



แบบจำลองเอส ดี เอส มายด์เพื่อภาวะผู้นำแห่งมหากรุณา: บูรณาการพรหมวิหาร 4

กับการบริหารสมัยใหม่จากกรณีแม่ชีคันสนีย์ สเถียรสุต

The SDS M.I.N.D. Model for Compassionate Leadership: Integrating the Brahmaviharas with Modern Management A Case Study of Mae Chee Sansanee Sthirasuta

อรณัฐ อชีรญาวัฒน์¹, โมลี เขียวสะอาด², จักรพันธ์ กิตตินรรัตน์^{3*}, นิพนธ์ สุวรรณภูมิ⁴

^{1,3,4}มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพมหานคร, ประเทศไทย

²มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา, ประเทศไทย

Orranarth Acheryawathana¹, Molee Khieosaat², Jakkrapan Kittinorarat³, Niphon Suwankut⁴

^{1,3,4}Phranakhon Rajabhat University, Bangkok, Thailand

²Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand

✉: * Jakkrapan@pnu.ac.th

(*Author Corresponding Email)

Received: 5 February 2026; Revised: 26 March 2026; Accepted: 17 April 2026

© The Author(s) 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงเอกสารเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เปรียบเทียบความสอดคล้องและความแตกต่างระหว่างหลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) กับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ด้านความกรุณาต่อตนเอง ภาวะผู้นำเชิงกรุณา และความปลอดภัยทางจิตใจ (2) สังเคราะห์พุทธวิธีของแม่ชีคันสนีย์ สเถียรสุต ในการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 เพื่อการบริหารองค์กรเพื่อสังคม และ (3) พัฒนาแบบจำลองเอส ดี เอส มายด์เพื่อภาวะผู้นำแห่งมหากรุณาในบริบทโลกที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ข้อมูลได้จากการสืบค้นและคัดเลือกเอกสารอย่างเป็นระบบจากพระไตรปิฎก คัมภีร์อรรถกถา งานวิชาการร่วมสมัย (ค.ศ. 2000–2025) และเอกสารคำสอนของแม่ชีคันสนีย์ จากนั้นวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการเปรียบเทียบปริมาณ พร้อมตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยการตรวจสอบข้ามแหล่งข้อมูลและบันทึกการอธิบายการวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า พรหมวิหาร 4 สนับสนุนแนวคิด “ดูแลตนเองเป็นฐานของการดูแลผู้อื่น” และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากความผิดพลาด อีกทั้งเติมเต็มมิติที่กรอบสมัยใหม่กล่าวไม่ชัด ได้แก่ มุทิตาในฐานะกลไกสร้างวัฒนธรรมไม่ชิงดีชิงเด่น และอุเบกขาในฐานะหลักความเที่ยงธรรมเพื่อธรรมาภิบาลแบบจำลองเอส ดี เอส มายด์ประกอบด้วย เมตตา ปัญญาเชิงหยั่งรู้ การไม่เบียดเบียน และความเพียร โดยมีความเข้มแข็งภายในเป็นแกนกลาง และเสนอแนวทางประยุกต์ใช้ในระดับบุคคล องค์กร และสังคม เพื่อสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ สุขภาวะ และจริยธรรมของภาวะผู้นำ

คำสำคัญ : พรหมวิหาร 4; ภาวะผู้นำแห่งมหากรุณา; ความกรุณาต่อตนเอง; ความปลอดภัยทางจิตใจ; แม่ชีคันสนีย์ สเถียรสุต

Abstract

This qualitative documentary study examines how the Brahmavihāras can be integrated with contemporary management perspectives on self-compassion, compassionate leadership, and psychological safety. It aims to (1) compare conceptual alignments and distinctions between the Brahmaviharas and these modern theories, (2) synthesize Mae Chee Sansanee Sthirasuta's Buddhist approach to applying the Brahmavihāras in managing a social enterprise, and (3) develop the SDS M.I.N.D. model for compassionate leadership in volatile, uncertain, complex, and ambiguous contexts. Sources were systematically collected from the Tipitaka and commentarial texts, peer-reviewed literature (2000–2025), and documented teachings and materials related to Mae Chee Sansanee. Data were analyzed through qualitative content analysis and comparative thematic analysis, with trustworthiness enhanced via triangulation and an audit trail. Findings show strong overlap in the principle that self-care underpins sustainable care for others and in practices that foster psychologically safe learning climates. The Brahmaviharas further extend modern discourse by clarifying two ethical mechanisms: *mudita* as a foundation for a non-competitive, cooperative culture, and *upekkha* as impartiality that strengthens ethical governance and fair decision-making. The proposed SDS M.I.N.D. model integrates Metta, Insightful Wisdom, Non-harming, and Diligence, anchored by Inner Strength as the core enabling mechanism, and outlines applications across individual, organizational, and societal levels to balance performance, well-being, and ethical values.

Keywords: Brahmaviharas, compassionate leadership, self-compassion, psychological safety, Buddhist management

1. บทนำ

โลกธุรกิจในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับความผันผวน (volatility) ความไม่แน่นอน (uncertainty) ความซับซ้อน (complexity) และความคลุมเครือ (ambiguity) หรือ “โลก VUCA” ทำให้รูปแบบการบริหารแบบเดิมที่เน้นการควบคุมและการสั่งการแบบบนลงล่างไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อีกต่อไป (Bennett & Lemoine, 2014) ขณะเดียวกัน วิกฤตสุขภาพจิตของผู้บริหารและพนักงานทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การอนามัยโลกรายงานว่าภาวะซึมเศร้าและความวิตกกังวลส่งผลให้เศรษฐกิจโลกสูญเสียมากกว่า 1 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปีจากการสูญเสียผลผลิต (World Health Organization, 2019) และในสหรัฐอเมริกา มีพนักงานมากกว่า 50% ที่รู้สึกหมดไฟจากการทำงาน (Moss, 2021) ความท้าทายเหล่านี้จึงเรียกร้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำ จากการมุ่งเน้นเพียง “ผลงาน” ไปสู่การสร้าง “สมดุล” ระหว่างประสิทธิภาพกับสุขภาพ นักวิชาการและผู้นำธุรกิจเริ่มให้ความสนใจแนวคิดภาวะผู้นำแห่งความกรุณา (Dutton et al., 2014; Hougaard & Carter, 2018) ควบคู่กับการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่ง Google พบว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ (Duhigg, 2016)

ในบริบทไทย แม่ชีคันสนีย์ สเลียรสุต (2496-2564) ผู้ก่อตั้งเสถียรธรรมสถาน (Sathira Dhammasathan: SDS) ได้สาธิตรูปแบบการบริหารที่ยึดหลักพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา) ต่อเนื่องมากกว่า 40 ปี ท่านพัฒนาองค์กรที่เริ่มต้นจากศูนย์ให้กลายเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้พุทธธรรมที่สำคัญแห่งหนึ่งของประเทศไทย พร้อมขยายผลไปยังโครงการเพื่อสังคมจำนวนมาก ความสำเร็จของท่านสะท้อนผ่านคุณภาพชีวิตของผู้นับพันที่ได้เรียนรู้และเปลี่ยนแปลงชีวิต (สถาบันเสถียรธรรมสถาน, 2567)

แม้งานวิจัยด้านภาวะผู้นำแห่งความกรุณา (Hougaard et al., 202; Worline & Dutton, 2017) และความปลอดภัยทางจิตใจ (Edmondson, 2018) จะเติบโตต่อเนื่อง แต่การบูรณาการกับกรอบจริยศาสตร์เชิงพุทธโดยเฉพาะ “พรหมวิหาร 4” ยังขาดกรอบสังเคราะห์ที่เป็นระบบในบริบทไทย โดยเฉพาะการทำความเข้าใจ “มฤตยา” และ “อุเบกขา” ในฐานะกลไกเชิงสังคมและเชิงธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ นอกจากนี้ แม่เมชีคันทันนียเป็นแบบอย่างโดดเด่นของการนำพุทธธรรมมาใช้ในการบริหาร แต่ยังขาดการวิเคราะห์เชิงระบบเพื่อสกัดหลักการและพัฒนาเป็นแบบจำลองที่ถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้กว้างขวาง

ในเชิงทฤษฎี งานวิจัยนี้จัดวางความสัมพันธ์ระหว่างพรหมวิหาร 4 กับทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ พร้อมชี้ให้เห็นมิติที่ทฤษฎีตะวันตกยังครอบคลุมไม่ครบ โดยเฉพาะมฤตยาและอุเบกขา เชิงปฏิบัติ งานวิจัยเสนอแบบจำลอง SDS M.I.N.D. โดยใช้อักษรย่อ SDS มีที่มาจากชื่อของ เสถียรธรรมสถาน (Sathira Dhammasathan) ซึ่งเป็นกรณีศึกษาหลักที่ใช้ในการสังเคราะห์พุทธวิธี เพื่อเป็นเครื่องมือแนวทางสำหรับผู้นำและองค์กรในการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาวะ การเรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อจริยธรรมในโลก VUCA เชิงนโยบาย งานวิจัยสามารถสนับสนุนการออกแบบหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำที่ผสมผสานคุณค่าทางวัฒนธรรมไทยกับมาตรฐานสากล

บทความนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อ (1) อธิบายความเชื่อมโยงและความแตกต่างระหว่างพรหมวิหาร 4 กับความกรุณาต่อตนเอง (Self-Compassion) ภาวะผู้นำแห่งความกรุณา (Compassionate Leadership) และความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) อย่างเป็นระบบ (2) สังเคราะห์พุทธวิธีของแม่เมชีคันทันนียในฐานะกรณีศึกษาที่แสดงการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 ในการบริหารองค์กรเพื่อสังคม และ (3) พัฒนาแบบจำลอง SDS M.I.N.D. เพื่อเป็นกรอบแนวทางสำหรับภาวะผู้นำแห่งมหากรุณาในโลก VUCA โดยเน้นมิติที่ทฤษฎีตะวันตกยังอธิบายได้ไม่ครบ ได้แก่ มฤตยาในฐานะกลไกสร้างวัฒนธรรมไม่เชิงดีชิงเด่น และอุเบกขาในฐานะหลักธรรมาภิบาลเพื่อการตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรม

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. การศึกษาและวิเคราะห์หลักพรหมวิหาร 4 ในพุทธศาสนาเถรวาทและเปรียบเทียบกับทฤษฎีตะวันตกที่เกี่ยวข้อง
2. การสังเคราะห์พุทธวิธีของแม่เมชีคันทันนียในการประยุกต์พรหมวิหาร 4 ต่อการบริหารองค์กรเพื่อสังคม
3. การพัฒนาแบบจำลอง SDS M.I.N.D. Framework สำหรับภาวะผู้นำแห่งมหากรุณาในโลก VUCA พร้อมแนวทางประยุกต์ใช้ใน 3 ระดับ

3. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเป็นการศึกษาเชิงเอกสาร ครอบคลุมหลักพรหมวิหาร 4 ในพระไตรปิฎกและอรรถกถา โดยเน้นอังคุตตรนิกายและวิสุทธิมรรค รวมถึงทฤษฎีความกรุณาต่อตนเองของ Kristin Neff ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งความกรุณาของ Rasmus Hougaard และ Jacqueline Carter ทฤษฎีความปลอดภัยทางจิตใจของ Amy

Edmondson และคำสอนกับผลงานของแมซีสันนีย์ผ่านเอกสารและบันทึกการบรรยาย เอกสารร่วมสมัยในช่วงปี ค.ศ. 2000-2025 ยกเว้นคัมภีร์และงานคลาสสิกที่มีนัยสำคัญ

ข้อจำกัดสำคัญคือยังไม่มีบททดลองเชิงประจักษ์ในองค์กร และกรณีศึกษาเป็นองค์กรเพื่อสังคมที่อาจมีลักษณะเฉพาะ

4. การทบทวนวรรณกรรม

1. หลักพรหมวิหาร 4 ในพุทธศาสนาเถรวาท

พรหมวิหาร 4 (Brahmaviharas) เป็นกรอบคุณธรรมสำคัญที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปสู่ความเป็นอยู่ที่ประเสริฐ โดยประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งมีได้เป็นคุณธรรมที่แยกขาดจากกัน หากเชื่อมโยงเกื้อหนุนกันเป็นระบบ (Bodhi, 2012; พระธรรมปิฎก, 2560) เมื่อพิจารณาในเชิงความหมาย เมตตา (Mettā) สะท้อนความปรารถนาดีอย่างไม่มีเงื่อนไขต่อสรรพสัตว์ เป็นท่าทีพื้นฐานที่ทำให้ใจไม่เริ่มต้นจากการแบ่งแยกหรือคัดออก ขณะที่กรุณา (Karuna) มิใช่เพียงความสงสารเชิงอารมณ์ แต่เป็นเจตจำนงที่จะช่วยบรรเทาความทุกข์ของผู้อื่นอย่างลงมือทำ จึงทำให้ความปรารถนาดีไม่หยุดอยู่ที่ความรู้สึก หากต่อยอดไปสู่การกระทำที่เกื้อกูล

ในอีกมิติหนึ่ง มุทิตา (Muditā) ทำหน้าที่สำคัญต่อความสัมพันธ์ทางสังคม เพราะเป็นความยินดีในความสุขและความสำเร็จของผู้อื่น เป็นพลังด้านพิชของความจริงใจ ซึ่งมักบั่นทอนความร่วมมือและความไว้วางใจในหมู่คนที่ทำงานหรืออยู่ร่วมกัน ส่วนอุเบกขา (Upekkhā) เป็นความเป็นกลางอย่างมีสติ ไม่หวั่นไหวด้วยอารมณ์รักชัง และยังมีแก่นของความเที่ยงธรรมไม่ลำเอียง (ความเที่ยงธรรมไม่ลำเอียง (impartiality)) จึงเป็นคุณธรรมที่ช่วยให้การตัดสินใจและการวางใจต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นไปอย่างสงบและยุติธรรม

หลักสำคัญของพรหมวิหาร 4 คือการพัฒนาเริ่มจากตนเองก่อน แล้วจึงขยายไปสู่ผู้อื่นอย่างเป็นธรรมชาติ อีกทั้งควรพัฒนาให้ครบทั้งสี่เพื่อความสมดุล เพราะหากมีเมตตาและกรุณาโดยขาดอุเบกขา อาจทำให้เกิดความเหนื่อยล้าจากการเอาใจใส่ (Compassion Fatigue) ขณะที่หากเน้นอุเบกขาโดยขาดเมตตา ก็อาจคลาดไปเป็นความเฉยเมยที่ไม่เกื้อกูลต่อผู้อื่นได้

2. ทฤษฎีความกรุณาต่อตนเองของคริสติน เนฟฟ์

แนวคิดความกรุณาต่อตนเอง (Self-Compassion) ของคริสติน เนฟฟ์ (Kristin Neff) อธิบาย “ท่าทีที่บุคคลปฏิบัติต่อตนเอง” ในยามเผชิญความทุกข์ ความล้มเหลว หรือความไม่สมบูรณ์ของชีวิต โดยเน้นการมีเมตตาและความเข้าใจต่อตนเองแทนการตำหนิอย่างรุนแรง (Neff, 2011) สาระสำคัญของแนวคิดนี้สะท้อนผ่านองค์ประกอบสามประการ ได้แก่ ความอ่อนโยนต่อตนเอง (Self-kindness) ซึ่งเป็นการดูแลและพูดกับตนเองอย่างเข้าใจ ความเป็นมนุษย์ร่วมกัน (Common humanity) ซึ่งช่วยให้ตระหนักว่าความผิดพลาดและความทุกข์เป็นประสบการณ์ที่มนุษย์ล้วนเผชิญ ไม่ใช่ “ความผิดปกติ” ของเราเพียงคนเดียว และสติสัมปชัญญะ (สติ (mindfulness)) ซึ่งทำให้เห็นอารมณ์และประสบการณ์อย่างชัดเจนโดยไม่จมอยู่หรือผลักไส

จากงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมาก พบว่า ความกรุณาต่อตนเอง (Self-Compassion) มี

ความสัมพันธ์เชิงบวกกับสุขภาพจิต ความยืดหยุ่นทางใจ และการทำงาน ทั้งในมิติของการฟื้นตัวจากความเครียดและการรับมือกับความล้มเหลวได้อย่างสร้างสรรค์ (MacBeth & Gumley, 2012; Neff & Germer, 2018) จึงทำให้แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้มากขึ้นในบริบทการพัฒนาผู้นำและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งความกรุณา

แนวคิดภาวะผู้นำแห่งความกรุณา (Compassionate Leadership) ของราสมุส ฮูการ์ด์ (Rasmus Hougaard) และแจ็กเกอลีน คาร์เตอร์ (Jacqueline Carter) เสนอว่า ความกรุณาในบริบทผู้นำมิใช่เพียงความใจดีหรือความอ่อนโยน หากคือ “ความตั้งใจที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นอย่างแท้จริง” (Hougaard & Carter, 2018) ความตั้งใจดังกล่าวจึงต้องผ่านการพิจารณาว่า “อะไรคือประโยชน์ที่แท้จริงในระยะยาว” ไม่ใช่เพียงการทำให้ผู้อื่นสบายใจชั่วคราว

หัวใจสำคัญของแนวคิดนี้อยู่ที่การอธิบายว่าความกรุณาเกิดจาก “ปัญญา” และ “ความกล้าหาญ” ร่วมกัน (Wisdom and courage) กล่าวคือ ผู้นำต้องมีปัญญาในการมองเห็นสถานการณ์อย่างชัดเจน เข้าใจคนและระบบอย่างลึกซึ้ง และต้องมีความกล้าหาญที่จะทำสิ่งที่ถูกต้องแม้เป็นเรื่องยากหรือไม่เป็นที่นิยม แนวคิดนี้จึงช่วยให้เข้าใจว่า “ความกรุณาไม่ใช่ความอ่อนแอ” แต่เป็นการผสมผสานความอ่อนโยนกับความเข้มแข็ง รวมถึงการตัดสินใจที่หนักแน่นอย่างมีมนุษยธรรมเพื่อประโยชน์ระยะยาวของทั้งบุคคล ทีม และองค์กร

4. ทฤษฎีความปลอดภัยทางจิตใจของเอมี เอ็ดมอนด์สัน

เอมี เอ็ดมอนด์สัน (Amy Edmondson) อธิบายความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ว่าเป็น “ความเชื่อร่วมกันในทีม” ว่าสมาชิกสามารถพูดความจริง ตั้งคำถาม ยอมรับความผิดพลาด หรือเสนอแนวคิดใหม่ได้โดยไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือเยาะเย้ย (Edmondson, 1999, 2018) แนวคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรยุคใหม่ เพราะการเรียนรู้และนวัตกรรมมักต้องอาศัยการทดลอง และการทดลองย่อมมีความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่ง หากทีมไม่ปลอดภัยพอ คนจะเลือกเงียบ เลี่ยงความเสี่ยง และหลีกเลี่ยงการเรียนรู้ร่วมกัน

งานวิจัยของเอ็ดมอนด์สันชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของความปลอดภัยทางจิตใจกับการเรียนรู้ของทีมนั้น ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ และการค้นพบในภาคปฏิบัติของ Google ผ่านโครงการอริสโตเติล (Project Aristotle) ก็ยืนยันในทิศทางเดียวกันว่า ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของทีมนั้นที่ประสบความสำเร็จ (Duhigg, 2016; Rozovsky, 2015) จึงทำให้แนวคิดนี้ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในวงวิชาการและวงการบริหารจัดการร่วมสมัย

5. แมซีคันสนีย์ สเถียรสุด และเสถียรธรรมสถาน

แมซีคันสนีย์ สเถียรสุด เป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้การประยุกต์พุทธธรรมกับการบริหารจัดการ “มีภาพจริงของการปฏิบัติ” ไม่ได้หยุดอยู่เพียงแนวคิดเชิงนามธรรม ท่านก่อตั้งเสถียรธรรมสถานในปี พ.ศ. 2530 และค่อย ๆ พัฒนาให้เป็นพื้นที่เรียนรู้ทางพุทธธรรมที่มีบทบาทโดดเด่นในสังคมไทย (สถาบันเสถียรธรรมสถาน, 2567) ความน่าสนใจของกรณีศึกษานี้อยู่ที่การบริหารองค์กรบนฐาน “การพัฒนาคน” โดยไม่แยกการทำงานออกจากการศึกษาจิตใจ กล่าวคือ การบริหารมิได้มุ่งเพียงผลลัพธ์ภายนอก แต่ให้ความสำคัญกับคุณภาพภายในของผู้คนที่ร่วมกันสร้างงาน

ในเชิงพุทธวิธี จุดตั้งต้นของท่านคือ “การเริ่มจากตนเอง” โดยเน้นการดูแลกายและใจให้ไม่เบียดเบียน



ตนเองก่อน แล้วจึงขยายเมตตาไปสู่ผู้อื่นอย่างเป็นธรรมชาติ แนวทางนี้ทำให้การดูแลผู้คนในองค์กรไม่กลายเป็นภาระที่บั่นทอนผู้ดูแล แต่เป็นการเกื้อหนุนกันจากฐานใจที่มั่นคง ขณะเดียวกัน ท่านยังทำให้เรื่อง “งานเล็ก” มีความหมาย ด้วยการย้ำว่าคุณค่าของงานไม่ได้อยู่ที่ขนาด แต่อยู่ที่คุณภาพจิตใจของผู้ลงมือทำ เมื่อคนทำงานด้วยสติ ความตั้งใจ และความปรารถนาดี งานจึงกลายเป็นพื้นที่ฝึกตน และความสัมพันธ์ในองค์กรก็ถูกหล่อเลี้ยงด้วยความละเอียดอ่อนทางใจ ไม่ใช่ด้วยแรงกดดันหรือการแข่งขัน

สิ่งที่สะท้อนความเป็นระบบของการบริหารแบบพุทธในเสถียรธรรมสถาน คือการปลูกฝังค่านิยม “รัก แบ่งปัน เคารพ” (Care, Share, Respect) ให้เป็นวัฒนธรรมร่วม มากกว่าการเป็นคำเชิงอุดมคติ วัฒนธรรมเช่นนี้ช่วยให้ผู้คนรู้สึกปลอดภัยที่จะเรียนรู้ เติบโต และผิดพลาดได้โดยไม่ถูกลดทอนศักดิ์ศรี พร้อมกันนั้น การพัฒนาคนของท่านยังถูกมองเป็นกระบวนการระยะยาวแบบ “บ่มเพาะ แรกหน่อ ต่อยอด” (Nurture, Sprout, Sustain) ซึ่งเน้นความอดทน ความเข้าใจจังหวะการเติบโตของแต่ละคน และการไม่เร่งรัดจนเกิดแรงต้านหรือความหมดไฟ

อีกประเด็นที่ทำให้พุทธวิธีของแม่ชีคันสนียมีความหมายต่อการศึกษาภาวะผู้นำร่วมสมัย คือการให้ความสำคัญกับ “การบริหารเวทนา” (Managing vedana) หรือการเรียนรู้ที่จะอยู่กับความเจ็บปวดทั้งกายและใจอย่างมีสติ ไม่ผลักไส ไม่กดทับ แต่ใช้ปัญญาทำความเข้าใจและเปลี่ยนความทุกข์ให้เป็นบทเรียน กระบวนการเช่นนี้ทำหน้าที่สร้าง “ความเข้มแข็งภายใน” (Inner Strength) ซึ่งเป็นฐานพลังที่ทำให้การให้ความกรุณาต่อผู้อื่นดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ไม่กลายเป็นการเสียสละที่เผาผลาญตนเอง และไม่แปรไปเป็นความแข็งแกร่งเมื่อเผชิญความกดดันในระยะยาว

5. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสารเชิงคุณภาพ โดยสืบค้นและคัดเลือกเอกสารอย่างเป็นระบบจากพระไตรปิฎก คัมภีร์อรรถกถา และงานวิชาการที่ตีพิมพ์ระหว่างปี ค.ศ. 2000–2025 จากฐานข้อมูลสากลและแหล่งเผยแพร่ที่น่าเชื่อถือ พร้อมรวบรวมเอกสารคำสอน และข้อมูลที่ตรวจสอบย้อนกลับได้เกี่ยวกับแม่ชีคันสนีย์ สเลียรสุด (เช่น หนังสือ/บทความ บันทึกรายการ และสื่อเผยแพร่ของเสถียรธรรมสถาน รวมถึงงานวิชาการหรือบทสัมภาษณ์ที่ผ่านการกลั่นกรอง) เกณฑ์คัดเลือกกำหนดให้เอกสารต้องเกี่ยวข้องโดยตรงกับพรหมวิหาร ๔ ภาวะผู้นำเชิงกรุณา ความกรุณาต่อตนเอง หรือความปลอดภัยทางจิตใจ มีที่มาอ้างอิงตรวจสอบได้ และมีคุณภาพทางวิชาการ ส่วนเกณฑ์คัดออก ได้แก่ งานเชิงความเห็นที่ขาดหลักฐาน งานที่วิธีวิจัยไม่ชัดเจน หรือเอกสารซ้ำซ้อนที่ไม่เพิ่มสาระสำคัญ การวิเคราะห์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและการเปรียบเทียบ โดยเพิ่มความน่าเชื่อถือด้วยการตรวจสอบข้ามแหล่งข้อมูล และบันทึกร่องรอยการตัดสินใจเชิงวิเคราะห์ตั้งแต่คำค้น เกณฑ์คัดเลือก คัดออก จนถึงเหตุผลในการสรุป

1. แหล่งข้อมูลและการสืบค้นเอกสาร

ผู้วิจัยดำเนินการสืบค้นและรวบรวมเอกสารอย่างเป็นระบบจาก 4 กลุ่มแหล่งข้อมูลหลัก ได้แก่

- 1) พระไตรปิฎกและคัมภีร์อรรถกถา ที่เกี่ยวข้องกับพรหมวิหาร 4 โดยเน้นคัมภีร์สำคัญที่กล่าวถึงหลักการและการประยุกต์ใช้ในเชิงจริยศาสตร์และการดำเนินชีวิต

- 2) งานวิชาการร่วมสมัย (ค.ศ. 2000–2025) ในประเด็น Self-Compassion, Compassionate Leadership และ Psychological Safety จากฐานข้อมูลสากลและแหล่งเผยแพร่ที่เชื่อถือได้
- 3) เอกสารคำสอนและผลงานของแม่ชีคันสนีย์ เสถียรสุต จากแหล่งที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ เช่น หนังสือ/บทความที่ท่านเขียน บันทึกคำบรรยายธรรม และสื่อเผยแพร่ของเสถียรธรรมสถาน
- 4) เอกสารประกอบกรณีศึกษา เช่น งานวิชาการ บทสัมภาษณ์ หรือเอกสารที่ผ่านการกลั่นกรอง ซึ่งกล่าวถึงการบริหารและบทบาทของเสถียรธรรมสถาน

2. เกณฑ์การคัดเลือกและคัดออกเอกสาร

เพื่อให้ข้อมูลมีความตรงประเด็นและตรวจสอบได้ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 1) เกณฑ์คัดเลือก (Inclusion Criteria): เอกสารต้องเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับ (1) พรหมวิหาร 4 (2) ความกรุณาต่อตนเอง (Self-Compassion) (3) ภาวะผู้นำแห่งความกรุณา (Compassionate Leadership) หรือ (4) ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) มีแหล่งอ้างอิงระบุที่มาได้ และมีคุณภาพตามมาตรฐานการพิจารณาทางวิชาการ หรือสำนักพิมพ์ที่น่าเชื่อถือ
- 2) เกณฑ์คัดออก (Exclusion Criteria): บทความเชิงความเห็นที่ขาดหลักฐานรองรับ งานที่วิธีวิจัยไม่ชัดเจน และเอกสารที่ซ้ำซ้อนโดยไม่เพิ่มองค์ความรู้ใหม่

3. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ (Qualitative Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Comparative Analysis) โดยดำเนินการเป็นลำดับ ได้แก่

- 1) อ่านเอกสารอย่างเป็นระบบเพื่อระบุประเด็นหลัก แนวคิดสำคัญ และถ้อยความที่สะท้อนสาระของพรหมวิหาร 4 และทฤษฎีร่วมสมัย
- 2) จัดหมวดหมู่และพัฒนา “ธีม” เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องและความแตกต่างระหว่างกรอบพุทธกับกรอบตะวันตก
- 3) สังเคราะห์ผลในส่วนกรณีศึกษาโดยเชื่อมโยงธีมกับ “พุทธวิธีของแม่ชีคันสนีย์” และสกัดหลักการเชิงปฏิบัติที่นำไปสู่การพัฒนาแบบจำลอง SDS M.I.N.D.

4. ความน่าเชื่อถือของการวิจัย (Trustworthiness)

เพื่อจํากัดอคติและเพิ่มความสามารถในการตรวจสอบซ้ำ ผู้วิจัยใช้แนวทางดังนี้

- 1) การตรวจสอบข้ามแหล่งข้อมูล (Triangulation): เปรียบเทียบข้อมูลจากพระไตรปิฎก งานวิชาการเชิงประจักษ์ และเอกสารคำสอนของแม่ชีคันสนีย์ให้สอดคล้องกัน โดยเฉพาะประเด็นที่ใช้เป็นข้อสรุปเชิงสังเคราะห์
- 2) บันทึกร่องรอยการวิเคราะห์ (Audit Trail): บันทึกขั้นตอนการสืบค้น คำค้น เกณฑ์คัดเลือก คัดออก รายการเอกสารที่อ่านเชิงลึก การจัดหมวดหมู่ธีม และเหตุผลของข้อสรุป เพื่อให้ผู้อ่านตรวจสอบที่มาของการตีความได้

- 3) การจัดกลุ่มเอกสารกรณีศึกษา: จัดกลุ่มเอกสารของแม่ชีคันสนีย์ตามประเภท เช่น คำสอน แนวปฏิบัติ แนวคิดการบริหาร และเหตุการณ์สำคัญขององค์กร เพื่อให้การติดตามที่มาและการตรวจทานการตีความมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

6. ผลการวิจัย

ผลการวิจัยนำเสนอโดยจำแนกตามวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ ได้แก่ (1) การเปรียบเทียบความสอดคล้องและความแตกต่างระหว่างหลักพรหมวิหาร 4 กับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้อง (2) การสังเคราะห์พุทธวิธีของแม่ชีคันสนีย์ สกัดยวดยในการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 เพื่อการบริหารองค์กรเพื่อสังคม และ (3) การพัฒนาแบบจำลอง SDS M.I.N.D. เพื่อภาวะผู้นำแห่งมหากรุณาในโลก VUCA โดยผลการศึกษาแสดงเป็น 3 หมวด ดังนี้

1. ความสอดคล้องและความแตกต่างระหว่างพรหมวิหาร 4 กับทฤษฎีตะวันตก

ผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบพบว่า หลักพรหมวิหาร 4 มีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่หลายประการ โดยเฉพาะ (1) การเน้น “การดูแลตนเองเป็นฐานของการดูแลผู้อื่น” และ (2) การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสื่อสาร และการเติบโตของผู้คนในองค์กร อย่างไรก็ตาม พรหมวิหาร 4 ยังเติมเต็มกรอบตะวันตกให้ลุ่มลึกขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในมิติ “มูทิตา” และ “อุเบกขา” ซึ่งสัมพันธ์กับวัฒนธรรมไม่ชิงดีชิงเด่นและมีจิตธรรมาภิบาลของผู้ผู้นำ

1.1 เมตตา (Metta) สอดคล้องกับแนวคิดความกรุณาต่อตนเองในมิติ “ความอ่อนโยนต่อตนเอง (self-kindness)” และสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงกรุณาในฐานะความตั้งใจที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น เมื่อแปลสู่ระดับทีม เมตตาปรากฏเป็นบรรยากาศของความไว้วางใจและความอบอุ่น ซึ่งเอื้อต่อความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ทำให้สมาชิกกล้าพูด กล้าถาม และกล้าขอความช่วยเหลือโดยไม่หวั่นการถูกตำหนิ

1.2 กรุณา (Karuna) มีแก่นเป็นเจตจำนงในการบรรเทาความทุกข์ของผู้อื่นอย่างลงมือทำ จึงเชื่อมโยงกับแนวคิด “ความเป็นมนุษย์ร่วมกัน (common humanity)” ในทฤษฎีความกรุณาต่อตนเอง และสะท้อนการตัดสินใจที่ผาสุก “ปัญญาและความกล้าหาญ (wisdom + courage)” ในภาวะผู้นำเชิงกรุณา ส่วนในกรอบความปลอดภัยทางจิตใจ กรุณาสัมพันธ์กับการตอบสนองต่อความผิดพลาดเชิงสร้างสรรค์ โดยมองความผิดพลาดเป็นโอกาสเรียนรู้มากกว่าการลงโทษ

1.3 มูทิตา (Mudita) เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนความแตกต่างชัดเจนที่สุด เพราะแนวคิดตะวันตกที่นำมาเปรียบเทียบยังไม่มีองค์ประกอบที่ตรงกับมูทิตาโดยตรง มูทิตาทำหน้าที่เป็นกลไกลดความอิจฉาริษยา และการแข่งขันภายในองค์กร โดยส่งเสริมการยินดีต่อความสำเร็จของผู้อื่นอย่างจริงใจ ในระดับทีม มูทิตาเชื่อมโยงกับการเฉลิมฉลองความสำเร็จร่วมกัน และช่วยให้พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจครอบคลุมทั้ง “เวลาที่ผิดพลาด” และ “เวลาที่สำเร็จ” ทำให้สมาชิกไม่ต้องระแวงว่าความสำเร็จของผู้อื่นจะกลายเป็นภัยของตน

1.4 อุเบกขา (Upekkha) แม้มีจุดร่วมกับ “สติ (mindfulness)” ในมิติความสมดุลทางอารมณ์ แต่ในกรอบพุทธ อุเบกขามีใช้ความเฉยเมย หากเป็นความเป็นกลางอย่างมีสติ พร้อมมิตินิยมธรรมและความไม่ลำเอียง ซึ่งมีนัยเชิงธรรมาภิบาลอย่างชัดเจน อุเบกขาจึงสัมพันธ์กับ “ปัญญา (wisdom)” ของผู้นำในการ

พิจารณาตามเหตุปัจจัย ไม่เอนเอียงตามอคติหรือผลประโยชน์เฉพาะหน้า และเอื้อต่อการรับรู้ความยุติธรรมในทีม อันเป็นฐานให้สมาชิกกล้าสื่อสารความจริงและร่วมมือกันได้มากขึ้น

โดยสรุป ข้อค้นพบสำคัญมี 4 ประการ ได้แก่ (1) ทุกแนวคิดยืนยัน “การดูแลตนเอง” เป็นฐานของการดูแลผู้อื่นอย่างยั่งยืน (2) มุทิตาเติมเต็มมิติการสร้างวัฒนธรรมไม่ชิงดีชิงเด่น (3) อุเบกขาเพิ่มมิติธรรมาภิบาลและความเที่ยงธรรมที่ลึกกว่าการมีสติในเชิงจิตวิทยา และ (4) สมการ “ความกรุณาเท่ากับปัญญาคูณความกล้าหาญ (Compassion = Wisdom × Courage)” สอดคล้องกับการผสานกรุณาและอุเบกขา เพื่อหลีกเลี่ยงทั้งภาวะเหนื่อยล้าจากการเอาใจใส่ (compassion fatigue) และความกรุณาที่ขาดปัญญา

2. พุทธวิธีของแม่ชีคันสนีย์ในการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4

ผลการสังเคราะห์กรณีศึกษาแม่ชีคันสนีย์ สเถียรสุด พบว่า การบริหารเสถียรธรรมสถานมีลักษณะเด่นคือการไม่แยก “การทำงาน” ออกจาก “การพัฒนาจิตใจ” แต่ทำให้การทำงานเป็นพื้นที่ฝึกฝนคุณธรรมและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้สามารถสรุปหลักการสำคัญ 5 ประการที่สะท้อนการประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 และความสอดคล้องกับแนวคิดสมัยใหม่ ดังแสดงใน ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 หลักการสำคัญในการบริหารของแม่ชีคันสนีย์ พรหมวิหารที่เกี่ยวข้อง และความสอดคล้องกับแนวคิดสมัยใหม่

หลักการ	รายละเอียด	พรหมวิหารที่เกี่ยวข้อง	ความสอดคล้องกับแนวคิดสมัยใหม่
การเริ่มต้นจากตนเอง	ดูแลตนเองก่อนจึงแผ่เมตตาไปสู่ผู้อื่น	เมตตา (Metta) และอุเบกขา (Upekkha)	ความกรุณาต่อตนเอง (Self-Compassion) สติ (Mindfulness)
ทำสิ่งเล็กด้วยความรักที่ยิ่งใหญ่	เน้นคุณภาพจิตใจของการทำงานมากกว่าขนาดของงาน	เมตตา (Metta) และสติ (mindfulness)	คุณภาพของการปรากฏตัว (Quality of Presence)
รัก แบ่งปัน เคารพ	สร้างพื้นที่ที่ผู้คนรู้สึกปลอดภัยและไว้วางใจกัน	เมตตา (Metta) กรุณา (Karuna) และมุทิตา (Mudita)	ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)
บ่มเพาะ แลกเปลี่ยน ต่อ ยอด	พัฒนาคนระยะยาวด้วยความอดทน ไม่เร่งรัด	กรุณา (Karuna) และอุเบกขา (Upekkha)	การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

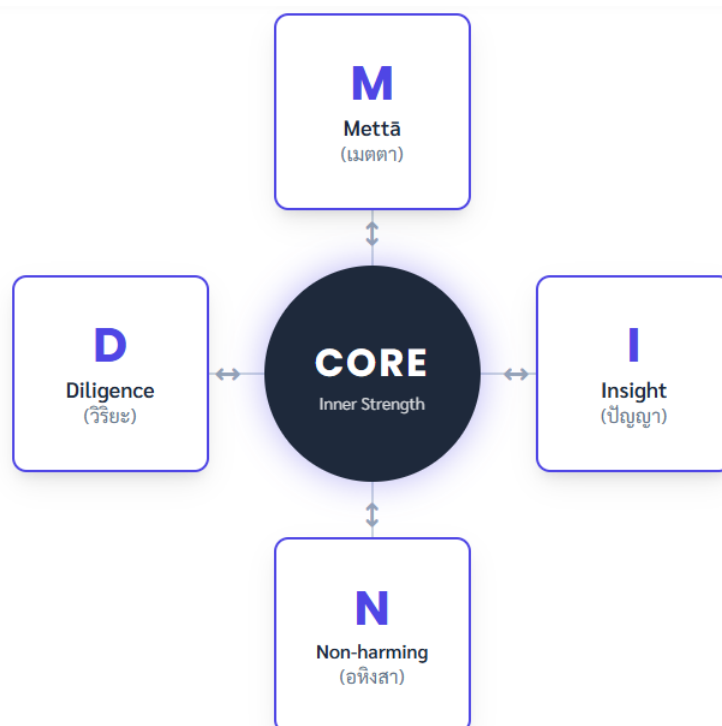
จากตารางที่ 2 แสดงผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า “พุทธวิธี” ของแม่ชีคันสนีย์มีลักษณะเด่นอยู่ที่การรักษาสมดุลระหว่างความอ่อนโยนและความเข้มแข็ง กล่าวคือ เมตตาและกรุณาถูกนำมาใช้ควบคู่กับความหนักแน่นทางหลักการผ่านอุเบกขา ทำให้การดูแลผู้คนไม่กลายเป็นการตามใจหรือปล่อยปละละเลย และในอีกด้านหนึ่ง ความเข้มงวดก็ไม่กลายเป็นความแข็งกระด้างเพราะยังตั้งอยู่บนเจตนาปรารถนาดีต่อผู้คนเป็นฐาน

ขณะเดียวกัน วิธีการดังกล่าวยังทำให้เกิด ความปลอดภัยทางจิตใจแบบพุทธ (ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) in a Buddhist sense) ซึ่งไม่ได้เกิดจากเทคนิคการจัดการเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการชวนให้ทุกคน “พัฒนาจิตใจร่วมกัน” จนเกิดวัฒนธรรมที่คนกล้าพูด กล้าลองผิดลองถูก และกล้ายอมรับข้อบกพร่องโดยไม่ถูกลดทอนคุณค่า ความปลอดภัยจึงไม่ใช่เพียงสภาพแวดล้อมภายนอก หากเป็นคุณภาพของความสัมพันธ์และคุณภาพของจิตใจภายในที่ค่อย ๆ สังสม

ประเด็นสำคัญอีกประการคือ พุทธวิธีนี้ใช้ ความเข้มแข็งภายใน (Inner Strength) เป็นฐานพลังในการให้ความกรุณาอย่างยั่งยืน ความเข้มแข็งภายในดังกล่าวไม่ใช่ความแข็งแกร่ง แต่เป็นพลังใจที่เกิดจากสติ สมดุล และปัญญาที่ทำให้ผู้นำและสมาชิกองค์กรสามารถเผชิญความกดดัน ความผิดหวัง และความเจ็บปวดโดยไม่สูญเสียความเมตตาต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงของความเหนื่อยล้าจากการเอาใจใส่ และเอื้อต่อการทำงานเพื่อส่วนรวมในระยะยาว

3.แบบจำลอง SDS M.I.N.D. เพื่อภาวะผู้นำแห่งมหารุณาในโลกที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ

จากการสังเคราะห์หลักพรหมวิหาร 4 (Brahmaviharas) ร่วมกับแนวคิดความกรุณาต่อตนเอง (Self-Compassion) ภาวะผู้นำเชิงกรุณา (ภาวะผู้นำแห่งความกรุณา (Compassionate Leadership)) และความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) รวมทั้งพุทธวิธีของแม่ชีคันสนีย์ งานวิจัยนี้เสนอ แบบจำลอง SDS M.I.N.D. Framework เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งมหารุณาในบริบทโลกที่ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลอง “SDS M.I.N.D.”

ภาพที่ 1 แสดง “SDS M.I.N.D.” ซึ่ง S (Sathira) คือ สติยร หมายถึง ความมั่นคง ความตั้งมั่น (Inner Strength) D (Dhamma) คือ ธรรม หมายถึง หลักความจริงและจริยธรรม (Ethics/Brahmaviharas) และ S (Sathan) คือ สถาน หมายถึง พื้นที่หรือบริบทที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Psychological Safety) ทั้งนี้ในส่วนของ M.I.N.D ในแบบจำลองแสดงถึงองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ เมตตา (Metta) ปัญญา (Insight) การไม่เบียดเบียน (Non-harming) และ วิริยะ (Diligence) โดยมี ความเข้มแข็งภายใน (Inner Strength) เป็นแกนกลางที่ทำหน้าที่เชื่อมประสานองค์ประกอบทั้งหมดเข้าด้วยกัน เมื่อองค์ประกอบทั้งสี่ถูกพัฒนาอย่างสมดุล จะเกื้อหนุนให้เกิด “ความกรุณาที่มีปัญญา” ทำให้การดูแลผู้คนไม่หลงไปเป็นความสงสารที่อ่อนแอหรือไร้ทิศทาง เกิด “การตัดสินใจที่รอบคอบ” ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อทุกฝ่ายโดยไม่เบียดเบียน เกิด “การปฏิบัติที่ยั่งยืน” ที่ไม่กดทับทั้งตนเองและผู้อื่นจนหมดไฟ และเกิด “การลงมือทำที่ขับเคลื่อนด้วยเมตตา” ซึ่งตั้งอยู่บนแรงจูงใจเชิงคุณค่า มิใช่ความกลัวหรือแรงกดดัน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นแนวทางการนำแบบจำลองไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม งานวิจัยได้จัดวางการประยุกต์ใช้ในสามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับสังคม ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การประยุกต์ใช้แบบจำลอง SDS M.I.N.D. ในสามระดับ

องค์ประกอบ	ระดับบุคคล	ระดับองค์กร	ระดับสังคม
เมตตา (Metta)	ฝึกความกรุณาต่อตนเอง (Self-Compassion) และเมตตาภาวนา	สร้างวัฒนธรรมการดูแลใส่ใจ	ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมและผลกระทบเชิงบวก (CSR/Positive impact)
ปัญญา (Insight)	ฝึกสติและการสะท้อนตนเอง	ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร และการกล้าพูดความจริง (Learning organization)	เข้าใจปัญหาแท้จริง ไม่ทำเพื่อภาพลักษณ์ (Avoid performative action)
การไม่เบียดเบียน (Non-harming)	ตั้งขอบเขตที่เหมาะสมเพื่อไม่หมดไฟ	ลดวัฒนธรรมเป็นพิษและสร้างความปลอดภัยทั้งภายใน (Reduce toxic culture)	ขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม (ESG)
วิริยะ (Diligence)	ฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอแบบสมดุล	ลงทุนพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง	มุ่งมั่นการเปลี่ยนแปลงระยะยาวอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 3 สรุปแนวทางการประยุกต์ใช้แบบจำลอง SDS M.I.N.D. ใน 3 ระดับ ดังนี้

(1) ระดับบุคคล เน้นการพัฒนาฐานใจและวินัยภายใน ได้แก่ เมตตาต่อตนเองและเมตตาภาวนา (Metta) สติและการสะท้อนตน (Insight) การตั้งขอบเขตเพื่อไม่เบียดเบียนตนเองจนหมดไฟ (Non-harming) และการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอแบบสมดุล (Diligence)

(2) ระดับองค์กร เน้นการฝังคุณค่าในวัฒนธรรมและระบบการทำงาน ได้แก่ วัฒนธรรมการดูแลใส่ใจ การเรียนรู้องค์กรและการกล้าพูดความจริง การลดวัฒนธรรมเป็นพิษและสร้างความปลอดภัยทั้งกายใจ และการลงทุนพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง

(3) ระดับสังคม เน้นการขยายผลสู่ความรับผิดชอบร่วม ได้แก่ การสร้างผลกระทบเชิงบวก การทำงานบนความเข้าใจปัญหาแท้จริงไม่ทำเพื่อภาพลักษณ์ การขับเคลื่อน ESG และความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงระยะยาว ทั้งนี้เมื่อพัฒนาองค์ประกอบทั้งสี่อย่างสมดุล จะก่อให้เกิดความกรุณาที่มีปัญญา การตัดสินใจที่รอบคอบ การปฏิบัติที่ยั่งยืน และการลงมือทำที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่า

7. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเชิงเอกสารเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์ (1) วิเคราะห์และเปรียบเทียบหลักพรหมวิหาร 4 กับ แนวคิดการบริหารสมัยใหม่ด้านความกรุณาต่อตนเอง (self-compassion) ภาวะผู้นำเชิงกรุณา (compassionate leadership) และความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) (2) สังเคราะห์พุทธวิธีของแม่ชีคันสนีย์ สเถียรสุดในการประยุกต์พรหมวิหาร 4 เพื่อการบริหารองค์กรเพื่อสังคม และ (3) พัฒนาแบบจำลอง SDS M.I.N.D. เพื่อภาวะผู้นำแห่งมหากรุณาในโลก VUCA

ผลการศึกษาพบว่า (ก) พรหมวิหาร 4 สอดคล้องกับแนวคิดสมัยใหม่ในแกน “เริ่มจากการดูแลตนเอง ก่อนจึงดูแลผู้อื่น” ซึ่งสัมพันธ์กับความกรุณาต่อตนเอง (self-compassion) และสนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากความผิดพลาดซึ่งสัมพันธ์กับความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) (ข) กรณีแม่ชีคันสนีย์สะท้อนการบริหารแบบองค์รวมที่ทำให้งานเป็นพื้นที่พัฒนาจิตใจ โดยเน้นค่านิยมการดูแล เกื้อกูล การพัฒนาคนระยะยาว และการใช้ความเข้มแข็งภายในเป็นฐานของความกรุณาที่ไม่หมดไฟ และ (ค) แบบจำลอง SDS M.I.N.D. สังเคราะห์เป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ เมตตา (Metta) ปัญญาเชิงหยั่งรู้ (Insightful Wisdom) การไม่เบียดเบียน (Non-harming) และวิริยะ (Diligence) โดยมีความเข้มแข็งภายใน (Inner Strength) เป็นแกนกลาง พร้อมแนวทางประยุกต์ใช้ในระดับบุคคล องค์กร และสังคม เพื่อสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ สุขภาวะ และจริยธรรมในบริบทโลก VUCA

8. อภิปรายผล

ผลการวิจัยสะท้อนว่า การบูรณาการ “พรหมวิหาร 4” กับแนวคิดสมัยใหม่ด้าน ความกรุณาต่อตนเอง (self-compassion) ภาวะผู้นำเชิงกรุณา และ ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ช่วยอธิบาย ภาวะผู้นำในโลก VUCA ให้สมดุลระหว่างประสิทธิภาพ สุขภาวะ และจริยธรรมมากขึ้น (Edmondson, 2018; Hougaard & Carter, 2018; Neff & Germer, 2018)

ประการแรก ผลการเปรียบเทียบพบว่า “การเริ่มจากการดูแลตนเอง” เป็นฐานร่วมสำคัญ โดยเมตตา ในมิติไม่ทำร้ายตนเองเชื่อมกับองค์ประกอบ self-kindness และ mindfulness ของ self-compassion อย่างไรก็ดีตาม การเริ่มต้นจากตนเองตามพุทธวิธีของแม่ชีคันสนีย์ มิได้อาศัยเพียงเมตตาเท่านั้น แต่ต้องมี อุเบกขา (Upekkha) เป็นฐานสำคัญ โดยอุเบกขาทำหน้าที่เป็นความเป็นกลางอย่างมีสติ (Equanimity with

Mindfulness) ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของสติในทฤษฎีความกรุณาต่อตนเอง (Self-Compassion) การมีอุเบกขาช่วยให้บุคคลสามารถมองเห็นสภาวะอารมณ์ของตนเองตามความเป็นจริงโดยไม่ผลักไสหรือยึดติด ซึ่งเป็นจุดตั้งต้นของการพัฒนาความเข้มแข็งภายใน (Inner Strength) อันเป็นแกนกลางของแบบจำลอง SDS M.I.N.D. เพื่อให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการเวทนาและเผชิญความกดดันได้โดยไม่สูญเสียความเมตตาต่อตนเองและผู้อื่นอย่างยั่งยืน ซึ่งงานวิจัยชี้ว่าสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นทางใจและการรับมือความเครียด (Neff, 2011; Neff & Germer, 2018; MacBeth & Gumley, 2012) เมื่อเชื่อมกับการนำองค์กร แนวคิด compassionate leadership เน้นว่าความกรุณาต้องผสาน “ปัญญาและความกล้าหาญ” เพื่อทำสิ่งยากอย่างยังคงความเป็นมนุษย์ (Hougaard & Carter, 2018) จึงทำให้การกรุณาไม่เท่ากับการลดมาตรฐาน แต่เป็นการเพิ่มความยั่งยืนของคนและงาน (Dutton et al., 2014; Worline & Dutton, 2017)

ประการที่สอง ผลการศึกษาสอดคล้องกับ psychological safety ของ Edmondson (1999, 2018) ในประเด็นการตอบสนองต่อความผิดพลาดแบบเรียนรู้มากกว่าลงโทษ และสอดคล้องกับหลักฐานภาคปฏิบัติว่าทีมที่ปลอดภัยทางจิตใจมักเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมได้ดีกว่า (Edmondson, 2018; Rozovsky, 2015; Duhigg, 2016) ทั้งนี้ พรหมวิหาร 4 ช่วยขยายความเข้าใจว่า psychological safety ไม่ได้อยู่แค่เทคนิคการสื่อสาร แต่เกี่ยวพันกับ “คุณภาพจิตใจ” ของผู้นำและความสัมพันธ์ที่สั่งสมเป็นวัฒนธรรม

ประการที่สาม ข้อค้นพบเด่นคือ “มูทิตา” และ “อุเบกขา” เติมเต็มช่องว่างของกรอบตะวันตกที่ใช้เปรียบเทียบ มูทิตาช่วยลดการแข่งขันเชิงลบและอิจฉาริษยา ทำให้ความปลอดภัยทางจิตใจเกิดได้ไม่เฉพาะเวลาผิดพลาด แต่รวมถึงเวลาผู้อื่นสำเร็จด้วย (Salzberg, 2002) ส่วนอุเบกขาช่วยเพิ่มมิติความเป็นธรรม/ไม่ลำเอียงในเชิงธรรมาภิบาล ซึ่งสัมพันธ์กับความไว้วางใจและความกล้าพูดความจริงในทีม (Edmondson, 2018) และทำหน้าที่กันชนลดความเสี่ยงของ compassion fatigue หรือการช่วยแบบไร้ปัญญา

ประการที่สี่ กรณีศึกษาแม่ชีคันสนีย์ทำให้เห็นการแปลหลักธรรมสู่การบริหารผ่านแนวปฏิบัติ เช่น การเริ่มจากตนเอง และวัฒนธรรม “รัก แบ่งปัน เคารพ” ที่ส่งเสริมความไว้วางใจและ psychological safety ในองค์กรเพื่อสังคม โดยขับเคลื่อน “ความเข้มแข็งภายใน” เป็นฐานค้ำจุนความกรุณาในระยะยาวท่ามกลางความกดดัน (Hougaard & Carter, 2018; Worline & Dutton, 2017)

ในภาพรวม แบบจำลอง SDS M.I.N.D. ทำหน้าที่เป็นกรอบปฏิบัติการที่จัดระบบองค์ประกอบ (เมตตา ปัญญา ไม่เบียดเบียน วิริยะ) และวาง Inner Strength เป็นแกนกลาง เพื่ออธิบายการรับมือ VUCA อย่างมีเหตุผล (Bennett & Lemoine, 2014) อย่างไรก็ตาม ด้วยลักษณะการวิจัยเชิงเอกสาร ข้อดีคือสังเคราะห์ข้อมูลกว้างและใช้การตรวจสอบข้ามแหล่ง/บันทึกร่องรอยการวิเคราะห์เพิ่มความน่าเชื่อถือ (Lincoln & Guba, 1985) แต่ข้อจำกัดคือยังไม่ยืนยันผลเชิงสาเหตุหรือผลลัพธ์เชิงตัวชี้วัดองค์กรได้โดยตรง และกรณีศึกษาอาจมีอคติเชิงบวก รวมถึงข้อจำกัดในการถ่ายโอนผลไปยังองค์กรแสวงกำไรที่มีบริบทต่างกัน

9. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

งานวิจัยนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ 3 มิติ ดังนี้



1. เชิงทฤษฎี สังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง พรหมวิหาร 4 กับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ด้าน ความกรุณาต่อตนเอง (self-compassion) ภาวะผู้นำเชิงกรุณา และ ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ให้เป็นกรอบเดียว พร้อมชี้มิติที่กรอบตะวันตกกล่าวไม่ชัด ได้แก่ มุทิตา (ลดการแข่งขัน/การ เปรียบเทียบ) และ อุเบกขา (ความเที่ยงธรรมเพื่อธรรมาภิบาล)

2. เชิงปฏิบัติ เสนอ แบบจำลอง SDS M.I.N.D. เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำแห่งมหากรุณา พร้อม แนวทางประยุกต์ใช้ในระดับบุคคล องค์กร สังคม เพื่อสร้างสมดุล ประสิทธิภาพ สุขภาวะ และจริยธรรม ลด ความเสี่ยงหมดไฟ และส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาด

3. เชิงนโยบายและการพัฒนา ใช้เป็นฐานออกแบบหลักสูตรหรือกิจกรรมพัฒนาผู้นำและทรัพยากร มนุษย์ที่บูรณาการคุณค่าพุทธกับการบริหารร่วมสมัย และสนับสนุนการกำกับดูแลที่เน้นความเป็นธรรม ความ รับผิดชอบ และความยั่งยืนในบริบทโลกที่ผันผวนซับซ้อน

10. ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ระดับบุคคล ควรเริ่มจากการฝึกเมตตาภาวนาและการดูแลตนเองด้วย ความกรุณาต่อตนเอง (self-compassion) ควบคู่การฝึกสติและการสะท้อนตนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริม “ความเข้มแข็งภายใน” เป็นฐาน ของความกรุณาที่ต่อเนื่องและไม่หมดไฟ

2) ระดับทีม หรือองค์กร ควรส่งเสริม ความปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ผ่านการ สื่อสารอย่างเคารพ การยอมรับความผิดพลาดเป็นบทเรียน การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบกรุณาอย่างหนักแน่น และลดวัฒนธรรมการตำหนิ เพื่อหนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม

3) ระดับระบบงานและธรรมาภิบาล ควรแปลง “อุเบกขา” เป็นกลไกเชิงระบบ เช่น เกณฑ์ตัดสินใจ โปร่งใส การประเมินผลเป็นธรรม และการจัดการความขัดแย้งโดยไม่ลำเอียง เพื่อสร้างความยุติธรรมและความ ไว้วางใจ

4) การบูรณาการ SDS M.I.N.D. ควรใช้เป็นกรอบพัฒนาผู้นำ/บุคลากรให้ครอบคลุม 4 องค์ประกอบ (เมตตา ปัญญา ไม่เบียดเบียน วิริยะ) พร้อมประเมินผลแบบสมดุลทั้งผลการทำงาน สุขภาวะ และพฤติกรรม จริยธรรม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) พัฒนาเครื่องมือวัด/ตัวชี้วัด SDS M.I.N.D. และตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (ความเที่ยง-ความ ตรง) เพื่อรองรับการประเมินเชิงประจักษ์

2) ทำวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลองในองค์กรจริง เพื่อเปรียบเทียบผลก่อน-หลังของการประยุกต์ใช้ ต่อสุขภาวะ ความร่วมมือ ความไว้วางใจ และประสิทธิภาพทีม

3) ขยายกรณีศึกษาไปยังองค์กรหลายประเภท (ธุรกิจแสวงกำไร ภาครัฐ องค์กรเพื่อสังคม) เพื่อ เปรียบเทียบบริบทและเงื่อนไขความสำเร็จ

4) เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ร่วมงาน หรือ ผู้ผ่านการอบรมแนวทางแม่ชีคันสนีย์ เพื่อสกัด “กลไกการปฏิบัติ” ที่ทำให้พรหมวิหาร 4 แปลเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้จริง

5) ศึกษาติดตามระยะยาว (longitudinal study) เพื่อประเมินความยั่งยืนของผลลัพธ์ และตรวจสอบปัจจัยเสี่ยง เช่น ความเหนื่อยล้าจากการเอาใจใส่ ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และข้อจำกัดเชิงโครงสร้างองค์กร

เอกสารอ้างอิง

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2560). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์* (พิมพ์ครั้งที่ 31).

สำนักพิมพ์ผลิธัมม.

สถาบันเสถียรธรรมสถาน. (2567). *ประวัติและผลงานแม่ชีคันสนีย์ สเถียรสุด*.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

Bodhi, B. (2012). *The numerical discourses of the Buddha: A translation of the Anguttara Nikaya*. Wisdom Publications.

Duhigg, C. (2016, February 25). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*.

<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 277–304.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams.

Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Hougaard, R., & Carter, J. (2018). *The mind of the leader: How to lead yourself, your people, and your organization for extraordinary results*. Harvard Business Review Press.

Hougaard, R., Carter, J., & Hobson, N. (2020). Compassionate leadership is necessary—but not sufficient. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/12/compassionate-leadership-is-necessary-but-not-sufficient>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.



- MacBeth, A., & Gumley, A. (2012). Exploring compassion: A meta-analysis of the association between self-compassion and psychopathology. *Clinical Psychology Review*, 32(6), 545–552. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2012.06.003>
- Moss, J. (2021). *The burnout epidemic: The rise of chronic stress and how we can fix it*. Harvard Business Review Press.
- Neff, K. D. (2011). *Self-compassion: The proven power of being kind to yourself*. William Morrow.
- Neff, K. D., & Germer, C. K. (2018). *The mindful self-compassion workbook: A proven way to accept yourself, build inner strength, and thrive*. Guilford Press.
- Rozovsky, J. (2015, November 17). The five keys to a successful Google team. Google re:Work. <https://www.michigan.gov/-/media/Project/Websites/mdhhs/Folder4/Folder10/Folder3/Folder110/Folder2/Folder210/Folder1/Folder310/Google-and-Psychological-Safety.pdf>
- Salzberg, S. (2002). *Lovingkindness: The revolutionary art of happiness*. Shambhala Publications.
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- World Health Organization. (2019). *Mental health in the workplace*. <https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>