

นวัตกรรมกับการพัฒนางานสาธารณสุข

น.พ.อมร นนทสุต
9 พฤศจิกายน 2550

ทำไมจึงต้องพัฒนานวัตกรรมในงานสาธารณสุข

ในปัจจุบันเราอยู่ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ประชาชนจะมีบทบาททางสาธารณสุขมากขึ้น สังเกตได้จากการเกิดขึ้นของพระราชบัญญัติสาธารณสุขแห่งชาติ นอกจากนี้ท้องถิ่นโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทต่างๆก็จะมีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสุขภาพของประชาชนมากขึ้นเป็นลำดับตามแนวทางการกระจายอำนาจซึ่งดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการที่เรามีพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพก็ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในระบบสาธารณสุขทั้งในด้านวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ ตลอดจนการเงินและงบประมาณ

ในขณะที่ระบบสาธารณสุขมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีองค์กรที่เป็นผู้แสดงหน้าใหม่ๆเกิดขึ้นโดยเฉพาะในระดับท้องถิ่นและชุมชน องค์กรเหล่านี้จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรับหน้าที่ใหม่ๆ ส่วนหน่วยงานทางสาธารณสุขซึ่งเดิมเคยผูกขาดงานสาธารณสุขก็ต้องปรับบทบาท ตลอดจนตำแหน่งแห่งที่ของตนในบริบทใหม่ให้ได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือต้องแข่งขันกับตัวเองเพื่อความอยู่รอด

ทั้งหมดนี้คือเหตุผลความจำเป็นที่เราต้องหันมาให้ความสำคัญกับการสร้าง “นวัตกรรม” หากเราจะพิจารณาให้ดี ก็จะพบว่า “นวัตกรรม” ได้เกิด



ขึ้นแล้ว และเกิดอย่างต่อเนื่อง ดังเช่นการเกิดขึ้นของระบบหลักประกันสุขภาพก็เป็นนวัตกรรมทางนโยบายและยุทธศาสตร์ เช่นเดียวกับการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและชุมชน เมื่อเป็นดังนี้ ผลกระทบย่อมเกิดขึ้นกับองค์กรหน่วยงานต่างๆที่เป็นผู้นำนโยบายและยุทธศาสตร์เหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติ ทั้งในด้านการดำเนินงาน การปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในวงการ ทำให้ต้องมีการปรับบทบาท ซึ่งเราจะเห็นว่า การปรับบทบาทที่เกิดขึ้นตลอดเวลาเช่นเดียวกัน แต่หากมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป หรือตามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่งเป็นเรื่องๆ เรายังไม่เห็นชัดเจนในการใช้ความคิดริเริ่มและนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ

โอกาสของการสร้างนวัตกรรม

Peter F. Drucker ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารได้กล่าวไว้ว่า ที่มาของนวัตกรรมมี 7 ทางที่สำคัญดังนี้ :

1. จากเหตุเหนือความคาดหมาย (Surprises)
2. จากความลึกลับไม่กลมกลืน (Incongruities)
3. จากลักษณะคอขวดในงาน (Bottlenecks)
4. จากการเปลี่ยนแปลงของ(ระบบ)อุตสาหกรรม
5. จากการเปลี่ยนแปลงของทัศนะ (Perception)
6. จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร
7. จากการเปลี่ยนแปลงทางองค์ความรู้

ในกรณีของเรา จะเห็นว่าโอกาสของการสร้างนวัตกรรมได้มาถึงแล้วโดยเฉพาะในข้อ 4 คือได้มีการเปลี่ยนแปลงของระบบสาธารณสุขอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในข้อ 5 ได้แก่ทัศนะที่ว่าต่อไปประชาชนจะเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

ความสามารถสร้างสรรค์กับนวัตกรรม

ก่อนอื่น ต้องทำความเข้าใจกับคำว่าความสามารถสร้างสรรค์ (Creativity) กับนวัตกรรม (Innovation)

ความสามารถสร้างสรรค์ คือความสามารถนำเสนอสิ่งใหม่เป็นครั้งแรก

นวัตกรรม คือการสร้างหรือดัดแปลงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ให้ตอบสนองวัตถุประสงค์มากขึ้น

ความสามารถสร้างสรรค์ หรือบางทีใช้คำว่าความคิดริเริ่มจะเปิดทางให้เกิดนวัตกรรม ทั้งสองจะดำเนินควบคู่กันไป

ความสามารถสร้างสรรค์มิได้จำกัดอยู่เฉพาะในคนฉลาด ผู้มีอายุ มีประสบการณ์ หรือมีความรู้เท่านั้น หากแต่จะมีได้ในคนธรรมดาทั่วไป ดังนั้น ในกรณีของการมอบอำนาจความรับผิดชอบให้กับท้องถิ่น ชุมชน แหล่งที่มาของนวัตกรรมจึงมีโอกาสที่จะมาจากบุคคล(ชาวบ้าน)ภายในชุมชนเอง และ

โอกาสดังกล่าวจะมีอยู่ไม่น้อยกว่าที่จะเกิดจากหุ้นส่วน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก

สำหรับนวัตกรรมนั้น ความเข้าใจโดยทั่วไปหมายถึงการนำสิ่งใหม่ๆเข้าสู่ระบบ ดังเช่นทางอุตสาหกรรมนำผลผลิตใหม่ๆเข้าสู่ตลาด หรือวงการแพทย์และสาธารณสุขนำเทคโนโลยีใหม่ ยาและเวชภัณฑ์ใหม่ หรือความรู้ใหม่เข้ามาใช้ในการตรวจรักษาหรือควบคุมโรค ความเข้าใจดังกล่าวมีความคลาดเคลื่อนและจะเป็นอันตรายเนื่องจากนวัตกรรมจะถูกจำกัดอยู่เฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเช่นองค์การเภสัชกรรมในกรณีของการนำยาและเวชภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ระบบ ในความเป็นจริงนั้นนวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้แทบจะทุกส่วนของระบบ

ตัวอย่างข้างบนเป็นการสร้าง “**นวัตกรรม(ทาง)ผลิตภัณฑ์**” (Product Innovation) ซึ่งแน่นอน ย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร

อย่างไรก็ดี ยังมีนวัตกรรมประเภทอื่นที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน โดยเฉพาะในกรณีของเราซึ่งอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว นั่นคือการสร้าง “**นวัตกรรม(ทาง)กระบวนการ**” (Process Innovation) และ “**นวัตกรรม (ทาง)รูปแบบบริการ**” (Service Model Innovation)

นวัตกรรมกระบวนการ

ด้วยลักษณะของนโยบาย เช่น สุขภาพดีถ้วนหน้า เมืองไทยแข็งแรง สังคมอยู่เย็นเป็นสุข สุขภาพดีวิถีชีวิตไทย ทำให้ยุทธศาสตร์ที่สนองนโยบายเหล่านี้ล้วนมีลักษณะของการแก้ปัญหาแบบองค์รวมทั้งสิ้น การแก้ปัญหาที่ต้องการความร่วมมือจากฝ่ายหรือสาขาต่างๆย่อมมีความยุ่งยากซับซ้อนเป็นหลายเท่า

ส่วนในอีกสถานการณ์หนึ่ง เมื่อมีการกระจายอำนาจ ท้องถิ่นที่เป็นฝ่ายรับมอบอำนาจการพัฒนา



จากกระทรวงต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจและสังคมก็ประสบกับการที่ต้องรับผิดชอบแผนงานโครงการเป็นจำนวนร้อยๆ ความยุ่งยากซับซ้อนก็มีมากขึ้นเป็นเงาตามตัวเช่นเดียวกัน

ทั้งสองกรณี ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่จะช่วยบอกว่า ยุทธศาสตร์ต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร เมื่อใดจึงจะประสบผลสำเร็จ กลยุทธ์ใดใช้ได้ผลหรือไม่ หรือจะต้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์อื่นอะไร อย่างไร และจะติดตามความก้าวหน้าของงานต่างๆ ได้อย่างไร

เนื่องจากเราเล็งเห็นความสำคัญ หรืออาจจะเรียกว่า จุดอ่อนในเรื่องนี้ ทำให้เราพัฒนาเครื่องมือบริหารจัดการที่เรียกว่า “แผนที่ยุทธศาสตร์” ขึ้นมาใช้ แผนที่ยุทธศาสตร์มีกำเนิดจากलिขิตสมดุล (Balanced Scorecard) ของ Kaplan & Norton แต่ได้รับการพัฒนา ดัดแปลง และทดสอบ ก่อนที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาภาคสังคม วัตถุประสงค์ของการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ก็เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีความซับซ้อนขององค์กรในภาคนั้น รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโอกาสของความสำเร็จสูงขึ้น

แผนที่ยุทธศาสตร์จึงเป็นหนึ่งในนวัตกรรมทางกระบวนการที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันซึ่งจะมีผลอย่างมากต่อองค์กรที่นำเครื่องมือนี้ไปใช้นวัตกรรมรูปแบบบริการ

การเกิดขึ้นของแผนงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติเป็นจุดตั้งต้นของนวัตกรรมรูปแบบบริการหลายประการ เช่นการครอบคลุมประชากรไทยทุกคน การกำหนดสิทธิประโยชน์ การสร้างเครือข่ายบริการ การส่งต่อ รวมทั้งการบริหารจัดการทางการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้ ก็ยังมีจุดสำคัญที่ต้องมีนวัตกรรมรูปแบบบริการใหม่คือ จุดที่เป็นรอยต่อระหว่างระบบบริการของรัฐกับระบบสาธารณสุขภาคประชาชน คือที่ระดับปฐมภูมิ ความสัมพันธ์ของ

สถานื่อนามัยกับระบบสุขภาพภาคประชาชนถือว่าเป็นจุดแตกหักอีกจุดหนึ่ง เนื่องจากจะมีการโอนถ่ายบทบาทการพัฒนาสุขภาพสู่ท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบบริการของสถานื่อนามัยเป็นงานที่มีการดำเนินการอยู่แล้วโดยโครงการต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ต่างๆ กัน จึงสมควรตรวจสอบวัตถุประสงค์ว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการทางนวัตกรรมได้เพียงใด มีสิ่งใดที่ควรดำเนินการเพิ่มเติมหรือไม่

การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

เมื่อนวัตกรรมมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงดังได้กล่าวแล้ว คำถามที่ตามมาคือ “จะตัดสินใจเลือกสร้างนวัตกรรมอะไร เมื่อใด ใครจะเป็นผู้สร้างนวัตกรรม ทำอย่างไรนวัตกรรมจึงจะมีการนำไปใช้ ฯลฯ”

คำตอบคือ **ต้องมีการจัดการนวัตกรรม** การจัดการนวัตกรรมประกอบด้วย 5 ด้านดังนี้

1. การกำหนดเงื่อนไขของการสร้างนวัตกรรม (Innovation Strategy) คือการพิจารณาว่าจะทำนวัตกรรมอย่างไร จะใช้เทคโนโลยี หรือเครื่องมืออะไร อย่างไร ต้องการเพิ่มขีดความสามารถปฏิบัติงาน ต้องการเครื่องชี้วัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานที่ดีกว่าใช่หรือไม่

ข้อสังเกต เราต้องการสร้างนวัตกรรมกระบวนการโดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือบริหารการเปลี่ยนแปลง อันจะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถสูง (High Performance Organization)

2. การจัดการความคิดและความสามารถสร้างสรรค์ (Ideas and Creativity Management) คือการจัดการที่ช่วยให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากนวัตกรรมมีหลายรูปแบบ เช่นอาจจะเป็น

เรื่องของการบริการตัดสินใจ ระบบบริการ กระบวนการ ปฏิบัติงาน การสร้างผลงาน ฯลฯ ดังนั้นทั้งบุคลากร ภาครัฐรวมทั้งชุมชนคือเป้าหมายของการจัดการนี้

ข้อสังเกต ในโครงการส่งเสริมและพัฒนา ระบบหลักประกันสุขภาพโดยท้องถิ่นและท้องถิ่นซึ่งเป็นโครงการใหม่ในปี 2550 จะให้ความสำคัญต่อการสร้างความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเพื่อเปิดทางไปสู่การสร้างบทบาทความรับผิดชอบต่อการพัฒนาสุขภาพของท้องถิ่นและชุมชนที่เหมาะสมกับบริบท

3. การจัดการบัญชีนวัตกรรม (Portfolio Management) หลังจากเกิดความคิดสร้างสรรค์ที่หลากหลายขึ้นแล้ว ต้องมีการรวบรวมขึ้นบัญชีไว้แล้วพิจารณาว่าความคิดใดควรได้รับการสานต่อไปสู่การปฏิบัติ ควรมีการกำหนดลำดับความสำคัญเนื่องจากความจำกัดของทรัพยากร อย่างไรก็ตามบัญชีนวัตกรรมควรมีความหลากหลายของรูปแบบพอสมควร เช่นเป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการ หรือบริการ เพราะทั้งสามด้านมีความสัมพันธ์กัน การพัฒนานวัตกรรมควรคำนึงถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว และหลีกเลี่ยงการทุ่มเทพัฒนาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งโดยละเลยด้านอื่นๆ

ข้อสังเกต เราให้ลำดับความสำคัญสูงต่อการสร้างนวัตกรรมกระบวนการของระบบประกันสุขภาพในระดับท้องถิ่น ท้องที่ รวมทั้งในระดับปฐมภูมิ เพื่อให้ท้องถิ่น ชุมชน สามารถวางแผน ดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และจัดระบบการประกันสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพและผลงานสูง

4. การจัดการโครงการ (Project Management) ในการแปลงความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นนวัตกรรมกระบวนการหรือบริการใหม่ ๆ นั้น เพื่อให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์โดยเร็ว มีคุณภาพดี ในราคาที่เหมาะสม เราใช้วิธีสร้างโครงการขึ้นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน กำหนดลำดับความสำคัญ คัดเลือก และจัดการนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนานั้น วิธีการที่ใช้กันทั่วไป

คือ ตั้งทีมปฏิบัติการพัฒนานวัตกรรมที่มีความหลากหลายทางคุณลักษณะพื้นฐาน ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ก็ยังไม่ปลอดจากปัญหาเสียทีเดียว ดังนั้น จึงควรมีการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการเพื่อหาจุดที่ควรปรับปรุงในโอกาสต่อไป

ข้อสังเกต คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติได้ตั้งกรรมการขึ้นชุดหนึ่งชื่อคณะกรรมการสนับสนุนและพัฒนา ระบบหลักประกันสุขภาพในระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่พร้อมโครงการสนับสนุนและพัฒนา ระบบหลักประกันสุขภาพฯขึ้น เพื่อให้รับผิดชอบพัฒนาบทบาทขององค์กรระดับดังกล่าวในด้านสุขภาพ โครงการนี้จะเป็นเครื่องมือจัดการนวัตกรรมกระบวนการที่จะพัฒนาขึ้นในระดับท้องถิ่นและชุมชน รวมทั้งระบบสาธารณสุขในระดับปฐมภูมิในส่วนที่เป็นรอยต่อ (Interface) กับระบบสุขภาพภาคประชาชน

5. การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) เป็นพื้นฐานที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาทั้ง 4 ข้อข้างบน บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือประชาชน ต้องมีส่วนร่วมสร้างนวัตกรรมซึ่งถือได้ว่าเป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่

ข้อสังเกต ในโครงการสนับสนุนและพัฒนา ระบบหลักประกันสุขภาพ จะมีการถ่ายทอดแนวคิดเรื่องความริเริ่มและนวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนให้บุคคลทุกฝ่ายทุกระดับได้มีโอกาสสร้างความคิดริเริ่มใหม่ๆในงานที่ปฏิบัติอยู่



จุดประกายความสามารถสร้างสรรค์ในตัวเรา
Jack Foster ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง
“How to Get Ideas” ว่า “ความคิดใหม่นั้น ไม่มี
อะไรมากกว่าการนำมูลธาตุ (Elements) ของ
ความคิดเก่า ๆ มาจัดรูปเสียใหม่”

นี่คือแก่นแท้ของความสามารถสร้างสรรค์
(Creativity)

เราจะสามารถผสมผสานมูลธาตุเก่า ๆ ให้เป็น
ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ได้ก็ด้วยอาศัย ตา ดู หู ฟัง
เก็บข้อมูล ทำตนเป็นคนช่างสงสัย และทำดีที่สุด
ต้องกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ

แต่เราจะส่งเสริมความสามารถสร้างสรรค์ได้
อย่างไร? ความสามารถสร้างสรรค์เป็นผลพวงของ
“เจตคติ” และ “ความถนัด” (Attitude & Aptitude)
หรือในภาษาทั่วไปเรียกว่า “ความตั้งใจ” และ
“ความสามารถ”

ความตั้งใจ หมายถึงตั้งใจที่จะเผชิญปัญหา
และหาวิธีแก้ด้วยมุมมองใหม่ ๆ ตลอดเวลา ความ
ตั้งใจ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะพื้นฐาน 3 ประการ คือ
(1) ความมุ่งมั่น (Tenacity) (2) ความเชื่อมั่น
(Confidence) และ (3) ความกระตือรือร้น
(Enthusiasm)

ความมุ่งมั่น (ความเกาะติด-กัดไม่ปล่อย)
เป็นสิ่งจำเป็นเพราะความคิดสร้างสรรค์มิได้จู่ ๆ ก็เกิด
ขึ้นอย่างฉับพลันและคงอยู่ แต่จะเกิดต่อเมื่อมีการ
วิเคราะห์สถานการณ์ นิยามปัญหา และเก็บข้อมูล
เกี่ยวกับปัญหา หลังขั้นตอนนั้นจึงอาจเกิดมีความ
คิดริเริ่มใหม่ ๆ เมื่อความคิดเกิดขึ้นแล้ว ยังต้องกลั่น
กรองความคิด วางแผนปฏิบัติการ บริหารจัดการให้
ความคิดนั้นเป็นความจริง ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีความ
มุ่งมั่นพอควรจึงจะประสบความสำเร็จได้

ความเชื่อมั่น มีความสำคัญเพราะความคิด
ริเริ่มอาจสลายไปง่าย ๆ โดยความเครียด ความผิดหวัง
กลัวการเยาะเย้ยหรือกลัวความล้มเหลว ดังนั้น เรา

จึงต้องการความเชื่อมั่น และกล้าที่จะเสี่ยงอย่าง
รอบคอบ

ความกระตือรือร้น เป็นสิ่งจำเป็นเพราะความ
คิดริเริ่มจะแตกดอกออกผลก็ต่อเมื่อเรามีความ
กระตือรือร้นและสนุกกับงานที่ทำ นั่นคือเมื่อเรามี
พลังผลักดันจากภายใน

นอกจากเจตคติหรือความตั้งใจแล้ว เรายัง
ต้องการความถนัดหรือความสามารถด้วย ความคิด
ริเริ่มจะมีความหมายก็ต่อเมื่อความคิดนั้นมี
ประโยชน์และสามารถปฏิบัติได้ ดังนั้น เราต้องสร้าง
ความสามารถในการนำ “มูลธาตุ” ของความคิดเก่า ๆ
มาทดแทน ยุบรวม ต่อเติม ดัดแปลงเปลี่ยนรูป หรือ
ใช้ประโยชน์ในแง่มุมอื่น ๆ

เคล็ดลับบางประการ

1. เราต้องสนใจและกระตือรือร้นที่จะศึกษา
และเรียนรู้จากความเป็นไปรอบตัว รู้จักฟังอย่าง
ตั้งใจ จับข้อความให้ได้ เมื่อนั้น เราจะเปิดประตูรับ
เรื่องราว ประเด็น และประสบการณ์ใหม่ๆ ที่อาจเป็น
ประโยชน์ต่องาน

2. บางครั้ง เราต้องมองปัญหาด้วยมุมมอง
ใหม่ๆ ที่แตกต่าง เพราะถ้ามองแต่ในมุมมองเดิม ความคิด
ของเราอาจถูกปิดกั้นด้วยอุปสรรคที่ไม่ได้มีอยู่จริง

3. การที่จะมีความคิดริเริ่มในเรื่องใด เราต้อง
กำหนดเป้าประสงค์ให้ชัดเจนว่าเรากำลังจะ
พิจารณาเรื่องอะไรเพื่ออะไร เสร็จแล้วจึงหาข้อมูลให้
มากที่สุดเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ

4. เราไม่ควรเพ่งเล็งเฉพาะงานที่มีปัญหา
แม้แต่งานที่เดินไปด้วยดีก็ควรสนใจด้วยว่าจะ
ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร

5. เราไม่ควรจำกัดตัวเองในการมองปัญหา
แต่มิติเดียว หรือจากมุมมองเดียว สิ่งที่เราควรทำคือหา
ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่หลากหลาย จะทำให้ความ
คิดของเรากว้างขวางยิ่งขึ้น

6. เมื่อเราได้เอาตาม หูฟัง เก็บข้อมูลรอบด้านแล้ว เราควรจะปล่อยวาง ทำตัวให้สบาย หันไปทำสิ่งที่ชอบ ไปสังสรรค์ เพราะความคิดริเริ่มมักจะเกิดในขณะที่เราทำสิ่งอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน หรือในขณะที่เรานั่งสมาธิ หรือในช่วงขณะที่ตื่นนอน

ส่งเสริม **คุณสมบัติ** ทางสร้างสรรค์ (Creative Attitude) ของผู้ร่วมงาน

การสร้างสรรคเป็นคุณสมบัติภายในตัวบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับแรงบันดาลใจ (Motivation) ของผู้นั้น การสร้างเจตคติด้านนี้จึงอยู่ที่การสร้างแรงบันดาลใจด้วยมาตรการต่างๆ

เคล็ดลับบางประการ

1. สิ่งแรกคือ ให้รางวัลกับความริเริ่ม อย่าเมินเฉยหรือปฏิเสธอย่างไม่ใยดี แสดงความขอบคุณบันทึกสิ่งเหล่านั้นไว้เพื่อดำเนินการต่อไปให้เป็นจริง รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไป การที่ผู้ร่วมงานของเราได้ทำตามความคิดของตนก็จะเกิดความสุขกับงาน และพร้อมที่จะทุ่มเทเวลาให้
2. จัดให้งานเหมาะกับคน เมื่อนั้นงานจะเป็นสิ่งที่ท้าทายส่วนตัวสำหรับผู้นั้นและทำให้เขาทุ่มเทกับมัน ความท้าทายจะนำมาซึ่งความคิดริเริ่ม



3. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้ทำการทดลอง โดยไม่ต้องกลัวว่าจะผิดพลาดหรือล้มเหลว ให้ถือว่าความผิดพลาดก็คือบทเรียน
4. ตั้งเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน ถ่ายทอดข้อมูลให้ทราบตลอดองค์กร ทุกคนต้องมีทราบบทบาทและเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญต่อ

ความสำเร็จขององค์กรอย่างไร ให้เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องร่วมมือกันนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

5. ใช้เวลาสำหรับพิจารณาว่าเราควรจะทำอย่างไรให้งานที่ทำอยู่มีความน่าสนใจ น่าตื่นเต้นสำหรับผู้ร่วมงาน และเราควรมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนที่แสดงบทบาทหน้าที่ของทุกคน

ข้อสังเกต เราได้ให้ความสำคัญกับความสามารถสร้างสรรค์มาก ดังจะเห็นได้จากในกระบวนการสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์ เราลงลึกถึงขั้นที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้เลือกงานที่ตนเองถนัดหรือพอใจที่สุด (ในขั้นตอนของการตั้งปณิธานส่วนบุคคล) วัตถุประสงค์สำคัญคือเพื่อชักจูงให้เกิดความคิดริเริ่ม นอกจากนั้น ในขั้นตอนของการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ด้วยตาราง 9 ช่องก็มีช่องที่ห้ระบุนความคิดริเริ่มไว้ด้วย เราได้ให้ข้อสังเกตว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ที่ไม่มีความคิดริเริ่มอยู่ ก็ไม่ต่างอะไรกับการเอางานเก่ามาเข้ารูปเป็นแผนที่ซึ่งไม่เกิดประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด ไม่จำเป็นต้องทำแผนที่ก็ได้

ส่งเสริม **ความถนัด** ด้านสร้างสรรค์ ให้ผู้ร่วมงาน

เคล็ดลับบางประการ

1. สร้างความหลากหลายทางความคิด วิธีหนึ่งคือ ออกไปทำงานกับผู้อื่นที่อยู่นอกวงการ การทำงานอยู่กับเพื่อนสนิทมิตรสหายที่คุ้นเคยมีความอบอุ่นก็จริง แต่ยากที่จะเกิดความคิดใหม่ได้เพราะความคิดของทุกคนก็ได้ถูกแลกเปลี่ยนและสำรวจตรวจตราหมดแล้ว การจำกัดตัวอยู่แต่เฉพาะวงในของเราเองมีอันตรายที่จะทำให้เห็นโลกแคบลง ความคิดสร้างสรรค์ของเราก็จะแคบลงด้วย การสร้างมิตรภาพใหม่ๆ อย่างหลวมๆ กับผู้คนจำนวนมาก ได้ฟังเรื่องราวในมุมมองที่แตกต่างจะช่วยให้ได้ความคิดที่อาจจะจะเป็นประโยชน์ทางสร้างสรรค์กับงานของเรา

2. หากความร่วมมือกับแหล่งผลิตนวัตกรรม หมายถึงการร่วมมือกับแหล่งความรู้หรือประสบการณ์ที่เหมาะสมเพื่อให้ช่วยสร้างนวัตกรรม ที่เรียกว่าระบบ Sourcing ระบบนี้อาจจะทำได้ทั้งกับแหล่งผลิตภายนอกหรือภายใน การร่วมมือกับภายนอก เช่น มหาวิทยาลัยจะมีประโยชน์ในระยะต้นๆของการสร้างนวัตกรรมเมื่อต้องการการสนับสนุนทางวิชาการพื้นฐานมาก แต่เมื่องานดำเนินไปแล้ว การสร้างนวัตกรรมกระบวนการหรือรูปแบบบริการจะทำได้ดีกว่าโดยการร่วมมือกันภายในทางราบระหว่างหน่วยงานที่ทำงานชนิดเดียวกันแต่ต่างพื้นที่ (TCDA- Technical Cooperation among Developing Areas) หรือการร่วมมือกันทางดิ่ง ในเรื่องเดียวกันแต่มาจากหลายระดับ เช่น ระหว่างชุมชน อปท หน่วยงานระดับจังหวัด และกรม กอง จากส่วนกลาง เป็นต้น

3. กระตุ้นให้คิดด้วยคำถามที่เรียกชื่อย่อว่า SCAMPER ซึ่งมีความหมายดังนี้ S = Substitute (มีวิธีอื่นใช้แทนได้หรือไม่) C = Combine (จะรวมเข้าด้วยกันได้หรือไม่) A = Adapt (จะปรับให้เข้ากันได้หรือไม่) P = Put to other Purposes (จะนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นได้หรือไม่) E = Eliminate (จะตัดออกได้หรือไม่) และ R = Rearrange (จะจัดรูปใหม่ได้หรือไม่)

4. ส่งเสริมการใช้ทีมสร้างสรรค์ คือกลุ่มที่สมาชิกมีความแตกต่างทางภูมิหลัง ปัญญาและประสบการณ์ในการแก้ปัญหา นับเป็นวิธีที่ได้ผลดีวิธีการที่กลุ่มอาจใช้ได้คือ การระดมสมอง การตั้งโจทย์ท้าทาย การแสดงบทบาท (Role Play) ฯลฯ

การให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม

เคล็ดลับบางประการ

1. การจัดงานในโอกาสต่างๆ เช่นงานประจำ

ปีของ อสม งานประกวดความรู้และนวัตกรรม ฯลฯ จะเป็นการรวมพลคนที่มีความสนใจคล้ายคลึงกันให้ ได้มีโอกาสรู้จัก พบปะ แลกเปลี่ยน อันจะนำไปสู่การเกิดความคิดใหม่ๆและนวัตกรรมได้

2. จัดโครงสร้างของงานที่เอื้ออำนวย ควรกำหนดเวลาให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปลีกตัวจากงานที่มองว่าสำคัญ ให้ได้มีเวลาสำหรับคิดโดยไม่มีความคิดตันจากงานหรือสภาพแวดล้อม (บางองค์กรเช่นบริษัท 3M มีกฎที่ให้เวลาถึง 15 % สำหรับพนักงานพัฒนาความคิด หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท)

3. สนับสนุนการพัฒนาด้วยเงินจำนวนเล็กน้อย เพื่อให้กระบวนการดำเนินไปได้

4. การให้การยอมรับจากผู้บังคับบัญชาหรือจากเพื่อนร่วมงาน การประกาศเกียรติคุณให้ทราบทั่วกัน เหล่านี้เป็นการจูงใจภายใน (Intrinsic Incentive) ที่มีความสำคัญต่อบุคคลไม่ยิ่งหย่อนหรืออาจจะมากกว่าการจูงใจภายนอก (Extrinsic Incentive) เช่นการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน ดังนั้น จึงควรสร้างความสมดุลระหว่างการจูงใจทั้งสองวิธี

5. ระวังความขัดแย้งที่เป็นผลพวงจากการประกาศหรือยอมรับผลสำเร็จของความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรม เนื่องจากความสำเร็จเกิดจากความร่วมมือของหลายคน หลายฝ่าย บางองค์กรจึงนิยมประกาศความสำเร็จของทีมงานหรือองค์กร แทนที่จะประกาศเป็นรายบุคคล

6. ในที่สุดแล้ว วิธีการเช่นการจัดงานแสดง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การสอดแทรกนวัตกรรมเข้าไปในการปฏิบัติงานประจำ เหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติต่องานในความรับผิดชอบที่แตกต่างไปจากเดิม

