

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ:  
กรณีศึกษาลุ่มน้ำย่อยคลองกัตตะนาวใหญ่ตอนล่าง จังหวัดสระแก้ว

Stakeholder analysis in the public-private watershed development project:  
A case study of the Lower Khlong KattanaoYaiSub-Watershed, Sakaeo Province

ฉวีวรรณ สุขลิ้ม<sup>1,2</sup> และ ชูพันธุ์ ชมภูจันทร์<sup>2</sup>

Chaweewan Suklim<sup>1</sup> and Chuphan Chompuchan<sup>2</sup>

โครงการชลประทานสระแก้ว ตำบลวัฒนานคร อำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว

<sup>2</sup>ภาควิชาวิศวกรรมชลประทาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

Email: csuklim@gmail.com, fengcpcc@ku.ac.th

### บทคัดย่อ

โครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ เป็นการดำเนินการภายใต้แนวคิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับประชาชน เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่ได้เรียนรู้ถึงสภาพปัญหาและสาเหตุเรื่องน้ำ ตลอดจนค้นหาวิธีการและเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาในพื้นที่ตนเองสำหรับในพื้นที่ลุ่มน้ำย่อยคลองกัตตะนาวใหญ่ตอนล่าง ครอบคลุมพื้นที่ 5 หมู่บ้านในตำบลทุ่งมหาเจริญ อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว ได้ดำเนินโครงการโดยมีเจ้าหน้าที่จากกรมชลประทานทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงและร่วมจัดทำแผนพัฒนาลุ่มน้ำผ่านกิจกรรมการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสังเกตและการสัมภาษณ์กลุ่ม จากนั้นได้ประยุกต์เทคนิคการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในโครงการโดยการจัดหมวดหมู่และตำแหน่งของผู้มีส่วนได้เสียด้วยเมตริกซ์อำนาจ-ความสนใจ โดยเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาก่อนและหลังมีโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐและถอดบทเรียนปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีส่วนส่งเสริมในการขับเคลื่อนโครงการตลอดจนได้แผนการแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำในพื้นที่

การจัดหมวดหมู่ของผู้มีส่วนได้เสียแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันตามช่วงเวลา ผลจากการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียสามารถเสนอกลยุทธ์ในการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกลุ่มในโครงการได้ จากการถอดบทเรียนพบว่ากลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลและให้ความสนใจมาร่วมดำเนินการเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จเนื่องจากการเป็นที่ยอมรับของประชาชนในพื้นที่ นอกจากนี้ กระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมมีบทบาทในการเสริมสร้างความตระหนักรู้แก่ชุมชนเรื่องปัญหาด้านน้ำในพื้นที่ซึ่งจะทำให้การวางแผนการแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำเกิดความยั่งยืน

**คำสำคัญ:** โครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ, การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย, กระบวนการมีส่วนร่วม



## **Abstract**

Public-private watershed development project is operate under the concept of collaboration between government agencies and the public. Objective of the project is to urge people to learn about situation and causes of water crisis, and to search for targets and solutions for solving problems in their own areas. Our study site is at Lower Khlong KattanaoYaiSub-Watershed, which covers five villages in ThungMaha Charoen Sub-District, Wang Nam Yen District, Sakaeo Province. The public-private watershed development project has been operating with an assistance of Royal Irrigation Department officers as mentors. Watershed Development Plan has been produced through continuous collaborative activities between officers and people in the area.

This study is a qualitative research. Data and information used in the study was gathered from documents, observation, and group interviews. Stakeholder Analysis was applied to identify a list of people and organizations that are affected by the project. Then, the stakeholders were classified and allocated according to their power over the project and their interest in it, on a Power/Interest Matrix. The Matrix was used to compare between the situation 'before' and 'after' having the public-private watershed development project. After that, lesson learned for the key success factor, which has contributed to the project as well as the water management solution, could then be identified.

Stakeholder are categorized into four groups. Members of each group may differ depending of the timing. Stakeholder Analysis can be used to advise the development of strategies for determining of roles and duties of stakeholders. Study results indicate that the key success factor of the project is the 'Key Players' group: the influential people who are interested to join the project. The lesson learned found that this group of stakeholder is usually well-accepted among people in the area. In addition, public-private participatory development process plays an important role in enhancing community awareness on water crisis of the area, which would lead to the sustainable of water planning and management.

**Keywords:** Public-Private Watershed Development Project, Stakeholder Analysis, Participatory Process

## 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหา

การดำเนินโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำในอดีตที่ผ่านมาส่วนใหญ่จะเป็นการดำเนินการและตัดสินใจโดยหน่วยงานภาครัฐเพียงส่วนเดียว ซึ่งการที่ภาคประชาชนไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจึงทำให้ประชาชนขาดการรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ขาดความรู้เรื่องการใช้น้ำให้เหมาะสมกับปริมาณน้ำที่มีอยู่ ขาดจิตสำนึกในการร่วมกันดูแลรักษาระบบชลประทาน รวมทั้งมองว่าหน่วยงานภาครัฐควรเป็นผู้ทำหน้าที่ทั้งก่อสร้างระบบชลประทาน บริหารจัดการทรัพยากรน้ำตลอดจนบำรุงรักษาระบบ โดยประชาชนไม่ได้มองว่าเป็นภาระหน้าที่ของตนเองในการรับผิดชอบส่งผลให้ระบบชลประทานที่ก่อสร้างไปแล้วมักประสบปัญหาขาดการบำรุงรักษาที่เหมาะสมและมีน้ำไม่เพียงพอต่อความต้องการในขณะที่ต้องการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานภาครัฐไม่ทันต่อเหตุการณ์ มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ขาดแคลนบุคลากร อีกทั้งอาจไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชนในพื้นที่

ด้วยเหตุนี้ กรมชลประทานจึงได้กำหนดประเด็นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนบรรจุอยู่ในยุทธศาสตร์กรมชลประทาน 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) (กรมชลประทาน, 2560) โดยเฉพาะในประเด็นที่ 4 คือ การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (Networking and Participation) ของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการน้ำชลประทานในระดับพื้นที่ (Networking Collaboration Participation) ได้นำมาสู่การจัดตั้งโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ โดยเน้นให้ทั้งภาครัฐและภาคประชาชนในแต่ละลุ่มน้ำได้มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนพัฒนาลุ่มน้ำในทุกขั้นตอนตั้งแต่การเข้ามารับรู้โครงการ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต การสำรวจแหล่งน้ำต้นทุนเดิมที่มีอยู่ การตระหนักรู้ถึงความเป็นเจ้าของระบบชลประทานในพื้นที่ การแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำในพื้นที่ ตลอดจนวางแผนหาแหล่งน้ำเพิ่มเติมเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการในพื้นที่ด้วยตนเอง โดยมีเจ้าหน้าที่จากกรมชลประทานคอยเป็นที่ปรึกษาในการให้ความรู้เรื่องน้ำ

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินโครงการให้เกิดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ มีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้อง โดยหนึ่งในปัจจัยหลักคือ ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ซึ่งหมายรวมถึงบุคคลหรือกลุ่มคนผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบจากการดำเนินโครงการ (Rustinsyahand Prasetyo, 2019) ทั้งนี้ในกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสียจะมีอิทธิพลและความสำคัญต่อโครงการที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งหากมีการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม จะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนโครงการเพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำเป็นไปด้วยความยั่งยืนและเป็นที่ยอมรับของประชาชนในพื้นที่ได้

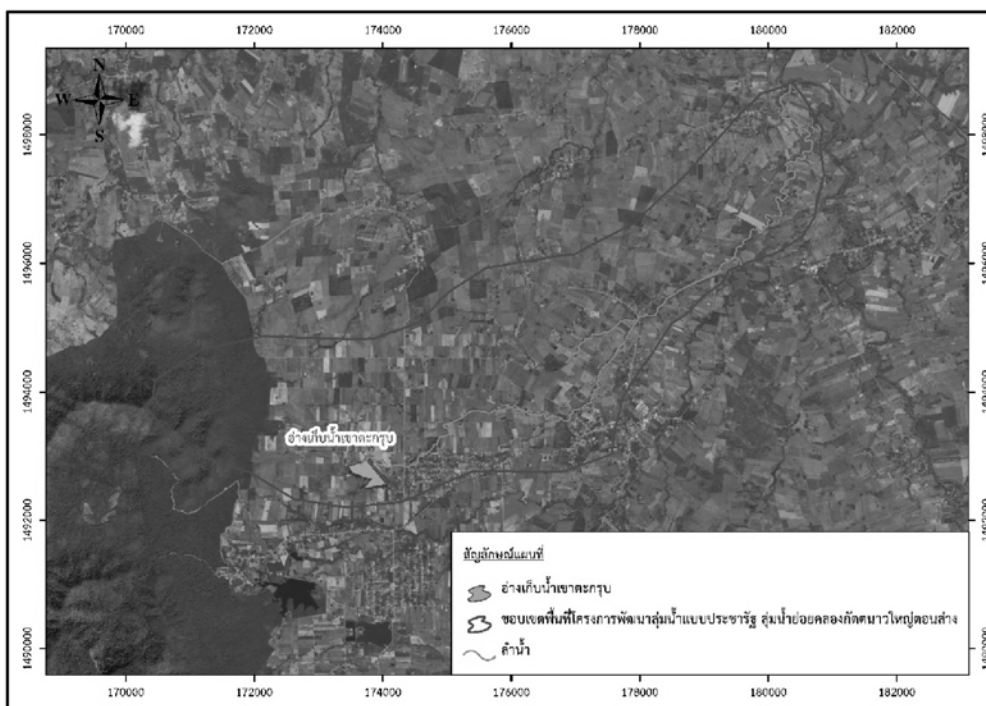
## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในการขับเคลื่อนโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐและเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกลุ่ม



### 3. พื้นที่ศึกษา

โครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐลุ่มน้ำย่อยคลองกัตตะนาวใหญ่ตอนล่าง (รูปที่ 1) ตั้งอยู่ที่ตำบลทุ่งมหาเจริญ อำเภอลำน้ำเค็ม จังหวัดสระแก้ว ประกอบด้วย 4 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 5 หมู่ที่ 12 หมู่ที่ 13 และหมู่ที่ 17 ครอบคลุมพื้นที่ 25.77 ตารางกิโลเมตรจำนวน 491 ครัวเรือน สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่เกษตรนอกเขตชลประทานบริเวณตอนบนของพื้นที่ติดกับเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเขาอ่างฤๅไน มีอ่างเก็บน้ำเขาตะกรับความจุ 660,000 ลูกบาศก์เมตรตั้งอยู่บริเวณตอนบนของพื้นที่ พื้นที่รับน้ำของอ่างเก็บน้ำประมาณ 1.85 ตารางกิโลเมตรสามารถส่งน้ำให้กับพื้นที่เกษตรกรรมได้ประมาณ 500 ไร่ และเป็นแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภค-บริโภคจำนวน 481 ครัวเรือน



รูปที่ 1 ขอบเขตพื้นที่โครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ ลุ่มน้ำย่อยคลองกัตตะนาวใหญ่ตอนล่าง

### 4. วิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลหรือข้อค้นพบจากเอกสารและรายงานผลการศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งใช้วิธีการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์กลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐลุ่มน้ำย่อยคลองกัตตะนาวใหญ่ตอนล่างจากนั้นจึงแสดงภาพพัฒนาการของพื้นที่โดยใช้เส้นลำดับเวลา (timeline) เพื่อฉายภาพเหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ และทำการจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในโครงการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในโครงการ ทำให้ทราบว่ามีใครบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินโครงการทั้งทางบวกหรือทางลบ

(สำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน, 2552)เพื่อประเมินบทบาทและระดับความสำคัญและนำไปสู่การวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการกับผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกลุ่มตลอดจนนำไปสู่การวางแผนการดำเนินตลอดจนการติดตามผลการดำเนินงานต่อไป (ชัญญรัตน์ และคณะ, 2560)

เทคนิคการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย จะพิจารณาจากบทบาทอำนาจ(power) กับระดับความสนใจ(interest) ของผู้มีส่วนได้เสียต่อโครงการ โดยจัดแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียลงในแผนผังเมตริกซ์บทบาทอำนาจ-ความสนใจ (Power/Interest Matrix) ดังแสดงในรูปที่ 2 โดยบทบาทอำนาจในที่นี้ หมายถึง ระดับของอำนาจที่มีผลต่อการตัดสินใจหรือแรงจูงใจในการดำเนินโครงการ ส่วนระดับความสนใจ หมายถึง ระดับความร่วมมือหรือเข้ามามีส่วนร่วมที่มีผลต่อการดำเนินโครงการซึ่งอาจขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งสะท้อนถึงกระบวนการการมีส่วนร่วมในโครงการ (Hertzog et al, 2017) ซึ่งเมื่อกำหนดบทบาทอำนาจ-ความสนใจของผู้มีส่วนได้เสีย สามารถแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียออกได้เป็น 4 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. กลุ่ม Players คือ ผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อโครงการสูงรวมทั้งมีความสนใจหรือเข้ามาเป็นผู้นำหลักในการผลักดันให้โครงการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้
2. กลุ่ม Context Setters คือ ผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อโครงการสูง แต่อาจจะไม่มีความสนใจต่ำหรือไม่ได้สนใจในการดำเนินการโครงการ ทั้งนี้เนื่องจากอาจจะเป็นผู้ที่ไม่ได้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการดำเนินโครงการหรือโครงการอาจจะทำให้สูญเสียผลประโยชน์
3. กลุ่ม Subjects คือ ผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อโครงการต่ำ แต่มีความสนใจสูงหรือต้องการเข้าร่วมสนับสนุนให้โครงการประสบความสำเร็จ เนื่องจากโครงการอาจส่งผลดีหรือได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการทั้งต่อตนเองและส่วนร่วม
4. กลุ่ม Crowd คือ ผู้ที่มีบทบาทอำนาจหรือมีอิทธิพลต่อโครงการต่ำและมีความสนใจต่ำหรือไม่ได้สนใจในการดำเนินโครงการ เนื่องจากไม่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการโดยตรง หรืออาจไม่ได้อยู่ในพื้นที่ที่ได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการ

|            |     |  |  |
|------------|-----|--|--|
| บทบาทอำนาจ | สูง | Context Setters<br>มีบทบาทอำนาจสูง<br>และความสนใจต่ำ | Players<br>มีบทบาทอำนาจสูง<br>และความสนใจสูง |
|            | ต่ำ | Crowd<br>มีบทบาทอำนาจต่ำ<br>และความสนใจต่ำ           | Subject<br>มีบทบาทอำนาจต่ำและ<br>ความสนใจสูง |
|            |     | ต่ำ  | สูง  |

รูปที่ 2 แผนผังเมตริกซ์บทบาทอำนาจ-ความสนใจ



ในงานวิจัยนี้จะวิเคราะห์การจัดกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสียตามแผนผังเมตริกซ์บทบาทอำนาจ-ความสนใจ โดยเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของช่วงเวลาก่อนและหลังมีโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐจากนั้นจึงเสนอแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ โดยเมื่อพิจารณาจากเมตริกซ์บทบาทอำนาจ-ความสนใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ดังแสดงในรูปที่ 3 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Olander and Landin, 2005)

1. กลยุทธ์ Key Players สำหรับกลุ่มที่มีบทบาทอำนาจสูงและมีความสนใจสูงควรใช้แนวทางการเปิดแนวรุกเข้าไปสร้างปฏิสัมพันธ์ สานสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างต่อเนื่อง ใช้เครื่องมือสื่อสารขอความเห็นเกี่ยวกับแผนงาน ชักชวนให้เข้ามาเป็นที่ปรึกษาแผนงานโครงการตั้งแต่เริ่มต้นเข้ามาร่วมพิจารณาเป้าประสงค์เป้าหมายปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จหรือช่วยปรับปรุงวิธีการ ตลอดจนร่วมตรวจสอบผลการดำเนินงานหรือขอให้สนับสนุนเพื่อการเดินหน้าขับเคลื่อนโครงการ

2. กลยุทธ์ Keep Satisfied สำหรับกลุ่มที่มีบทบาทอำนาจสูงแต่สนใจเกี่ยวกับโครงการไม่มากนักควรที่จะแจ้งข่าวสารและชี้แจงผลการดำเนินโครงการในอดีตและปัจจุบันหรือเล่าความคาดหวังของโครงการในอนาคตให้รับทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความพอใจหรือให้มีบทบาทความสำคัญในโครงการในโอกาสที่เหมาะสม เช่น เชิญให้เข้ามาแนะนำในจุดอ่อน-จุดแข็งของโครงการ

3. กลยุทธ์ Keep Informed สำหรับกลุ่มที่มีบทบาทอำนาจต่ำแต่มีความสนใจหรือต้องการมีส่วนร่วมต่อโครงการสูงควรที่จะพยายามให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโครงการอย่างสม่ำเสมอ หรือมีการขอความคิดเห็น ขอข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดริเริ่มและขอความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายละเอียดของโครงการเมื่อได้มีการดำเนินการไประยะหนึ่งและให้ช่วยขับเคลื่อนรวมทั้งติดตามการดำเนินงานของโครงการ

4. กลยุทธ์ Minimal Effort สำหรับกลุ่มที่มีบทบาทอำนาจต่ำและมีความสนใจโครงการต่ำควรที่จะให้ข้อมูลข่าวสารโครงการเป็นครั้งคราวและขอข้อคิดเห็นในระหว่างที่ดำเนินการเพื่อที่จะทำให้กลุ่มนี้ต้องเฝ้าติดตาม เพื่อรับทราบข้อเสนอแนะเพิ่มเติมและป้องกันไม่ให้อำนาจกลับกลายเป็นผู้ขัดขวางการดำเนินโครงการหรือมีการสื่อสารข้อมูลที่ลำเอียงไม่ตรงตามเป้าหมาย

|            |     |   |  |
|------------|-----|---|--|
| บทบาทอำนาจ | สูง | Keep Satisfied<br>ให้ข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ | Key Players<br>มีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดตั้งแต่เริ่มโครงการ |
|            | ต่ำ | Minimal Effort<br>ให้ข้อมูลข่าวสารเป็นครั้งคราว | Keep Informed<br>พยายามให้เข้ามามีส่วนร่วม               |
|            |     | ต่ำ   | สูง  |
|            |     | ความสนใจ  |  |

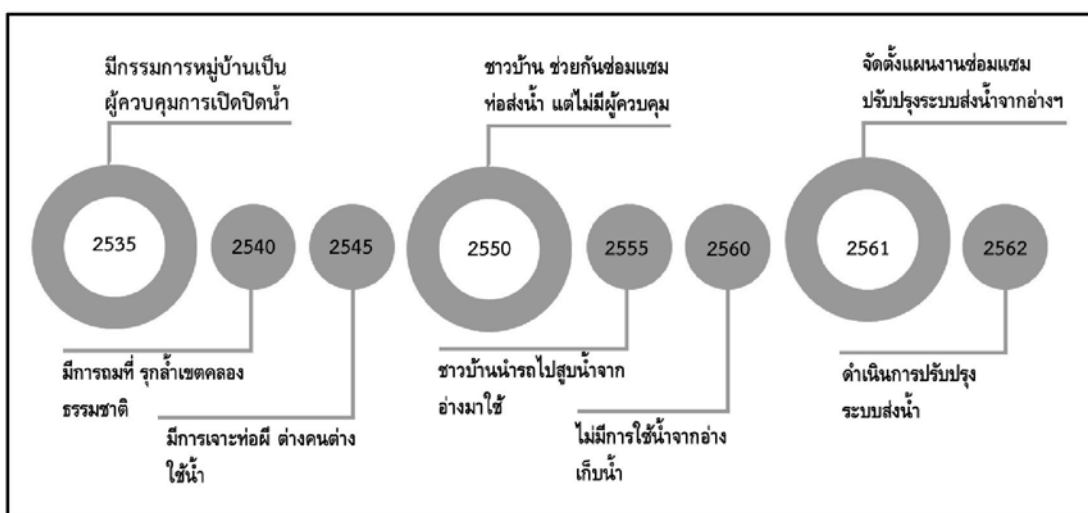
รูปที่ 3 แผนผังการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย  
ดัดแปลงจาก Olander and Landin (2005)

## 5. ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

### 5.1 ลำดับเหตุการณ์ (timeline) ของพื้นที่ลุ่มน้ำย่อยคลองกัตตะนาวใหญ่ตอนล่าง

จากการรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ที่สามารถระบุลำดับเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงสำคัญในการพัฒนาแหล่งน้ำในพื้นที่ ดังแสดงในรูปที่ 4 โดยมีจุดเริ่มต้นสำคัญจากการโครงการอ่างเก็บน้ำเขาตะกรับซึ่งก่อสร้างโครงการพร้อมระบบส่งน้ำแล้วเสร็จเมื่อปี พ.ศ.2534 หลังจากนั้นกรมชลประทานได้เข้ามาจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำเพื่อบริหารจัดการการใช้น้ำในอ่างเก็บน้ำ โดยมีสมาชิกทั้งหมด 15 คน ประกอบด้วยประธานกลุ่มผู้ใช้น้ำ 1 คน คือผู้ใหญ่บ้าน และกรรมการบริหารกลุ่มผู้ใช้น้ำ 14 คน คือ คณะกรรมการหมู่บ้านเป็นผู้ดูแลและควบคุมการใช้น้ำจากอ่างเก็บน้ำ

ในช่วงปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา มีการทำเกษตรกรรมเพิ่มขึ้น ทำให้ความต้องการการใช้น้ำเพิ่มขึ้นด้วย ชาวบ้านจึงเริ่มพากันเจาะท่อส่งน้ำเพื่อนำน้ำเข้าพื้นที่เกษตรกรรมของตนเองโดยไม่ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการกลุ่มผู้ใช้น้ำและไม่ได้มีการลงโทษกับผู้ที่ขโมยเจาะท่อส่งน้ำ ต่อมาในปี พ.ศ. 2545 พื้นที่เกษตรถูกเปลี่ยนเป็นสวนลำไยเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากมีราคาดีและเป็นที่ต้องการของตลาด จึงทำให้เกษตรกรพยายามขยายพื้นที่การเกษตรของตนเองด้วยการไถกลบพื้นที่รูล้ำทางน้ำธรรมชาติ ทำให้ทางน้ำแคบลงและตื้นเขิน ในขณะที่สถานการณ์ขาดแคลนน้ำเริ่มวิกฤติเนื่องจากระบบท่อส่งน้ำเสียหายจากการขโมยเจาะท่อและการทำลายวาล์วเปิด-ปิดน้ำ จนกระทั่งในปี พ.ศ.2550 จึงได้รับงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อมาซ่อมแซมระบบส่งน้ำได้บางส่วน แต่เมื่อใช้งานได้ระยะหนึ่งระบบส่งน้ำก็ไม่สามารถใช้งานได้อีกในส่วนของน้ำอุบโศค-บริโศคก็ได้มีการก่อสร้างประปาหมู่บ้านโดยใช้น้ำจากอ่างเก็บน้ำแต่ก็ประสบปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายในการสูบน้ำ ส่วนเกษตรกรที่ต้องการใช้น้ำได้นำรถส่วนตัวเข้าไปสูบน้ำและบรรทุกน้ำจากอ่างเก็บน้ำเอง



รูปที่ 4 ลำดับเหตุการณ์ของโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ  
ลุ่มน้ำย่อยคลองกัตตะนาวใหญ่ตอนล่าง



ในปี พ.ศ. 2560 กรมชลประทานได้ดำเนินโครงการโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ โดยพื้นที่ลุ่มน้ำย่อยคลองกัตตะนาวใหญ่ตอนล่างเป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่โครงการนำร่องการขับเคลื่อนโครงการได้ใช้แนวคิดของกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบประชารัฐ (อันภักดิ์, 2560) มาเป็นปัจจัยหลักในดำเนินงาน โดยกิจกรรมเริ่มตั้งแต่การให้ประชาชนในพื้นที่เข้ามารับทราบแนวทางในการดำเนินโครงการ จากนั้นได้ทำการคัดเลือกตัวแทนของประชาชนในพื้นที่ให้เข้ามาเป็นคณะทำงานในโครงการเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนโครงการตั้งแต่เริ่มต้น ทั้งนี้ ผู้อำนวยการโครงการชลประทานสระแก้วและเจ้าหน้าที่โครงการชลประทานสระแก้วได้เข้ามาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในโครงการและเข้าร่วมกิจกรรมการมีส่วนร่วมกับภาคประชาชนในพื้นที่อย่างต่อเนื่องตามขั้นตอนต่าง ๆ ในแผนพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ อาทิ กิจกรรมการทำประวัติศาสตร์ชุมชนและแผนที่ทำมือเพื่อจัดทำบริบทของพื้นที่และค้นหาสาเหตุปัญหาเรื่องน้ำ กิจกรรมการลงพื้นที่สำรวจศักยภาพของแหล่งน้ำและโครงสร้างพื้นฐานเดิมที่มีอยู่ในพื้นที่ กิจกรรมสำรวจความต้องการใช้น้ำและจัดทำแผนพัฒนาลุ่มน้ำ ดังแสดงตัวอย่างในรูปที่ 5 จากนั้นเมื่อแผนพัฒนาแหล่งน้ำในพื้นที่ได้รับการนำเสนอ ตรวจสอบข้อมูลและได้รับการยอมรับจากประชาชนในพื้นที่แล้ว จึงได้เสนอแผนฯ ผ่านองค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งมหาเจริญ ไปยังโครงการชลประทานสระแก้วแล้วเสนอของบประมาณต่อผู้ว่าราชการจังหวัดสระแก้ว จนได้รับงบประมาณในการซ่อมแซมและปรับปรุงแหล่งน้ำในปี 2562



**รูปที่ 5** ตัวอย่างกิจกรรมการสร้างการมีส่วนร่วม (a) การคัดเลือกตัวแทน (b) การทำข้อมูลประวัติศาสตร์ชุมชน (c) การวางแผนก่อนการลงพื้นที่และ (d) การลงพื้นที่สำรวจแหล่งน้ำ



## 5.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder analysis)

จากการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแหล่งน้ำโดยเปรียบเทียบบทบาทอำนาจและความสนใจของผู้มีส่วนได้เสียแบ่งเป็นสองช่วงเวลา ได้แก่ ช่วงก่อนมีโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบพระราชรัฐ ในปี พ.ศ.2535-2559 และช่วงที่ได้มีการดำเนินโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบพระราชรัฐ ในปี พ.ศ.2560-2562 ดังแสดงในตารางที่ 1 และตารางที่ 2 ตามลำดับ พบว่า ช่วงก่อนมีโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบพระราชรัฐ การดำเนินโครงการพัฒนาแหล่งน้ำมีเพียงเจ้าหน้าที่โครงการชลประทานที่เข้ามามีบทบาทในการจัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำซึ่งเป็นบทบาทตามภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมอบหมายให้ผู้ใหญ่บ้านและกรรมการหมู่บ้านเป็นคณะกรรมการบริหารกลุ่มผู้ใช้น้ำ มีอำนาจในการควบคุมและดูแลการส่งน้ำชลประทานตามรอบเวรการส่งน้ำให้แก่กลุ่มผู้ใช้น้ำ (เกษตรกรในพื้นที่รับประโยชน์) ในขณะที่เกษตรกรนอกพื้นที่รับประโยชน์จากอ่างเก็บน้ำและประชาชนนอกภาคเกษตรไม่มีบทบาทหรือมีส่วนร่วมในโครงการมากนัก เมื่อทำการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียด้วยเมตริกซ์บทบาทอำนาจ-ความสนใจ (รูปที่ 6a) พบว่า ผู้ใหญ่บ้านและกรรมการหมู่บ้านเป็นกลุ่มที่มีบทบาทอำนาจสูงแต่มีความสนใจในโครงการต่ำ (Context Setters) ในขณะที่กลุ่มผู้ใช้น้ำเป็นกลุ่มที่มีบทบาทอำนาจต่ำแต่มีความสนใจในโครงการสูง (Subjects) จึงทำให้การกำกับดูแลควบคุมการใช้น้ำให้เป็นไปตามกติกาไม่ประสบความสำเร็จและขาดการบำรุงรักษาระบบส่งน้ำเนื่องจากกลุ่มผู้ใช้น้ำไม่มีอำนาจในการตัดสินใจต่อโครงการส่วนผู้ที่ได้รับมอบหมายมีอำนาจในการจัดการแต่ไม่ให้ความสำคัญต่อโครงการ

### ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์บทบาทอำนาจและความสนใจของผู้มีส่วนได้เสีย

ก่อนมีโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบพระราชรัฐ ในช่วงปี พ.ศ.2535-2559

| ผู้มีส่วนได้เสีย                             | บทบาทอำนาจ                         | ความสนใจ                                       |
|--|------------------------------------|--|
| ผู้ใหญ่บ้าน                                  | ควบคุมการส่งน้ำชลประทาน            | ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในฐานะผู้นำชุมชน |
| กรรมการหมู่บ้าน                              | ดูแลการส่งน้ำชลประทาน              | ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย                 |
| เกษตรกรในพื้นที่รับประโยชน์ (กลุ่มผู้ใช้น้ำ) | ใช้น้ำชลประทานตามรอบเวร            | มีรายได้เพิ่มขึ้น                              |
| เกษตรกรนอกพื้นที่รับประโยชน์                 | ใช้น้ำจากแหล่งน้ำธรรมชาติตามฤดูกาล | ไม่มีความสนใจ                                  |
| ประชาชนนอกภาคเกษตร                           | เป็นผู้อยู่อาศัยในพื้นที่          | ไม่มีความสนใจ                                  |
| เจ้าหน้าที่โครงการชลประทาน                   | จัดตั้งกลุ่มผู้ใช้น้ำ              | ความสำเร็จตามภารกิจ                            |

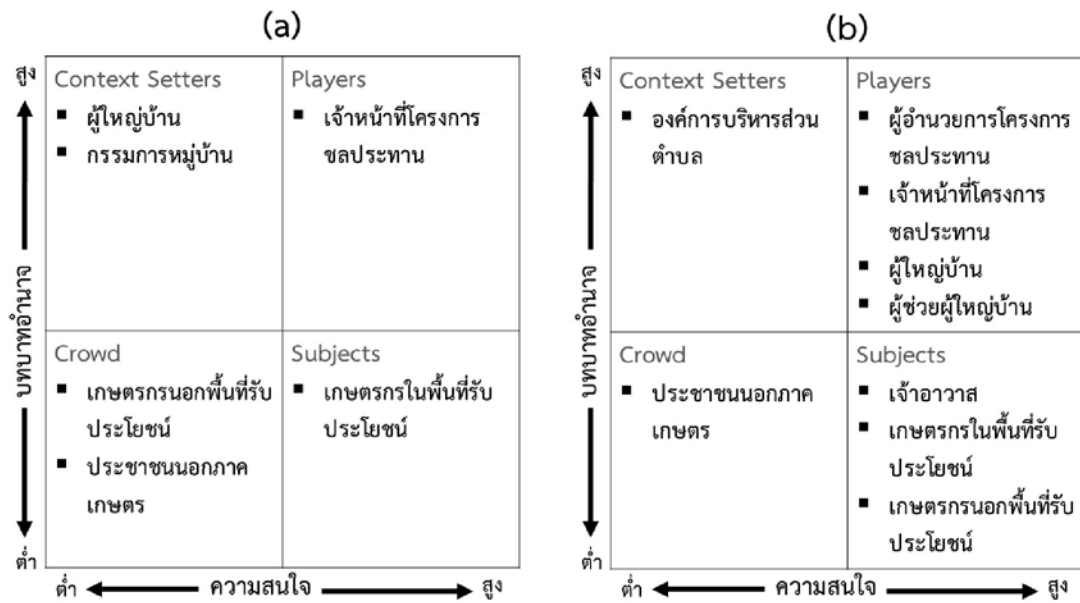


**ตารางที่ 2** ผลการวิเคราะห์บทบาทอำนาจและความสนใจของผู้มีส่วนได้เสีย  
หลังมีโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ ในช่วงปี พ.ศ. 2560-2562

| ผู้มีส่วนได้เสีย             | บทบาทอำนาจ                         | ความสนใจ  |
|------------------------------|------------------------------------|---|
| ผู้ใหญ่บ้าน                  | คณะทำงานในโครงการ                  | ความนิยมจากประชาชนและในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนาโครงการ        |
| ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน           | คณะทำงานในโครงการ                  | หุ้นส่วนการพัฒนาโครงการ                                   |
| องค์การบริหารส่วนตำบล        | หน่วยงานเจ้าของพื้นที่             | ลดภาระค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง/การก่อสร้างโครงการแหล่งน้ำ |
| เกษตรกรในพื้นที่รับประโยชน์  | ใช้น้ำจากอ่างเก็บน้ำ               | หุ้นส่วนการพัฒนาโครงการ                                   |
| เกษตรกรนอกพื้นที่รับประโยชน์ | ใช้น้ำจากแหล่งน้ำธรรมชาติตามฤดูกาล | มีรายได้ทางอ้อมเพิ่มขึ้น                                  |
| ประชาชนนอกภาคเกษตร           | เป็นผู้อยู่อาศัยในพื้นที่          | ไม่มีความสนใจ   |
| เจ้าหน้าที่โครงการชลประทาน   | เป็นพี่เลี้ยงในการดำเนินโครงการ    | ความสำเร็จตามภารกิจ                                       |
| ผู้อำนวยการโครงการชลประทาน   | สนับสนุนการดำเนินการโครงการ        | ความสำเร็จตามภารกิจ                                       |
| เจ้าอาวาส                    | ผู้นำทางจิตใจของชุมชน              | พลังสามัคคีในชุมชน  |

ต่อมาเมื่อมีการดำเนินโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียพบว่าบางกลุ่มได้เปลี่ยนแปลงตำแหน่งในเมตริกซ์ ดังแสดงในรูปที่ 6b ได้แก่ ผู้ใหญ่บ้านและกรรมการหมู่บ้านซึ่งเดิมอยู่ในกลุ่ม Context Setters ได้เปลี่ยนมาอยู่ในตำแหน่ง Players (ปัจจุบันตำแหน่งกรรมการหมู่บ้านเปลี่ยนเป็นตำแหน่งผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน) โดยมีบทบาทคือเป็นส่วนหนึ่งของคณะทำงานในโครงการและมีความสนใจในโครงการเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ ผู้ใหญ่บ้านมีแรงจูงใจสำคัญคือเรื่องความนิยมจากประชาชนในพื้นที่ ประกอบกับการเข้าร่วมกิจกรรมการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ใหญ่บ้านและผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านสามารถจูงใจให้ลูกบ้านเข้ามาร่วมทำกิจกรรมด้วย รวมทั้งสามารถสร้างความตระหนักรู้และความเป็นเจ้าของโครงการในฐานะหุ้นส่วนของการพัฒนา

นอกจากนี้ เกษตรกรนอกพื้นที่รับผลประโยชน์จากอ่างเก็บน้ำจากเดิมซึ่งอยู่ในกลุ่ม Crowd ซึ่งไม่มีความสนใจต่อโครงการเนื่องจากไม่ได้รับน้ำจากอ่างเก็บน้ำจึงมองว่าไม่ได้รับผลประโยชน์แต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการชักชวนกลุ่มเกษตรกรนอกพื้นที่รับผลประโยชน์ให้เข้ามาร่วมกิจกรรมการมีส่วนร่วมในโครงการ พบว่า สามารถเปลี่ยนระดับความสนใจอยู่ในกลุ่ม Subjects เนื่องจากได้รับทราบข้อมูลว่าขอบเขตการพัฒนาของโครงการจะครอบคลุมพื้นที่ทั้งลุ่มน้ำโดยจะมีกิจกรรมการพัฒนาแหล่งน้ำทั้งในส่วนของพื้นที่รับน้ำจากอ่างโดยตรงและนอกพื้นที่ส่งน้ำด้วย รวมถึงเกษตรกรนอกพื้นที่รับผลประโยชน์บางส่วนที่มีอาชีพรับจ้างเป็นอาชีพเสริม มีโอกาสจะได้รับประโยชน์เพิ่มเติมจากรายได้ทางอ้อมที่เกิดขึ้นในช่วงที่มีโครงการพัฒนาแหล่งน้ำในพื้นที่



**รูปที่ 6** แผนผังเมตริกซ์บทบาทอำนาจ-ความสนใจในการจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย  
(a) ก่อนมีโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ ในช่วงปี พ.ศ.2535-2559 และ  
(b) หลังมีโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ ในช่วงปี พ.ศ.2560-2562

สำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่เข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในโครงการเพิ่มเติมภายหลังจากมีโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ ได้แก่ ผู้อำนวยการโครงการชลประทาน องค์การบริหารส่วนตำบล และเจ้าอาวาส ซึ่งจากการวิเคราะห์ที่ผู้มีส่วนได้เสียสามารถจัดกลุ่มในเมตริกซ์ได้ดังแสดงในรูปที่ 6b โดยมีกลยุทธ์ในการจัดการผู้มีส่วนได้เสียดังต่อไปนี้

1. ผู้อำนวยการโครงการชลประทาน ใช้กลยุทธ์ Key Players เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานชลประทานและงานพัฒนาแหล่งน้ำ อีกทั้งยังมีอำนาจสั่งการให้เจ้าหน้าที่โครงการชลประทานมาร่วมดำเนินกิจกรรมของโครงการตามภารกิจและมีอำนาจในการเซ็นอนุมัติแผนงานพัฒนาแหล่งน้ำของโครงการเพื่อเสนอของบประมาณสนับสนุนต่อไปจึงให้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินโครงการตั้งแต่แรกโดยให้เป็นผู้นำในกิจกรรมการสร้างการมีส่วนร่วม

2. องค์การบริหารส่วนตำบล ใช้กลยุทธ์ Keep Satisfied เนื่องจากเป็นองค์กรหลักที่มีหน้าที่ดูแลพื้นที่ที่รับผิดชอบทั้งในและนอกเขตชลประทาน มีอำนาจในการเซ็นอนุมัติแผนงานโครงการ เสนอของบประมาณในการปรับปรุงหรือพัฒนาแหล่งน้ำรวมทั้งจะต้องดูแลบำรุงรักษาอาคารชลประทานและระบบส่งน้ำในอนาคต จึงมีการชี้แจงข่าวสารและผลการดำเนินโครงการให้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ

3. เจ้าอาวาส ใช้กลยุทธ์ Keep Informed เนื่องจากเป็นบุคคลสำคัญที่คนในชุมชนให้ความเคารพนับถือ โดยเจ้าอาวาสมีความสนใจในการพัฒนาชุมชนให้เจริญก้าวหน้า รวมทั้งสามารถโน้มน้าวให้ชาวบ้านเข้ามามีการมีส่วนร่วมในโครงการได้ จึงได้นิมนต์เจ้าอาวาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโครงการอย่างสม่ำเสมอ



### 5.3 การถอดบทเรียน (lesson learned) การดำเนินโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐคือการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนให้เกิดความตระหนักรู้ในปัญหาด้านน้ำในพื้นที่ด้วยตนเองไปจนถึงเกิดความเป็นเจ้าของในการพัฒนาโครงการ ทั้งนี้ ผู้ที่จะเข้ามามีบทบาทในขั้นตอนการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องมีทัศนคติและบุคลิกแบบวิทยากรกระบวนการ (facilitator) สามารถทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือปัญหา รวมทั้งแนวทางแก้ไข กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมรับฟังซึ่งกันและกัน ตั้งประเด็นให้ผู้เข้าร่วมสามารถคิดเป็นระบบ แลกเปลี่ยนประสบการณ์จนเข้าใจปัญหาอย่างแท้จริง ร่วมกันวางแผน และดำเนินงานตามแผนบนพื้นฐานประโยชน์ร่วมกัน ฟังเป็นจับประเด็นถามให้คิดต่อ ไม่ชี้นำ สามารถเชื่อมโยงทุกมิติไปสู่เป้าหมาย มีความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างความสนิทสนม ความใกล้ชิด ความไว้วางใจ ความพยายามให้บรรลุถึงเป้าหมาย (สำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน, 2557)

โครงสร้างการดำเนินกิจกรรมเรื่องน้ำที่ผ่านมาเป็นการดำเนินการโดยภาครัฐเพียงส่วนเดียวแล้วให้ส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ปฏิบัติตาม หลังจากดำเนินการโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐ พบว่า ทุกภาคส่วนเข้ามามีบทบาทเสมือนอยู่ในระนาบเดียวกัน เป็นทีมงานเดียวกัน เปลี่ยนบทบาทความสัมพันธ์จากเจ้านาย-ลูกน้อง มาเป็นผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ ผู้อำนวยการโครงการชลประทานและเจ้าหน้าที่โครงการชลประทานจะต้องทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้เสริมสร้างความตระหนักรู้เรื่องปัญหาเรื่องน้ำในพื้นที่ผ่านการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อาทิ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสำรวจประวัติศาสตร์ชุมชนการเขียนแผนที่ทำมือ การลงพื้นที่ตรวจสอบปัญหาแหล่งน้ำ และการสร้างการรับรู้ถึงความเป็นเจ้าของโครงการด้วยการกระตุ้นให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทค้นหาปัญหาสาเหตุและการแก้ปัญหาด้วยตนเอง จะเห็นว่าขั้นตอนดังกล่าวต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมที่ค่อนข้างยาวนานและต่อเนื่อง รวมทั้งยังต้องอาศัยทัศนคติที่ดีและเห็นความสำคัญของการสร้างการมีส่วนร่วม จึงจะส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จและเกิดความยั่งยืน

### 6. สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การจัดหมวดหมู่ของผู้มีส่วนได้เสียในโครงการพัฒนาลุ่มน้ำแบบประชารัฐลุ่มน้ำย่อยคลองกุดตะนาวใหญ่ตอนล่าง แบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันตามช่วงเวลา ผลจากการเพิ่มผู้มีส่วนได้เสียของกลุ่ม Players ส่งให้ผู้มีส่วนได้เสียในกลุ่ม Crowd บางส่วนย้ายมาเป็นกลุ่ม Subject เนื่องจากกลุ่ม Players สามารถโน้มน้าวและชักจูงให้ทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะหุ้นส่วนในการพัฒนาโครงการจากผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานก่อสร้างหรืองานพัฒนาแหล่งน้ำอื่น ๆ โดยควรมีขั้นตอนการสร้างการมีส่วนร่วมเข้าไปในแผนงานก่อนดำเนินการ และวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียเพื่อให้ทราบว่าใครคือ Players เพื่อดึงเข้ามามีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดตั้งแต่เริ่มโครงการจึงจะทำให้การขับเคลื่อนโครงการประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของประชาชนในพื้นที่

## 7. บรรณานุกรม

- [1] กรมชลประทาน. (2560). แผนยุทธศาสตร์กรมชลประทาน 20 ปี (2560-2579). [Online] แหล่งที่มา: <http://irrigation.rid.go.th/rid14/mss60/commu/09sep/20-09-60-05-6334.pdf>, 15 กุมภาพันธ์ 2562.
- [2] ชัญญุรักษ์ต์ นกคักดา, กนกพร ธีรมณีศิลป์, กรแก้ว จันทภาษา และ วรสุดา ยุงทอง. (2560). การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในการวางแผนการดำเนินงานแก้ไขปัญหาโฆษณาผลิตภัณฑ์สุขภาพ ผิดกฎหมายทางสื่อวิทยุ จังหวัดขอนแก่น. วารสารเภสัชศาสตร์อีสาน, 13(1), 528-541.
- [3] ธันภัทร โคตรสิงห์.(2560). ประชากรรัฐ:จากแนวคิดการบริหารสู่การปฏิบัติในประเทศไทย. วารสารพัฒนาลังคม, 19, 173-196.
- [4] สำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน. (2552). คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน กรมชลประทาน. กรุงเทพฯ: กรมชลประทาน.
- [5] สำนักส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน. (2557). คู่มือการจัดหลักสูตรวิทยากรกระบวนการและการมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: กรมชลประทาน.
- [6] Hertzog T., Poussin J.C., Tangara B. and J.Y. Jamin. (2017). Participatory foresight to address long-term issues in a large irrigation scheme. An example in Office du Niger, Mali. Land Use Policy, 64, 13-28.
- [7] Olander S. and A. Landin. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. International Journal of Project Management, 23, 321-328.
- [8] Rustinsyah R. and R.A. Prasetyo. (2019). Stakeholder engagement in a water user association for agricultural irrigation management in the villages in Indonesia. Journal of Water and Land Development, 40 (I-III), 181-191.