قصّتك، قيادتك

دليل لقائدات المنظَّمات المجتمعيّة

تأليف: د. نانسي ستريخمان
تحرير: غادة أبو جابر – نجم، حموطال ثوري
نقله الى العربية: جلال حسن
تصميم: أوسو بايو

RAYAH FUND
Amplifying Women's Voices

الفهرست

مقدّمة	3
كلمة المحررتين	4
الفصل الأول: من أنا كقائدة؟	11
الفصل الثاني: ما هي رؤيتي وما هو صوتي؟	19
الفصل الثالث: كيف أواصل التعلُّم؟	24
الفصل الرابع: كيف أمارس القيادة في خضمّ الصعوبات؟	30
الفصل الخامس: كيف أبقى مفعَمة بالأمل؟	38
الفصل السادس: ما هي القصّة التي سأشارك فيها الآخرين؟	46
ملحق: أوراق عمل	52
ملاحظات ختامية	66

تمهيد

بعضٌ من أجمل القصص تبدأ بمنعطفات غير متوقَّعة. ورحلتنا في صندوق رَعْياه اتّخذت هي كذلك منعطفًا من هذا القبيل. ففي حزيران عام 2021، وبشكل غير متوقَّع، تحوّل احتفال بسيط بعيد ميلاد والدتنا إلى لقاء مؤثّر جمع قيادات نسائيّة لمنظمات غير ربحيّة وناشطات في مجال العمل المجتمعي. الطاقات التي تمخّض عنها ذلك اللقاء كانت طاغية، وتركت فينا أثرًا لا يُمحى، فبقيت الفكرة معنا؛ وهكذا وُلد منتدى رَعْياه. على مدى السنوات الخمس الماضية، اجتمعنا مرّة كلّ بضعة أشهر كي نلتقط أنفاسنا، ونتقاسم تجاربنا، ونجدّد إحساسنا بالغاية ونربّي الأمل.

هذا الدليل هو ثمرة مباشرة للقاءات منتدى رَعْياه. وهو مستوحًى من أولئك "النساء الخارقات" اللواتي يَشْقُقْنَ طريقهنّ وسْط تحدّيات الواقع الراهن، ومن القصص المؤثّرة التي تبادلناها معًا حول نسختنا الخاصّة من الموقد الرمزيّ الذي اجتمعنا حوله.

على مدى عقود من البحث في مجال النشاط المدنيّ -جبتُ فيها البلاد بطولها وعرضها، والتقيت خلالها كلّ عام بمئات صانعات التغيير-حظيت بامتياز كبير مكّنني أن أكتشف كيف نُحوِّل رواياتنا الشخصيّة إلى أملٍ وعملٍ جماعيّ. وقد تبيّن لي أنّ الأمل الحقيقيّ ليس شعورًا ننتظر حدوثه؛ بل هو ممارسة يوميّة. وحتّى في ظروف قد تبدو كافية لتسويغ الاستسلام، شاهدتُ الكثير من الرائدات وهنّ "يستدرجن" الأمل من مخبئه، ويرتدين عباءات البطلات الخارقات، ويَعُدْن مباشرةً إلى الميدان.

في لقاءات منتدى رَعْياه الدوريّة، نحاول توفير الدعائم التي تساعد مزيدًا من النساء على القيام بتلك القفزات البطوليّة، وتذكيرهنّ بأنّ قصّة مغامرتنا الملحميّة الخاصّة ما تزال تُكتَب. هذا الدليل الخاصّ بسرد القصص هو جزء من تلك الدعائم؛ فهو يساندكِ وأنتِ تَخْطين خطواتِكِ الشجاعة. وهو خارطة طريق تساعدنا على مشاركة رحلاتنا، وتمكين الأخريات، ورفع بعضنا بعضًا. الدليل متاح باللغات العبريّة والعربيّة والإنجليزيّة، ويمْكنكِ تنزيله، إلى جانب الموادّ من لقاءاتنا ومن سنوات من سرد القصص، من خلال: www.rayahfund.org.il.

لقد رأى هذا الدليل النور بفضل التوجيهات الثاقبة والمساعي التعاونيّة لزميلتَيَّ الرائعتين، حموطال غوري وغادة أبو جابر — نجم، اللتين أسهم تفانيهما في صياغة كلّ صفحة منه. كما أتوجّه بخالص الشكر إلى أوسو بايو، التي منحت أفكارنا شكلها من خلال تصميمها الجميل، وكذلك على الطاقة الإبداعيّة الفريدة التي أَضْفَتْها على منتدى رَعْياه على امتداد السنوات.

أعبّر عن امتناني العميق لرفاقي الأوائل، إخوتي أندريا شنايدر، وجيف كوبر، وديبي كوسچروف، على كلّ ما قدّموه، وعلى دعمهم المتواصل لعملنا في صندوق رَعْياه. أمّا شكري الأكبر، فيذهب إلى "كبيرة مسؤولي الإلهام" في عائلتنا، وبطلتنا جميعًا: والدتنا، البروفيسورة باربرا بورستين.

حزيران 2026،

نانسي

كلمة المحررتين

نرافق، على امتداد سنين طويلة، ومن خلال مواقع ووظائف مختلفة، الكثيرَ من منظمات المجتمع المدني، وقائداتٍ وقادةً من أجل التغيير الاجتماعي، ونشطاءَ من مجتمعات مختلفة يتبنّون استراتيجيات مختلفة للنهوض بالقضايا التي تشغلهن وتشغل المجتمعات التي ينحدّرن منها. رافقنا عبر السنين طواقم أسّست منظمات جديدة، وأخرى قادت منظمات عريقة، وطواقم من منظمات تعمل في صفوف فئات ومجموعات متنوّعة في المجتمعين اليهودي والعربي، وطواقم تتواصل مباشرةً مع مجتمعاتها المحلية، وأخرى تعمل من أجل تغيير السياسات. وفي جميع هذه اللقاءات، خلصنا مرارًا وتكرارًا إلى الاستنتاج نفسه: القيادة القادرة على الصمود على المدى الطويل هي التي تستطيع سرد قصتها الخاصة والإصغاء إلى قصص الآخرين.

من هنا تنبع الأهميّة القصوى التي نوليها لهذا الدليل الذي نما من داخل لقاءات منتدى رعياه. يضمّ هذا المنتدى مجموعة من النساء القياديات اللواتي اجتمعن بهدف تبادل الخبرات والتجارب، وتجديد الإحساس بقيمة الرسالة، والتشبّث بالأمل. كلّ ما يرد في هذه الصفحات جُرِّب ميدانيًّا، في اللقاءات والورشات. والنتيجة هي أداة ضرورية للغاية في الحقل الاجتماعي: أداة عملية ترتكز على الخبرات والبحث، وتعتبر سرد القصص مهارة قيادية بامتياز.

أنا، حموطال، أقول عن نفسي عادةً إنني أتحدّث بلغة «قصصيّة»؛ فلغة القصص هي لغة الأم الثانية لدي. لذا، فإنّ هذا الدليل يثير فيّ انفعالًا على المستوى الشخصي، لأنّه يروي قصة عن أهمية القصص بوصفها جزءًا من صندوق قدراتنا الخارقة كقياديات. بصفتي مستشارة وميسّرة ومنسّقة برامج ومديرة، يمكنني أن أؤكّد أنّ هذا الدليل غنيّ بالأدوات التطبيقية سهلة الاستخدام والمفيدة للغاية، وهي أدوات تساعد على تنظيم الأفكار وترتيبها، وإقامة علاقات وروابط عميقة، لا سيّما في أوقات عدم اليقين وعدم الاستقرار.

أنا، غادة، أحبّ القصص الجيدة التي تثير فينا استبصارات جديدة عن أنفسنا وعن الواقع. على مرّ السنين، تعرّفتُ على الكثير من القصص الجيدة، بعضها من الكتب بالطبع، لكن معظمها من أشخاص قابلتهم وطواقم تعرّفتُ عليها، وهي قصص لم يُنظر إليها بالضرورة، في ذلك الوقت، بوصفها قصصًا تستحقّ التوثيق و/أو المشاركة مع الآخرين. يقدّم هذا الدليل أدوات سهلة الاستخدام تساعد في تحديد القصص التي من المهم أن تجمعها المنظمات والطواقم وتوثّقها وتشاركها مع الآخرين. في نهاية المطاف، حتى الحقائق والبيانات التي يُطلب من المنظمات عرضها في كثير من الأحيان لا تصبح ذات مغزى إلا في إطار القصة الفريدة التي تعرف المنظمة والأشخاص المشاركون في عملها كيف يروونها.

تحرير الدليل، وإعداد النسختين العربية والعبرية لاحقًا، شكّلا بالنسبة لنا رحلة بحدّ ذاتها، وقد اكتشفنا في خضمّ هذه السيرورات كيف تستخدم كلّ واحدة منّا القصص في عملها مع المنظمات والطواقم. علاوة على ذلك، بيّن لنا التنقّل بين اللغات الثلاث التي يُنشر فيها الدليل إلى أيّ درجة تتميّز كلّ واحدة منها بصور وعبارات متفرّدة، وبطرق خاصة بها في التحدّث عن الشجاعة وعن الفقدان وعن الأمل. بالنسبة لنا، فإنّ مجرّد إتاحة الدليل باللغات العربية والعبرية والإنجليزية هو رسالة بحدّ ذاتها: قصصنا قادرة على الانتقال بين المجتمعات، ولدينا الكثير لنتعلّمه من بعضنا البعض.

عند إعداد الدليل بالعربية والعبرية، حرصنا على البقاء قريبتين من الروح الأصلية باللغة الإنجليزية، ومن النبرة الدافئة التي تسعى إلى مخاطبة القارئة بطريقة عفوية وطبيعية، انطلاقًا من الدراية القريبة والعميقة بالواقع اليومي الذي تنشط داخله. بدورها، فرضت الترجمة إلى العربية تحديات خاصة بسبب خصائص يتفرّد بها أسلوب كتابة الدليل باللغة الإنجليزية من جهة، وخصائص اللغة العربية الفصحى من الجهة المقابلة. لكننا نعتقد أنّ الناتج النهائي يعكس روح النص الذي سعينا إلى المحافظة عليه، وذلك بفضل الجهد الاستثنائي الذي بُذل في عملية الترجمة.

ليس ثمّة طريقة واحدة للقيام بذلك، إذ قد تفضّل إحداهنّ قراءته فصلًا تلو فصل، كنوع من الرحلة الشخصية، وقد تفضّل أخرى التوجّه إلى الفصل الذي يخاطب اللحظة التي تعيشها: أزمة، أو مرحلة انتقالية، أو فترة إرهاق أو بداية جديدة. أمّا بالنسبة إلى أسئلة التأمّل الذاتي، فيمكن تعبئتها كلّ واحدة بمفردها، أو مع زميلة قريبة، أو في إحدى جلسات الطاقم، أو تحويلها إلى أساس لورشة أو لـ «تعلّم الزميلات».

والأهمّ من كلّ ذلك، هو أنّنا نأمل أن تُقبِلي على هذه الصفحات بسخاء تجاه نفسك. فقِصّتكِ كُتبت بالفعل، وما هذه الصفحات إلّا دعوة إلى أن تروبها بوعي وقصد، وأن تُعيني الأخريات والآخرين على رواية قصصهم.

نتطلع إلى مواصلة تحاورنا معك، وذلك من خلال دليل سرد القصص للمنظّمات الذي سيصدر قريبا.

غادة أبو جابر — نجم وحموطال غوري

محرّرتان

مقدّمة

في كلّ يوم ننطلق في نسختنا الخاصّة من "قفزة من أجل الإنسانيّة" حاملين معنا كلّ ما نستطيع جمعه من سعيّ وطموح. في مجال نشاطنا المدنيّ، نعمل على إضافة جرعة يوميّة من الأمل إلى مجتمعاتنا. وهذا الفعل يتحلّى بالجرأة على الدوام. نحن نذلّل الصعوبات ونتجاوز المستحيل، أو نفعل شيئًا من هذا القبيل... ونواظب على فعل ذلك.

سواء كنت تقودين منظمَّة، أو منغمسة في بناء طاقم، أو تتلمّسين طريقك كقائدة ناشئة، فأنت تحملين معك قصّة، وهذه القصّة تُشكّل إحدى أكثر أدوات القيادة قوّة ومتانة.

من شأن فَهمك لقصّتك وسردك لها أن يعزّزا هُويّتك القياديّة، وأن يعمّقا متانتك وقدرتك على الصمود، وأن يساعداك في الالتصاق بهدفك، ولا سيّما في الأوقات العصيبة. هذا الدليل وُضِع من أجلك لأنّك تشكّلين مَصْدرَ إلهامٍ رئيسيًّا للكثير من الناس، ولأنك تَقْدُمين كلّ يوم لتأدية عمل يترك آثارًا حقيقيّة وملموسة.[1]

سنرتدي إذًا عباءة البطلات الخارقات ونلقي نظرة ارتجاعيّة على قصّتنا الأصليّة، ونفكّر كيف نريد أن نرسم ملامح قصّتنا المستقبَليّة، ونتأمّل كلّ ما يقع بين هذا وذاك.

لماذا تكتسب القصص أهمّيّة في مجال القيادة؟

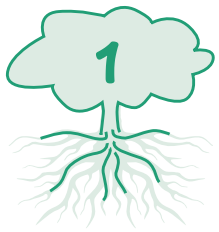
نحن نروي القصص والحكايات على الدوام، للتسلية أحيانًا، وللتواصل في أحيان أخرى، وكي نضفي معنًى على العالَم من حولنا في بعض الأحيان. بالنسبة لأولئك منّا الذين يعملون في مجال المشارَكة المجتمعيّة، نحن نقضي في الغالب جزءًا كبيرًا من وقتنا في محاولة إعادة كتابة السيناريو، عبْر التخلُّص من الأساليب البالية، وتحدّي الأعراف السائدة، والعمل باتّجاه ما نحبّ أن نسمّيه "الزعزعة الإيجابيّة"،[2] من خلال إدخال رواة جدد وحكايات جديدة. ونحن نقوم بعملنا على أحسن وجه حين يتمّ تناول الموضوعات التي كانت تعَدّ محرَّمة سابقًا، ويُكشَف النقاب عن الوصمات، وتبدأ الحِوارات.[3]

القصص التي نرويها تمنحنا القدرة على تحدّي الأدوار الموضوعة مسبقًا، وتفكيك السرديّات القديمة التي كثيرًا ما قيّدت وأقصت فئات واسعة في المجتمع. ومعها نبدأ برؤية أبطال وبطلات يتجلَّوْن في كلّ شكل ولون، وتبدأ توقُّعاتنا بالتبدّل رويدًا رويدًا حول مَن يجب إنقاذه ومَن يجب أن يكون المُنقِذ.

ومع ذلك، حتّى بالنسبة لهؤلاء من بيننا الذين يتبنَّوْن دَوْرَ "مُثيري المتاعب"، قد تَغْلبنا الفوضى أحيانًا. في كلّ مرة يبدو الأمر وكأنّ حبكة قصّتنا قد انقلبت رأسًا على عقب مرّات أكثر ممّا نحتمل، ونجد أنفسنا مطالَبين بلا نهاية باستكشاف "أراضٍ" لم تطأها أقدامنا من قبل.

وكما هو الحال على الدوام، يمكن للقصص أن تساعدنا على خوض غمار الأزمنة العصيبة، ويمكن لها أن تبعث فينا الإلهام وأن تنعش إحساسنا بالغاية. يمكن للقصص أن ترينا الخيط الذي يربط بين روتين يومنا العاديّ وتخيّلاتنا التي تتجاوز الحدود.

يَعْرض هذا الدليل طريقةً مغايرة للتفكير بسرد القصص -لا بوصفه موهبة تولد مع بعضنا بل كأداة للمتانة والصمود الشخصيّ، والهُوية القياديّة، والنشاط الهادف.



من أنا كقائدة؟



ما هي رؤيتي
وما هو صوتي؟



كيف أواصل التعلم؟



كيف أمارس القيادة
في خضم الصعوبات؟



كيف أبقى
مفعَمة بالأمل؟



ما هي القصة التي
سأشارك فيها الآخرين؟

يطرح كلّ فصل سؤالًا مختلفًا حول القيادة، ويقدّم مجموعة من أطر القصّة، وأسئلة للتأمُّل، وممارسات يوميّة "لاصطياد" القصص تحملينها معك أينما ذهبت. وفي نهاية الدليل، تجدين أوراق عمل فارغة - للكتابة، وللرسم، ولإحضارها معك إلى محادثة جماعيّة.

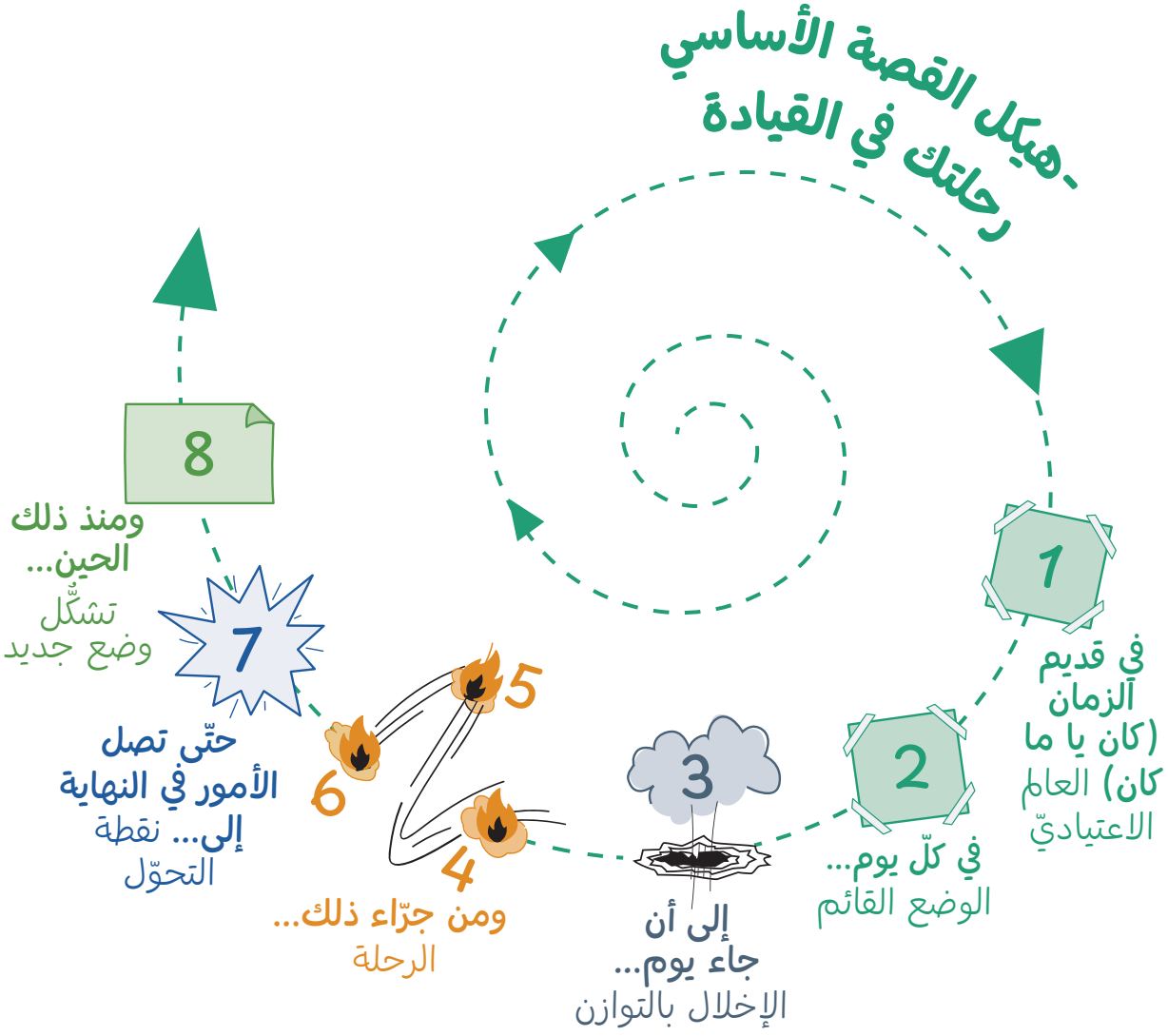
هيكلُ القصّةِ الأساسيُّ: إطار يَصْلح لنا جميعًا

نعود خلال هذا الدليل إلى بنْية سرديّة تسمّى "هيكل القصّة الأساسيّ"،[4] وربّما سبق لك أن تعرّفت على شكله من قبل؛ فهو يظهر في الأساطير المنتشرة حول العالم، كما يطلّ في قصصكِ وكتبكِ وأفلامكِ المفضَّلة.[5] في حين أننا نستطيع التعرّف على هذا المسار السرديّ في حكايات أبطالنا وبطلاتنا، نلمحه كذلك في تفاصيل حياتنا اليوميّة.

تذكري أن رحلتنا البطوليّة لا تحتاج أن تشكّل مسعًى لاستكشاف أراضٍ أجنبيّة بحثًا عن معنى؛ فمغامرتنا الكبرى -في أغلب الأحيان -هي أن نبقى حيث نحن، وأن نساعد الآخرين على رؤية عظَمتهم في روتين حياتهم اليوميّ.

هيكلُ القصّةِ الأساسيّ -ثماني مراحل[6]

1. **في قديم الزمان (كان يا ما كان)...** العالم الاعتياديّ -من نكون، ومن أين نبدأ.
2. **في كلّ يوم...** الحياة الاعتياديّة، والوضع القائم -قبل أن يتغيّر أيّ شيء.
3. **إلى أن جاء يوم...** الشرارة الأولى[7] - اللحظة التي تنكسر فيها حالة التوازن.
4. **ومن جرّاء ذلك...** الردّ الأوّل على الإخلال بالتوازن[8] -تنطلق الرحلة.
5. **ومن جرّاء ذلك...** تتعاظم التحدّيات -وتتفاقم المخاطر.
6. **ومن جرّاء ذلك...** يشتدّ الصراع -ونخضع لاختبار حقيقيّ.
7. **حتّى تصل الأمور في النهاية إلى...** نقطة التحوّل -لحظة حسم الأمور.
8. **ومنذ ذلك الحين...** تشكُّل وضع جديد -ما نحمله معنا قُدُمًا نحو الأمام.



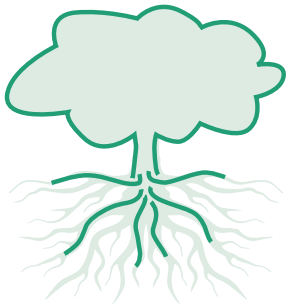
كل فصل من هذا الدليل يبدأ بمحفّز "هيكل القصة الأساسي" المستمدّ من موضوعة الفصل، ليهيّئ لك المجال لاستكشاف رحلتك القيادية الخاصة.

القصص كأدوات قيادة

للقصص أثرٌ بالغ في القيادة، لأنّها تقوم بأشياء كثيرة في آن واحد.[9] فهي تُرسينا في أماكننا، وتعيدنا إلى جذورنا الأولى، وإلى الدافع الذي جعلنا نقوم بهذا العمل. وهي تفتح لنا أفقًا لاحتمالات لم نكن نراها من قبل. وتمنحنا المتانة التي نحتاجها لنواصل الطريق حين يطول بنا المسير. وكذلك هي تنسج خيوطًا أَوْثَق بيننا وبين طواقمنا ومجتمعاتنا المحلّيّة.

ثمّة أمرٌ آخر يستحقّ الذكر قبل أن نبدأ. إنّ الأسلوب الكلاسيكيّ المتمثّل في ابتداء القصّة من قلب الحدث يلتقط حقيقة عميقة عن الطريقة التي نختبر بها حياتنا.[10] فنحن لا نقف إطلاقًا عند البداية، بل نحن دائمًا في منتصف القصّة. والسؤال ليس: من أين تبدأ قصّتكِ القياديّة، بل هو: في أيّ فصلٍ أنت الآن، وما الفصل الذي قد يليه.

إذًا، ومع تقدُّمنا في العمل على هذا الدليل، يمكننا أن نفكّر كيف قد تتكشّف حكاياتنا نحن، وما هي اللحظات التي قد تظلّ عالقة في الذاكرة - تلك التي تجعل المستمعين يومًا ما يميلون إلى الأمام في مقاعدهم، متشوّقين لمعرفة ما آلَتْ إليه الأمور في النهاية.



الفصل الأول:
من أنا كقائدة؟

الجذور، والهُويّة، والقصص التي كوّنتْ ملامحك

- **في قديم الزمان...** اخترتِ هذا العمل - أو ربّما هو الذي اختارك.
- **هذا الفصل...** بمثابة دعوة لتأمُّل قصّة بداياتك

شكْل قصّتك

منذ زمنٍ بعيد، وقبل أن بدأنا بالتحدُّث عن أُطُر القيادة، كانت هناك "أشكال قصصيّة".[11] هنالك بضعة أنماط أساسيّة ظلّت تتردّد في أساطيرنا وحكاياتنا الشعبيّة، عبْر قرونٍ من السرد في مختلف ثقافات العالَم.

ما الأهمّيّة في أن تقومي بتسمية شكل قصّتك؟ لأنّ ذلك يمنحنا منظورًا نحن بحاجة إليه كقائدات، فعندما ترَيْن شكل قصّتك، لن تبقَيْ حبيسة داخلها فقط، بل تصبحين قادرة على تحديد موضع الصعوبة في البنْية نفسها، لا في ذاتك، ويمكنك أن تبدئي بسرد قصّتك بنفسك، فتَعْدِين راوية تتحلّى بالثقة والمصداقيّة.[12] وفي خضمّ رحلاتنا التي تشبه قصص الأبطال الخارقين، قد يشكّل هذا الأمر عونًا لا يقدَّر بثمن.

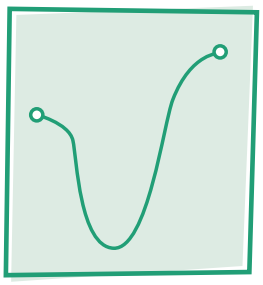
كيف يبدو مسار قصّتك؟

ارسمي خطّ قصّتك القياديّة حتّى الآن على رسم بيانيّ بسيط: اللحظات المزدهرة في الأعلى، واللحظات العسيرة في الأسفل، والمدّة الزمنيّة ممتدّة من اليسار إلى اليمين. في ما يلي ثلاثة أشكال غالبًا ما يجد الناس صداها في قصصهم:[13]

- **الغوص العميق في صعوبة ما، ثم الصعود وقد تغيّرت.** لا تبدأ كلّ قصّة نشأة بومضة برق، فأحيانًا تبدأ من القاع. ذهبتِ إلى مكانٍ عسير - وعوضًا عن مجرّد الخروج منه ناجيةً، وجدتِ هناك شيئًا حملتِه معكِ عند العودة. ذلك ليس إخفاقًا. هناك بالضبط تُكتشَف منابع القوّة الحقيقيّة.
- **اللولب.** لقد كنتِ هنا فيما مضى، الأسئلة ذاتها، والتضاريس نفسها، لكن إذا ما أعدْتِ النظر، فكلّ تفتُّل لهذا اللولب يأخذك إلى ارتفاع أعلى، وما تشعرين أنّه مراوَحة في المكان ليس إلّا عمليّة تراكميّة.

- **ابتعاد، تحوّل، ثم تعودين مختلفةً عمّا كنتِ عليه سابقًا.** لقد هجرتِ ما هو مألوف، وهناك أُخضعتِ للاختبار -وظيفة جديدة، ومجتمع محلّيّ جديد، وحيّز لم تُرفَق به خارطة طريق. وعُدتِ من هناك مُختلفة، لا تحملين كأسًا أو جائزة، بل ما هو أثمن من ذلك -نوعًا من الحكمة التي لا تتأتّى إلى من التواجد هناك.

الشكل الذي اتخذته قصة قيادتك حتى الآن؟



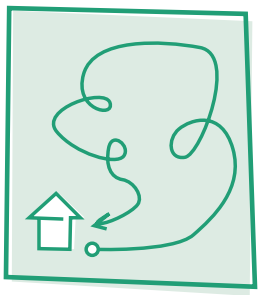
الغوص العميق

في صعوبة ما، ثم الصعود وقد تغيّرت



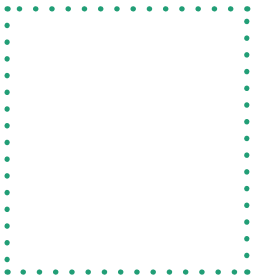
اللولب

العودة في كل مرة إلى عمق أكبر



الرحلة ثم العودة

ابتعاد، تحوّل، ثم عودتك وقد أصبحت مختلفة



إنها قصّتك

ارسمي شكلها

ليس ثمّة شكل صحيح وصائب. المهم هو أن ترَيْ قصّتك كقصّة تضمّ حركةً وروابط وثيقة وفصولًا قادمة لم تأتِ بعد.

الغوص العميق، واللولب، والرحلة ثمّ العودة -أو شكل يخصّك لوحدك. أيّ منها يبدو لك الأقرب من الحقيقة في اللحظة الراهنة؟

أيّ حبكة تعيشين الآن؟[14]

وأثناء تأمُّلنا لمسار حكايتنا، نرغب أيضًا في التعرّف إلى الحبكات المعياريّة التي تتكرّر عبْر قرونٍ من السرد القصصيّ.[15] اقرئيها بتمهّل، ولاحظي أيّ حبكةٍ تشعرين أنّها الأقرب إلى تجربتكِ.



التغلُّب على الوحش

محاربة ظلم منهجيّ أو قوّة هدّامة. تُحْضِرين في جَعبتك العزيمة والمثابَرة، والنظرة الثاقبة.



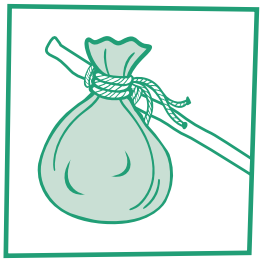
من الفقر إلى الثراء

بناء أمرٍ ما من الصفر، رغم أنّ الفضل في ذلك لا يُنسَب إليك غالبًا.



رحلة البحث

التقدّم نحو النجم القطبي، مَهْما اعترضَتكِ العوائق، والرفاق الذين ينضمّون إلى الطريق لا يقلّون أهمّيّة عن الوجهة.



الرحلة ثمّ العودة

العبور إلى عالَمٍ غير مألوفٍ، وعودتك إنسانةً قد تغيّرت. وما تعودين به هو حكمة اكتسبتِها بجهدٍ كبير.



الملهاة (الكوميديا)

اجتياز الفوضى، وتشابك المسارات، والالتباسات، ثمّ الاهتداء رغم كلّ شيء إلى الخيط الخفيّ الذي يُبقي القصّة متماسكة.



التراجيديا (المأساة)

نمطٌ يكرّر نفسه مرارًا. تسمية موضع الخلل ليست انكسارًا، بل بدايةُ قصة مختلفةٍ.



الولادة من جديد

أن تفقدي نفسك تحت وطأة الإرهاق، أو في دَوْر استنزف كلّ طاقاتك تقريبًا ثمّ تعاودين العثور على طريقك مجدَّدًا.



الحبكة الغامضة

ما زلتِ تطرحين السؤال الذي توقَّف الجميع عن طرحه. تنقّبين حتّى تصبح الحقيقة بادية للعِيان.

قصتك

أيّ من القصص؟

أي من الحبكات ت عيشين اليوم؟

أيّ منها تعيشين الآن؟

أسئلة للتأمّل: **مُشَكِّل قصّتك**

- **المسار حتّى الآن.** أيّ شكلٍ قصصيّ يصف رحلتك القياديّة حتّى الآن على أحسن وجه؟
- **الحبكة.** أيٌّ من الحبكات الثماني تبدو الأصحّ بالنسبة لك في اللحظة الراهنة، وما الذي يتغيّر عندما تمنحينها اسمًا؟
- **السرديّة القديمة.** هل ثمّة قصة عن نفسك كقائدة لم تَعُدْ تناسبك اليوم؟ وما الذي قد يعنيه أن تضعيها جانبًا؟

قواكِ الخارقة

قبل أن نغوص أكثر في قصّة نشأتنا، يجدر بنا أن نتأمّل القوى الخارقة التي نمتلكها اليوم - تلك التي تُبقينا في حقل العمل من أجل عالَمٍ أفضل. نحن نعرف أصلًا أنّ لدينا وفرةً منها، بما يشمل إشاعة التفاؤل بين جميع من هم حولنا.

يحتاج قادة المجتمع المدنيّ الذين يعملون في بيئات معقّدة، مثل بيئتنا، إلى الكثير من القدرات الخارقة.[16] سنستعرض في ما يلي مجموعة من المهارات التي قد لا تحظى بالاهتمام نفسه الذي تحظى به نظيراتها الأكثر بريقًا.[17] تجدين أدناه قائمة بقدرات قياديّة تُشكّل جزءًا من طقم عُدّتكِ كبطلة خارقة - وعلى الأرجح أنّكِ تستخدمينها بالفعل.

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

- **التعاطف الحازم.**[18] أن تجمعي بين القدرة على الاهتمام العميق بالآخرين ووضع حدود واضحة. الأمر أصعب ممّا يبدو، ويتطلب توازنا دقيقًا.
- **الذكاء العلائقيّ.**[19] القدرة على قراءة الأجواء الاجتماعيّة، والاعتناء بخيوط العلاقات، ومعرفة من يحتاج ماذا ومتى يحتاج ذلك، فتلك هي البنْية التحتيّة غير المرئيّة التي تحافظ على تماسك أيّ طاقم وظيفيّ. كثيرًا ما لا يتمّ الالتفات إلى هذا الأمر، رغم أهمّيّته القصوى.
- **احتواء التناقضات.**[20] أن تكوني غاضبة ومفعمة بالأمل في الوقت ذاته. وأن تكوني مرهَقة وملتزمة في آن واحد، وأن تجمعي بين التردُّد واليقين. القدرة على مواصلة التقدُّم دون انتظار لحظة الحسم والانفراج.
- **الشجاعة في البدء من جديد.**[21] بعد الفشل، وبعد أن قيل لكِ "لا"، تقومين بالضغط على زرّ "إعادة التشغيل" والسعي مرّة أخرى، لا لأنّك ساذجة، بل لأنّ غايتك أعمق من أن تهزمها خيبة أمل.
- **المرونة المتأرجحة.**[22] ليست المرونة التي تَحُول دون سقوطك على الإطلاق، بل تلك التي تمكّنك من السقوط والعودة مجدَّدًا. ذلك الإدراك الذي تصنعه التجربة أنّك سقطتِ من قبل ونجحتِ في النهوض من جديد.

- **تسميةُ ما لا يُقْدِم الآخرون على تسميته.**[23] الدخول إلى الغرفة وطرح ما يتجنّب الآخرون طرحه - جعْل ما هو غير مرئيّ مرئيًّا.

في مثل هذه الأوقات الهشّة، يمكننا أن نستمدّ القوّة والعزاء من الاعتراف بما هو موجود أصلًا في صندوق عدّتنا. وكلّما تقدّمنا إلى الأمام، فسيساعدك هذا الدليل على رؤية هذه القدرات بوضوح أكبر - والاستفادة منها بتعمُّد أكبر.

أسئلة للتأمّل: **قدراتكِ الخارقة**

- **القدرة التي تستخدمينها أكثر من غيرها.** عندما تنظرين إلى قائمة قدراتكِ الخارقة، على أيّ منها تعتمدين أكثر؟ ومتى اكتشفتِ لأوّل مرّة أنّكِ تمتلكينها؟
- **القدرة التي تقلّلين من استخدامها.** أيّ قدرة خارقة تتوافر لديك لكنّك نادرًا ما تقومين باستخدامها؟ وما الذي قد يتغيّر إن اخترت استخدامها بتعمُّد مدروس؟

معرفة تاريخك

إذًا ما هو أفضل مؤشّر على المتانة والصمود، سواء أكان ذاك على مستوى الأفراد أو الأُسَر أو المؤسّسات؟ تأتينا الأبحاث والدراسات بإجابة مفاجِئة: إنّها مدى معرفتنا بتاريخنا الخاصّ.[24]

هؤلاء الذين يفهمون من أين جاءوا، الذين عايشوا الصراعات، والمنعطَفات، ولحظات الشجاعة الصغيرة في ماضيهم، يميلون إلى امتلاك حسّ أقوى لهُويّتهم، وقدرة أكبر على مواجهة الصعاب. نحن نبني متانتنا السرديّة من خلال فَهْم جذورنا، فمعرفة تاريخك الشخصيّ تشكّل واحدة من أكثر أدوات القيادة قوّة.

الجذور الأربعة لهويتك القيادية



الإرث
والهُويّة

المتانة
ومنعطفات الحياة

الرفقة
والتواصل

الرؤية
والقِيَم

الإرث والهُويّة



كلّ قائدة تصل إلى وظيفتها حاملة معها قصّة خلفيّتها -عائلة بعينها ومجتمع محلّيّ بعينه، وحزمة من التجارب التي صاغت كيف تنظر إلى العالم، وما هي الأمور التي تعتقد أنّها جديرة بأن تكافح من أجلها. هذه القصّة ليست مجرّد ضوضاء في الخلفيّة، بل شيفرا تأسيسيّة تُوجّهك نحو الأمام.

تخصيص بعض الوقت لفَهْم خريطتك السرديّة الشخصيّة يمنحِك حجر أساس تقفين عليه عندما تشتدّ الصعاب[25] - وجميعنا ندرك أنّها ستشتدّ لا محالة... لكن ما نتحدّث عنه هنا ليس مجرّد نوستالجيا (حنين إلى الأيّام الخوالي)، بل ما تسمّيه تقاليد السرد: الأسطورة المؤسِّسَة - القصة التي تشرح كيف أصبحتِ ما أنتِ عليه.

عندما تعرفين قصّة نشأتك جيّدًا بما يكفي لتحكيها، يحصل تحوُّلٌ ما،[26] فتتوقّفين عن مجرّد ردّ الفعل الفوريّ على الظروف، وتبدئين بصياغة تفاعلك معها. وهذا ليس أمرًا يستهان به. هكذا تُصْنَع القائدات.

أسئلة للتأمُّل: **جذورك**

- **لحظة الصحوة.** ما هي اللحظة أو التجربة المحدَّدة التي أدركتِ فيها أنّ عليك القيام بهذا العمل؟[27] صِفيها بشكل ملموس: أين كنتِ؟ من كان حاضرًا آنذاك؟ ماذا حدث؟
- **الإرث.** ما القيمة التي ورِثْتِها من عائلتكِ، أو مجتمعك المحليّ، أو ثقافتك، وتحملينها اليوم معكِ في ممارستك للقيادة؟ [28]
- **المحرّك.** هل ما تقومين به نابع من دافع شخصي، لأن هذا العمل يمسّكِ على نحوٍ مباشر؟ أم اخترتِ هذا المسار لأنك شعرتِ أنه رسالتك في الحياة، وأنه يتوافق مع قدراتك ومهاراتك أو قيمك؟ في كلتا الحالتين، كيف يؤثّر الدافع الذي يقف وراء عملكِ في مدى التزامكِ به؟

المتانة والمنعطَفات



استرجعي اللحظة - أو مجموعة اللحظات - التي أدركتِ فيها لأوّل مرّة أنّ هذا العمل هو عملك أنت، وأنّك تتواصلين من خلاله مع معنى عميق للهدف. ربّما دفعك حدثٌ معيَّنٌ إلى التحرُّك. وربّما كان/ت هناك رفيق/ة درب أو شخص آمَنَ بكِ قبل أن تؤمني أنتِ بنفسك.

هذه المنعطَفات هي وَقودُ قيادتك؛ فالقدرة على إحداث "اضطراب بنّاء" - أي الاستعداد لزعزعة الوضع القائم خدمةً لقضيّة أكثر عدلًا - نادرًا ما تأتي من فراغ.[29] إنّها متجذّرة في أمر محدَّد: إرث عائليّ، أو ظلم شاهدتِه عن قرب، أو مجتمع محلّيّ تنتمين إليه، أو شخص جسّد أمامكِ معنى مواصَلة السير إلى الأمام حتّى عندما لم يكن لهذا السير أيّ معنى واضح.[30] ابحثي عن ذلك الشيء وامنحيه اسمًا؛ فهو مَصْدر قوّتك الحقيقيّة.

أسئلة للتأمّل: **منعطَفات في مسيرتك**

- **لحظة "المشكلة الجيّدة".** ما أكثر فعلٍ شجاع - أو محفوف بالمخاطر - أقدمتِ عليه دفاعًا عن قضيّة تؤمنين بها؟[31]
- **الجدار.** استحضري لحظةً كنتِ فيها على وَشْك الانسحاب -من مشروع، أو دَوْر /وظيفة، أو حتّى من الطريق كلّه.[32] مَن كان الشخص، أو ما هو المورد، أو "طقسُكِ الشخصيّ" الذي أعادكِ إلى المسار؟
- **البوصلة الأخلاقيّة.** هل تتذكّرين قرارًا اتّخذتِهِ بالرجوع إلى قِيَمك فقط، رغم أنّ الطريق الأشد وعورة كان ينتظركِ؟ ما الثمن الذي دفعتِهِ - وماذا ربحتِ في المقابل؟

الرفقة والتواصل



لا تُروى قصة أيّ قائد في عزلة. فالناس من حولنا - مرشدين، وزملاءَ، وأفرادَ مجتمع محلّيّ، وأفرادَ عائلتنا - منسوجون داخل هذه السرديّة. أحيانًا هم السبب الذي جعلَنا نبدأ. وأحيانًا هم من أبقانا مستمرّين حين كنّا على وَشْك الاستسلام.

إحدى المعجزات الهادئة التي يتيحها السرد أنه يفتح أبوابًا عديدة للدخول.[33] ففي تلك اللحظات يتعرّف الآخرون إلى أنفسهم داخل تجربتك. وحين تشاركين بجانبٍ أصيل وصادق من رحلتك، فإنّك تأذنين للآخرين أن يقوموا بالأمر نفسه.[34] وهذا الإذن واحد من أقوى ما يمكن لقائدة أن تقدّمه. فهو يبني الثقة أسرع من أيّ شيء آخَر، ويعمّق الشجاعة الجماعيّة لدى الطاقم.[35]

قصّتك - تلك الحقيقيّة، وبما تحمل من صعوبات - هي هديّة للناس الذين من حولك. إذًا تقاسميها بسخاء.

أسئلة للتأمّل: **رفقتك وتواصلك**

- **شركاؤك في الرحلة.** من هم الأشخاص الذين تتواصلين معهم عندما تشعرين أنّ الحِمْل ثقيل؟ كيف تشكّلتْ هذه العلاقات؟
- **المرشد المرافق.** من الذي أخذ بيدكِ عندما كنت تتحسّسين طريق البداية؟ ماذا رأى فيك آنذاك؟ وهل ترَيْن أنتِ اليوم ما رآه؟

الرؤية والقِيَم



فَهْمُكِ للمكان الذي جئتِ منه يشكّل أيضًا طريقةً لاستيضاح الدرب الذي تمضين فيه. قِيَمُنا - تلك الأمور التي لا نفرّط بها ولا نساوم عليها، والمعتقدات التي نهتدي بها في قراراتنا - لا تنبع عادةً من مبادئ مجرّدة، بل هي وليدة الخبرة والتجربة: من مشاهدة شخص يتصرّف باستقامة ونزاهة، ومن لحظةٍ وُضِعتْ فيها استقامتُكِ على المحكّ، ومن الفقدان، أو من رأفةٍ غير متوقَّعة.

الممارسة اليوميّة المتمثّلة في الرجوع إلى قِيَمك، لا بوصفها عملًا أدائيًّا، بل كفعل هادئ يسعى إلى إعادة "الدَّوْزَنَة"، هو بحدّ ذاته شكل من أشكال القيادة.[36] إنّه واحد من القوى الخارقة التي تبدو عاديّة تمامًا من الخارج، لكنّه يتطلّب الكثير من الداخل.

وهنا تكمن حقيقة القِيَم: فالقائدات اللواتي يواصلن هذا العمل لأمد طويل - اللواتي يحافظن على الأمل والطاقة عبْر السنين - هنّ في الغالب أولئك اللواتي يعرفن تمامًا ما الذي لن يساومن عليه.[37] ذلك الوضوح هو ما يُبقيكِ راسخة ومتماسكة. وهو أيضًا ما يمنحكِ القدرة على رؤية الصورة الأوسع حين تكونين مستعدّة لارتداء عباءتك كبطلة خارقة من جديد.

أسئلة للتأمّل: **رؤيتك والقِيَم التي تحملينها**

- **وجْه المَهَمّة.** عندما تشعرين بأنّ طاقتك قد استُنزِفت حتّى آخر قطرة، وجْهُ مَنْ يتبادر إلى ذهنك ليذكّرك بأنّ العمل الذي تقومين به حقيقيّ ويستحقّ العناء؟[38]
- **النجم القطبي.** إن طُلِب منكِ أن تَصِفي هدفك الأسمى (ليس المقصود الوصف الوظيفيّ، بل التغيير الذي تسعَيْن إلى إحداثه في هذا العالم)، فماذا ستقولين؟



مصيدة القصص:[39] الممارَسات اليوميّة

1. **محادثة قصّة المَنشأ.** ادعي احدى زميلاتك ان تقص عليك" قصة حول مائدة المطبخ" - تلك اللحظة التي تَشكَّلَ فيها التزامُها بهذا العمل للمرّة الأولى.[40] ثمّ شاركيها قصّتكِ أنتِ. لاحظي ما الذي تغيّر في مسار المحادثة بعد ذلك.
2. **تمرين على امتداد الحياة.**[41] في نهاية كلّ يوم من هذا الأسبوع، اقتطعي دقيقتَيْن لتكتبي الشيء الأهمّ الذي حصل خلال يومكِ، والذي ستَرْوينه لصديقة خلال احتساء فنجان قهوة. بمرور الوقت، تتحوّل هذه الملاحظات الصغيرة إلى سِجِلّ لهُويّتك كقائدة - البطولة في الأيّام العاديّة.
3. **المتانة على محور الزمن.** ارسمي خطًّا بسيطًا يمثّل رحلتكِ القياديّة. حدّدي عليه لحظات صعود ولحظات هبوط. وتحت كلّ لحظة هبوط، اكتبي كلمة واحدة تعبّر عمّا تعلّمتِه، أو عمّا مَنَحَكِ القدرة على مواصلة الدرب. هذا هو خطّ متانتك التي تراوح بين هذا وذاك—قصة قائدة اختبرت الصعود والهبوط، وما تزال تسير على الدرب.



الفصل الثاني:
ما هي رؤيتي وما هو صوتي؟

العثور على النجم القطبي التي تهتدين به، وعلى القصّة التي تلهم الآخرين للتحرُّك قُدُمًا

- **كلّ يوم...** كنت تقومين بما يجب القيام به، بفاعليّة ومصداقيّة. لكنّك تشعرين بأنّ أمرًا ما كان يبدو بعيد المنال.
- **إلى أن حلّ ذلك اليوم...** توقّفتِ على النظر إلى ما كان، وعِوضًا عن ذلك بدأتِ تتساءلين: ما الذي يمكن أن يكون؟
- **ماذا يحدث بعد ذلك**... هو ما يستكشفه هذا الفصل.

حبكة الرحلة -العثور على نجمك القطبي



تخيَّلي قصص "الرحلات" العظيمة، تلك التي تنطلق فيها إحداهنّ في رحلة للوصول إلى أمرٍ ذي شأن، ضاربةً بعُرْض الحائط جميعَ العوائق التي تعترض طريقها. على هذا النحو أو ذاك تخضع البطلات دائمًا لنوع من الاختبار، فنرى كيف ينظّمن طاقاتهنّ، وعلاقاتهنّ، وقراراتهنّ، وقدرتهنّ على المُضِيّ قُدُمًا حتّى عندما تصبح الطريق متعرّجة ووعرة.

نحن أيضًا نخضع لاختبار متواصل. وكما نعلم في أفضل القصص، نادرًا ما تدور الرحلة حول هدف واحد دراماتيكيّ. بل تكون في الغالب عبارة عن اتجاه معيَّن، ومجموعة من القِيَم الواضحة إلى درجة أنّها تُشَكِّل بوصلةَ كلّ قرار نتّخذه.

لديك بالفعل نجم قطبي تهتدين به، ومن المرجَّح أنّك تتّجهين نحوه منذ زمن أطول ممّا تعتقدين. هذا الفصل يدور حول تسميته بدرجة وضوح تمكّنك من استخدامه بتعمُّد.

قصتي "أنا"، قصتنا "نحن"، وقصة "الآن"

مَهْما كان الاتّجاه المنشود باعثًا على الحيويّة، ثمّة حاجة إلى بقاء "الدافع" الشخصيّ في المقدّمة، وإلّا غَدَا الأمرُ مجرّد وجْهة. وقبل أن تتمكّني من اصطحاب الآخرين معكِ في هذه الرحلة، عليكِ أن تكوني قادرة على التعبير عن سبب كونها رحلتكِ أنتِ - من أين تنبع، وما هي أثمانها، وما هي الإمكانيّات التي تؤمنين أنّه بفضلها تصبح هذه الرحلة متاحة؟ من هنا يبدأ سرد القصّة.

يقدِّم إطار "السرديّة العامّة" (Ganz, 2011) ثلاث حكايات متمايزة، ومن ألأفضل أن نتمكّن من نسجها معًا في سرديّة واحدة.[42]

قصص ثلاث -صوت واحد[43]

- **قصّتي "أنا".** الـ"لماذا" الشخصيّة. التجارب المحدّدة وَ "الموارد الأخلاقيّة" التي نادتك إلى هذا العمل -لا نتحدّث عن سيرتك الذاتيّة، بل عن قصّة مَنشئك الفعليّة. هذه هي الركيزة التي يقف عليها ما عداها.
- **قصّتنا "نحن".** القِيَم المشتركة، والهُويّة الجماعيّة لمجتمعك المحلّيّ أو لطاقمك. ما المشترك بينكم؟ لماذا أنتم أقوى معًا من أن يكون كلّ منكم على حِدَة؟ على هذا النحو تحوّلين الاتّجاه إلى حركة.
- **قصّة "الآن".** الإلحاح. لماذا هذه اللحظة على وجه الخصوص تستدعي الفعل، وما الذي يصبح ممْكنًا إذا تحرّكتم معًا؟ إنّه أمل محدَّد وفوريّ، وله بنْية تحتيّة. هذا ما يدفع الناس للتخلّي عن الحياد والانضمام.



بهذا النوع من السرد المقْنِع، تبدئين من الشخصيّ، ثمّ تتوسّعين إلى الجماعيّ، وتحطّين أخيرًا في اللحظة الراهنة المُلِحّة. على هذه النحو تتوافر لديك قدرة أكبر على استقطاب أفراد طاقمك المحتمَلين إلى المسار، فتتعاظم احتمالات انخراطهم في المغامرة.

أسئلة للتأمّل: **صوتك**

- **قصتي "أنا".** ما هي التجربة المحدَّدة التي تفسّر أكثر من غيرها لماذا تقومين بهذا العمل؟ هل حصل أن سردتها كاملة وبكل صدق؟
- **قصتنا "نحن".** ما القاسم المشترَك بين الناس الذين تعملين معهم ومن أجلهم، وهل عبّرتِ عن هذا القاسم بصوت جهور مؤخَّرًا؟
- **قصة "الآن".** ما الأمر الملحّ في اللحظة الراهنة؟ ولماذا تستدعي هذه اللحظةُ على وجه التحديد التحرُّكَ؟

خيال يتجاوز الحدود -أن نحلم بما هو ليس قائمًا بعد

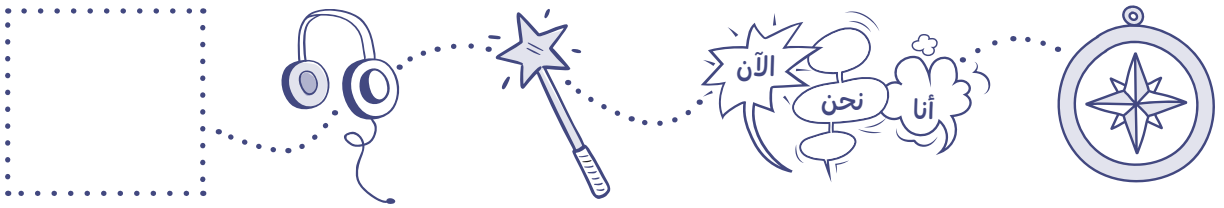


بعد أن تعرفي "لماذا" الشخصيّة لديك، ويمكنك التعبير عنها من خلال قصّة الذات وَنحن، والآن، يأتي السؤال التالي: إلى أيّ مدى يمكنك النظر؟ فعمَلُنا يتطلّب في كثير من الأحيان أمرًا لا يُعتبَر في المعتاد مهارةً مهنيّة، وهو القدرة على تخيُّل عالَم غير قائم حتّى الان تخيُّلًا جِدّيًّا وعمليًّا.

مجرّد أحلام وتمنّيات؟ ربّما، لكن يجدر بنا أن نتعامل مع الأمر كخيال منضبط، من النوع الذي يسأل: إذا حصلت أعجوبة هذه الليلة، وتحوّلت أحلامك المستقبليّة إلى حقيقة، فماذا سيكون الاختلاف الذي ستلاحظينه في صباح الغد؟ [44]

إجابتكِ تبوح بما تعتقدين حقًّا أنّه قابل للتحقُّق. إنّها تشير إلى الموضع الذي لا تزال فيه طاقتكِ الأعمق حيّة تُرزَق، حتّى لو اكتست بالإرهاق في هذه الأيّام.[45] تلك هي رؤيتكِ. القدرة على حَمْل رؤية جريئة لِمَا يمكن أن يكون، خلال انغماسك في العمل اليومي خلف الكواليس الذي يمهّد لها الطريق - ذلك من أكثر الأمور استثنائيّةً التي يمكن للقائدة أن تقوم بها.

من معرفة الذات إلى الصوت السرديّ



نجمك القطبيّ
معرفة الذات

"لماذا" الخاصّة بك تصبح قابلة للمشاركة
السردية العامة

المخيّلة الراديكاليّة
الأمور التي يمكن أن تكون

القدرة الخارقة على الإصغاء
القرب والفضول

صوتك
هو ملكك أصلًا

أسئلة للتأمّل: **رؤيتك**

- **سؤال الأعجوبة.** [46] إذا حصلت أعجوبة هذه الليلة، وتحوّلت أحلامك المستقبليّة إلى حقيقة، فماذا سيكون الاختلاف الذي ستلاحظينه في صباح الغد.
- **النجم القطبي.** استخلصي في جملة واحدة جوهر العمل الذي تكرّسين له حياتكِ: ما هو التحوُّل الجوهريّ الأهمّ الذي تَعْقدين العزم على تحقيقه في هذا العالم؟
- **الرحلة.** ما هي الوجهة المحدَّدة التي تَمضين نحوها، ومَن انضمّ إليك في الطريق؟

القدرة الخارقة على الإصغاء



أمر آخر يجدر أخذه بالحسبان عندما نفكّر في ما يمنحنا الثبات ويصوغ رؤيتنا. أنت تعرفين تلك الصيغة من قصص الرحلات التي يصل فيها البطل حاملًا معه كلّ الإجابات الجاهزة. هذا النوع على وجه الخصوص علينا أن نقاومه،[47] فنحن نريد أن نتأكّد من أنّ قوّتنا الخارقة في التخيُّل الذي يتجاوز المألوف يرافقها الفضول والإصغاء.

ميدانيًّا، تتمحور مساعينا المجتمعيّة غالبًا على قلب السيناريوهات النمطيّة التي عفا عليها الزمن، فنحن نميل إلى مواصلة تحدّي القصص البالية، ونقلب معادلةَ مَن يتمّ إنقاذه، ومَن يقوم بعمليّة الإنقاذ. وبوصفنا قائدات، نريد أن نتأكّد أنّنا لا نعيد إنتاج سرديّات قديمة، بما في ذلك فكرة سرديّة "المخلّص"،[48] فهذا ما تَؤُول إليه المخيّلة الراديكاليّة بدون الإصغاء: البطلة التي تأتي حاملة في جَعبتها أحلامًا جرت حياكتها من قَبل، والحلول كُتِبت، والمجتمع المدنيّ زُجّ به في دَوْر المستفيد المُمْتنّ.

نريد، ونحن نُشيّد رؤيتنا، أن نراجع على الدوام موقفنا وموقعنا ودَوْرنا. أقوى الرحلات يتمّ بناؤها مع المجتمع المحلّيّ، لا من أجله. هل نحن في دَوْر "الخبير" أَم "المصغي"؟ في دَوْر "المُصلّح" أَم البَنّاء؟ [49]

الذكاء العلائقيّ، ومعرفة لمن نصغي، وكيفيّة أن نصغي جيّدًا، هذه بعض قواكِ الخارقة. وكلّما استخدمتِها بتعمُّد أكبر، ازدادت قوّة رؤيتك، لا على الرغم من مُدْخَلات المجتمع المحلّيّ، بل بفضلها. إنّها تلك القصة التي لا يَكون فيها القرب من المجتمع رصيدًا نفاخر فيه، بل يَكون ممارَسةً علينا صونها.

أسئلة للتأمّل: **قربك من المجتمع**

- **أقرب ما كنتِ إليه.** متى كنتِ في أقرب نقطة إلى المجتمعات المحلّيّة التي تخدمينها - وما الذي تعلّمتِه هناك ولم يَكُنْ ممكنًا أن تتعلّميه بأيّ طريقة أخرى؟
- **اختبار المخلِّص.** هل كانت في عملك حالةٌ انزلقتِ فيها إلى دَوْر "الخبير" بينما كان دَوْر "المُصغي" سيخدم المَهَمّة على نحوٍ أفضل؟
- **القوى الخارقة الخفيّة.** ما هي القوى الاستثنائيّة لدى مَن هُم حولكِ التي لم تلتفتي إليها أو لم تمنحيها اسمًا بعد؟

القصّة التي لا يستطيع أحد سِواك سردها

حبكة الرحلة، وقصة الذات، والخيال الذي يتجاوز المألوف، وقوّة الإصغاء - كلّ هذه كانت تشير إلى هنا. إنّها رواية كيفيّة وصولك إلى هذه اللحظة: الجذور، والرؤية، والمجتمع المحلّيّ الذي يُبقيكِ صادقة مع نفسك. صوتكِ السرديّ ليس شيئًا تطوّرينه، بل هو شيء تستكشفينه لنفسك، وقد كان موجودًا هنا طَوال الوقت، بكلّ ما يحمل من معانٍ.



مصيدة القصص: الممارَسات اليوميّة

1. **النجم القطبي في جملة واحدة.** هذا الأسبوع، لخِّصي هدفكِ القياديّ الشخصيّ في جملة واحدة. ليس من الضروريّ أن تكون مصقولة، بل يكفي أن تكون صادقة. اكتبيها. أعيدي قراءتها. وواصلي تعديلها وأنت تسيرين إلى الأمام...
2. **الخمس عشرة الأولى.** في المرّة التالية التي تمكثين فيها مع أحد أعضاء المجتمع المحلّيّ أو الطاقم، اقضي الدقائق الخمس عشرة الأولى في طرح أسئلة لا تعرفين الإجابة عنها. لاحظي الأمور التي تتعلّمينها.
3. **ممارسة قصة الذات.** خصّصي خمس دقائق لتدوين تجربتَيْن أو ثلاث تجارب تفسّر أكثر من غيرها سبب قيامك بهذا العمل -لا من أجل أيّ كان، بل كي تتعرّفي عليها بوضوح. هذه هي ركائز صوتك.

الفصل الثالث:
كيف أواصل التعلُّم؟

المحافظة على فضولك، واكتشاف المِساحات العمياء لديك، وطرح الأسئلة الصعبة

- **إلى أن جاء يوم...** شيءٌ ما لم يَسِرْ كما خُطِّط له. افتراضٌ ما تبيَّن أنّه خاطئ.
- **ولهذا السبب...** أمامك خياران؛ فإمّا أن تدافعين عن الخطّة، وإمّا أن تصبحين فضوليّة تجاه ما يحصل بالفعل.
- **وماذا يحصل بعد ذلك...** هو ما يسعى هذا الفصل إلى استكشافه.

الرحلة ثمّ العودة -وحبكة الغموض (اللغز)



ننتقل في هذا الفصل إلى الفعل الشجاع المتمثّل في التعلُّم. نحن ندرك أنّ الحياة تخبّئ لنا المفاجآت دائمًا، وتُبْقينا في حالة تأهُّب حتّى ونحن نحاول التمسّك بعباءتنا كبطلات خارقات. فالتقلُّبات في الأحداث ستظلّ تَحْدث دائمًا. ونحن نريد أن نحرص على مواصلة تحديث فَهْمنا بينما يشهد العالَم تغيُّرات مستمرّة.

ثمّة نوعان من الحبكات القصصيّة الكلاسيكيّة لهما صلة وثيقة بسياقنا الحاليّ. الأولى هي حبكة "الرحلة والعودة": حيث تنتقل بطلة الرواية إلى عالم غير مألوف (مجتمع جديد، أو دَوْر غير متوقَّع، أو أزمة غيّرت كلّ شيء)، وعندما تعود تكون قد تغيَّرَت بطريقةٍ ما، وتأتي حاملة معها حكمة عثرت عليها حديثًا. النوع الثاني هو الحبكة الغامضة: حيث تعمل بطلة الرواية، بوصفها محقِّقة دائمة، على اكتشاف ما هو خفيّ، ساعية وراء الإجابات الحقيقيّة.

في جميع أنواع الحكايات، ثمّة طرق مختلفة للتحلّي بالشجاعة.[50] وكما أنّ السرد القَصصيّ الجيّد يتطلّب مصداقيّة واستعدادًا للانفتاح والمكاشفة، فإنّ صفات الانفتاح والفضول تُعتبَر شرطًا أساسيًّا لمواصلة التعلُّم خلال السير في الطريق. هذه القوى الخارقة المتمثّلة في القدرة على اجتياز أراضٍ غير مألوفة والعودة منها بعد أن تغيّرنا (بدلًا من أن نستخدم آليّات دفاعيّة)، والقدرة على مواصلة طرح السؤال الذي توقّف الآخرون عن طرحه، هاتان القدرتان تُعتبران من المهارات القياديّة الأساسيّة. هذا الفصل يدور حول تعمُّد استخدامهما.

أسئلة للتأمّل: **الغموض والرحلة**

- **سؤال الغموض.** ما هو السؤال الذي ما زلتِ تطرحينه، بينما يبدو أنّه لم يَعُدْ يشغل الآخرين؟ ما هي القصّة التي ما زلت تنتظرين سماع نهايتها؟
- **الرحلة ثمّ العودة.** فترة عبرتِ فيها إلى منطقة غير مألوفة—مجتمع محلّيّ جديد، أو تحدٍّ صعب، أو فرضيّة تبيّن أنّها خاطئة. ما القصّة التي عدتِ بها؟ وهل رويتِها لأحد؟

القصص كمنظومةٍ للاهتداء

يمكننا التفكير بشأن القصص كإحدى الطرق لتوسيع نظام ملاحتنا، ويمكن لها أن تكون بمثابة نظام تحديد المواقع (GPS) بالنسبة لنا، فلا تزوّدنا بالمعلومات فحسب، بل تمنحنا معرفة تتحوّل مع مرور الزمن إلى حكمة.[51] عندما تصغين جيّدًا لما يجري على أرض الواقع -للنتائج غير المتوقّعة، ولأعضاء المجتمع المدنّي الذين يفاجئونك، ولتلك اللحظات التي تتصادم فيها الخطط مع الواقع -فأنت تجمعين بيانات نوعيّة لحظةَ حدوثها.

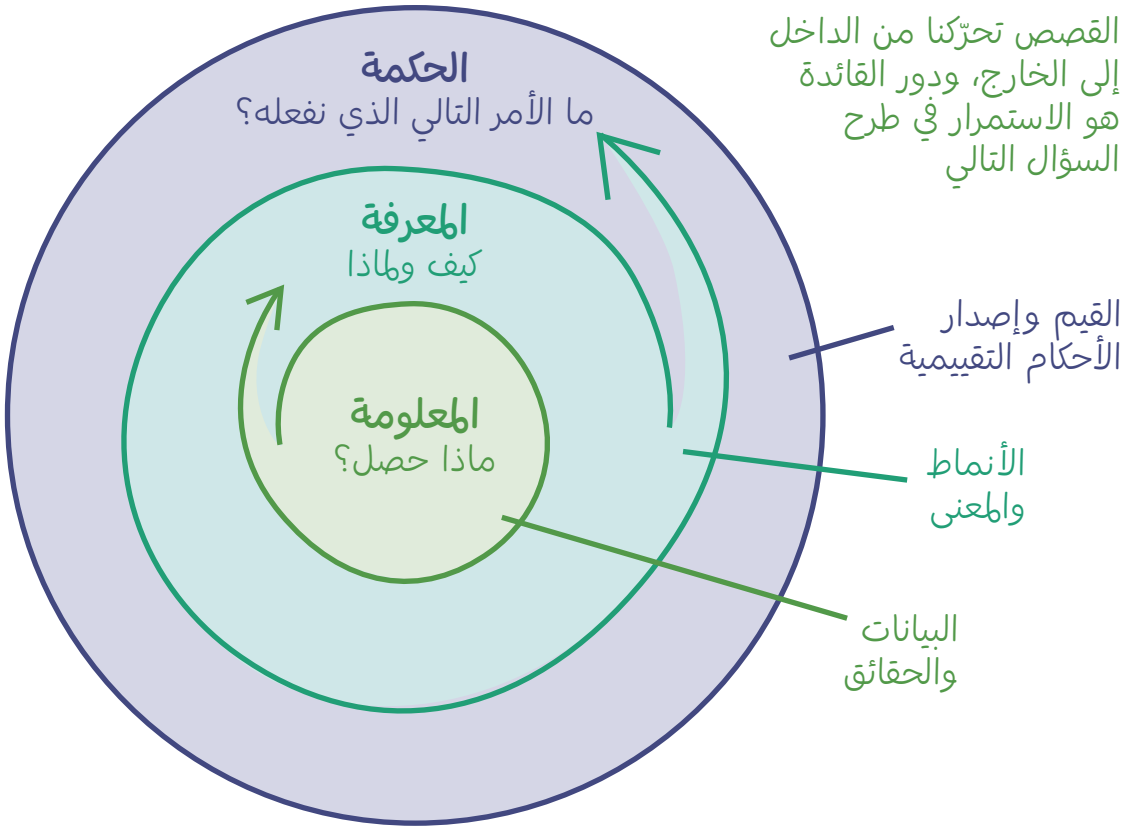
لطالما تمخّضت مساعينا الميدانيّة عن هذا النوع من "البصيرة".[52] لقد تمكّنّا من إحداث ثورات صغيرة من خلال تجميع بيانات لم تكن قائمة من قبل.[53] هنالك جموع من الناشطين المزوَّدين بوعي جديد استقَوْه من قصص قاموا بتجميعها واتّخذوا بناء عليه قرارات غيّرت السرديّات السائدة تغييرًا جذريًّا، وحفّزت الجماهير على المطالبة بتغيير إيجابيّ في مجتمعاتها.[54]

على الدوام، نحن نواصل خوض مسار استخلاص المعاني من البيانات، الأمر الذي يمكّننا من الانتقال من المعلومة إلى المعرفة، ومن ثَمّ -بعد خوض تقييم مدروس- إلى الحكمة.[55]

من المعلومات إلى المعرفة ومن ثَمّ إلى الحكمة[56]

- **المعلومات.** الحقائق-ما حصل، ومن كان هناك، وما الذي تغيّر، كلّها بيانات ضروريّة، لكنّها غير كافية. ثمّة قصّة جيّدة تبدأ هنا، لكنّها لا تتوقّف هنا.
- **المعرفة.** ما الذي تعنيه المعلومات، بما في ذلك الأنساق، والروابط، وَ "كيف" وَ "لماذا". هذا يتطلّب من الراوي أن يتوقّف قليلًا ويسأل: عَمَّ تتحدّث هذه القصّة عمليًّا؟
- **الحكمة.** ما تفعلينه بالمعرفة - أي الحُكم، المستند إلى القِيَم، بشأن ما هو مهمّ وما سيأتي بعد ذلك. عندها تتحوّل القصص والتجارب الحياتيّة إلى إستراتيجيّة.

القائدة دائمة التعلّم



مهمّتنا كقائدات لا تتمثّل بالضرورة في تجميع مزيد من المعلومات، بل في خلق الظروف -لدينا ولدى طواقمنا-لهذه المعلومات كي تتحوّل إلى حكمة اكتُسِبَت بشقّ الأنفس. وخلال مضيّنا في الطريق، علينا أن نُجري مراجعة دقيقة لِما يَحْدث، حتّى نوثّق القصّة الأكثر صدقًا وتمثيلًا لِما يجري فعلًا في مجتمعاتنا.

أسئلة للتأمّل: **القصص كنظام للاهتداء**

- **التحوُّل المفاجئ في الحبكة.** ما هي القصّة التي أتت من الميدان مؤخَّرًا ولا تتماشى مع الإستراتيجيّة، ومن ثَمّ أصبحت أكثر قيمة ممّا جرى التخطيط له؟ ما العِبرة التي تعلّمتِها من ذلك؟
- **اختبار "ماذا إذًا"؟** خذي مشروعًا حديث العهد، واسألي بخصوصه: ماذا إذًا؟ ما هي القصّة الحقيقيّة للتغيير الذي احدثه في حياة شخص ما، كما يرويها بكلماته.
- **جردةٌ لمكامن الطاقة.** أين ترَيْن أكبر قدر من الطاقة وأقلّ قَدْر من الممانعة في الوقت الحاليّ؟ ما القصّة الكامنة وراء ذلك -وهل شاركت أحدًا بها؟

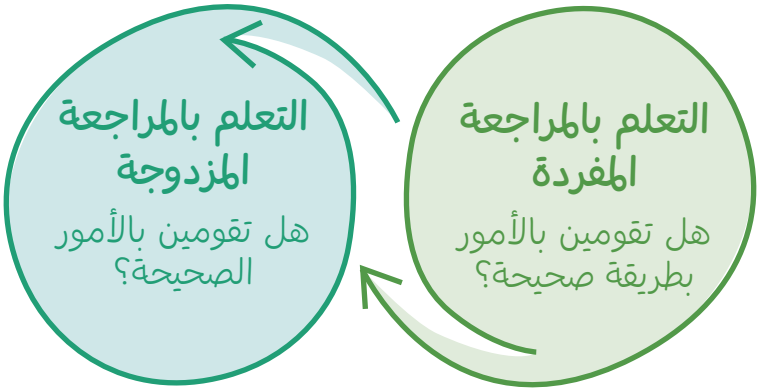
التعلُّم بالمراجَعة المزدوجة - هل نروي القصّة الصحيحة؟

يمكننا أن نستحضر "قدرتنا الخارقة على الإصغاء" كما ناقشناها في الفصل الثاني. وهنا تحديدًا تشغل هذه القدرة موقعًا محوريًّا. فالإصغاء الحقيقيّ يتطلّب منّا الكثير؛[57] إذ علينا أن نبقى منفتحين على مجتمعنا، وعلى طاقم عملنا، وعلى القصص التي قد تتعارض مع أفضل الخطط التي وضعناها. نحن لا نسأل فقط: "هل نقوم بالأمور بطريقة صحيحة"؟ بل، والأهمّ من ذلك: "هل نقوم بالأمور الصحيحة أصلًا؟".[58]

فكّري في الفرق بين التعلُّم بالمراجعة المفردة (Single-Loop Learning) والتعلُّم بالمراجعة المزدوجة (Double-Loop Learning).[59] التعلُّم بالمراجعة المفردة يفحص ما إذا كان تطبيقك للخطّة يسير على ما يرام، بينما يفحص التعلُّم بالمراجعة المزدوجة ما إذا كانت الخطّة لا تزال صحيحة.

ثمّة طريقة ناجعة للتفكير في هذا الأمر: التعلُّم ذو المراجعة المفردة يُدخِل تعديلات على المشهد. أمّا التعلُّم ذو المراجعة المزدوجة فيعيد كتابة الحبكة. إذا كان ما نقوم به هو مجرّد تعديل لمشهد، فسنتحسّن أكثر فأكثر في تطبيق إستراتيجيّة لم تَعُد ملائمة. وقد نصبح قادة بارعين من الناحية التقنيّة، لكنّنا نروي القصّة الخاطئة.

التعلُّم بالمراجعة المفردة
يُدخِل تعديلات على المشهد.
أمّا التعلّم بالمراجعة
المزدوجة فيعيد كتابة الحبكة



إحدى الأدوات المتاحة لاكتشاف المفاجآت وملاحظة التقلُّبات في الحبكة هي منهجيّة "التغيير الأكثر أهمّيّة" -وهي ممارسة تتمثّل في طرح السؤال التالي بشكل منهجيّ: "ما هو التغيير الأكثر أهمّيّة الذي لاحظتِه هذا الشهر؟".[60] مبدئيًّا يدور الحديث عن صيغة منظّمة لما يفعله كثيرون منّا بشكل حدسيّ.

نريد أن نتأكّد من التعامل مع القصص غير المتوقّعة الواردة من الحقل باعتبارها معلوماتٍ قيّمةً لا مجرّدَ إزعاج. ثمّ نريد أن نخرج ونشاركها مع الآخرين، مع الحرص على ترجمة الدروس المستفادة إلى فعل ملموس على أرض الواقع.

أسئلة للتأمّل: **التعلّم بالمراجعة المزدوجة**

- **الفحص المزدوج (مراجعة المُسَلّمات).** هل تُدخِلين التعديلات على المَشاهد، أم تعيدين كتابة الحبكة؟ متى كانت المرّة الأخيرة التي سألتِ فيها: هل القصّة التي نرويها حول عملنا ما زالت هي القصّة الصحيحة؟
- **التغيير الأكثر عمقًا وأهمّيّة.**[61] بالنظر إلى الشهر الأخير - ماذا كان التغيُّر الأكثر أهمّيّة الذي شاهدتِهِ لدى أحد المشاركين أو الشركاء أو في صفوف طاقمك؟ ومن يحتاج أيضًا أن يسمع هذه القصّة؟

المِساحات العمياء والقصص الشجاعة

حتّى مع أصدق النوايا، ليس من السهل أن نستمرّ في مواكبة الواقع المتغيّر الذي نعمل داخله. قد نتمتّع بمواهب خارقة، لكن لا تزال هناك مِساحات عمياء لا نراها. وهي تؤثّر حتمًا على القصص التي نلتقطها، وتلك التي نرويها، وتلك التي نضعها جانبًا بصمت، لأنّها لا تتناسب مع السرديّة التي كنّا نبنيها.

تأمّلي أسئلة الظل:[62] ما هو الفيدباك الذي صرفت النظر عنه بسرعة كبيرة هذا الأسبوع؟ ما هي القصّة التي سمعتها من مجتمعك المحلّيّ ولم تخبري أحدًا بها حتّى الآن؟ هذه أدوات تشخيص مهمّة تستطيع قائدة تتعلّم أن تستخدمها بانتظام.[63]

نريد أن نتأكّد من تهيئة الأجواء التي ترحّب بالقصص الشجاعة وكذلك بتلك التي تبدو مزعجة.[64] من المهمّ أن نتذكّر أنّ أقوى منبّئ لتعلُّم الطاقم هو شعور الناس بدرجة عالية من الأمان كي يطرحوا الحقائق الصعبة.[65]

المنظّمات التي تختار التعامل بجِدّيّة مع القصص الصعبة والشائكة تكون غالبًا الأكثر فاعليّة وتأثيرًا، لا لأنّ الصراع مثمر بحدّ ذاته، بل لأنّ الاستعداد لسماع القصّة الصعبة هو ما يُبقي الإستراتيجيّة مرتبطة بالواقع.[66]

أسئلة للتأمّل: **الجرأة على التعلّم**[67]

- **المفاجأة.**[68] ما يحصل في هذه اللحظة، ولم تكوني قد خطّطت له - وهل هو مصدر تشتيت أم إنّه باب جديد يُفتح أمامك؟
- **أسئلة الظلّ.** ما هي القصّة التي سمعتِها مؤخّرًا ولم تشاركي أحدًا بها حتّى الآن لأنّها كانت غير مقْنعة أو غير مريحة؟ ماذا كان سيحدث لو رويتِها؟
- **فحص الإستراتيجيّة.** هل ما زالت القصّة التي ترونها بشأن مساعيك تعكس ما يحصل فعليًّا؟ أين تكمن الفجوة؟

القائدة الدائمة التعلُّم -ربط الخيوط بعضها ببعض

هذا هو المسار الكامل للقائدة الدائمة التعلُّم: فمعرفة الذات تغذّي الفضول، والفضول يعزّز الاستماع، والاستماع يولّد القصص، والقصص تتحوّل إلى حكمة، والحكمة تُفْضي إلى قيادة أفضل.

إذا حاولنا أن نتصوّر ذلك، فسيبدو وكأنّه تقدُّم. لكنّه لن يأخذ منحنًى مستقيمًا، بل هو أشبه بحركة لولبيّة، وهي-كما قد تتذكّرين من الفصل الأوّل-إحدى البُنى السرديّة الأكثر شيوعًا لدى الأشخاص المنخرطين في جهود مستدامة لبناء المجتمع. ففي كلّ دورة، أنت تراكمين القصص، وتبنين الحكمة. تلك هي قوّة التعلُّم الخارقة.



مصيدة القصص: الممارسات اليوميّة

1. **الافتتاحيّة المفاجئة.**[69] ابدئي لقاء طاقمك التالي بطرح السؤال الآتي: ما هي القصّة التي أتت من الميدان هذا الأسبوع ولم نكن نتوقّعها -وماذا تحكي لنا بشأن ما يحصل فعليًّا؟ طبّعي فكرة التحوُّلات في الحبكة، واخلقي مُناخًا آمنًا لطرحِ ما لا يتماشى مع الصورة المتوقَّعة.
2. **طقس التغيير الأكثر أهمّيّة.** اسألي طاقمك مرّة في الشهر: "ما هو التغيير الأكثر أهمّيّة الذي لاحظتموه لدى أحد المشاركين أو الشركاء، أو في طبيعة العمل نفسه خلال هذا الشهر؟" اجمعي القصص وتأمّلي في التبصُّرات الكامنة التي قد تنبثق عنها.
3. **دفتر الظلّ.** مرّة في الأسبوع، دوّني قصّة سمعتِها لكنّكِ وضعتِها جانبًا لأنّها لم تكن مريحة، أو كانت مزعجة، أو لم تتلاءم مع الخطّة. امكثي معها لمدّة 24 ساعة كاملة قبل أن تقرّري ما عساك فاعلة بها. القصص التي تتسبّب لك بعدم الراحة هي القصص الأهمّ.
4. **قصّة "ماذا إذًا؟".**[70] في نهاية جلسات عرض التقارير مع طاقمك، اسألي ما يلي: استنادًا إلى القصص التي سمعناها للتوّ، ما أكثر خطوة مفيدة يمكننا القيام بها خلال الساعات الـ 48 القادمة؟ حوّلي القصة إلى فعل، وتأمّلي كيف يمكن أن يصوغ هذا الفعل التوجّه الاستراتيجي للمرحلة القادمة.



الفصل الرابع:
كيف أمارس القيادة في خضمّ الصعوبات؟

الهزّات الحياتيّة، والسرديّة المتأرجحة، والانحدار الذي يغير كلّ شيء

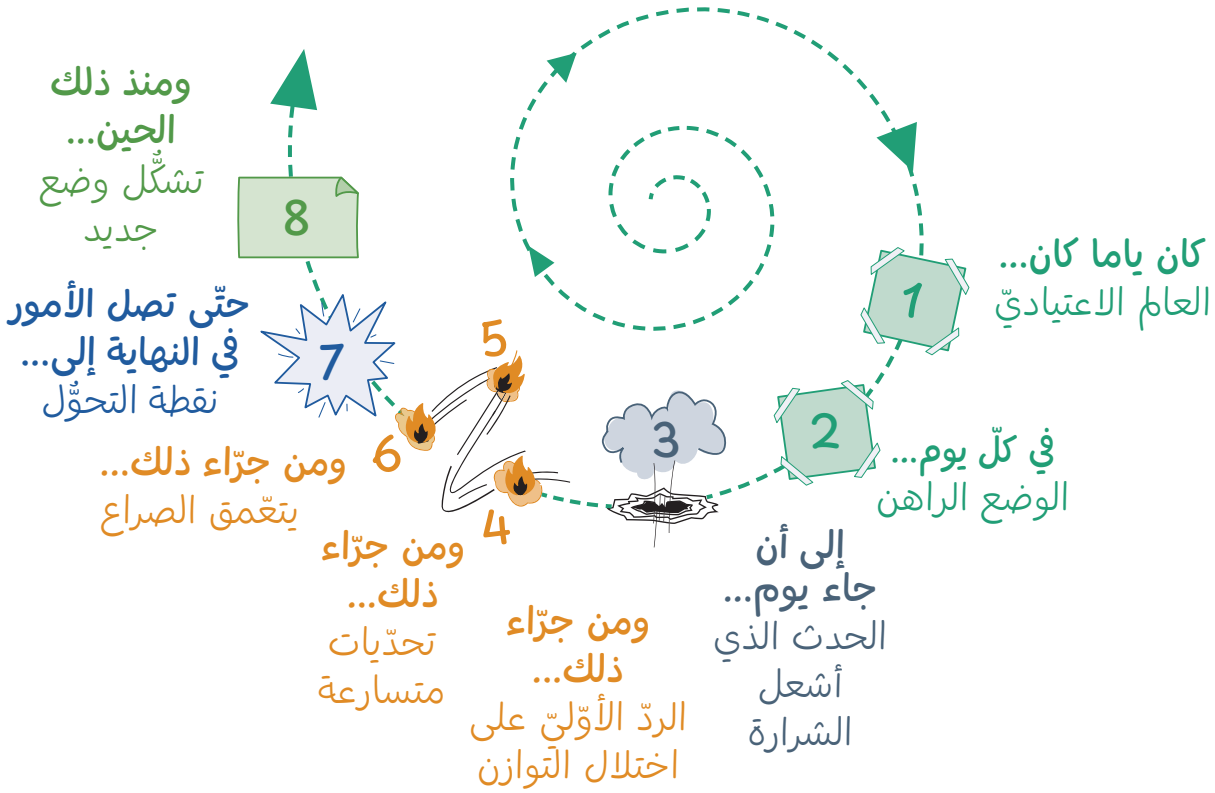
- **إلى أن جاء يوم...** انكسر فيه شيء. أو كاد ينكسر. أزمة ظهرت - من الخارج، أو من الداخل، أو من الجانبين معًا.
- **ولذا...** اكتشفتِ أمورًا عن نفسك لم تكوني بحاجة إلى اكتشافها في الأوقات السهلة.
- **ماذا يحصل بعد ذلك...** هذا ما يقوم الفصل التالي باستكشافه.

السرد القَصصيّ هو نظام التشغيل للقيادة المتينة

نمضي في الطريق، ونعتقد أنّنا نفعل الأمور بطريقة صحيحة - وقد نكون حتّى في خضمّ مَهَمّة إنقاذ بطوليّة خارقة. لكن -وعلى نحوٍ ما- تصبح الحبكة قاتمة أكثر فأكثر. فحتّى قدراتنا الخارقة العديدة غير كافية، وتبدو جهودنا وكأنّها تذهب سدى وتتداعى. نرتبك ونحن نبحث عن دعامة تسندنا، غير قادرات على القفز فوق أيّ بناية شاهقة، وليس دفعة واحدة بالتأكيد. وتأخذ حكايتنا التي بدأت بـِ "كان يا ما كان" منعطفًا حادًّا نحو الأسوأ.

نحن نعرف أنّ كلّ قصّة في نهاية المطاف لها "نقطة انحدار".[71] لكلّ بطلٍ قصّةُ مَنشأ تشمل لحظاتِ خطرٍ، أو صراعًا، أو كارثةً غير متوقّعة، وبالتالي تحتاج الأمور كلّها إلى إعادة ضبط. خلال هذه الفصول المكثّفة بالذات نخضع لأصعب الاختبارات، وهنا بالضبط يصبح السرد القَصصيّ مطلبًا ملحًّا وجوهريًّا. يمكن أن نفكّر في القصص كـ "نظام تشغيل" للقيادة المتينة والقادرة على الصمود.[72]

وكيف ذلك؟ لأنّ القصص - كما هو الحال دائمًا - تساعدنا على فهم ما يحدث لنا. وعندما يبدو فجأة أنّ كلّ ما نسعى إليه قد ضاع، يبقى فعل السرد القَصصيّ حاضرًا ينتظرنا. يمكننا عندئذٍ العودة إلى هيكل القصّة الأساسيّ الذي تمّ نسجه على امتداد هذا الدليل:



يمكن للقصص أن تساعدنا على تحديد موضع الصعوبة داخل مسار سرديّ أوسع. فنرى أنّ هناك اضطرابًا أو انعطافًا متضمَّنًا في بنْية القصّة، يَتْبعه في النهاية شكلٌ من أشكال التعافي. وفي مواجهة التحدّيات الكبيرة، نكتشف ما نحن مصنوعات منه بالفعل. هذا الفصل يساعدنا على تأمُّل رحلاتنا الشجاعة.

لكلّ قصّة شكل خاصّ -والانحدار متضمَّن فيها دائمًا

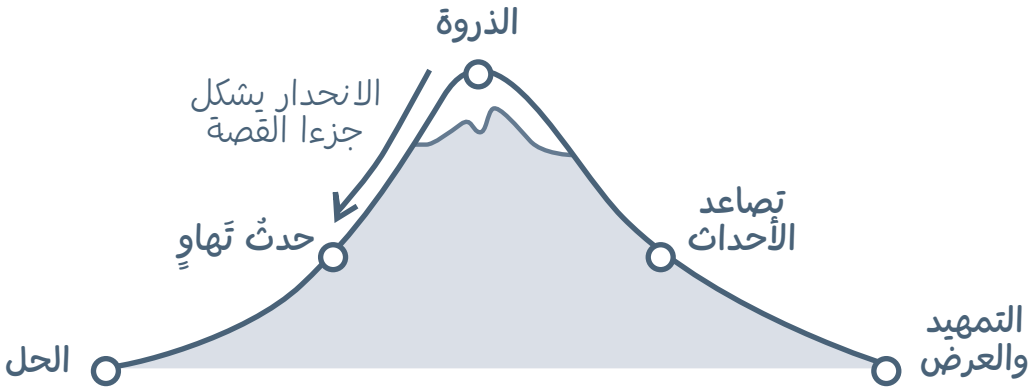
إلى جانب هيكل القصة الأساسيّ، يمكننا النظر في أنواع مختلفة من مسارات السرد والأُطُر لمساعدتنا على استكشاف المرونة والقدرة على الصمود. أحد مسارات السرد يتّخذ شكل الهرم، ويقوم على فكرة أنّ كلّ قصّة -عبر الثقافات والقرون - تضمّ خمس مراحل: التمهيد والعرض؛ تصاعد الأحداث؛ الذروة؛ تراجع الأحداث؛ الحلّ.[73]

هذا النموذج يُعْرَف باسْم "هرم فرايتاغ"، وغالبًا ما يُدرَّس باعتباره دليلًا إرشاديًّا لكيفيّة كتابة القصّة. أمّا بالنسبة إلينا، فمن المفيد أن نقرأه على أنّه وصف للطريقة التي تعمل فيها القصص فعليًّا، بما في ذلك قصّة قيادتكِ أنتِ.

فكّري في مسار عملك أنت. لقد كان هناك تصاعد في الأحداث: جهد، وزخم، وتجميع للطاقة والزمالة ووضوح الهدف، في سبيل إحداث تغيير ذي معنى في مجتمعك المحلّيّ. وعلى الأرجح كانت هناك أيضًا ذروة: قمّة في الكثافة، ولحظة بلغتْ فيها الرهانات ذورتها.

ثمّ، وبشكل شبه مؤكّد، يكون هناك "حدثُ تَهاوٍ" في مرحلة ما: انحدار من القمّة. فترة تصبح فيها الأمور أصعب، وأكثر غموضًا، وأكثر استنزافًا.

من معرفة الذات إلى صوت السرد القصصي



غالبًا ما نتعامل مع "حدث الانحدار" بوصفه مشكلة يجب حلّها، أو ضعفًا ينبغي إخفاؤه، أو علامةً على أنّ شيئًا ما قد سار على نحو خاطئ.[74] نعم، قد تبدو الأمور أحيانًا يستحيل التغلّب عليها. لكن من المهمّ أن نتذكّر أنّ الانحدار ليس فشلًا في حدّ ذاته. فهو المكان الذي تكتشف فيه الشخصيّة ما تتكوّن منه حقًا. وهو المكان الذي تكسب فيه القصّة حقّ الوصول إلى حلّها.

لذا، إذا تبيّن لكِ أنّك تخوضين غمار "حَدَثِ تَهاوٍ" في هذه اللحظة، وإذا كانت الأمور تبدو أصعب ممّا كانت عليه في ذروة الأحداث، فذلك ليس دليلًا على أنّ كلّ شيء قد ضاع. ففي نهاية المطاف، ليس ثمّة نهاية أو حلّ للقصّة بدون مرحلة الانحدار، كما أنّ هذه النهاية تكون مستحَقّة لأنّها لا تأتي إلّا بعد امتحان كبير.

دعُونا ننتبه إلى كيفيّة تحديد موقعنا على طول هذه الرحلة. فربّما كلّ ما نحصل عليه الآن هو علامة طريق تشير إلى أنّنا ما زلنا في منتصف قصّتنا تمامًا.

السرديّة المتأرجحة -صورة أكثر صدقًا للصمود والمتانة

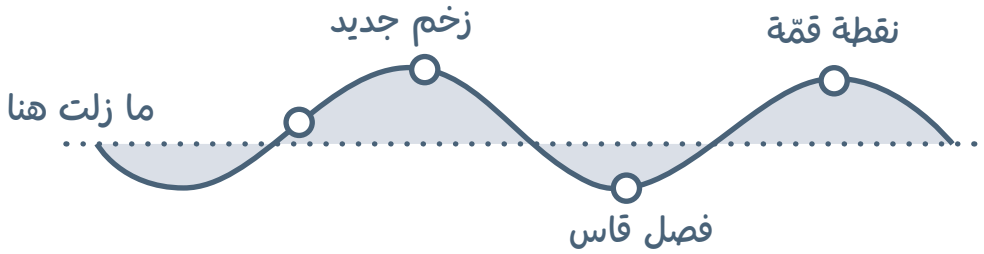
تحدّثنا في الفصل الأوّل عن "القوّة الخارقة للمرونة المتأرجحة". وهي ليست مرونة تقوم على عدم السقوط أبدًا، بل على السقوط ثمّ العودة. ثمّ تحدّثنا في الفصل الثالث عن أن القصص المزعجة هي بمثابة معلومات كالتحوُّلات المفاجئة في الحبكة التي تفضي إلى حكمة حاسمة. وفي حديثنا طَوال هذا الفصل، يلتقي هذان المفهومان معًا في الممارسة العمليّة.

القائدات الأكثر صمودًا ومرونة لا يروين قصصًا تتضمّن صعودًا متواصلًا: "سارت الأمور من السيّئ إلى الأحسن فالأحسن"، بل يروين قصصًا تشمل الصعود والهبوط: "لقد كنّا في الأعلى، وكنّا في الحضيض كذلك، لكنّنا تكاتفنا وتجاوزنا الأمر".[75] الأفراد والطواقم الذين يَعُون سرديّاتهم المتأرجحة، والذين يملكون القدرة على تسمية لحظات النجاح باسمها والمراحل العصيبة أيضًا، هؤلاء يتحلَّوْن بمتانة وقدرة على الصمود أكبر ممّا يتحلّى به مَن لا يحتفلون إلّا بالنجاحات.

كلّ نقطة حضيض في مسار رحلتك هي فصل تعلّمتِ فيه شيئًا لم تكوني لتتعلّميه بأيّ طريقة أخرى. تلك هي مرونة ومتانة الصعود والهبوط على أرض الواقع.

السردية المتأرجحة

هكذا تبدو قصة القيادة الحقيقية



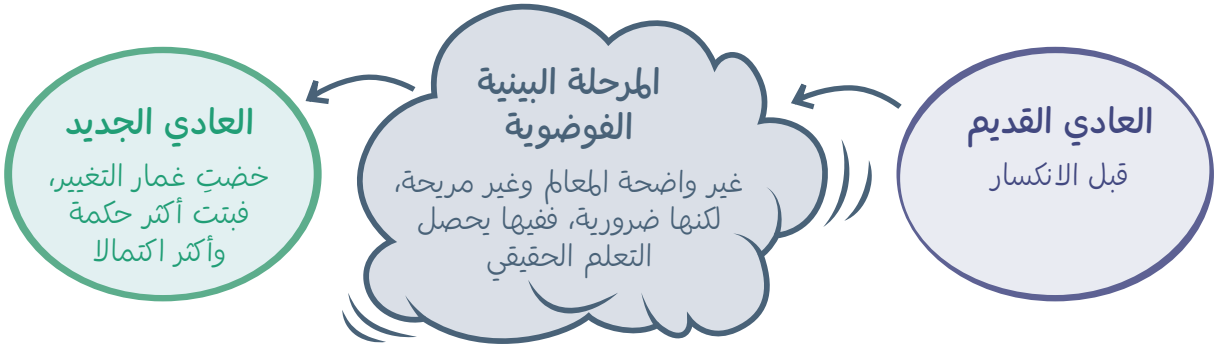
كلّنا نحتاج إلى دفعة لنواصل قفزاتنا الجريئة في واقع صعب. تذكّري أنّ "مراحل الهبوط" ليست مجرّد حَواشٍ مُحرِجة في فصول بطولتك الأسطوريّة. بل هي دليل على البقاء. وهي مَصْدر لبعض أهمّ القدرات التي تحملينها اليوم.

ولا يقتصر الأمر على كوننا أشخاصًا نتحلّى بالصلابة فحسب، بل إنّنا نعرف أيضًا كيف ننهض من جديد. ويتمثّل دَوْرنا القياديّ أيضًا في استحضار لحظات سابقة نجحنا فيها وتجاوزنا الصعاب، ممّا يمنح زملاءنا في الطاقم شعورًا بالثقة - ويذكّرنا نحن أيضًا بما نستطيع فعله.[76] فهذا يساعد على جعل التحدّيات الراهنة تبدو قابلة للتجاوز بدل أن تبدو طاغية ومُرهِقة.[77] وعندما تصل أخبار سيّئة جديدة، نريد أن نتأكّد من أنّها لن تثبّط عزيمتنا مرّة أخرى لفترة طويلة.

أسئلة للتأمُّل: **شكْل قصّتك**

- **فحص مسار الحكاية.** أين أنتِ في المسار الآن: في مرحلة الصعود، أم في الذروة، أم في الانحدار، أم في مرحلة من مراحل الحلّ؟ ماذا يتغيّر لديك عند تسمّية هذه المرحلة؟
- **تدقيق (جردة) التأرجح.** أَجْري مسحًا لرحلتك القياديّة. اكتبي تحت كلّ نقطة حضيض شيئًا ما كان لك أن تتعلّميه في أيّ مكان آخر.
- **النهاية المستعادة.** اختاري فصلًا صعبًا من قصّتك. فكّري كيف تروينه بحيث تَظهرين أنت وأفراد مجتمعك أشخاصًا تمكّنوا من الصمود والنموّ؟

الهدف ليس العودة إلى الوضع العاديّ،
بل العثور على ما سيأتي بعده



الهزّات الحياتيّة -عندما يتعيّن إعادة ضبط كلّ شيء



بعض الاضطرابات ليست صعبة فحسب، بل تُفقدك كذلك إحساسك بالاتّجاه. فهي تُحطّم الافتراضات التي بُنِيَ عليها إحساسك بذاتك. فقدان مفاجئ؛ انفجار عنف؛ فشل بحجم لم تتخيّلي أنّه ممكن؛ وتحوُّل سياسيّ أو اجتماعيّ حادّ يجعل العمل الذي كنتِ تمارسينه غير قائم بالشكل نفسه. كل هذه يمكن وصفها بـ "هزّات حياتيّة" - انهيارات كبرى لا تتطلّب مجرّد التكيُّف، بل إعادة تعريف جذريّة للهُويّة والمعنى.[78]

السؤال الذي تفرضه الهزّة الحياتيّة ليس" كيف أعود إلى ما كانت الأمور عليه في السابق؟"؛ فالممرّ أصبح مغلقًا. السؤال هو التالي: كيف أدمج هذا الانكسار الأخير في الفصل القادم من رحلتي؟[79] الأوقات الانتقاليّة هي على الدوام مراحل نتبنّى فيها طقوسًا ومنظورات جديدة. فالهدف ليس العودة إلى الوضع العاديّ القديم، بل اجتياز ما يمكِن تسميته "المرحلة الفوضويّة البَيْنيّة"، والعثور على "الوضع العاديّ الجديد" في الجهة الأخرى.[80]

وبعد ذلك، خلال خوضنا غمار المرحلة البَيْنيّة الفوضويّة في قصّتنا، قد نتفاجأ من بعض ما يتولّد في أعقاب "الهزّة الحياتيّة" من قدرات جديدة، وشراكات جديدة، ووضوح جديد بشأن الأمور المهمّة بالفعل. وهي إمكانيّات ما كانت لتوجَد بدون هذا التصدُّع. وبطبيعة الحال ليس هذا لأنّ ذلك التصدّع كان موضع ترحيب أصلًا، بل لأنّنا تمكّنّا من تجميع مواردنا بما يكفي للبناء ممّا تبقى.[81]

أسئلة للتأمّل: **الهزّات الحياتيّة**

- **الهزّة الحياتيّة.** أكبر اضطراب واجهكِ -ماذا تَطَلَّبَ منكِ؟ وماذا مَنَحكِ؟
- **المرحلة البَيْنيّة الفوضويّة.** هل تخوضين الآن غمار فصل فوضويّ؟ ما الذي يعنيه أن تتوقّفي عن طرح السؤال التالي: "كيف أعود إلى الحالة الاعتياديّة؟"، وأن تطرحي السؤال التالي بدلًا من ذاك: "ما هو الفصل التالي؟"[82]
- **الجرأة على البدء مرّة أخرى.** فكّري في وقت ضغطتِ فيه على زرّ "إعادة الضبط" - عندما بدأت شيئا ما من جديد وبموارد أقلّ من تلك التي توافرت لديك من قبل. ماذا بنيتِ؟ ماذا يخبرك هذا الأمر حول ما لديك القدرة على فعله الآن؟

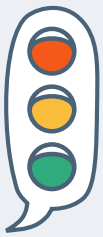
المتانة المشتركة والرعاية الجماعية

في هذه الأوقات المليئة بالتحدّيات التي نمرّ فيها، نحتاج أن نتذكّر أنّ صمودنا - وصمود مجتمعنا المحلّيّ - ليس عبئًا يقع على كتفَيْ كلّ فرد بمفرده. إدراك أنّ الصمود مسؤوليّة جماعيّة هو جزء أساسيّ من مهاراتنا كقائدات.

وفي حقيقة الأمر، الطواقم الأفضل أداءً هي تلك التي تدمج آليّات العناية في عملها اليوميّة.[83] ولا يتمّ دمجها كردّ فعل على الأزمات، بل كممارسة دائمة تعمل على استيعاب الصعوبات قبل أن تتحوّل إلى كوارث.

تقدّم عيّنة من الممارسات اليوميّة الواردة أدناه مجموعة من الخيارات تشمل، بطبيعة الحال، السرد القَصَصيّ. ففي هذه اللحظات من بناء الطاقم، نكتشف أنّ جزءًا من مهاراتنا القياديّة لا يقتصر على أن نكون مثالًا يُحتذى به في القوّة، بل كذلك في قابليّة التعرُّض للأذيّة.[84] وهذه ليست تدخّلات "ناعمة" أو هامشيّة، بل هي البنْية التحتيّة لطاقم قادر على اجتياز هزّة حياتيّة والخروج منها بقدرات جديدة.

آليّات العناية -[85] الممارسات اليوميّة



- **التحقُّق من الانسجام.** ابدئي كل اجتماع بجولة سريعة وفق مقياس إشارات المرور: الأخضر (مستعدّة)، والأصفر (متعبة أو مشتّتة)، والأحمر (مثقلة بالضغوط). القائدات يشاركن أولا. يساعد هذا الأسلوب على كشف الإرهاق الجماعي قبل أن يتحول إلى أزمة، كما يجسّد عمليًا الأمان النفسي الذي تحتاج إليه ثقافات التعلّم.



- **دوائر القصّة.** مساحة شهريّة يتشارك فيها الطاقم بما يسمّى تحدّي هذا الشهر. لا نتحدّث هنا عن تحديث الحالة، بل عن قصّة حقيقيّة، والقائدات يشاركن أوّلًا. هذا الأمر ينقل العبء من الشخص إلى السياق. فتحمُّل الضغوطات يشكّل ردّ فعلٍ عقلانيًا على العالَم الصعب، وليس إخفاقًا شخصيًّا.[86]



- **محادثة "حول مائدة المطبخ".** محادثات غير رسميّة ضمن مجموعات صغيرة، ومن خلال تعمُّد تقليص هرميّة القوّة والسلطة.[87] حول المائدة تُحْكى القصص الأكثر صدقًا، وحولها تتشكّل القصص الأكثر فائدة.



- **الطقس الانتقاليّ.** بعد انتهاء مرحلة صعبة (مشروع صعب، أو فقدان، أو مرحلة متواصلة من الضغط) لا تسارعوا في الانتقال إلى الأمر التالي. أشيروا إلى الأمر على نحوٍ ما، ربّما من خلال وقفة قصيرة للتأمُّل، أو وجبة مشتركة، أو رسالة تكتبينها لنفسك. نهاية فصل وبداية فصل آخر تستحقّان لحظة توقُّف واحتفاء.[88]

تذكّري أنّ الذكاء العلائقيّ -أي معرفة من يمكنك الاتّكاء عليه، ومتى، وكيف نبني الشروط التي يستطيع الآخرون فيها أن يتّكئ كلٌّ على الآخَر- هذا الذكاء هو جزء من مهاراتك المركزيّة.[89] فآليّات العناية هي ما تبدو عليه القوى الخارقة عندما تُدمَج في البنْية الأساسيّة للطريقة التي تعملين بها.

أسئلة للتأمُّل: آليّات العناية

- **شبكة أمانكِ.** من هم الأشخاص وما هي الممارسات الذين يشكّلون بنْية دعمك الفعليّة -لا المتخيَّلة- في هذه المرحلة؟
- **قصّة التقلُّبات في الطاقم.** استرجعي وقتًا كان فيه طاقمك في "الحضيض"، أو كان يواجه انتكاسة كبيرة. ما هي القيمة المشتركة التي حالت دون تفكُّكم، وكيف قمتِ بتوظيفها للتعافي من جديد؟
- **الاستقامة في سرد القصّة.** عندما تروين أصعب قصصك، هل يجعلك ذلك تشعرين بمزيد من القوّة أم يدفعك للشعور بمزيد من الاستنزاف؟ ما الذي يتطلّبه الأمر لاستعادة الاستحواذ على النهاية؟[90]

- **الطقس الانتقاليّ.** عندما يصل فصلٌ ما إلى نهايته، كيف تشيرين على الأمر قبل المضيّ قُدُمًا؟[91] وإن لم يكن لديك طقس معيّن، فكيف يمكن أن يبدو واحد كهذا؟

قصّة ما كان حتى الآن، وما سيأتي بعد ذلك

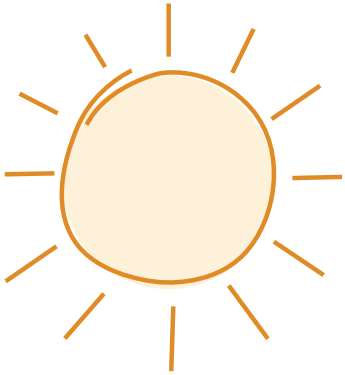
لقد طلبنا منكِ الكثير حتّى الآن. تَحدَّثنا بشأن المسمَّيات المحتمَلة للفصول الصعبة، وبشأن التعايش مع التراجع، وتحديد مواقع هزّات الحياة، ومعاودة الكَرّة من جديد. وقد تطلَّبَ منك الأمر متانة متأرجحة، وذكاءً علائقيًّا، وتشجُّعًا على البدء من جديد.

لكن، بالرغم من قدرتنا على تجاوز الصعاب، الا اننا قد نكون منهَكات ومستنزَفات، وقد نعاني من التراوما. إذًا كيف نبقى نحمل الأمل ونحن نخوض غمار كلّ ذلك؟ كيف تعتنين ببوصلتك الداخليّة وتَبقَيْن موجَّهة نحو الهدف -حتّى حين تصعب رؤية الطريق، وتبدأ عباءة "البطلة الخارقة" بالاهتراء؟ إلى هناك تحديدًا سنذهب الآن.



مصيدة القصص: الممارسات اليوميّة

1. **ورشة السرديّة المتأرجحة.** ارسمي خطًّا زمنيًّا للمشروع على شاكلة الرسومات التي ينتجها جهاز مراقبة نبض القلب. حدّدي النقاط المرتفعة والنقاط المتدنّية. تحت كلّ نقطة متدنّية، سجّلي القدرة أو المعرفة المحدّدة التي اكتسبها طاقمك بسبب تلك الصعوبة تحديدا. أعيدي تسمية نقاط التدنّي وسمّيها "نقاط تحوّل". لاحظي ما الذي يتغيّر في الغرفة.
2. **الحديث "حول مائدة المطبخ".** نظّمي كلّ ثلاثة أشهر لقاءً غير رسميّ بدون أجندة أو استعراض للمستجدّات، من خلال تعمُّد تقليص هرميّة القوّة والسلطة، واطرحي سؤالًا واحدًا: ما هو الشيء الأكثر صدقًا الذي يمكنك قوله حول كيفيّة سير العمل الآن؟ وبعدها قومي بالإصغاء.
3. **مشية الشجعان.**[92] تجوّلن بأزواج لمدّة 15 دقيقة.[93] وخلال التجوال تُشارك كلّ منكما الأخرى بقصّة عن شَجاعة هادئة من ماضيها - ليس المقصود بطولة خارقة، بل لحظة عثرت فيها على شجاعة لم تكن متأكّدة أنّها تمتلكها. تقوم المستمعة برسم خطّ يصل بين تلك الشجاعة التي ظهرت في الماضي وتحدٍّ راهنٍ. ما القوّة التي كانت قائمة آنذاك ويمكن استحضارها الآن؟[94]



الفصل الخامس
كيف أبقى مفعَمة بالأمل؟

اليقظة الذهنيّة الكاملة، والرأفة بالذات، والبوصلة الداخليّة

- **إلى أن جاء يوم...** انتبهتِ فيه للسؤال الكامن وراء كلّ ما تفعلينه: ما الذي يدفعني للمضيّ قُدُمًا؟
- **جرّاء ذلك...** أدركتِ أنّ المضيّ قُدُمًا بتفاؤل يتطلّب منك بذل المزيد من الجهد.
- **ما الذي يحصل بعد ذلك...** هذا ما يقوم الفصل التالي باستكشافه.

قصّة الولادة من جديد -والجرأة على البدء مرّة أخرى



الأمل بوصفه ممارسة يوميّة. يبدو أنّه أحد المتطلّبات الأساسيّة للعمل الذي تقومين به. ففي كثير من الأحيان، نؤدّي دَوْر "مديري الإلهام" -لأنفسنا ولطواقمنا ولمجتمعاتنا المحلّيّة.

نحن نعلم أنّ مساعينا تتطلّب منا في الكثير من الأحيان أن نكون في مواقف عالية المَخاطر. لكن في حين أنّ المَخاطر الكبيرة قد تكون عنصرًا رائعًا في سرد القصص المثيرة، فإنّها لا تكون دائمًا مفيدة لرفاهيّتنا الشخصيّة وحسْن أحوالنا. سنتناول في هذا الفصل تلك اللحظات التي نحتاج فيها إلى الضغط على زرّ "إعادة الضبط" لصالح أنفسنا.

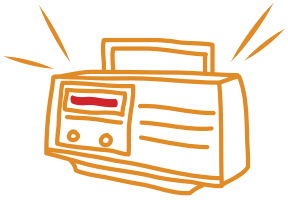
قد تكون حبكة "الولادة من جديد" هي الأكثر صلة بالموضوع هنا، وربّما تكون أكثر أشكال القصص صدقًا على الصعيد الشخصيّ. فمسار قصّة "الولادة من جديد" لا يبدأ في المعتاد بمرحلة أو معركة، بل بالابتعاد التدريجيّ عن الذات، ويمكن أن نعتبرها المرحلة التي يبدأ فيها البطل في التحوُّل إلى راوٍ غير موثوق... إلى أن يحدث انكسارٌ ما يجعل من إعادة ضبط الأمور ضرورةً لا مفرّ منها.

يمكن لحبكة "الولادة من جديد" أن تكون بمثابة قصّة حاسمة بشأن إعادة اكتشاف تدريجيّ للأمور التي تهمّنا. إنّها رحلة العودة إلى ذاتكِ الحقيقيّة عندما لا يراقبكِ أحد ـ وستمكّنك هذه الرحلة في النهاية من إظهار نوع من القيادة التي تبدو مستدامة، لا مصطنعة. إنّ حبكة "الولادة من جديد" تشكّل على الدوام ثمرة جهد مستحقّ. ورغم أنّها قد لا تبدو عودة باهرة، فإنّ هذا الفعلَ البطوليّ الأكثرَ هدوءًا لا يقلّ انتصارًا عن غيره.

توجيه البوصلة نحو الداخل

جهودنا الرامية إلى النهوض بالقضايا الاجتماعيّة كثيرًا ما تتطلّب منّا أن نُحْدِث ضجيجًا متعمَّدًا كي نلفت الانتباه إلى الاحتياجات المجتمعيّة الملحّة. ولكي نصل بفعالية إلى الجمهور الأوسع وصنّاع القرار، علينا أن نرفع صوتنا وأن نجعل رسالتنا أكثر حضورًا. لكننا، من أجل أنفسنا أيضًا، نحتاج إلى أن نعرف متى — وكيف-نُخْفِض صوتنا ونمنح أنفسنا مساحة نستعيد فيها طاقتنا ونواصل طريقنا.

رفع مستوى الصوت عاليا
ومعرفة كيف نعيد خفضه



من أجل الآخرين
رفع مستوى الصوت عاليا



من أجل نفسكِ
أعيدي خفض مستوى الصوت مجددًا

من خلال التركيز على ما يجري داخلك، أنت تغذّين اليقظة الذهنيّة الكاملة، وهي ممارسة الانتباه المتعمَّد في اللحظة الحاليّة، دون إصدار أحكام تقييميّة.[95] أنت تبنين هذه القدرة في كلّ مرة تتوقّفين فيها، وتلاحظين، وتتمهّلين، وفقط بعد ذلك تردّين.[96]

علينا أن ننتبه إلى عدد المرّات التي يؤدّي فيها الضغط المتواصل إلى تشغيل "نظام الإنذار" في الدماغ -الأمر الذي قد يؤدّي إلى اتّخاذ قرارات اندفاعيّة ومتسرّعة بدلًا من قرارات مدروسة ومتّزنة.[97] وبالنسبة للقادة الذين يعملون في بيئات تنطوي على مخاطر كبيرة، يصبح ذلك أداة إستراتيجيّة أساسيّة.[98]

في نهاية المطاف، ثمّة حاجة إلى اتّخاذ خطوات عملية في أوقات الفوضى تمامًا كما في الأوقات الأكثر هدوءًا... وغالبا قبل أن نتمكّن من التكيّف تمامًا مع كلّ "وضع طبيعيّ جديد". فنحن نتلقّى باستمرار معلومات صعبة، وندير صراعات، ونتّخذ قرارات تحت الضغط. إنّ القدرة على اختيار الاستجابة - بدلًا من الاكتفاء بردّ فعل نابع من العادة أو الخوف - هي واحدة من أثمن القدرات.[99] وهي قدرة قابلة للتطوير، تمامًا مثل الكثير من أفضل قُدراتنا الخارقة.

أسئلة للتأمّل: **الحضور والبوصلة الداخليّة**

- **المسافة الفاصلة.**[100] فكّري في موقف حصل منذ فترة قريبة، وجاء فيه ردّ فعلك اندفاعيًّا بدلاً من أن يكون متريّثًا ومدروسًا. كيف كنتِ ستتعاملين معه لو أخذتِ نفَسًا إضافيًّا أوّلًا؟
- **القبول الجذريّ.**[101] اذكري واحدة من الحقائق الراهنة في عملك التي تقاومينها ولا تسلّمين بوجودها. ماذا كان سيحدث لو اعترفتِ ببساطة بأنّ هذا هو حال الامور الآن؟
- **هُويّة الشاهد.**[102] هل يمكنكِ النظر إلى وضعك الصعب الراهن بعين مراقِبة محايدة؟ ماذا ترى المراقِبة من الخارج مما قد يفوتكِ وانت في خضمّ هذه الصعوبة؟

التعاطف الحازم

بإمكاننا أن نستذكر "قصّة الذات، ونحن، والآن" الواردة في الفصل الثاني. من الناحية المفاهيميّة، قد يشكّل ذلك توازنًا دقيقًا عند صياغة سرديتنا العامّة. ولكن من الناحية العمليّة، ومع كلّ ما نمنحه يوميًّا من تعاطف وكرم للآخرين، ننسى أحيانًا الجزء المتعلّق بـ "الذات" في قصصنا. فالتعاطف الحازم الذي نكنّه لمجتمعاتنا يجب أن نوجّهه نحو أنفسنا أيضًا.[103]

هذا ليس ترفًا على الإطلاق. بل يجب أن تنظري إليه على أنّه خطوة إستراتيجيّة. كيف ذلك؟ القائد الذي يستنفد طاقته لا يملك ما يقدّمه. فالحفاظ على طاقتِك وصفاءِ ذهنك وإحساسِك بالهدف هو أمر ضروريّ ولا غنى عنه. هكذا يمكنك الاستمرار في العمل على المدى الطويل.

ماذا يحدث عندما نوجّه كلّ تعاطفنا نحو أنفسنا؟ عندها نستطيع أن نسأل أنفسنا: "ما الذي أحتاجه فعلًا في هذه اللحظة كي أبقى متماسكة ومفيدة؟"

نريد أيضًا أن نراقب غضبنا. يمكننا الاحتفاظ به بالطبع. فقد يكون مفيدًا في تعزيز الدافعية للعمل الذي نقوم به. لكن يجب أن يكون مَصدرًا للمعلومات من أجل التغيير دون السماح له بأن يصبح الوَقودَ الوحيد لهُويتنا.[104] كي نجعل نشاطنا مستدامًا على المدى الطويل، علينا أن نحرص على تركيز اهتمامنا على ما يمنحنا أكبر قَدْر من المعنى. في كلّ خطوة، نريد أن نتأكّد من أنّنا نبقى متحفّزين بتعاطف حازم تجاه أنفسنا وتجاه مجتمعاتنا المحلّيّة.[105]

أسئلة للتأمّل: **التعاطف الحازم عندما يكون موجَّهًا نحو الداخل**

- **فسحة للتعاطف مع الذات.** فكّري في خطأ جسيم ارتكبتِه مؤخَّرًا. هل يمكنكِ أن تنظري إلى تلك النسخة السابقة من نفسك بنفس الرقّة التي كنتِ ستُبدينها تجاه زميلة تواجه الصعوبة نفسها؟
- **الغضب كمُعطَيات.** أين يقع غضبك في العمل الآن، وهل يمدّك بالوَقود أَمْ يستنزفك؟ كيف سيكون الأمر إذا استخدمت غضبك كمَصْدر للمعلومات فحسب؟
- **اختبار التوازن الداخليّ.**[106] هل أنت متعلّقةٌ بنتيجة هذا العمل (التي لا يمكنك التحكُّم فيها تحكُّمًا كاملًا) أم ملتزمةٌ بما يتطلب من بذل للجهد (الذي يمكنك التحكُّم به)؟ ما الفرق بين الشعورَيْن؟

القائدة المتمرّسة في التعامل مع الصدمات النفسيّة

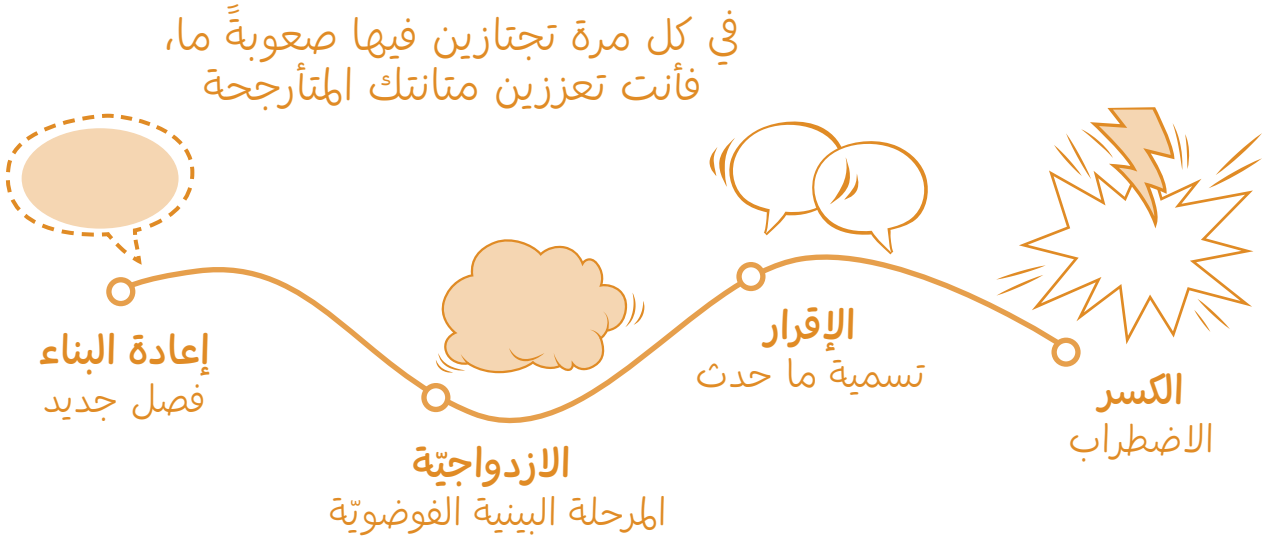
ومع هذا، لا شيء يخلو من الصعوبة في هذه الأيّام. في هذا الواقع الفوضويّ الذي نعيشه، لا يمكننا أن نَعِدَ بحلول سحريّة. لكن يمكننا أن نحاول أن نجعل الأماكن التي نعيش فيها ملاذًا آمنًا قَدْر الإمكان، حيث يمكن لكلّ من يرتادها أن يتذكّر بسهولة كيف يتعاطف مع نفسه ومع الآخرين.[107] ومن الجوانب الأساسيّة الأخرى في طقم أدواتنا أن نكون قائدات متمرّسات في التعامل مع الصدمات النفسيّة.

من الضروريّ أن نفهم كيف نستطيع أن نساعد أنفسنا وطواقمنا على تجاوز "الهزّات الحياتيّة" باعتبار أنّ هذه المقدرة تشكّل أداة قياديّة عمليّة، مع الاعتراف بأنّ مرحلة التعافي قد تستمرّ لفترة طويلة بعد حدوث الهزّة الأساسيّة.

يشمل الإطار المُراعي للصدمات النفسيّة أربع مراحل، وقد تتعرّفين على أكثر من مرحلة منها من خلال تجربتك الشخصيّة. ويمكننا أن نلاحظ أنّ عنصر السرد القصصيّ متداخل بشكل طبيعيّ في جميع هذه المراحل:

أربع مراحل - من الكسر إلى إعادة البناء[108]

- **الكسر.** الاضطراب - أزمة، خسارة، فترة من الضغط المستمرّ. اللحظة التي يتعذّر فيها الاستمرار في أسلوب الحياة المعتاد. هذا ليس ضعفًا. إنّه بداية التغيير الضروريّ. وهو يرتبط ارتباطًا مباشرًا بـ "هزّات الحياة" التي تعرّفتِ عليها في الفصل الرابع.
- **الإقرار.** هو تسمية ما حدث والاعتراف به من جانبكِ ومن جانب الآخرين. الانتقال من "ما العيب لديّ؟" إلى "ماذا حدث لي، وماذا تَطَلَّبَ منّي؟"[109] هذا التحوُّل ليس بسيطًا. إنّه اللحظة التي تتوقّف فيها القصّة عن أن تكون عن الفشل وتبدأ في أن تكون عن البقاء.
- **الازدواجيّة.** المرحلة البينية الفوضويّة من التعافي، وهي مماثلة حقًّا للمرحلة البَينيّة الفوضويّة المشار اليها في الفصل الرابع. الرغبة في أن تكون الأمور مختلفة مع الحزن في الوقت نفسه على ما كان. المُضِيّ قُدُمًا مع الاستمرار في الشعور بجاذبيّة ما فقدتِهِ.[110] هذه المرحلة غير مريحة بالضبط لأنّها حقيقيّة.
- **إعادة البناء.** هو ليس العودة إلى ما كنتِ عليه، بل ظهور إنسانة استوعبت التجربة[111] التي أصبحت جزءًا منها. إنسانة أكثر جرأة في بعض النواحي، وأكثر صدقًا، وأكثر اكتمالًا. هذه هي حبكة الولادة من جديد التي تُعاش من الداخل. هذه ليست نهاية القصّة. إنّها فصل جديد.



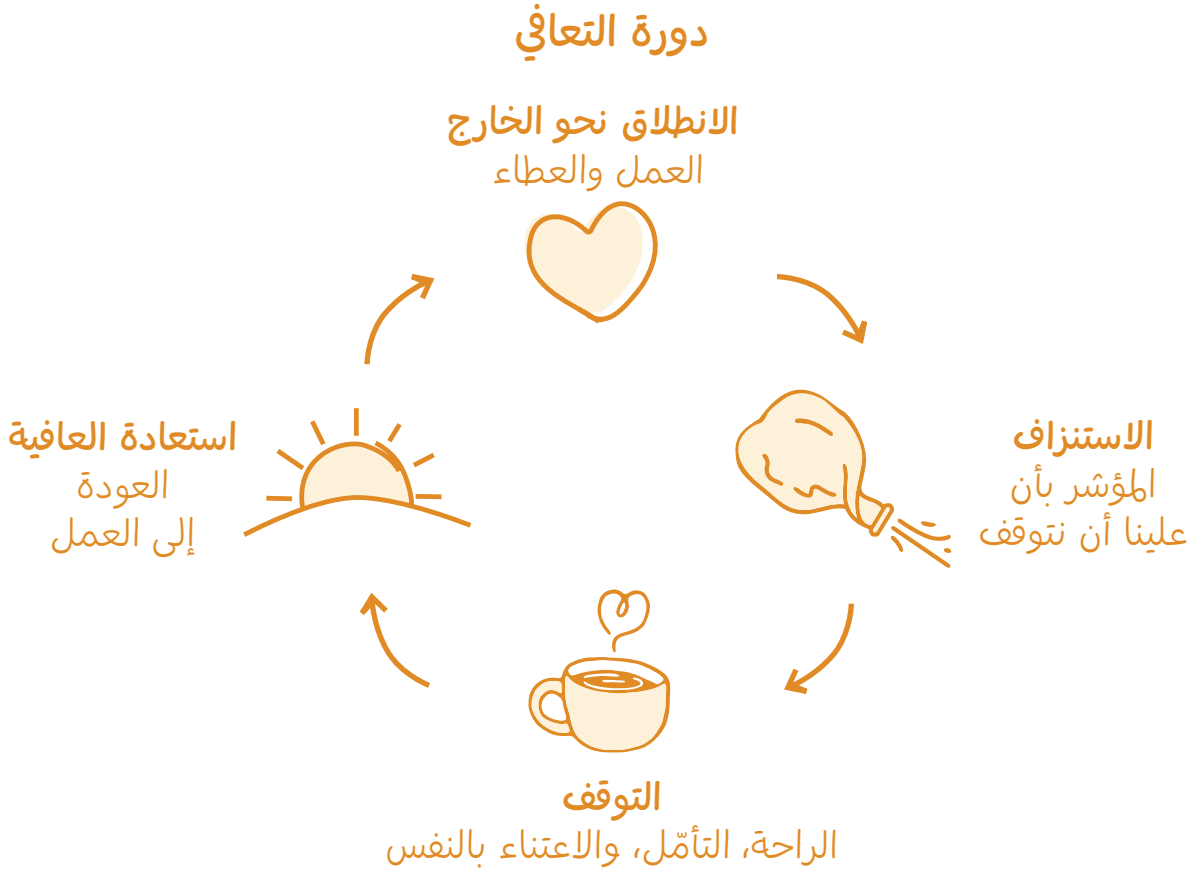
قد تتعرّفين على إحدى هذه المراحل. وإن حدث ذلك، فتذكّري أنّ الاعتراف بالمرحلة التي تخوضينها يحتاج إلى الجرأة. ففي كلّ مرّة تعْبرين فيها هذه المراحل وتخرجين من "الضفّة" الأخرى، أنتِ تُضيفين طبقة جديدة إلى القدرة المتأرجحة على الصمود التي طوّرتِها خلال رحلتكِ.

أسئلة للتأمّل: **الوعي القائم على التعامل مع الصدمات النفسيّة**

- **نقطة تحوّل.** بالنظر إلى المراحل الأربع -الكسر، والإقرار، والازدواجيّة، وإعادة البناء-هل تمرّين في أيّ منها حاليًّا؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما الذي تتطلّبه منكِ تلك المرحلة؟
- **تسميةُ ما حدث.** هل هناك تجربة صعبة من مسيرتك القياديّة لم تسمّيها أو لم تؤكّدي سَرَيانها بعد، سواء أكان ذلك مع نفسك أم مع الآخرين؟ وماذا سيعني القيام بذلك؟

دورة التعافي - بناء ممارستك

عندما نتأمّل فكرةَ إعادة شحن طاقاتنا، يمكننا أن نفكّر في الشكل الذي تتّخذه "دورة التجدُّد" بالنسبة لنا ولمن حولنا.[112] ففي النهاية، التشبّث بالأمل ليس شعورًا يأتينا ويلازمنا. إنّه ممارسة. إنّه شيء تعتنين به متعمِّدةً، أسوة بأيّ شيء آخر. الطاقة الموجَّهة للخارج - أي العطاء والعمل وتوفير المِساحة للآخرين - ليست مُشكِلة. بل هي جوهر الأمر. غير أنّ قيادتكِ تحتاج إلى وَقود. ويمكن للتوقُّف المؤقَّت المتعمَّد من قِبلك أن يساعدكِ على شحن طاقتكِ. وهذا التوقُّف ليس انقطاعًا عن مساعيكِ المجتمعيّة، بل هو الممارسة التي تجعل تلك الجهود مستدامة.[113]



ما الذي يملأ "دورة التعافي" الخاصّة بك؟ بالنسبة لبعض الناس، قد يتمثّل ذلك في ممارسة النشاط البدني أو قضاء الوقت في الطبيعة، أو النوم. وبالنسبة لسواهم قد يكون الأمر متعلّقًا بالعلاقات (ربّما محادثة مع شخص يعرفك خارج إطار وظيفتك). وبالنسبة لآخرين، قد يكون الأمر إبداعيًّا أو تأمُّليًّا، أو ببساطة ت تجربة أن يكون انسانا غير منشغل بالعمل. إنّ جودة انتباهك واهتمامك وحضورك في المكان - كلّ ذلك يصبح أكثر ثراءً عندما تكونين قد استعدتِ طاقتكِ. تأكّدي من أنّ "دورة التعافي" تشكّل جزءًا من قصّتكِ.

كيفية إدارة موضوع التآكل - التشخيص الصحيح

وماذا إن لم تكن دورة التعافي هذه كافية؟ عليك أن توجّهي بوصلتك الداخليّة نحو ذاتك مرّة أخرى وتفكّري مليًّا. ففي النهاية، لقد اخترتِ هذا العمل لسببٍ ما. وهذا السبب لا يزال موجودًا، حتّى عندما تصعب رؤيته بسبب الإرهاق.

يمكنكِ أن تأخذي في الحسبان أنّه إذا كنت تشعرين بالتآكل، فمن غير المرجّح أن يكون ذلك نتيجة الاهتمام المفْرِط. بل غالبًا ما يكون نتيجة لعدم التوافق المزمن - أي القيام بنوع العمل الخاطئ، لفترة طويلة جدًّا، دون الحصول على العائد الكافي من حيث الشعور بالمعنى.[114]

هذا التمييز مهمّ لأنّ الحلول تختلف.[115] فإذا كانت المشكلة تكمن في عبء العمل، فإنّ الحلّ هو الراحة. أمّا إذا كانت المشكلة تكمن في عدم التوافق، أي إذا كنتِ تصرفين طاقتك في عمل لا يرتبط بالهدف الذي أتى بكِ إلى هنا، فإنّ الراحة وحدها لن تحلّ المشكلة.[116]

السؤال الذي يجب أن يُطْرَح ليس "كيف أتعافى؟"، بل "أيّ جزء من هذا العمل يمنحني الطاقة، وأيّ جزء يستنزفها مقابل عائد ضئيل؟"

القوى الخارقة التي تعرّفتِ عليها في الفصل الأوّل تُعَدّ دليلًا مفيدًا في هذا السياق. فالعمل الذي يستخدم قواك الخارقة الفعليّة يميل إلى إمدادك بالطاقة بدلًا من استنزافها.[117] وفي المقابل، العمل الذي يتطلّب منك كبت ما أنت مهيّأة لأدائه يميل إلى التراكم ليؤدّي إلى الإرهاق بمرور الوقت. فكّري جيّدًا في ما يحافظ على حيويّتك. نريد أن نتأكّد من أنّك سعيدة بارتداء عباءة البطل الخارق مرّة أخرى، ومستعدّة للانطلاق.

أسئلة للتأمّل: **دورة التعافي وإدارة التآكل**

- **ما الذي يمدّك بالطاقة؟** ما هي الممارسات أو التجارب (اثنتان أو ثلاث) التي تعيد لك طاقتك بشكل مؤكّد؟ كم مرّة تحصل فعليًّا في أسبوعك؟
- **عدم التوافق.** ما هي أجزاء عملك الحاليّ التي تمدّك بالطاقة، وأيّ من بينها يستنزفها دون أن تعود عليك بفائدة تُذْكَر؟ ما هو التغيير البسيط الذي قد يغيّر هذا التوازن؟
- **ما الذي يبقيكِ مفعَمة بالأمل؟** المطلوب ليس الجواب الرسميّ، بل الجواب الحقيقيّ. عندما يكون العمل في أصعب حالاته والأخبار في أسوأ حالاتها، ما الذي يبقيك صامدة؟

من التشبّث بالأمل إلى المشاركة بقصّتكِ

الاحتفاظ بالأمل على مرّ الزمن لا يعني أن علينا ان لا نشعر بالتعب أو الإحباط،[118] بل هو يعني أن نعرف كيف نتوقّف قليلًا، ونستعيد طاقتنا، ونَصِف ما يحدث. كذلك هو يعني أن نبني دورةَ تَعافٍ، ونمنح أنفسنا التعاطف الحازم نفسه الذي نمنح الآخرين إيّاه.

هذه ليست مجرّد أمور صغيرة أو غير ذات أهمية، وهي ترتبط مباشرة بما يتناوله الفصل التالي. فالقائدة التي أنجزت هذا العمل الداخليّ، والتي تعرف كيف توجّه بوصلتها الخاصّة، والتي تجاوزت مرحلة الانكسار، والتي تستطيع تحمُّل التناقضات دون أن تستنزفها هذه التناقضات، هذه القائدة لديها قصّة مثيرة للاهتمام لتشارك فيها الاخرين.



مصيدة القصص: الممارسات اليوميّة

1. **ستّون ثانية لإعادة الضبط.** ابدئي كلّ اجتماع، أو كلّ صباح بدقيقة صمت. ضعي الهاتف جانبًا، وتنفّسي عميقًا ثلاث مرّات. لاحظي ما هو شعورك الفعليّ. هذه ليست رياضة تأمُّل، بل فحص ضروريّ للذات.
2. **مراجعة دورة التعافي.** في نهاية هذا الأسبوع، ألقي نظرة على رزنامتك. كم من الوقت كان مخصَّصًا للتعافي، لا مجرّدَ راحة إيجابيّة بل استعادة حقيقيّة للطاقة؟ إذا كانت الإجابة قريبة من الصفر، فهذه معلومة مهمّة. اذكري شيئًا واحدًا يمكنكِ تغييره الأسبوع المقبل.
3. **رسالة تعاطف مع الذات.** اكتبي لنفسك رسالة قصيرة حول تجربة صعبة خضتِها في مسار قيادتكِ، تجربة كنت فيها قاسية مع نفسك. اكتبيها كما لو كنت تكتبين لزميلة قريبة خاضت التجربة نفسها. لاحظي ما الذي تغيّر في نظرتك إلى هذا الأمر.



الفصل السادس
ما هي القصّة التي سأشارك فيها الآخرين؟

الإرث، والمرافقة الإرشادية، وترسيخ ممارسة سرد القصص

- **إلى أن حدث، في النهاية...** أنَّ شيئًا لم يكن موجودًا من قبل، بات موجودًا الآن
- **ومنذ ذلك الحين...** تحوّل السؤال تدريجيًّا مِنْ - ما الذي أبنيه، إلى - ما الذي أشاركه مع من سيأتون لاحقا.
- **هذا الفصل...** يسألكِ ما إذا كنتِ قد باشرتِ بسرد هذه القصّة.

تأمّلْ في مسار قصّتك الشخصيّة

لقد قمتِ في الفصل الأوّل بتسمية جذورك، ومنعطفاتك، وقواكِ الخارقة، وعثرتِ في الفصل الثاني على نجمكِ القطبيّ وصوتكِ في سرد القصص. وفي الفصل الثالث، تعلّمتِ التعامل مع التحوُّلات الحادّة في القصّة باعتبارها بيانات. في الفصل الرابع، تجاوزتِ مرحلة "الانحدار" وبنيتِ هياكل الرعاية. في الفصل الخامس، وجّهتِ البوصلة نحو الداخل وتعلّمتِ كيف تعتنين بنفسك حتّى تتمكّني من الاستمرار. وفي هذا الفصل الأخير، نطرح سؤالًا من نوع مختلف. السؤال ليس: ما الذي تبنينه؟ بل: ما الذي تورّثينه؟

في قصص الرحلات العظيمة، لا تقلّ العودة أهميّة عن الانطلاق.[119] فالبطلة التي تغادر ولا تعود أبدًا لا تمثّل سوى نصف القصّة. فالمغزى من الرحلة هو العودة بشيء ما إلى البيت - حكمة، أو كفاءة، أو طريقة جديدة في النظر إلى الأمور.

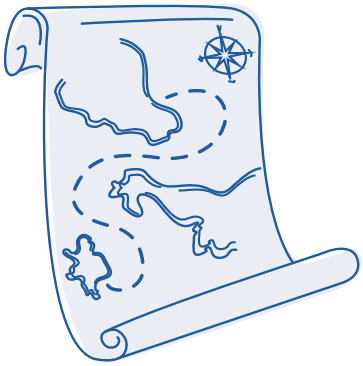
العودة - تعودين إلى الديار بشيء يستحق أن تمنحيه



أسئلة للتأمّل: **ما الذي تحملينه معك من الرحلة؟**

- **قصّة العودة.** هل تستطيعين التعرّف على معالم رحلة ما؟ إذا كان الأمر كذلك، فما الذي حملته معك اثناء عودتك ولم يكن معك عند البداية؟ ومن التي عليها أن تتسلّمه؟
- **القصّة التي تُحكى حول مائدة المطبخ.** ما هي القصّة غير الرسميّة للعمل الذي تقومين به -أي النسخة غير المنقحة التي قد تخبري بها إحدى صديقاتك؟[120] هل رويتِها مؤخَّرًا؟ مَن مِن أفراد طاقمك لم يسمعها من قبل؟
- **لحظة "يا لَلهول".** ما هو الجزء من قصّتك الذي تخشَيْن أن ترويه أكثر من غيره، والذي قد يكون في الواقع الجزء الذي يمكن أن تتعلّم منه قائدة مستقبلية أكثر من غيره؟

الأرشيف الحيّ



الأرشيف الحيّ هو الطريقة التي تحوّلين بها المعرفة التي اكتسبتِها بجهودك الشاقّة إلى أصول مشتركة بدلًا من أن تكون ملْكيّة خاصّة. فالقائدة التي تبني أرشيفًا حيًّا، وتهيّئ الظروف التي لا يُضطرّ فيها أحد إلى البدء من الصفر، تقوم بعمل يدوم أكثر من أيّ برنامج أو حملة لجمع التبرّعات أو دورة ميزانيّة. بعض الأفكار التي يمكن أخذها في الاعتبار:

أسئلة للتأمّل: **الأرشيف الحيّ**

- **لحظة التجلّي.** ما هو ذلك الشيء الذي حدث هذا الأسبوع ولا يمكن أن تسمحي لنفسك أن تنسَيْهِ؟
- **سِجِلّ الإرث.**[121] لو تركتِ منصبك الحاليّ غدًا، فما هي القصّة التي تجسّد تغييرًا مهمًّا، وتودّين أن تبقيها لفريقكِ كهديّة؟
- **نقل المهارات.** ما هي المعرفة التي لا تزال حبيسةَ ذهنِك حاليًّا؟ ما الذي يتطلّبه الأمر كي تجعليها متاحة لمن سيأتون بعدك؟

مشاركة قصّتك

أهمّ مهارة لدينا في سرد القصص لا تتمثّل في قدرتنا على صياغة قصّة مثاليّة، بل في القدرة على سرد قصّتنا بطريقة تمكّن الآخرين من المشاركة بقصصهم.

ولكن كيف يكون ذلك؟ عندما تشاركين أمرًا حقيقيًّا عن رحلتكِ - المنعطفات الخاطئة، ولحظات الشكّ، وتلك الفترة التي كادت تُحطّمكِ - أنتِ لا تَبدين هشّة فحسب، بل تمنحين أيضًا من ذاتكِ بسخاء. ويمكننا أن نتذكّر أنّ إحدى مزايا سرد القصص هي أنّه يفتح أبوابًا كثيرة للدخول.[122] وهذه هي اللحظات التي يتعرّف فيها الآخرون على أنفسهم في تجربتكِ.

وعندما تشاركين شيئًا صادقًا من رحلتك الخاصّة، أنت تعطين الآخرين الإذن ليفعلوا الشيء نفسه. وهذا الإذن هو أحد أقوى الأشياء التي يمكن للقائدة أن تقدّمها.

لذا، عندما تتصدّر قصّتك الخاصّة المشهد، يمكنك أن تضعي هذه النصائح ضمن اعتباراتك:

مبادئ السرد القصصيّ[123]

- **اسردي قصّتنا نحن أيضًا، ولا تكتفي بقصّتك.** سيهتمّ جمهورك بقصّتك إذا كانت ترتبط بحياتهم. ساعديهم على إدراك أهمّيّة قصّتك بالنسبة لهم.
- **حوّلي الفكرة الكبيرة إلى فكرة بسيطة.** خذي الرؤى الطموحة وحوّليها إلى تجارب مألوفة. فالأصالة هي المكان الذي يجد فيه الجمهور نفسه.
- **تحدّثي مع الناس، لا إليهم.** اجعلي الحديث تحاوريًّا. لا أحد يرغب في أن تُلقى عليه محاضرة أو يُملى عليه ما عليه أن يشعر به.
- **ركّزي على موضوع واحد في كلّ مرّة.** فكّري في الأمر وكأنّه كتابة مذكّرات، لا ككتاب سيرة ذاتيّة. ما هو الخيط الأساسيّ الذي يربط بين أجزاء هذه القصّة تحديدًا؟
- **أظهِري كيف تطوّرتِ.** السرد اللافت للقصص يدور دائمًا حول التحوُّل الجذريّ. ابدئي من نقطة ما، وانتهي عند نقطة أخرى.
- **كوني على طبيعتك.** لا أحد يبحث عن الكمال. ففي عالم سرد القصص، يتمّ الاحتفاء بالخصائص الفريدة والعيوب.
- **ارفعي سقف الرهانات.** فهي ما يشدّنا إلى مواصلة الإصغاء. ما الذي على المحكّ في هذه القصّة، وما الاحتمالات التي قد تغدو متاحة وفقا لنهايتها؟

مقابلة حول النشاط -أسئلة تستحقّ الإجابة

وربّما تحتاجين إلى مزيدٍ من البنى أو إلى توجيهات إضافيّة. من أكثر الممارسات قدرةً على كشف قصّة القيادة وتمريرها هي المقابلة المهيّكلة. فهذه الأسئلة تصلح تمامًا كدعوات لكتابةٍ تأمّليّة، وكأساس لحِوارٍ إرشاديّ، وكحجر أساس للأرشيف الحيّ الذي تعملين على بنائه.

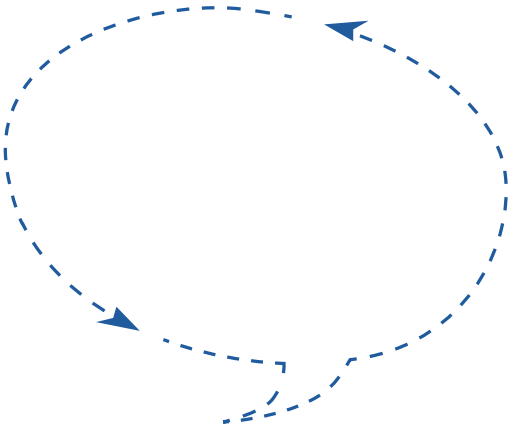


هذا هو الوقت المناسب للإجابة بصراحة تامّة، دون تجميل لأجوبتك؛ فبالنسبة لأولئك الذين قد يفكّرون في السير على خطاك كبطلة خارقة، هم بحاجة إلى الحقيقة العارية. سيكون من الأفضل لهم ألّا تكون إجابتك مجرّد عرض لأفضل اللحظات. عليهم أن يعلموا أنّ الشكوك قد راودتك لكنّك واصلت المسير؛ وأنّك فشلت في أمور مهمّة؛ وأن العمل كان شاقًّا، لكنه كان ذا معنى عميق. تلك هي القصة التي تستحق أن تورَّث.

أسئلة تستحقّ الإجابة[124]

- **كيف تعرّفين بنفسك؟** حدّثينا عنكِ بما يتجاوز مسمّاكِ الوظيفي
- **كيف تصفين الشرارة التي أطلقت نشاطكِ؟** ما الذي جذبكِ إلى هذا الشكل تحديدًا من صنع التغيير؟
- **لماذا هذا العمل مهم؟** وكيف تعبّر جهودكِ فيه عن الغاية التي تؤمنين بها؟
- **ما الذي قادكِ إلى هنا؟** احكي لنا قصّة البداية، وكيف بدأتِ رحلتكِ.
- **ما الذي يدفعكِ إلى مواصلة الطريق؟** ولا سيما عندما تكون الأخبار سيئة... ما الذي يعيدكِ إلى ساحة العمل؟
- **ما النجاحات التي حقّقتِها، وما التحديات التي واجهتِها؟** حدّثينا عن العثرات والإنجازات على حدّ سواء.
- **ما الذي تعملين من أجله؟** صفي التغيير الذي تأملين أن تريه على أرض الواقع؟
- **ما الذي ترينه ممكنًا؟** ارسمي ملامح المستقبل الذي يمكنكِ تخيّله
- **ما النصيحة التي تسدينها للآخرين؟** وما الذي كنتِ تتمنّين لو أخبركِ به أحد عندما بدأتِ؟
- **ما الذي يبقيكِ مُلهَمة؟** اذكري المنبع الأعمق الذي يبقيكِ مفعمةً بالأمل.

القصّة التي ما زلت تكتبينها



في كلّ مرّة نشارك فيها قصصنا، نساعد مزيدًا من البطلات على تجاوز ما بدا يومًا مستحيلًا، ونسهم في توفير المزيد من الدعائم التي تسندهنّ في رحلتهنّ، ونحصل على مزيد من السرديّات والقصص، فيتّسع الوعي أكثر فأكثر. ومع استمرارنا في التطوّر والتحوّل، تبقى حبكة مغامرتنا البطوليّة الملحميّة قيد الكتابة. وينتهي هيكل القصّة بعبارة "ومنذ ذلك الحين..." - أي "الوضع العادي الجديد" الذي نحمله معنا إلى الأمام. أنتِ الآن في قلب قصّتكِ. ونأمل أن يكون هذا الدليل قد زوّدكِ بمزيد من الوسائل كي تَرَيْ أين تقفين الآن، وما الذي شيّدتِه حتى الآن، وما قد يحمله الفصل التالي.

أسئلة للتأمّل: **نقل المعرفة**

- **القائدة الصاعدة.** تلك التي تخطو خطواتها الأولى في الرحلة، وما الذي تزيّنه فيها وقد لا تراه هي في نفسها بعد؟ هل أخبرتها بذلك؟
- **التعريف بالمبادرة من خلال قصتها.** إذا انضمّت عضوة جديدة إلى الطاقم غدًا، فكيف ستتعرّف على القصّة الحقيقيّة لمبادرتك خلال أوّل 48 ساعة من انضمامها؟
- **ما الذي يبقيك متمسّكة بالأمل؟** عندما يكون العمل في أصعب حالاته والأخبار في أسوأ حالاتها، ما الذي يبقيكِ في هذا المجال؟ هذه هي القصّة التي تستحقّ أن تُنقل.
- **ومنذ ذلك الحين...** بالنظر إلى قصّة قيادتك حتّى الآن: ما هي عبارة "ومنذ ذلك الحين"، العبارة التي تنقل كلّ ما تعلّمتِه إلى الفصل التالي.



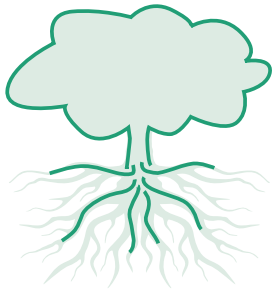


مِصْيَدة القِصص: الممارسات اليوميّة

1. **واجب منزليّ مدى الحياة.**[125] في نهاية كلّ يوم من هذا الأسبوع، اكتبي عن أمر حصلَ وقد ترغبين في التحدّث بشأنه مع صديقة أثناء احتساء القهوة. المقصود ليس التحديث الرسميّ، بل اللحظة الفعليّة. بمرور الوقت، تصبح هذه الملاحظات الصغيرة أرشيفًا حيًّا لِما كان عليه شعورك الحقيقيّ تجاه العمل. البطولة في الأيّام العاديّة.
2. **طقوس لحظة "التجلّي".** مرّة واحدة في الأسبوع، وثّقي لحظةَ تغيير مُهِمّة شهدتِها في دفتر يوميّات، أو من خلال تدوين صوتيّ، أو رسالة بريد إلكترونيّ إلى نفسكِ. اللحظة المحدَّدة التي تغيَّرَ فيها أمر ما. من كان هناك؟ كيف بدا الأمر؟ قومي بذلك قبل انتهاء الأسبوع وفقدان اللحظة.
3. **المحادثة على مائدة المطبخ.** اِدْعي زميلة قديمة أو عضوةً مؤسِّسة لمشاركة قصّة التأسيس غير الرسميّة مع عضوة جديدة في الطاقم. ثمّ ابقَيْ في الغرفة واستمعي.[126] لاحظي ما نسيتِهِ. لاحظي الأمور التي لا تزال مهمّة. هكذا يتم دمج الكوادر الجديدة في المنظمة عبْر سرد قصّتها، وهو أحد أقوى الأمور التي يمكن لمنظّمة أن تفعلها.[127]
4. **مقابلة حول النشاط -مع نفسكِ.** خصّصي ثلاثين دقيقة للإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الفصل، كما لو كنتِ امام مقابلة لفيلم وثائقيّ عن عملكِ. اكتبي بِحُرّيّة، دون تحرير لصالح الجمهور. هذا المستند ملْكك أنت أوّلًا. ثمّ فكّري في من قد يحتاج إلى قراءته أيضًا.

ملحق

أوراق عمل بحسب الفصل

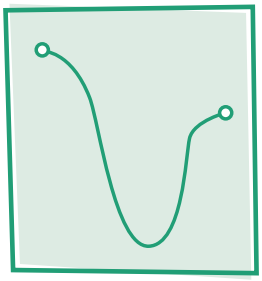


ورقة عمل 1أ- **ما هو شكل قصّتكِ؟**

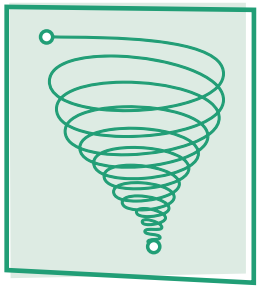
قصّتك، قيادتك -الفصل الأوّل

أيّ شكل من الأشكال التالية يصف مسار قصّتك حتّى الآن؟

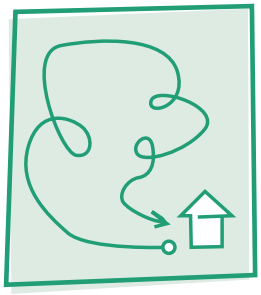
ضعي علامة على أحد الأشكال - أو ارسُمي شكلًا خاصًّا بك:



الغوص العميق



اللولب



الرحلة والعودة

شيء آخر تمامًا

ارسُمي قصّة قيادتكِ على الرسم البيانيّ أدناه.

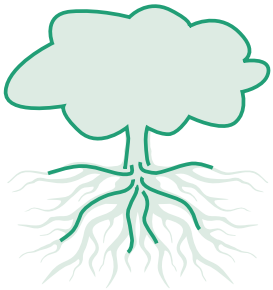
ارسمي هنا مسار رحلتك القيادية

بجملة واحدة - ماذا يخبركِ هذا الشكل عن المكان الذي أنتِ فيه الآن؟

ما هي القوّة الخارقة التي تستعينين بها أكثر من غيرها في الوقت الحاليّ؟ ضعي دائرة على الخيار المناسب:

التعاطف الحازم　　الذكاء العلائقيّ　　القدرة على التعايش مع التناقضات

شجاعة البدء من جديد　　القدرة المتأرجحة على الصمود　　التعبير عمّا لا يجرؤ الآخرون على قوله



ورقة عمل 1ب- **أسئلة للتأمّل**

قصّتك، قيادتك. الفصل الأوّل

جذورك

1 **الصحوة.** كيف كانت اللحظة المحدَّدة التي أدركتِ فيها أنّ عليك القيام بهذا العمل؟

2 **الإرث.** ما القيمة التي ورثتِها والتي تحملينها معكِ في قيادتك؟

3 **المحرّك.** هل يدفعكِ إلى القيام بما تقومين به ارتباطٌ شخصي، أم لأنكِ شعرتِ أن هذه هي رسالتكِ؟ وكيف يشكّل ذلك التزامكِ الآن؟

منعطفات في مسيرتك

4 **الاضطراب البنّاء.** ما أكثر شيء جريء قمتِ به من أجل قضيّة تؤمنين بها؟

5 **الجدار.** متى كنت على وَشْك الرحيل؟ ما الذي أعادك؟

رفيقات دربك وقواك الخارقة

6 **رفاقك في الرحلة.** من هم الأشخاص الذين تتواصلين معهم عندما تصبح مهامّ العمل مرهِقة؟

7 **القوّة الخارقة التي لا تستغلّينها بقَدْر كافٍ.** ما هي تلك القوّة التي تمتلكينها لكنّك نادرًا ما تستخدمينها؟

قصّتك

8 **المسار.** الغوص العميق، اللولب، والرحلة ثمّ العودة -أيّ منها تصف رحلتك حتّى الآن؟

9 **الحبكة.** أيٌّ من الحبكات الثماني تبدو الأقرب إلى الحقيقة في هذه اللحظة؟

10 **السرديّة القديمة.** ما هي القصّة التي لم تَعُدْ تنطبق عليك كقائدة؟

ورقة العمل هذه مرفقة بالفصل الأوّل. يمكنك استخدامها بمفردك أو مع إحدى زميلاتك، أو إحضارها معك إلى جلسة جماعيّة.

ورقة العمل 2 - **الرؤية والصوت**

قصّتك، قيادتك -الفصل الثاني

رؤيتك

1 **سؤال الأعجوبة.** إن حصلتْ أعجوبة هذه الليلة، فما الذي ستلاحظينه بداية في صباح الغد؟

2 **النجم القطبيّ.** في جملة واحدة -وبأسلوب أكثر حيويّة وشخصيّة-ما هو التغيير الذي تسعَيْن إلى إحداثه؟

3 **الرحلة.** ما هي وجهتك - ومن انضمّ إليك؟

القصص الثلاث

4 **قصّتي انا .** ما هي التجربة الشخصيّة التي تفسّر على أحسن وجه سبب قيامك بهذا العمل؟



5 **قصّة نحن.** ما هي القواسم المشتركة بين الناس الذين تعملين معهم؟



6 **قصّة اللحظة الراهنة.** ما هي المسألة الملحّة في الوقت الحاليّ - وما الذي يصبح ممكنًا إذا عملتم معًا؟



مدى قربِكِ

7 **أقرب ما يكون إلى المجتمع.** ما الذي تعلّمتِه من هذا القرب ولم يكن لك أن تتعلّميه في أيّ مكان آخر؟

8 **القوى الخارقة الخفيّة.** من هم الأشخاص الذين لم ترَيْ قوّتهم الكاملة بعد؟

ورقة العمل هذه مرفقة بالفصل الثاني. استخدميها بمفردك أو مع زميلة، أو أحضريها إلى جلسة جماعيّة.

ورقة العمل 3 - **كيف أواصل التعلُّم؟**

قصّتك، قيادتك. الفصل الثالث

القصص كنظام توجيه نحو الهدف

1 **التغيير الأكثر أهمّيّة.** ما هو التغيير الأكثر أهمّيّة الذي شهدتِه هذا الشهر؟ لماذا اخترتِ هذه القصّة؟ ومَن مِن بين الآخَرين يحتاج إلى سماع هذه القصّة؟

2 **المنعطف المفاجئ في الحبكة.** تلك الحكاية القادمة من الميدان التي لم تتناغم مع الخطّة الأصليّة - ثمّ تبيّن أنّها ثمينة جدا. ما الذي علّمَتك إيّاه؟

3 **قصّة ماذا إذًا؟** وقعُ وتأثير مشروع نُفِّذ مؤخَّرًا - بلسان شخص آخر، لا بلسانكِ. ما هي القصّة الحقيقيّة للفارق الذي صنعه؟

اللغز والرحلة

4 **سؤال اللغز.** ما هو السؤال الذي ما زلت تطرحينه، بينما يبدو أنّه لم يَعُدْ يشغل بال الآخرين؟ ما هي القصّة التي ما زلتِ تنتظرين سماع نهايتها؟

5 **الرحلة ثمّ العودة.** لحظة عبَرْتِ فيها إلى منطقة غير مألوفة، وعُدتِ منها وقد تغيّرتِ. ما هي القصّة التي أحضرتها معك؟

المِساحات العمياء وثقافة التعلّم

6 **قصّة الظلّ.** قصّة سمعتِها مؤخَّرًا لكنّك لم تشاركي بها بعد لأنّها كانت غير ملائمة أو غير مريحة. ماذا كان سيحدث لو رويتِها؟

7 **المراجعة المزدوجة.** هل تُدخِلين التعديلات على المَشاهد، أم تعيدين كتابة الحبكة؟ أين تقع الفجوة بين القصّة التي تسردينها وما يحصل على أرض الواقع؟

ورقة العمل هذه مرفقة بالفصل الثالث. استخدميها بمفردك أو مع زميلة، أو أحضريها إلى جلسة جماعيّة.



ورقة العمل 4 - **القيادة في مواجهة الصعوبة**

قصّتك، قيادتك، الفصل الرابع

السرديّة المتأرجحة

ارسمي مسارَكِ القيادي.

ضعي محطاتكِ البارزة فوق الخط، ومحطاتكِ الصعبة تحته. وسمّي كل نقطة تحوّل.

البداية ..... الآن

1 **التحقّق من مسار القصّة.** أين أنت الآن في هذا المسار -وما الذي يتغيّر عندما تقومين بتسمية هذه المرحلة؟

2 **تدقيق (جردة) التأرجح.** نقطة حضيض في رحلتك، وما تعلّمتِه هناك ولم يكن بوسعك أن تتعلّميه في أيّ مكان آخر؟

3 **النهاية المستعادة.** فصل صعب يُروى بحيث تخرجين منه كشخص نجا من تلك التجربة ونما بفضلها.



الهزّات الحياتيّة

4 **الهزّة الحياتيّة.** أبرزُ منعطَفٍ أو اضطرابٍ واجهتِه - ماذا تطلَّب منكِ، وماذا منَحكِ؟

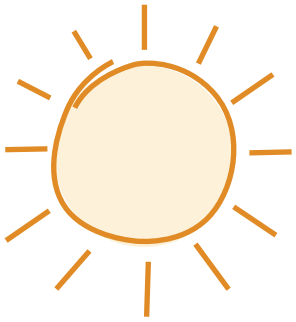
5 **الجرأة على إعادة الكَرّة.** مرّة بدأتِ فيها من جديد بأقلّ ممّا كان لديكِ. ماذا بنيتِ؟

آليات العناية

6 **شبكة أمانِكِ.** من هم الأشخاص والممارسات الذين يشكّلون هيكل دعمكِ الفعليّ -لا المتخيَّل-في هذه المرحلة؟

7 **الطقس الانتقاليّ.** كيف تشيرين إلى انتهاء فصل صعب قبيل الانتقال إلى الفصل الذي يليه؟

ورقة العمل هذه مرفقة بالفصل الرابع. استخدميها بمفردك أو مع زميلة، أو أحضريها إلى جلسة جماعيّة.



ورقة العمل 5 - **كيف أبقى مفعَمة بالأمل؟**

قصّتك، قيادتك. الفصل الخامس

الحضور والبوصلة الداخليّة

1 **المسافة الفاصلة.** موقف حصل منذ فترة وجيزة، وجاء فيه ردّ فعلك فوريًّا بدلًا من أن تردّي بعناية وتأنٍّ، وكيف كنت ستتعاملين مع الموقف لو أخذتِ نفَسًا إضافيًّا أوّلًا؟

2 **هُويّة الشاهد.** هل يمكنكِ النظر إلى وضعكِ الصعب الراهن بعين مراقِبة محايدة؟ ماذا ترى المراقِبة من الخارج مما قد يفوتكِ وأنتِ في خضمّ هذه الصعوبة؟

التعاطف الحازم - عندما يوجَّه نحو الداخل

3 **فسحة للتعاطف مع الذات.** هل يمكنك النظر إلى النسخة السابقة من ذاتك بالرأفة نفسها التي قد تبدينها لزميلة تواجه نفس الصعوبة؟

4 **اختبار التوازن الداخليّ.** هل أنت متعلّقة بنتيجة هذا العمل (التي لا يمكنك التحكّم فيها بالكامل)، أم ملتزمة بالجهد المبذول فيه (الذي يمْكنكِ التحكُّم فيه)؟

دورة التعافي

5 **ما الذي يملأك بالنشاط؟** ما أفضل ممارستَيْن أو ثلاث يمكنك الاعتماد عليها دائمًا لاستعادة طاقتك؟

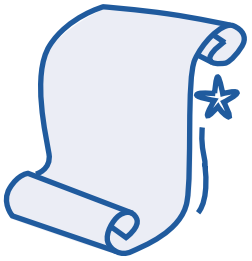
6 **عدم التوافق.** أيّ الأجزاء في عملك تمنحك الطاقة، وأيّ منها يستنزف طاقتك مع عائد ضئيل؟

التشبُّث بالأمل

7 **نقطة الانتقال.** مرحلة الانقطاع /الانهيار، مرحلة التحقّق أو التأكيد، مرحلة التردُّد أو التناقض الداخليّ، مرحلة إعادة البناء - هل لها صلة بكِ؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي المرحلة التي تخوضينها الآن؟

8 **ما الذي يبقيكِ مفعمة بالأمل؟** عندما يكون العمل في أصعب حالاته والأخبار في أسوأ حالاتها، ما الذي يبقيكِ فيه؟

ورقة العمل هذه مرفقة بالفصل الخامس. استخدميها بمفردك أو مع زميلة، أو أحضريها إلى جلسة جماعيّة.



ورقة العمل 6 -

ما هي القصّة التي سأشارك فيها الآخرين؟

قصّتك، قيادتك. الفصل السادس

العودة-ما الذي تعودين حاملة إيّاه؟

1 **قصّة العودة.** ماذا تحملين معك من هذه الرحلة ولم يكن بحوزتك عندما انطلقتِ؟ من بحاجة إلى استلامه

2 **قصّة "حول مائدة المطبخ".** القصّة غير الرسميّة لعملك -النسخة التي كنت ستحدّثين بها صديقة لك. متى رويتِها آخر مرّة؟

3 **لحظة "يا لَلهول".** الجزء من قصّتك الذي تخشَيْن أن ترويه أكثر من غيره، وغالبًا ما يكون هو الأكثر نفعًا لمن يحتاج أن يسمعه.

الأرشيف الحيّ

4 **لحظة التجلّي.** ما الشيء الذي حدث هذا الأسبوع ولا يمكن أن تسمحي لنفسك أن تنسيه؟

5 **سجلّ الإرث.** لو مضيتِ في طريقٍ آخر غدًا، ما القصة الأهم عن تغييرٍ مؤثّر تودّين أن تهديها لفريقك؟

6 **نقل المهارات.** ما هي المعرفة التي لا تزال حبيسة ذهنك؟ وما هي الخطوات التي ستجعلها متاحة لمن سيأتون بعدك؟

نقل الخبرة قُدُمًا

7 **القائدة الصاعدة.** هي التي لا تزال في بدايات رحلتها، وما الذي ترَيْنه فيها ولا تراه هي في نفسها بعد؟

8 **ما الذي يبقيكِ متمسّكة بالأمل؟** صِفي الإلهام الذي يستحق أن يُنقَل إلى الآخرين

9 **ومنذ ذلك الحين...** العبارة التي تحمل في طياتها كل ما تعلّمتِه قُدُمًا نحو الأمام.

ورقة العمل هذه مرفقة بالفصل السادس. استخدميها بمفردك أو مع زميلة، أو أحضريها إلى جلسة جماعيّة.

ملاحظات ختاميّة

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

2 Strichman, N. (2023) Welcoming mini-revolutions, one by one. Times of Israel https://blogs.timesofisrael.com/welcoming-mini-revolutions-one-by-one/ On 'positive disruption' and narrative in social change see Denning, S. (2005). The Leader's Guide to Storytelling. Jossey-Bass

3 للاطلاع على استعراض للمنظمات النسائية الرائدة في هذا المجال، انظري إلى 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 اشتهرت نسخة "بيكسار" من "هيكل القصة" (Story Spine) بفضل إيما كوتس، فنّانة القصص السابقة في بيكسار، عام 2012، فيما يعود أصل هذا البناء السردي إلى مدرّب الارتجال كين آدامز عام 1991. Adams, K. (2013, June 5). Back to the Story Spine. Aerogramme Writers' studio

أنظري أيضا إلى Campbell, J. (1949).

7 "الحدث الذي أشعل الشرارة" هو المصطلح الأدبي المتداول للحدث الذي يخلّ بتوازن "العالم الاعتيادي". ويُنسب إلى Campbell, J. (1949). The hero with a thousand faces. Pantheon

8 "الاضطراب" مصطلح شائع في نظرية السرد لوصف الانقطاع في حالة التوازن. أنظري إلى Todorov, T. (1977). The poetics of prose. Cornell University Press

9 السرد اقصصي في القيادة Denning, S. (2005). The leader's guide to storytelling. Jossey-Bass. See Auvinen, T., et al. (2013) كأداة استراتيجية للإدارة. Leadership & Organization Development Journal, 34(6), 496—514

10 التقنية الكلاسيكية لبدء القصة في منتصف الحدث. انظري إلى 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 للاستزادة حول فكرة الهوية السردية، انظري إلى 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. تظهر الحبكة الثامنة، "الغموض"، في الصياغات الموسَّعة لنموذج بوكر

15 Booker, C. (2004)

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

17 للاستزادة حول الفجوة بين القدرات القيادة المحتفى بها وتلك المقلل من شأنها: Brown, B. (2012). Daring Greatly. Gotham Books. Edmondson, A.C. (1999) انظري أيضا إلى Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350—383

18 للاستزادة بشأن "التعاطف الحازم"، انظري، Salzberg, S. (2020). Real Change. Flatiron Books ولمزيد من التفاصيل حول التعاطف الحازم بوصفه رعاية فاعلة وواضعة للحدود، انظري إلى Neff, K. & Germer, C. (2024). Mindful Self-Compassion for Burnout. Guilford Publications

19 للاستزادة في موضوع الذكاء العلائقي، انظري إلى Gittell, J.H. (2016). Transforming Relationships for High Performance. Stanford University Press. يُعدّ التنسيق القائم على العلاقات - أي على الأهداف المشتركة، والمعرفة المشتركة، والاحترام المتبادل - أقوى عامل منفرد للتنبؤ بأداء الطواقم في البيئات المعقّدة.

20 لمزيد من "ممارسة القيادة التكيّفية" Heifetz, R., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). The Practice of Adaptive Leadership التعمّق في قدرة القيادة على احتواء التوتر بين القيم المتنافسة.

21 Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. W.H. Freeman

22 القادة الذين يستطيعون تسمية Duke, M.P. & Fivush, R. (2013). The oscillating narrative and intergenerational resilience. لحظات الصعود والهبوط معًا، واستخلاص المعنى من هذا النمط، يُظهرون مستوى أعلى بكثير من المرونة النفسية مقارنةً بمن يروون قصصًا تصاعدية فحسب.

23 Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350—383. أقوى مؤشر منفرد على تعلّم الفريق هو مدى شعور أعضائه بالأمان عند طرح الحقائق الصعبة ومناقشتها. انظري أيضًا إلى 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. وفقًا للدراسات، يتمتع الأشخاص الذين يعرفون تاريخهم المشترك عبر الأجيال - أو، في هذه الحالة، تاريخهم المشترك بين الأقسام - بإحساس أقوى بالتحكم في حياتهم ومستويات أعلى من تقدير الذات

25 للاستزادة حول هذا الموضوع، انظري إلى Duke, M.P. & Fivush, R. (2013)

26 انظري إلى مفهوم Senge Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. (2006) لـ "النماذج الذهنية" أو الافتراضات، حيث يساعدنا فهم أصولنا على إدراك القوالب الذهنية التي تشكّل نظرتنا إلى العالم. وللاطلاع على قائمة بالأسئلة، راجعي. https://storycorps.org/

27 Ezzy, D. (1998). Theorizing narrative identity: Symbolic interactionism and hermeneutics. Sociological Inquiry, 68(2), 239—252. doi.org. يشير هذا الكاتب (1998) إلى أن بناء هوية سردية - أي أن نؤلّف قصة حياتنا - شرط أساسي لإحساسنا بالقدرة على تشكيل حياتنا.

28 وجد Duke et al. وآخرون (2008) أن معرفة هذه المعلومات، وفق مقياس "هل تعرف؟"، تُعدّ أقوى مؤشر منفرد على المتانة العاطفية.

29 ترتبط عبارة "الاضطراب البنّاء" بقائد حركة الحقوق المدنية جون لويس. وللاستزادة حول الهوية القيادية والفاعلية الأخلاقية انظري الى Brown, M.E., & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595—616

30 للاستزادة حول تفكيكُ طبقات قصصنا والتنقيبُ في معانيها الكامنة، انظري الى: Strichman, N. (2022) Excavating stories, building empathy. Times of Israel. https://blogs.timesofisrael.com/excavating-stories-building-empathy/

31 استنادًا إلى Brown (2006)، الذي يستكشف كيف يستخدم القادة هويتهم لتجاوز المعضلات الأخلاقية. مقتبس من لويس، وهو مصطلح ابتكره زعيم الحقوق المدنية جون لويس للدلالة على الاضطراب الضروري. إن التعرف إلى هذه اللحظات يعمّق شعور القائد بفاعليته الأخلاقية.

32 تشير Duchek (2020) إلى أن قدرتنا على التعامل والتكيف ترتبط بالقدرة على التأمل في الأزمات السابقة باعتبارها مرحلة أساسية في المتانة.

33 حول السرد القصصي ومداخل بناء التواصل: Schumann, K., Zaki, J., & Dweck, C.S. (2014). Addressing the empathy deficit. Journal of Personality and Social Psychology, 107(3), 475—493

34 للاستزادة حول مشاركة القصص، انظري إلى Strichman, N. (2022) Excavating stories, building empathy
للاطلاع على مثال مهم يوضح كيف أن مشاركة القصص الحياتية تخلق منافذ للتواصل بين المجتمعات، انظري: هاني، ج.، وروبن، د. (محرران). (2025). «النساء يكتبن الأمل». إصدار المؤلّفين. يوثق الكتاب القصص الحياتية لـ 21 امرأة يهودية وعربية يعملن من أجل السلام والمجتمع المشترك، وقد أُعدّ تكريماً لذكرى فيفيان سيلفر.

35 Duchek (2020)

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

37 Heifetz, R. A. (1994)

38 حول القوة التحفيزية لرؤية وجه المَهمّة: Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. Academy of Management Review, 32(2), 393—417

39 حظي هذا المصطلح بالانتشار بفضل Baldwin, C. (2005). Storycatcher: Making sense of our lives through the power and practice of story. New World Library يوضّح Baldwin أن جمع القصص اليومية هو فعل تحويل الاستماع السلبي إلى شهادة فاعلة، حيث "نلتقط" سرديات من حولنا لننسج نسيجًا اجتماعيًا أقوى وأكثر تعاطفًا.

40 بحسب Duke et al. (2008)، تسهم معرفة قصة النشأة المشتركة في ترسيخ الشعور بالانتماء، بما يعزّز قدرة الجماعة على الصمود في أوقات الضغوط المؤسسية.

41 يعرض Dicks, M. (2018). Storyworthy: Engage, teach, persuade, and change your life through the power of storytelling. Dicks مفهوم "واجب الحياة اليومي"، الذي يتمثّل في ممارسة يومية لتوثيق لحظة واحدة ذات دلالة، بوصفها طريقة منهجية لتطوير القدرة على التقاط القصص المتولّدة من التجربة اليومية.

42 Ganz (2011). Public Narrative: Architecture, Spirit, and Practice. The framework for Self, Now, and Us

43 يقدّم Ganz (2011) نموذج "قصة أنا، وقصة نحن، وقصة الآن" باعتباره إطارًا تواصليًا يربط بين القيم الداخلية والتحرّك الخارجي.

44 يُوظَّف "سؤال المعجزة" هنا de Shazer, S. (1988). Clues: Investigating solutions in brief therapy. W. W. Norton & Company. لتجاوز التفكير المتمركز حول المشكلة، وهو مستمدٌّ من العلاج القصير الموجّه نحو الحلول لدي Shazer (1988)

45 من خلال طرحه نظرية "التدفّق"، يناقش Csikszentmihalyi (1990) فكرة التعرّف إلى لحظات الانخراط العميق للحفاظ على الرضا المهني على المدى الطويل. Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. Harper & Row

46 de Shazer, S. (1988)

47 Stevenson, B. (2014). Just Mercy. Spiegel & Grau. And Bryan Stevenson's Ted Talk "We need to talk about an injustice" (2012) ted.com/talks/bryan_stevenson_we_need_to_talk_about_an_injustice

48 Chimamanda Ngozi Adichie's Ted Talk: "The danger of a single story" (2009) https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story

49 Ernesto Sirolli's Ted Talk "Want to help someone? Shut up and listen!" (2012)

50 للاستزادة حول الاستعداد ,Coyle, D. (2018). The culture code: The secrets of highly successful groups. Bantam Books لإظهار مواطن الضعف، وكيف أن مشاركة الصعوبات تشكّل شرطًا لبناء الثقة داخل المجموعة.

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

52 Strichman (2021) Documenting the heroic adventures of womanhood

53 للاستزادة حول هذا الأمر، أنظري إلى Past Achievements and Future Directions of Women's and Feminist Organizations in Israel. Strichman, N. (2018)

54 أنظري على سبيل المثال إلى Strichman (2019) Expanding our toolbox https://blogs.timesofisrael.com/expanding-our-toolbox/ and 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 Ackoff, R. L. (1989). "From Data to Wisdom." Journal of Applied Systems Analysis. DIKW هرم DIKW هو إطار يوضّح كيفية انتقالنا من البيانات الخام إلى معلومات ذات دلالة، ثم إلى معرفة متكاملة، وصولًا إلى حكمة استراتيجية. And Patton, M. Q. (2014). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.). Sage Publications

56 عُرض في منتدى "زَعياة" بتيسير من البروفيسورة نافا ليفيت-بينون. أنظري إلى 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 وللاستزادة حول هذا المفهوم، انظري إلى 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 للاستزادة حول التقييم وطرح الأسئلة الاستراتيجية، انظري إلى 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 للاطلاع على الفكرة الأصلية لـ"هويات الظل"، انظري إلى Jung (1958/2026)؛ في أوقات الضغط، غالبًا ما يبرز "الظل" (السمات المكبوتة) دفاعًا عن الأنا. ويجب إلقاء الضوء عليه ودمجه، حتى نتمكن من مواصلة التعلّم.

63 Senge, P. M. (2006).

64 للاستزادة حول "الأسئلة الجريئة" في التقييم، انظري إلى 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 مع تقدير خاص لإسهامات د. دانييل شاني ود. ياعيل بار ليف اللتين يسّرتا عدة لقاءات منتدى زَعياه والشريكتين في تأسيس BeDo — إحداث التغيير بصورة مختلفة. https://bedo.org.il/

68 بشأن عنصر "المفاجئة"، أنظري إلى Patton (2010): Developmental Evaluation as a tool for real-time innovation in complex systems

69 للاستزادة بشأن تيسير التعلّم، انظري إلى Patton (2010)

70 للاستزادة بشأن كيفية وضع الاستراتيجية بعد طرح سؤال "ماذا إذًا؟"، انظري إلى Patton (2010)

71 انظري إلى Campbell, J. (1949)

72 للاستزادة بشأن الكيفية التي يشكّل فيها السرد القصصي طبقةً وظيفية تتيح معالجة المعلومات وتحويلها إلى حكمة استراتيجية قادرة على الصمود، انظري إلى McDowell, K. (2021).

73 Freytag, G. (1863). Die Technik des Dramas. Five-act dramatic pyramid: exposition, rising action, climax, falling action, resolution

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

75 Duke, M.P. & Fivush, R. (2013). مرتبط بمستوى أعلى بكثير من المرونة مقارنةً بالقصص التي تتجه صعودًا فحسب. يشير فايلر (2020) إلى أن الطواقم التي تروي "سرديات متأرجحة" (قصصًا عن النجاح والفشل معًا) تتمتع بمرونة أكبر من تلك التي تروي قصص "النجاح" فقط. 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. انظري أيضا Duchek (2020) الذي يشير إلى أن قدرتنا على مواجهة الأزمات والتكيّف معها ترتبط بقدرتنا على مراجعة الأزمات السابقة، بوصف ذلك مرحلة أساسية في بناء المرونة والمتانة. 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 يُبرز Zak (2015) أن القصص الملهمة والمؤثرة تحفّز الدافع الأخلاقي وتعزّز التواصل

78 Feiler, B. (2020). Life is in the Transitions يعرّف Feiler (2020) هذه بوصفها اضطرابات كبرى تستلزم "صنع المعنى" لشقّ الطريق في مسار التحوّلات.

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 and Bridges, W., & Bridges, S. (2017). Managing transitions: Making the most of change (4th ed.). Da Capo Lifelong Books

81 Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. Psychological Inquiry, 15(1), 1—18. Tedeschi & Calhoun (2004) كتبا عن كيفية تمكّن الأفراد والجماعات من إحداث تغيّر نفسي إيجابي نتيجة صراعهم مع ظروف حياتية مليئة بالتحديات. للاستزادة بشأن "النمو بعد مرحلة الصدمة"

82 وهذا يلامس فكرة "عملية" الانسلاخ. انظري Feiler (2020)، الذي يرى أن الانسلاخ عن الهويات القديمة شرطٌ للنجاح في الانتقال بين مراحل الحياة.

83 Gittell, J.H. (2016). Transforming Relationships for High Performance. Stanford University Press. تُبرز Gittell (2003) أن "الرعاية المتبادلة" والتواصل المتكرر هما المحرّكان الأساسيان للطواقم عالية الأداء.

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

85 Belkin, G. (2023). Democracy therapy: Lessons from ThriveNYC. Daedalus, 152(4), 111—129. doi.org و Gittell, J. H. (2016) للاطلاع على أفكار إضافية، مثل دوائر القصص، انظري إلى للاستزادة حول الكيفية التي تتمكن فيها المؤسسات من تعزيز "التنسيق العلائقي" - أي عملية التواصل وبناء العلاقات من أجل تكامل المهام - الذي يشكّل مصدرًا أساسيًا لمتانة المؤسسات في أوقات الأزمات.

86 hooks, b. (2000). Feminism Is for Everybody: Passionate Politics. South End Press, أيضا انظري إلى Eden Association. (n.d.). The Eden Model الذي يضع التصديق المنظومي في سياق النضال المجتمعي, وأيضًا Linehan, M. M. (2014). DBT

87 استنادًا إلى عمل Duke وآخرين (2008)، فإن معرفة "قصة المنشأ" المشتركة تخلق شعورًا بالانتماء، الأمر الذي يعزّز القدرة الجماعية على الصمود في مواجهة الضغوط التنظيمية

88 للاستزادة حول هذا الأمر، انظري إلى Bridges (2004) حول ضرورة "طقوس الختام" للعبور بنجاح عبر "المنطقة المحايدة" في مسار التغيير. أيضًا إلى Gittell, J. H. وآخرين (2013)، الذين يتناولون دور الطقوس المشتركة، مثل اللقاءات الدورية القصيرة أو وجبات الطاقم، في ترسيخ الأهداف المشتركة والاحترام المتبادل الضروريين للتنسيق العلائقي عالي الجودة.

89 Gittell, J.H. (2016)

90 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; يكتب Adler (2012) حول "الفاعلية السردية"، ويناقش مدى ارتباط تصوير بطل القصة بوصفه قادرًا على التأثير في حياته الخاصة بالصحة النفسية.

91 Bridges (2004) حول ضرورة "طقوس الختام" للعبور بنجاح عبر "المنطقة المحايدة" في مسار التغيير.

92 مع تقدير خاص لإسهامات د. دانييل شاني ود. ياعيل بار ليف اللتين يسّرتا عدة لقاءات منتدى رَعياة والشريكتين في تأسيس BeDo — إحداث التغيير بصورة مختلفة. https://bedo.org.il/. يستند جزء كبير من عملهما إلى موضوعات نظرية U. انظري Scharmer, C. O. (2016). Theory U: Leading from the future as it emerges (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers, and the Presencing Institute: https://www.presencing.org/

93 مع تقدير خاص لإسهامات د. دانييل شاني ود. ياعيل بار ليف اللتين يسّرتا عدة لقاءات منتدى رَعياة والشريكتين في تأسيس BeDo — إحداث التغيير بصورة مختلفة. https://bedo.org.il/

94 يستند هذا إلى نظرية الكفاءة الذاتية؛ فعندما نتذكّر كيف واجهنا تحدّيات صعبة بشجاعة في الماضي، يبدو التحدّي الحالي أكثر قابلية للمواجهة وأقل إرباكًا. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman

95 Kabat-Zinn, J. (1990). Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness أنظري إلى

Delacorte Press, الذي يكتب عن "النقطة الساكنة" واليقظة الذهنية بوصفها "إيلاء الانتباه بطريقة معينة: عن قصد، وفي اللحظة الراهنة، ومن دون إصدار أحكام

96 Kabat-Zinn, J. (1990)

97 Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books للاستزادة حول ما يُعرف بـ"اختطاف اللوزة الدماغية"، انظري إلى حول كيفية تجاوز ردود الفعل العاطفية للقشرة الدماغية الحديثة، الأمر الذي قد يؤدي إلى قيادة قائمة على ردود الفعل.

98 Goleman, D. (1995)

99 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 للاستزادة حول مفهوم "فاعلية الانتباه" (القدرة على توجيه الانتباه)، انظري إلى

100 Frankl, V. E. (1946/2006). Man's Search for Meaning. Boston: Beacon Press: يرتكز هذا المفهوم على أعمالِ والاقتباس: بين المحفز والاستجابة ثمّة مساحة. وفي تلك المساحة تكمن قدرتنا على اختيار استجابتنا.

101 Brach, T. (2003). Radical acceptance: Embracing your life with the heart of a Buddha. Bantam انظري على سبيل المثال

102 Ram Dass. (1971). Be here now. Lama Foundation للاطلاع على العمل الأصلي في ترسيخ مفهوم "الشاهد" في سياق اليقظة الذهنية الغربية، انظري إلى

103 Salzberg, S. (2020) in Real change: Mindfulness to heal the world and ourselves. Flatiron Books يكتب عن"التعاطف الحازم" بوصفه قوة فاعلة وقوية للتغيير

104 لاستكشاف مفهوم الغضب بوصفه "بيانات"، انظري إلى Lorde (1984) حول توظيف الغضب بوصفه مصدرًا للمعلومات من أجل التغيير، من دون السماح له بأن يصبح الوقود الوحيد للهوية. Lorde, A. (1984). Sister outsider: Essays and speeches. Crossing Press

105 Neff and Germer (2024). يرى Germer (2024) و Neff أن التعاطف مع الذات، الموجَّه إلى حالة الإنهاك الناجمة عن الإجهاد المزمن، يتيح للأفراد استعادة طاقاتهم

106 Salzberg, S. (2020

107 أنظري إلى رابطة "عيدن". (n.d.). The Eden Model, and Bloom, S. L. (2013). Creating sanctuary: Toward the evolution of sane societies. Routledge

108 مع تقدير خاص لميسّرتي منتدى رَعياة، د. رونيت شوفال، المديرة التنفيذية لجمعية "عيدن"، حموطال غوري من "السرد القصصي التحويلي"، لإسهامهما في طرح موضوع القيادة النسائية في التعامل مع الصدمات. انظري أيضا، جمعية "عيدن". (n.d.). The Eden Model. Eden Association. (Core framework for systemic trauma-informed transitions) and Batliwala, S. (2010). Feminist Leadership for Social Transformation: Clearing the Conceptual Cloud. CREA. (يستكشف التفاعل بين التاريخ الشخصي و"الذات" والقوة المؤسسية)

109 Eden Association. (n.d.). The Eden Model. CREA. (2011). Achieving Transformative Feminist Leadership: A Toolkit for Organisations and Movements لمزيد من المعلومات حول التطبيق العملي لمفهومي الأمان والمخاطر في ديناميكيات القوة، انظري أيضًا إلى Edmondson, A. C. (2018)

110 Eden Association. (n.d.). And Lorde, A. (1984). Sister Outsider: Essays and Speeches. Crossing Press, for insights on the dialectic of self-care as political

111 Eden Association. (n.d.) يشدّد النموذج على أن التعافي يكتمل عندما لا تعود "القطيعة" هي التي تحدّد الهوية الراهنة، بل تتحول إلى مصدر للحكمة. انظري أيضا إلى White, M., & Epston, D. (1990). Narrative means to therapeutic ends. W. W. Norton & Company. And Scharmer, C. O. (2016). Theory U: Leading from the future as it emerges (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

112 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. يرى المؤلفان أن الرأفة بالذات في مواجهة الإنهاك والتباعد عن الآخرين الناجمين عن الاستنزاف المهني تتيح للأفراد "استعادة طاقاتهم" والحفاظ على قلب منفتح تجاه عملهم

113 Neff, K., & Germer, C. (2024). Neff, K., & Germer, C. (2024) لمزيد من المعلومات حول "السرديات الترميمية" وسرد القصص بوصفه أداةً لبناء السلام والتعافي العاطفي، انظري إلى Senehi, J. (2002). Constructive storytelling: A peace process. Peace and Conflict Studies, 9(2), Article 3

114 Neff, K., & Germer, C. (2024)

115 يوفّر العمل المنخرط بعمق مصدرًا لتجدد الطاقة، مما يجعله أكثر استدامة من العمل القائم على المثابرة وحدها. انظري إلى Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014). The concept of flow. In Flow and the foundations of positive psychology (pp. 239—263). Springer. Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2014)

116 تمثّل حالات التدفق المؤشر الفسيولوجي لحالة "التوقد" Nakamura & Csikszentmihalyi, (2014)

117 يصف Fields (2021) هذه البصمات و"الشرارات" بأنها الحمض النووي للرضا عن العمل. Fields, J. (2021). Sparked: Discover your unique imprint for work that makes you come alive. HarperCollins Leadership

118 Strichman, N. (2024) Let's have a hope researcher chime in.... Times of Israel
تتناول المثابرة والأمل في مواجهة فقدان فادح، انظري: هاني، ج.، وروبن، د. (محرّران). (2025). " نساء يكتبن الأمل".

119 Campbell, J. (1949)

120 Duke et al. (2008) as to the value of these processes for team resilience

121 McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. Review of General Psychology, 5(2), 100—122 للاستزادة حول هذا المفهوم والقيادة التوليدية، انظري إلى

122 Schumann, K., Zaki, J., & Dweck, C. S. (2014). Addressing the empathy deficit. Journal of Personality and Social Psychology, 107(3), 475—493 للاستزادة حول سرد القصص ومداخل بناء التواصل، انظري إلى

123 Strichman, Nancy. "So, What's Your Story?" eJewishPhilanthropy, 9 July 2020, ejewishphilanthropy.com/so-whats-your-story/.and 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 Louiz Green. https://www.rayahfund.org.il/louiz- طُرحت أسئلة المقابلات هذه على أعضاء منتدى راية منذ عام 2021، بإشراف green/ للاطلاع على فيديو حول السيرورة ومكتبة فيديوهات صندوق رايه، انظري إلى https://www.rayahfund.org.il/storytelling/ للاطلاع على نهج مرتبط بالمقابلات حول قصص الحياة، انظري كتاب نساء يكتبن الأمل (هاني وروبن، 2025)، حيث قامت مجموعة من النساء، بتوجيه من البروفيسورة عامَيا ليبليخ، بإجراء مقابلات مع 21 ناشطة سلام وتوثيق قصص حياتهن.

125 Dicks, M. (2018)

126 يشتقّ من مبادئ Duke et al. (2008)

127 أنظري أيضا Feiler, B. (2013). إدماج الأعضاء الجدد من خلال سرد القصص يضمن تعرّفهم بعمق إلى تاريخ المجموعة في التغلب على الصعوبات، بما يعزّز ممارسة إعادة تشكيل ذواتنا، بوصفها مهارة نتعلمها ونطوّرها.