

---

# אנחנו האדם שחיכינו לו, אנחנו השינוי - מנהיגות בריפוי בעיסוק

פנינה וייס

---

**פנינה וייס, PhD, OT**, המכון לריפוי בעיסוק, מנהלת המרכז לאבחון ושיקום כישורי נהיגה, בית חולים בילינסון, חברת סגל בבית הספר לשיקום שילוב והחלמה, הקריה האקדמית אונו.  
penina.weiss@gmail.com

---

הרבה על מנהיגות. על כך שיכולת מנהיגות טמונה בכלנו, אולי אף משלבים ראשוניים של גיבוש הזהות המקצועית האישית. כפי שביטאו חוקרי המנהיגות Kouzes ו-Posner (2013): "לפני שתוכלי להוביל אחרים, את צריכה להוביל את עצמך. להאמין שיכולה להיות לך השפעה חיובית על אחרים. את צריכה להאמין שהמילים שלך יכולות לעורר השראה בעבור אחרים ושהמעשים שלך יצליחו להניע גם אחרים לפעול. את צריכה להאמין שמה שאת עושה, נחשב למשהו. אם לא - אפילו אל תנסי. המנהיגות מתחילה בך".

מטרת מאמר זה הינה לעורר את המודעות לנושא המנהיגות, להבין שמנהיגות אפשר ללמוד ולהנגיש את נושא המנהיגות לכל אחד ואחת, על ידי היכרות עם תיאוריות וכלים שיכולים לאפשר לכל אחד למנף את המנהיגות המצויה בו. המאמר כולל שילוב בין אנקדוטות ונרטיב אישי, שיח שלי עם מנהיגות שפגשתי בדרך והתייחסות תיאורטית ויישומית לנושא שכוללת כיוונים והצעות מעשיות לפיתוח מנהיגות אישית ומנהיגות מקצועית-קולקטיבית.

מאמר זה מבוסס על הרצאה שהייתה לי הזכות לשאת, כמקבלת פרס מופת בכינוס השנתי של העמותה הישראלית לריפוי בעיסוק. לתפיסתי, הפרס ניתן לי בעיקר על הפעילות וההובלה בתחום פיתוח תחום שיקום הנהיגה בישראל. הזכייה בפרס גרמה לי אפוא להתבונן במסע המקצועי שעשיתי ולחשוב מה המסר החשוב והמרכזי בעיניי למקצוע ולדור הצעיר בשנת ה-70 של מקצוע הריפוי בעיסוק בישראל. מצאתי לנכון להתמקד בנושא של מנהיגות. למנהיגות נדרשים חזון, יעדים, ערכים ומעשים. כדי שנממש חזון עתידי למקצוע, עלינו לטפח, ללמוד, לקדם וליישם מנהיגות מקצועית. חשוב להדגיש שמנהיגות מקצועית בהחלט קיימת כיום בריפוי בעיסוק בישראל באקדמיה, במחקר, בעשייה הקלינית, בתפקידי מנהלה במגזר הציבורי והפרטי, בעמותה המקצועית ובאגוד המקצועי. יש מרפאים בעיסוק בתפקידי ניהול פנים מקצועיים ובתפקידים בכירים על מקצועיים. ועם זאת, לתפיסתי, ניתן לפתח ולהצעיד קדימה עשייה מנהיגותית בריפוי בעיסוק בישראל. בהכנת ההרצאה ובכתיבת מאמר זה, למדתי

---

<sup>1</sup> נכתב בלשון נקבה לאור הדומיננטיות הנשית במקצוע הריפוי בעיסוק, אך הדברים מכוונים לגברים ונשים כאחד.

## הקדמה

לפני שנים מספר העפלתי לראש הר מצדה דרך שביל הנחש. אמרתי לעצמי אז שזו תהיה הפעם האחרונה... העלייה הייתה מאתגרת וקשה. והנה, בימים האחרונים, מצאתי את עצמי עולה שוב באותה הדרך והפעם נדמה לי שהיה יותר קל. חושבת לעצמי כמה פעמים ובהזדמנויות שונות המשפט never say never היה נכון. לפעמים בחיים, למרות אתגרים פנימיים וחיצוניים, אפשר להעפיל למקומות גבוהים ורחוקים מכפי שחשבנו...

מביטה לאחור על ההתפתחות המקצועית האישית שלי, כדי לנסות להבין, מה היו הטריגרים, המזנקים - בעברית, שהובילו אותי למעמד מקצועי שבו יש ביכולתי להשפיע על אחרים, מעבר להשפעה על המטופלים שלי, כקלינאית. מבינה, שנקודה קריטית בגיבוש הזהות המקצועית שקידמה ושירתה את התפתחותי המקצועית כמרפאה בעיסוק מובילה, הייתה כשהתחלתי **להדריך** סטודנטים במחלקה הנירוכירורגית שבה אני עובדת גם כיום. זוכרת את ההתנגדות שלי לבקשת האחראית שלי, שאתחיל להדריך. הרגשתי בברור שאיני טובה דיה, שאיני יודעת מספיק, והייתי משוכנעת שלא אהיה מדריכה טובה די הצורך. הפגנתי הרבה אי ביטחון, אך לבסוף נערתתי. ואז גיליתי שאני יודעת להדריך לא רע...

הדרכה מזמנת אפשרות לשאול שאלות, להמליץ, להגדיר, לנסח ולהסביר את המקצוע. הדרכה מעשירה ומבססת את **הזהות המקצועית**. וכשאנו מבססים זהות מקצועית יציבה וברורה, ניתן להרחיב את מעגלי המושפעים מעשינו... אל מעבר למלאכת הקודש של הטיפול וההדרכה. במאמר שדן בשאלת הזהות המקצועית הקולקטיבית בישראל (וינטראוב, 2009), הכותבת מתארת ארבעה מרכיבי זהות: **ייחודיות** בהשוואה

למקצועות אחרים, **המשכיות**, כלומר החיבור בין עבר, הווה ועתיד - איך מתחברים העבר של המקצוע לעשייה העכשווית, עם הפנים לעתיד, **מחויבות** של העוסקים במקצוע לרכיבי הבסיס המקצועי הייחודיים ו**הזדהות** עם מטרות, עמיתים מן המקצוע ועם הארגון המקצועי. הזהות המקצועית ברמה הפרטנית משמשת כמסנן או כעדה שדרכה אנשים רואים את עצמם בעבודה ובזמן שהם ממלאים תפקידים. מנהיגות חייבת להיות מבוססת על זהות מקצועית מגובשת, אישית וקולקטיבית. הובלה מקצועית של סטודנטים כמדריכה עזרה לי לבסס את הרכיב של הזהות המקצועית הפרטנית כחלק מזהותי העצמית. ובכך פתחה לפניי אופקים חדשים...

אך מהי מנהיגות? האם היא ניתנת ללמידה ולפיתוח? או שמא רק מבוססת על ניסיון מצטבר? על כך אנסה להשיב כעת.

## מנהיגות מנקודת מבט תיאורטית

בעבר התרכזו התיאוריות סביב האמונה שמנהיגות הינה תכונה מולדת הרלוונטית רק לאנשים בתפקידים ניהוליים (Ewens, 2002). בהמשך התפתחו תיאוריות שמהן עולה שמנהיגות היא יכולת ומיומנות שגם אנשים "רגילים" יכולים **לבחור וללמוד**, בהינתן **ההקשר הנכון**, כלומר - אנשים שיכולים להיות מנהיגים בסיטואציות מסוימות ולא באחרות.

## מהי מנהיגות?

על פי Northhouse (2007), מנהיגות הינה תהליך שבו הפרט משפיע על קבוצה של אנשים להשגת **מטרה משותפת**. מנהיגות חיונית להצלחה ולקיימות של כל קבוצה, ארגון או מקצוע (Heard, 2014). המנהיג מצליח **להניע שינוי**. מנהיגים מקדמים מכלול של חזון, יעדים, מטרות ומשימות (Anthony & Huckshorn, 2008). **ה-חזון** הינו

מטרותיהם בכל מחיר ערכי. מנהיגות מסוג זה חולפת במהירות, היות שהאינטרסים משתנים עם הזמן. לעומת זאת, המנהיג המעצב פועל להשיג את מטרותיו באמצעות שימוש בעולם ערכים שהמונהגים מזדהים איתו. בהתאם, מנהיגות זו היא ארוכת טווח. מנהיגות זו יצרת שינוי משמעותי בחיי אנשים וארגונים ומעצבת מחדש תפיסות וערכים, משנה ציפיות ושאירות. המונהגים של המנהיג המעצב, חשים אמון, הערצה, נאמנות וכבוד למנהיג. המנהיג מעצב ומניע על ידי כריזמה, עירור אינטלקטואלי והתחשבות בפרט.

התפקיד המרכזי של מנהיג הוא להשיג תוצאות. גם לאחר הכשרה ויעוץ, מנהיגות יעילה עדיין פוסחת על אנשים רבים וארגונים. Golman (2000) בוחן אילו סגנונות והתנהגויות של מנהיגות מניבות תוצאות חיוביות. הוא מזהה שמנהיגות מושפעת מה-EQ (Emotional quotient), כלומר מן האינטליגנציה הרגשית. הוא מציע שישה סגנונות מנהיגות: 1. סגנון מצווה (כפייה); 2. סגנון סמכותי; 3. סגנון משתף (affiliative); 4. סגנון דמוקרטי; 5. סגנון משימתי (pacesetting); 6. אימון (coaching). מנהיגים שמקבלים את התוצאות הטובות ביותר אינם מסתמכים על סגנון מנהיגות אחד בלבד; המנהיג האפקטיבי הוא זה שיועד לעבור בנינוחות בין הסגנונות. באופיי אני נוטה לסגנונות המשתף והדמוקרטי. אבל לאורך הדרך אני מבחינה שעשיתי שימוש גם בסגנונות אחרים, כשנצרכתי לכך. למשל בפיתוח תחום שיקום הנהיגה בבית החולים, כדי להקים מכון או כדי לנסות להטמיע מערכת ממוחשבת.

אם כך, נוכל לזהות אילו סגנונות מנהיגות אנו מכירים, בתוכנו, בסביבה האנושית והמקצועית שלנו... אילו סגנונות מאתגרים אותנו והיכן אנו חשים בטוחים. ועם אילו סוגי מנהיגים מתאים לנו לעבוד.

Anthony ו-Huckshorn (2008) מדגישים שכמה מכלי המנהיגות אינם רק כלים של מדע

רעיון או מחשבה שמצייר דימוי של העתיד. ה-**יעד**, ה-**מטרה**, הם התכלית של מה שרוצים להשיג. ה-**ערכים** הם הרעיונות המוסריים הבסיסיים וה-**משימות** הן מה שצריך לבצע, לעשות. הרכבת לא תצא מן התחנה לעבר חזון, אם חסרות לארגון משימות ודרכים ליישמן. דוגמה לכך: היה לי חזון בהקשר שיקום נהיגה. לאחר שנחשפתי באופן מקרי לנושא, חשבתי שנהיגה היא תחום משמעותי ורלוונטי למטופלים שלנו, שאיננו נותנים עליו את הדעת די הצורך. בעיני רוחי ראיתי כיצד שיקום הנהיגה מתחבר לעשייה המקצועית של המרפא/ה בעיסוק ושיגיע יום שבו מרפאים בעיסוק יוכלו לכוון, להעריך ולטפל באנשים גם בהקשר לחזרה לנהיגה לאחר פגיעה. אך דברים היו נראים אחרת ללא ועדת היגוי וללא קורס באוניברסיטה ומנהלת תומכת. אלו הם הדרכים. ומה המשימה? שילוב פעיל של המקצוע במארג העשייה בארץ בכל מה שקשור לכשירות רפואית לנהיגה. הערכים: צדק חברתי, שוויון, הגינות, מקצועיות, התנגדות למונופול, חשיבות ההתחדשות והקדמה. ויש פעילויות יום-יומיות שנדרשות: מענה טלפוני, כתיבת מנשרים, מתן ייעוץ והכוונה למטופלים, בני משפחה וצוותים, מתן הרצאות, הגעה לכנסים שונים ומגוונים, מחקר, הוראה וגיוס כוחות עבודה נוספים...

היות שמרבית ההגות והמחקר על מנהיגות מתמקדים בבעלי סמכות, חשוב להבחין בין מנהיגות (Leadership) לבין שלטון (Rulership) או סמכות (Authority) (חפץ ולינסקי, 2007). לעומת עשייה מתוך מקור סמכות, בהיענות למנהיגות יש **בחירה** להצטרף לפעולה מתוך **הזדהות** עם העשייה ומטרותיה. כדי להנהיג לא חייבים להיות בתפקיד ניהולי.

Burns, ב-1987, קבע שיש שני סוגי מנהיגים: המנהיג המתגמל והמנהיג המעצב. המנהיג המתגמל פועל להשגת מטרות באמצעות שכר ועונש, כאשר הוא מאמין שאנשים פועלים להשגת

לאורך השנים, כאשר הדבר קרה בכמה מישורים:

ראשית, ההבנה שמדובר **בתהליך התפתחותי**, מזהות מקצועית לא מגובשת לזהות והזדהות עם היותי מרפאה בעיסוק בעלת יכולת לנסח לעצמי ולאחרים את הייחוד המקצועי שלנו. האופן שבו אני עונה על השאלה המיתולוגית "מה זה ריפוי בעיסוק?" "זה פיזיותרפיה?" עבר שינוי. התשובות שלי כיום לא מגונגונות, אלא בהירות, בטוחות, קצרות, ממוקדות וגאות. מיומנויות של מנהיגות מתפתחות גם הן בהדרגה ולאורך זמן. נדרש אימון, זה לא קורה בבת אחת. זוכרת את עצמי משתמשת בתרגיל המעלית (את עולה עם מישהי במעלית ויש לך דקה להסביר מה זה ריפוי בעיסוק) לומדת לגבש תשובה ברורה. ובהקשר למנהיגות - רואה איך מצליחה ללמוד מטעויות ולהתנהל באופן יותר דיפלומטי כדי להשיג את מטרותיי.

**רגשית** - המעבר ממקום שבו חשתי אי הבנה מן הסביבה, ולעיתים היעדר כבוד ואף זלזול כלפי המקצוע, אל המקום המכבד אותו, מה שאני חווה כיום, המלווה **בביטחון** עצמי רב בזהותי המקצועית. **אהבה** למקצוע **ואמונה** בייחודיות שלו. הגאווה המקצועית שאני חשה לגבי התרומה הייחודית בתחום הנהיגה כשאני מציגה זאת לאחרים.

**מתצפיות** על היעדר ביטחון מקצועי והיעדר חוויית ייחוד מקצועי בקרב עמיתים או מפגש עם ה"מקוריות" שבהתפתחות המקצועית בריפוי בעיסוק. במפגש עם אנשי מקצוע אחרים ממקצועות הבריאות שאינם מכירים את המקצוע ואת סגולותיו הייחודיות, גם כשברור ומוכן לי שהיכרות זו חיונית ומובנת מאליה... אך היא אינה קורית דיה. בקריאה של הבלוג שמובילות וכתובות נעמה כץ וסיוון רגב (<http://otcoffee.blogspot.co.il/p/blog-page.html>), עולה תמונה שבה יש בבחירה המקצועית בריפוי בעיסוק בקרב אנשים מובילים במקצוע,

מתפתח ומתרחב, אלא **הכלים של העצמי**. המונח "הכלים של העצמי", מתכתב היטב עם השימוש **המודע בעצמי** שעליו מדברת Mosey (1986), מנהיגה מובילה במקצוע הריפוי בעיסוק, בהקשר של הקשר הטיפולי. "השימוש המודע בעצמי כולל אינטראקציה מתוכננת עם פרט אחר כדי להפחית חרדה, להרגיע, לקבל מידע חיוני, לספק מידע, לתת עצה, ולסייע לפרט להשיג הערכה, ביטוי ותפקוד מדויקים יותר של המשאבים הפנימיים החבויים שלו או שלה" (עמ' 199). אפשר להרחיב זאת לעשייה המנהיגותית, שבה ניתן לחבור לאנשים אחרים בקשר מצמיח. בעבודתנו כמרפאות בעיסוק, ובייחוד בתפקידי מנהיגות, אנחנו נדרשים להתנהל כמו המנצח בתזמורת. הראייה ההוליסטית שלנו, מחברת בין הרבה מרכיבי אדם, בהקשר לסביבתו ועיסוקו וזאת גם אל מול עבודה רב מקצועית, שבה הרבה פעמים אנו בתפקיד של case manager מחברים את כל החלקים יחדיו. לדוגמה, בפיתוח תחום כמו שיקום נהיגה יש הרבה נגנים - הצוות וההנהלה בבית החולים, המטופלים שרוצים לשוב לנהיגה, בני המשפחה, המורים לנהיגה, משרד התחבורה, משרד הרישוי, המוסד לביטוח לאומי, משרד הבריאות והמכון הרפואי לבטיחות בדרכים ועוד, כולם בעלי עניין. כדי לקדם תחום חדש, צריך ניצוח, שימוש מודע בעצמי וראייה כוללת, כדי שכולם ינגנו יחד בניסיון להגיע להרמוניה. ואכן, מנהיגות משולה גם לתפקיד המנצח בתזמורת (Talgam, 2015). המנצח תפקידו לייצר הרמוניה בקרב קבוצת נגנים, הרוצים כל אחד להביא את עצמו לביטוי אישי. היכולת לייצר הרמוניה היא מורכבת, דורשת שפה מיוחדת ומחושבת בין המנצח לנגנים. המנצח נדרש להביא את עצמו לידי ביטוי באופן ייחודי.

## מנהיגות דרך רפלקציה אישית

העיסוק בנושא המנהיגות בריפוי בעיסוק התעורר אצלי עקב אירועים ותובנות שחוויתי

מרפא... ועם האמונה הזו, ותשוקה להוביל שינוי, קידמה ומקדמת את תחום השיקום והשילוב בריאות הנפש בקהילה בישראל.

ה. מנהיגים יוצרים תקשורת דרך מה שהם עושים ובמה שהם תומכים ומקדמים ופחות על ידי מה שהם אומרים (Wilkinson & Applebee, cited in Bannigan, 2005) (in Jarrold, 1998, p7). יעילות מנהיגים צומחת מתוך החלטיות ופתיחות אישית וההגינות והישרה הנחווים על ידי האנשים שבסביבתם. נוכחתי לראות שבקרב הנשים שלמדתי מהן, **מנהיגות מעוצבת עם העשייה היא נראית לעין, קונקרטי, התנהגות שניתנת ללמידה**. לדוגמה, המנהלת הישירה שלי, גב' שרה טורקניץ, שיתפה אותי במפגש שלה עם המנהיגות, שהתעורר אצלה רק כשהצטרפה לארגון המקצועי וקידמה הסכמי שכר והסכמי הדרכה. כלומר שנים ארוכות כמנהלת, לא הביאו אותה לתפיסה העצמית של הזדהות עם תכונת המנהיגות.

ו. **איזון בין גאווה לענווה**. מנהיג אינו יכול להיות רק עניו, אך מנהיג גאה עלול להיתפס כיהיר ומתנשא. יש צורך באיזון. לדעת לקבל אחריות על ההצלחות לצד הכשלונות והאתגרים שבדרך. בשיחה עם אביבה פריד, אחת המרפאות בעיסוק המוערכות והמובילות בישראל, ביקשתי להיפגש עמה, לשוחח על נושא המנהיגות. תגובתה הייתה: "מנהיגות? אף פעם לא חשבתי על עצמי במונחים כאלה. אבל יש לי הרבה מה לומר בנושא...". חשבתי לאור זאת, שהמנהיגות היא תחום שיש מקום לקחת עליו בעלות, לתת לו "שם מפורש".

ז. **כדי להנהיג יש צורך באומץ, להתגבר על הפחד**. במפגש שלי באוניברסיטת חיפה, בסדנה של פרופ' קרולין באום, מרפאה בעיסוק מנהיגה ומובילה בארה"ב, היא סיפרה על מפגש שלה עם מנהל מחלקה פנימית בבית

באקדמיה, בקליניקה ובתפקידים מנהלתיים, הרבה "מקרויות". כלומר, יד המקרה הביאה נשים אל המקצוע ואל ההתפתחות בו. דבר זה בא לידי ביטוי גם במחקר בנושא התפתחות הריפוי בעיסוק בישראל בשנותיו הראשונות בהקשר של מנהיגות מקצועית (מרגליות, 2016). חשוב שנשאל את עצמנו למה אנחנו בוחרים להישאר במקצוע, כי המענה לשאלה זו גם כן תורם לפיתוח המנהיגות שבתוכנו. לתפיסתי, כדי לקדם את עצמנו ואת המקצוע שלנו קדימה, עלינו לצאת מן המקרויות ולצורך כך, עלינו להעסיק את עצמנו במושג המנהיגות. אם נצליח לעשות כך, כקבוצה וקולקטיב, יש סיכוי שמעמדנו המקצועי, היעדים המקצועיים והאישיים שאנו רוצים לממש יתקדמו.

ברפלקציה הרטרוספקטיבית שערכתי, הבנתי שלאורך שנות ההתפתחות המקצועית שלי בחרתי לעצמי מודלים מקצועיים - נשות מקצוע מורות דרך, שהיו לי מקור השראה ומודלים לחיקוי ולמידה. כשבחנתי את פסיפס המנהיגות שלי, הבנתי ש:

א. חשוב לחפש, לזהות, ללמוד מ... ולדבוק באנשי מקצוע מובילי דרך.

ב. לכל אחד ואחת מאיתנו ככל הנראה יש טביעת אצבע, דנ"א ייחודי של מקורות השראה שונים התלויים בהיסטוריה הלימודית והתעסוקתית האישית, במקומות שבהם עברנו בשנות ההתפתחות המקצועית, בשנות ההכשרה המקצועית, במקומות העבודה... כל אחת נחשפת לפסיפס שונה של אנשים.

ג. חשוב לייצר פסיפס מגוון - מקורות השראה מן האקדמיה, מן הקליניקה ומקרב קובעי ויוצרי המדיניות.

ד. הנשים האלה מפגינות **תשוקה ואמונה** באשר למה שהן מקדמות ומובילות. לדוגמה - ד"ר נעמי הדס לידור, חברה וקולגה, תיארה לי את בחירתה לעבוד עם נפגעי נפש, שנחשבו חשוכי

שנחשבת למייסדת המקצוע בארץ, על אף שהיו לה שותפים, נחשבת כמי שמשלבת תכונות גבריות ונשיות של מנהיגות, בנשאה את ימי ראשית ביסוס המקצוע בארץ על כתפיה (מרגליות, 2016). זאת ועוד, על המנהיגות להיבחן לאור התרבות, הפילוסופיה הארגונית, התפקיד והסטטוס של הריפוי בעיסוק במערכות הבריאות והחינוך (Copolillo, Sheperd, Anzalone, & Lane, 2010).

### מנהיגות מקצועית - מחזון ועד יישום

ניטשה קבע את חשיבות המשמעות - אם יש לי בשביל מה, אוכל לעבור כל איך. מנהיגים דגולים ומעוררי השראה מתחילים בשאלת המשמעות כפי שמתאר סימון סינק בהרצאתו בטד ([https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)). בשיבת צוות הריפוי בעיסוק עם מנהל בית החולים, ד"ר בעז תדמור, הוא שאל את הצוות על היכרותנו עם חזון בית החולים - האם מוכר לנו...מהו? בשיחה עימו היה ברור שהוא חש מעורבות רגשית עמוקה, מזדהה עם החזון, מאמץ בו ומכוון אותו, את הצוות, להצטרף למטרות וליעדים הכלולים בו. מצאתי עצמי חושבת על חזון המקצוע שלנו בריפוי בעיסוק, האם אני מכירה אותו? מזדהה איתו? האם הוא קיים? ערכתי חיפוש ולא מצאתי חזון נגיש בספרות או באתר העמותה. לשמחתי, היו"רות הטריות, איה חסדאי ונעמה כץ, שמו לעצמן מטרה לחבר חזון עדכני, שיתבסס ודאי על המתע"מ (מרחב התהליך והעשייה המקצועית), שבו רכיבים רבים הרלוונטיים לניסוח. בשל החסר הנוכחי, בחרתי להתרשם מחזון הארגון האמריקאי (American Occupational Therapy Association, 2007, 2017). לארגון זה שני ניסוחים לחזון. ההבדל בין השניים נעוץ בהיקף השינוי בשאיפה להתפתחות המקצועית ולמיצוב המקצוע במדיניות ועשייה

חולים, כשביקשה לשלב שירותי ריפוי בעיסוק במחלקתו. המנהל לא רצה לשמוע על ריפוי בעיסוק במחלקה שלו והפגין התנגדות חסרת פשרות. הוא אמר לה שיש חומת לבנים גבוהה ביניהם. היא ענתה לו שחומות אפשר וצריך לפעמים למוטט. ובהמשך הם הפכו לקולגות וחברים טובים. כשמאמינים כל כך במשהו - הדבר מאפשר גם להוביל. מנהיגות קשורה לאומץ - האומץ לבטא את דעותינו, בלי לצפות שמשהו אחר יעשה זאת. האומץ של קרולין עזר לי. גם אני, בתחילת הדרך בתחום שיקום הנהיגה, חווייתי התנגדויות רבות מתוך הממסד. היום, אני יועצת מקצועית של המכון הרפואי לבטיחות בדרכים, הגוף המוסמך בישראל לקביעת כשירות רפואית לנהיגה. ובשיחות אישיות בנושא המנהיגות, אביבה פריד וד"ר נעמי הדס לידור הדגישו לפני גם את הצורך האישי שלהן להתגבר על הפחד. למדתי מהן, כי כפי שאני מכירה אותן כיום, הדבר אינו ניכר בהן כלל וכלל. אביבה, כתבה במאמר על האומץ לטפל, על מציאות שבה לעיתים ניכר היעדר אומץ, ועד כמה הוא נדרש (פריד, 2012). אפשר להרחיב את הפריזמה ולכלול גם את האומץ כחלק ממה שנצרך בתפקידים מנהיגותיים.

ח. בנקודת מבט מגדרית - **כולן נשים**. בספרות המצויה בתחום המנהיגות, אפשר להבדיל בין תכונות מנהיגות זכרית אופייניות של שליטה, הנכחה, אמביציה ודומיננטיות, לעומת תכונות מנהיגות נשית של מיקוד בתקשורת וביחסים, הזנה וטיפול, שיתוף פעולה, צניעות, ענווה ורגשיות (Davidson, 2012). מנהיגות נשית היא מנהיגות ייחודית. נדרשת התמודדות מושכלת בשימוש במיומנויות המנהיגות הנשית הקיימת במקצוע, כדי לגבש ולקדם את היתרון הנשי ואת השימוש בה להובלת התפתחות, בפרט בהיותנו פרופסיה קטנה. גב' אתל בלום,

משכורות נמוכות. היא החליטה על שינוי בנקודת המוצא שלה. במקום להיות מחוברת לחוויית התסכול הזו, היא הניעה את עצמה למקום שבו פועלים לעשות שינויים, לאיגוד המקצועי - מתוך הרצון להשפיע על המקצוע ברמה הלאומית, וכך תרמה לקידום הסכמי שכר חדשים. ואני, כשפגשתי את נושא שיקום הנהיגה, הרגשתי שיש בזה פוטנציאל עם אמירה מקצועית בעבור הדימוי המקצועי שלנו... כקלינאית צעירה, המטופלים תמיד ביקשו פיזיותרפיה, כדי שיעזרו להם לשוב ללכת. ואז כשנחשפתי לתחום שיקום הנהיגה, נפל לי אסימון שכמו ההליכה, גם נהיגה היא תפקוד יום-יומי מרכזי וחשוב, שלא רוצים לוותר עליו. הבנתי גם שלריפוי בעיסוק יש ארגון כלים ייחודי להציע בהקשר לנהיגה, ההסתכלות ההוליסטית שלנו וראיית האדם בהקשרי חייו בסביבה מותאמת - אדם, עיסוק, סביבה. כמו כן מעבר לאדם כפרט, לעיסוק בתחום הנהיגה יש ערך חברתי רב, בהיותו מתכתב עם נושא מניעת תאונות הדרכים. תחום חדש ומאתגר מבחינה חברתית ומקצועית.

אם כך, המוטיבציה למנהיגות יכולה להתעורר הן מתוך גורמים פנימיים, אינטרינסיים ו/או על ידי גורמים חיצוניים. אם נתחבר למאסלו, הרי שכדי לצמוח לכיוון ההגשמה העצמית יש צורך בבניית רכיבי זהות אישיים ומקצועיים המתפתחים יחד לתחושת שייכות והערכה פנימית וחיצונית, ואין זה מובן מאליו. אם אני חושבת למה בין היתר עשיתי PhD, אני נזכרת שכשהרצתי לרופאים במחלקה הניורוכירורגית על שיקום נהיגה, אחד הרופאים ניגש בסוף, הסתכל על התג ואמר לי, חסר לך משהו כאן, כלומר, "התואר דוקטור". למעשה הוא הביע את העובדה שיש תיוג לבעלי תארים, כאילו הם נתפסים כחכמים, מקצועיים יותר. אז כן, החלטתי, שנכון יהיה לעשות PhD. ואכן אני רואה, לתואר, בהקשר הזה, כנראה יש משמעות. מקשיבים לך יותר. כיום במחלקה זו לחן כהן ולי, המרפאות

בהקשר למדיניות הבריאות וייעודה, כאשר האחד לטווח קצר והאחר לטווח ארוך. הקרוב יותר מתמקד בקידום ההשתתפות של אוכלוסיות וקהלים דרך פתרונות יעילים - יעדים קצרי טווח בעבור המקצוע. המרוחק יותר שואף לביסוס מקצועי גלובלי וחברתי, המבוסס מבחינה מדעית.

- הריפוי בעיסוק מטייב בריאות ואיכות חיים לאנשים, אוכלוסיות וקהילות דרך פתרונות יעילים המעודדים השתתפות בחיי היום-יום (חזון לשנת 2025).
- לפי החזון שלנו ריפוי בעיסוק הינו מקצוע עוצמתי, מונכח ברבים ומבוסס ראיות מדעיות, המרושת בעולם בכוחות מקצועיים מגוונים אשר מספקים את צרכיה העיסוקיים של החברה (חזון המאה ה-21).

במחקר איכותני בנושא מנהיגות בקרב עשרה מרפאים בעיסוק (Heard, 2014) ביקשה החוקרת לבחון מדוע מרפאים בעיסוק בוחרים במסלול של מנהיגות. ראשית, המשתתפים נשאלו לגבי הגורמים המוטיבציוניים שתרמו להפיכתם למנהיגים. התמות שנחשפו כללו את:

- **הרצון להשפיע** על המקצוע או על מתן השירות.
- צורך בהתפתחות אישית/ מקצועית **ושינוי**.
- **הגעה מקרית** לתפקידי מנהיגות **לעומת חיפוש** תפקיד מנהיגותי - כלומר, חלק מן המשתתפים "התגלגלו" לתוך תפקידי מנהיגות וחלקם חיפשו אותו באופן פעיל.

שרה, סיפרה לי על ישיבה שבה החליטה שהיא רוצה לשנות גישה, ישיבה שבה דיברו מנהלות על הקושי לגייס כוח אדם בגלל

בהתחלה יש תפקיד חשוב. אי אפשר לוותר עליו. אבל אל לנו לתת לו לעצור אותנו, אלא לשקול האם אנחנו מחליטים על אף חווית אי הביטחון להעז, לקפוץ למים, להתנסות להיבנות... ובדרך, גם להתגבר על המכשולים ולצמוח.

#### ○ חזון ומעשיות

ולבסוף, החוקרת ביקשה לבחון כיצד ניתן לזהות ולתמוך במנהיגים פוטנציאליים. כאן עלו בעיקר תמות המכוונות למוסדות האקדמיים ולקובעי המדיניות:

- הכללת נושא המנהיגות בתוכניות הלימודים.
- תפקוד מקצועי התומך בפיתוח מנהיגות - כלומר על אנשי מקצוע מובילים, ותיקים, לפעול למציאת האנשים ששואלים שאלות רחבות יותר, על התהליכים בכללותם, המציעים פתרונות, שהולכים הביתה עם הדברים ולא רק הולכים הביתה.

#### ○ תרבות של MENTORING.

#### מנהיגות מתעצבת

מתוך ההבנה שלא רק שמנהיגות צריכה להיות פרואקטיבית, אלא שגם בהקשר לפיתוח מנהיגים נדרשת פרואקטיביות, יש הפועלים לקידום מנהיגות, במקצוע. בעקבות חזון המאה של הארגון האמריקאי של ריפוי בעיסוק, פותחה תוכנית לקראת תואר PhD בריפוי בעיסוק עם מכוונות לפיתוח מנהיגים במקצוע. במאמר המתאר את תהליך הפיתוח של תוכנית הלימודים הכותבים מתארים כיצד לקחו את החזון של המאה והפכו אותו ליעדים ולמשימות אופרטיביות (Copolillo, Sheperd, Anzalone, & Lane, 2010). כל סגל האוניברסיטה שבה פותחה התוכנית מאוחדים בדעתם שמנהיגות פרואקטיבית חיונית לעתיד

בעיסוק במחלקה תפקידים חשובים וייחודיים ובכלל זה, כניסה לניתוחים ניוירוכורגיים בערות, ניתוחים שבהם אנו ממלאות תפקיד משמעותי בניטור המצב הקוגניטיבי-מוטורי-תקשורתי-תפקודי של המטופל המנותח כשהוא ער לחלוטין בזמן שהניורוכירורג המנתח כורת גדול ממוחו. אז עוד עיקרון - **תמשכנה ללמוד להתפתח**. לא רק לשם מטרות מחקריות.

שנית, החוקרת ביקשה לבחון עם המשתתפים מהם התכונות המרכזיות הדרושות למרפאים בעיסוק שמעוניינים ליטול על עצמם תפקידי מנהיגות. כאן עלו התמות האלה:

- מיומנויות **תקשורת** בין אישית ובבניית **מערכות יחסים** - תחום זה מתכתב היטב עם הצורך בהבנה של אנשים. בתחום זה, פיתוח התערבות ה-DCI (Dynamic Cognitive Intervention), שפיתחה ד"ר נעמי הדס לידור, Weiss, & Kozulin Hadas Lidor, Weiss, & Kozulin (in press), התערבות מבוססת ראיות הנשענת על יצירת **תקשורת** קוגניטיבית אפקטיבית המבוססת על מרכיבי התיווך של פרופ' ראובן פוירשטיין, היו אמצעי חשוב לי ולרבים אחרים בהתפתחות ארגו הכלים האישי לתקשורת יעילה ואף למנהיגות.

- **ביטחון, אמינות ומסוגלות** - אמינות הינה תכונה שיש באדם. ביטחון ותחושת מסוגלות נבנים עם הזמן. חוויה אישית שלי קשורה לכך שבתיווכן של אורלי בוני ומעין כץ, מן השירות הארצי לריפוי בעיסוק, הוזמנתי להרצאות לפני המועצה הלאומית לגריאטריה. העובדה שהמועצה הלאומית הזו המליצה לשר הבריאות במסגרותיה להכליל את תחום שיקום הנהיגה בסל הבריאות היא פועל יוצא של הביטחון האישי והמקצועי שרכשתי בדרך. ביטחון זה ודאי לא היה מלכתחילה. להרגשתי לאי הביטחון



### מנהיגות יישומית

Kouzes ו-Posner החלו את עבודתם בנושא המנהיגות לפני שלושה עשורים. הם ערכו מאות ראינות והעבירו יותר ממיליון שאלונים בתחום. מאז הם מובילים קמפיין גלובלי ל"שחרור" המנהיג הטמון בכל אחד. הם ניגשים למנהיגות כדבר הניתן למדידה, וגם הם מדברים על מנהיגות כסדרת התנהגויות שאפשר ללמוד וללמד. המחקר המעמיק שלהם הוליד מודל מבוסס ראיות של חמש פעולות המתקיימות במנהיגות מופתית ואלו הן: **עיצוב הדרך** - לשמש מודל. כלומר להתנהג באותו אופן שבו אנו מצפים שאחרים יתנהגו, בקול שאנו משמיעים ובערכים שעל פיהם אנו מתנהלים. **השראת חזון** - המשמעות היא שהחזון צריך להיות ברור לכולם, גיוס אחרים לפעול למימושו על ידי קביעת מטרות מובנות. **אתגור התהליך** - שאילת שאלות מעודדת תזוזה מחוץ לגבולות, יצירתיות, ללכת מעבר למונח מאליו. **לעודד את הלב** - לפי המחברים רכיב זה פחות מצוי בשימוש בקרב מנהיגים. עידוד הלב מבוסס על היכולת להתנהל בכנות וכולל ביטוי הערכה של המנהיג כלפי ההצלחות של השותפים והעובדים.

בסקר של מקצועות הבריאות לגבי 36 מיומנויות ניהוליות ומיומנויות נדרשות בעבור אנשי מקצוע חדשים, המרפאים בעיסוק הדגישו יותר משאר המקצועות את החשיבות בצורך לכישורי מנהיגות מאנשי מקצועות בריאות אחרים (Adamson, Cant, & Hummell, 2001).

Kouzes ו-Posner פיתחו כלי ושמם ה-LPI (Leadership Practices Inventory) (2013), המשמש כלי לבחינת המנהיגות העצמית או הערכת מנהיגות של אחרים. הכלי מורכב מ-30 היגדים, שישה היגדים לכל אחת מחמש הפעולות של מנהיגות מופתית שהם הגדירו. לכלי נמצאו מהימנות, תוקף מבנה ותוקף פנים.

המקצועי של הריפוי בעיסוק. במאמר מובאות פעולות בהן נקטו הסטודנטים למנהיגות, אשר נחשפו דרך אסטרטגיה של רפלקציה. הם נדרשו להתבונן לתוך עצמם - בסגנון האישי, במיומנויות האישיות ובפרופילים הפסיכולוגים שלהם, דרך מושגים של תיאוריות מנהיגות. הם עשו רפלקציה על ניסיונם כקלינאים, כמנהיגים וכמונהגים. דרך רפלקציה זו עלה הצורך לחבור לשינוי קוגניטיבי שעברו המשתתפים ביחס למנהיגות אשר כלל בין היתר:

- שינוי קריטי בדרך החשיבה - מעבר מנושאים ותחומים קליניים למיקוד רחב יותר המשפיע על מרחב העשייה של הריפוי בעיסוק.
- חידוד השפה ומושגים ייחודיים ויעודיים כבסיס ומפתח לזהות מקצועית, כדי לשכנע עמיתים (קולגות), אחראים ישירים ואחרים לראות את הריפוי בעיסוק בדרך חדשה.
- בחירה מכוונת בהרחבת מרחב ההשפעה מחוץ למעגל של ההוראה וההכשרה בריפוי בעיסוק ומחוץ למרחב הקליני.
- מנהיגות פרואקטיבית - חיפוש ויצירת הזדמנויות.
- האמונה במטרה שחייבת להיות חזקה דיה כדי לצלוח משברים וקשיים שבדרך.
- למידה מן הניסיון ומן הטעויות - חלק חשוב ובלתי נפרד בתהליך.
- אי אפשר להסתמך על האחר או האחרים שיעשו בעבורנו את העבודה.
- אינטגרציה בין חינוך, מחקר ועבודה יישומית כדי להשיג הכרה כדיסציפלינה עם עוצמה. כאשר בתוך כך אתגור עצמי בתשואול הבסיס האמפירי לעבודתנו.

הבריאות. מהי האווירה הארגונית? האם יש פוליטיקה ארגונית והאם אני מכירה אותה?

**מיומנויות של מנהיגות** - אילו מנהיגים אני מכיר/ה? אילו תכונות מאפיינות אותם? מה אני רוצה ללמוד לפתח ולקחת לארגו הכלים האישי שלי?

אסיים בסיפור חסידי - לפי אמירה חסידית מפורסמת, כל אדם צריך שיהיו לו בכיס שני פתקים. על האחד רשום "אנוכי עפר ואפר" ועל השני - "בשבילי נברא העולם". שני הציטוטים האלה מן המקורות היהודיים מבטאים תחושות הפוכות זו לזו: לפעמים האדם צריך להיות עפר ואפר, להיות עניו, שפל וכנוע, ולפעמים הוא צריך לומר "בשבילי נברא העולם", להתחזק, להגביה את עצמו ולפעול בביטחון. צריך רק לדעת מתי להשתמש באיזה פתק, כי רבים נוטים להתבלבל: לבחור להצטנע במקום שבו צריך לפעול, או להתבלט במקום שבו עדיף לשתוק. אז כאן ועכשיו - **בשבילנו** נברא העולם... ובקהילה שלנו של המרפאות בעיסוק להרגשתי אנו צריכים לחזק את היכולת שלו לחשוב ולפעול כך.

אני כותבת מאמר זה, כמי שמצויה בתוך מסע חיי, האישי והמקצועי. במסע שלי אני מתחברת מחדש לאהבה למקצוע ולאמונה בו. מתחברת גם לפוטנציאל המנהיגות הטמון בכלנו, כפרטים וכקולקטיב, מתוך תקווה שנצליח יחד לקדם את המקצוע גם בעתיד.

## מקורות

וינטראוב, נ' (2009). מבעד למראה - מסע לחיפוש זהות מקצועית כמרפאה בעיסוק. *כתב עת ישראלי לריפוי בעיסוק*, 18(4), 249 - 272.

חפץ, ר' א', ולינסקי, מ' (2007). *מנהיגות במבחן*. ת"א: הוצאת משכל.

במחקר (Fleming-Castaldy & Patro, 2012) שבחן את מיומנויות המנהיגות לפי ה-LPI בקרב 53 מרפאים בעיסוק המועסקים במשרות ניהוליות, לאור חזון המאה האמריקאי, נמצא שמיומנויות מנהיגות שיקפו את עוצמת יכולת ההשפעה וההובלה המקצועית בסביבת שירותי הבריאות המשתנה תכופות.

כדי לקדם מנהיגות באופן מעשי, Kouszes ו-Posner מציינים כמה כיוונים אופרטיביים נוספים: להיות ערים ומודעים למה שקורה בתוכנו, לרגשות, לא להתעלם מהם. הם משווים זאת למכונית שמתחילה להשמיע קולות מוזרים. ההתעלמות תסתיים בתוצאה גרועה מכפי שהיה לולא הייתה התעלמות. הם ממליצים שמנהיגים צריכים לא רק לתת משוב אלא גם לבקש משוב על פעילותם. המנהיג צריך לדעת לתגמל את עצמו. יש משהו שוחק במנהיגות והתגמול העצמי נועד לתת כוח, אנרגיה ושמחה להמשיך להוביל. להתנהל מתוך כנות וענווה.

לסיכום הדברים ובהתאם למודל שמציג Northhouse, אפשר לבחון ולאתגר את המנהיגות משלושה היבטים (2007):

**מנהיגות השוכנת בפרט** - מה סגנון המנהיגות שלי? יכולת ההובלה שלי? היכולת שלי לשלב ולעבור בין סגנונות?

**מנהיגות השוכנת בתהליך** - מה מאפשר הארגון שבו אני עובד/ת? מה יכולת ההשפעה שלי בארגון הספציפי הזה? מהן נקודות המפתח בארגון שיכולות להועיל לי? אפשר לראות אילו הזדמנויות נפתחו למרפאות בעיסוק בתפקידי ניהול פנים וחוץ מקצועיים לאור חוק שיקום נכי הנפש בקהילה, למשל. מרפאות בעיסוק מאיישות כיום תפקידי ניהול בכירים במטה משרד

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. N.Y., Harper & Row.
- Copolillo, A., Shepherd, J., Anzalone, & Lane, S. J. (2010). Taking on the challenge of the centennial vision: Transforming the passion for occupational therapy into a passion for leadership. *Occupational Therapy in Health Care, 24*, 7-22.
- Davidson, H. (2012). A leadership challenge for occupational therapy. *British Journal of Occupational Therapy, 75*, 390-392.
- Ewens, A. (2002). *The nature and purpose of leadership*. In E. Hawkins & C. Thornton (Eds.), *Managing and leading innovation in health care*. London: Harcourt.
- Flemming-Casaldy, R.P., & Patro, J. (2012). Leadership in occupational therapy: Self-perception of occupational therapy managers. *Occupational Therapy in Health Care, 26*, 187-202.
- Golman, D. (2000). Leadership that gets results, *Harvard Business Review, 78*, 78-90.
- Hadas-Lidor, N., Weiss, P., & Kozulin, A. (in press). Dynamic Cognitive Intervention: Application in occupational therapy. In N. Katz & J. Toglia (Eds.), *Cognition, occupation, and participation across the life span (4th ed.)*. Bethesda, MD: AOTA.
- Heard, C. P. (2014). Choosing the path of leadership in occupational therapy. ילון-חיימוביץ, ש', זק"ש, ד', וינטראוב, נ', נוטה, א', מזור, נ' ושות' (2006). מרחב ותהליך העשייה המקצועית בריפוי בעיסוק בישראל. תל-אביב: העמותה הישראלית לריפוי בעיסוק.
- מרגליות, ט' (2016). ייסוד והתפתחות מקצוע ושידות הריפוי בעיסוק בישראל 1940-1979 בשנים כבואה לתמורות בחברה הישראלית, עבודה לתואר דוקטור בפילוסופיה, אוניברסיטת בר אילן.
- פריד, א' (2012). האומץ לטפל. כתב עת ישראלי לריפוי בעיסוק, 21(4), 230-219.
- Adamson, B. J., Cant, R. V., & Hummell, J. (2001). What managerial skills do newly graduated occupational therapists need? A view from their managers. *British Journal of Occupational Therapy, 64*, 184-192.
- American Occupational Therapy Association. (2007). AOTA's centennial vision and executive summary. *The American Journal of Occupational Therapy, 61*, 613-614.
- American Occupational Therapy Association. (2017). Vision 2025. *American Journal of Occupational Therapy, 71*(7103420010).
- Anthony, W. A., & Huckshorn, K. A. (2008). *Principled leadership in mental health systems and programs*. Center for Psychiatric Rehabilitation, Boston University, Boston.
- Bannigan, K. (2005). Your turn to take the lead? *British Journal of Occupational Therapy, 68*, 437.

*The Open Journal of Occupational Therapy*, 2(1), 2.

Jarrold, K. (1998, July). *A view from here 'servants and leaders'*. In S. Martin (Ed.). *The York Symposium on Health*, University of York, (pp. 3–18). York: University of York.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2013). *Leadership practices inventory* (4th ed.). San Francisco: Pfeiffer.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2016). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Publications.

Mosey, A. (1986). *Psychosocial components of occupational therapy*. New York: Lippincott Williams & Wilkins.

Moyers, P. A. (2007). A legacy of leadership: Achieving our centennial vision. *The American Journal of Occupational Therapy*, 61(6), 622.

Talgam, I. (2015). *The ignorant maestro: How great leaders inspire unpredictable brilliance*. Penguin: New York.

**הצטרפות לעמותה - זו ההזדמנות שלך להיות שותף בקידום מקצוע הריפוי בעיסוק בישראל!**

**יתרונות נוספים של חברות בעמותה:**

- ← כתב עת מדעי - 3 גיליונות בשנה
- ← צפייה בגיליונות הישנים באתר העמותה
- ← הנחה בימי עיון, כנסים והשתלמויות של העמותה ושל ארגונים אחרים
- ← פרסום חינמי במדור קליניקות ומטפלים
- ← הנחה בפרסומים במידעון ובאתר

חלבה הרשמה אולמות אשנת 2018  
[www.isot.org.il](http://www.isot.org.il)