สยามรัฐออนไลน์ : การศึกษา
www.siamrath.co.th
■ สยามรัฐออนไลน์ ■ วันพฤหัสบดีที่ 6 พฤศจิกายน พ.ศ. 2568

"Leadership Sandbox" พื้นที่ทดลองแนวคิดผู้นำยุคต่อไป

รศ.ดร.สุขุม เฉลยทรัพย์
ที่ปรึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

เมื่อสังคมอุดมศึกษาต้องเผชิญกับความผันผวนทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และความคาดหวังของผู้เรียน "ผู้นำมหาวิทยาลัย" จะยึดติดกับแนวทางการบริหารแบบเดิม ๆ ที่เน้นลำดับขั้น การสั่งการ หรือการรักษากฎระเบียบอีกต่อไปไม่ได้ การบริหารยุคใหม่ต้องการ "ผู้นำที่กล้าทดลอง" และ "กล้าที่จะล้มเหลวเพื่อเรียนรู้" ซึ่งแนวคิดนี้ได้จุดประกายให้เกิดพื้นที่ใหม่ของการพัฒนาผู้นำที่เรียกว่า **"Leadership Sandbox"** หรือพื้นที่ทดลองแนวคิดและทักษะของผู้นำยุคต่อไป

คำว่า "Sandbox" มีที่มาจากแวดวงเทคโนโลยี โดยหมายถึง "พื้นที่จำลองเพื่อการทดสอบระบบโดยไม่กระทบต่อของจริง" เมื่อนำมาปรับใช้กับการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัย Sandbox ก็คือพื้นที่จำลองการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้นำได้ลองคิด ลองทำ ลองเผชิญสถานการณ์จำลอง และเรียนรู้จากผลลัพธ์โดยไม่ต้องกังวลต่อผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจริง

แนวคิด "Sandbox" นี้ใช้แพร่หลายในองค์กรระดับโลกที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะผู้นำ เช่น "Leadership Sandbox Model" ของ Employment Technologies ที่จำลองสถานการณ์การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานการณ์ซับซ้อน เพื่อประเมินทั้งภาวะผู้นำ การสื่อสาร การบริหารทีม และความสามารถในการคิดเชิงระบบ

ในบริบทของอุดมศึกษา "Leadership Sandbox" เป็นได้ทั้งห้องทดลองทางความคิด (Thinking Lab) และห้องทดลองเชิงปฏิบัติ (Action Lab) สำหรับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ที่ต้องการพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำให้เท่าทันโลกที่เปลี่ยนไป งานศึกษาจาก *Rice University (Doerr Institutefor New Leaders)* พบว่าการฝึกอบรมผู้นำที่มี "การฝึกซ้อมจริง" (Practice-based learning) และ "การสะท้อนผลลัพธ์" (Reflective feedback) ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของผู้นำได้ดีกว่าการอบรมเชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว มหาวิทยาลัยควรออกแบบพื้นที่ทดลองให้ผู้บริหารได้ฝึกตัดสินใจในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง เช่น การรับมือกับภาวะวิกฤติ การบริหารความหลากหลาย หรือการปรับตัวต่อการเรียนการสอนเมื่อปัญญาประดิษฐ์เข้ามาดิสรัปชัน

หัวใจสำคัญของ Leadership Sandbox อยู่ที่ "ความปลอดภัยทางจิตใจ"(Psychological safety) ซึ่งหมายถึงบรรยากาศที่ผู้เข้าร่วมรู้สึกมั่นใจว่าสามารถลองผิด ลองถูก หรือเสนอแนวคิดที่แตกต่างได้โดยไม่ถูกตัดสิน เมื่อผู้นำรู้สึกปลอดภัยก็จะกล้าทดลองและพัฒนาแนวทางใหม่ที่สร้างคุณค่าได้จริง ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัย Mount Royal ประเทศแคนาดาได้จัดตั้งโครงการ"Systems Leadership Sandbox"เพื่อฝึกให้ ผู้บริหารและผู้นำชุมชนเรียนรู้การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) ผ่านการทดลองวางแผนและแก้ปัญหาซับซ้อนในสถานการณ์จำลอง ผลการประเมินพบว่าผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจในพลวัตขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ตัวอย่างถัดมา ศูนย์พัฒนาผู้นำระดับโลกอย่าง *Center for Creative Leadership (CCL)* ได้พัฒนาโปรแกรม "Higher Education Leadership Development" ที่ออกแบบเฉพาะสำหรับมหาวิทยาลัย โดยใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Leadership analytics) และการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อให้ผู้บริหารและอาจารย์ได้เห็นภาพสะท้อนการเป็นผู้นำของตนเองในหลายมิติ และได้ฝึกทดลองแนวทางการบริหารใน "พื้นที่ปลอดภัย" ก่อนนำไปปรับใช้กับหน่วยงานจริง โปรแกรมลักษณะนี้ก็คือ Sandbox ที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยสร้างผู้นำที่พร้อมรับความท้าทายทั้งด้านเทคโนโลยี ความเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน และพันธกิจสังคมที่ซับซ้อนขึ้น

Leadership Sandbox เป็นแนวทางการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการจำลองสถานการณ์จริง การสะท้อนตนเอง และแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อสร้างและพัฒนาผู้นำที่มั่นใจและเติบโตอย่างยั่งยืนและถือเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความเชื่อของ Tammy J. Bond ผู้ดำเนินรายการ "Leadership Sandbox" Podcast จากบริษัทที่ปรึกษา Bond Group Enterprises ที่เชื่อว่า "...ความเป็นผู้นำไม่ได้หมายถึงแค่การบริหารงาน แต่คือการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง" เมื่อผู้นำเริ่มกล้าที่จะทดลองและสะท้อนตนเอง วัฒนธรรมการเปิดรับความคิดใหม่และการเรียนรู้ร่วมกันจะค่อย ๆ ก่อตัวขึ้น ซึ่งมหาวิทยาลัยที่เปิดพื้นที่ลักษณะนี้จะกลายเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)" โดยปริยาย

Leadership Sandbox คือแนวทางการเรียนรู้แบบใหม่ที่เชื่อว่า "ผู้นำเกิดจากการลงมือทำจริง" มากกว่าการเรียนรู้แค่ทฤษฎีหรือในห้องประชุม หากมหาวิทยาลัยสร้างพื้นที่ให้ผู้นำได้ทดลองในโลกจำลองที่ปลอดภัย และเชื่อมโยงผลการทดลองนั้นกลับสู่โลกจริงอย่างเป็นระบบ ก็จะสร้าง "ผู้นำยุคต่อไป" ที่มีตำแหน่ง วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น และความเข้าใจในผู้คน ดังที่ Warren Bennis กูรูด้านผู้นำที่มีชื่อเสียงระดับโลกและได้รับการยกย่องให้เป็น 'บิดาแห่งภาวะผู้นำ' เคยกล่าวไว้ว่า "ผู้นำไม่ได้เป็นโดยกำเนิด แต่เกิดจากการฝึกฝน และส่วนใหญ่เกิดจากความพยายามของตนเองมากกว่าที่จะมาจากปัจจัยภายนอกใด ๆ" ครับ