

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพในวิชาชีพการพยาบาล

นงนุช หอมเนียม อาจารย์ประจำ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

บทคัดย่อ

นวัตกรรมทางด้านสุขภาพ เป็นกระบวนการหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพมาปรับใช้ให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือองค์กร เพื่อความปลอดภัยของผู้รับบริการและการได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พยาบาลวิชาชีพมีบทบาทในการดูแล ส่งเสริม ป้องกันและฟื้นฟูสุขภาพของผู้รับบริการ โดยให้การดูแลผู้รับบริการแบบใกล้ชิดมากที่สุดในที่มสุขภาพ จึงจำเป็นต้องมี สมรรถนะในการให้บริการแบบสร้างสรรค์ และใช้นวัตกรรม ดังนั้น การส่งเสริมและสร้างสิ่งแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม จึงเป็นเรื่องที่ผู้นำทางการพยาบาลต้องให้ความสำคัญและแสดงบทบาทตามขั้นตอนของการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย ขั้นตอนการสร้างโอกาสและความคิด การค้นหาปัญหา การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพ นอกจากจะใช้ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ดีด้วย บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้ผู้นำทางการพยาบาลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดในองค์กรอย่างยั่งยืนได้

คำสำคัญ: แนวคิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, นวัตกรรมด้านสุขภาพ, วิชาชีพการพยาบาล

Health care Innovative Leadership in the Nursing Profession

Nongnuch Hormniam, Instructor, Faculty of Nursing, Buriram Rajabhat University

Abstract

Health care innovation embraces new processes and new products related to health care, which can be apply to patients or organizations in order to assure the patient's safety and to improve the competitive position of the organization. In the whole health care team, the nursing profession is the biggest one which operates the closest to the patients, providing health care, health promotion, health prevention and rehabilitation. So the nurses need to be capable of developing creative and innovative services. Therefore professional leading nurses should support and create an environment in the organization to facilitate innovation. They play a key role in the innovation process; idea generation, problem solving, implementation and capture. So the development of health care innovative leadership is based on the use of knowledge, skills and good attitudes towards the profession. Leaders need to develop a good strategy. The objective of this article is to propose the steps for developing innovative leadership, which the nursing leaders can apply to their jobs, In order to create sustainability and organizational development.

Keywords: Innovative leadership, Health care innovation, Nursing profession

บทนำ

นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่นำเอาแนวคิด ความรู้ มาบูรณาการเพื่อประยุกต์ให้เกิดกระบวนการผลิต กระบวนการทำงานใหม่ๆ รวมไปถึงการพัฒนา ปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และบริการให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น¹ สำหรับองค์กรสุขภาพ นวัตกรรมกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาระบบการดูแลสุขภาพทั่วโลก ซึ่งองค์กรสุขภาพจำเป็นต้องมีการคิดค้น สร้างสรรค์นวัตกรรมอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสุขภาพที่ซับซ้อนจากเดิมมากยิ่งขึ้น จากการเจ็บป่วยทั้งจากโรคติดต่อ โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง มีปัญหาสุขภาพจากอุบัติเหตุ ภัยพิบัติต่างๆ โรคจากการประกอบอาชีพ โรคจากสิ่งแวดล้อมที่เป็นมลพิษ และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรที่เข้าสู่วัยสูงอายุ ปัจจัยกระทบต่อสุขภาพเหล่านี้เป็นผลให้รูปแบบ การจัดการองค์กรสุขภาพและนโยบายสาธารณสุขเปลี่ยนแปลง² สำหรับประเทศไทยได้มีนโยบายไทยแลนด์ 4.0 (Startup Thailand) ที่มีจุดเน้นในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรสุขภาพ³ บทบาทผู้นำในองค์กรสุขภาพจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เช่นเดียวกับกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพเป็นความสามารถของผู้นำที่มองเห็นความต้องการ โอกาสในการพัฒนาและโน้มน้าว ส่งเสริมให้คนในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับวิชาชีพ ผู้รับบริการและองค์กรได้⁴ ซึ่งในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรนั้น ผู้นำ (Leader) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่มีบทบาทในการส่งเสริม ชี้แนะ และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดและแนวทางในการสร้างสิ่งใหม่ วิธีการใหม่ๆ โดยผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ร่วมด้วย เพราะจะทำให้มีกระบวนการที่สามารถโน้มน้าวบุคลากรในองค์กรให้ความร่วมมือในสิ่งที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้⁵ จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสูงสุดหรือผู้นำขององค์กร เป็นผู้ที่สามารถผลักดันให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากที่สุด⁴ โดยในที่นี่จะกล่าวถึงองค์กรทางการแพทย์ เพราะวิชาชีพพยาบาลเป็นวิชาชีพที่มีจำนวนบุคลากรมากที่สุดในทีมสุขภาพ และเป็นผู้ที่ดูแลผู้รับบริการอย่างใกล้ชิดมากที่สุด จึงเป็นกำลังสำคัญในการ

พัฒนานวัตกรรมด้านสุขภาพ ซึ่งผู้นำทางการแพทย์ คือ หัวหน้าพยาบาล หัวหน้าแผนก และหัวหน้าหอผู้ป่วย บุคคลกลุ่มนี้เป็นผู้สนับสนุนทีมบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะนำไปสู่กิจกรรมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรพยาบาลได้ สอดคล้องกับการศึกษาที่พบว่าความสามารถทางนวัตกรรมจะพบในหัวหน้าพยาบาล หัวหน้าแผนก และหัวหน้าหอผู้ป่วยตามลำดับ⁶

พยาบาลเป็นวิชาชีพที่มีบทบาทในการส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมและป้องกันโรค การดูแลรักษา และการฟื้นฟูสุขภาพประชาชนภายใต้ศาสตร์ทางการแพทย์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องพัฒนาตนเอง และต้องมีสมรรถนะในการพัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องศึกษาค้นคว้า ทาความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถสร้างนวัตกรรมและใช้นวัตกรรมในการดูแลสุขภาพของผู้รับบริการ⁷ โดยธรรมชาติพยาบาลวิชาชีพจะมีความเป็นนักนวัตกรรมอยู่ในจิตใต้สำนึกเสมอ เพราะมักจะคำนึงถึงเสมอว่าทำอะไรที่จะให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลที่ดี สุขสบายและปลอดภัย⁸ จะเห็นได้ว่าพยาบาลวิชาชีพจำเป็นต้องมีสมรรถนะในการให้บริการแบบสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรม ซึ่งในปัจจุบันมีหลายโรงพยาบาลที่กำหนดควิสัยทัศน์ในการเป็นโรงพยาบาลแห่งนวัตกรรม โดยกำหนดให้พยาบาลได้ฝึกฝนการสร้างและนำนวัตกรรมไปดูแลผู้รับบริการ แต่จากการศึกษาพบว่าพยาบาลวิชาชีพยังมีความมั่นใจและมีความรู้เกี่ยวกับทักษะการวิจัยและใช้นวัตกรรมอยู่ในระดับต่ำ⁹⁻¹¹ ร่วมกับการศึกษาผลของพฤติกรรมของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรพยาบาลในระดับสูง¹²⁻¹³ ดังนั้นการส่งเสริม และพัฒนาให้พยาบาลวิชาชีพได้สร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องอาศัยผู้นำทางการแพทย์ที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมร่วมด้วย

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงเป็นศาสตร์และศิลปะที่ผู้นำทางการแพทย์ต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อันจะส่งผลต่อกิจกรรมการสร้างนวัตกรรมในองค์กรสุขภาพ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวคิดและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อให้ผู้นำทางการแพทย์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมในเรื่องความหมายของนวัตกรรมและนวัตกรรมทางด้านสุขภาพ ประเภทของนวัตกรรมทาง

สุขภาพ ขึ้นตอนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในแต่ละขั้นตอน กลยุทธ์สำหรับผู้นำเชิงนวัตกรรม และคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพ

ความหมายของนวัตกรรมและนวัตกรรมทางด้านสุขภาพ

รากศัพท์คำว่านวัตกรรมมาจากภาษาละตินคำว่า Novus แปลว่า ใหม่ หมายถึง การทำในบางสิ่งบางอย่างที่ใหม่ขึ้น หรือเป็นความคิดใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ หรือเป็นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ครอบคลุมถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กร¹⁴⁻¹⁵ โดยจะต้องมี 3 มิติ คือ (1) สิ่งใหม่ (2) มีการพัฒนาและ (3) มีการเปลี่ยนแปลง โดยสิ่งใหม่อาจจะหมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ในสถานที่นั้นๆ หรือคู่แข่งใหม่ หรือสิ่งที่นำเข้ามาใหม่ ซึ่งจะสามารถพัฒนาและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่พึงพอใจ ตอบสนองความต้องการของบุคลากรหรือความต้องการของตลาดได้¹⁶⁻¹⁷

สำหรับนวัตกรรมทางด้านสุขภาพ เป็นแนวคิด หรือสิ่งประดิษฐ์ที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์บนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ ให้เกิดเป็นผลงานที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพในด้านกาย ใจ สังคม และปัญญา โดยอาจมีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมและป้องกันโรค การดูแลรักษาสุขภาพ หรือการฟื้นฟูสุขภาพ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือร่วมกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติการดูแล ส่งเสริม รักษาและฟื้นฟูสุขภาพที่ดีที่สุดเพื่อผู้รับบริการโดยต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและผลลัพธ์ที่ดีที่สุดเพื่อองค์กร¹⁸⁻¹⁹

จากความหมายของนวัตกรรมและนวัตกรรมทางด้านสุขภาพ จะเห็นได้ว่านวัตกรรมทางด้านสุขภาพเป็นกระบวนการหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่สามารถพัฒนาและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่พึงพอใจ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการหรือองค์กรได้ ซึ่งสิ่งประดิษฐ์ใหม่ดังกล่าวอาจได้รับการนำไปใช้แล้วนำมาปรับปรุง พัฒนาจนเกิดผลลัพธ์ใหม่ หรือเป็นการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ เพื่อใช้ในการส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมและป้องกันโรค การดูแลรักษา และการฟื้นฟูสุขภาพ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือร่วมกันส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและมีความปลอดภัย ทั้งนี้ต้องเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กรด้วย

ประเภทของนวัตกรรมทางสุขภาพ

สำหรับนวัตกรรมทางสุขภาพมีการแบ่งประเภทนวัตกรรมเป็น 3 ประเภท ดังนี้⁴

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) ด้านสุขภาพ เช่น ยาตัวใหม่ที่ใช้ในการรักษา หรือผลิตภัณฑ์สุขภาพ เป็นต้น

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) บริการสุขภาพ เช่น รูปแบบการดูแล หรือการใช้ความร่วมมือจากท้องถิ่นหรือประชาชน เป็นต้น

3. นวัตกรรมตำแหน่ง (Position innovation) ในองค์กรสุขภาพ เช่น การใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์แบบทางไกลตรวจสอบผู้รับบริการที่จะเข้าพักรักษาตัวในโรงพยาบาล เป็นต้น

ขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในแต่ละขั้นตอน

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม หมายถึง พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ของผู้นำที่มีความสามารถในการแสดงออกเพื่อการโน้มน้าว จูงใจ หรือการมีอิทธิพลในการนำบุคลากรในหน่วยงานให้พัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยใช้พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการสร้างอิทธิพลและค่านิยม ส่งผลต่อพฤติกรรมและความรู้สึกรู้สีกของบุคลากรให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมตามเป้าหมายที่วางไว้²⁰ การสร้างนวัตกรรมมี 4 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอน จะต้องมีผู้นำที่คอยปฏิบัติเป็นแบบอย่างหรือแนะนำแนวทางให้กับบุคลากรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น โดยแนวทางการพัฒนาผู้นำเพื่อให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมนั้น สามารถแสดงในแต่ละขั้นตอนของการสร้างนวัตกรรมตามตารางที่ 1 ดังนี้^{4,12,21-22}

ตารางที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในแต่ละขั้นตอนของการสร้างนวัตกรรม ^{4,12,21-22}

วัตถุประสงค์ ในแต่ละขั้นตอน	ตัวอย่างพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ขั้นตอนที่ 1 การสร้างโอกาสและความคิด (Idea generation)		
1.1 สำรวจปัญหาหรือโอกาสทั้งภายในและภายนอกองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารวิสัยทัศน์ พฤติกรรมที่คาดหวังให้มีความชัดเจนและเป็นที่น่าสนใจให้บุคลากร/สมาชิกทีมรับทราบ - กระตุ้นให้สมาชิกทีมร่วมค้นหาข้อมูลและความรู้ใหม่ๆ และขยายขอบเขตการค้นหาข้อมูล - สนับสนุนการเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูล บุคคล เวลา ฯลฯ - ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการสื่อสารข้ามสายงานและระหว่างแผนกเพื่อการแบ่งปันความรู้ ข้อมูลต่างๆ - มอบหมายงานและหน้าที่ตามบทบาทหรือตามความสนใจโดยคำนึงถึงสมรรถนะเฉพาะบุคคล - เป็นแบบอย่างในการแบ่งปันความรู้ของตนเอง มีส่วนร่วมในข้อมูลใหม่ๆ และสื่อสารกับสมาชิกทีมอย่างเปิดเผย 	ปัญหาหรือโอกาสได้รับการค้นหา
1.2 ตรวจสอบความเข้าใจที่ถูกต้องของสมาชิกทีมในปัญหาหรือโอกาสที่ได้จากการค้นหา	<ul style="list-style-type: none"> - แนะนำสมาชิกทีมถึงกระบวนการทำงาน - ทำทนาย/ สนับสนุนสมาชิกทีมในการจัดการความขัดแย้งทางความคิด ข้อมูลต่างๆ ตลอดจนให้ความรู้เพื่อให้สมาชิกทีมเกิดกระบวนการคิด การตั้งสมมติฐานใหม่ๆ เพื่อการสร้างมุมมองการคิดที่สร้างสรรค์ - กระตุ้นสมาชิกทีมเป็นระยะๆ เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์เดียวกัน - ตรวจสอบว่าสมาชิกในทีมมีความเข้าใจคำจำกัดความที่ตรงกัน - จัดหาทรัพยากรที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่จำเป็นสำหรับขั้นตอนต่อไป 	ปัญหาหรือโอกาสถูกกำหนดขึ้นชัดเจนและสมาชิกทีมมีความเข้าใจที่ตรงกัน
1.3 สร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกทีมให้เกิดกระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์	<ul style="list-style-type: none"> - ชี้แจงพฤติกรรมที่คาดหวังในขั้นตอนนี้ให้กับสมาชิกทีม - ให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการสร้างกระบวนการคิดและลักษณะของการคิดอย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนพัฒนาความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์แก่สมาชิกทีมผ่านการประยุกต์ใช้เทคนิคที่เหมาะสม - จัดสิ่งแวดล้อมให้สมาชิกทีมรู้สึกสบายใจกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการคิด - กระตุ้นเตือนสมาชิกทีมอย่างต่อเนื่องถึงคำจำกัดความของปัญหาเพื่อนำไปสู่การเกิดกระบวนการคิดที่สร้างสรรค์ - ให้อิสระทางความคิด และดึงความคิดของสมาชิกทีมตามความเชี่ยวชาญ จุดแข็ง จุดอ่อน และความสนใจของแต่ละบุคคล - ตรวจสอบว่าความคิดทั้งหมดที่สมาชิกทีมมีส่วนร่วม ถูกบันทึกลงแบบฟอร์มเพื่อนำมาใช้ในขั้นต่อไป - สร้างพลังบวกในการปฏิบัติงานโดยการสร้างแรงจูงใจและการให้กำลังใจแก่สมาชิกทีม 	เกิดความคิดที่สร้างสรรค์และมีความหลากหลายจากสมาชิกทีม
ขั้นตอนที่ 2 การค้นหาปัญหา (Problem solving)		
2.1 ลดความหลากหลายของความคิดผ่านการตรวจสอบและการประเมินความเป็นไปได้เพื่อให้ได้แนวคิดเพียงจำนวนเล็กน้อยที่สามารถดำเนินการในขั้นต่อไป	<ul style="list-style-type: none"> - ชี้แจงถึงข้อมูล รูปแบบที่ได้จากการสรุปความคิดและงานวิจัยที่ร่วมกันค้นหา - สร้างความรู้/ แนวคิดขององค์กรที่ได้จากปัญหาและอุปสรรคจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยการกระตุ้นให้สมาชิกทีมเกิดการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์ - ชี้แจงและปรับเปลี่ยนข้อมูลที่มีความหลากหลายให้แคบลงเหมาะสมกับองค์กร และเน้นย้ำถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมของปัญหาให้ชัดเจน - ให้ข้อมูลป้อนกลับถึงรูปแบบ แนวทางที่ได้กับสมาชิกทีม - ในกรณีที่พบปัญหาที่จำเป็นต้องใช้เทคนิคขั้นสูงหรือใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญต้องเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก 	มีแนวคิดที่เป็นไปได้ในการแก้ปัญหาเพียงจำนวนเล็กน้อย

ตารางที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในแต่ละขั้นตอนของการสร้างนวัตกรรม^{4,12,21-22} (ต่อ)

วัตถุประสงค์ ในแต่ละขั้นตอน	ตัวอย่างพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
ขั้นตอนที่ 2 การค้นหาปัญหา (Problem solving) (ต่อ)		
2.2 นำเสนอและทดสอบ แนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับ องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - จัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว - สร้างเครือข่ายภายในและ/ หรือภายนอกองค์กร ตลอดจนประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานอื่นๆ รับทราบเพื่อให้เกิดความร่วมมือ - อำนวยความสะดวกในการเชื่อมต่อเครือข่ายต่างๆ และการสื่อสารระหว่างแผนก - มอบหมายงานให้สมาชิกทีมให้สอดคล้องกับบทบาทในทีม และจุดแข็งของแต่ละบุคคล - กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่เป็นทางออกที่ดีที่สุด และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร- - สร้างรูปแบบ แนวปฏิบัติเพื่อมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เป็นขององค์กร พร้อมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างต่อเนื่อง - ขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก หากจำเป็น - นำเสนอแนวปฏิบัติที่ได้ผ่านการลงคะแนนเสียง และขออนุมัติโครงการตามระเบียบขององค์กรเพื่อการจัดสรรทรัพยากรต่อไป 	ได้แนวปฏิบัติ
2.3 แนวปฏิบัติได้รับการ ทดสอบ	<ul style="list-style-type: none"> - แนะนำ จัดหาทรัพยากรสำหรับการทดสอบแนวปฏิบัติที่ได้ - หากแนวปฏิบัติได้รับการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิแผนกอื่น ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่า ข้อมูลหรือแนวปฏิบัติเดิมไม่ได้หายไป และมีการปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนใดบ้าง - ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการ (Project manager) หรือมอบหมายความรับผิดชอบนี้ให้กับผู้ที่เหมาะสมผ่านการสอนหรือการแนะนำ โดยมีหน้าที่ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> (1) ชี้แจงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจริงในขั้นตอนการปฏิบัติ (2) อำนวยความสะดวกและ/ หรือดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำแนวปฏิบัติไปใช้ (3) จัดหาแหล่งที่เหมาะสมสำหรับการทดสอบแนวปฏิบัติ (4) ตรวจสอบข้อควรปรับปรุงแก้ไขของแนวปฏิบัติจากการทดสอบ - ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือ - นำเสนอแนวปฏิบัติที่ได้แก่ผู้บริหารสูงสุดเพื่ออนุมัติใช้ในองค์กร 	ได้แนวทาง การปฏิบัติ และการ ประเมินผลที่ สามารถ นำไปใช้ได้จริง
ขั้นตอนที่ 3 การนำไปปฏิบัติ (Implementation)		
3.1 การนำแนวทางไปปฏิบัติ อันจะส่งผลให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในทางบวก และเพิ่มมูลค่าในองค์กร	<p>พฤติกรรมของผู้นำในขั้นตอนนี้ จะขึ้นอยู่กับประเภทของนวัตกรรม มีรายละเอียดโดยรวม ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นผู้จัดการโครงการ หรือมอบหมายผู้ที่เหมาะสม - ชี้แจงข้อมูลการนำแนวทางไปปฏิบัติให้มีความชัดเจน - ส่งเสริม ให้กำลังใจในการลงมือปฏิบัติโดยทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Act as change agent) ในองค์กร - ประเมินผลแนวปฏิบัติ หรือวัดความสำเร็จของนวัตกรรม (ความแปลกใหม่ การให้ความสำคัญของสมาชิกทีม และผลตอบแทนจากการใช้แนวปฏิบัติหรือนวัตกรรมในองค์กร) - ให้รางวัลแก่สมาชิกทีมในการมีส่วนร่วมขององค์กรและแจ้งผลที่เกิดจากการเรียนรู้ความล้มเหลวร่วมกัน 	ได้นวัตกรรม
ขั้นตอนที่ 4 การควบคุม (Capture)		
4.1 ควบคุมผลประโยชน์ จากกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ชี้แจงผลที่ได้รับจากการใช้นวัตกรรมกับองค์กรภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ร่นวัตกรรม - ศึกษาหาความรู้/ ข้อมูล/ เทคนิค/ ทักษะที่ทันสมัยให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมให้อยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 	ได้กลยุทธ์ด้าน นวัตกรรม ในองค์กร

จากขั้นตอนในการสร้างนวัตกรรม จะเห็นได้ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องการการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่การสร้างโอกาสและความคิดโดยกระตุ้นให้สมาชิกทีมร่วมกันหาข้อมูล แนวคิดและ ความรู้ใหม่ๆ เพื่อที่จะนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างนวัตกรรม วิธีปฏิบัติ แนวทางต่างๆ ตลอดจนวิธีการวัดและประเมินผลที่ผ่านการพิจารณาความเป็นไปได้ในการสร้างนวัตกรรมตามสภาพแวดล้อมขององค์กร ก่อนที่จะนำไปใช้จริง ตลอดจนประเมินประสิทธิภาพจากการใช้นวัตกรรมและควบคุมเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างกว้างขวาง

สำหรับองค์กรพยาบาล ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติการพยาบาล และนำปัญหาจากการปฏิบัติงานมาพัฒนาเป็นนวัตกรรม ซึ่งการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีนั้น จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยต้องมีพฤติกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบหลักตามที่กล่าวเบื้องต้นเพื่อนำมาให้สมาชิกทีมเกิดความเข้าใจและยอมรับในสิ่งที่ต้องปฏิบัติ นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการให้คำปรึกษา มีทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่นจะทำให้สามารถดึงจุดแข็งของสมาชิกในองค์กรออกมาใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด และต้องปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบภายใต้กลยุทธ์ที่ดี เพื่อให้สร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดในองค์กรอย่างยั่งยืนได้

กลยุทธ์สำหรับผู้นำเชิงนวัตกรรม

กลยุทธ์สำหรับผู้นำเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมที่ยั่งยืนนั้นมีความสำคัญ เนื่องจากหลายองค์กรที่พยายามสร้าง พัฒนา ปรับปรุงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง แต่พบว่ามีความล้มเหลวในการดำเนินการ ซึ่งมีสาเหตุมาจากผู้นำในองค์กรขาดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า กลยุทธ์ที่จำเป็นสำหรับผู้นำเชิงนวัตกรรมมี 4 ประการ คือ (1) ต้องสร้างความคาดหวังและตั้งคำถามว่า นวัตกรรมจะสร้างคุณค่าให้กับผู้รับบริการได้อย่างไร และต้องสื่อสารด้วยความชัดเจนให้บุคลากรในองค์กรทราบ (2) ต้องสร้างแผนงานสำหรับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ให้เหมาะสม เช่น งบประมาณ เวลา แรงงาน เป็นต้น (3) ต้องสามารถจัดการการแลกเปลี่ยน (Manage trade-offs) โดยผู้นำต้องตัดสินใจเลือกนวัตกรรมที่เอื้อประโยชน์สูงสุดให้กับ

บุคลากรและองค์กร และ (4) ต้องตระหนักว่ากลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา²³ นอกจากนี้ ในขั้นตอนการสร้างนวัตกรรมที่กล่าวข้างต้น ผู้นำสามารถดึงกลยุทธ์จาก 2 ขั้นตอนหลักมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ขั้นตอนการสร้างความคิดและการนำไปปฏิบัติ โดยการสร้างความคิดจะเป็นข้อมูลเชิงลึกที่เป็นทางการและแนวคิด หรือหลักการใหม่ๆ ที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา เน้นการสร้างความคิด หลักการที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคลภายนอกที่ได้รับการพัฒนาแล้ว เพื่อนำมาตรวจสอบกับข้อมูลในองค์กรของตนและพัฒนาข้อมูลที่มีความหลากหลายดังกล่าวให้มีความชัดเจนที่สุด ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้นำต้องทำการคัดกรองและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง สำหรับการปฏิบัติจะต้องเป็นการร่วมมือของคนทุกระดับในองค์กร ดังนั้นการโน้มน้าวคนในองค์กรให้ร่วมมือกันจึงเป็นสิ่งที่คุณบริหารควรคำนึงถึง¹⁷

สำหรับองค์กรพยาบาล ผู้นำทางการพยาบาลจะต้องมีองค์ประกอบหรือกลยุทธ์ที่ดีเพื่อพัฒนาให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างแท้จริงนั้นดังต่อไปนี้¹⁵

1. มีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์กร การพยาบาลให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
2. ควรมุ่งมั่น และผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร ด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ และต้องมีบุคลากรสำคัญที่จะทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรม
3. ให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์โดยที่การตกแต่ง และการวางแผนผังองค์กรพยาบาล (Layout) แบบเห็นหน้าเห็นตากัน และพบปะกัน (Interactive) ของพยาบาลวิชาชีพในองค์กร จึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญ
4. ต้องสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) อย่างแท้จริงและการจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้นั้น ความเชื่อมโยงกับการเป็น

องค์กรแห่งการเรียนรู้จัดว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ

ผู้นำมีหน้าที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และสื่อสารอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร เพราะจะทำให้ผู้บริหาร ผู้จัดการ หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในระดับรองลงมา มีวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) และมีความพร้อมเพรียงที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

สิ่งที่ควรคำนึงในการสร้างนวัตกรรมทางสุขภาพ

การสร้างนวัตกรรมทางสุขภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น สิ่งผู้นำทางการพยาบาลควรคำนึง ดังนี้¹⁹

1. ประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยการใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่ถูกต้อง ใช้หลักฐานเชิงวิชาการ ในการสนับสนุนหรืออธิบายเหตุผลที่ทำให้นวัตกรรมเกิดผลลัพธ์นั้นๆ
2. ความปลอดภัย (Safety) ทั้งในด้านต่อตัวผู้รับบริการและผู้ใช้งาน
3. การใช้ทรัพยากร (Resource) นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้น ต้องสามารถลดการใช้เงิน เวลา หรือบุคลากรลงได้ หรืออย่างน้อยต้องทำให้คุณภาพงานดีขึ้น
4. ความสามารถในการถ่ายโอนสู่การนำไปใช้ (Usability and Transferability) ซึ่งต้องสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร หรือบุคลากรที่จะนำไปใช้งาน และสนับสนุนต่อความสำเร็จของการดูแลสุขภาพ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพที่ทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร นอกจากจะมีความสามารถในการบริหารจัดการทั่วไปแล้ว ยังต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้วย ซึ่งผู้นำทางการพยาบาลควรต้องฝึกฝน พัฒนาตนเอง มีดังนี้¹⁴⁻¹⁵

1. มีความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยง (A willingness to accept risk) ภาวะผู้นำนวัตกรรมสำหรับการบริหารการพยาบาล ผู้นำต้องเต็มใจในการยอมรับความเสี่ยงในระบบการบริหารใหม่ๆ ต้องมีความสามารถในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และการให้อิสระทางความคิดแก่สมาชิกในองค์กร มีความกล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำงาน และเรียนรู้กับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการสร้างและพัฒนานวัตกรรมเชิงบริหารทางการพยาบาลใหม่ๆ
2. มีความสามารถในการทำงานด้วยความคิดใหม่ๆ

ที่ไม่เคยมีใครคิดมาก่อน (An ability to work with half-baked ideas) เป็นผู้นำที่ส่งเสริมในความคิดสร้างสรรค์ของทีมงาน แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์สำหรับทีมและองค์กรพยาบาล

3. มีความเต็มใจที่จะบริหารงานที่แตกต่างไปจากกฎเกณฑ์เดิม (A willingness to bend rules) ผู้นำควรให้ความเคารพกฎเกณฑ์ แต่สามารถที่จะคิดแตกต่างจากเดิม มีวิธีปฏิบัติการบริหารอย่างสร้างสรรค์ในองค์กรการพยาบาล แต่ไม่ควรเคร่งครัดมากเกินไป ควรยืดหยุ่นเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่นำมาสู่การสร้างนวัตกรรมได้

4. มีความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (An ability to respond quickly) ความคิดใหม่ต้องได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ผู้นำควรมีไหวพริบที่ทำให้องค์กรเป็นผู้ชนะในการแข่งขัน มีความสามารถที่จะจัดทำนวัตกรรมในขณะที่มีทรัพยากรอยู่น้อยที่ก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

5. มีลักษณะส่วนบุคคลที่กระตือรือร้น (Personal enthusiasm) ผู้นำที่มีความกระตือรือร้นจะทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นตามไปด้วย

นอกจากนี้ คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพในยุคนี้ ยังต้องพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมด้วย โดยต้องเป็นผู้ที่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขั้นสูงในการผลิตสินค้าและบริการ เป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาที่สูง และมีความสามารถในการคิดสูงกว่าค่าเฉลี่ยของคนทั่วไป เป็นผู้กล้าคิด กล้าตัดสินใจ แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างสรรค์นวัตกรรมในการช่วยให้งานบริการเกิดคุณภาพและมีประสิทธิภาพ²⁴

สรุป

นวัตกรรมทางด้านสุขภาพเป็นกระบวนการหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่สามารถพัฒนาและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่พึงพอใจ ส่งผลให้ผู้รับบริการมีความปลอดภัย และเพิ่มการแข่งขันให้กับองค์กรด้วย ซึ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลงของสุขภาพที่มีความซับซ้อนจากเดิมมากยิ่งขึ้น ทั้งการเจ็บป่วยจากโรคติดต่อ โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง ผลความเสี่ยงจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมและสังคม และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรที่เข้าสู่วัยสูงอายุ

ปัจจัยกระทบต่อสุขภาพเหล่านี้เป็นผลให้รูปแบบการจัดการองค์กรสุขภาพและนโยบายสาธารณสุขเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมจึงกลายเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทำความเข้าใจ เรียนรู้ และปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการและองค์กร ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยสามารถพัฒนาตนเองตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในแต่ละขั้นตอนของการสร้างนวัตกรรม เริ่มตั้งแต่ระยะที่ (1) การสร้างโอกาสและความคิด ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจ สนับสนุนการค้นหาคำปัญหาหรือโอกาสที่จะต้องพัฒนา และจัดบริการทรัพยากร เวลา บุคลากรเพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงาน (2) การค้นหาคำปัญหา ผู้นำจะต้องสร้างความรู้ แนวคิด หรือแนวปฏิบัติขององค์กรที่ได้จากปัญหาและอุปสรรคที่พยายามแก้ไขมาแล้ว โดยผ่านการกระตุ้นทีมให้เกิดการแลกเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์ ทำการทดสอบแนวปฏิบัติ (3) การนำไปปฏิบัติ ผู้นำจะต้องให้การสนับสนุนการลงมือปฏิบัติโดยทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Act as change agent) รวมทั้งวัดความสำเร็จของนวัตกรรม และ (4) การควบคุม ผู้นำจะต้องสื่อสารกับองค์กรทั้งภายในและภายนอกเพื่อประชาสัมพันธ์และเผยแพร่นวัตกรรม และเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่ทันสมัยให้กับตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งนอกจากมีบทบาทหน้าที่ตามที่กล่าวเบื้องต้นแล้ว ผู้นำยังต้องปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบภายใต้กลยุทธ์ที่ตีร่วมกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้อำนาจสร้างนวัตกรรมให้เกิดในองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

สำหรับผู้นำทางการแพทย์นอกจากจะมีความรู้ในการบริหารงานทั่วไปแล้ว ยังต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพิ่มเติมด้วย โดยจะต้องมีความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยง มีความสามารถในการทำงานด้วยความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีใครคิดมาก่อน มีความเต็มใจที่จะบริหารงานที่แตกต่างไปจากกฎเกณฑ์เดิม มีความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต้องมีลักษณะส่วนบุคคลที่กระตือรือร้นในการจัดทำนวัตกรรมที่จะสามารถก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุดกับผู้รับบริการและองค์กรได้

ดังนั้น ผู้นำทางการแพทย์จึงควรพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมด้านสุขภาพตามบริบทที่องค์กรต้องการพัฒนา เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กร อันจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทางการแพทย์พยาบาลที่มี

คุณภาพ ผู้รับบริการเกิดความปลอดภัย ทั้งยังเพิ่มคุณค่าให้กับวิชาชีพการพยาบาล ซึ่งนอกจากผู้นำจะมีความรู้ความเข้าใจในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแล้ว ยังต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะการให้คำปรึกษา มีทัศนคติที่ดีต่อผู้อื่นจะทำให้สามารถดึงจุดแข็งของสมาชิกในองค์กรออกมาใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด และต้องวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมร่วมด้วย เพราะจะเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมทางการแพทย์ที่ยั่งยืนเพื่อพัฒนาวิชาชีพการพยาบาลต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. วิไลพรรณ ตาธิกุล, เกียรติไกรยศ พันธุ์ไทย. กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างองค์กรนวัตกรรม. ว. วิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 2560;8(2):271-279.
2. ศิริพร สิงหนตร, จรวยพร ใจสิทธิ, วิชา เห็นแก้ว. ภาวะผู้นำการพยาบาลในศตวรรษที่ 21. ว.นเรศวรพะเยา 2560; 10(1):17-22.
3. Bureau of Information Office of Permanent Secretary, Ministry of Public Health. Direction of system health Thailand. [เข้าถึงเมื่อ 11 มกราคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: <http://pr.moph.go.th>
4. Weintraub, P., McKee, M. Leadership for innovation in healthcare: an exploration. Int J Health Policy and Management 2019;8(3):138-144.
5. Yulk, GA. Leadership in organization. London: Peason; 2006.
6. Stilgenbauer, D. J., Fitzpatrick, J.J. Level of innovativeness among nurse leader in acute care hospital. JONA 2019; 49(3):150-155.
7. สภาการพยาบาล. สมรรถนะหลักที่จำเป็นของผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ [เข้าถึงเมื่อ 11 มกราคม 2563]. เข้าถึงได้จาก: http://110.164.68.234/nurse_/files/ethics04.pdf
8. Marshall, D. Unleashing the power of nurse innovators. JONA 2019;49(2):55-56.
9. Gething, L., Leelarthapin, B., Burr, G., Sommerville, A. Fostering nursing research among nurse clinicians in an Australian area health service. Journal of Continuing Education in Nursing 2001; 32(5):228-237.

10. Yates, P, Baker, D, Barrett, L, Christie, L, Cancer nursing research in Queensland, Australia: barriers, priorities, and strategics progress. *Cancer Nursing* 2002; 25(3):167-180.
11. Syme, R., Stiles, C. Promoting nursing research and innovation by staff nurses. *Applied Nursing Research* 2012; 25:17-24.
12. Tang, H. Effects of leadership behavior on knowledge management and organization innovation in medicine and health sciences. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education* 2017; 13(8):25-33.
13. Bagheri, A. The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. *Journal of Nursing Scholarship* 2018;50(1):28-35.
14. Adair, J. *Leadership for innovation: how to organize team creativity and harvest Ideas.* London: Kogan Page; 2007.
15. เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมสำหรับการบริหารการพยาบาล. *ว.เครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้* 2562; 6 (1):260-267.
16. West, M. A., Farr, J. L. *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies.* Oxford: John Wiley & Sons; 1990.
17. Zuraik, A. *A strategic model for innovation leadership: ambidextrous and transformation leadership within a supportive climate to foster innovation performance.* [Doctoral Dissertation]. California: Alliant International University; 2017.
18. อำนวย ธีรรัตน์ศรีสกุล. นวัตกรรมทางสุขภาพ (Health innovation). *ว.วิจัยและนวัตกรรมทางสุขภาพ* 2561; 1(1):58-64.
19. Thakur, T., Hsu, S., Fontenot, G. Innovation on healthcare: issue and future trends. *Journal of Business Research* 2012; 65:562-569.
20. ทินกร บัวชู, สุวิณี วิวัฒน์วานิช. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. *ว.พยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย* 2560; 29(1):141-153.
21. Dean, A. E. *The development of an innovation leadership program.* [Thesis]. Cape Town: Stellenbosch University; 2018.
22. Tidd, T., Bessant, J. *Management innovation: integrating technological, Market and Organizational Change.* 5th ed. Wiley; 2013.
23. Pisano, G. You need an innovation strategy. *Harvard Business Review* 2015;June:44-54.
24. ฐิติณัฏฐ์ อัครเดชอนันต์. สมรรถนะของพยาบาลกับนวัตกรรมการดูแลสุขภาพประชาชนในยุคไทยแลนด์ 4.0. *ว.สภากาพยาบาล* 2561; 34(1):5-13.