



## ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมสำหรับการบริหารการพยาบาล Innovative Leadership in Nursing Management

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย\*

Phechnoy Singchungchai\*

คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน\*

College of Nursing, Chirstian University\*

Received: November 10, 2018; Revised: January 09, 2019; Accepted: January 09, 2019)

### บทคัดย่อ

ในยุคการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ ผู้บริหารในองค์กรการพยาบาลต้องมีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมสำหรับการบริหารทางการพยาบาล เพื่อสร้างการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิด ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่าง และเป็นประโยชน์ด้านการบริหารการพยาบาล คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กรการพยาบาล คือ มีความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยง มีความสามารถในการทำงานร่วมกับความคิดใหม่ที่ไม่เคยมีใครคิดมาก่อน มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติการบริหารต่างกับกฎเกณฑ์เดิม มีความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีลักษณะส่วนบุคคลที่กระตือรือร้น นอกจากนี้ผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจำเป็นต้องมีพฤติกรรม และมีความเข้าใจผู้นำด้านนวัตกรรมในองค์กร 4 ด้าน คือ ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เป็นผู้นำที่เข้าใจกระบวนการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจว่ากระบวนการสร้างนวัตกรรมเชิงบวก และการบริหารด้วยการให้ทุกคนมีส่วนร่วม ดังนั้น การมีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจึงต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหารองค์กรการพยาบาลให้เกิดการจัดการนวัตกรรม แสดงให้ทุกคนร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรการพยาบาล โดยนำองค์กรด้วยแนวคิดการบริหารจัดการแบบใหม่ให้ทันการเปลี่ยนแปลง

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม, การบริหารทางการพยาบาล

\*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: phechnoy@gmail.com เบอร์โทรศัพท์ 089-8797469)

## Abstract

This article aims to present characteristics of innovative leadership in nursing organizations. Willingness to take risks, ability to work with new ideas that have never been implemented before, willingness to practice differently from existing rules, ability to rapidly respond to change, and being enthusiastic are the main ones. In addition, nursing administrators who practice innovative leadership must apply four principles: 1) a gradual process of change, 2) change management process, 3) a positive innovation process, and 4) participative management.

Innovative leadership requires determination in managing nursing organizations. Participation is required to achieve the vision of the nursing organization by leading the organization with a new concept of management that embraces changes.

**Keywords:** Innovative Leadership, Nursing Management

## บทนำ

องค์กรการพยาบาล (Nursing Organization) มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ และกำกับดูแลวิชาชีพด้านการพยาบาล จึงต้องมีการพัฒนาระบบบริหารการพยาบาล ที่ต้องรับผิดชอบต่อการจัดบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรการพยาบาล (Marquis, & Huston, 2017) ในยุคการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ ผู้บริหารในองค์กรการพยาบาลต้องมีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารแนวใหม่ เช่น ใช้วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ รวมทั้งสร้างกระบวนการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์การบริหารที่เพิ่มคุณค่ากับองค์กรการพยาบาล และการตอบสนองให้ผู้รับบริการเกิดความพึงใจ สำหรับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง จากการทบทวน พบว่า การเขียนบทความภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมยังพบค่อนข้างน้อย บทความนี้จึงได้นำเสนอเนื้อหาโดยครอบคลุม การจัดการนวัตกรรมประเภทของนวัตกรรมสำหรับการบริหาร ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและพฤติกรรมของผู้นำด้านนวัตกรรมสำหรับการบริหารการพยาบาลเพื่อขยายความรู้ในด้านนี้ให้มากขึ้น

## แนวคิดการจัดการนวัตกรรมและประเภทของนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การทำในบางสิ่งบางอย่างที่ใหม่ขึ้น หรือเป็นความคิดใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ หรือเป็นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ครอบคลุมถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กร (Adair, 2007) ส่วนในแนวคิดของ Bessant, & Tidd (2007) ได้ให้ความหมาย การจัดการนวัตกรรม หมายถึง การบริหารจัดการองค์การให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อส่งเสริมพัฒนาความคิดที่เป็นนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ และถ่ายทอดความรู้ออกมาเป็นความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดสินค้า บริการ และกระบวนการทำงานแบบใหม่ รวมทั้งมีการสนับสนุนกลไกที่ทำหน้าที่กำกับการทำงานของระบบนวัตกรรม ภายใต้การนำองค์ความรู้ของการจัดการนวัตกรรมมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ประเภทของนวัตกรรมสำหรับการบริหาร

การแบ่งประเภทของนวัตกรรม สำหรับการบริหารในองค์กร มีหลากหลายแนวคิด สำหรับบทความนี้ขอแบ่งประเภทของนวัตกรรมจากแนวคิดที่ค่อนข้างนิยมใช้ ดังนี้

1. แบ่งตามองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-Operation and Development) (OECD, Oslo Manual, 2005) ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่

1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และบริการที่มีอยู่เดิมให้มีคุณภาพ และเพิ่มมูลค่ามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงด้านเทคนิค วัสดุการประกอบซอฟต์แวร์ที่ใช้ในผลิตภัณฑ์ ความเป็นมิตรกับผู้ใช้หรือลักษณะอื่น ๆ

1.2 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) คือ การปรับเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการใหม่ในการพัฒนาปรับปรุง หรือการส่งมอบผลิตภัณฑ์ทั้งในด้านเทคนิค การบริการ เครื่องมือและอุปกรณ์ และซอฟต์แวร์

1.3 นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทางการตลาดรูปแบบใหม่ ได้แก่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์การจัดวางสินค้า และการส่งเสริมการตลาด และการกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์และบริการ

1.4 นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) คือ การปรับแนวทางการดำเนินงานในองค์กรไปสู่รูปแบบใหม่ ทั้งการเปลี่ยนแปลงหลักปฏิบัติทางธุรกิจ (Business Practices) การจัดสถานที่ทำงาน (Workplace Organization) หรือความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร (External Relations)

2. แบ่งตามนวัตกรรมสุขภาพ Varkey, Horne, & Bennet (2008) ได้แบ่งนวัตกรรมทางด้านสุขภาพออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) ด้านสุขภาพ 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) บริการสุขภาพ และ 3) นวัตกรรมโครงสร้าง (Structural innovation) ขององค์กรสุขภาพ

3. แบ่งตามองค์ประกอบของนวัตกรรม Tidd, & Bessant (2009) ได้จำแนกนวัตกรรมเป็น 4 มิติคือ 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) 2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) 3) นวัตกรรมตำแหน่ง (Position Innovation) และนวัตกรรมกระบวนทัศน์ (Paradigm Innovation)

การจำแนกประเภทของนวัตกรรมอาจมีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทและเป้าประสงค์ของการใช้ประโยชน์ จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การจำแนกนวัตกรรมอาจมีมุมมองได้ 3 มิติ คือ 1) มิติด้านเป้าหมายของนวัตกรรม สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และ นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) 2) มิติด้านการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรม พบว่ามีการแบ่งประเภทของนวัตกรรมตามระดับหรือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงได้ 2 ประเภท คือ นวัตกรรมที่มีลักษณะเฉียบพลัน (Radical Innovation) นวัตกรรมที่มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) และ 3) มิติด้านการส่งผลกระทบต่อขอบเขตของการดำเนินงาน พบว่ามีการแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี (Technological Innovation) และ นวัตกรรมด้านการบริหาร (Administrative Innovation) ในองค์กรหรือเพื่อให้เกิดองค์กรนวัตกรรม

องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) เป็นองค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางด้านความคิด เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่าง และเป็นประโยชน์มากขึ้น (McKeown, 2008) หรืออีกแนวคิดหนึ่ง เป็นองค์กรที่มีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จ และแผ่กว้างออกไป จนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป การที่องค์กรการพยาบาลจะสามารถพัฒนาให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้นำทางการพยาบาลต้องมีคุณลักษณะของผู้นำด้านนวัตกรรมขององค์กร (Innovative Leadership for Nursing Organization) อีกทั้งต้องทำความเข้าใจว่า “องค์กรแห่งนวัตกรรม” ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงการมีแค่หน่วยงานทางด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development) แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องเกิดขึ้นจากความร่วมมือของบุคลากรในทุกระดับขององค์กร ในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ดังนั้น องค์กรที่จัดว่ามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้บริหารทางการพยาบาล ต้องมีดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์กรการพยาบาลให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

2. ความมุ่งมั่น และผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม

3. การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์โดยที่การตกแต่ง และการวางแผนผังองค์กรการพยาบาล (Layout) แบบเห็นหน้าเห็นตากัน และพบปะกัน (Interactive) พยาบาลวิชาชีพในองค์กร จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญ

4. ผู้นำองค์กรต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริง และการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้น ความเชื่อมโยงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ

ทฤษฎีการจัดการนวัตกรรมของ Tidd, & Bessant (2014) ได้พัฒนาขึ้นโดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีระบบเพื่อการจัดการนวัตกรรม และให้ความสำคัญกับองค์การทั้งองค์การธุรกิจ และองค์การในภาคบริการ โดยเฉพาะองค์การที่ใช้ฐานความรู้สูง และใช้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อาทิ องค์การทางการบริการสุขภาพ องค์การที่ให้บริการปรึกษาทางธุรกิจ แสดงให้เห็นว่าทฤษฎี การจัดการนวัตกรรมนี้ได้มีการขยายขอบเขตมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การได้ ซึ่งทฤษฎีการจัดการนวัตกรรมของ Tidd, & Bessant (2014) ได้อธิบายองค์ประกอบของการจัดการนวัตกรรม ต้องมีองค์ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์ในการจัดการนวัตกรรม ผู้บริหารองค์การมีหน้าที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และสื่อสารอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์การ กลยุทธ์ในการจัดการนวัตกรรมของหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์การ อาทิ กลยุทธ์ในการจัดการเทคโนโลยี และกลยุทธ์การตลาด การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารสูงสุด ผู้จัดการนวัตกรรม ผู้จัดการหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในระดับรองลงมา ต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) มีความพร้อมเพรียงที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2. การจัดการกระบวนการนวัตกรรม และทรัพยากรนวัตกรรม ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมีขั้นตอนอย่างชัดเจนที่ช่วยให้ผู้จัดการนวัตกรรม และผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาแนวคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การนำเสนอแนวคิดใหม่ การแลกเปลี่ยนแนวคิด การถกเถียงแนวคิด การนำแนวคิดไปทดสอบ การนำแนวคิดไปสร้างนวัตกรรม และการนำเสนอนวัตกรรมสู่ผู้ใช้บริการ องค์การมีระบบในการค้นหาแนวคิดใหม่ ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ/หรือนวัตกรรมกระบวนการ มีระบบที่ชัดเจนในการถกเถียงโครงการนวัตกรรม และการติดตามประเมินผลสำเร็จของนวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้ และปรับปรุงกระบวนการนวัตกรรม และการจัดการทรัพยากรนวัตกรรมที่เหมาะสม ทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ อาทิ การใช้ประโยชน์จากแนวคิดใหม่ทางด้านทุนทางสังคม หรือทุนทรัพยากรมนุษย์ และรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้คงอยู่ในระบบนวัตกรรมขององค์การ รวมทั้งส่งเสริมการใช้ทรัพยากรนวัตกรรมในทุกด้านให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3. การจัดการองค์การนวัตกรรม การที่องค์การจะเป็นองค์กรนวัตกรรม ผู้บริหารองค์การต้องมีคุณลักษณะที่แสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่ดีขึ้น โดยแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นวิธีการใหม่หรือสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ จัดการให้มีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีความยืดหยุ่น มีความคล่องตัว เปิดโอกาสให้มีการประสานงานกันทั้งในแนวราบ และแนวดิ่ง มีโครงสร้างที่ช่วยให้ผู้จัดการนวัตกรรม และทีมงานสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมขององค์การ อาทิ การเป็นผู้นำที่มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ที่จะช่วยให้เห็นภาพของอุดมคติในอนาคตของการนำองค์การของผู้นำ และมีการสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งทำให้บุคลากรทุกคนรู้สึกปลอดภัย เมื่อได้แสดงความคิดเห็นใหม่ที่แตกต่างส่งเสริมให้มีการนำเสนอความคิดใหม่ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และ/หรือกระบวนการทำงาน มีระบบในการจัดสรรผลตอบแทน การให้

รางวัล และการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลา มีโครงสร้างที่เอื้อให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบประเมินผลโครงการนวัตกรรมในด้านต่างๆ อาทิ ความเป็นไปได้ของการนำนวัตกรรมไปใช้ ผลตอบแทน การลดต้นทุน เพื่อการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

4. การจัดการความเชื่อมโยงองค์การกับภายนอก การเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอกนี้ หมายถึงตั้งแต่มีเครือข่ายกับองค์กรภายนอก สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี การตลาด เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการจัดการทางด้านทรัพยากรนวัตกรรมสำหรับองค์การภายนอก ทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งผลิต (Suppliers) ผู้รับเหมาช่วง (Constructors) หน่วยงานวิจัย สถานศึกษา ตัวแทนของผู้ใช้บริการ องค์กรมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ลูกค้า ผู้ส่งมอบองค์การหรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้มีโอกาสทำงานร่วมกันในการสร้างนวัตกรรม

5. การจัดการกระบวนการจัดการความรู้ การจัดการกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ที่มีอยู่เดิมภายในองค์กร และสร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงสร้าง ความสัมพันธ์การสื่อสาร และการปฏิบัติงานขององค์กรที่ยากแก่การค้นหา มักจะแฝงตัวอยู่ในบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และโครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร การจัดการกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ทำได้โดย การค้นหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบโดยมีการประมวล และกลั่นกรองความรู้ สร้างระบบการเข้าถึงความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ มีระบบในการทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลว ในทุกขั้นตอนของกระบวนการนวัตกรรม มีการเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของผลิตภัณฑ์เดิมนับนวัตกรรมและกระบวนการทำงานใหม่ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับองค์การอื่น รวมไปถึงคู่แข่ง ต้องมีการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงานวิจัยอื่นๆ เพื่อการเรียนรู้ และเก็บรวบรวมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ และปรับปรุงกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### ภาวะผู้นำนวัตกรรม (Innovative Leadership)

ตามแนวคิดของAdair, 2007; Adair, 2009) ได้ระบุคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร โดยระบุว่าคุณลักษณะจะมีความสามารถในการบริหารจัดการทั่วไปแล้ว ยังต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำนวัตกรรม (innovative Leadership) ดังนี้

1. มีความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยง (A willingness to Accept Risk) ภาวะผู้นำนวัตกรรมสำหรับการบริหารการพยาบาลต้องเต็มใจในการยอมรับความเสี่ยงในระบบการบริหารใหม่ ๆ ต้องมีความสามารถในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และการให้อิสระทางคิดแก่สมาชิกในองค์กร มีความกล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำงาน และเรียนรู้กับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการสร้างและพัฒนานวัตกรรมเชิงบริหารทางการพยาบาลใหม่ ๆ

2. มีความสามารถในการทำงานด้วยความคิดใหม่ๆที่ไม่เคยมีใครคิดมาก่อน (An Ability to Work with Half-Baked Ideas) เป็นผู้นำที่ส่งเสริมในความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นประโยชน์สำหรับทีม และองค์กรการพยาบาล

3. มีความเต็มใจที่จะบริหารงานที่แตกต่างไปจากกฎเกณฑ์เดิม (A willingness to Bend Rules) ผู้นำควรให้ความเคารพกฎเกณฑ์ แต่สามารถที่จะคิดแตกต่างจากเดิม มีวิธีปฏิบัติการบริหารอย่างสร้างสรรค์ในองค์กรการพยาบาล แต่ไม่ควรเคร่งครัดมากเกินไป ควรยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ที่นำมาสู่การสร้างนวัตกรรมได้

4. มีความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (An Ability to Respond Quickly) ความคิดใหม่ต้องได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ผู้นำควรมีไหวพริบที่ทำให้องค์กรเป็นผู้นำในการแข่งขัน มีความสามารถที่จะจัดทำนวัตกรรมในขณะที่มีทรัพยากรอยู่น้อย แต่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

5. มีลักษณะส่วนบุคคลที่กระตือรือร้น (Personal Enthusiasm) ผู้นำที่มีความกระตือรือร้นจะทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นตามไปด้วย นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้เกิดปัญญา ที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ได้

นอกจากผู้นำองค์กรพยาบาลจะมีคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารทางการพยาบาล จำเป็นต้องมีพฤติกรรม และมีความเข้าใจผู้นำด้านนวัตกรรมในองค์กร อีก 4 ด้าน (Adair, 2007) ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Innovation as Incremental Change) เนื่องจากการจัดการนวัตกรรม เป็นการบริหารจัดการองค์การให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ของสมาชิกด้วยการการถ่ายทอดความรู้ออกมาเป็นความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดสินค้า บริการสุขภาพ และกระบวนการทำงานแบบใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องเข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงว่า สมาชิกในองค์การมีความพร้อมไม่เท่ากัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน เคิร์ท เลวิน (Hussain, Le, Akram, Haider, Hussain, Ali, 2017) ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อม และสภาพเดิมที่องค์การเป็นอยู่ขณะนั้น เกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้างการจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิภาพหรือการที่พยาบาลในหน่วยงานขาดทักษะและเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง 2) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงานวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ และ 3) ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์การได้ถาวร (Refreezing) ขั้นตอนนี้คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การพยาบาลต่อไป

2. ผู้บริหารจำเป็นผู้นำที่เข้าใจกระบวนการบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (The Management of Change) ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องเข้าใจหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Bass (1997) กล่าวว่า เป็นเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) เน้นการกระจายอำนาจหรือมอบหมายอำนาจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ นอกจากนั้นควรมีทักษะด้านการสื่อสารองค์การ นับว่าเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจ Robbins, & Coulter (2008) กล่าวไว้ว่า การติดต่อสื่อสารนั้น มีความสำคัญต่อผู้บริหารและต่อองค์การ เพราะการติดต่อสื่อสารนั้นมีหน้าที่สำคัญ คือ เป็นการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ด้วยการให้การจูงใจโดยเฉพาะการยอมรับในการมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์การพยาบาล

3. ผู้บริหารมีความเข้าใจว่ากระบวนการสร้างนวัตกรรมเป็นเชิงบวก (Innovation is Positive) ในมุมมองของผู้นำด้านนวัตกรรม ที่ต้องเห็นคุณค่านวัตกรรมในองค์กรเป็นด้านบวก การให้คุณค่าของนวัตกรรมว่าเป็นกระบวนการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในด้านที่ดีขึ้นเสมอ และเกิดประโยชน์สูงสุดในหน่วยงาน แม้ไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมแต่สามารถเกิดแรงบันดาลใจในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ (Creative)

4. ผู้บริหารต้องมีการบริหารด้วยการให้ทุกคนมีส่วนร่วม (All Can Participate) ดังนั้น ผู้บริหารในองค์กรพยาบาลจึงต้องมีทักษะบริหารแบบมีส่วนร่วม ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรพยาบาลด้วยการเปิดให้แสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ ของสมาชิกในหน่วยงาน แม้จะเป็นความคิดเล็ก ๆ จากการจัดประกายของพยาบาลที่จบใหม่ ผู้บริหารต้องสนับสนุนและต้องหลีกเลี่ยงการปฏิเสธหรือการปิดกั้นวิถีคิดที่แปลกไปจากกลุ่มสมาชิกในหน่วยงาน เนื่องจากนวัตกรรมสามารถเกิดได้จากความคิดที่เกิดจากความผิดพลาดของสิ่งที่เกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อมในองค์กรการพยาบาล

ดังนั้น การมีภาวะผู้นำนวัตกรรมจึงต้องมีความมุ่งมั่นในการบริหารองค์การพยาบาลให้เกิดการจัดการนวัตกรรม แสดงให้ทุกคนร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การพยาบาล โดยนำองค์กรด้วยแนวคิดใหม่ (New Concept) มาเป็นนวัตกรรมด้านการจัดระบบบริหารรูปแบบใหม่ เช่น นำแนวคิดระบบเอกชน และการจัดการแบบภาครัฐ มาบูรณาการจัดระบบบริการใหม่ (New Service) ที่ผสมผสานการจัดบริการสำหรับผู้ใช้บริการตามศักยภาพและความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นหลัก นอกจากนี้ต้องมีความคิดเชิงกลยุทธ์

เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ผู้นำต้องมีการคิดปรับแผนกลยุทธ์ในสร้างรายได้ให้องค์กรเพื่อนำไปสนับสนุนพันธกิจอื่น ๆ ใ้บุคลากรในการสร้างคุณภาพชีวิต หรือ เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรให้มีความผูกพันกับองค์กรการพยาบาล ส่งผลต่อการลดการลาออกของพยาบาลในระยะยาว

## สรุป

ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมมีความสำคัญในองค์กรสุขภาพ เพราะเป็นผู้สนับสนุนทีมบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กรการพยาบาลซึ่งจะนำไปสู่กิจกรรมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรสุขภาพ เพื่อตอบสนองต่อความรับผิดชอบการจัดการบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพเพิ่มคุณค่าหรือมูลค่าแก่ผู้รับบริการสุขภาพ ดังนั้น ผู้บริหารทางการพยาบาลจึงควรพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ผู้บริหารทางการพยาบาลจึงจำเป็นต้องมีความรอบรู้ในเรื่อง การจัดการนวัตกรรม ประเภทของนวัตกรรมสำหรับการบริหารทางการพยาบาล และพฤติกรรมของผู้นำด้านนวัตกรรมสำหรับการบริหารการพยาบาล เพื่อพัฒนาองค์กรวิชาชีพพยาบาลให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

## ข้อเสนอแนะ

1. ด้านการจัดหลักสูตรบริหารการพยาบาล ปัจจุบันยังขาดการมุ่งพัฒนาผู้บริหารทางการพยาบาลให้มีภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมการบริหารทางการพยาบาล ดังนั้น ควรมีการพัฒนาการจัดหลักสูตรบริหารการพยาบาลเน้นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมสำหรับการบริหารทางการพยาบาลทั้งในระดับปริญญาตรี และบัณฑิตศึกษา ส่วนในหลักสูตรเฉพาะทางการบริหารการพยาบาล ควรมีการจัดการศึกษาเชิงพัฒนาผู้นำด้านนวัตกรรมแบบต่อเนื่องสำหรับผู้บริหารทั้งระดับต้น ระดับกลางและระดับสูง อย่างเป็นระบบ เนื่องจากเนื้อหาของภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมมีการพัฒนาและมีความทันสมัยทั้งแนวคิดและทฤษฎีตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาการศึกษาตลอดชีวิตการทำงานในองค์กรการพยาบาล

2. ด้านการวิจัย ควรเพิ่มประเด็นการทดสอบหาชุดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมสำหรับการบริหารการพยาบาลในองค์กรการพยาบาลในบริบทสังคมไทย และควรมีการวิจัยพัฒนาเครื่องมือวัดองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้บริหารพยาบาลในบริบทการบริหารแบบไทย ๆ ทั้งด้านผู้นำนวัตกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรการพยาบาลของประเทศไทย

## References

- Adair, J. (2007). *Leadership for Innovation: How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas*. London: Kogan Page.
- Adair, J. (2009) *Effective Leadership: How to Be a Successful Leader*. Basingstoke & Hampshire: Pan Books.
- Bass, B. M. (1997). *New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. Mahwah, Ner Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Bessant, J. R., & Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Hussain, S. T., Le, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, H. S., & Ali, M. (2017). Kurt Lewin's Change Model: A critical Review of the Role of Leadership and Employee Involvement in Organizational Change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 26, 1-7.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2012). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*, (7<sup>th</sup> ed). Wolters Kluwer Healthy Lippincott Williams & Wilkin.
- McKeown, M. (2008). *The Truth about Innovation*. Harlow: Pearson/Prentice Hall.



- OECD/Eurostat. (2005). *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Paris: OECD.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*. (12<sup>th</sup> ed.). Pearson Education, Inc.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change* (4<sup>th</sup> ed). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Varkey, P., Horne, A., & Bennet, K. E. (2008). Innovation in Health Care: A Primer. *American Journal of Medical Quality*, 23(5), 382-388