

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

Elements of innovative leadership

(วันรับบทความ: 7 สิงหาคม 2565; วันแก้ไขบทความล่าสุด: 10 กันยายน 2565; วันตอบรับการตีพิมพ์บทความ: 15 กันยายน 2565)

เพียงเดือน เกิดอำแพง *

Piangduan Kerdumpang

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแนวคิดหรือแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม จากความหมายข้างต้นจะเห็นว่า ในการจะขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรนั้น ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง และพิจารณาองค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)

คำสำคัญ: องค์ประกอบ, ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

Abstract

The author of the article has an innovative leadership (Innovative Leadership) means a leader who has the ability to motivate or influence subordinates. To give subordinates an idea or motivation to develop innovation. From the above definition, it can be seen that In order to drive innovation in the organization Leaders play a very important role and consider the components of having a vision leading to change: 1) creating a change vision; (Formulating) 2) disseminating the vision (Articulating) 3) Implementing the vision (Implementing) and 4) being a good role model (Role model).

Keywords: Elements, Leadership, Innovative Leadership

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, E-mail: pikerd@rpu.ac.th

1. ส่วนนำ

คำนิยามของภาวะผู้นำส่วนมากจะสร้างขึ้นมาจากสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการด้านอิทธิพลที่ผู้นำจงใจแสดงออกมาต่อผู้ติดตาม คำนิยามของผู้นำที่นักวิชาการเสนอมามีความแตกต่างกันน้อยมาก คำนิยามที่แตกต่างกันในหลายนามมองที่ความแตกต่างกันตรงที่ใครเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้น เป้าหมายอิทธิพลที่นำมาใช้ และภาษาที่ใช้ที่อิทธิพลนั้นได้แสดงออกมา ความแตกต่างไม่ใช่เพียงการมองด้วยสายตาของนักวิชาการ แต่มันสะท้อนถึงการไม่ยอมรับในคำนิยามของผู้นำและความเป็นผู้นำ ความแตกต่างของนักวิชาการในการให้คำจำกัดความจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับ เหตุการณ์ และสภาวะแวดล้อมที่จะศึกษาและความต่างในการแปลผลของการวิจัย (ชัยฤทธิ์ ทองรอด, 2550, น. 9)

ผู้นำตามความหมายของพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ใครก็ตามที่สามารถทำให้ผู้อื่นกระทำการใด ๆ โดยตนเองเป็นผู้ริเริ่มแสดงพฤติกรรม หรือเป็นผู้วางแผน โดยการจัดระเบียบหรือการควบคุมการกระทำของผู้อื่น หรือการใช้อำนาจ ตำแหน่งของตน หรือบุคคลที่ใช้ความสามารถในการเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นยอมรับตนเองด้วยความสมัครใจ หรือผู้มีอำนาจในการใช้อิทธิพล ซึ่งแสดงออกโดยกระบวนการการสื่อสารเพื่อให้ปฏิบัติตามคำสั่งต่อกลุ่มกิจกรรมของกลุ่มองค์การ ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Janda, 1960, p. 358; Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961, p.24; Katz & Kahn, 1978, p. 411; Koontz & Weihrich, 1988, p. 437; Trewatha & Newport, 1982, p. 384; Stogdill, 1974, p. 411; Abraham, Roy and David, 2010; Ashiqur, 2016) นอกจากนั้นภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งซึ่งผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกันโดยการชี้แนะ โน้มน้าว และชักจูงผู้ตามให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ หรือเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ (Dubrin, 1998, p. 2; Jacobs & Jaques, 1987, p. 282; Stogdill, 1974, p. 13)

ถ้าพิจารณาความหมายของภาวะผู้นำที่อ้างมาทั้งหมดนั้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถ และคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวใจเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลอื่นหรือกลุ่มต่าง ๆ ให้ร่วมมือกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การให้สำเร็จไปได้ด้วยดี ดังนั้นภาวะผู้นำจะแสดงให้เห็นต่อเมื่อบุคคลผู้นั้นได้แสดงออกซึ่งภาวะของการเป็นผู้นำที่มุ่งสู่การกระทำ ทั้งนี้ ตัวผู้นำเองก็ต้องรู้จักการใช้ศิลปะ โดยรู้ว่าเมื่อไรจะปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติ (Devis, 1967, p. 97) ผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นหัวหน้าอย่างเป็นทางการนั้น ในหลาย ๆ กรณีไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งแสดงว่าหัวหน้าขาดความเป็นผู้นำ ดังนั้นผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้า แต่หัวหน้าต้องมีความเป็นผู้นำ นั่นคือ บุคคลหนึ่งอาจจะมีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง และอีกบุคคลหนึ่งอาจจะมีทั้งสองลักษณะพร้อมกัน กล่าวคือ เป็นทั้งหัวหน้าและเป็นผู้ตามในเวลาเดียวกัน

ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์การ จะต้องทำหน้าที่ประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกขององค์การ เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2003; Freddie, 2005) ได้พบว่า ภาวะผู้นำในองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยความมีภาวะผู้นำจะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ โดยการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันของ

หน่วยงานในองค์กรและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร เพื่อช่วยให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น

2. ส่วนเนื้อหา

2.1 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) มีนักวิชาการได้อธิบายถึงความหมายไว้แตกต่างกัน ได้แก่ Keen (2003) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนำเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจในยุคพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-commerce) Schmidt & Porteus (2000) นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีว่า เป็นความสามารถของผู้นำในการบริหารจัดการโดยใช้เทคโนโลยีให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่ลงทุนต่ำ ความสามารถนี้เรียกว่า cost competence ขณะเดียวกัน ผลิตภัณฑ์ ที่เกิดขึ้นเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งเป็นที่ต้องการของตลาดอยู่ตลอดเวลา (marketable products) ซึ่งความสามารถในการบริหารจัดการนี้เรียกว่า “innovative competence” Annunzio (2001) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ช่วยให้ผู้นำแบบดั้งเดิมสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมในการบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว คล่องแคล่ว มีความยืดหยุ่นมากขึ้นในระบบเศรษฐกิจยุคดิจิทัล Pulley, Sessa, & Malloy (2002) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำในยุคเทคโนโลยีที่ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงการนำ ในขณะที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นเกินกว่าที่บุคลากรและองค์กรจะซึมซับได้ ผู้นำที่มีความสามารถในการเข้าถึงปัญหาหรือโอกาสที่สลับซับซ้อน และค้นพบแนวทางในการดำเนินการใหม่ ๆ หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยผู้นำจะต้องมีความฉลาดทางนวัตกรรม (Innovative Intelligence) เพื่อช่วยให้สามารถตอบสนองและแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริงได้ดีขึ้น และช่วยให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรมากขึ้นอีกด้วย (Weiss and Legrand, 2011) ซึ่งสอดคล้องกับที่ อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมว่าหมายถึง ผู้นำที่ใช้พลังแห่งคุณลักษณะของตนเองในด้านสมรรถนะ บุคลิกภาพ บทบาท และลักษณะทางสังคมขับเคลื่อนให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแนวคิดหรือแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม จากความหมายข้างต้นจะเห็นว่า ในการจะขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรนั้น ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง

2.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

Quinn (1991) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กรไว้ว่า นวัตกรรมจะเกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ

- 1) ผู้บริหารระดับสูงต้องจะต้องเห็นความสำคัญของนวัตกรรม
- 2) การบริหารงานต้องมีบรรยากาศที่สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างนวัตกรรม และ

3) มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้จริงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

สอดคล้องกับ Higgins (1995, p. 245) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กรไว้ว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การนวัตกรรม มีดังนี้

1) การสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ ผู้นำจะต้องมีการสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญของผู้นำเพื่อให้พนักงานรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร

2) ผู้นำจะต้องอดทนและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

3) การใช้เวลาในการตัดสินใจความคิดใหม่ ผู้นำจะต้องรู้จักการรอคอย ไม่ด่วนตัดสินใจความคิดของพนักงานว่าถูกหรือผิด ควรให้เวลากับพนักงานในการริเริ่มดำเนินการต่อไป

4) การมอบอำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับพนักงานในการสร้างนวัตกรรม ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร และจะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

5) ผู้นำในองค์กรนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการทำงาน ผู้นำจะต้องพิจารณาหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วรีบแก้ไข และผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานที่ทำผิดพลาดหรือล้มเหลว

6) มีการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เนื่องจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปมีความเหมาะสมในการจัดการนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ความมั่นใจในตัวเอง มีความกล้าหาญที่จะท้าทายความสำเร็จมีคุณสมบัติพิเศษที่ดึงดูดใจผู้อื่น และผู้สร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จ และ

7) การจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรม เช่น การสอนงาน (Coaching) การพัฒนาความเชี่ยวชาญของพนักงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพ ส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเอง (Self-Management) ส่งเสริมการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Upward Communication) และการให้รางวัลและการยอมรับ

Adair (1996) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กรไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม เนื่องจากผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีภาวะผู้นำในการจัดการและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Horth and Vehar (2012) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ไว้ดังนี้

- 1) ให้การสนับสนุนและสร้างความมั่นใจในการทำงานและเห็นคุณค่าของพนักงานแต่ละคน
- 2) ดูแลและสนับสนุนพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์
- 3) ปกป้องและสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรมด้วยการเปลี่ยนแปลงคนที่มีทัศนคติทางลบ และ
- 4) ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อจะได้พ้นจากระบบและการตอบสนองการทำงานแบบเดิมที่จะเป็นสิ่งที่ทำลายนวัตกรรม

Tidd and others (2001) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่จะสามารถสร้างนวัตกรรมในองค์กรว่าประกอบด้วย วิสัยทัศน์ร่วม ภาวะผู้นำ และความตั้งใจที่จะมุ่งไปสู่นวัตกรรม (Shared Vision, Leadership and the Will to Innovate) ผู้นำจะต้องสื่อสารและสร้างความชัดเจนในการรับรู้วิสัยทัศน์ จุดประสงค์และกลยุทธ์ใหม่แก่พนักงานในองค์กร รวมทั้งต้องกระจายและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กรสอดคล้องกับ Kuczarski (2003) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่จะสร้างนวัตกรรมในองค์กร ไว้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารมีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม
- 2) ผู้บริหารด้านนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรมด้วยความพยายาม
- 3) จัดตั้งทีมข้ามสายงานสำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และ
- 4) สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมนวัตกรรม

Hay Group (2005) สำรวจปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมขององค์กรในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ พบว่า จะต้องเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีภายในทีมงาน สร้างความผูกพันและสร้างความคิด เป็นผู้สอนงาน (Coaching) โดยมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคคลในระยะยาว การมีการมอบอำนาจ (Empowerment) สร้างการมีส่วนร่วม (Participation) และสร้างทีมงาน (Teamwork) ต่อมา Von Stamm (2008) ได้เสนอรูปแบบผู้นำ (Leadership Style) ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมในองค์กรไว้ว่า ผู้นำองค์กรต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม มีความทุ่มเทมุ่งมั่นด้วยใจจริงในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว ผู้นำลักษณะนี้ควรจะมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร โดยควรจะเริ่มที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรก่อน

Sununta and Bechter (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญโดยผู้นำต้องทำหน้าที่ในการตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่เน้นการเติบโตขององค์กร อีกทั้งสร้างความเชื่อและค่านิยมที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม

Institute of Work Psychology (2003) กล่าวว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในการลองทำสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้ มีทักษะและความสามารถใหม่ ๆ ในการที่จะนำไปใช้สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการมีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งหมายถึงพนักงานจะต้องได้รับโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการมีความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ องค์กรควรที่จะมีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ใหม่ ๆ

Jong and Den Hartog (2007) ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการเพิ่มพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน 13 ประการ ได้แก่

- 1) การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมด้วยการแสดงพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรม แสวงหาโอกาสและคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ
- 2) กระตุ้นให้พนักงานให้ความสำคัญกับปัญหาและการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา
- 3) การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ ด้วยการให้มีการสื่อสารแบบเปิด มีการสื่อสารที่ช่วยสนับสนุนและมีการประชุมการทำงานแบบไม่ทางการ
- 4) การให้วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และให้แนวทางการปฏิบัติและดำเนินกิจกรรมในอนาคต
- 5) การเป็นที่ปรึกษา โดยผู้นำให้คำแนะนำการตัดสินใจและความคิดต่าง ๆ ผู้นำต้องพูดคุยและให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยนกับพนักงาน
- 6) การกระจายงาน การให้อำนาจแก่พนักงานในการรับผิดชอบงานของตนเองอย่างเป็นอิสระ
- 7) ผู้นำต้องช่วยเหลือพนักงานและไม่ลงโทษพนักงานที่ทำงานผิดพลาด ให้มองว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้
- 8) การจัดการข้อมูลป้อนกลับ ผู้นำควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์แก่พนักงาน เพราะจะช่วยให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงตนเอง
- 9) การนับถือ การชื่นชม หรือแสดงความนับถือพนักงาน โดยการชมเชย การให้รางวัลหรือการเฉลิมฉลองในความสำเร็จ
- 10) การให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและวัตถุต่าง ๆ จะช่วยให้พนักงานมีความพยายามในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น
- 11) การให้ทรัพยากรทั้งเวลาและเงิน
- 12) ผู้นำต้องคอยติดตามกระบวนการทำงานของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ
- 13) การมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับพนักงาน และให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

Carlo, Francesco, Jean-Sébastien and Adalgisa (2014, p. 558) ได้ศึกษาถึงความเชื่อมโยงของรูปแบบของผู้นำกับพฤติกรรมการทำงานด้านนวัตกรรมขององค์การ พบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการทำงานด้านนวัตกรรมของพนักงานในองค์การ คือ

- 1) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- 2) การแบ่งปันข้อมูล (Information sharing) และ
- 3) ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership)

Ailin and Lindgren (2008) กล่าวว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องมีความเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีความที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการสร้างนวัตกรรม ดังนั้น ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีบทบาทในระดับกลยุทธ์ และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม คือต้องมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และผู้นำจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรมด้วย

อรอนงค์ โรจน์วิฒนบุลย์ (2553) พบว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมมีองค์ประกอบของคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย 1) ความมีคุณธรรม (Integrity) 2) กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง (Risk Takers) 3) มีจิตใจเปิดกว้างเป็นผู้ฟังที่ดี (Opened Minded) 4) มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Instinct) 5) ชอบความท้าทาย (Challenge Rule and Past Practices) และ 6) เชื่อในสัญชาตญาณ (Intuition Minded)

องค์ประกอบที่ 2 คุณลักษณะด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change) 2) การถ่ายทอดความคิดสู่การปฏิบัติ (Alignment and Execution) 3) ความสามารถในการเรียนรู้ (Capability to Learn) 4) สมรรถนะในการกระตุ้นการสร้างนวัตกรรม (Encourage Innovation) 5) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 6) การสร้างความไว้วางใจ (Trusted Influence) 7) การขับเคลื่อนผลลัพธ์ (Drive Results and Outcomes) และ 8) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะด้านบทบาทหน้าที่ (Roles) ประกอบด้วย 1) บทบาทการเป็นผู้นำความคิด (Idea Champion) 2) เป็นแบบอย่างที่ดี (Positive Role Model) 3) บทบาทการเป็นผู้นำทีม การมีส่วนร่วม (Team Leader, Participating) 4) การสร้างบรรยากาศ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating Learning Organization) 5) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และ 6) หน้าที่การให้รางวัลความสำเร็จ (Reward Success)

องค์ประกอบที่ 4 คุณลักษณะด้านทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย 1) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) 2) การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication) 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) 4) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) และ 5) การสร้างเครือข่ายและสายสัมพันธ์ (Network and Connection)

จากการศึกษาของ Michael, Erin, Cory and Tristan (2017) พบว่าทักษะสำคัญ 9 ประการในการแก้ปัญหาของผู้นำประกอบด้วย 1) การกำหนดปัญหา (problem definition) 2) การวิเคราะห์สาเหตุ / เป้าหมาย (cause/goal analysis) 3) การวิเคราะห์ข้อจำกัด (constraint analysis) 4) การวางแผน (planning) 5) การคาดการณ์ (forecasting) 6) การคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) 7) การประเมินผลความคิด (idea evaluation) 8) ภูมิปัญญา (wisdom) และ 9) วิสัยทัศน์ (visioning)

จากที่กล่าวมาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรมมีการนำเสนอที่แตกต่างกัน ผู้เขียนบทความจึงสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยพิจารณาจากแนวคิดของ Michael, Erin, Cory and Tristan (2017), Horth and Vehar (2012) และ อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2553) เป็นหลัก จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง 2) ความคิดสร้างสรรค์ 3) การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 4) ความมีจริยธรรม และ 5) บรรยากาศแห่งองค์การนวัตกรรม

2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

การมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง (Visionary and Leading Change)

ผ่านมาได้มีการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์โดยเน้นพฤติกรรมหลัก ที่สำคัญคือ ความเป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และส่งเสริมสมาชิกให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิก และมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนสมาชิก ทำตนเป็นต้นแบบตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (implementing) การเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) และการประเมินวิสัยทัศน์ (evaluating) (Bennis and Nanus, 1985; Anika, Astrid, Diana, Sven and Daniela, 2015; Williams, 2005; Sooksan and Gayle, 2010; Herman and Warren, 2014)

Hickman and Silva (1984) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ คือ เป็นการแสวงหาอุดมคติ แนวคิด และวิธีการของการคิดที่ชัดเจนจนวิสัยทัศน์นั้นตกผลึก การทำวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการยึดติดกับปรัชญาที่บูรณาการทิศทางของกลยุทธ์และความเชื่อทางวัฒนธรรม การกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้รับเอาวิสัยทัศน์โดยผ่านการโน้มน้าวที่ถาวรและจัดทำตัวอย่างให้ดูสำหรับงานที่ยาก การสร้างพันธสัญญากับสมาชิกในองค์การในทุกระดับ พยายามให้ความเข้าใจในความเกี่ยวข้องและผลกระทบของวิสัยทัศน์ที่จะเกิดขึ้นกับพวกเขา การแสดงออกในทางอบอุ่นเกื้อหนุน การแปลความหมายวิสัยทัศน์สู่เหตุผลสำหรับความเป็นอยู่สำหรับสมาชิกแต่ละคน ให้ความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องของแต่ละความรู้สึกของบุคลากรให้ความเป็นห่วงกังวลในงาน การสร้างความมั่นใจให้กับผลสำเร็จของวิสัยทัศน์ สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) การมีส่วนร่วม (Participant) การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Innovation and Transformation) และการประเมินวิสัยทัศน์ (Evaluating) ซึ่งสอดคล้องกับ Zaccaro and Banks (2004) ที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์นั้น ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำ เพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำจะสร้างความไว้วางใจและให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง ซึ่งสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การสร้าง

ความไว้วางใจ (Trust) และการให้ความสำคัญกับผู้อื่น และ Westley and Mintzberg (2003) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ กระบวนการที่เป็นพลวัตรมีขั้นตอน 3 ขั้นตอนดังนี้คือ การสร้างภาพลักษณ์ (Image) เป็นภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การนั้นคือ วิสัยทัศน์ หลังจากนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) แล้วให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม (Empowered) เพื่อให้สมาชิกสามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมสู่การปฏิบัติให้เป็นจริง สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การมอบอำนาจ (Empowerment) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การคิดสร้างสรรค์ (Creative) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และการยึดมั่นในอุดมการณ์ (Idealized) และ LeSourd (1990) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเน้นไปที่การกำหนดวิสัยทัศน์สร้างแรงจูงใจสูงด้วยความเชื่อส่วนบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน การให้ความสำคัญกับค่านิยม อุดมการณ์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วม มุ่งเน้นสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ มองเห็นภาพในอนาคตที่ดีกว่า ซึ่งสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) การมีส่วนร่วม (Participant) และการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Innovation and Transformation)

Kapur (2011) ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) สอดคล้องกับการศึกษาของ Paul, Medeiros, and Michael (2015) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นเยี่ยมในด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการกำหนดวิสัยทัศน์แล้วปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และยังเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์สิ่งที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยเริ่มต้นลงมือปฏิบัติแล้วกระตุ้นขอความร่วมมือขอรับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ เพื่อนำพาวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถจินตนาการและสามารถมองเห็นภาพรวมของสิ่งที่ต้องการจะเป็นในองค์การได้ทั้งหมด ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ประกอบด้วย ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่องานวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และแรงบันดาลใจที่เด่นชัดสำหรับองค์การ เป็นผู้ส่งเสริมสร้างพลังอำนาจในด้านความสัมพันธ์ของคนในองค์การและเป็นที่เคารพนับถือของผู้ตาม เป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความกล้าต่อการลงมือปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีแนวคิดสร้างสรรค์พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถแยกเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้เขียนบทความได้พิจารณาองค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)

3. ส่วนสรุป

ผู้เขียนบทความสรุป พบว่า ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับคุณลักษณะและบทบาทของผู้นำ (Role of Leadership) โดยทั่วไป เช่น แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformation Approach) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Approach) ซึ่งยังมีการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เฉพาะเจาะจงไปในเรื่องความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ไม่มากนัก ประกอบกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำส่วนใหญ่นั้นเป็นแนวคิดที่มีเนื้อหาและโครงสร้างของทฤษฎีที่ศึกษาและสร้างขึ้นจากข้อมูลในบริบทของสังคมหรือองค์กรของประเทศทางตะวันตกเป็นส่วนใหญ่ และยังเน้นให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในสภาพแวดล้อมทั่วไป ไม่ได้ชี้เฉพาะไปที่ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแนวคิดหรือแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมจากความหมายข้างต้นจะเห็นว่า ในการจะขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กรนั้น ผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ผู้เขียนบทความได้พิจารณาองค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง (Formulating) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model)

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- ชัยฤทธิ์ ทองรอด. (2550). *ภาวะผู้นำในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจกับการอยู่รอดของอุตสาหกรรม*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ม.ป.ท.
- อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์. (2553). *การพัฒนาตัวแบบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษามหาบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Abraham, C., Roy, G., & David, G. (2010). *The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance*. The Leadership Quarterly, Elsevier.
- Adair, John E. (1996). *Effective Innovation: How to Stay Ahead of the Competition*. London: Pan Books.
- Ailin, M. and Lindgren, P. (2008). Innovation Leadership in Danish SMEs. In Management of Innovation and Technology, ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference on 21-24 September 2008, 98-103.
- Anika, D., Astrid, C. H., Diana, B., Sven, C. V., & Daniela, G. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 1095–1120.
- Annunzio, S. (2001). E-leadership. *Training*. 38(6), 67-69.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T. & Sternberg, R. J. (2003). *Leadership: Past, present and future*. Retrieved from http://www.Sagepub.com/antonakis%20Chapter%201_3987.pdf
- Ashiqur, R. (2016). Organization Strategies & Innovative Leadership Management. *International Journal of Business and Management*, 11(10), 206-223.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Carlo, O., Francesco, M., Jean-Sébastien, B., & Adalgisa, B. (2015). Linking managerial practices and leadership style to innovative work behavior: The role of group and psychological processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 545-569.
- Dubrin, J. A. (1998). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

- Freddie, A. (2005). *Leadership in rural areas: Breathing New Vitality into rural communities*. Retrieved from <http://www.socwk.utah.edu/rural/pdf/6-b.pdf>
- Hay Group. (2005). *The Innovative Organization: Lessons Learned from Most Admired Companies*. Hay Insight Selections.
- Herman, H. M. T., & Warren. C. K. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67, 2827-2835.
- Hickman, C. and Silva, M. (1984). *Creating Excellence: Managing Culture and Change in the New Age*. New American Library, New York: NY.
- Higgins, James M. (1995). *Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ-Its Innovation Quotient*. New York: New Management Publishing Company.
- Horth, D. M., & Vohar, J. (2012). *Becoming a Leader Who Fosters Innovation*. Center for Creative Leadership
- Institute of Work Psychology. (2003). *Developing Innovation Culture: Implication*. n.p.: n.p.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1987). Leadership in complex systems. In J. Zeidner (Ed.), *Human productivity enhancement*. New York: Praeger.
- Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relation*. 13(4), 345-363.
- Kapur, A. (2011). *Transforming Schools-Empowering Children*. New Delhi, Thousand Oaks, London: SAGE Publication.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed). New York: John Wiley & Sons.
- Keen, P. G. (2003). IT's agenda for e-leadership. *Computer world*, 3(34), 4-5.
- Koontz, H. and H. Weihrich. (1988). *Management* (2nd ed). Massachusetts: Houghton Mifflin Co.
- Kuczmarski, Thomas D. (2003). What is Innovation? And Why aren't Companies Doing More of It?. *Journal of Consumer Marketing*, 20(6), 536-541.
- Lawless, David J. (1979). *Organizational Behavior: The Psychology of Effective Management* (2nd ed). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- LeSourd, S. J., & Others. (1990). *Validation of a Visionary Leadership Attitude Instrument Using Factor Analysis. Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-Western Educational Research Association*. Chicago: IL.
- Michael, D. M., Erin, M. T., Cory, H., & Tristan, M. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28, 24-39.

- Mintzberg, H., et al. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases* (4th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Paul, J. P., Kelsey, E. M., & Michael, D. M. (2015). Leader cognition in vision formation: Simplicity and negativity. *The Leadership Quarterly*, 26, 448-469.
- Pulley, M. L., Sessa, V., & Malloy, M. (2002). E-leadership: a two-pronged idea. *Training and Development*, 35-47.
- Schmidt, G. M., & Porteus, E. L. (2000a). The impact of an integrated marketing and manufacturing innovation. *M & SOM*. 2(4), 317-336.
- Schmidt, G.M., & Porteus, E.L. (2000b). Sustaining-technology leadership can require both cost competence and innovative competence. *M & SOM*. 2(1), 1-18.
- Sooksan, K., & Gayle, C. A. (2010). The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37-45.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Sununta, S. & Bechter, Clemens. (2001). Strategic Human Resource Management and Firm Innovation. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(1), 35-57.
- Tannenbaum, R. Weschler, L. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw-Hill.
- Tidd, Joe, Bessant, John and Pavitt, Keitk. (2001). *Managing Innovation Integrating Technological Market and Organization Change*. Chichester: John Willey & Sons.
- Trewatha, R. L. and Newport, G. M. (1982). *Management*. Plano Texas: Business Publication.
- Virgile, C., & Naciba, H. (2015). The relevance of innovation leadership for environmental benefits: A firm-level empirical analysis on French firms. *Technological Forecasting & Social Change*. 91, 194-207.
- Von Stamm, Bettina. (2008). *Managing Innovation, Design and Creativity*. Chichester: John Willey & Sons.
- Weiss, D. S., & Legrand, C. (2011). *Innovative Intelligence: The Art and Practice of Leading Sustainable Innovation in Your Organization*. Ontario: Friesens.
- Williams, E. M. (2005). Reality Orientation, Remotivation, and Validation Therapy: Comparison of Use in Older People with Dementia. In Haight, B & Gibson, F. (Ed), *Burnside's Working with Older Adult: group process and technique* (175-190). Massachusetts: Jones and Bartlett.

Zaccaro, S.J. and Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management*, 43(4), 367-380.