

**การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม: ความสำเร็จของการนำองค์กร**

**DEVELOPING OF INNOVATIVE LEADERSHIP: THE SUCCESS OF LEADING ORGANIZATIONS**

สุมนา โสทธิพลอนันต์<sup>1</sup> และ ชุตินา ปัญญาพินิจนุกร<sup>1</sup>

<sup>1</sup>คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

Sumana Sottipolanun<sup>1</sup> and Chutima Panyapinijngoon<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Nursing, Kkasem Bundit University

(Received: July 21, 2023; Revised: July 29, 2025; Accepted: October 29, 2025)

**บทคัดย่อ**

การเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ขณะที่การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งภาวะผู้นำและนวัตกรรม หรือเรียกว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้เกิดนวัตกรรมองค์กร และก้าวไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมในอนาคต บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำเชิงนวัตกรรม การสร้างความสำเร็จขององค์กรแห่งนวัตกรรม และแนวปฏิบัติสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำเชิงนวัตกรรมได้อย่างเต็มที่ และเป็นผู้ที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการจัดการองค์กร ด้วยการใช้กระบวนการนวัตกรรมการจัดการใน 4 มิติ คือ 1) การใช้กลยุทธ์ 2) กระบวนการผลิตนวัตกรรม 3) การสนับสนุนในบริบทขององค์กร และ 4) การเชื่อมโยงจากภายนอกที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถทำให้เกิดนวัตกรรมองค์กรขึ้นมา การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จึงส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงองค์กร ในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม และนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนั้น นับเป็นความจำเป็นขององค์กรที่ต้องมีการพัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม องค์กรแห่งนวัตกรรม

**ABSTRACT**

The 21st century changes are inevitable. Accordingly, driving organizational change has become essential, requiring executives to integrate leadership with innovation—referred to as innovative leadership. Innovative leadership is critical for enabling organizational transformation, fostering organizational innovation, and progressing toward an innovative organization in the future. This article aims to present: (1) the characteristics of innovative leadership; (2) the roles and responsibilities of innovative leaders; (3) success factors of innovative organizations; and (4) practical guidelines for developing innovative leadership. Innovative leaders who possess these characteristics are able to perform their roles effectively and contribute to successful organizational management through a management innovation process across four dimensions: (1) strategic orientation; (2) innovation production processes; (3) organizational contextual support; and (4) effective external linkages. Collectively, these dimensions facilitate the emergence of organizational innovation. Therefore, developing innovative leadership influences organizational change, supports the creation of innovative organizations, and leads to the success of innovative

organizations. As a result, it is necessary for organizations to develop leaders who demonstrate the attributes of innovative leadership.

**Keywords:** Leadership, innovative leadership, Innovative organization

## บทนำ

ในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน เช่น เทคโนโลยีดิจิทัลเข้าสู่ชีวิตประจำวัน ด้านสังคมและวัฒนธรรม ทำให้การเข้าถึงข้อมูลและสื่อต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำธุรกิจ และวัฒนธรรม นับเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม หากผู้นำขาดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้วจะเกิดผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ ความก้าวหน้าขององค์กรที่ทัดเทียมกับองค์กรอื่น ๆ ในลักษณะธุรกิจหรือบริบทที่ใกล้เคียงกัน ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ความต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) เพื่อนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) ไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) เพื่อให้สามารถที่จะรักษาคุณภาพและอยู่ได้กับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นข้างหน้า

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leader) เป็นคุณลักษณะสำคัญและจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรสามารถแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนและหลากหลายได้ รวมถึงสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำต้องให้ร่วมมือ และสามารถจัดตั้งกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ และใช้เทคโนโลยีได้อย่างเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีทักษะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีวิจรรย์ญาณ อุทิศหะ และสามารถสร้างองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Padhy, Reddy, Raj & Pattanayak, 2022) ความสามารถเหล่านี้ ล้วนเป็นทักษะของผู้นำที่ต้องได้รับการพัฒนา หรืออาจเป็นคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคล โดยที่คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มาจากการให้ความหมายที่เป็นแนวคิดสำคัญสองส่วน คือ นวัตกรรม (Innovation) และภาวะผู้นำ (Leadership) เมื่อนำสองคำมารวมกันแล้ว จะเป็นแนวคิดที่ทำให้มีการสร้างรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างออกไปจากเดิม หมายถึง การมีจุดเน้นที่เป็นเป้าหมายที่ต้องการชักจูงโน้มน้าวให้บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรนั้น ๆ ได้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือใช้ความคิดเห็นในการผลิตผลงานที่แปลกใหม่ตามบริบทขององค์กร อาจเป็นผลิตภัณฑ์ การให้บริการ หรือแม้แต่การให้ข้อเสนอแนะ สำหรับนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติหรือแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อรองรับสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต หรือการขยายบริการต่าง ๆ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นความสามารถของบุคคลในการจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จและเกิดประสิทธิผลขององค์กร ความเป็นผู้นำในที่นี้ ไม่ได้มาจากตำแหน่งในองค์กร ความอาวุโส แต่เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลอื่นในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนคำว่า “นวัตกรรม” หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ อาจเป็นกระบวนการ (Process) ผลผลิต (Product) และวิธีการ (Procedure) ซึ่งล้วนเป็นสิ่งสร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่และเป็นประโยชน์ต่อบุคคล กลุ่มคน องค์กร หรือสังคมในอนาคต และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ การผลิตนวัตกรรมเกิดจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตัวบุคคล และในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ความสำเร็จในการผลิตนวัตกรรมจะเกิดขึ้น หากมีการใช้แนวปฏิบัติให้กลายเป็นสิ่งปกติ ผลกระทบที่ได้ คือ ความสำเร็จของการผลิตนวัตกรรม (Alharbi, 2021) นวัตกรรม จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในกลยุทธ์ทางธุรกิจ ส่วนกระบวนการผลิตนวัตกรรม เป็น

การจัดการเพื่อวางแผน ริเริ่มการผลิตนวัตกรรม และใช้การจัดการเพื่อสนับสนุน ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Desouza, 2009)

นวัตกรรมองค์กร (Organizational innovation) หมายถึง สิ่งสร้างสรรค์หรือผลผลิตที่เกิดขึ้น จากการใช้ความคิดที่มีอยู่และมีการส่งต่อจากฐานความรู้และพฤติกรรม (Knowledge-based and behavior) กลายเป็นสิ่งใหม่ที่ปรากฏให้เห็นภายในองค์กร ไม่ใช่เหตุบังเอิญ แต่เป็นผลที่เกิดจากผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วยความตั้งใจ มีการกำหนดเป้าหมายขึ้นอย่างชัดเจน และมีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและส่งผลในเชิงบวกต่อองค์กร (alharbi, jamil, mahmood & shaharoun, 2019) นวัตกรรม จึงเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จสำหรับองค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติ นั้น มีความซับซ้อนที่องค์กรจะต้องเผชิญและต้องแก้ปัญหา ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จึงเป็นบุคคลที่คอยชี้แนะวิธีการ ผลิตภัณธ์ การให้บริการ และการใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล ซึ่งเป็น การค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Alharbi, 2021) การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานในองค์กร เริ่มจากการใช้ความคิดสร้างสรรค์จนเกิดนวัตกรรมขึ้นมา ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในทางบวกต่อองค์กร และยังมีอิทธิพลต่อแนวคิดขององค์กร เช่น ความพึงพอใจในงานคุณภาพของผลิตภัณธ์ หรือประสิทธิภาพของการปฏิบัติ ดังนั้น การจัดการความรู้ การยอมรับ และการให้ความคิดเห็นต่าง ๆ สามารถทำให้เกิดการพัฒนา งานได้ (Tohidi & Jabbari, 2012) เป็นกระบวนการที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้น หรือเป็นการสร้างองค์กรแห่ง นวัตกรรมนั่นเอง วัตถุประสงค์ของบทความนี้ เพื่อนำเสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การแสดงบทบาท หน้าที่ที่ผู้นำเชิงนวัตกรรม การสร้างความสำเร็จขององค์กรแห่งนวัตกรรม และแนวปฏิบัติสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อไป

### คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ความสำเร็จของการผลิตนวัตกรรม หรือสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร เริ่มต้นจากผู้นำที่มีคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งจะสามารถนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีความหลากหลายและความซับซ้อน จำแนกได้เป็น 7 ด้าน ดังนี้ (Şena & Erena, 2012; Sultana & Rahman (2012)

1. ความรู้สำหรับการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม (Knowledge for innovative leadership) หมายถึงการมี ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการผลิตนวัตกรรม และตระหนักถึงปัญหาของบุคคลและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไข ให้สำเร็จ เพื่อตอบสนองความต้องการ ซึ่งความรู้มีความหมายรวมถึงเทคโนโลยี กระบวนการ กฎ หลักการ และ วิธีการ ที่สามารถนำมาให้คำแนะนำว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร และเหตุใดแง่มุมของการปฏิบัติ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ

2. ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์ มี ประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถสร้างความไว้วางใจ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่เป้าหมาย และกลายเป็นเรื่องง่าย สำหรับการจัดการนวัตกรรม

3. ความถนัด ทักษะ และคุณค่าที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม (The talents, skills, and values necessary for innovative leadership) เป็นความสามารถในการใช้ความถนัดและทักษะ รวมทั้งการ มองเห็นคุณค่า ทำให้มีวิสัยทัศน์ในการเลือกสิ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์หรือบริบทที่อยู่ขณะนั้น และสามารถ ดำเนินการให้เป็นตามที่ต้องการ ด้วยการใช้คุณค่าต่อการพัฒนา การสื่อสาร และการจูงใจ เพื่อพัฒนาให้เกิด นวัตกรรมและทำให้ประสบความสำเร็จ

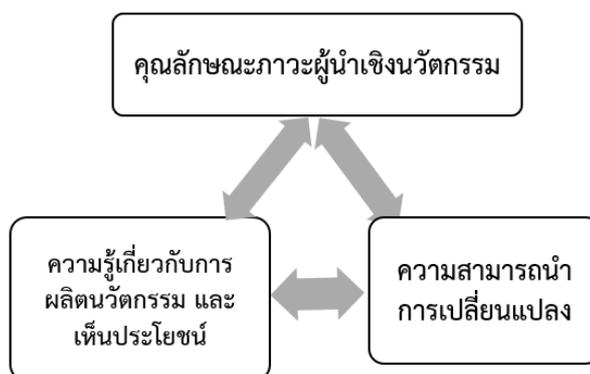
4. ความมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำนวัตกรรม (The willpower to be an innovative leader) เป็นคุณลักษณะสำคัญ ที่จะนำไปสู่ภาวะผู้นำนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมาจากความต้องการที่จะทำสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับตนเองและองค์กรของตน มีความรักที่จะเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ทำให้มีการทำงานหนักขึ้นและมีความสุขกับการทำงานให้สำเร็จ เป็นแรงบันดาลใจจากความปรารถนาและมีวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม

5. การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Interaction with stakeholders) เป็นสามารถในการมองหาแนวคิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้สนับสนุน ที่ปรึกษา นักวิชาการ สื่อต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยมีวิธีการที่ช่วยสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ การรับฟังและตอบรับ เพื่อที่จะใช้ความสามารถในการสร้างแนวคิดเชิงนวัตกรรมได้

6. การสร้างนวัตกรรมการจัดการ (Management innovations) เป็นการใช้ความสามารถในการจัดการด้วยการกำหนดเป้าหมาย หลักการ และนโยบาย เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมตามความต้องการขององค์กร และสร้างเป็นนวัตกรรมการจัดการ เพื่อทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) และกลายเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovative culture) ขึ้น และนำไปสู่ความมีคุณภาพขององค์กร

7. การมีวิสัยทัศน์ในการเข้าถึงนวัตกรรม (Innovative approach) เป็นการใช้มุมมองเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม สำหรับก้าวเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ทำให้องค์กรมีการกำหนดนวัตกรรม จากวิสัยทัศน์กลยุทธ์ และนโยบายที่ชี้นำ และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยความพยายามจากผู้นำเชิงนวัตกรรม และขีดความสามารถขององค์กร ในการส่งต่อความคิดและความรู้ (Ideas and knowledge) เข้าไปในการให้บริการ กระบวนการ หรือผลผลิตใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) (Abbas & Asghar, 2010; Alharbi, Jamil, Mahmood & Shaharoun, 2019)

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมดังกล่าวข้างต้น สามารถแบ่งความสามารถของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่เป็นความรู้เกี่ยวกับการผลิตนวัตกรรม และเห็นประโยชน์ของการผลิตนวัตกรรม ได้แก่ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการผลิตนวัตกรรม มีวิสัยทัศน์ในการเข้าถึงนวัตกรรม และสามารถในการใช้ความถนัดและทักษะ รวมทั้งการมองเห็นคุณค่า และ 2) ส่วนที่เป็นความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำพาบุคลากรไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการขององค์กรได้ ได้แก่ มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถสร้างนวัตกรรมการจัดการ มีความมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำนวัตกรรม และสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้เขียนสรุปเป็นแผนภาพ แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมทั้งสองส่วน สามารถทำให้เกิดนวัตกรรมองค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นปกติ พนักงานที่มีความสามารถในเชิงนวัตกรรม จะได้รับการสนับสนุนให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้มีการปรับปรุงหรือการพัฒนา งาน สิ่งที่เป็นความยาก คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มต้นจากการนำเอาวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม มาสู่การกำหนดเป้าหมาย และการจัดการที่เป็นนวัตกรรมการจัดการ สำหรับใช้เป็นกลไกการขับเคลื่อนองค์กรให้มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการตามเป้าหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องคิดใหม่ และเป็นการใช้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

### ผู้นำเชิงนวัตกรรมกับบทบาทหน้าที่ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การมีนวัตกรรมองค์กรที่เป็นของตนเองในบริบทเฉพาะ อาศัยบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นพื้นฐาน และใช้ความสามารถในการแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติขึ้นมาใช้ในการดำเนินงาน แม้ว่า ในหลักการบริหารจัดการทั่วไป เริ่มต้นที่การใช้กลยุทธ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แต่การเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้นำเชิงนวัตกรรม จะเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม และใช้นวัตกรรมจัดการ เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วิธีการที่ใช้นั้นอาจเป็นการปรับโครงสร้างองค์กร (Organization structure) หรือปรับกระบวนการบริหารจัดการ (Administrative processes) เพื่อให้เกิดระบบและกลไกสำคัญในการพัฒนา และอาศัยการใช้แนวปฏิบัติร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อองค์กรมีแนวปฏิบัติและดำเนินการตามแนวทางใหม่ จนกระทั่ง มีนวัตกรรมองค์กรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะกลายเป็นวิถีของวัฒนธรรมนวัตกรรม หมายความว่า การใช้โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมสามารถชักจูงหรือมีอิทธิพล ทำให้พนักงานที่อยู่ในระบบภายในองค์กรนั้น ได้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ โดยมาจากการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติ นั่นคือ การมีกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติ ระบบการจัดการ ที่เป็นแนวปฏิบัติใหม่ และมีการใช้โปรแกรมการฝึกอบรมให้กับพนักงานในองค์กร (Alharbi, Jamil, Mahmood & Shaharoun, 2019) เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และเกิดทักษะที่จำเป็นต่อการผลิตนวัตกรรม จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปในทิศทางที่ต้องการ แสดงว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ต้องแสดงบทบาทหน้าที่ใหม่ที่แตกต่างกันจากเดิมที่มีอยู่ นั่นคือ บทบาทหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพองค์กรให้มีความนวัตกรรมองค์กร เช่น งานวิจัยของ Ariratana, Ngang & Sirisooksilp (2019) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และสมรรถนะในการบริหารจัดการองค์กรมีความสัมพันธ์กันสูง โดยที่ผู้นำเชิงนวัตกรรม จะให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญ 4 อย่าง ได้แก่ 1) บรรยากาศองค์กรที่เป็นนวัตกรรมใหม่ 2) การบริหารความเสี่ยง 3) คุณธรรมและความรับผิดชอบ และ 4) วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาในรูปแบบนวัตกรรมใหม่ เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมและใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหาและพัฒนา งาน ดังนั้น การแสดงบทบาทหน้าที่ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องเป็นไปในทิศทางตามวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม เช่น ผู้นำได้ใช้ Big Data นำมาผ่านระบบประมวลผลในด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปวางแผน และตัดสินใจ ในการดำเนินธุรกิจ และสามารถตอบสนองความต้องการผู้บริโภคในยุคดิจิทัลได้อย่างตรงจุดและรวดเร็ว

ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง หากนำมิติของนวัตกรรมจัดการมาใช้ก็สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปได้ในทิศทางที่มีเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ คือ 1) การใช้กลยุทธ์ (Strategy) 2) กระบวนการผลิตนวัตกรรม (Innovation process) 3) การสนับสนุนในบริบทขององค์กร (Supportive organizational context) และ 4) การเชื่อมโยงจากภายนอกที่มีประสิทธิภาพ (Effective external linkages) (Ariratana,

Ngang & Sirisooksilp, 2019; Assumpta, 2021) การนำนวัตกรรมการจัดการมาใช้ในองค์กร และผู้นำเชิงนวัตกรรมแสดงบทบาทหน้าที่ใน 4 มิติ เขียนสรุปความเชื่อมโยงบทบาทหน้าที่ของแต่ละมิติ ดังตารางที่ 1

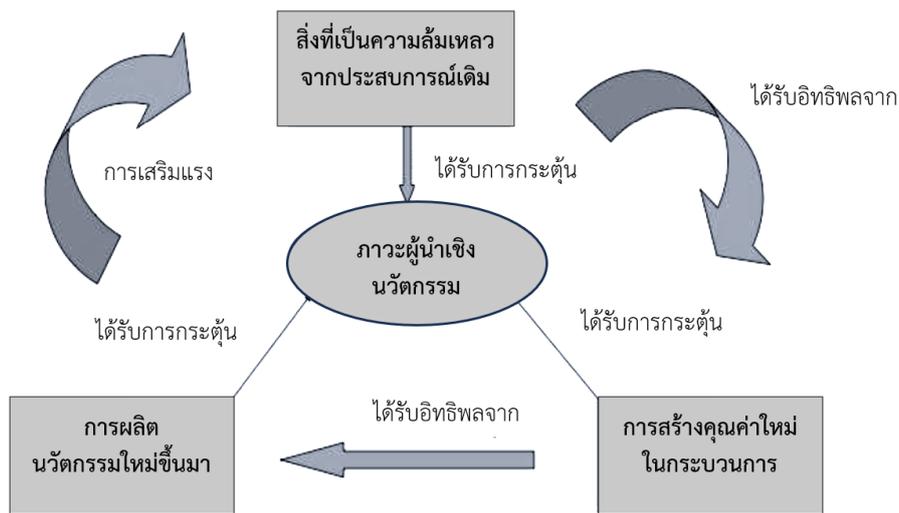
**ตารางที่ 1** มิติของนวัตกรรมการจัดการกับการแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำเชิงนวัตกรรม

มิติของนวัตกรรมการจัดการ	บทบาทหน้าที่ของผู้นำเชิงนวัตกรรม
1. การใช้กลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) กำหนดวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม เพื่อเป็นเป้าหมายขององค์กร และมีการวางแผน กำหนดทิศทางการทำงาน จากนวัตกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแข่งขันหรือการสร้างมูลค่า</li> <li>2) จัดหน่วยงานให้คำปรึกษาหรือประสานการสนับสนุน (Desouza, 2009)</li> </ol>
2. กระบวนการผลิตนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) กำหนดแนวปฏิบัติที่เป็นขั้นตอน วิธีการ ภาวะเป็ยบ เพื่อให้สามารถใช้ดำเนินการได้ ด้วยนวัตกรรมการจัดการ ซึ่งเป็นการสร้างวิธีการปฏิบัติแนวใหม่ สำหรับใช้สร้างนวัตกรรมที่ต้องการ</li> <li>2) สร้างบรรยากาศของการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้</li> <li>3) ส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม (Assumpta, 2021)</li> <li>4) กระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และเสริมสร้างพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Innovative behavior) (Kamran &amp; Ganjinia, 2017)</li> <li>5) แสดงออกถึงการให้คุณค่าในกระบวนการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ระยะที่ 1 การนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ</li> <li>ระยะที่ 2 การหาทางเลือกหรือแนวทางสำหรับการลงมือปฏิบัติ</li> <li>ระยะที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมให้มีคุณภาพ</li> <li>ระยะที่ 4 การรักษาคุณค่าของนวัตกรรมไว้ในคงอยู่ต่อไป</li> </ul> </li> </ol>
3. การสนับสนุนในบริบทขององค์กร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดหาสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่ต้องการ เช่น ค่าใช้จ่ายเริ่มต้น กำหนดเวลาการนำสู่ตลาด กำหนดช่วงเวลาให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายเมื่อเสร็จแล้ว หรือหารูปแบบการสนับสนุนที่เหมาะสม</li> </ol>
4. การเชื่อมโยงจากภายนอกที่มีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ ภายนอก ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ อันที่จะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมองค์กร</li> <li>2) สร้างความมั่นใจต่อนวัตกรรมองค์กรไปสู่ภายนอก ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การติดตามผล การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น</li> </ol>

ที่มา: Ariratana, Ngang & Sirisooksilp, 2019; Assumpta, 2021

เมื่อผู้นำเชิงนวัตกรรม แสดงบทบาทหน้าที่ในมิติของนวัตกรรมการจัดการทั้ง 4 มิติ จะทำให้มีความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งในทางปฏิบัติ ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดเกิดขึ้นเสมอ ทำให้ผู้นำเชิงนวัตกรรม ต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา อย่างน้อยควรได้ทำความเข้าใจ กระบวนการผลิตนวัตกรรม ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (Desouza, 2009) คือ 1) การสร้างและระดมความคิด (Idea generation and mobilization) 2) การกลั่นกรองและการสนับสนุน (Screening and advocacy) 3) การทดลอง (Experimentation) 4) การทำการค้า (Commercialization) และ 5) การเผยแพร่และการนำไปใช้ (Diffusion and implementation) ซึ่งการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอนอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการมีนวัตกรรมองค์กร ทั้งนี้ ความสำเร็จนั้น มิได้เกิดขึ้นอย่างง่ายดาย แต่ต้องเผชิญกับปัจจัยและอุปสรรคต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง

Johannessen & Skaalsvik (2014) สรุปรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรในมินวัตกรรมเกิดขึ้น ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 อย่าง และมีปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องและมีอิทธิพล องค์ประกอบ 3 อย่าง ที่ต้องการให้ผู้นำเชิงนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการจัดการ คือ 1) สิ่งที่เป็นความล้มเหลวจากประสบการณ์เดิม (The collapse of our fundamental experiences) 2) การสร้างคุณค่าใหม่ในกระบวนการ (New value creation processes) และ 3) การผลิตนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา (The emergence of new innovations) ซึ่งในทุกองค์ประกอบ จะเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จนสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมขึ้นมาใหม่ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร  
ที่มา: Johannessen & Skaalsvik,, 2014: 140.

การเรียนรู้ตลอดเวลาของผู้นำเชิงนวัตกรรม จะนำมาซึ่งการปรับปรุงแก้ไขและมีการพัฒนาคุณภาพต่อไป ด้วยวิธีการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการผลิตนวัตกรรม และเกี่ยวข้องในบริบทขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพและพัฒนา การใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางของการผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมา และสามารถรักษาคุณค่าของนวัตกรรมให้คงอยู่ต่อไป นับเป็น

ความสำเร็จของผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้นำเชิงนวัตกรรม จึงต้องให้ความสำคัญกับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Innovative behavior) ของพนักงาน ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยเจตนา และผู้บริหารที่เป็นผู้นำเชิงนวัตกรรม จะต้องมีการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร เพื่อใช้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในภาพกว้าง (Kamran & Ganjinia, 2017) ซึ่งการนำการเปลี่ยนแปลงนี้ อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึกหรือทัศนคติที่เป็นความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงได้ งานวิจัยของ Moreira, Guimarães & Philippe (2016) พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงในการให้บริการ และนวัตกรรมที่ใช้ในการบริการ หมายถึง การเต็มใจเปลี่ยนแปลงนั้น อาจอาศัยปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำเชิงนวัตกรรมที่จะจูงใจพนักงานและทำให้พนักงานพึงพอใจต่อการเปลี่ยนแปลง

### ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์กร

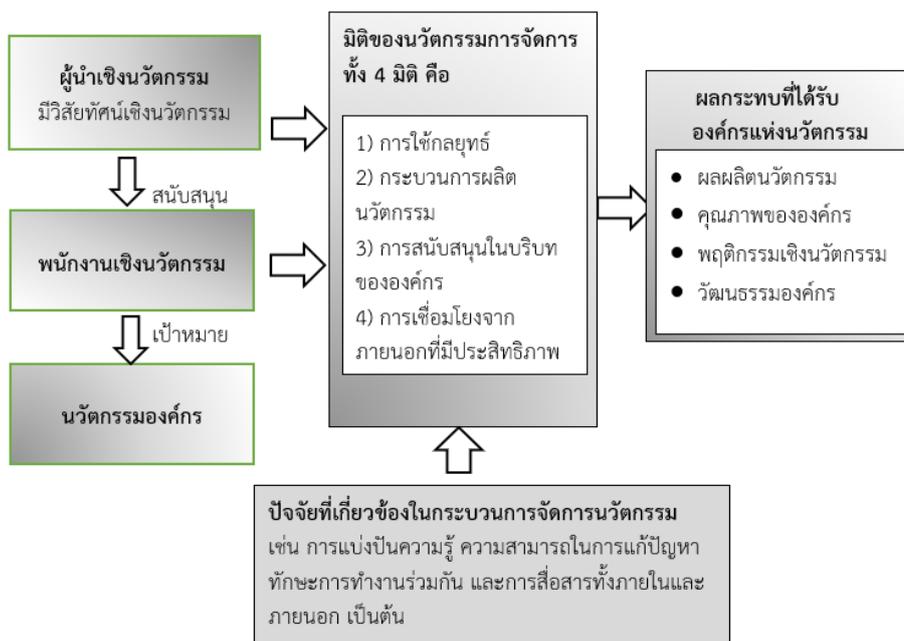
ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในทิศทางที่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เป็นการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จากวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการตอบสนองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งเป็นยุคของการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเทคโนโลยีสังคมและเศรษฐกิจ โดยจะทำให้ได้เปรียบคู่แข่งในยุคที่มีการแข่งขันกันสูง ด้วยเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น คือ ให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนได้ ดังนั้น ผลกระทบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จึงเป็นความท้าทายความสามารถของผู้นำเชิงนวัตกรรม ในการบริหารจัดการองค์กรทั้งระบบต่อการเปลี่ยนแปลง ไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในองค์กรขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการรับรู้ความเป็นผู้ประกอบการหรือความเป็นมืออาชีพ สามารถใช้กลยุทธ์ในการสร้างและการจัดการนวัตกรรมได้ จากการจัดเตรียมเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กร เพื่อให้ได้ผลกำไรและแข่งขันกับคู่แข่ง การใช้กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมนั้น อาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคลที่เป็นพนักงานภายในองค์กร (Kamran & Ganjinia 2017) งานวิจัยของ Assumpta (2021) พบว่า องค์กรที่สามารถรักษานวัตกรรมให้คงอยู่นั้น มาจากผู้นำได้มีการติดตามทัศนคติของพนักงาน ต่อการส่งเสริมให้มีการกระตุ้นและให้ความสนใจต่อสาระสำคัญของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่เกิดขึ้น นั่นคือ ประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ การที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร เป็นการเอื้ออำนวยความสะดวก เพื่อให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องจนสัมฤทธิ์ผล

งานวิจัยของ Rattanawichai, Wiriyaipinit & Khlaisang (2022) ชี้ชัดว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving capacity) และทักษะการทำงานร่วมกัน (Collaborative skill) ปัจจัยเหล่านี้ เมื่อได้นำมาค้นหาวิธีการจัดการให้เกิดประโยชน์ จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ในด้านการศึกษา ผลกระทบโดยตรงต่อการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ขึ้นอยู่กับผู้นำว่าจะใช้นวัตกรรมในองค์กรอย่างไร เพื่อให้เกิดคุณภาพของการให้บริการ และมีความพร้อมในการขับเคลื่อนผู้นำเชิงนวัตกรรม จะต้องศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพขององค์กร (Diallo & Sukkar (2021) ส่วนในระบบบริการสุขภาพ งานวิจัยของ Weintraub & Mckee (2019) ได้สังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า แนวคิดที่ผู้นำหรือผู้จัดการด้านสุขภาพ (Health leaders/managers) สามารถนำไปใช้ขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมด้านสุขภาพ โดยผ่านกระบวนการผลิตนวัตกรรม ได้แก่ 1) การเลือกรูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership styles) เพื่อดำเนินการ 2) บริบทขององค์กร และ 3) ความสามัคคีของกลุ่ม (Group

cohesiveness) นั่นคือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพ มีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนการผลิตนวัตกรรมทางสุขภาพ ดังนั้น องค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะใช้กลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร (Indicators of organizational success) สร้างกระบวนการผลิตนวัตกรรม เพื่อสร้างกรอบการทำงานร่วมกัน (Create a common framework) ใช้การอภิปราย และการริเริ่ม สำหรับกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการทำงานแต่ละขั้นตอน การได้มาของนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในองค์กร เป็นการนำกระบวนการผลิตนวัตกรรมที่กำหนดไว้แล้ว และมีการสื่อสารเกี่ยวกับนวัตกรรม กระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเห็นคุณค่า และพิจารณากระบวนการผลิตนวัตกรรมอย่างมีวิจารณญาณ (Desouza, 2009)

### ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับความสำเร็จขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ความสำเร็จขององค์กรแห่งนวัตกรรม เริ่มต้นจากคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเป็นผู้ที่กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดผลผลิตใหม่ ๆ ขึ้นตลอดเวลา มีการตั้งเป้าหมายจากนวัตกรรมองค์กรที่ต้องการ และเป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะทำให้เกิดทั้งระบบและกลไกในการทำงานที่เป็นสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นมิติของนวัตกรรมการจัดการ ซึ่งในแต่ละมิติจะต้องมีผู้นำเชิงนวัตกรรมแสดงบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ซึ่งพนักงานเชิงนวัตกรรมสามารถสัมผัสได้ จากการเข้าถึงในกระบวนการทำงานของผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่คอยให้โอกาส ให้กำลังใจ ให้การสนับสนุน และทำให้ให้พนักงานเห็นคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร ซึ่งในกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมนี้ อาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องไวต่อสิ่งเหล่านี้ และสามารถจัดการให้เกิดความราบรื่น หรือช่วยแก้ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งในกระบวนการนี้เป็นการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเกิดผลลัพธ์ทั้งที่เป็นผลผลิตเชิงนวัตกรรมที่เป็นเป้าหมายตามความต้องการขององค์กร และเกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร จนเป็นคุณภาพขององค์กร ทำให้สามารถนำไปสู่การแข่งขันได้ ผู้เขียนสรุปเป็นภาพกระบวนการ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการสร้างความสำเร็จขององค์กรแห่งนวัตกรรม

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ใช้วิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรม ในการนำพนักงานที่มีการสนับสนุนให้สู่เป้าหมาย นวัตกรรมองค์กร ผลิตใช้กระบวนการจัดการใน 4 มิติ ส่งผลกระทบให้เกิดผลผลิต พฤติกรรมเชิงวัฒนธรรม และวัฒนธรรมองค์กรพร้อม ๆ กัน ภายใต้ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก

### แนวปฏิบัติสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การพัฒนาผู้บังคับบัญชาแห่งนวัตกรรม อาศัยภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งมีบทบาทสำคัญใน 4 มิติของ นวัตกรรมจัดการ และมีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์และการผลิตนวัตกรรม นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จ มาจากการบรรลุเป้าหมายที่เป็นจริง และเป็นความร่วมมือของพนักงานในองค์กรที่ต้องการ ความสำเร็จ เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งนี้ การก้าวสู่ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม นอกจากอาศัยการพัฒนา ให้เกิดคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้ว เพื่อให้แสดงบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม สามารถใช้แนวปฏิบัติใน 2 ลักษณะ คือ 1) การพัฒนามุมมองที่เป็น แนวปฏิบัติในการพัฒนางาน และ 2) การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

#### การพัฒนามุมมองที่เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนางาน

จุดเริ่มต้นของการเกิดนวัตกรรม เป็นการพัฒนามุมมองให้กับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการใช้เลือก แนวปฏิบัติในการพัฒนางาน 5 ขั้นตอน ดังนี้ (alharbi, jamil, mahmood & shaharoun, 2019)

1. เลือกสิ่งที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice) หรือสิ่งที่ทำแล้วได้ผลทางบวกและสนับสนุนให้ นำมาทดลองใช้ ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาวิธีการใหม่และแก้ไข สถานการณ์
2. ใช้การตัดสินใจอย่างรวดเร็วและไม่ลังเล (Decision-making acceleration) ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะ ให้ความเชื่อมั่นกับพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ
3. เปิดโอกาสให้พนักงานแก้ปัญหาและจัดการกันเองในเบื้องต้น (Allowing members to run some initiatives or solve problems) เนื่องจากพนักงานมีความเข้าใจในงานของตนเอง
4. พร้อมยอมรับในความล้มเหลว (Accept failures in few instances though it should not be a norm) และให้กำลังใจกับพนักงาน เนื่องจากการผลิตนวัตกรรมเป็นความเสี่ยง และให้ถือเป็น บทเรียนและใช้ความเหลวมาเป็นจุดแข็งต่อไป
5. การรับรู้และการให้รางวัล (Consists of recognizing and rewarding) ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องชื่น ชมความคิดสร้างสรรค์พนักงานด้วยการให้รางวัลเพื่อให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับ ทำให้มี แรงจูงใจและพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

การใช้แนวปฏิบัติข้างต้น เป็นการพัฒนามุมมองของผู้นำเชิงนวัตกรรม ที่ให้คุณค่ากับพนักงาน เพื่อให้ พนักงานสามารถผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มใจ และพึงพอใจกับสิ่งที่ทำ ในทางปฏิบัติ มักมีเหตุผลหลาย ประการ ที่ทำให้การจัดโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพล้มเหลว เนื่องจากขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน แสดง ว่า มีความจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่และ คุณลักษณะที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ เช่น งานวิจัยของ Nzinga, Boga, Kagwanja, Waithaka, Barasa, Tsofa, & et al. (2021) สร้างรูปแบบการฝึกผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพ โดยเน้นกระบวนการสื่อสาร

ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ ผลการวิจัย พบว่า ผู้เข้าอบรมมีการรับรู้และตระหนักรู้ในตนเอง และสื่อสารเป็นทีมมากขึ้น โดยผู้นำได้มีการสร้างทักษะการฟัง การสะท้อนกลับ และความรับผิดชอบต่อการสื่อสาร ซึ่งเป็นการใช้ความสามารถในการจัดการทางอารมณ์ของตนเอง ทำให้สามารถที่จะจัดการในระบบบริการสุขภาพได้ ทั้งนี้ Kumar & Khiljee (2016) กล่าวว่า ในยุคปัจจุบัน บุคลากรทางการแพทย์ (Healthcare professionals) เป็นผู้นำที่มีความสำคัญ เนื่องจากมีบทบาทในการจัดการเกี่ยวกับระบบการบริการสุขภาพให้เกิดประสิทธิภาพ และอาศัยปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ ของการให้บริการด้านการรักษาพยาบาล ซึ่งจะมาจากความต้องการด้านการดูแลสุขภาพของประชาชนที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และความต้องการประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน รวมทั้งผลที่เกิดขึ้น ล้วนมาจากมุมมองของการใช้นวัตกรรมด้านสุขภาพของผู้นำเชิงนวัตกรรมในระบบบริการสุขภาพ

### การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

1. การพัฒนาคุณลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้เห็นคุณค่าของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม การฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ และฝึกปฏิบัติ เป็นจะทำให้ผู้นำสามารถแสดงบทบาทหน้าที่ในกระบวนการของนวัตกรรมจัดการ มีความเข้าใจในการพัฒนางานจากการพัฒนามุมมองที่เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนางาน และพัฒนาพนักงานเชิงนวัตกรรม สิ่งที่จะช่วยในการนำพาการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรได้ โดยมุ่งเน้นการให้คุณค่ากับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของบุคลากรที่เป็นพนักงานเชิงนวัตกรรม ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ เช่น งานวิจัยของ Jaruwanakul & Vongurai (2021) พบว่า การให้ความหมายเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic incentive meaning) การให้พลังอำนาจทางจิตวิทยา (Psychological empowerment) การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Work engagement) โดยใช้แรงจูงใจที่มีความหมายเชิงสัญลักษณ์ มีผลกระทบต่อการสร้างเสริมพลังอำนาจทางจิตวิทยา และการมีส่วนร่วมในการทำงานในฐานะเป็นสื่อกลางของพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน

2. การพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) การสนับสนุนด้านการจัดการ (Management support) และการสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน (Coworker support) จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม (Innovative behavior) ของพนักงาน ส่วนงานวิจัยของ Purc & Laguna (2019) แสดงถึง ค่านิยมส่วนบุคคล (Personal values) และความเป็นอิสระในการทำงาน (Job autonomy) มีความสำคัญต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงานในองค์กร ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ค่านิยมในการปรับปรุงตนเองความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมของพนักงาน

ดังนั้น การพัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จึงเป็นการปรับเปลี่ยนมุมมองของตนต่อบทบาทใหม่ การฝึกอบรมทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ และการใช้เทคนิคในการบริหารจัดการ ตลอดจนการเรียนรู้การใช้เทคนิคทางจิตวิทยา เช่น การใช้สัญลักษณ์ หรือการเสริมพลังอำนาจ เป็นต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดนวัตกรรมองค์กร ซึ่งสามารถใช้ในการพัฒนางานและพัฒนาพนักงานให้เกิดพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม จนทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบและกลไกขององค์กรไปสู่เป้าหมายได้

## บทสรุป

คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ต้องแสดงบทบาทในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคการเปลี่ยนแปลงและมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม ผู้นำเชิงนวัตกรรม ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านบริหารจัดการ ด้วยกลยุทธ์และใช้นวัตกรรมจัดการ ที่มุ่งเน้นให้เกิดนวัตกรรมองค์กร โดยอาศัยการแสดงบทบาทหน้าที่ในมิติของนวัตกรรมจัดการ 4 มิติ ที่มีความหมายต่อองค์กร ทั้งนี้ ในเบื้องต้น ถ้าองค์กรใด ๆ มีผู้นำเชิงนวัตกรรมแล้ว จะสามารถดำเนินการผลิตนวัตกรรมจากสิ่งที่มีอยู่ได้ไม่ยากนัก เนื่องจากมีความเข้าใจที่เกิดขึ้นจากตัวผู้นำเอง ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การพัฒนาคุณลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงนวัตกรรม และการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะสามารถนำองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ โดยสามารถนำองค์กรให้มีความรู้ ความเข้าใจในนวัตกรรมองค์กร ด้วยการใช้เทคนิคการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานให้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เสนอแนวคิดต่อองค์กร และความคิดเห็นต่าง ๆ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จะกลายเป็นพฤติกรรมเชิงนวัตกรรม และเกิดผลผลิตบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร เช่น เชิงธุรกิจ จะเป็นกำไร ยอดขาย คุณภาพของสินค้า ส่วนด้านการศึกษา จะเป็นคุณภาพการจัดการศึกษา และในด้านบริการต่าง ๆ จะเป็นความพึงพอใจของผู้รับบริการ

## ข้อเสนอแนะ

องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งวัฒนธรรม และประสบความสำเร็จตามบริบทเฉพาะต่าง ๆ ซึ่งหากองค์กรใดที่มีเป้าหมายชัดเจน สามารถนำแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นการให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างผลผลิตใหม่ ๆ หรือสร้างสรรค์การให้บริการใหม่ ๆ เท่ากับเป็นการปรับปรุงคุณภาพทั้งการทำงานและการผลิตผลงานให้ดีขึ้น โดยเริ่มต้นที่การส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะกับยุคสมัย บุคคลที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม จึงควรได้รับการสนับสนุน เป็นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้เกิดองค์กรแห่งวัฒนธรรม

## เอกสารอ้างอิง

- Abbas, W., & Asghar, I. (2010). **The role of leadership in organizational change: Relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership** [Master's thesis, University of Gävle]. Faculty of Engineering and Sustainable Development.
- Alharbi, I. B. A. (2021). Innovative leadership: A literature review paper. **Open Journal of Leadership**, 10(3), 214–229. <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>
- Alharbi, I. B. A., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., & Shaharoun, A. M. (2019). Organizational innovation: A review paper. **Open Journal of Business and Management**, 7(3), 1196–1206. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.73084>
- Airatana, W., Ngang, T. K., & Sirisooksilp, S. (2019). The effect of the innovative leadership of school administrators on creating competency in high performance organization. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, 40(2), 311–318.

- Assumpta, A. M. (2021). Leadership change in organization through effective innovation and creativity: A case study of selected tertiary institutions in the Kumasi Metropolis. **American Journal of Humanities and Social Sciences Research**, 5(3), 213–217.
- Desouza, K. C. (2009). Crafting organizational innovation processes. **Innovation: Organization & Management**, 11(1), 6–33.
- Diallo, O. S., & Sukkar, A. (2021). The impact of innovative leadership in improving the quality of education at the University Julius Nyerere of Kankan. **International Journal of Business & Management Science**, 7(2), 6–22.
- Jaruwanakul, T., & Vongurai, R. (2021). Determinants of employee innovative behavior in Thai real estate companies. **International Journal of Economics and Business Administration**, 9(1), 303–317.
- Johannessen, J. A., & Skaalsvik, H. (2014). Innovative leadership in organizations: The road to innovation performance. **Problems and Perspectives in Management**, 12(2-1), 139–152.
- Kamran, S. N., & Ganjina, H. (2017). Innovative behavior and factors affecting it: The importance of innovative behavior and its dimensions. **International Journal of Business Management**, 2(1), 31–34.
- Kumar, R. D. C., & Khiljee, N. (2016). Leadership in healthcare. **Management**, 17(1), 63–65. <https://doi.org/10.1016/j.mpaic.2015.10.012>
- Moreira, M. F., Guimarães, T. A., & Philippe, J. (2016). Change and innovation: An observable relationship in services? **Rai Revista de Administração e Inovação**, 13(2), 135–144.
- Nzinga, J., Boga, M., Kagwanja, N., Waithaka, D., Barasa, E., Tsofa, B., Mbau, R., & Goodman, C. (2021). An innovative leadership development initiative to support building everyday resilience in health systems. **Health Policy and Planning**, 36(7), 1023–1035. <https://doi.org/10.1093/heapol/czab056>
- Padhy, C., Reddy, M. D., Raj, R. K., & Pattanayak, K. P. (2022). Challenges and strategies for effective leadership in 21st century. **Indian Journal of Natural Sciences**, 13(72), 42762–42766.
- Purc, E., & Laguna, M. (2019). Personal values and innovative behavior of employees. **Frontiers in Psychology**, 10, Article 865. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00865>
- Ratanawichai, N., Wiriyaipinit, M., & Khlaisang, J. (2022). Success factors to promote innovative behavior in organizations. **Proceedings of the 18th European Conference on Management Leadership and Governance, ECMLG** (pp. 499–505).
- Şena, A., & Erena, E. (2012). Innovative leadership for the twenty-first century. **Procedia–Social and Behavioral Sciences**, 41, 1–14.
-

- Sultana, N., & Rahman, M. A. (2012). Innovative leadership (people). **The Jahangirnagar Journal of Business Studies**, 2(1), 37–51.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Innovation as a success key for organizations. **Procedia Technology**, 1, 560–564. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.122>
- Weintraub, P., & McKee, M. (2019). Leadership for innovation in healthcare: An exploration. **International Journal of Health Policy and Management**, 8(3), 138–144.