

作業としてのリーダーシップ

John A. White

PhD., FAOTA, OTR/L

パシフィック大学 健康科学部 作業療法学科 教授¹

近藤 知子（日本語訳）

帝京科学大学 医療科学部 作業療法学科 教授

ここで話している作業としてのリーダーシップを作業科学と作業療法に枠組みの中で適切に行うために、まず私の背景について簡単に紹介する。これを基に、作業療法の専門領域内・外にある理論や、研究基盤の視点を検証する。さらに、これらの理論を人生におけるリーダーシップのシナリオに当てはめてみる。本方法が、学問の中でリーダーシップを分析し、促進する方法を考える道具となるよう願っている。最後に、作業療法や作業科学が発展する道を作る理論概念を行動に移しているリーダーシップの例や、これらのリーダーから利益を得る機会について紹介する。ここで示した理論・人生の物語・リーダーシップ像・分析が、この論文を読む方々にとって、専門職や社会を良い方向に変化するためのリーダーシップ・フォロワーシップ行動を喚起するものであることを願う。

作業科学研究, 9, 12-43, 2015.

リーダーシップの土台

私はアメリカ合衆国の南東部で、地元の学校・教会・地域社会への奉仕に熱心な愛すべき大家族の中で、育ち、教育を受けた。私の両親と4人の兄弟姉妹は、奉仕に際しリーダーシップの役割をとるものと期待されていた。私も子供の時からリーダーシップをとるポジションにいた。この文脈は、これから私が話す「気の進まないリーダーの話」に関連し、また、その後には話す作業としてのリーダーシップの検証のための分析や解釈にも使う。この社会-文化的文脈は、私の育ちや、主にアメリカで作業療法士や作業科学者として教育され、働いてきたことからくる偏りを反映することになるかもしれない。これに関しては、読み手となる人に任せ、この文脈の中での分析や、提示した概念やアイデアの適応を批判的視点で見たい。

ナラティブ研究 (Polkinghorne, 1988; Riessman, 1993) は、人が自分の生活・人生の意味を作り出す方法を理解する

ために社会科学から生まれ、作業療法や作業科学においてもよく使われるようになった質的研究法の一つである。リーダーシップに向かったり離れたりする私自身についてのナラティブ分析を、リーダーシップの作業分析の中に織り込んでいく。この際、リーダーシップ理論の外観、作業の実践と科学に見られるリーダーシップの例、人-環境-作業モデル (PEO) (Law 他, 1990; Law, Copper, Strong, 他., 1996) の理論的レンズを用いる。作業行動への相互作用 (transaction) アプローチは、Law の研究グループ (1996) によって示唆され、Dunbar (2009) によって文章化されたが、効果的なリーダーシップ行為を支持したり抑制したりする人、課題、環境状況の因子を見つめ、分析するために有益なレンズを提供する。

仮説

私は、学識的、学問的リーダーシップにおいて私の初めてのメンターとなった Elizabeth Yerxa 博士から、仮説を確か

¹ White 博士は、2014年に行われた第18回作業科学セミナーの基調講演の際、パシフィック大学健康科学部 作業療法学科の部長であり、また、アメリカ作業研究会 (SSO:USA) の会長だった。

め、明らかにすることの重要性を学んだ (Yerxa, 1983, 2009). そこで、ここでは、この論文の準備として私が作った仮説のいくつかを次に挙げる.

- 作業の研究は、人間が繁栄することに奉仕する科学であり (Wilcock, 1993, 1998), 作業療法はその目的に達するための根源的な実践手段である.
- 作業療法の目的は、人の「作業を通じた、健康、幸福 (well-being), 生活への参加」の達成を支援することを目的とする (例, 人の繁栄) (アメリカ作業療法協会, 2014, p.54) .
- 作業療法は作業的に適切で (作業を基盤とし), クライアント中心 (Townsend, 1997) であるときに最高なものとして実現する.
- 「気の進まないリーダーの話」をする際、私がもしこれまでに成し遂げたものがあるとすれば、学ぶという才能を私に分け与えてくれた優れた先輩、仲間、学生、指導者によって築かれた土台の上にある.

疑問

Yerxa 博士は、詩人の Reiner Maria Rilke が 1903 年に書いた「心の中にある、まだ解かれていない全てのものに我慢強くありなさい、そして疑問そのものを愛そうとしなさい」 (Yerxa, 2009) という言葉を使い、私に、難しい問題を長期的に考えることの大切さを教えてくれた。その精神において、私は次の質問に幾つかの答えを見出そうとしているが、読み手となる人が、作業の研究や治療的適用を用いた人間性への奉仕の使命をさらに進めて下さるよう願う。私が扱いたい二つの根源的な疑問は次のようなものである。

- 作業科学に支えられた作業療法が、健康や参加 (と人の繁栄) を促進するために、社会に最もよく奉仕できる形とはどのようなものか？
- 作業療法と作業科学にとって、目的達成のために必要なリーダーシップとはどのようなものか、また、それをどのように将来に組み込んでいくのか？

ナラティブの背景

私がここで話す私のリーダーシップの土台や可能性の多くは、家族、地域、個人的または専門的な指導者から得たものである。例えば、私は家族から、互いに愛しあい尊敬しあう、真実を探し語る、他の人を助ける、公平である、できる限り学ぶというという人生の核となる価値観を学んだ。

両親の励ましとして、私が20歳代の時に終末期を迎えていた父の例を挙げることでできる。父は別れの手紙の中に、もし可能ならば大学院で博士号を取ってほしい、そ

して最終的には自分の領域でリーダーシップを取って欲しいという希望を記していた。私の両親は、私たち5人の子供達を車や列車や飛行機に載せて旅行に連れ出し、新しい場所、異なる種類の人々、新しい存在の仕方に、私たちの目が開くよう仕向けた。私はまた、私の父の医療の実践を観察して、様々な人々やライフスタイルに触れる機会があった。人種隔離 (公民権運動の前と早期) のあった南部地域の経済的不況の中、人々の生活が、健康、富、人種という点で大きな幅があることを知ることができたのである。私の家族は、ボランティアや奉仕を通じ、様々な方法で奉仕の役割を熱心に果たしていた。私の両親はスカウト、市民組織、教会の委員、公立学校などの積極的なボランティアであり、リーダーで、私の兄弟姉妹はしばしば、教会プログラム、サマーキャンプ、スポーツ、学生団体、学校のクラブなどでリーダーシップの役割を取っていた。

私は、家族以外にも、先生、牧師、町のリーダー、OT 教育者から大きな影響を受けている。熱心な教育者や信仰に厚い人々からは、読み・学ぶことを愛すること、未来を見るために歴史を使うこと、社会的正義に影響する事柄、普通に行うことに高い基準を置くことの重要性を学んだ。また、意欲と行動の理解の重要性、身体・精神の健康に問題がある人に対しては人が優先され、尊敬の念と公正な治療を受ける権利があることを学んだ。

大学では、南カリフォルニア大学の指導者から学識について学んだ。Florence Clark 博士は、厳正な効果研究や助成金獲得の実施を鼓舞しつつ指揮し、革新的なビジョンを貫徹させ、私たちの専門職をダイナミックな未来へと導く、勇敢で、未来への夢を抱くリーダーであった。Ruth Zemke 博士からは、批判的思考、人間関係を育てることの大切さ、あるべきことやなすべきことに全力を尽くすということ学んだ。Galya Frank 博士は、私の博士号の指導教授だったが、より深くつきつめること、現象に対し、常に異なる説明や解釈の可能性を探ることを常に求め、よりよい学者になるよう私を追い込んで下さった。

OT の実践では、私は、人生とは政治的尽力であるという「作業療法の政治的实践」(Pollard, Kronenberg, & Sakellarius, 2008) の中の的確に表されている概念を覚えてくれた複数の上司に出会った。上司たちは、もし私が、参加したりや、システムとその規則を理解することに抗い続けるならば、自分自身の目的達成や潜在能力を脅かすことになること教えてくれた。別の上司は、セラピストが患者やクライアントに対しベストを尽くすためには、セラピストの達成感や意味を支援することが重要であると教えてくれた

(例：上司は、OT スタッフの管理に雇用者 / クライアント中心アプローチを用いていた)。また、私は、何人かあまり良くない上司にも会い、リーダーとしてすべきではないことも学んだ (例：過度に権威的である、強制力を使用するなど)。

教育の世界では、同僚や指導者が、私の教育についてのリードすることの成長を支援してくれた。また、Maralynne Mitcham 博士という優れた指導者にも出会い、私たちのような新米の教師が学識のある教育者になるにはどうすればよいかを学んだ。彼女は、私たちに、より系統的に教えること、それを研究のように扱うことを示し、そして悲しいことに、最近、いかにこの世を美しく去るかということも教えてくれた (彼女は、アメリカ作業療法学会の作業療法教育に関して、素晴らしいエレノア スレーグル レクチャーをした後、2013 年 10 月に亡くなった) (Mitcham, 2014)。Steve Park 博士は、教育面での同僚だが、仲間に教えられることの重要性を示してくれた人であり、学生が学ぶことが最優先されることを強調する人でもある。彼は、教えることと学ぶことに作業分析を使い、素晴らしい結果をあげており、常に、教育か運営かという最も重要な目的の一つに、最も早く素早く気づく。私はまた、私が教え、指導した、何百人という学生、特に、謙虚で、明瞭で、学ぶことに尽力し、興味をもち、挑戦し、熱心に学ぶ者たちに深く感謝している。

管理者として、上司としてのリーダーシップを改善するために、私は優れた指導者に会うことができた。Barb Boyt Schell 博士は私の上司で、プログラムディレクターであり、自分自身や自分の長所・短所を知り、それを自分の能力を改善するために使うという批判的反省について教えてくれた人でもある。Sara Hopkins Powell 博士は、部門の長であり、私のもう一人の上司だったが、Zemke 博士と同様、他の人を育てること、高い水準をもち続けることの重要性を教えてくれた。Ginny Stoffel 博士は現在のアメリカ作業療法士協会の会長だが、彼女と Barb Schell 博士と共に、私は私にとっては初めてであるリーダーシップの授業を行った。彼女がそこで強調したことは、自分自身の核と自分が最も大事にしていることからリードすることの重要性である。彼女の授業を聞き、私はリーダーシップとは、学び、成長するものであること、特にそれは、自己省察が伴った時に著しいものとなることに気づくことができた。私はまた、OT のリーダーである Ellie Gilfoyle 氏、Ann Grady 氏、Cathy Nielson 氏が講師となって行った、アメリカ OT ファウンデーション (AOTF) / アメリカ OT 協

会のリーダーシップ育成班 (Leadership Mentoring Circle) が開催した研修会で、素晴らしいリーダーシップ成長の機会を得た。私も班員だったこの会では、講師や班の仲間から、リーダーシップの知識と技術の成長のツールとして、話をすることが重要であり、それが自己省察と自己評価に非常に効果的であること (例：学習実践表 (Kouzes & Posner, 2003)) を認識することができた。

OT 作業分析の理論的基盤

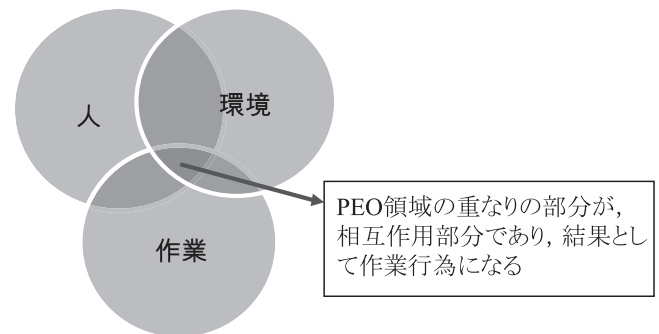


図 1

人-環境-作業 (PEO) 相互作用は、作業療法実践の概念モデルとしてよく知られているが、1990 年に初めて著述された時にはカナダ作業行為モデルの一部として、のちには PEO モデル (Law 他, 1996) として表されている (図1)。PEO 相互作用の基本因子は、本分析の目的に合わせ、人 (OT や作業科学者) をリーダー、作業 をリーダーシップの作業の形・意味・機能 (OT や作業科学者の未来のため)、環境 を急速に変わる社会やヘルスケア、環境、作業的不公正などがあるその人が働く場、その人の作業行為をリーダーシップとして扱っていく。カナダ作業行為モデルに親しみのない方には、これを記している文献がある (Kielhofner, 2006, 2009; Law 他, 2005; Law, 1998; Schell, Gillen, & Scaffa, 2014; Townsend, 1997)。

PEO アプローチを使うことで、リーダーとしての人が、何をもち得るのか、どんな特質、技術、経験がリーダーシップの作業行為に貢献するのかを考えることができる。この質問に答えるために、PEO 相互作用の個々の因子について見ていく。

環境とは、ある種の反応を引き出すもので、人の外側にある文脈のこと (Law et al., 1996) である。人間作業モデルでは、環境的圧迫がある種の反応の必要性を作り、各々の環境的文脈はリーダーが反応しなければならない要求を作り出すものとして枠づけられる。リードする

作業とは、作業の形を作る一定不変の課題から構成される(Nelson, 1988) (「人から独立している、または、人の外部にある客観的な状況で…先行的に存在し、人の行為を引き出し、導き、構成するもの」で、物理的・社会的文化的な特質をもつものである(Nelson, 1988, p 633 & 634)). しかし、それらがどう行われるかは、人-作業の相互作用による(図2)(Law et al., 1996, p. 15 をもとに再編). リーダーシップの作業はまた、リーダーシップの責務や交流の行為を含み、リードしている間のリーダーのスタイル、技術、活動と相互に作用する. 行為は、他者がリードされる状態や、グループの目標の達成度合、または、正式な方法(例、仕事行為調査や公式・非公式評価ツール)により測ることができる. リードする作業の意味は、リーダーとリードされる人の両者、そして同時にリーダーが属する集団や組織の行動により影響される人々によって決定される(Dunbar, 2009).

次の複数の図で、私の人生のリーダーシップとしての作業行為の成長を4つの時期から分析するが、この際、PEOモデルの要素と図2の相互作用、特に、PEO要素の相互作用において、作業行為が時間とともに拡張したり収縮したりすることに注意を払っていただきたい. これらの要素を、小学生の頃の子供時代、大学生の頃の早期成人、中年、そして現在の後期中年(少なくとも私は62才を後期中年と考えています!)という私の足取りに組み込んで行く.

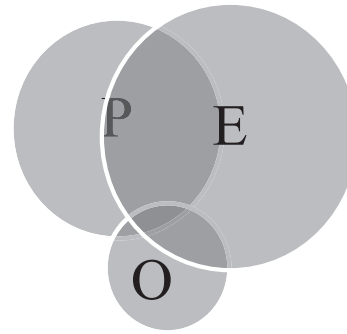


図3 第1期 初期リーダーシップ(10-17才)

環境は、私が教会・学校・スカウトでリーダーの役割を受け入れるよう圧迫している. 圧迫には他者によるカリスマ的性質が追加されていたと思われる.

リーダーシップの成長の第1期は、環境が最も大きな影響因子で、リーダーシップの役割を受け入れさせるような社会-環境的な圧迫があった. しかし私は、学校や教会やスカウトのリーダーシップの役割に必要な 作業の形、課題、能力というものはほとんど知らなかった. もし私がリーダー的な特質を持っていたとしても、私はそれが何かに気付いていなかったし、効果的なリーダーシップのために必要な本当の能力、課題、技術について理解していなかった [図3].

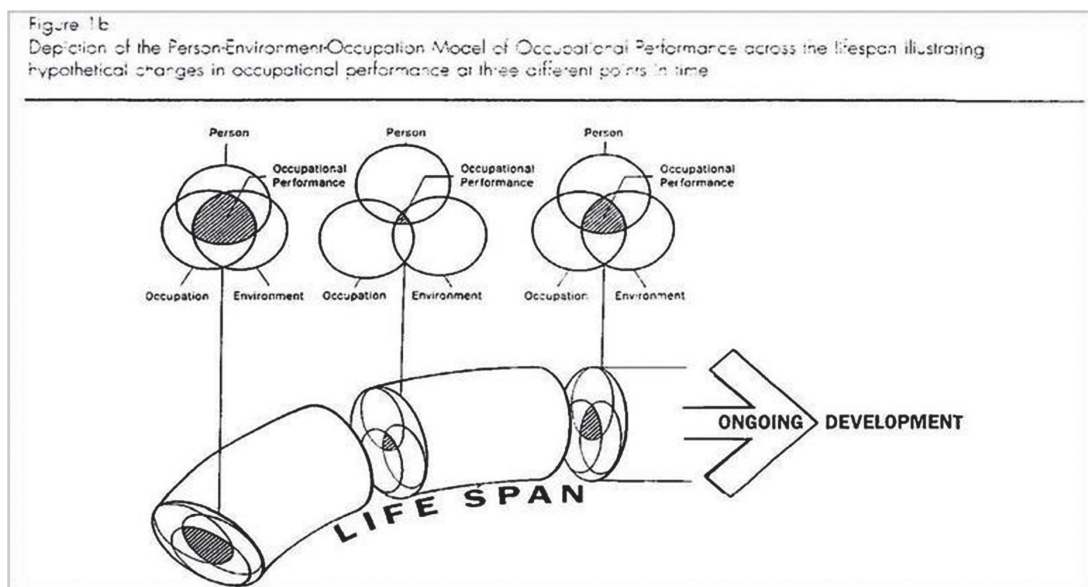


図2

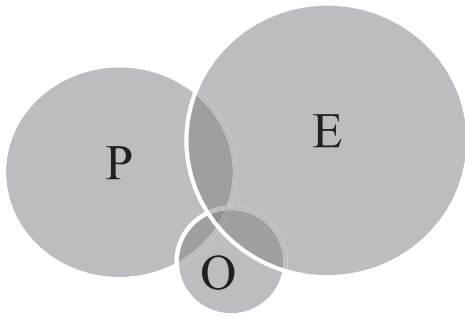


図4 第2期 青年・早期の成人

次の20年の間(17～37歳), 地元や国の政治(ウォーターゲート, 統御不可能な核の拡散など)の幻滅により私はリーダーシップから遠ざかり, リーダーシップの行為は非常に小さいものになった。

第2期では, 私は政治に幻滅しており, 自ら「無政治的」であったと断言できるが, 同時に, 不平等に反対する必要性を見聞きし, 反核運動やゲイの権利擁護などに積極的になっていた(まだ反政治的で, リーダーシップの役割は避け続けていたが)。リードするという作業行為の欠落に際し, 行為の環境はここでも最も大きな影響因子で, 私は成人期に生じる課題である, 仕事や余暇の拡大, 家族や家庭を作るという作業に追われていた [図4]。

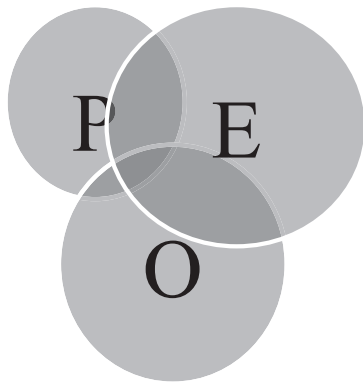


図5 第3期 リーダーシップの理解

OTの実践において, 私は年長の実践者として見られるようになり, 臨床教育や簡単な指導的課題を行うようになった。大学院で私はOTやOSのリーダーたちに出会い, 学問, 学者, 専門職におけるリーダーシップの重要性を見ることができた(37～46歳)。

大学院の経験の中で, 私は作業療法や作業科学における変化を真に導くとはどのようなことかを示す偉大なリーダーや模範的専門家に出会い, 正式な形ではないが, 熟練したリーダーシップの性質や能力を分析するようにな

り(例, 作業の形), 現在と未来の私自身のリーダーシップの可能性を理解し始めた。ただし, 私はリーダーシップの役を取ることに, まだ, 気後れしていた。つまり, リーダーシップ PEO においては, ここでは人が最も小さな相互作用要素だった。私は, 同僚の思いを主張するにあたり, 私のリーダーシップの役を熟練者が代わってくれることを待ち続けていた。しかし, 私は徐々に, 私こそがこのグループでリーダーシップとしての熟練者のポジションいるのだと気づくようになった。この新しい理解が, 私の次のステージへの成長と, 多くのリーダーシップへの就任への準備となった [図5]。



図6 第4期 気は進まないが, リーダーとして成熟

リーダーシップの能力を発揮し, 成長する機会を繰り返し与えてくれた経験のあるリーダーや教育的指導者と働くことで, 初めての管理職の役割に着くことになった(42～62歳)。アメリカ作業研究会(SSO:USA)では理事長に就任した。この経験により, リーダーシップ作業行為は高いレベルへと引き上げられ, PEOモデルのそれぞれ因子がバランスのとれた形で作用するようになった。

私は上司でプログラムディレクターである Barb Schell 博士の熟練し卓越した指導のもとで, 大学において, そして非営利団体の理事会の会長として, 新しいリーダーシップへの挑戦を受け入れた。幸いにも同時期に, アメリカ作業研究会(SSO:USA)の基盤作りに早期から関わった。何年かに渡り私はSSO:USAに奉仕を続けたが, それが, 2009年から2014年に務めることになる理事長としての役に導いた。私は, 文脈でのリーダーとしての要求が作業の形の要求と組み合わせさせた時, リードするという私の技術と能力の成長が納得のいく形で適合していくことを理解し始めた。私はまだいくらか気が進まない状態ではあったが, それでも私はこれらの挑戦を受け入れ, より高いレベルのリーダーとして私が働けることを理解し始めた。

それから間もなく、私は以前教鞭を取っていた Pacific University OT プログラムのディレクターとしてリーダーシップを取るようになった。何年かに渡って複数の形で生じたリーダーシップの成長 (AOTA や AOTF のリーダーシップ講義や熟練した指導者からのサポート) により、学問、専門職、地域でのリーダーシップの役割に対する能力を構築することができた。これらの役割を通じて培われた自信は、私が市政プロジェクトや非営利団体のリーダーを務める勇気を与えてくれた。リーダーシップの作業行為は、今、PEO のすべての因子が最適に相互作用する最も高いレベルに達している [図6]。

ここに挙げた分析は、次の章ではリーダーシップの定義、概念、理論を探求し、実践適用の例として使うことができる。

リーダーシップの定義、概念、理論

図書館のデータベースでリーダーシップに関連する文書や著述を検索すると、何千もの題が表示される。本論文を納得いく範疇に収めるため、最近のトピックスと古典的なものを例としてあげ、さらに Dunbar の「リーダーシップにおける作業的視点」(2009)という、鋭利な視点を持った論文を見ることにする。彼女は、リーダーシップを、個人と集団の目標が適合するために作られる相互作用的で関係的な思考を含む複雑な過程であると定義している (2009, p.2)。別の作業療法グループでは、リーダーシップを、「他者を望む方向に動かすアートであり、共有する大志のために工夫することを求めるものである」(Gilfoyle, Grady, & Nielson, 2011, p.202) としている。もっとフォーマルな定義には、「リーダーの責務または地位；リードする能力；リードすることの行動や例」などというものがある (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/leadership>)。また、Gilkeson (1997) によっても、作業療法のリーダーシップが効果的に説明されている。しかしここでは、リーダーシップが個人や専門職の市場においてどのように使われるかに焦点が置かれ、特定のリーダーシップ理論やその適応については概略のみが提供されている。

リーダーは、力や権力の行使をする役割をとる時に、出現したり、選ばれたりする。また、集団や組織が、組織化や方向性を必要とする課題を行う時に、しづしづリーダーシップの責務がとられることもある。しかし、課題の効果的遂行や目標達成は、しばしば、リードする際のリーダーの質と成功にかかっている。複数のリーダーシップモデルを通し、成功するリーダーが共通して持つ特質が明らかにされている。この特質とは、共有できるビジョンを作り出し、

他者の行動に影響を及ぼし、共通の目標に到達し、衝突や複雑さに効果的に対応する能力である。その他に効果的なリーダーシップに必要なものは、リーダーそのものによって行使されるものであれ、グループによって背負われたものであれ、求められる変化のために、力を効果的に行使する方法である。力は、権威的な力や権力としての使用 (Raven, 1992) (他者に影響を及ぼすためにリーダーとして構築された力—説得から脅迫の力) と、個人的使用 (リーダーとして構築された力は、フォロワーのニーズに沿うよう構築される) に分けて見ることができる。権威的に力を使うリーダーの共通点は、指示的で、独裁的で、共感性が少ないが、個人的力を使うリーダーは、思いやりがあり、能力があり、生産的であり、反応力がある傾向がある (Dunbar, 2009)。一つの形しか使わないというリーダーは少なく、優れたリーダーは権威的な力に個人的力を十分に組み入れる傾向がある。

リーダーシップの力は、獲得するか与えられるかのどちらかから得られる。力は、相続、腕力、富により得ることもあるが、能力、カリスマ、課題に対する適切な技術などが証明されることで集団から与えられることもある。

リーダーシップを「する」ということ

Kouzes と Posner (2007) は、傑出したリーダーの実践と特質について集中的な研究を行い、5つの特徴的な実践を見出した。特徴的の実践の1番目のものは、挑戦的な過程 であり、リスクを進んでとること、力に対して真実を話すこと、現状や今起こっている過程について批判的に考えること、必要とされる時に変化を提案すること、他者からの批判を敬意をもって受け入れることなどが含まれる。2番目の実践は、共有するビジョンを喚起すること である。この時、リーダーは、集団のニーズや組織の根本的目標を理解し、両者に合うようなビジョンを編み出す必要がある。この実践は、クライアント中心の作業療法の実践と並行している (Law, Baptiste, & Mills, 1995; Townsend, 1997)。3番目は、成功するリーダーは、他者に自信と信頼感を植え付け、仕事を成し遂げるのに必要な資源を与える 他者が行動できるようにする ということである。4つめの良いリーダーの 実践モデルになる ことで、自分の価値観を他者に知らせ、毎日の実践において役割モデルとなることを課すことで他者のビジョンを形作る。最後の5番目のリーダーの 実践は ということである。有能なリーダーは、応援者であり、意欲を持たせる人であり、従う人が自分の仕事や集団や組織の目標に対し、真に良い気持ちを持つことを支援する (Kouzes & Posner, 2007)。

最良のリーダーであっても、従う人がリーダーのビジョンや行動モデルを支持しなかったり、支持できなかつたりすれば、失敗する。つまり、フォロワーシップは、リーダーとグループの目標に積極的に従い、支援するというリーダーシップの一つの形として考えることができる。リーダーは、良いフォロワーを実践するグループメンバーを持つことで、多大なる利益を得ることができる。良いフォロワーシップの特徴としては、自己管理、専心、有能感、精神力の4つが挙げられる (Kelley, 1988; Riggio, & Blumen-Lipman, 2008)。すべてのグループメンバーが有能なフォロワーとして実践を行った時、チームはスムーズに走り、グループの達成力は最大のものになる。良好なフォロワーシップとリーダーシップは相互に作用し合い、団結・集団のアイデンティティ・リーダーの成功感とグループの目的到達感において高いレベルの結果を作り出す。フォロワーとしての優れた実践は、リーダーシップとフォロワーシップの実践効果を倍増させるようなリーダーシップの行動を可能にし、驚くべき結果を生み出す。

リーダーシップのスタイル

リーダーシップの研究者や理論家は、多くのリーダーシップのスタイルが提示しているが、Dunbar (2009) は、奉仕型、カリスマ型、状況型、変革型という4つの一般的スタイルを示している。ここでは、PEO 分析過程を用い、それぞれのリーダーシップスタイルの因子の相互作用を検証する。

奉仕型リーダーの概念は、政府や組織に最適であるとして、Greenleaf (1977) により提示されたもので、組織は、

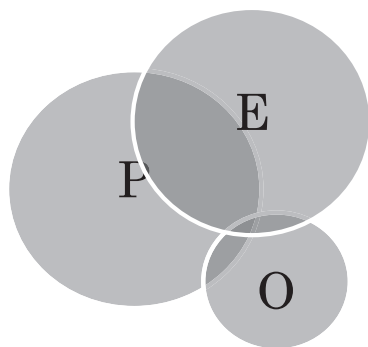


図7
奉仕型リーダーに対するPEO分析: 権威的支配者に抗する者リーダーは、思いやり、誠意、倫理観、正直な振る舞いととも、社会的ニーズに合うように組織を導く。

社会的善行の促進や奉仕に強い価値をもつリーダーによって作られた目標においてのみ、繁栄することができるというものである。奉仕型リーダーは、文脈を読みながら、より大きな善行とは何かを理解し、目標に到達するために働く。真の奉仕型リーダーシップにおけるリードは、常に思いやりがあり、倫理的で、透明性がある。実際のリードの過程では、リーダーシップが実行される方法は様々で、他のスタイルと組み合わせられるかもしれない。Ann Grady (Grady, 1990, p. 1065) が「アートとしてのリーダーシップ」として述べる OT の治療的自己の使用は、実際には、クライアントや他の専門職との関係における力の共有を含むリーダーシップの形の一つで、奉仕型リードアプローチと一致している。私のリーダーシップのスタイルの自己評価によると、私の実践のほとんどは、このタイプのリーダーシップになる [図7]。

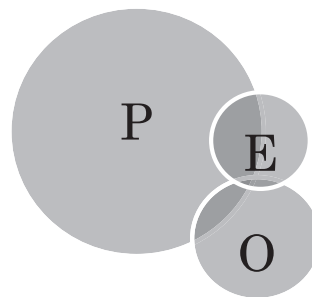


図8
カリスマ型リーダー(カリスマとは、ギリシャ語で「神の恵み」の意味)は、最も肯定的な意味合いで、従いたくなるリーダー的な性質、情熱的表現、明確に理解できる目的により、リーダーシップの力を獲得する。

カリスマ型リーダーの積極的な情熱とは、肯定的な表現をすれば、価値のある目標は達成可能であるという深い信念と、明確に説明される目的に導かれたビジョンである (Rose, 1991)。フォロワーはしばしば、巧みな弁舌、魅力、富、力 (明白であっても隠れていても)、高度な対人関係技術の組み合わせにより、カリスマ型リーダーに力と権威を与える。このリーダーシップのスタイルは、リーダーの人間性に傾倒するフォロワーにより促進される傾向がある。フォロワーは、リーダーが課するものに盲目的に従うかもしれず、その結果、最も簡単に崩壊するスタイルだといえる [図8]。

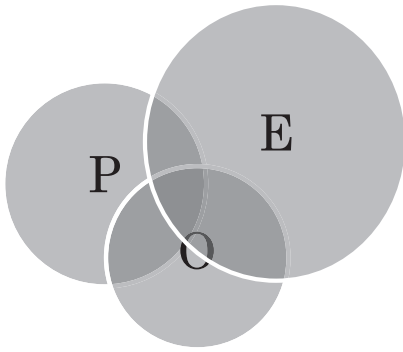


図9

状況型リーダーシップ(Hersey & Blanchard, 1996)は、名前が示唆するように、文脈や環境の要求や圧迫に大きく影響され、リーダーとしての適応力が最も求められるものである。この型には、フォロワーとの間の関係性をバランスよく導く4つのカテゴリー・スタイルがある。

状況型リーダーシップのスタイルは、高度な柔軟性と適応性を持ち、特定の文脈において完了されるべき課題に対し、働く人やグループメンバーの成熟度と有能感のレベルを効果的に読み取ることによって卓越したリーダーが取る。このリーダーは、状況を素早く判断した後、どのリードスタイルが最も効果的であるかを決定し、フォロワーの自立や責任を果たす準備レベルにスタイルを合わせる。準備レベルとは、グループメンバーの成熟度と有能感を基にする。成熟度（能力があり自信がある＝高い成熟度、能力がなく不安＝低い成熟度）と有能感（高い有能感と高い献身度、低い有能感と低い献身度）は、4点満点の尺度で評価することもできる。つまり、有能な状況型スタイルリーダーは、それぞれのグループメンバーに合わせて柔軟に適応し、メンバーの成熟度と有能感をもとに、必要とされる支持と指導のレベルを判断する。スタイルには4つあるが、そのうちの一つは、最も直接的で焦点化されたもので、どのように課題が行われるかを正確にグループメンバーに教えるというものである。教えるスタイルは、関係性が低い場合に焦点がおかれ、グループメンバーは、単に何をするかを教えられ、課題に関わる問題をどのように解決するかという2方向の話し合いは殆ど行われぬ。状況型リーダーシップのスタイルとして次に高いレベルのものは、その気にさせることである。リーダーは簡単な課題の指導とバランスをとりながら、改善への有効な意見やグループメンバーの新しい課題への自発的行動を支援する関係性を作る [図9]。

状況型リーダーシップの次のレベルのスタイルは、参加と呼ばれるもので、フォロワーがより自立するような高い関

係性に焦点が当てられていることに特徴づけられる。割り当てられた課題には、最低限の管理と指導のみが必要となり、リーダーは組織的な実行を改善するような案を求めすることもできる。代弁は、グループメンバーとリーダーの相互作用の最も高度なレベルにあたるもので、リーダーは指導から離れ、フォロワーは課題の優先順位や、関係性の焦点のどちらにおいても殆どサポートを必要としない。つまりリーダーとフォロワーは、高度なレベルの計画や問題解決を除いては、お互いにほとんど独立して働くことができるということである。この状況でグループメンバーは、組織活動のより大きな部分において責任が増加したとみなし、リーダーシップの性質と自分自身の実践を引き受ける傾向がある(Hersey & Blanchard, 1996)。状況型リーダーシップにまつわる成長は、一般的な管理に導かれるもので、二分間の管理に(Blanchard, Zigarmi, & Drea, 1985)ガイドラインとして示されている。

この相互作用を分析すると、PEOの構成要素は、カリスマ型や奉仕型リーダーのスタイルよりバランスが取れている。しかし、PEOの構成要素ではリーダーの反応を引き出す、力や圧迫と呼ばれるような環境が優勢になる。リードするという作業の形も重要だが、その形は基本的には状況のニーズを解釈するリーダーの技術に関わる。リーダーの形の中の人との相互作用の部分には、様々なレベルで導かれたフォロワーの準備状態や、リーダーシップ技術を効果的に実行できることとして理解できる [図9]。

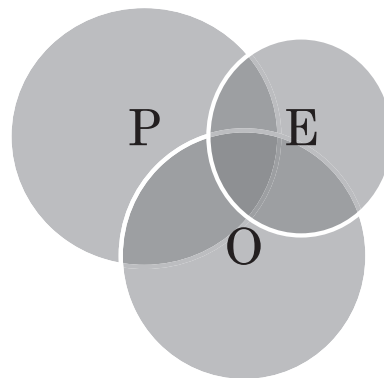


図10

変革型リーダーは、ビジョンを表現し、ビジョンに到達するために必要な資源を与え、フォロワーの能力拡大と個人的成長を支える

グループリーダーとメンバーが倫理的で意欲的になるという結果をもたらすリーダーシップの型は、変革型リー

ダーシップとして Burns (1978) により初めて表されたが、Dunbar (2009) は、Bass と Avolio (1994) の著述をもとに、変革型リーダーシップのスタイルについてまとめている。変革型リーダーは、しばしば、カリスマ型リーダーシップの要素を持つが、崩壊に対して強い耐久性をもち、ビジョンに誠実で、フォロワーが自分の可能性を満たしつつ、グループの目的を達するための新しい可能性を創造することを支援する。熟練した変革型リーダーは、組織とフォロワーを変革するために、影響の明確化、意欲の歓喜、知的刺激、個別化された配慮の4つの実践を行う。このスタイルは、リーダーが個々のフォロワーを知り、個人的な満足と組織の成功が支援されるよう、個人の興味・能力・成長と、組織のビジョンが合うように試行するという意味で、クライアント中心の実践と同じ部分がある。

このスタイルは、さらにバランスがよい PEO の相互作用であると言えるが、より多くの焦点は、リーダーが、リーダーシップの過程・ビジョン・変革的アプローチの成功を決定するフォロワーとの関係性をどのようにとるかという点に当てられる。相互作用において見ると、人が最大の力になっている。しかし、ここで人は、リーダーシップの作業の形と、リーダーシップの作業行為を高いレベルにするために環境因子や環境条件を最適化する方法を知っている人である。このスタイルでは、より満足し、より成長したフォロワーこそが、グループの究極的目標に対しより生産的になると考える。このリーダーシップの型は、人が繁栄する環境を提供する OT の哲学によく収まる。その環境とは、変革に至るために、すべての人がリーダーからニーズの予測と支援を受けて繁栄するというものである。

変革型は、より伝統的なリーダーシップの型と混同されるべきではない。変革型は、フォロワーからの支持を、フォロワーにとってなんらかの価値があるものと交換したり、やりとりしたりするもので、リーダーシップの共通する形である (B. Bass, 2008)。交流において生じる交換は、本質的に悪いものではない (給料のために働く、個人の健康を増加するために、ヘルスケアの変化を唱えるなど)。しかし、変革型は、力のあるエリートが、フォロワーが要求し必要とする資源を統御するような時、力の乱用に容易に陥りやすいといえる (独裁者、児童労働の雇用者など)。

人のリーダーシップの能力、好み、傾向を評価することは、人の成長を導く効果的な過程である。変革的リーダーシップに関しては、この理論を基盤として Trott と Windsor (Trott & Windsor, 1999) により開発されたヘルスケア専門

職向けの簡単な自己評価ツールがある。より幅広いリーダーシップについて扱った個人評価ツールとしては、*組織化する才能を選び、発展させるためのエビデンス基盤の実践職場評価ハンドブック* (Scott & Reynolds, 2010) がある [図10]。

作業を研究し、実践に使うためのリーダーシップ

自分の国や文化と異なる聞き手の方々の前で、リーダーシップについて探ることには少しためらいがある。ここで挙げる情報や例のほとんどがアメリカやヨーロッパから引き出してきたものであることをご注意いただきたい。私はまた、変化のための活動を最大に支持する文化的に適切な理論やモデルを探ることが重要であることも認め (Mills, 2005)、ここで示す考えやモデルの少なくとも幾つかが、どこでも使えるものであることを願う。リーダーシップには比較文化研究が複数あるが、ここでは成功したリーダーが持つ9つの特徴を示す。この特徴とは、情熱、決定力、信念、誠実さ、適応性、感情的な強さ、感情の共感、自己知識、謙虚さである。私が調べた文献から、私はこれに10番目の特徴として、ビジョンをあげたいと思う。Kouzes と Posner (2003, 2007) は、比較文化研究を使いながら、リーダーシップを改善するための10の注意点を明らかにしている。それは、自己の気づき、感情の管理、フィードバックの探索、先導を切る、コーチとなる、目標を立て計画する、実践、変化の測定、自己の賞賛、正直さ (自分にも他人にも) である。リーダーシップに対しては、様々な文脈において、それぞれに推奨される言葉やガイドがある。例えば、大学におけるもの (Buller, 2013)、一般的な自己とリーダーシップの改善の古典的な文章である7つの習慣 (Covey, 1989)、効果的なチームワークについて述べたチームにおける5つの問題、リーダーシップ論 (Lencioni, 2002) などである。

ここで私は、この論文の始めに記した質問を見直しながら、この質問に対し何らかの答えを提供すると思われるリーダーシップの型を、文献や革新的な実践家の例を通して提示する。質問は、作業科学に支えられた作業療法は、どのようにすれば健康と参加 (と人の繁栄) を促進するために、最もよく社会に奉仕することができるか、そして、それを目指し、将来に繋げていくために、作業療法と作業科学は、どのようなタイプのリーダーシップが必要だと悟る必要があるのかというものだった。

革新的な思想家である Buckminster Fuller (Ratcliffe & Lebkowsky, 2005, p. 101 に、Buckminster Fuller の言葉

として記載)が「何かを変えるためには、既存のモデルが時代遅れのものとなるような、新しいモデルを打ち立てなさい」と述べたように、私たちは多分、新しい挑戦を受け入れることから始める必要がある。作業についての新しい方法や、個人・組織・住民のために最もよい働き方はどのようなものかを考えている作業療法士、作業科学者、その他の人たちが、すでに存在している。

作業を行動に移す

25年前以上に起きた作業科学の正式な誕生は、作業に関わる新しい考え方を提供した。作業の実践への適用は、作業療法を、より独特でクライアント中心で作業的にふさわしい専門職として変革することを助けた。ヘルスケアや社会の問題を考え、社会的問題に挑戦し、解決に貢献するにあたり、作業科学は、これまでのように作業療法と協調した方法であれ、より直接的な方法であれ、学問的な力強い根拠を示すことになる。ここでは、作業科学から生まれたアイデアを使っている人や、作業科学に貢献するために革新的アプローチを使う人、そしてその両方を行う人について紹介する。どの例においても、大変な状況にいる人のために働こうという情熱と作業の理解が、作業を核として使うプロジェクトを開発するOT実践に組みこまれている。これらの人々についてここでは簡単に触れ、プロジェクトについてより学びたい人のために、参考文献を提供する。

Sabriye Tenberken は、社会的排除を受けたネパールの子供を学校に連れてくることを始めた若いオランダ女性である (Tenberken & Kronenberg, 2005)。彼女は自分も盲だったが、旅行、教育、管理における有能感を持ち、子供たちが点字の読み書き、就職、山登りなどのような、それまで想像したことのない作業的目標に到達することを鼓舞した。ブライントサイト (Walker, 2008) という題の映画は、6人の盲のチベット人少年のエベレスト登山の遠征を映したもので、適応と可能性、作業の持つ興味の喚起と鼓舞の力を力強く表している。

作業科学者や OT は、移住を余儀なくされ、その後、難民化するという国際的問題に対するプログラムの作成やアプローチにも貢献している (Algado, Gregori, & Egan, 1997; Whiteford, 2005, 2014)。その他にも、国際連合と共同で、作業科学の視点から発展させた案を使って、戦争に関連する難民に対応している作業療法士がいる (Thibeault, 2002)。

イギリスでは、演劇学科と作業療法学科の教授が、「コンバージ」 という名前のプログラムを始めた。これは、精神領域のヘルスサービスで、利用者は、新しい技術を学び、社会的参加を増加するために大学に入ることを奨励される。プログラムは、演劇学で始まったが、グラフィックアートや演芸、スポーツ、音楽などにも広がっている。これらのコースにより、参加者の薬や精神科治療の必要性が減り、何人かは免許や学位を取得し、就職や再就職を果たしている。研究データは収集の途中だが、現時点では、長期の参加者の薬の量の減少、入院の減少、雇用の機会の増加、最低1年に2回の演劇製作が示されている。興味のある人は、<http://www.yorks.ac.uk/converge/converge.aspx> でプロジェクトの概要を見ることができ、<https://www.youtube.com/watch?v=8r7-9YxyvAk> で、「アウトオブキャラクター」と呼ばれる演劇組織で長期参加者が得た利益について学ぶことができる。

OT 学生はしばしば、学校で学んだ経験をもとにした斬新な考えを思いつき、先生や地域と協力してそれを新しい領域に持ち込み、変化を引き出すことができる。アメリカ合衆国と中央アメリカにおける二つのプロジェクトから、作業を使ってサービスが行き届かない層の人たちの健康を促進する新しいモデルが生まれた。その一つは、山頂の炭鉱採取 (炭鉱資源に直接近づけるように、山頂全体を爆破し吹き飛ばす) により生じた、急激な環境と社会的変化に対するものである。炭鉱に影響を受けた領域の住民の生活に関わる集中的エスノグラフィ研究が、東ケンタッキー大学の作業療法・作業科学部の先生と学生により、参加者が一体となるアクション研究法を用いて行われた (Blakeney & Marshall, 2009; Marshall, 2003)。ヘッドウォーターというこのプロジェクトを通し、炭鉱採取が原因になった川、湖、地下水の極度な水質汚染が、日常生活のほとんどの部分に影響を及ぼしていたという事実 (汚染された水で洗った服にシミがつく、髪に色がつく、マサやその他の生物で豊だった川のほとんどの魚が死んでしまう、ペットボトルの水の急激な値上がりなど) や、地下に掘り下げる採掘作業がなくなったことによる雇用形態の変化が見いだされた。この作業剥奪の状態 (人々が自分が統御できる以外の因子によって、意味のある作業に従事する機会が否定されること) が発見されたことで、作業損失に対する補償の援助と、作業的不公正に関わる採鉱への反対者の擁護という従来のかつ革新的な、作業を基盤としたアプローチが始まった。

パシフィック大学の Tiffany Boggis 教授は、過去8年間、地域を基盤としたリハビリテーションモデルを、ニカラグアホガース（慈善事業の家）における見捨てられた老人に対し持ち込み、6つの専門職からなる多彩な学生グループとともにプロジェクトを行い続けた (Boggis, 2009; Kelly, Erickson, Randt, & Schumacher, 2013). プロジェクトを共同で進めた Jesse F. Richardson 財団は、財面と物資の供給の支援の役割を担った。学生グループは、専門職連携による介入の焦点が、高齢者の余暇の選択肢を改善するという目標に向くように、プール活動レベル評価 (PAL) (Pool, 2011) の活用、様々な認知障害者のニーズをサポートできるような幅広い作業の準備、ケアスタッフがそれをうまく使えるようなトレーニングの実施を行った (Kelly 他, 2013). 本プロジェクトは、同じような状況にある高齢者の作業剥奪と公民権剥奪に取り組むものでもある (French, 2002). 作業が豊かになるという結果は、住民の社会参加が増し、スタッフのケアの質や仕事の満足度が向上するという事実も導き、プログラムが、他の慈善事業施設にも適用できるという基盤を提供するものだった。

作業科学が確かな形で適用され、かつ、作業療法の成果研究のゴールドスタンダードとしては、健康高齢者研究 (Clark et al., 2001, 1997) をあげることができる。この研究は、のちにライフスタイル再構築プロジェクトとして多様化しているが (Clark et al., 2006, 2011; Clark, Jackson, Wolfe, & Salles-Jordan, 2005; Mandel, Jackson, Zemke, Nelson, & Clark, 1999), これらのプロジェクトは、作業科学研究において発展した概念に基づいた作業療法介入プログラムが、さまざまな設定や対象に効果があることを説得力をもって提示するものであった。

最後の例は、アントファーム インターナショナルという非営利団体による OT 実践で、(<http://www.antfarm-international.com/>) で、青少年の自然基盤の地域志向生生活と、就労技術の開発を目指し考案された。青少年であればだれでも参加できるが、特に少年犯罪を犯した者や問題行動のある若者たちが、個別指導、庭作業、遊歩道作り、カフェでの仕事、高齢者の支援などを通して、技術を身につけていく。プログラムの製作者は OT で、作業科学の概念をもとにしてプログラムのモデルを作り上げた。成果はまだ論文の形になっていないが、プログラム評価では、毎年 120 人から 150 人の若者がこのプログラムに参加し、かれらの学校の出席や成績が改善し、少なくとも 35% が非常勤を含めなんらかの形で雇用され、地域の警察は町の非行が減少したと感じている。

上記の人々の例は、それぞれ、成長と肯定的な変化を動機づける作業従事の力を使ったものである。作業療法士による実施の有無にかかわらず、プログラムは、意味のある活動をする、社会ネットワークの一部になるという動機が人生を変えるという考えの上に成り立っている。これらの例よって最も強く示されることは、たとえ「治療」とは見えなくとも、作業中心のプログラムによる成果が明白であるという点である (形式ばった医学的書類、障害に関係した分類付け、治療者-患者関係ではなく、むしろ仲間同士、または、生徒と先生の関係性のようなものになる)。このような事実は、今後 OT や作業科学研究がさらに発展していくための調査の可能性を提供している。

日本の作業-外部者からの視点

日本の作業療法の専門職と作業科学の展開は、OT の歴史の中では相対的に遅い時点で始まった。しかし、1965 年の作業療法士法が制定後、作業療法士の数は 7 万人に達しようとしており、急速な成長に伴う様々な困難に対応しつつ、素晴らしい成長と成功を成し遂げてきた。アメリカ作業療法協会 (AOTA) は近々 100 周年を迎えようとしているが、作業療法士の数は 15 万人で、日本の 2 倍強にすぎない。私は、この実践的法律において、作業という言葉を使って枠組みを与え、専門職の根本的治療ツールとしてこれを名付けた人に対し、感謝し、賞賛する。その他のアメリカと異なる点は、男性の割合で、アメリカが 10% 以下であるのに対し、日本では 40% 近くの男性がいる。また、日本の OT の職場や専門職では、明らかにアメリカより若い人が働いている。アメリカでも、いまだ生物医学モデルが OT の現場の多くのガイドとなっていえるが、日本ではセラピストの実践は、医師の権限による統制がより大きく、このモデルの影響はより強いようである (Sakaue, Kondo, Odawara, & Nishikata, 2013). 医学とのこのような複雑な関係は、アメリカの作業療法が経験したことと同じような形をたどっている。この経験は、Kielhofner が専門職設立からの 60 年を 3 つのパラダイムの特徴付けの中で、的確に概念化されている (Kielhofner, 2009; Kielhofner & Burke, 1977).

作業科学も同様に、1995 年のフローレンス クラーク博士の講義による正式な紹介と、1998 年の初の大学院プログラムを始めとして、急激に成長してきた。年に一回の JSSO 会議には、学者や大学院生だけではなく、かなりの人数の学究的作業療法士が興味を示して参加している (実践の学究に関しては、Crist, Munoz, Hansen, Benson, & Provident (2005) や Kielhofner, (2008) を参考にして

ください)。これは、科学の発展においても、また、作業科学が実践の中に統合される上でも、有望な将来を示している。JSSOの役割は、作業科学ジャーナルの成長、長期に渡って行われてきた年に一度の学術会議、各地の作業科学研究グループ、そして、国際的作業科学コミュニティのアイディアの定期的な伝達を通し、作業の知識を広め、作業の研究を促進し、国内外において考えを交換し合うという使命に至るためのリーダーシップの堅固な基盤を提供しているといえる。

リーダーシップの成長のための次のステップ

ここまでの話から、リーダーシップの成長に向けて踏み出すための鍵となる疑問を、再点検してみる。作業療法の専門職や作業科学の急速な成長がさらに活用され、未来において健康的な作業的生活が約束されるためには、どんなリーダーシップが発達すべきだろうか？畏れ多いとは思いますが、私の立場からの専門職、そして学問的なリーダーシップの発展のための次の一歩の考えを述べたい。まず、私たちの領域における有能なリーダーの特質について記し、次いで、私たちの領域においてなすべき行動について示す。

有能なリーダーは、明確な目的を持っている。目的の一つは、これまでOTとOSで明示された作業に関連する学問が次にどこに行くのか、行くべきかという活氣的ビジョンを、どのように満たすことができるかを示すことである。これらのリーダーは、フォロワーシップを作り上げ、奉仕型と変革型リーダーシップをうまくブレンドすることで、最も確かな成功を収めることができるかもしれない。

さらに、作業の実践と科学が存在する日本やそれ以外の国々において、確固たる基盤を築き、成長を躍進させるためには、意図的にリーダーとフォロワーの技術を培うことも重要になるだろう。良いリーダーシップは教えられ、学べることを示すリサーチを取り入れ、リーダーシップの成長と成功のためにそれぞれの国の指針を作ると良いだろう(Kouzes & Posner, 2003, 2007)。組織は、有能なリーダーシップをもつ後継者が、思慮に富んだ行動を行うことでを繁栄する(Redman, 2006)。すでに始まっている大学院による作業の研究の基盤は続けて構築していく必要があるだろう。作業の研究グループをさらにシステムティックにし、新しく研究者になりたいと望む人を支援する指導者の数を増やさなければならない。作業科学を確かな基盤とする未来の作業療法士を育てるために、そして、作業療法を超えた作業科学の広がり強化するために、アメリ

カのセントルイス大学やセントキャサリン大学のように作業科学学部作るということも考えられる。Barbara Hooper博士は、作業と作業科学がアメリカのOTカリキュラムの中で教えられている方法を調査し(SSO:USAとAOTFにより助成)、作業科学を作業療法教育の中でより明白なものとする必要があると示唆している(Hooper et al., 2013)。また、作業の科学から利益を受け、作業の科学に貢献するような他領域の研究者や専門家組織と共同することも必要だろう(OT学会の中に作業科学部門を作る、この考えを文化人類学や心理学のような共感的な分野に広めるなど)。

まとめ

リーダーシップは大変大きなトピックで、社会、法人、政治、専門職の集団において、ほとんどの人が必要とする技術である。リーダーシップは文脈ごとに異なり、社会、文化、そして、それが必要とされる環境の現実的因子に影響を受ける。しかし、比較文化研究では、有能なリーダーにあらかじめ求められると思われる性質、知識、技術が示されている。人が発展するために作業の研究をする作業療法や科学的学問を前進させる方法を考えるうえで、この豊かな知識と文献を利用し、適応する方法を考える必要があるであろう。

あなた自身のリーダーシップ、フォロワーシップ、その両方の能力や好みを評価するような道具を使うと良いであろう。あなた自身と他者を分析するために、リーダーシップを作業として考え、あなたがクライアントの作業を分析し、作業遂行の機能や満足度を促進するような介入プランを作るように、「リーダーシップ介入計画」を作りなさい。ここでモデルとしたPEO分析を試し、自身の評価を支持するようなその他の理論的枠組みやアプローチを探しなさい。人間作業モデル(Kielhofner, 2008)や、作業適応(Schkade & McClung, 2001; Schkade & Schultz, 1992)は、リーダーシップの適用に適しているかもしれないが、私たちの領域の内外的にも多くのモデルやアプローチを選ぶことができる。

自分自身の専門職のリーダーシップにおいて、あなたができることをまとめるために、私たちは愛するために学ぶというリルケの言葉に従い、さらに二つの質問で終わりたい。作業療法と作業科学によって充足される社会のニーズを考えると、この二つの質問を思い出さなさい。それは、より良い変化をもたらすために必要な行動は何か、そして、その変化を作り上げるために、リーダーシップとフォロワーシップのいづれかによって、あなたができることは何か、というものである。

クライアントの健康的な変化, 部門の管理, JSSO の会長, WFOT をリードすることかもしれないし, 肯定的変化をもたらす援助を行うフォローシップを選ぶかもしれないが, 私たちのフィールドにはリーダーシップのニーズがあることを考え, あなた自身にこのニーズを満たすために立ち上がっていただきたい。もし私たち全員が, 理想的なリーダーシップとフォローシップとして, 私たちの潜在能力を十分に使ったならば, 社会的に良いとされることを力強く遂行する者になることを想像して欲しい。そして, 作業科学によって支持される自分の作業療法の知識を, あなた自身の可能性のために強化して欲しい。あなたと共に, より社会的に, 作業的に公正で, より健康な世界の中で, 真の生活をしていきたいと願う。

参考文献

- Algado, S. S., Gregori, J. M., & Egan, M. (1997). Spirituality in a refugee camp. *Canadian Journal of Occupational Therapy, 64*(3), 138-144.
- American Occupational Therapy Association. (2014). *Occupational therapy practice framework: Domain and process* (3rd ed.). *American Journal of Occupational Therapy, 68*(2, supplement 1), S1-S51.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. (2008). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (4th ed.). New York: The Free Press.
- Blakeney, A. B., & Marshall, A. (2009). Water quality, health, and human occupations. *American Journal of Occupational Therapy, 63*(1), 46-57.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Drea, Z. (1985). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness through Situational Leadership*. New York: Morrow.
- Boggis, T. (2009). Health promotion for elders in Nicaragua: Interdisciplinary international educational opportunities for Pacific University health programs <http://commons.pacificu.edu/otfac/5> (report manuscript). (5). Retrieved 9/2/2015, from Pacific University Libraries
- Buller, J. L. (2013). *Positive academic leadership: How to stop putting out fires and start making a difference*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Collin.
- Clark, F., Azen, S.P., Carlson, M., Mandel, D., LaBree, L., Hay, J., & Lipson, L. (2001). Embedding health-promoting changes into the daily lives of independent-living older adults: long-term follow-up of occupational therapy intervention. *Journals of Gerontology. Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 56B*(1), 60-63.
- Clark, F., Azen, S. P., Zemke, R., J., Jeanne, Carlson, M., Mandel, D., & Lipson, L. (1997). Occupational therapy for independent-living older adults. *Journal of the American Medical Association, 278*, 1321-1326.
- Clark, F., Jackson, J., Scott, M., Atkins, M., Uhles-Tanaka, M., & Rubayi, S. (2006). Data-based models of how pressure ulcers develop in daily-living contexts of adults with spinal cord injury. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation, 87*, 1516-1525.
- Clark, F., Jackson, J., Wolfe, M.K., & Salles-Jordan, K. (2005). Lifestyle redesign research and practice with the elderly, pressure sore prevention, and weight loss. Paper presented at the American Occupational Therapy Association Conference and Expo, St. Louis, MO.
- Clark, F., Jackson, J., Carlson, M., Chou, C.P., Cherry, B., Jordan-Marsh, M., & Azen, S. (2011). Effectiveness of a lifestyle intervention in promoting the well-being of independently living older people: Results of the Well Elderly 2 Randomized Controlled Trial. *Journal of Epidemiology and Community Health, 66*, 782-790.
- Covey, S. R. (1989). *7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
- Crist, P., Munoz, J., Hansen, A. M., Benson, J., & Provident, I. (2005). The Practice-scholarship program: An academic-practice partnership to promote the scholarship of best practices. *Occupational Therapy in Health Care, 19*(1/2), 71-93.
- Dunbar, S. B. (2009). *An Occupational Perspective on Leadership*. Thorofare, NJ: SLACK.
- French, G. (2002). Occupational disenfranchisement in the dependency culture of a nursing home. *Journal of Occupational Science, 9*(1), 28-37.
- Gilfoyle, E., Grady, A., & Nielson, C. (2011). *Mentoring Leaders: The power of storytelling for building leadership in health care and education*. Bethesda, MD: AOTA Press.
- Gilkeson, G. E. (1997). *Occupational therapy leadership: Marketing yourself, your profession, and your organization*. Philadelphia: F.A. Davis.
- Grady, A. (1990). Leadership is everybody's practice. *American Journal of Occupational Therapy, 44*(12), 1065-1068.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey*

- into the nature of legitimate power and greatness. Mahweh, NJ: Paulist Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hooper, B., Krishnagiri, S., Bilics, A., Price, P., Taff, S., & Mitcham, M. D. (2013). Determining how the construct of occupation is addressed in curricula: Strategies for making occupation explicit in the curriculum. Paper presented at the Society for the Study of Occupation 12th Annual Research Conference and Preconference Institute, Lexington, KY. http://commons.pacificu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1801&context=sso_conf
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66, 142-148.
- Kelly, M., Erickson, D., Randt, N., & Schumacher, K.. (2013). Nicaragua leisure activities with PALs Modification Levels (Report- Innovative Practice Projects). (30). Retrieved 8/28/2015, from Pacific University <http://commons.pacificu.edu/ipp/30/>
- Kielhofner, G. (2006). *Research in occupational therapy*. Philadelphia: F.A. Davis.
- Kielhofner, G. (2008). *A model of human occupation: Theory and application* (4th ed.). Baltimore: Lippincott Williams & Wilkins.
- Kielhofner, G. (2009). *Conceptual foundations of occupational therapy* (4th ed.). Philadelphia: F.A. Davis.
- Kielhofner, G., & Burke, J. P. (1977). Occupational therapy after 60 years: An account of changing identity and knowledge. *American Journal of Occupational Therapy*, 31, 675-689.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory*. San Francisco: Pfeiffer/John Wiley & Sons.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2007). *The Leadership Challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Law, M., Baptiste, S., McColl, M., Opzoomer, A., Polatajko, H., & Pollock, N. (1990). The Canadian Occupational Performance Measure: an outcome measure for occupational therapy. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 57 (2), 82-87.
- Law, M., Baptiste, S., & Mills, J. (1995). Client-centred practice: What does it mean and does it make a difference? *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 62(5), 250-257.
- Law, M., Baptiste, S., Carswell, A., McColl, M., Polatajko, H.J., & Pollock, N. (2005). *The Canadian Occupational Performance Measure* (4th ed.). Toronto, Ontario: CAOT.
- Law, M. (Ed.). (1998). *Client-centered occupational therapy*. Thorofare, N.J.: Slack.
- Law, M., Cooper, B, Strong, S., et al. (1996). The Person-Environment-Occupation Model: A transactive approach to occupational performance. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 63(9-23).
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mandel, D., Jackson, J. M., Zemke, R., Nelson, L., & Clark, F. (1999). *Lifestyle redesign: Implementing the well elderly program*. Bethesda, MD: American Occupational Therapy Association.
- Marshall, A. (2003). Water Quality and the Contextual Nature of Occupation. Paper presented at the SSO: USA 2nd Annual Research Conference, Park City, Utah.
- Mills, D. Q. (2005). Asian and American leadership styles: How are they unique? *Working Knowledge: The Thinking that Leads*. Retrieved from *Working Knowledge: The Thinking that Leads* website: <http://hbswk.hbs.edu/item/4869.html>
- Mitcham, M. D. (2014). Education as engine. (2014 Eleanor Clarke Slagle Lecture). *American Journal of Occupational Therapy*, 68(6), 636-349.
- Nelson, D. (1988). Occupation: Form and performance. *American Journal of Occupational Therapy*, 42, 633-641.
- Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. New York: State University of New York Press.
- Pollard, N., Kronenberg, F., & Sakellariou, D. (2008). A political practice of occupational therapy. In N. Pollard, D. Sakellariou & F. Kronenberg (Eds.), *A political practice of occupational therapy* (pp. 3-22). London: Elsevier.
- Pool, J. (2011). *Pool Activity Level Instrument for occupational profiling: A practical resource for carers of people with cognitive impairment* (4th ed.). London: Jessica Kingsley Publishers.
- Ratcliffe, M., & Lebkowsky, J. (Eds.). (2005). *Extreme Democracy*. Stanford, CA: Creative Commons.
- Raven, B. H. (1992). A power interaction model on interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal*

- of Social Behavior and Personality, 7(2), 217-244.
- Redman, R. W. (2006). Leadership succession planning: An evidence-based approach for managing the future. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 36(6), 292-297.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park: Sage Publications.
- Riggio, R. E., Chaleff, I., & Blumen-Lipman, J. (2008). *The art of followership: How great followers create great leaders and organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rilke, R. (1962). *Letters to a young poet*. New York: W.W. Norton.
- Rose, L.H. (1991). *Charisma: Power, passion, and purpose*. Buffalo: Bearly Limited Press.
- Sakaue, M., Kondo, T., Odawara, E., & Nishikata, H. (2013). International development of occupational science: A Japanese point of view. Paper presented at the Society for the Study of Occupation: USA, Lexington, KY. http://commons.pacificu.edu/sso_conf/2013/3/13/
- Schell, B. B., Gillen, G., & Scaffa, M. E. (Eds.). (2014). *Willard & Spackman's Occupational Therapy (12th ed.)*. Philadelphia: Wolters Kluwer/Lippincott Williams & Wilkins.
- Schkade, J., & McClung, M. (2001). *Occupational adaptation in practice: Concepts and cases*. Thorofare, NJ: Slack.
- Schkade, J., & Schultz, S. (1992). Occupational adaptation: Toward a holistic approach for contemporary practice, Part 1. *American Journal of Occupational Therapy*, 46(9), 829-837.
- Scott, J. C., & Reynolds, D. H. (2010). *Handbook of workplace assessment evidence-based practices for selecting and developing organizational talent*: Pfeiffer.
- Tenberken, S., & Kronenberg, F. (2005). The right to be blind without being disabled. In F. Kronenberg, S. S. Algado & N. Pollard (Eds.), *Occupational therapy without borders: Learning from the spirit of survivors* (pp. 31-39). London: Elsevier.
- Thibeault, R. (2002). *Occupation and the rebuilding of civil society: Notes from the war zone*. *Journal of Occupational Science*, 9(11), 38-47.
- Townsend, E. (Ed.). (1997). *Enabling occupation: An occupational therapy perspective*. Ottawa, Ontario: Canadian Association of Occupational Therapists.
- Trott, M.C., & Windsor, K. (1999). Leadership effectiveness: How do you measure up? *Nursing Economics*, 17(3), 127-130.
- Walker, L. (Writer). (2008). *Blindsight* [35 mm/video]. In S. Robson-Orr (Producer): Tonia Wright. VP Production, Robson Entertainment, info@robsonentertainment.com
- Whiteford, G. (2005). Understanding the occupational deprivation of refugees: A case study from Kosovo. *Canadian Journal of Occupational Therapy*.
- Whiteford, G. (2014). Enacting occupational justice in research and policy development: Highlighting the experience of occupational deprivation in forced migration. In D. Pierce (Ed.), *Occupational science for occupational therapy* (pp. 169-179). Thorofare, NJ: SLACK.
- Whiteford, G. (2000). Occupational deprivation: Global challenge in the new millenium. *British Journal of Occupational Therapy*, 63(5), 200-204.
- Wilcock, A. (1993). A theory of the human need for occupation. *Occupational Science: Australia*, 1(1), 17-24.
- Wilcock, A. A. (1998). *An occupational perspective of health*. Thorofare, NJ: Slack.
- Yerxa, E. J. (1998). Health and the human spirit for occupation. *American Journal of Occupational Therapy*, 52(6), 412-418.
- Yerxa, E. J. (2009). Infinite distance between the I and the it. *American Journal of Occupational Therapy*, 63(4), 490-497.
- Yerxa, E. J. (1983). Audacious values: The energy source for occupational therapy. In G. Kielhofner (Ed.), *Health through occupation: Theory and practice in occupational therapy* (pp. 149-162). Philadelphia: F. A. Davis.

Leadership as Occupation

John White, Ph.D., FAOTA, OTR/L

Professor, Pacific University, College of Health Science, School of Occupational Therapy

In order to properly frame my exploration of the occupation of leadership in occupational therapy and occupational science, it will be useful for me to share a brief personal history. From that foundation, I will then examine some relevant theoretical and research-based perspectives on leadership from within and outside of the occupational therapy profession. Theory will then be applied to leadership scenarios across a life course in hope of providing a tool for thinking about how leadership can be analyzed and promoted within these disciplines. This paper will conclude with examples of leadership in action that demonstrate various theoretical concepts in shaping the course of development for occupational therapy and occupational science as well as opportunities for the disciplines that will benefit from well-informed leaders. It is hoped that through the theory, life stories, leadership profiles, and analyses presented here, that readers will be inspired to consider their readiness to take action on the leadership-followership continuum to promote positive change in the profession and in the society.

Japanese Journal of Occupational Science, 9, 12-43, 2015.

Leadership Foundations

I was raised and educated in the southeastern United States in a large loving family that was committed to service in the local schools, church, and community organizations. My parents and four siblings often assumed leadership roles related to their service. At a young age, I too held leadership positions. It is within this context that I will share some “tales of a reluctant leader” and use analysis and interpretation of these narratives, to examine leadership as an occupation. Situated in this socio-cultural context, the following analysis may reflect biases from that upbringing and of an occupational therapist and occupational scientist who has been educated and employed primarily in the United States. I leave it to the reader to critically review the following analysis in light of that context and how it will affect application of the concepts and ideas presented.

Narrative inquiry (Polkinghorne, 1988; Riessman, 1993) is a form of qualitative research increasingly used in

occupational therapy and occupational science that emerged out of social sciences to better understand how people create meaning in their lives. Narrative analysis of my own journey into and out of leadership will be woven into an analysis of the occupation of leadership through the theoretical lens of the Person-Environment-Occupation Model (PEO) (Law et al., 1990; Law, Cooper, Strong et al., 1996) along with an overview of leadership theory and examples of leadership in the practice and science of occupation. The transactive approach to occupational performance suggested by Law’s research group (1996) and featured in Dunbar’s (2009) text provides a useful lens through which to view and analyze the human factors, tasks, and environmental conditions that support or constrain effective leadership performance.

¹ Dr. White was a Director of the School of Occupational Therapy in the College of Health Professions at Pacific University, and a Chair of SSO:USA at the time of Keynote Lecture on 18th Annual Occupational Science Seminar in 2014.

Assumptions

As an early mentor in scholarly and academic leadership, Dr. Elizabeth Yerxa emphasized for me the value of examining and making explicit one's assumptions (Yerxa, 1983, 2009). Therefore I share some of the assumptions that I have made in preparing this paper here:

- That the study of occupation is a science in service of human flourishing (Wilcock, 1993, 1998), and that occupational therapy is the primary practical means to achieve that aim.
- That the purpose of occupational therapy is to help people achieve "health, well-being, and participation in life through engagement in occupation" (i.e., human flourishing) (American Occupational Therapy Association, 2014, p. S4)
- That occupational therapy is best delivered when it is occupationally relevant (occupation-based) and client-centered (Townsend, 1997), thus we must strive to know all we can about occupation and learn how to optimally collaborate with our clients.
- That as I share these "tales of a reluctant leader" I humbly acknowledge that any achievements that I may have accomplished have been built upon the foundations given to me by the wise elders, peers, students, and mentors who have shared their gifts of learning with me.

Questions

Dr. Yerxa also helped me understand the value of prolonged consideration of challenging questions when she shared a quote from the poet Reiner Maria Rilke in 1903 (Rilke, 1962), "be patient with all that is unresolved in your heart and try to love the questions themselves" (Yerxa, 2009). In that spirit, I will attempt to provide some answers to the following questions and hope that the reader will continue to love and ponder the questions prompted here, to help advance our missions to serve humanity through the study and therapeutic application of occupation. Therefore, two primary questions I will address are:

- How can occupational therapy, supported by occupational science, best serve society to promote health and participation (and human flourishing)?
- What types of leadership does occupational therapy and occupational science need to realize that goal and take it into the future?

Narrative Background

Much of the foundation and potential for leadership came from family, community, and personal and professional mentors, some of whom I'll describe below. For example, I learned core life values from my family such as love and respect one another; seek and speak truth, be helpful; be fair, and learn as much as you can.

An example of how my parents encouraged me was in my late twenties and my father at age 60 was facing a terminal illness. His farewell letter to me expressed the hope that I would earn a graduate degree, preferably a PhD, and that I would eventually be in a leadership position in my field. Another example is in how my parents loaded their five children into cars, trains, or planes to travel in order to open our eyes to new places, different kinds of people, and new ways of being. I was further exposed to diverse people and lifestyles through observation of my father's medical practice. I saw a wide range of people's lives in health, wealth, and race in an economically depressed time of the racially segregated South (pre and early Civil Rights legislation). My family members fulfilled their commitment to service in many ways through volunteering and serving. My parents were active volunteers and leaders in scouting, civic organizations, church committees, and public schools, and my siblings were often in leadership roles in church programs, summer camps, sports, student government, and school clubs.

Beyond my immediate family, I was deeply influenced by teachers, ministers, civic leaders, and OT educators. From passionate educators and people of faith, I learned to love reading and learning, how to use history to look to the future, factors that affect social justice, and the importance of high standards justly implemented. I also learned the importance of understanding motivation and behavior, and that people with physical and mental health conditions are people first and have a right to respect and fair treatment.

In graduate education, I learned about scholarship from my mentors at the University of Southern California. Dr. Florence Clark is an audacious and visionary leader who is inspiring in her conduct of highly rigorous and effective research and funding, and is excellent at following through on her innovative visions to take the profession into a

dynamic future. I learned more about critical thinking and the value of nurturing relationships and people to be and do their best from Dr. Ruth Zemke. Dr. Gelya Frank was my dissertation advisor and consistently urged me to dig deeper, to seek alternative explanations and interpretations of phenomena, and pushed me to be a better scholar.

As I entered OT practice, I had some wonderful managers that taught me that life is a political endeavor, a concept well-articulated for our disciplines in *A Political Practice of Occupational Therapy* (Pollard, Kronenberg, & Sakellariou, 2008). They showed me that if I were to continue to resist participating in, and understanding systems and their accompanying rules, I would risk not fulfilling my purpose and potential. Another manager taught me the value of how supporting the therapists' fulfillment and meaning will enable them to do their best for the patients and clients (i.e., the manager applied an employee/client-centered approach to managing the OT staff). And I had some managers that were not very good and from them I learned what not to do as a leader (e.g., overly authoritative, micromanagement, use of coercion)!

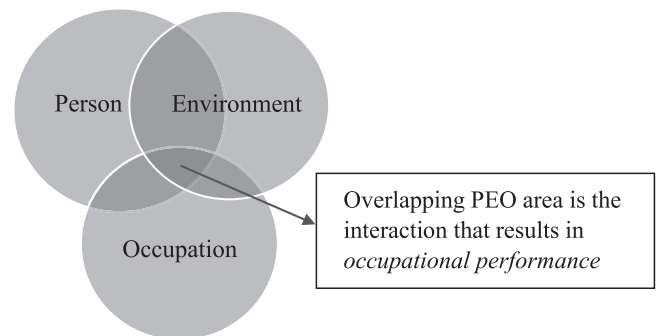
Colleagues and mentors have supported my development in leading through teaching as I entered academia. I had wonderful mentors such as Dr. Maralynne Mitcham, who taught many of us novice teachers how to be scholarly educators. She showed us how to teach *more systematically and to treat it like research*, and recently and sadly, how to leave this world gracefully (she passed away in October 2013 after delivering a wonderful Slagle lecture on OT education at the AOTA conference) (Mitcham, 2014). Dr. Steve Park is a teaching colleague who represents how peers have mentored me and who emphasizes that student learning is foremost. He applies occupational analysis to teaching and learning with excellent outcomes and is quick to remind one of the most important objective, whether in teaching or governance. I am deeply grateful to the hundreds of students I have taught and advised, especially those who were most curious, challenging, and committed to learning for the lessons in humility, clarity, and service to learning they have given me.

To improve at the administrative and human management aspects of leadership I've had excellent mentorship. Dr.

Barb Boyt Schell was my boss and Program Director and who helped teach me critical reflection, the importance of knowing yourself and your strengths and weaknesses and to use that knowledge to improve your capacities. Dr. Sara Hopkins Powell was another of my bosses as Dean of the College, and similar to Dr. Zemke, she taught me how to nurture others and yet uphold high standards. Dr. Ginny Stoffel is the current AOTA President. Years ago she and Barb Schell taught me my first leadership class. She emphasized the value of leading from your core self and highest values. Through her teaching, I realized that leadership can be learned and developed, especially when assisted by critical self-reflection. I had a wonderful leadership growth opportunity provided by the AOTF/AOTA Leadership Mentoring Circle in 2009 led by OT leaders Ellie Gilfoyle, Ann Grady, and Cathy Nielson. They and my Circle peers helped me to appreciate the value of storytelling as a leadership tool and how effective self-reflection and assessment (e.g., the Learning Practices Inventory (Kouzes & Posner, 2003)) are useful tools in developing leadership skills and knowledge.

OT Theoretical Foundations and Occupational Analysis

[Figure 1]



A well-known conceptual model [figure 1] for the practice of occupational therapy first described in 1990, is the Person-Environment-Occupation (PEO) interaction as part of the Canadian Model of Occupational Performance (Law et al., 1990) and later described as the PEO Model (Law et al., 1996). For the purpose of this analysis, the basic elements of the PEO interaction will be the *Person as the leader* (as occupational therapist and scientist), whose *Occupation* is the form, function, and meaning of leadership (for OT and occupational science into the future), who functions in an *Environment* of rapid change in

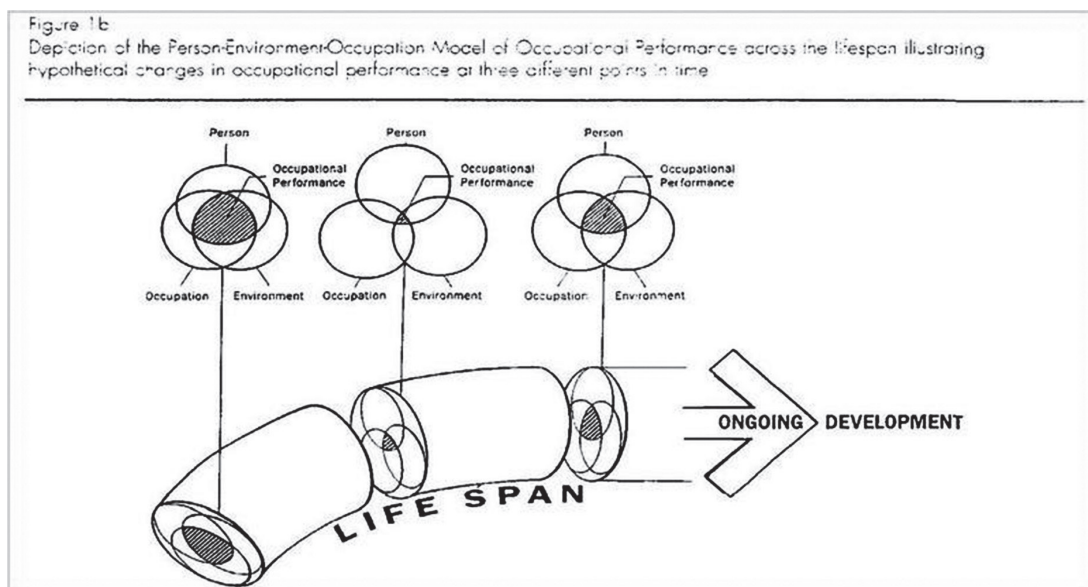
society and healthcare, education, and instances of occupational injustice, and whose *Occupational Performance* is that of leadership. For those not familiar with the Canadian Model of Occupational Performance, there are several descriptions available in the literature (Kielhofner, 2006, 2009; Law et al., 2005; Law, 1998; Schell, Gillen, & Scaffa, 2014; Townsend, 1997).

Using the PEO approach, we can consider the question of what does the *person* as leader bring, what traits, skills, and experiences can he or she contribute to occupational performance of leadership? To answer the question, we will look at the individual elements of PEO interaction.

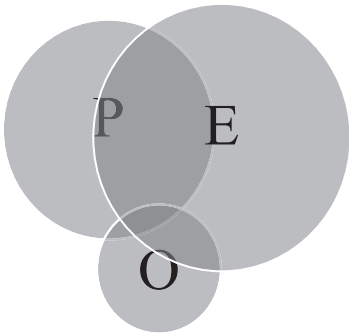
The *environment* is the context outside the person that elicits some sort of response (Law et al., 1996), or as it might be framed within the Model of Human Occupation, the environmental press creates a need for certain responses, and each environmental context helps shape the demands to which a leader must respond. The *occupation* of leading consists of those invariable tasks that make up the occupational form (Nelson, 1988) (“an objective set of circumstances independent and external to a person...a pre-existing structure that elicits, guides, or structures subsequent human performance”, and that has physical and sociocultural properties (Nelson, 1988, p 633 & 634)).

However, how they are enacted depends on the person-environment interaction [Figure 2] (Reproduced from Law et al., 1996, p. 15). The occupation of leadership also involves the performance of the leadership duties and interacts with the leaders’ styles, skills, and activities while leading. That performance is measured by the people being lead and how well the group’s objectives are accomplished, as well as through more formal means (e.g., job performance reviews, formal and informal assessment tools). The meaning derived from the occupation of leading is ideally determined by both the leader and those being led, as well as those people who are affected by the actions of the leader’s group or organization (Dunbar, 2009).

Consider these PEO elements and the interaction of Figure 2 as I analyze four stages of development of the occupational performance of leadership through my lifespan in the next two slides. Especially note how occupational performance expands and contracts over time based on the interacting PEO elements. I will elaborate on these elements as I trace my personal trajectory from my early years in secondary school, through college and young adulthood, into middle adulthood, and now at the end of late “middle age” (at least I still feel middle-aged at 62!).



[Figure 2]

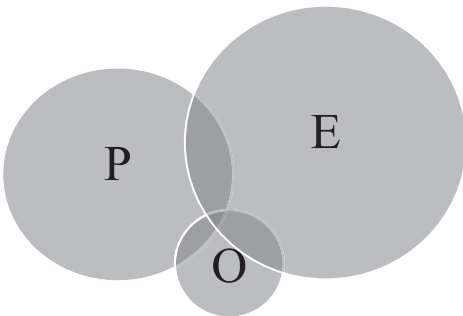


[Figure3] Stage 1—early leadership (ages10–17)

The social Environment pressed for me to accept leadership roles in church, school, and scouts. Charismatic attributions by others seemed to add to the press.

In the first stage of leadership development, the *environment* was the most influential component as the social-environmental press persuaded me to accept leadership roles but I knew little of the *occupational form*, tasks, and capacities needed to lead in school, church, or scouting leadership roles. If I had leaderly qualities, I was generally unaware of what they were, nor did I understand the true capacities, tasks, or skills needed for effective leadership [Figure3].

[Figure 4] Stage 2—young and early adulthood

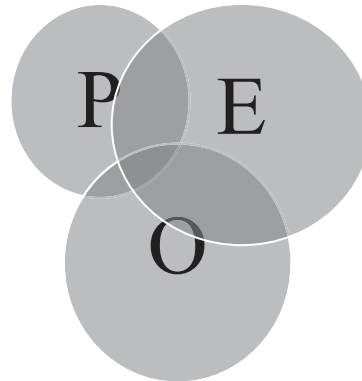


Disillusionment about local and national (e.g., Watergate, uncontrolled nuclear proliferation) politics led me to avoid leadership positions for the next 20 years (ages 17–37) and kept the occupational performance of leadership very small.

In the second stage, I was disillusioned with politics and declared myself ‘apolitical’, but seeing how much need there was to speak up against injustices, I slowly became more active in causes such as antinuclear activism and gay

rights advocacy (although I thought I was still apolitical and I was avoiding leadership roles). The environment was still the most influential factor on my lack of the occupational performance of leading as I was busy with other tasks of adulthood like expanding work and leisure occupations and building a family and home life [Figure4].

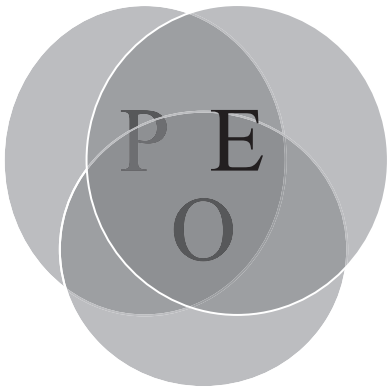
[Figure 5] Stage 3—understanding leadership



In OT practice, I was sometimes seen as an advanced practitioner and I began clinical teaching and light supervisory tasks. Graduate school exposed me to OT and OS leaders and showed the value of academic, scholarly, and professional leadership (ages 37–46).

As I observed accomplished leaders and paragons of the profession demonstrate what it meant to truly lead change in OT and OS through my graduate school experience, I began to informally analyze qualities and capacities used in skilled leadership (i.e, the occupational form) and began seeing the possibilities for my own leadership in the present and future, though still I was very reluctant to assume specific leadership roles, thus the person was now the smallest interacting element of the leadership PEO. To paraphrase a colleague, I kept waiting for the expert to take over the leadership positions, and eventually, I realized I WAS the most expert option for leadership in the group! This new understanding set the next stage for my development and the assumption of several leadership roles [Figure5].

[Figure 6] Stage 4, Maturing as a leader, still reluctant



Working for a skilled leader and nurturing mentor who gave me repeated opportunities to demonstrate and develop leadership capacity, and a good-fitting director's job opportunity, brought me to my first administrative role (ages 47-62). SSO:USA service soon led to a Board Chair position. These experiences helped to promote significant levels of leadership occupational performance and balanced contributions from each PEO element.

Under the skilled and inspirational mentorship of Dr. Barb Schell who was my boss and program director, I readily accepted new leadership challenges within academia and as president of a nonprofit agency's board of directors. About that time, I was fortunate enough to be a part of the founding of the Society for the Study of Occupation: USA (SSO:USA) and was an early participant in Society governance. Over the years, I continued SSO:USA service, and that eventually led to a Board Chair position in 2009-2014. I began to see how the demands of the occupational form, combined with the needs for a leader in certain contexts, were a reasonable match for my growing skills and capacities to lead. Though still somewhat reluctant, I embraced these challenges and understood how I could serve at a higher level as a leader and soon found myself as director of the Pacific University OT program in which I had previously taught. Leadership development in several forms over the years (e.g., AOTA & AOTF leadership classes, and support from skilled mentors) helped build capacity for academic, professional, and community leadership roles. Confidence built through these roles encouraged me to serve as a leader in city government projects and nonprofit organizations.

Leadership occupational performance was now at a high level with optimal interaction of the all of the PEO elements [Figure 6].

The preceding analysis can serve as an example for application of an exploration of leadership definitions, concepts and theory in the following section.

Leadership definitions, concepts, and theory

A search in a library data base for leadership-related texts and articles yields hundreds of thousands of titles. To keep this article within a reasonable scope, it samples some recent and classical sources on the topic and taps Dunbar's incisive text, *An Occupational Perspective on Leadership* (2009). She defines leadership as a complex process involving interactive and relational operations designed to meet individual and group goals (2009, p.2). Another group within occupational therapy describes leadership as the "art of mobilizing others to want to struggle for shared aspirations" (Gilfoyle, Grady, & Nielson, 2011, p.202). A more formal definition is "the office or position of a leader; the capacity to lead; or the act or an instance of leading (<http://www.merriam-webster.com/dictionary/leadership>). Another useful text on occupational therapy leadership is by Gilkeson (1997), however the focus is more on how leadership is used in personal and professional marketing and provides a more cursory look at specific leadership theory and application.

Leaders arise, are elected, and take the role through an exercise of force or power, or may even reluctantly assume the leadership duties when groups or organizations have tasks to do that require organization and direction. How effective those tasks are completed or goals are achieved often depends on the qualities and success of the leader in leading. Exploring several leadership models identified common characteristics of successful leaders. Those characteristics are the ability to: create a shared vision, influence others' behavior, achieve common goals, and effectively deal with conflict and complexity. Another requisite to effective leadership is how power, either assumed by the leader or imbued by the group, is used to effect the desired changes. One view of power separates its use as *authoritative* or positional (Raven, 1992) (power of the leader's status used to influence others-from

persuasion to force of threat) and *personal* (power built as the leader is able to meet the needs of the followers). Common traits of an authoritative leaders are that they are directive, autocratic, and less empathetic, whereas leaders who use personal power tend to be compassionate, competent, productive, and responsive (Dunbar, 2009). Few leaders could be characterized as using only one type of power over the other but the more effective leaders tend to blend authority with significant use of personal power.

Leadership power is most often gained in one of two ways, taken or given. Leaders take power through birthright, force, or wealth, or leaders are given power by the group based on proven abilities, charisma, a good match of skills for the task, or some combination of any of these.

The “Doing” of Leadership

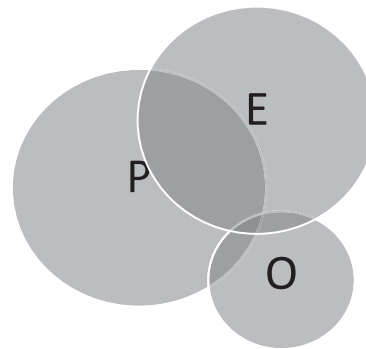
Kouzes and Posner (2007) conducted extensive research on practices and characteristics of outstanding leaders and identified five practices. The first is to *challenge the process* that involves a willingness to take risks, to speak truth to power, think critically about the status quo and ongoing processes, and propose change when needed as well as accept respectful criticism from others. The Second practice is to *inspire a shared vision*; this requires the leader to understand the needs of the group and the primary goals of the organization, and craft a vision that meets both. This practice has parallels to a client-centered approach to OT practice (Law, Baptiste, & Mills, 1995; Townsend, 1997). Thirdly, the successful leader *enables others to act* by instilling confidence and promoting trust in others, and provides the resources needed to get the job done. *Modeling the way* is the fourth practice of good leaders as they makes their values known and how they shape the vision through everyday practices in ways that allows them to serve as a role model. The fifth and final practice for leaders is to *encourage the heart*. Effective leaders serve as a cheerleader, a motivator, and an encourager of the followers to help them feel genuinely good about their work and the objectives of the group or organization (Kouzes & Posner, 2007).

Even the best leaders fail if the followers are unwilling or unable to support the leader’s vision and models of action. Therefore *followership* has been identified as a form

leadership that occurs within the group through actively following and supporting the leader and the group goals. Leaders benefit greatly by having members of the group who practice good followership. Good followership consists of four qualities: self-management, commitment, competence, and courage (Kelley, 1988; Riggio, & Blumen-Lipman, 2008). When all members of the group practice effective followership, the team runs smoothly and the group is highly productive; good followership and leadership interact to build cohesion, group identity, and high level outcomes in which the leader is perceived as successful and the group is advancing their objectives. Supporting good practices among followers is also a possible leadership action that multiplies the effects of good leadership and followership practices that can resonate to produce remarkable outcomes.

Leadership Styles

Researchers and theorists on leadership have described a number of leadership styles, however, Dunbar (2009) suggests that these four are commonly accepted: Servant, Charismatic, Situational, and Transformational. The PEO analysis process will be applied to examine the how the elements interact within each leadership style.

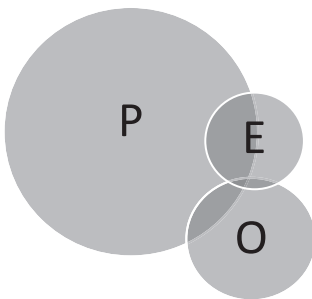


[Figure 7]

PEO analysis for servant leader: versus authoritarian ruler. Leader promotes the organization to meet societal needs with compassion, integrity, and ethical and honest dealings (Greenleaf, 1977)

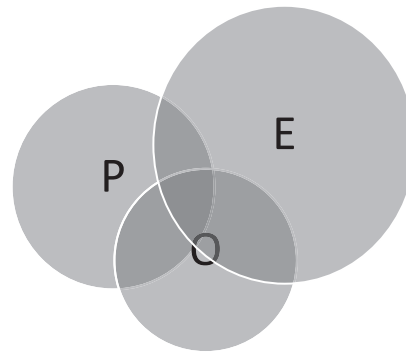
Greenleaf (1977) proposed the concept of a servant leader, mostly applying it to government and business institutions, and stated that an organization should be able to thrive but only if it promotes the greater social good, a goal that is fostered by a leader who has a strong value of service. A

servant leader understands what serves the greater good by reading the context and then works to achieve that goal. In true servant leadership, the process of leading will be consistently compassionate, ethical, and transparent, yet the actual leading process may vary in the details of how leadership is implemented and may be combined with other styles. Congruent with a servant leading approach, Ann Grady described “leadership as art” and implied that an OT’s appropriate therapeutic use of self is actually a form of leadership in that it involves a power-sharing relationship with the client and other professionals (Grady, 1990, p. 1065). Self-assessment of my leadership style indicates that this is the type of leadership that I most often practice [Figure7].



[Figure 8]
The charismatic leader (charisma from the Greek “gift of divine grace”) in the most positive sense, gains leadership power through leaderly traits and the expression of passion and purpose that is clearly perceived by others who are then motivated to follow.

The positive expression of a charismatic leader’s passion is a deep belief that a worthy goal is attainable and that is articulated in a purpose-filled vision (Rose, 1991). Followers often give power and authority to charismatic leaders because of a combination of skilled oratory, attractiveness, wealth, power (explicit or implicit), and high interpersonal skills. The PEO analysis reveals an interaction that is primarily about the person. This style of leadership tends to promote followers who are committed to the personality of the leader. These followers may even follow blindly where leader takes them and a result is that this style is the most easily corrupted [Figure8].

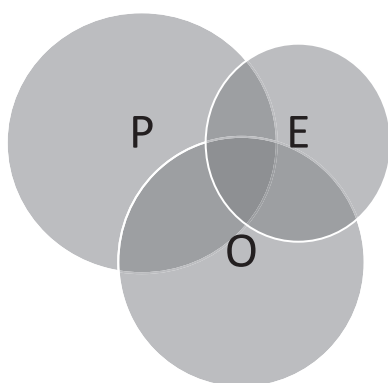


[Figure 9]
Situational leadership (Hersey & Blanchard, 1996) as the name implies is heavily dependent on the context or environmental demands and presses and requires the most adaptability of the leader. It has four categories or styles of balancing guidance of the followers with support through relationship behavior.

Situational leadership style is one that is highly dynamic and adaptive and relies on a skilled leader whom effectively reads the maturity and competence level of the worker or group member in terms of the task to be completed within a specific context. After quickly assessing the situation, the leader determines which leading style will be most effective and matches that to the level of readiness of the follower to assume independence and responsibility. That readiness is based on the maturity and competence level of the group member. Maturity (capable and confident = high maturity to unable and insecure = low maturity) and competence (high competence and high commitment to low competence and low commitment) also are assessed across a 4 point scale. That is, the effective situational style leader dynamically adjusts to each group member and gauges the level of support and guidance that is needed based on the maturity and competence of the member. The four styles are *Telling*, which is the most directive and focuses on telling the group member exactly how the task should be done. The telling style has low relationship focus, that is, there is little two-way discussion about how to solve task-related problems, the group member just needs to be told what to do. *Selling* is the next higher level of situational leadership style in which the leader balances moderate task guidance with relationship supporting behaviors such as being open to suggestions for improved efficiency, or the group member volunteering for new assignments [Figure9].

The next level of situational leadership style is called *Participating* that is characterized by a high relationship focus in which the follower is more independent, needs only minimal supervision and guidance in the assigned work tasks and may even be sought out by the leader for ideas for improving organizational operations. *Delegating* is the most sophisticated level of interaction between the group member and leader in which the leader steps back from guiding and follower needs little support either task-oriented or relationship-focused. That is the leader and follower can work almost fully independently of each other except for high-level planning or problem-solving. The group member in this circumstance is likely to be assuming leadership qualities and practices of their own as they assume increasing responsibility for larger portions of the organization's activities (Hersey & Blanchard, 1996). Development around the situational leadership style led to the popular management guidelines *The One-Minute Manager* (Blanchard, Zigarmi, & Drea, 1985).

In analyzing this interaction, the components of the PEO are more balanced than in charismatic or servant leader styles. However, the environment is the dominant PEO element that calls forth or presses for a response from the leader. The occupational form of leading is also important but primarily in relation to the skills of the leader to interpret the situational needs. The *person* of the interaction in the form of the leader must be perceptive of the followers' readiness for being led at various levels and must use leadership skills to implement effectively [Figure9].



[Figure 10]

Transformational leaders express a vision, provide resources needed to achieve the vision, and support empowerment and personal development of the followers.

Dunbar (2009) uses work by Bass and Avolio (1994) to summarize the transformational leadership style, although Burns (1978) is credited with first describing this leadership style that tends to increase moral and motivational outcomes for the group leader and members. The transformational leader often has elements of the charismatic leadership style, but is highly resistant to corruption and is able to remain true to the vision and supporting the followers in a way that creates new possibilities in achieving the group aims while helping followers fulfill their potential. The skilled transformational leader uses four behavioral practices to transform the organization and the followers. These are hopefully self-defining and are idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. This style is somewhat parallel to client-centered practice, that is, the leader knows individual followers and tries to match interests, capacities, and development options with the organization's vision to support personal fulfillment and organizational success.

This is also a somewhat more balanced interaction of the PEO, but the focus is on how the leader uses the process of leadership, vision, and relationships with followers that determines the success of the transformational approach. That is the person is primary force in the interaction, yet someone who knows the occupational form of leadership in a way that optimizes environmental factors and situations to a high level of occupational performance of leadership. An assumption in this style is that the more fulfilled and well-developed the followers are, the more productive they will be for the group's ultimate objectives. This style of leadership is well suited to the OT philosophy of providing an environment in which all people will thrive through the leader's anticipation of needs and nurturing support to achieve transformational outcomes.

The transformational style should not be confused with a more traditional style of leadership. That is the *Transactional style* in which something of value is traded or transacted with followers in return for their support, and that is a common form of leadership (Bass, 2008). There is nothing inherently wrong with the exchanges that take place in the transaction (e.g., working for pay, advocating for healthcare change to increase personal health benefits),

however, the transactional style is easily abused especially when a powerful elite controls the resources that followers desire and need (e.g., despotic autocrats, employers of child laborers).

Assessing one's leadership capacities, preferences, and tendencies is an effective process for guiding one's development. Assessing leadership effectiveness is a process recommended by Dunbar (2009). An easy to use self-assessment tool based on transformational leadership theory developed by Trott & Windsor (Trott & Windsor, 1999) is available in the text and is well suited to healthcare professionals. For a more comprehensive range of leadership and personnel assessment tools, see the comprehensive text *Handbook of workplace assessment evidence-based practices for selecting and developing organizational talent* (Scott & Reynolds, 2010) [Figure10].

Leadership for studying and applying occupation

It is somewhat daunting to be asked to explore leadership with an audience from a different country and culture than my own, so please accept the caveat that this information and the examples offered are largely drawn from sources within the United States and some from Europe. I further acknowledge that it is important to seek out culturally relevant theories and models to best support activities for change (Mills, 2005) and hope that at least some of these ideas and models will be universally applicable. There has been some cross-cultural research on leadership and a synthesis of this work identified nine common traits shown by successful leaders. Those traits are passion, decisiveness, conviction, integrity, adaptability, emotional toughness, emotional resonance, self-knowledge, and humility. Based on the literature I have surveyed, I would add vision as a tenth trait to this list. Kouzes and Posner (2003, 2007) used a cross-cultural sample to identify ten tips for improving leadership: be self-aware, manage emotions, seek feedback, take the initiative, engage a coach or (mentor), set goals and make a plan, practice, measure progress, reward yourself, be honest (with self and others). There are texts and guides on leadership to be recommended in almost every context imaginable such as in academia (Buller, 2013), the classic text on general self-improvement and leadership, *7 Habits of Highly Effective People* (Covey, 1989), and to promote highly

effective teamwork - *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable* (Lencioni, 2002).

Revisiting the questions posed in the earlier part of the paper I will provide some examples from the literature and from innovative practitioners that demonstrate the type of leadership that may provide some answers to these questions. That is, how can occupational therapy, supported by occupational science, best serve society to promote health and participation (and human flourishing)? What types of leadership does occupational therapy and occupational science need to realize that goal and take it into the future?

Perhaps we should begin by accepting a challenge put forth by the revolutionary thinker Buckminster Fuller " to change something, build a new model that makes the existing model obsolete" (Attributed to Buckminster Fuller in Ratcliffe & Lebkowsky, 2005, p. 101). There are occupational therapists, occupational scientists, and others who are thinking in new ways about occupation and how it can be used to best serve individuals, organizations, and populations.

Occupation in action

The formal birth of occupational science over 25 years ago has provided a new way of thinking about occupation. Occupation's application to practice has helped transform occupational therapy to a uniquely more client-centered and occupationally relevant profession. Using occupational science to address problems in healthcare and society whether in concert with occupational therapy as it often is, or in a more direct way is showing great promise for the discipline to contribute solutions to challenging societal issues. I will now share examples of people who are applying these emerging ideas from occupational science, or using innovative approaches to contribute to the science or both. In each example, a person has used their passion for service to humans in need, and their understanding of occupation and often combined with application of the OT Process to develop a project that used occupation as the core for meeting those needs. I will mention these briefly and provide references for the reader to learn more about the projects.

A young Dutch woman Sabriye Tenberken (Tenberken & Kronenberg, 2005) started a school to bring blind Nepalese children out of social exclusion. Her own blindness and competence in travel, education, and administration inspired the children to achieve occupational goals previously unimagined such as reading and composing in braille, gaining employment, and mountain climbing. The expedition to help six blind Tibetan teenagers climb Mt. Everest was effectively documented in a powerful film of adaptation and possibilities and the power of occupation to motivate and inspire titled *Blindsight* (Walker, 2008)

Occupational scientists and therapists are contributing ideas and approaches for programming to address the international problems of forced migration and the resulting refugeeism (Algado, Gregori, & Egan, 1997; Whiteford, 2005, 2014). Another occupational therapist has used ideas developed from an occupational science perspective to address war-related refugeeism in collaboration with the United Nations (Thibeault, 2002).

A professor of theatre and occupational therapy in the UK began a program called “Converge” in which mental health service-users are encouraged to enroll in university classes to learn new skills and increase social participation. The program began with theater classes and has expanded to graphic and performing arts, sports, and music. Through these courses, participants have decreased their need for medication and psychiatric intervention, and some have completed certificate or degree programs as well as gained or regained employment. Research data is still being collected, however, early findings from program evaluation suggest that long-term participants: decrease medication usage, decrease hospitalizations, increase employment options, and produce at least two theater productions per year. One can get an overview of the project by visiting <http://www.yorks.ac.uk/converge/converge.aspx> and meet long-term participants in a theater troupe called Out of Character and learn about the benefits they have gained through participating at <https://www.youtube.com/watch?v=8r7-9YxyvAk>.

Sometimes OT students in collaboration with faculty and community partners help lead change with innovative thinking derived from their educational experience and

applied to new and emerging practice settings. Two such projects have yielded new models for thinking about how occupation can be used to promote health in underserved populations in the United States and in Central America. In response to dramatic environmental and social challenges created by mountain top coal mining (whole mountain tops are blasted away to yield access to coal deposits), occupational therapy and occupational science faculty and students from Eastern Kentucky University conducted extensive ethnographies as part of a participant action research approach with residents living in the mining-affected areas (Blakeney & Marshall, 2009; Marshall, 2003). The Headwaters Project found that extreme water pollution in streams, lakes, and ground water caused by the mining practices had affected almost every aspect of daily life (e.g., contaminated water stained clothing and hair washed in it, almost total fish populations were killed in streams previously rich with trout and other species, costs for bottled water went up exponentially), and employment patterns changed as tunnel mining was all but eliminated. The resulting occupational deprivation (when people are denied opportunities to engage in occupations of meaning by factors outside their control (Whiteford, 2000)), was addressed through traditional and innovative occupation-based approaches to help compensate for the lost occupations and advocate against the mining related occupational injustices.

Professor Tiffany Boggis of Pacific University has championed a project with multiple student groups over the past eight years in which up to six professions’ students and faculty have worked together to bring a community-based rehabilitation model to abandoned older adults in Nicaraguan Hogars (charity homes) (Boggis, 2009; Kelly, Erickson, Randt, & Schumacher, 2013). A project partner, the private Jesse F. Richardson Foundation, helps with financial and logistical support. A student group (Kelly et al., 2013) used the Pool Activity Level Instrument (PAL) (Pool, 2011) to help focus interprofessional interventions on the goal of improving leisure options with the older adults by training staff in the application of the supports needed for people with varying levels of cognitive impairment in a range of occupations. This project also addressed the occupational deprivation and disenfranchisement typical in similar settings for older

adults (French, 2002) The resulting occupational enrichment added to residents' social participation, staff quality of care and job satisfaction, and provided a foundation for programs that could be generalized to other Hogars.

In what has come to represent the gold standard in occupational therapy outcomes research in which occupational science is explicitly applied, we have the well-elderly study (Clark et al., 2001, 1997) followed by variations in Lifestyle Redesign projects (Clark et al., 2006, 2011 Clark, Jackson, Wolfe, & Salles-Jordan, 2005; Mandel, Jackson, Zemke, Nelson, & Clark, 1999). These projects have convincingly demonstrated how powerful occupational therapy intervention programs across settings and populations can be when grounded in concepts developed through occupational science research.

The final project example is from a non-profit private OT practice called Antfarm International (<http://www.antfarm-international.com/>), designed to bring adolescents nature-based and community-oriented life and work-skill development. All youth participants, but especially those from juvenile justice and behavioral health systems gain those skills through tutoring, gardening, trail building, café work, and supporting older adults for aging in place. The program founder is an OT who used occupational science concepts to help shape the model for the program. Outcomes are yet to be published, but program assessment showed that for 120-150 youth served each year, school attendance and grades improve, about 35% gain at least part time employment, and the local police department has noted a decrease in juvenile delinquency in this small rural town.

In each of the examples above people have used the power of occupational engagement to motivate growth and positive change. Whether used by occupational therapists or those who are not in the field, programs built on the idea of using people's motivation to do meaningful activities, and be part of a social network are life-changing. They also have the potential to change social, business, and government practices as with mountain top mining (Marshall, 2003) or in refugeeism (Thibeault, 2002). A powerful implication of these examples is that the

therapeutic benefits of occupation-centered programs can be significant, even when the "therapy" is invisible (i.e., no formal medical-type documentation, no disability-related labeling, therapist-participant relationships are more peer-like or student-teacher oriented). This provides a potentially fruitful line of inquiry for OT and occupational science researchers to continue to develop.

Occupation in Japan-an outsider's perspective

The development of the occupational therapy profession and the evolution of occupational science in Japan started relatively late in OT history. However since the 1965 Japan OT Practice Act was passed, there has been remarkable growth and success along with the challenges that are bound to accompany such rapid growth. The number of practicing occupational therapists is now approaching 70,000. As the American Occupational Therapy Association (AOTA) approaches its hundredth anniversary, we have just over double that amount, around 150,000 practicing therapists. I would also like to thank and congratulate the framers of that practice act, which explicitly used the term occupation, explicitly naming it as the profession's primary therapeutic tool. Some other interesting contrasts to the profession in the United States is that there is a much higher percentage of men working in the field in Japan (almost 40%) compared to the U.S. (less than 10%). The Japanese OT workforce and professoriate is notably younger than in the U.S. Although a biomedical model still guides much OT practice in the U.S., it appears to be an even stronger influence here in Japan with more control of how therapy is practiced exercised by physicians (Sakaue, Kondo, Odawara, & Nishikata, 2013). This complex relationship with medicine parallels the experience with OT in the U.S. and is well conceptualized by Kielhofner's description of the three paradigms that characterized the profession's development for its first six decades (Kielhofner, 2009; Kielhofner & Burke, 1977).

Occupational science has grown rapidly as well since a formal introduction beginning with Dr. Florence Clark's lecture on the topic in 1995, and the first occupational science graduate program established in 1998 (Sakaue et al., 2013). Relatively large attendance numbers at annual JSSO meetings indicates interest not only among academics and students but also among scholarly practitioners (for

more on practice scholarship see (Crist, Munoz, Hansen, Benson, & Provident, 2005; Kielhofner, 2008). This is promising for the development of the science as well as for integration of occupational science into practice. The JSSO role in development of an occupational science journal, the long history of annual research conferences, occupational science study groups, and the regular infusions of ideas from the international occupational science community provide a solid foundation for leadership to help achieve the mission to diffuse knowledge about occupation, promote research on occupation, and exchange these ideas on a national and international level.

Next steps in leadership development

That brings us to a key question reframed in order to help chart the next steps into the future of leadership development. What types of leadership can be developed to take further advantage of this rapid growth of the profession of occupational therapy and the science of occupation to realize that promise of healthy occupational living into the future? I humbly offer some suggestions to consider for the next steps for professional and scholarly leadership development. I will begin by applying a synthesis of international perspectives on leadership regarding the qualities of effective leaders to more specific actions within our disciplines.

Effective leaders have a clear *purpose*, one of which will be to show how we can fulfill the promise described by past visionaries of OT and OS by clearly stating an inspiring *vision* of where occupation-related disciplines can and should go next. Leaders will demonstrate *persistence* to follow through on the action needed to fulfill the vision and be *prepared to deal with complexity* of changing healthcare and regulatory systems. These leaders will be *skilled at building followership* and will probably be most successful if enacting a *blend of servant and transformational leadership styles*.

Furthermore, to build on the solid foundation and growing momentum that the practice and science of occupation have both here and in other countries, it is important to focus on building the skills of leaders and followers with intention. Embrace the research that demonstrates that good leadership can be taught and learned (Kouzes & Posner,

2003; 2007) and develop a national agenda for leadership development and succession. Organizations thrive when effective leadership succession is implemented thoughtfully (Redman, 2006). Continue building on the foundation of graduate studies in occupation already in place. Further systematize the occupation study group concept and build mentor capacity to support eager new researchers. Consider OS undergraduate programs such as those at St Louis University & St Catherine's University in the U.S. to equip future occupational therapists with a strong foundation in occupational science, and reinforce the spread of occupational science beyond occupational therapy. Dr. Barbara Hooper has led a study (jointly funded by SSO:USA and the AOTF) to describe how occupation and occupational science is being taught in U.S. OT curricula and provided suggestions to make it more explicit in OT curricula and practice (Hooper et al., 2013). A final suggestion is to build alliances with other research and professional societies that can benefit from and contribute to the science of occupation (e.g., develop occupational science tracks within OT conferences and spread this idea to sympathetic fields such as anthropology and psychology).

Conclusion

Leadership is a vast topic and is a skill needed in most human endeavors involving social, corporate, governmental, and professional groups. Leadership is context specific, affected by social, cultural, and pragmatic factors in the environments in which it is needed. Yet, cross-cultural research has demonstrated characteristics, knowledge, and skills that appear to be pre-requisites for effective leadership. Tap this wealth of knowledge and literature to consider how lessons learned can be applied to support advancement of the occupational therapy profession and the scientific discipline dedicated to studying occupation to support human flourishing (Yerxa, 1998, 2009).

Apply the tools available to assess the capacities and preferences of your own leadership, followership, or both. Consider leadership as an occupation that you analyze for yourself and others and develop a "Leadership Intervention Plan" in a way similar to how you would conduct an occupational analysis for a client and recommend an

intervention plan to promote higher function and satisfaction with occupational performance. Consider applying the PEO analysis as modeled here, or seek another theoretical framework and approach that supports your self-appraisal. The Model of Human Occupation (Kielhofner, 2008) and Occupational Adaptation (Schkade & McClung, 2001; Schkade & Schultz, 1992) seem well suited for leadership applications but there are many models and approaches to choose from both within and outside of our fields.

In order to conclude with a challenge for you in your own professional leadership development, I will end with two more questions that as Rilke has suggested, we learn to love. As you consider the needs of society that can be filled by occupational therapy and occupational science, please reflect on these. What requires our action that will result in change for the better? What can you do to foster that change whether through leadership or followership?

So whether you aspire to lead your clients in healthy change, manage your department, chair JSSO, preside for the WFOT, or choose to exert your followership to help bring about productive change, consider the need for leadership in our fields and elect yourself to fill those needs. Imagine the powerful agency for societal good that could be realized if we all fulfilled our potential for optimum leadership and followership. Reinforce that potential as you apply your knowledge of occupational therapy as supported by occupational science and we will truly live in a healthier world that is more socially and occupationally just.

Algado, S. S., Gregori, Jose M., & Egan, M. (1997). Spirituality in a refugee camp. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 64(3), 138-144.

American Occupational Therapy Association. (2014). Occupational therapy practice framework: Domain and process (3rd ed.). *American Journal of Occupational Therapy*, 68(2, supplement 1), S1-S51.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. (2008). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (4th ed.).

New York: The Free Press.

Blakeney, A. B., & Marshall, A. (2009). Water quality, health, and human occupations. *American Journal of Occupational Therapy*, 63(1), 46-57.

Blanchard, K. H. , Zigarmi, P., & Drea, Z. (1985). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness through Situational Leadership* New York: Morrow.

Boggis, T. (2009). Health promotion for elders in Nicaragua: Interdisciplinary international educational opportunities for Pacific University health programs <http://commons.pacificu.edu/otfac/5> (report manuscript). (5). Retrieved 9/2/2015, from PacificUniversity Libraries

Buller, J. L. (2013). *Positive academic leadership: How to stop putting out fires and start making a difference*. Jossey-Bass: San Francisco.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Collin.

Clark, F., Azen, S.P., Carlson, M., Mandel, D., LaBree, L., Hay, J., & Lipson, L. (2001). Embedding health-promoting changes into the daily lives of independent-living older adults: long-term follow-up of occupational therapy intervention. *Journals of Gerontology. Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 56B(1), 60-63.

Clark, F., Azen, S. P., Zemke, R., Jackson, J., Carlson, M., Mandel, D., & Lipson, L. (1997). Occupational therapy for independent-living older adults. *Journal of the American Medical Association*, 278, 1321-1326.

Clark, F., Jackson, J., Scott, M., Atkins, M., Uhles-Tanaka, M., & Rubayi, S. (2006). Data-based models of how pressure ulcers develop in daily-living contexts of adults with spinal cord injury. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 87, 1516-1525.

Clark, F., Jackson, J., Wolfe, M.K., & Salles-Jordan, K. (2005). *Lifestyle redesign research and practice with the elderly, pressure sore prevention, and weight loss*. Paper presented at the American Occupational Therapy Association Conference and Expo, St. Louis, MO.

Clark, F., Jackson, J., Carlson, M., Chou, C.P., Cherry, B., Jordan-Marsh, M., & Azen, S. (2011). Effectiveness of a lifestyle intervention in promoting the well-being of independently living older people: Results of the Well Elderly 2 Randomized Controlled Trial. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 66, 782-790.

Covey, S. R. (1989). *7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.

- Crist, P., Munoz, J., Hansen, A. M., Benson, J., & Provident, I. (2005). The Practice-scholarship program: An academic-practice partnership to promote the scholarship of best practices. *Occupational Therapy in Health Care, 19* (1/2), 71-93.
- Dunbar, S. B. (2009). *An Occupational Perspective on Leadership*. Thorofare, NJ: SLACK.
- French, G. (2002). Occupational disenfranchisement in the dependency culture of a nursing home. *Journal of Occupational Science, 9*(1), 28-37.
- Gilfoyle, E., Grady, A., & Nielson, C. (2011). *Mentoring Leaders: The power of storytelling for building leadership in health care and education*. Bethesda, MD: AOTA Press.
- Gilkeson, G. E. (1997). *Occupational therapy leadership: Marketing yourself, your profession, and your organization*. Philadelphia: F.A. Davis.
- Grady, A. (1990). Leadership is everybody's practice. *American Journal of Occupational Therapy, 44*(12), 1065-1068.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hooper, B., Krishnagiri, S., Bilics, A., Price, P., Taff, S., & Mitcham, Maralynne D. (2013). *Determining how the construct of occupation is addressed in curricula: Strategies for making occupation explicit in the curriculum*. Paper presented at the Society for the Study of Occupation 12th Annual Research Conference and Preconference Institute, Lexington, KY. http://commons.pacificu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1801&context=sso_conf
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review, 66*, 142-148.
- Kelly, M., Erickson, D., Randt, N., & Schumacher, K. (2013). Nicaragua leisure activities with PALs Modification Levels (Report- Innovative Practice Projects). (30). Retrieved 8/28/2015, from Pacific University <http://commons.pacificu.edu/ipp/30/>
- Kielhofner, G. (2006). *Research in occupational therapy*. Philadelphia: F.A. Davis.
- Kielhofner, G. (2008). *A model of human occupation: Theory and application* (4th ed.). Baltimore: Lippincott Williams & Wilkins.
- Kielhofner, G., (2009). *Conceptual foundations of occupational therapy* (4th ed.). Philadelphia: F.A. Davis.
- Kielhofner, G., & Burke, J. P. (1977). Occupational therapy after 60 years: An account of changing identity and knowledge. *American Journal of Occupational Therapy, 31*, 675-689.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory*. San Francisco: Pfeiffer/John Wiley & Sons.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2007). *The Leadership Challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Law, M., Baptiste, S., McColl, M., Opzoomer, A., Polatajko, H., & Pollock, N. (1990). The Canadian Occupational Performance Measure: an outcome measure for occupational therapy. *Canadian Journal of Occupational Therapy, 57* (2), 82-87.
- Law, M., Baptiste, S., & Mills, J. (1995). Client-centred practice: What does it mean and does it make a difference? *Canadian Journal of Occupational Therapy, 62*(5), 250-257.
- Law, M., Baptiste, S., Carswell, A., McColl, M., Polatajko, H.J., & Pollock, N. (2005). *The Canadian Occupational Performance Measure* (4th ed.). Toronto, Ontario: CAOT.
- Law, M (Ed.). (1998). *Client-centered occupational therapy*. Thorofare, N.J.: Slack.
- Law, M., Cooper, B., Strong, S., et al. (1996). The Person-Environment-Occupation Model: A transactive approach to occupational performance. *Canadian Journal of Occupational Therapy, 63*(9-23).
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mandel, D., Jackson, J. M., Zemke, R., Nelson, L., & Clark, F. (1999). *Lifestyle redesign: Implementing the well elderly program*. Bethesda, MD: American Occupational Therapy Association.
- Marshall, A. (2003). *Water Quality and the Contextual Nature of Occupation*. Paper presented at the SSO: USA 2nd Annual Research Conference, Park City, Utah.
- Mills, D. Q (2005). Asian and American leadership styles: How are they unique? *Working Knowledge: The Thinking that Leads*. Retrieved from Working Knowledge: The Thinking that Leads website: <http://hbswk.hbs.edu/item/4869.html>

- Mitcham, M. D. (2014). Education as engine. (2014 Eleanor Clarke Slagle Lecture). *American Journal of Occupational Therapy*, 68(6), 636-349.
- Nelson, D. (1988). Occupation: Form and performance. *American Journal of Occupational Therapy*, 42, 633-641.
- Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences*. New York: State University of New York Press.
- Pollard, N., Kronenberg, F., & Sakellariou, D. (2008). A political practice of occupational therapy. In N. Pollard, D. Sakellariou & F. Kronenberg (Eds.), *A political practice of occupational therapy* (pp. 3-22). London: Elsevier.
- Pool, J. (2011). *Pool Activity Level Instrument for occupational profiling: A practical resource for carers of people with cognitive impairment* (4th ed.). London: Jessica Kingsley Publishers.
- Ratcliffe, M., & Lebkowsky, J (Eds.). (2005). *Extreme Democracy*. Stanford, CA: Creative Commons.
- Raven, B. H. (1992). A power interaction model on interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(2), 217-244.
- Redman, R. W. (2006). Leadership succession planning: An evidence-based approach for managing the future. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 36(6), 292-297.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park: Sage Publications.
- Riggio, R. E., Chaleff, I., & Blumen-Lipman, J. (2008). *The art of followership: How great followers create great leaders and organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rilke, R. (1962). *Letters to a young poet*. New York: W.W. Norton.
- Rose, L.H. (1991). *Charisma: Power, passion, and purpose*. Buffalo: Bearly Limited Press.
- Sakaue, M., Kondo, T., Odawara, E., & Nishikata, H. (2013). *International development of occupational science: A Japanese point of view*. Paper presented at the Society for the Study of Occupation: USA, Lexington, KY. http://commons.pacificu.edu/sso_conf/2013/3/13/
- Schell, B. Boyt, G., G., & Scaffa, M. E. (Eds.). (2014). *Willard & Spackman's Occupational Therapy* (12th ed.). Philadelphia: Wolters Kluwer/Lippincott Williams & Wilkins.
- Schkade, J., & McClung, M. (2001). *Occupational adaptation in practice: Concepts and cases*. Thorofare, NJ: Slack.
- Schkade, J., & Schultz, S. (1992). Occupational adaptation: Toward a holistic approach for contemporary practice, Part 1. *American Journal of Occupational Therapy*, 46 (9), 829-837.
- Scott, J. C., & Reynolds, D. H. (2010). *Handbook of workplace assessment evidence-based practices for selecting and developing organizational talent*: Pfeiffer.
- Tenberken, S., & Kronenberg, F. (2005). The right to be blind without being disabled. In F. Kronenberg, S. S. Algado & N. Pollard (Eds.), *Occupational therapy without borders: Learning from the spirit of survivors* (pp. 31-39). London: Elsevier.
- Thibeault, R. (2002). Occupation and the rebuilding of civil society: Notes from the war zone. *Journal of Occupational Science*, 9(11), 38-47.
- Townsend, E. (Ed.). (1997). *Enabling occupation: An occupational therapy perspective*. Ottawa, Ontario: Canadian Association of Occupational Therapists.
- Trott, M.C., & Windsor, K. (1999). Leadership effectiveness: How do you measure up? *Nursing Economics*, 17(3), 127-130.
- Walker, L. (Writer). (2008). Blindsight [35 mm/video]. In S. Robson-Orr (Producer): Tonia Wright. VP Production, Robson Entertainment, info@robsonentertainment.com
- Whiteford, G. (2005). Understanding the occupational deprivation of refugees: A case study from Kosovo. *Canadian Journal of Occupational Therapy*.
- Whiteford, G. (2014). Enacting occupational justice in research and policy development: Highlighting the experience of occupational deprivation in forced migration. In D. Pierce (Ed.), *Occupational science for occupational therapy* (pp. 169-179). Thorofare, NJ: SLACK.
- Whiteford, G. (2000). Occupational deprivation: Global challenge in the new millenium. *British Journal of Occupational Therapy*, 63(5), 200-204.
- Wilcock, A. (1993). A theory of the human need for occupation. *Occupational Science: Australia*, 1(1), 17-24.
- Wilcock, A. A. (1998). An occupational perspective of health. Thorofare, NJ: Slack.
- Yerxa, E. J. (1998). Health and the human spirit for occupation. *American Journal of Occupational Therapy*, 52(6), 412-418.
- Yerxa, E. J. (2009). Infinite distance between the I and the

it. *American journal of occupational therapy*.63(4),
490-497

Yerxa, E. J. (1983). Audacious values: The energy source
for occupational therapy. In G. Kielhofner (Ed.), *Health*

*through occupation: Theory and practice in
occupational therapy* (pp. 149-162). Philadelphia: F. A.
Davis.