

# “อ่าน” ภูมิทัศน์สวนเกษตรดาดฟ้าในองค์กรภาครัฐ กรณีศึกษา: องค์กรราชการส่วนท้องถิ่นแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล

## Reading the Rooftop Agricultural Landscape in the Governmental Organizations: The Case of One Local Government Office in Bangkok Metropolitan Region

ทำเนียบ อุพารกุล<sup>1</sup> และ คัทลียา จิรประเสริฐกุล<sup>2</sup>

Thamniap Urankul<sup>1</sup> and Cuttaleeya Jiraprasertkun<sup>2</sup>

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10900  
Graduate Student, Faculty of Architecture, Kasetsart University, Bangkok, 10900, Thailand

<sup>2</sup> คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร 10900

Faculty of Architecture, Kasetsart University, Bangkok, 10900, Thailand

E-mail: thamniap@mju.ac.th<sup>1</sup>, archcyn@ku.ac.th<sup>2</sup>

Received 22/12/2018 Revised 2/7/2019 Accepted 3/7/2019

### บทคัดย่อ

ภูมิทัศน์เหมือนภาษาชนิดหนึ่ง การ “อ่าน” ภูมิทัศน์ช่วยให้เข้าใจความหมายของภูมิทัศน์ที่ปรากฏอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะช่วยในการสร้างหรือการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ มีความสอดคล้องกับบริบทมากขึ้น และนำไปสู่การให้ความหมายแก่ภูมิทัศน์เพื่อให้บุคคลหรือแม้แต่สังคมจดจำและจินตนาการบทความนี้มุ่งเน้นการ “อ่าน” คุณลักษณะของภูมิทัศน์สวนเกษตรดาดฟ้า ภูมิทัศน์ดังกล่าวมีความน่าสนใจในหลายด้าน ได้แก่ 1) ที่ตั้ง เนื่องจากเป็นสวนเกษตรที่ตั้งอยู่บนดาดฟ้าขององค์กรภาครัฐประเภทองค์กรราชการส่วนท้องถิ่น 2) ความสอดคล้องกับสถานการณ์ ที่เป็นปัญหาของชุมชนเมืองในปัจจุบัน เช่น ความมั่นคงทางอาหาร การขาดแคลนพื้นที่สีเขียวในเขตเมือง ฯลฯ และ 3) บทบาทของสวน ในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร ทั้งนี้ การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ (Qualitative case study research) ที่ใช้ในแนวทางการศึกษาแบบตีความข้อมูล (Interpretive approach) โดยใช้ทฤษฎีฐานราก กับการ “อ่าน” ภูมิทัศน์ผ่านมุมมอง “สถานที่” การเก็บข้อมูลใช้วิธี 1.การสำรวจ 2.การสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง โดยสัมภาษณ์บุคคลสำคัญ 3. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และ 4. ใช้ข้อมูลสารสนเทศ มีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะขององค์กรภาครัฐแบบไทย ๆ ส่งผลต่อความเข้าใจภูมิทัศน์ขององค์กรนั้น ๆ ความเข้าใจดังกล่าวช่วยอธิบายสาเหตุในการปรับเปลี่ยน ทั้งพื้นที่ กิจกรรม ตลอดจนการให้คุณค่าและความหมายที่ทำให้ภูมิทัศน์มีภาพลักษณ์ของ ความเป็นทางการ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการสร้าง “ผลงาน” ให้กับบุคลากรขององค์กร ในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหารนอกจากนั้น ผลจากการวิจัยยังทำให้เกิดความเข้าใจว่า สวนจะสามารถสร้าง “ผลงาน” ให้ทุกฝ่ายได้ ก็ต่อเมื่อภาพลักษณ์ของ ความเป็นทางการ ที่ถูกสร้างขึ้นนั้นเป็นเพียงกรอบหลวม ๆ ภายนอก ไม่ส่งผลต่อการควบคุมดูแลสวน แต่แท้จริงแล้ว ภายในกลับเปิดกว้างให้บุคลากรในแต่ละระดับสามารถปรับเปลี่ยน เนื้อหา ของสวนไปตามสถานการณ์ขององค์กรได้ อันเป็นการเอื้อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมหรือแม้แต่ ต่อรอง เอาผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วมใน “ผลงาน” ดังกล่าวได้ด้วย ความเข้าใจนี้นำไปสู่การเรียนรู้ว่า การแยก รูปแบบ ออกจาก เนื้อหา หรืออีกนัยหนึ่งคือ แยกกฎระเบียบกับวัฒนธรรมการปฏิบัติขององค์กรออกจากกัน เป็นจุดสำคัญที่ทำให้สวนในองค์กรแห่งนี้ดำเนินการต่อเนื่องมาได้จนถึงปัจจุบันอย่างมีคุณลักษณะและวิธีการที่เฉพาะตัว

## คำสำคัญ

การอ่านภูมิทัศน์  
สวนเกษตรดาดฟ้า  
สถานที่  
องค์กรภาครัฐ

## Abstract

Landscape is a language. “Reading” landscape enhances the understanding of its profound meanings. In addition, it benefits the “writing” or changing (Shaping) the landscape more contextually yielding the “narrative” which creates meaning of landscape for human and society to remember and imagine. This research article focuses on the “reading” of agricultural rooftop garden and its characteristics in a local government office. This landscape is fascinating to study for three reasons: 1) Location, it is an agricultural garden located on the roof of a district office. 2) Situation, it relates to today urban problems such as food security, the lacking of green space in the city, etc., and 3) The role of the garden which has created a corporate image. Hence, this study is a qualitative case study research using interpretative approach and grounded theory with the “reading” of landscape through the view of “place”. The methods include field survey, semi-structure interview of key persons, participation observation, and online search. Triangulation is conducted for data reliability.

The results show that the Thai characteristics of the governmental organization contribute to the understanding of landscape in that organization. Such understanding explains why physical settings, activities, values and meanings of the garden have been modified to the “formalized” image. The formality of the landscape benefits staffs in various levels, from operational to executives, to produce the so-called “work benefits”. Furthermore, the results also lead to the understanding that the garden can create benefits to all parties only if the “formality” image has been loosely constructed and formed, yet it is actually open for staffs in different levels to adapt or change its “contents” according to the situation of the organization. Such condition would allow related staffs to participate as well as negotiate the benefits from their involvement. This conclusion contributes a lesson learnt that the separation of structure and contents, or in the other words splitting regulations from real practice, becomes the key for the continuity of this garden till the present day in specific and unique characters.

## Keywords

Reading Landscape  
Agricultural Rooftop Garden  
Place  
Governmental Organization

## 1. บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

เซอร์วินสตัน เชอร์ชิล (Winston Leonard Spencer-Churchill) อดีตนายกรัฐมนตรีของ สหราชอาณาจักร ได้กล่าวไว้ว่า “We shape our buildings, and afterwards, our buildings shape us.” (Parliament of the United Kingdom, 2011) ซึ่งแสดงถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อม สรรค์สร้างที่มีต่อผู้ที่อาศัยหรือทำงานในสภาพแวดล้อม ดังกล่าว (Paramitha, 2011) ดังนั้น สภาพแวดล้อมขององค์กรภาครัฐซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ กล่าวถึงเฉพาะบุคลากรในองค์กรภาครัฐของประเทศไทยก็มีจำนวนมากถึง 2,841,259 คน<sup>1</sup> และยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี (Thaireform, 2017) และเมื่อพิจารณาถึงประชาชนจำนวนมากที่ต้องติดต่อกับกับองค์กรเหล่านี้ด้วยก็จะเห็นได้ชัดว่าสภาพแวดล้อมดังกล่าวควรได้รับความสนใจเป็นพิเศษ อย่างไรก็ตาม การศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกอาคารที่อยู่ในองค์กรภาครัฐกลับมีไม่มากนัก การวิจัยนี้จึงต้องการเพิ่มองค์ความรู้ในประเด็นดังกล่าว โดยบทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหัวข้อ “สวนในบริบทขององค์กรภาครัฐ” โดยใช้การ “อ่าน” ในการศึกษา

การ “อ่าน” ในที่นี้หมายถึง ระเบียบวิธีการศึกษาอย่างหนึ่ง ที่ทำความเข้าใจสิ่งที่ศึกษาด้วยการวิเคราะห์และตีความข้อมูล (Interpretive approach) โดยในบทความนี้ผู้วิจัยเป็น “ผู้อ่าน” และ “ภูมิทัศน์” เป็นสิ่งที่ถูกอ่าน ภายใต้กรอบคิดที่ว่า “ภูมิทัศน์” เป็นภาษาหนึ่งที่สามารถอ่านและทำความเข้าใจได้ (Spirn, 1998)

“การอ่านภูมิทัศน์” หรือการทำความเข้าใจภูมิทัศน์ช่วยให้เราตระหนักถึงความสำคัญของภูมิทัศน์นั้น ทั้งในมุมมองของผู้อยู่อาศัยและผู้สร้าง ซึ่งเป็นรากฐานของการวางผังและออกแบบ (Bell, 2012) ยิ่งไปกว่านั้น การ “อ่าน” ทำให้เกิดความเข้าใจในตัวผู้สร้าง (Authors) ภูมิทัศน์นั้นขึ้นมา ซึ่งผู้อ่านสามารถใช้ความเข้าใจดังกล่าวในการ “เขียน” (การสร้างหรือเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์) ให้มีความสอดคล้องกับบริบทมากขึ้น หรือนำไปสู่ การ “เล่า” หรือการให้ความหมายแก่ภูมิทัศน์เพื่อให้บุคคลหรือสังคมจดจำและจินตนาการภูมิทัศน์ได้ดีขึ้น (Spirn, 1998)

ในการศึกษานี้เลือก “อ่าน” สวนเกษตรดาดฟ้าในองค์กรภาครัฐ เนื่องจากเป็นภูมิทัศน์ที่มีความน่าสนใจใน 3 แง่มุม ประกอบด้วย

1) ที่ตั้ง มีองค์กรภาครัฐจำนวนมากที่มีการทำเกษตรกรรมบนอาคาร ข้อมูลในปี พ.ศ. 2559 ที่รวบรวมจากเว็บไซต์ “โครงการสวนผักคนเมือง: ปลูกผัก ปลูกเมือง ปลูกชีวิต” ของมูลนิธิเกษตรกรรมยั่งยืน (ประเทศไทย) (Sustainable Agriculture Foundation Thailand, 2016) และ “ฐานข้อมูลและระบบติดตามการเพิ่มพื้นที่สีเขียวของกรุงเทพมหานคร V.2” ที่จัดทำโดยกรุงเทพมหานคร (กทม.)<sup>2</sup> (Bangkok Metropolitan Administration, 2016)<sup>3</sup> ตลอดจนข้อมูลจากสื่อสาธารณะและการสำรวจภาคสนามพบว่าเมืองกรุงเทพฯ มีพื้นที่ที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลซึ่งทำเกษตรกรรมบนดาดฟ้าอาคาร หรือที่นิยมเรียกโดยทั่วไปว่า สวนเกษตรดาดฟ้า จำนวน 15 องค์กร โดยเป็นส่วนในองค์กรภาครัฐประเภท ราชการส่วนท้องถิ่นมากที่สุด คือ 8 แห่ง รองลงมาคือ ราชการส่วนกลาง 2 แห่ง องค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ 2 แห่ง ที่เหลืออีก 3 แห่ง เป็นองค์กรประเภทอื่น ๆ

2) ความสอดคล้องกับสถานการณ์ สวนเหล่านี้ได้รับความนิยมจากภาคสังคม โดยมีการนำเสนอเรื่องราวผ่านสื่อมวลชนหลายแขนง เนื่องจากมีส่วนช่วยแก้ปัญหาของชุมชนเมืองในปัจจุบัน เช่น ความมั่นคงทางอาหาร การขาดแคลนพื้นที่สีเขียวในเขตเมือง ฯลฯ

3) บทบาทของสวนในการสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรเอง สวนในองค์กรภาครัฐนั้น ในอดีตถูกมองว่ามีบทบาท “เป็นสถานที่ประดับบารมีและแสดงความเจริญของประเทศชาติ” (Sukawattana, 1996, pp. 30-31)

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการใช้สวนเกษตรเพื่อวัตถุประสงค์ในการประชาสัมพันธ์องค์กรนั้น เป็นบทบาทที่พบเห็นได้ในยุคสมัยใหม่ หากเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ในการสร้างสวนที่ศาสตราจารย์ไชแสง สุชะวัฒนะ ผู้เชี่ยวชาญด้านสวนไทยได้ประมวลไว้ในปี พ.ศ. 2539 (Sukawattana, 1996)

### 1.2 วัตถุประสงค์ และการปกป้องแหล่งข้อมูล

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจคุณลักษณะของสวนในองค์กรภาครัฐที่เป็นสวนเกษตรดาดฟ้า ทั้งคุณลักษณะทางกายภาพ กิจกรรม และความหมายการวิจัยนี้มีคำถามหลัก 3 ข้อ คือ (1) อะไรคือปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ หรือที่เรียกว่า ความเป็นสวน ของสวนเกษตรดาดฟ้าในองค์กรภาครัฐ (2) คุณลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นได้อย่างไร และ (3) สวนตามคุณลักษณะดังกล่าวมีความหมายอย่างไร สำหรับบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจสวนเกษตรดาดฟ้าที่อยู่ในบริบทของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ทั้งนี้ บทความนี้ได้ใช้การปกปิด (Anonymity) ตัวองค์กร โดยระบุเพียง “องค์กรราชการส่วนท้องถิ่น ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล” และได้เลือกใช้นามแฝง (Pseudonym) กับชื่อองค์กรและผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อเป็นการปกป้องแหล่งข้อมูลจากการระบุตัวตนของผู้ให้สัมภาษณ์ด้วยการอาศัยข้อมูลแวดล้อม (Nespor, 2000; Wiles, Crow, Heath, & Charles, 2008) เนื่องจากอาจมีผลกระทบต่อการประกอบอาชีพของผู้ให้สัมภาษณ์ในอนาคต

## 2. การ “อ่าน” ภูมิทัศน์ในองค์กรภาครัฐ

### 2.1 องค์กรภาครัฐกับระบบราชการ

ในทางสังคมวิทยา องค์กร<sup>4</sup> เป็นระบบทางสังคมอย่างหนึ่งและยังหมายถึงกลุ่มคนที่มีระเบียบ (Organized group) ดังนั้นครอบครัว ชุมชน วัด สมาคม ฯลฯ จึงจัดเป็นองค์กรทั้งสิ้น แต่องค์กรในความหมายที่คนทั่วไปเข้าใจ ทั้งองค์กรภาครัฐและบริษัทเอกชนนั้น นักสังคมวิทยา เรียกว่า “องค์กรแบบสหจร” ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) มีบุคลากรประจำระยะเวลาทำงานชัดเจน 2) มีหน้าที่และขอบเขตของหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติตาม 3) มีกฎระเบียบแบบแผน หรือวัฒนธรรมองค์กรของตน 4) มีเจตนาจัดตั้งขึ้น 5) มีองค์วัตถุ เช่น อาคาร ทรัพย์สิน ของตนเองเพื่อใช้สอย (Sanyaviwat, 2006)

ในขณะที่ ระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นลักษณะของการจัดการองค์กรในอุดมคติที่เสนอโดย Max Weber (Henderson & Parsons, 1966) ซึ่งสามารถประมวลลักษณะสำคัญจากมุมมองของนักวิชาการด้านสังคมวิทยา และด้านการบริหารได้ 7 ประการ คือ 1) มีบุคลากรประจำทำงานเต็มเวลา 2) แบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญ 3) จัดองค์กรตามอำนาจหน้าที่ 4) บริหารงานตามสายบังคับบัญชา 5) ใช้ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ 6) มีระเบียบกฎเกณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษร และ 7) ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานบุคคล (Wittaya-u-dom, 2011; Tamronglak, 2010; Sanyaviwat, 2006; Serirat, Hirankitti & Wanitchayaporn, 2002) การบริหารราชการแผ่นดินด้วยระบบราชการลักษณะนี้เริ่มขึ้นในพ.ศ 2418 เมื่อรัชกาลที่ 5 ทรงกำหนดให้มีการทำงานราชการแบบเต็มเวลา (Pisali, 2014) โดยใช้พระบรมมหาราชวังหรือวังเก่าเป็นสถานที่ทำงาน (Eawsriwong, 1994) ทั้งนี้ สามารถแบ่งองค์กรภาครัฐของไทยได้เป็น 6 กลุ่มคือ 1) ราชการส่วนกลาง 2) ราชการส่วนภูมิภาค 3) ราชการส่วนท้องถิ่น 4) รัฐวิสาหกิจ 5) องค์กรมหาชน และ 6) องค์กรอิสระ

และองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญ (Maneethorn, 2008; Sanyaviwat, 2006) ในบทความนี้สนใจศึกษาภูมิทัศน์ในองค์กรภาครัฐประเภท ราชการส่วนท้องถิ่น

### 2.2 แนวคิดการ “อ่าน”

ศาสตราจารย์สเปิร์น (Spirn, 1998) นักวิชาการด้านภูมิสถาปัตยกรรมผู้เสนอแนวคิด “ภาษาของภูมิทัศน์” (The language of landscape) ได้อธิบายว่า “ภูมิทัศน์เปรียบเสมือนภาษารูปแบบหนึ่งที่มีแบบแผนของรูปร่าง โครงสร้าง วัตถุ (Material) การก่อรูป (Formation) และการใช้งาน เหมือนคำหรือข้อความในประโยค... ดังนั้น ความหมายของคำ ต่าง ๆ จะเกิดขึ้นเมื่อถูกแวดล้อม (Shape) ด้วยบริบท...ซึ่งมีความจำเพาะต่อสถานที่ และวัฒนธรรมท้องถิ่นนั้น...ฉะนั้นเราจึงสามารถ อ่าน ภูมิทัศน์ได้เหมือนการอ่านหนังสือ” (Spirn, 1998, p. 15) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวคล้ายคลึงกับ เจนค์ส (Jencks, 1991) นักวิชาการด้านสถาปัตยกรรมที่เสนอว่าสถาปัตยกรรมเปรียบเสมือนภาษาอย่างหนึ่งที่มีองค์ประกอบย่อยทางสถาปัตยกรรม (เช่น ประตู หลังคา เสา คาน) เป็นเหมือน “คำศัพท์” ซึ่งถ่ายทอดความหมายได้เหมือนถ้อยคำในภาษา

ทั้งนี้ชาติรี ประกิตนันทการ (Prakitnonthakan, 2011, pp. 12-13) อธิบายแนวทางในการ “อ่าน” สิ่งสร้าง (Material) เช่น สถาปัตยกรรม ไว้ 3 ลักษณะคือ การอ่านแบบผู้สร้างเป็นประธาน คือการทำความเข้าใจสิ่งสร้างผ่านคำอธิบายของผู้สร้าง การอ่านแบบตัวผู้อ่านเองเป็นประธาน คือการทำความเข้าใจจากประสบการณ์ส่วนตัว และอารมณ์ของปัจเจกบุคคลที่มีต่อสิ่งสร้างนั้น และ การอ่านแบบใช้สิ่งสร้างเป็นประธาน คือการทำความเข้าใจสิ่งสร้าง โดยเน้นที่กระบวนการสร้างความหมายและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อการสื่อความของสิ่งสร้าง ซึ่งบางความหมาย “ไม่อยู่ในการควบคุม” ของผู้สร้าง และอาจเผยอุดมการณ์หรือคุณค่าที่ผู้สร้าง “ปกปิดไว้ ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว” เนื่องจากอุดมการณ์ดังกล่าว “ซึ่มลึกในระดับวัฒนธรรม” และกล่าวอีกว่า “การอ่านทั้งสามแบบคงไม่แยกขาดจากกันสิ้นเชิง...แต่ประเด็นก็คือ เมื่อเรามุ่งอ่านแบบไหนก็ย่อมได้ภาพเน้นไปในแนวทางนั้นมากที่สุด และทำให้มิติอื่น ๆ พร่าเลือนไป”

การอ่านภูมิทัศน์หนึ่ง ๆ นั้น นอกจากข้อมูลที่สังเกตได้ทางสายตา (Visual information) แล้ว เรายังสามารถนำข้อมูลอื่น อาทิเช่น ประวัติขององค์กร หรือข้อมูลทางประวัติศาสตร์จากหอดจดหมายเหตุ มาประกอบการ

ทำความเข้าใจการอ่านภูมิทัศน์ในเขตเมืองซึ่งมีบริบทที่ซับซ้อนได้อีกด้วย (Holdsworth, 1997)

### 2.3 มุมมอง “ภูมิทัศน์” กับ “สถานที่” (landscape as place)

“Place is not just a thing in the world but a way of understanding the world.” (Cresswell, 2004, p. 11)

การที่เราสามารถ “อ่าน” ภูมิทัศน์แห่งหนึ่ง ๆ ได้จากหลายองค์ประกอบ ส่งผลให้ความหมายและเนื้อหาที่ได้จากการ “อ่าน” ในแต่ละครั้งของแต่ละคนนั้นแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับมุมมองและประสบการณ์ที่เลือกใช้ ซึ่งในประเด็นนี้ Meinig (1979) ได้ยกตัวอย่างให้เห็นชัดว่าภูมิทัศน์แห่งหนึ่งนั้นสามารถมองในแง่มุมที่แตกต่างกันได้ถึง 10 มุมมอง หนึ่งในนั้นคือมุมมองที่มองว่า สวนเป็นสถานที่ (Landscape as place) ซึ่งเป็นมุมมองที่นักวิชาการหลายท่านนำมาใช้ในการ “อ่าน” หรืออธิบายสวนซึ่งเป็นภูมิทัศน์ที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น งานของ Spirn (1998) และ Schein (1997) การกำหนดมุมมองจึงเป็นส่วนสำคัญในการคัดเลือกข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตีความ

งานวิจัยนี้ได้นำทฤษฎี แบบจำลองสถานที่ (Place model) ของ Canter (1977) มาใช้ในการศึกษา ซึ่งทฤษฎีดังกล่าว อธิบายว่า “สถานที่” เกิดจากการซ้อนเหลื่อมกัน (Juxtaposition) ของปัจจัย 3 อย่าง คือ 1) “คุณลักษณะทางกายภาพ” (Physical attributes) ของสิ่งแวดล้อมที่สัมผัสได้ 2) “กิจกรรม” (Activities) ที่กระทำในสถานที่นั้น และ 3) “แนวคิด” (Conceptions) ซึ่งหมายถึงการให้ความหมายต่อสถานที่ของแต่ละบุคคล

### 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย และการออกแบบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเฉพาะกรณีเชิงคุณภาพ (qualitative case study research) (Naiyapatana, 2008) ซึ่งคัดเลือกกรณีศึกษาจากเกณฑ์ 1) การดำเนินการที่ต่อเนื่อง 2) มีความสำคัญ (ถูกอ้างอิงจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย) 3) มีความโดดเด่น (เคยได้รับรางวัล หรือมีการเข้าศึกษาจากหน่วยงานอื่น) และ 4) สามารถเข้าถึงและเก็บข้อมูลได้ตลอดช่วงเวลาวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีทฤษฎีฐานราก (Grounded theory method) (Glaser and Strauss, 1967; Sutthinarakorn, 2013) ร่วมกับการ “อ่าน” ภูมิทัศน์ผ่านมุมมอง “สถานที่” (Place) ซึ่งมีใจความหลัก ดังนี้

### 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยนี้ได้พัฒนาต่อยอดจากการศึกษาเรื่อง แบบจำลองสถานที่ (Canter, 1977) โดยได้เพิ่มเติมรายละเอียดของแบบจำลองในแต่ละส่วนเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษา ทั้งในด้านการเป็นสวนเกษตรบนดาดฟ้า และตั้งอยู่ในองค์กรภาครัฐ โดยเห็นว่าปัจจัยหลักทั้ง 4 อย่างนี้จะส่งผลให้ความเป็นสวนแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน (รูปที่ 1) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

คุณลักษณะของที่ตั้ง (Setting) ได้ปรับปรุงจาก “คุณลักษณะทางกายภาพ” โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วนคือ ส่วนที่สัมผัสรับรู้ได้ และ ส่วนที่เป็นมโนทัศน์ทางสถาปัตยกรรม (Phattanawasin & Kaewlai, 2014)

- ส่วนที่สัมผัสรับรู้ได้ นอกจากจะพิจารณาทั้งการวางผังบริเวณ (ที่ตั้ง ตัวอาคาร พื้นผิวหลังคา การระบายน้ำ ระบบสาธารณูปโภค) ลักษณะการปลูก ชนิดพืช ซึ่งเป็นคุณลักษณะทางกายภาพแล้ว ยังนำ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ มาพิจารณาร่วมด้วย โดยประยุกต์จากแนวทางการสำรวจเพื่อจัดทำสวนเกษตรบนดาดฟ้าและปัญหาของสวนเกษตรบนอาคารของ (Sunakorn and Davivongs, 2016)

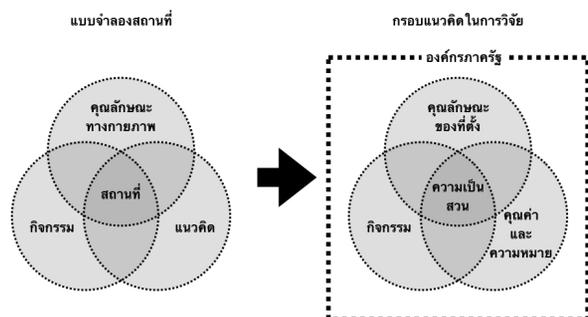
- ส่วนที่เป็นมโนทัศน์ทางสถาปัตยกรรม คือ บริเวณส่วนบุคคลกับส่วนสาธารณะ (Private and public area) (Phattanawasin & Kaewlai, 2014)

กิจกรรม โดยทั่วไปนั้นกิจกรรมในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) กิจกรรมหลัก ซึ่งโดยปกติจะเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการผลิตสินค้าหรือบริการ เช่น ในภาคการเกษตรจะประกอบไปด้วย การจัดหาวัตถุดิบ การผลิตและการเก็บเกี่ยว การกระจายผลผลิต ฯลฯ และ 2) กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ เช่น กิจกรรมทางบัญชีและการเงิน งานธุรการ การตลาด การบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ (Waraphak, 2002)

คุณค่าและความหมาย (Values & Meanings) ได้ปรับปรุงจาก “ความหมาย” หรือที่ Canter เรียกว่า แนวคิด โดยผู้วิจัยเห็นว่าควรเพิ่มการศึกษา คุณค่า (Values) ด้วย เนื่องจากคุณค่าเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดโลกทัศน์ของคน ตลอดจนมีอิทธิพลต่อการสร้าง ความหมาย ทั้งในระดับบุคคลและสังคม (Chotiudompan, 2016)

องค์กรภาครัฐ เนื่องจากลักษณะขององค์กรและการจัดการขององค์กรมีผลต่อการจัดการสวน (The Association of Siamese Architects under Royal Patronage, 2010)

เพราะสวนเป็นทรัพยากรทางกายภาพอย่างหนึ่งขององค์กร (Chotipanich, 2010, p. 17) การวิจัยนี้จึงนำความเป็นองค์กรภาครัฐ (คุณลักษณะขององค์กรแบบสหจรรยาและระบบราชการ) มาเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในแบบจำลอง



ที่มา: ปรับปรุงจาก Canter (1977, p. 158)

รูปที่ 1 การพัฒนารอบแนวคิดในการศึกษา (The development of theoretical framework)

### 3.2 วิธีการ “อ่าน” ภูมิทัศน์

จากกรอบแนวคิดข้างต้นของ แบบจำลองสถานที่ (Place model) ข้อมูลที่รวบรวมเพื่อการวิเคราะห์ 4 ด้าน จึงประกอบด้วย 1) ด้านคุณลักษณะของที่ตั้ง 2) ด้านกิจกรรม และ 3) ด้านคุณค่าและความหมาย 4) ข้อมูลองค์กร รวมไปถึงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

ในการวิจัยนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 4 วิธี ได้แก่

1) การสำรวจ เพื่อรวบรวมข้อมูลคุณลักษณะของที่ตั้งซึ่งเป็นสภาพปัจจุบันของสวน โดยมีการเก็บข้อมูล 11 ครั้ง ในช่วงเวลา 6 เดือนเพื่อติดตามความเปลี่ยนแปลงของพืชพรรณ สิ่งปลูกสร้าง และสภาพอากาศในพื้นที่

2) การสัมภาษณ์ก็มีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการจัดทำประวัติศาสตร์บอกเล่า (Oral history) เพื่อใช้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสวนทั้งด้านคุณลักษณะของที่ตั้ง กิจกรรม และคุณค่าและความหมาย ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบันและแผนการดำเนินงานในระยะต่อไป ตลอดจนรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลขององค์กรด้วย โดยเลือกสัมภาษณ์ บุคคลสำคัญ (Key persons) ที่มีบทบาทสำคัญต่อสวนจำนวน 6 คน

3) การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม ใช้เพื่อเก็บข้อมูลด้านกิจกรรมเป็นหลัก ซึ่งเป็นการสังเกตทั้งตัวผู้ให้สัมภาษณ์ และผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยได้เข้าไปมีส่วนร่วมทั้งกิจกรรมทางการเกษตรและกิจกรรมการฝึกอบรม ส่วนกิจกรรมที่ไม่สามารถเข้าร่วมได้เช่น งานด้านบัญชีและการเงิน การประชุม ฯลฯ จะใช้ข้อมูลจากเทคนิคอื่น ทั้งนี้การสังเกตยังใช้ในระหว่างการให้สัมภาษณ์ด้วยเพื่อ

ทำความเข้าใจความหมายที่แสดงออกผ่านทางน้ำเสียงและท่าทางของผู้ให้สัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลคุณลักษณะของที่ตั้งอีกด้วย

4) ข้อมูลสารสนเทศ ได้รวบรวมทั้งสื่อที่ผลิตโดยองค์กร (เช่น วารสาร เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ ฯลฯ) และที่สื่อมวลชนอื่น ๆ จัดทำขึ้น (เช่น คำให้สัมภาษณ์ในหนังสือ ฯลฯ)

เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลประกอบด้วย แผนที่ภาพถ่าย บันทึกภาคสนาม และเครื่องบันทึกเสียง ทั้งนี้การใช้วิธีการเก็บข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย รวมถึงการเก็บข้อมูลในหลายช่วงเวลาเป็นส่วนสำคัญในการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า

ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน โดยขั้นแรกได้ศึกษาพัฒนาการของสวนในลักษณะของประวัติศาสตร์บอกเล่า (Oral history) จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยได้แบ่งลำดับชั้น (Layer) ในการ “อ่าน” ออกเป็น 4 ระดับ คือ

1) อ่าน คุณลักษณะของที่ตั้งและกิจกรรมที่เกิดขึ้น โดยใช้กรอบแนวคิด ร่วมกับสภาพจริงที่ได้รับรู้จากพื้นที่ (ดูหัวข้อ 4.1 และ 4.2)

2) อ่านคุณค่าและความหมาย ที่ บุคคลสำคัญ ให้กับสวน (ดูหัวข้อ 4.3)

3) อ่านลักษณะและการจัดการขององค์กร ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของสวน (ดูหัวข้อ 4.4)

4) บทวิพากษ์ เกร็ด และเรื่องราวจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นการ “อ่าน” ความหมายของสวนในฐานะภาพสะท้อนขององค์กร (ดูหัวข้อ 5)

ทั้งนี้ การ “อ่าน” ในแต่ละระดับจะใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากทั้ง 4 วิธี (แต่ให้น้ำหนักความสำคัญแตกต่างกันตามระดับของสิ่งที่อ่าน) เพื่อให้การ “อ่าน” มีความถูกต้อง เทียบตรง

## 4. กรณีศึกษา

### 4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษา องค์กร A

กรณีศึกษานี้เป็นสวนเกษตรที่ตั้งอยู่บนบริเวณลาดฟ้าขององค์กรราชการส่วนท้องถิ่นแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล มีจำนวนบุคลากรทั้งข้าราชการและลูกจ้างประจำประมาณ 600 คน โดย สวนเกษตรลาดฟ้า มีลูกจ้างประจำในตำแหน่ง คนสวน คอยดูแลจำนวน 4 คน และมีข้าราชการประจำเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ 1 คน

#### 4.2 พัฒนาการของสวนเกษตรตลาดฟ้าใน องค์กร A<sup>5</sup>

ในการศึกษารั้งนี้ได้แบ่งพัฒนาการของสวนใน องค์กรนี้ออกเป็น 3 ยุค โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของที่ตั้งของสวน กิจกรรมในสวน และความหมายของสวน ซึ่งแต่ละยุคมีพัฒนาการที่สำคัญ ดังนี้

##### 4.2.1 ยุคเริ่มต้น (ก่อนปีพ.ศ. 2549)

องค์กร A เริ่มทำโครงการฝึกอาชีพด้านการเกษตร บนที่ว่างของเอกชน เมื่อสิ้นสุดโครงการฝึกอาชีพและฝ่าย เอกชนขอพื้นที่คืน บุคลากรที่ดูแลสวนเกษตรได้ขออนุญาต ผู้บริหาร องค์กร A ย้ายพืชผักที่ปลูกแล้วไปไว้บนตลาดฟ้า ในลักษณะสวนกระถาง แต่เนื่องจากความร้อนของพื้น ตลาดฟ้าทำให้พืชผักดังกล่าวตาย บุคลากรกลุ่มดังกล่าวจึง เริ่มทดลองปลูกผักในกระบะและปรับปรุงเทคนิคการปลูก พืชโดยใช้สารสกัดชีวภาพจนประสบผลสำเร็จ

จากนั้นช่วงปีพ.ศ. 2547 มีการเปลี่ยนตัวผู้รับผิดชอบ โครงการ ซึ่งผู้รับผิดชอบคนใหม่ได้พยายามเพิ่มความ โปร่งใสในการดำเนินงาน โดยจัดตั้ง “กองทุน” ที่นำรายได้จากการขายผลผลิตทั้งหมดมาหมุนเวียนเพื่อการดำเนินงานของสวน จนกระทั่งสามารถขยายสวนได้เต็มพื้นที่ ตลาดฟ้า และเกิดการบอกเล่าปากต่อปากทำให้เริ่มมีผู้สนใจ เข้ามาศึกษาดูงานตั้งแต่ช่วงปลายยุคนี้

##### 4.2.2 ยุคพัฒนา (พ.ศ. 2549 - 2555)

ผู้บริหาร องค์กร A ได้ให้สื่อมวลชนมาทำข่าว สวนจึงเริ่มเป็นที่รู้จักในวงกว้าง และมีการจัดฝึกอบรม วิธีการทำเกษตรบนพื้นปูน ขึ้นตามความต้องการของ ประชาชน

การฝึกอบรมดังกล่าวได้พัฒนาต่อมาเป็นโครงการ ฝึกอาชีพด้านการเกษตร ซึ่งมีการตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบโครงการอย่างเป็นทางการ มีการมอบหมายหน้าที่ อย่างชัดเจน โดยให้บุคลากรที่ดูแลสวนเป็นวิทยากร และ ใช้สวนเกษตรตลาดฟ้าเป็นพื้นที่ฝึกอบรม เริ่มมีการประเมิน ผลการดำเนินโครงการอย่างเป็นทางการ มีการใช้งบ ประมาณแผ่นดินเพื่อพัฒนาทางเข้าส่วนฝึกอบรม และเพิ่ม สิ่งอำนวยความสะดวก กล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า สวนมีความเป็นทางการ มากขึ้นภายหลังจากที่เปลี่ยนเป็นส่วน หนึ่งของโครงการฝึกอาชีพ

ต่อมา เกิดเหตุการณ์ “มหาอุทกภัย” ในปีพ.ศ. 2554 สื่อมวลชนเสนอข่าวในลักษณะที่ว่า บุคลากรที่อพยพ มาพักอาศัยใน องค์กร A สามารถพึ่งตนเองได้ด้วยผลผลิต จากสวนเกษตรตลาดฟ้า ทำให้สวนแห่งนี้มีชื่อเสียงมากขึ้น กว่าเดิม ในระยะหลังจึงเริ่มมีการนำเสนอข้อมูลว่าสวน

เกษตรแห่งนี้ได้ดำเนินการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง ในขณะที่บุคลากรเองก็ได้นำหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาการฝึกอบรม 4.2.3 ยุคสร้างคามยั่งยืน (พ.ศ.2556-2559)

ในยุคนี้ ผู้บริหาร องค์กร A เข้ามามีบทบาทโดยตรง ในการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสวนเกษตรตลาดฟ้าของ องค์กร โดยในระหว่างปีพ.ศ. 2556-2558 ได้กำหนด นโยบายให้สวนเกษตรเป็น “ศูนย์การเรียนรู้” ด้านเกษตร อินทรีย์ในเขตเมือง ด้วยการจัดเนื้อหาการอบรมเป็น หลักสูตรต่าง ๆ มีการกำหนดรูปแบบขั้นตอนการอบรม จัด พิมพ์คู่มือการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะการบรรยายของ วิทยากร

ต่อมาในปีพ.ศ.2558 ผู้บริหาร องค์กร A คนต่อมา ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาสวนเกษตรตลาดฟ้าให้เป็น “ฐาน การเรียนรู้” ซึ่งประชาชนสามารถเข้ามาหาความรู้ได้ด้วย ตนเองจากสื่อที่จัดแสดงตามฐานต่าง ๆ โดยไม่ต้องรอ สัมผัสเข้าอบรม (แต่ยังคงมีการจัดฝึกอบรมเช่นเดิม) และ มีนโยบายให้ปรับปรุงผังบริเวณและสิ่งปลูกสร้างในสวนให้ สามารถรองรับผู้มาเยี่ยมชมได้มากขึ้น

จากการศึกษาพบว่า ในยุคนี้มีการใช้งบประมาณ แผ่นดินมาปรับปรุงอาคารในส่วนที่ใช้ดำเนินโครงการ โดย บริเวณสวนเกษตรตลาดฟ้ามีการทำระบบกันซึมของตลาดฟ้า ใหม่ทั้งหมด และมีการทำสื่ออาคารในบริเวณสวนใหม่ ใน ส่วนการฝึกอบรมมีการปรับปรุงห้องประชุมขององค์กรมา ใช้เป็นห้องอบรม และนำสื่อที่ทันสมัยมาใช้ประกอบการ บรรยาย (เช่น การฉายวีดิทัศน์ และสไลด์ PowerPoint ประกอบการบรรยาย)

#### 5. การอ่าน “ความเป็นสวน”

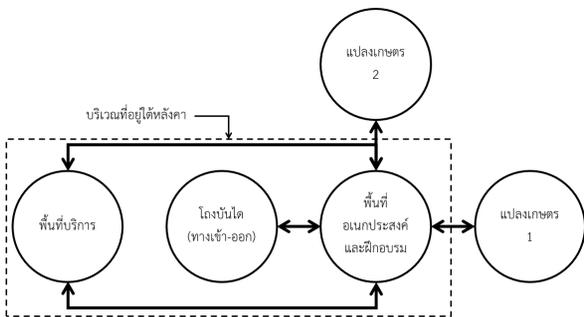
ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2559) สวนเกษตร ตลาดฟ้าขององค์กร A มีการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด ทั้ง ในด้าน 1) คุณลักษณะของที่ตั้ง 2) กิจกรรม 3) คุณค่าและ ความหมาย และ 4) สภาพแวดล้อมของการจัดการภายใน องค์กร โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลง ของทั้ง 4 ปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์ที่สืบเนื่องกันซึ่ง ส่งผลต่อคุณลักษณะของสวน ซึ่งแสดงให้เห็นว่านอก จาก ปัจจัย 3 ประการตามทฤษฎีแบบจำลองสถานที่ซึ่งได้ ปรับปรุงใหม่แล้วนั้น สภาพแวดล้อมของการจัดการภายใน องค์กร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อ ความเป็นสวน ซึ่ง เนื้อหาในส่วนนี้จะอธิบายถึงแต่ละปัจจัย

### 5.1 คุณลักษณะของที่ตั้ง (setting)

ผลการวิจัยแสดงถึงกลุ่มปัจจัยด้านคุณลักษณะของที่ตั้งที่สำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย

1) การวางผังบริเวณ สวนเกษตรดาดฟ้านี้สามารถแบ่งพื้นที่ได้เป็น 3 ส่วนตามประโยชน์ใช้สอย คือ ส่วนแปลงเกษตร ซึ่งเป็นพื้นที่กลางแจ้งที่ใช้สำหรับปลูกพืช ส่วนพื้นที่อเนกประสงค์และฝักอบรม เป็นพื้นที่ได้ขายคาที่ใช้ทำกิจกรรมการเกษตรและใช้ในการจัดฝักอบรมด้วย และสุดท้ายคือส่วนบริการ ซึ่งใช้เก็บของและเป็นพื้นที่พักผ่อนของบุคลากรสวนเกษตรดาดฟ้า (รูปที่ 2)

ส่วนแปลงเกษตรมีการขยายพื้นที่ตามข้อจำกัดด้านทุน ในขณะที่ส่วนพื้นที่อเนกประสงค์และฝักอบรมใช้พื้นที่บริเวณได้ขายคาโดยตลอดไม่เปลี่ยนแปลง แม้จะไม่มีการขยายพื้นที่ในส่วนนี้เพิ่ม แต่มีการปรับให้เป็นพื้นที่ ซึ่งใช้ร่วมกันระหว่างกิจกรรมการเกษตรกับกิจกรรมฝักอบรม อย่างไรก็ตาม ในยุคสร้างความยั่งยืน ผู้บริหารองค์กร A ก็ได้ย้ายกิจกรรมการอบรมไปจัดในห้องประชุมที่ปรับปรุงใหม่แทน ตามนโยบายการสร้าง “ฐานการเรียนรู้” (Duang [pseud.], personal communication [PC], May 4, 2016)<sup>6</sup> ทั้งนี้ ส่วนบริการ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งขนาดและกิจกรรม เนื่องจากอยู่ในร่มไม่เหมาะแก่การทำเกษตร ในขณะที่เดียวกันก็ไม่สะดวกแก่การเข้าถึงจึงไม่ถูกเปลี่ยนไปใช้สอยเพื่อการฝักอบรม



ที่มา: ผู้วิจัย, 2018

รูปที่ 2 แผนภาพแสดงการใช้พื้นที่ของสวนเกษตรดาดฟ้าในกรณีศึกษา (Functional diagram of the agricultural rooftop in the case study)

2) ลักษณะการปลูก จากข้อมูลการสัมภาษณ์และการสังเกตพบว่าสวนเกษตรในองค์กรแห่งนี้มีลักษณะการปลูกพืช 5 รูปแบบ คือ (1) ปลูกลงพื้นดิน (2) ปลูกในกระถาง (3) ปลูกในกระบะ (4) ปลูกให้เลื้อยขึ้น ‘ซุ้มผัก’ และ (5) ปลูกแบบ “พืชกลับหัว”<sup>7</sup> โดยวิธีการปลูกจะมีรูปแบบหลากหลายมากขึ้นในปลายยุคพัฒนาถึงยุคสร้างความยั่งยืน (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016, June 2,

2016) (ดูรูปที่ 3) ทั้งนี้ เทคนิคการปลูกที่หลากหลายช่วยให้สามารถปลูกพืชได้มากชนิดและทำให้มีพื้นที่ปลูกเพิ่มขึ้น โดยสามารถปรับรูปแบบการปลูกให้เหมาะสมกับแต่ละบริเวณ ทั้งในด้านสภาพอากาศ การรับน้ำหนักของอาคาร และลักษณะทางกายภาพเดิมของอาคาร

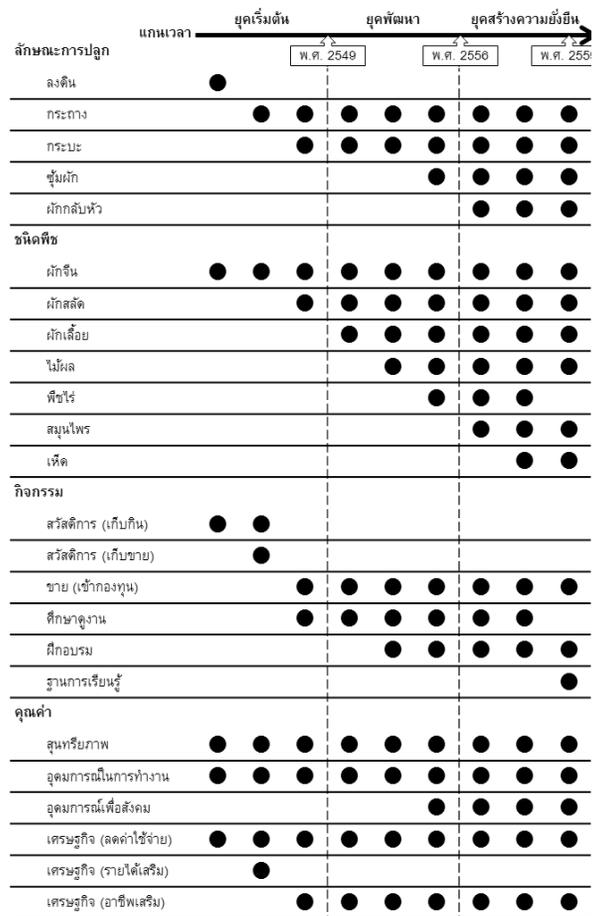
3) ชนิดพืช พืชพันธุ์ในสวนเกษตรขององค์กรนี้จำแนกได้เป็น 5 กลุ่มหลัก คือ ผัก ไม้ผล สมุนไพร พืชไร่ และเห็ด ซึ่งในแต่ละยุคจะมีการเลือกชนิดพืชและสัดส่วนของพื้นที่ปลูกพืชแต่ละกลุ่มที่แตกต่างกัน โดยในยุคเริ่มต้นจะปลูก “ผักจีน” (เช่น ผักบุ้ง ผักวางตุ้ง ผักคะน้า ฯลฯ) ซึ่งปลูกง่าย มีตลาดรองรับ และเมล็ดพันธุ์มีราคาถูก (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016; Duan [pseud.], PC, August 8, 2016) จากนั้นก็เริ่มมีการทดลองปลูกพืชชนิดอื่นซึ่งพืชพันธุ์ในระยะต่อมาจะมีอายุการเก็บเกี่ยวที่มากขึ้น และต้องการเทคนิคการปลูกและดูแลรักษาที่ยุงยากกว่าเดิม (เช่น พุเล่ ข้าวเจ้า ฯลฯ) อย่างไรก็ตาม พบว่าพืชไร่มีการ “หยุดมุ่งปลูกมุ่ง” เพราะการจัดการที่ยุงยากกว่าผัก แต่สาเหตุที่ปลูกนั้นเพื่อ พัฒนาความรู้ และเพื่อแสดงศักยภาพของผู้ปลูก รวมถึงเพื่อประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์สวน ตามที่บุคลากรระดับปฏิบัติการได้เล่าว่า “[พืชไร่ใช้สำหรับ]<sup>8</sup> ประดับด้วย แล้วให้เห็นว่าบนดาดฟ้าก็ปลูกข้าวโพดได้นะ” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) และคำอธิบายของผู้บริหารที่ว่า “เราก็มาทดลอง[ปลูก]...พืชเมืองหนาว สตอร์เบอร์รี่” (Rawi [pseud.], PC, June 7, 2016) หรือ “เป็นการเรียนรู้เอาอย่างการปลูกข้าว...แทบไม่คิดว่ามันจะเป็นไปได้” (Ratchani [pseud.], PC, August 30, 2016) (รูปที่ 3)

4) สภาพแวดล้อมธรรมชาติ จากการสัมภาษณ์พบว่า ความร้อน แสงแดด และลมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของที่ตั้ง ของสวน เนื่องจากต้องมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการทำสวน ดังนี้ (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016; Rawi [pseud.], PC, June 7, 2016)

- ความร้อน ความร้อนจากพื้นผิวดาดฟ้าอาคารส่งผลให้พืชผักที่ปลูกในกระถางตายเป็นจำนวนมาก ทำให้ต้องมีการสร้างกระบะปลูกที่เลียนแบบการปลูกพืชบนดินโดยใช้ก้ามมะพร้าวรองบริเวณกันกระบะเป็นฉนวนป้องกันความร้อนที่จะเข้าสู่รากพืช

- แสงแดด เนื่องจากบนดาดฟ้าอาคารมีร่มเงาอยู่ พืชผักได้รับแสงแดดมากเกินไปจึงเหี่ยวแห้ง ดังนั้นจึงมีการชิงลวดสลิงและปลูกไม้เลื้อยคลุมเพื่อพรางแสงแดด และลดอุณหภูมิของพื้นดาดฟ้า

- ลม กระแสลมในระดับตาดฟ้าอาคารนั้นค่อนข้างแรง สร้างความเสียหายให้กับใบของผัก รวมทั้งทำให้พืชที่ปลูกในกระถางล้มเสียหาย จึงมีการทำซุ้มผักจากท่อพีวีซี และลำไม้ไผ่ จากนั้นปลูกผัก เช่น น้ำเต้า บวบ มะระ ฯลฯ คลุมเพื่อลดแรงปะทะของลม



ที่มา: ผู้วิจัย, 2018  
รูปที่ 3 แผนภาพเปรียบเทียบพัฒนาการของสวนในแต่ละด้าน ตั้งแต่ยุคเริ่มต้นจนถึงยุคสร้างที่ยั่งยืน<sup>9</sup> (A comparative diagram of garden development in each dimension from the beginning era to the sustainable era)

การเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของที่ตั้งของสวนสะท้อนปัญหาของการใช้พื้นที่ตาดฟ้า 2 ประการ ประการแรกคือ ไม่สามารถขยายพื้นที่เพิ่มขึ้นตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ จึงต้องปรับเปลี่ยนเป็นพื้นที่อเนกประสงค์ ประการที่สองคือ ไม่สามารถเพิ่มแปลงปลูกได้ ดังนั้นการทำซุ้มผัก พืชกลับหัว และการเพาะเห็ด จึงเป็นการเพิ่มปริมาณผลผลิตอีกทางหนึ่ง แต่ยังคงจำกัดด้วยโครงสร้างอาคาร ความต้องการแสงของผักในแปลง และความยุ่งยากในการดูแลรักษา ซึ่งประการหลังนี้แสดงให้เห็นว่าพื้นที่สวนเกษตรตาดฟ้าแห่งนี้มีข้อจำกัดในการผลิตเพื่อการค้า

สอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารท่านหนึ่งที่ว่า “[ปลูก]เพื่อจำหน่าย...มันคงเป็นไปได้ไม่ยั่งยืน” (Rawi [pseud.], PC, June 7, 2016) ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกิจกรรมและความหมายของสวนในยุคพัฒนา

### 5.2 กิจกรรม

กิจกรรมในสวนเกษตรของ องค์กร A มีการพัฒนารูปแบบและขอบเขตการดำเนินการมาตามลำดับ จากเดิมเป็นการทำเกษตรเพื่อ “เก็บกิน” คือ ผลผลิตที่ได้ก็นำมาแบ่งปันบริโภคกันเองในเชิงสวัสดิการ แต่หลังจากพัฒนาเทคนิคการปลูกพืชในกระบะได้สำเร็จ จึงมีผลผลิตเหลือพอที่จะ “เก็บขาย” ซึ่งรายได้ก็นำกลับมาทำสวนรอบใหม่ หรือนำไป “เลี้ยงลูกน้อง” (Chan [pseud.], PC, June 2, 2016) โดยเริ่มจากการใช้เงินลงทุนส่วนตัวหรือยืมเงินจากผู้บังคับบัญชามาลงทุน แต่หลังจากมีการตั้ง “กองทุน” ผลผลิตจึงถูกนำไปขาย เพื่อนำรายได้มาหมุนเวียนสำหรับซื้อเมล็ดพันธุ์และวัสดุอุปกรณ์ ต่อมาสวนเป็นที่รู้จักมากขึ้นจึงเกิดกิจกรรมการศึกษาดูงานตามที่ประชาชนและหน่วยงานร้องขอ ซึ่งพัฒนาไปสู่การจัดโครงการฝึกอบรมอาชีพด้านการเกษตร อย่างไรก็ตาม ในยุคสร้างที่ยั่งยืน กิจกรรมการศึกษาดูงานที่ต้องพึ่งพาบุคลากรของสวนเกษตรตาดฟ้าในการให้คำแนะนำและตอบคำถามก็จะถูกแทนที่ด้วย การจัด “ฐานการเรียนรู้” ที่ประชาชนสามารถหาความรู้ได้ด้วยตนเองจากป้ายและสิ่งจัดแสดงต่าง ๆ ดังที่บุคลากรระดับปฏิบัติการอธิบายว่า “[ผู้บริหารมี] นโยบายว่า ถ้าทำป้าย...[ให้]คนมาอ่านก่อน...[จะช่วย] ลดภาระการเจรจา” (Duang [pseud.], PC, May 4, 2016) (รูปที่ 3)

ทั้งนี้กิจกรรมด้านการเกษตรทั้งหมดจะเกิดขึ้นบนตาดฟ้า ในขณะที่กิจกรรมการฝึกอบรมเริ่มขึ้นที่ตาดฟ้าในยุคเริ่มต้น แต่เปลี่ยนไปใช้พื้นที่ห้องประชุมในยุคสร้างที่ยั่งยืน

### 5.3 คุณค่าและความหมาย

#### 5.3.1 การ “อ่าน” คุณค่า

จากข้อมูลการสัมภาษณ์สามารถจัดกลุ่มคุณค่า (Values) ที่บุคลากร องค์กร A แต่ละกลุ่มมีต่อสวนได้เป็น 3 แง่มุม คือ 1) คุณค่าทางเศรษฐกิจ 2) คุณค่าทางจิตใจในแง่อุดมการณ์ และ 3) คุณค่าทางจิตใจในแง่สุนทรียภาพ (รูปที่ 3)

1) คุณค่าทางเศรษฐกิจ บุคลากรทุกกลุ่มเห็นว่าสวนมีคุณค่าในการช่วยลดค่าใช้จ่าย เนื่องจากสามารถ

“เก็บกิน” หรือซื้อผักได้ “ถูกกว่าตลาด” (Duan [pseud.], PC, August 8, 2016) “[เงิน]10 บาทคุณซื้ออะไรได้บ้าง แต่ถ้าเป็นผักปลอดสารพิษที่ [องค์กร A] ก็ซื้อได้” (Duang [pseud.], PC, May 4, 2016) บุคลากรระดับปฏิบัติการเห็นว่าช่วยสร้างรายได้เสริมจากการจำหน่ายผลผลิต และการมีอาชีพเสริมจากการจำหน่ายผลผลิต เช่น “ขายปุ๋ยขายฮอร์โมน...จะใช้เวลาหลังเลิกงาน” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016)

2) คุณค่าทางจิตใจในแง่อุดมการณ์ สำหรับคุณค่าในแง่นี้จะสะท้อนค่านิยมและความเชื่อของบุคลากรในการทำสวนเกษตร ซึ่งจำแนกย่อยได้เป็นอุดมการณ์ในการทำงาน (เช่น การทุ่มเท ความสุจริต และความรับผิดชอบ ฯลฯ) เช่น “ที่ต้องหาความรู้ตลอดเวลา ก่อนที่จะสอนเค้าเนี่ยเราต้องทดลอง” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) และอุดมการณ์ในการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม ซึ่งทุกกลุ่มให้ความเห็นสอดคล้องกันในประเด็นนี้ ตัวอย่างเช่น “[พี่]มีอุดมการณ์ที่จะเผยแพร่ความรู้ให้แก่ประชาชน...จะทำอะไรเพื่อในหลวง” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) “มันทำให้เรามีความรู้ในการที่จะสร้างอาหารให้กับตัวเอง ครอบครัวแล้วก็สังคม” (Ratchani [pseud.], PC, August 30, 2016) “เพื่อเผยแพร่ไป เราเดินตามพระราชดำรินในหลวงท่าน” (Duan [pseud.], PC, August 8, 2016) “ได้ทดแทนคุณแผ่นดิน ทำให้พี่น้องประชาชนมีอาชีพ” (Rawi [pseud.], PC, June 7, 2016)

3) คุณค่าทางจิตใจในแง่สุนทรียภาพ ในแง่มุมนี้แสดงถึงความรู้สึกส่วนตัวของผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อสวน โดยทุกกลุ่มกล่าวถึงความชอบที่มีต่อสวน ความสุขที่ได้จากการทำสวนหรือชื่นชมสวน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ยังเห็นว่าสวนแห่งนี้ช่วยให้เกิดความสบายใจและความสวยงาม เช่น คำกล่าวของบุคลากรที่ว่า “สวนของเราต้องทำให้สวย... [ทำให้]จากที่อารมณ์บูดเนี่ย เป็นความร่มเย็น” (Rawi [pseud.], PC, June 7, 2016) “เห็นดอกไม้แซมสวยก็สุขใจแล้ว” (Duan [pseud.], PC, August 8, 2016) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณค่าของสวนนั้นในแง่มุมทางสุนทรียภาพยังคงอยู่ แม้จะเป็นสวนเกษตรก็ตาม

อย่างไรก็ตามคุณค่าของสวนนั้นไม่ได้คงที่ แต่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลา หรือตามกลุ่มคน โดยมีการเกิดขึ้นและหายไปของคุณค่าเชิงเศรษฐกิจในบางส่วน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลากลับคือ การเปลี่ยนกิจกรรมจากการ เก็บขาย ที่ทำให้มีรายได้เสริม เป็น การขาย และนำเงินเข้ากองทุน ทำให้

กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการไม่สามารถนำรายได้มาแบ่งกันได้อย่างเดิม จึงนำมาสู่การทำ อาชีพเสริม ในขณะที่เดียวกันภายหลังเหตุการณ์มหาอุทกภัย อุดมการณ์ในการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม ก็เริ่มพัฒนาขึ้นมาในบุคลากรทุกกลุ่มทั้งในด้านปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับการตั้ง “ศูนย์การเรียนรู้” (ดูรูปที่ 3)

### 5.3.2 การ “อ่าน” ความหมาย

ผลจากการวิเคราะห์และตีความคำสัมภาษณ์ทำให้สามารถจำแนกความหมายของสวนได้เป็น 4 มุมมอง คือ

1) ที่ทำงาน จากคำให้สัมภาษณ์สามารถจำแนกความหมายของคำว่า ที่ทำงาน ได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

- พื้นที่ปฏิบัติงาน (Operational space) โดยเมื่อกล่าวถึง “ที่ทำงาน” บุคลากรของสวนจะเข้าใจว่าหมายถึง บริเวณส่วนบริการของสวนเกษตรตลาดฟ้าที่ใช้ทำงานเอกสารราชการซึ่งไม่ใช่บริเวณที่ประชาชนเข้าถึง (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) ซึ่งสื่อถึงคุณลักษณะทางกายภาพที่สามารถระบุตำแหน่งขอบเขต และขนาดได้

- สถานที่ทำงาน (Workplace) ที่ทำงานในความหมายนี้เป็นมิติทางนามธรรม ซึ่งเป็นภาพตัวแทนของสวนหรือกล่าวอีกอย่างได้ว่า สวนคือสถานที่ทำงาน (garden as workplace) ไม่ใช่เพียงแค่พื้นที่ปฏิบัติงานทางกายภาพ ซึ่งความหมายนี้ปรากฏใน 3 แง่มุม คือ (1) การประเมินผลงาน เช่น จำนวนประชาชนและองค์กรต่างประเทศที่มาอบรม รางวัลที่ได้รับ เป็นต้น (2) ปัจจัยการผลิต ได้แก่ จำนวนคนงาน แหล่งทุน ขนาดพื้นที่ แหล่งความรู้ เป็นต้น และ (3) ผลผลิต ได้แก่ ผัก องค์กรความรู้ (สิ่งประดิษฐ์ สูตรผสมปุ๋ย และสารสกัดชีวภาพ) ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น

2) สถานที่ราชการ คำสัมภาษณ์กลุ่มนี้จะแสดงถึงลักษณะเฉพาะของระบบราชการไทย เช่น ของหลวง เวลาหลวง การปฏิบัติตนของลูกจ้างต่อข้าราชการ ความเป็นทางการทั้งในแง่เอกสารและขั้นตอนการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรระดับปฏิบัติการพบและรู้สึก เช่น คำกล่าวของบุคลากรระดับผู้จัดการที่ว่า “ถ้าฟัง[ลูกจ้าง]จะขึ้นไปได้ยังไง ต้องมี[ข้าราชการพาขึ้นไป]” (Nut [pseud.], PC, September 5, 2016) และคำกล่าวของบุคลากรระดับปฏิบัติการที่ว่า “อย่าลืมหองหลวง อย่าใช้เวลาหลวง นี่คือกฎเหล็ก” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) เป็นต้น ตลอดจนพฤติกรรมของบุคลากรระดับปฏิบัติการตำแหน่งคนสวน ในกรณีการเดินทางผ่านพื้นที่สำนักงาน ที่พยายาม

เดินอย่างนอนน้อมด้วยการก้มหลังและศีรษะลงต่ำ ขณะเดินผ่านหน้าโต๊ะของหัวหน้าสำนักงาน ซึ่งผู้วิจัยสังเกตเห็น<sup>10</sup>

3) ศูนย์เรียนรู้ บุคลากรกลุ่มผู้บริหารจะกล่าวเน้นถึง “สวนบนพื้นปูน” “ฐานการเรียนรู้” “พิพิธภัณฑ์ที่มีชีวิต” “ห้องเรียน” ซึ่งสวนในที่นี้จะเป็นพื้นที่เชิงภาพตัวแทนของศูนย์เรียนรู้ ซึ่งองค์กรและผู้บริหารต้องการสื่อสารต่อบุคลากรภายนอก (Duang [pseud.], PC, May 4, 2016; Rawi [pseud.], PC, June 7, 2016; Ratchani [pseud.], PC, August 30, 2016)

4) ที่พักกายพักใจ ในขณะที่ความหมายที่เสนอต่อบุคลากรภายนอกคือ ศูนย์เรียนรู้ แต่บุคลากรเองกลับสื่อสารกันภายในว่าสวนเป็น “ที่พักกายพักใจ” (Duan [pseud.], PC, August 8, 2016) ซึ่งบุคลากรมาผ่อนคลาย “ความทุกข์” “ความเครียด” จากการทำงาน เช่น “สดชื่น น้อ...เราไม่มีตั้งค์เราก็ยังยิ้มแย้มให้กัน” (Duan [pseud.], PC, August 8, 2016) “จากที่โมโห ๆ จากที่อารมณ์บูดเนี่ย เป็นความร่มเย็น” (Rawi [pseud.], PC, June 7, 2016) รูปธรรมของสวนในความหมายนี้คือมีการทำศาลาพักผ่อนอยู่มุมหนึ่งของสวนซึ่งบุคลากร องค์กร A จะผลัดเปลี่ยนกันมาใช้

#### 5.4 สภาวะแวดล้อมของการจัดการภายในองค์กร

ผลการวิจัยนี้ ชี้ให้เห็นว่าสภาวะแวดล้อมของการจัดการภายในองค์กรที่ส่งผลต่อ ความเป็นสวน มี 3 ประการ คือ 1) บทบาทหน้าที่ของบุคลากร 2) ผลประโยชน์ และ 3) การเมืองในองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

##### 5.4.1 บทบาทหน้าที่ของบุคลากร

บุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดคุณลักษณะของสวนเกษตรดาดฟ้า นั้น สามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) กลุ่มบุคลากรระดับระดับปฏิบัติการ มีบทบาทหลักในการ ‘ดำเนินกิจกรรม ’ ทั้งในส่วนของกิจกรรมการเกษตร (การออกแบบ สร้าง ปรับปรุง ดูแลรักษา และจัดการผลผลิต) กิจกรรมการฝึกอบรม (วิทยากร และจัดสถานที่) ซึ่งเป็นกิจกรรมหลัก ตลอดจนกิจกรรมสนับสนุน (การตลาด การขาย การจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์) สอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหารที่ว่า “สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากร [ระดับปฏิบัติการ] ที่มีคุณค่า” (Rawi [pseud.], PC, June 7, 2016)

2) กลุ่มบุคลากรระดับผู้จัดการ มีบทบาทในการควบคุม ทรัพยากรและการทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์

ถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย และ ต่อยอด กิจกรรมให้เชื่อมโยงกับภารกิจขององค์กรยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นบทบาทในส่วนของกิจกรรมสนับสนุนเป็นหลัก โดยเป็นผู้เก็บรักษาเงินกองทุน และตัดสินใจทางการเงิน “ถ้าเราจะใช้[จ่าย]อะไร...เราก็จะไปบอก[หัวหน้า]เค้า” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) ในด้านธุรการจะมีหน้าที่ทำเอกสาร ขออนุมัติโครงการ รายงานผล จัดทำบัญชีกองทุน และประสานงานกับองค์กรภายนอก การที่บุคลากรระดับผู้จัดการเป็นผู้จัดทำเอกสารทางราชการเกี่ยวกับสวนเกือบทั้งหมด ทำให้เป็นมีสถานะเป็นผู้รับผิดชอบโครงการที่ต้องควบคุมให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปตามนโยบายของผู้บริหาร

3) กลุ่มบุคลากรระดับผู้บริหาร มีบทบาทในการอนุญาต และ สั่งการ ซึ่งเป็นรูปแบบที่เป็นทางการ การอนุญาตที่สำคัญคือการให้ใช้พื้นที่ และให้ใช้เวลาราชการของบุคลากรประจำมาทำสวน การสั่งการจะเป็นการใช้อำนาจบังคับโดยอาจเป็นการให้นโยบายหรือคำสั่ง “ท่าน...สั่งมาแล้วว่าต้องปรับปรุง [สวน] ใหม่” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) รวมทั้ง ชี้แนะ ซึ่งเป็นการใช้อำนาจรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การให้คำแนะนำหรือให้คำติชมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การติดต่อผ่านเอกสาร การแบ่งบทบาทหน้าที่ และการบริหารงานตามสายบังคับบัญชา นี้ เป็นลักษณะสำคัญตามทฤษฎีระบบราชการ ทั้งนี้หากพิจารณาจากพัฒนาการของสวนจะเห็นชัดว่า ระบบดังกล่าวไม่ได้เกิดขึ้นมาตั้งแต่แรก ดังที่พบว่าช่วงยุคเริ่มต้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในบริบทของสวนจะมีลักษณะที่ ไม่เป็นทางการ ทั้งการติดต่อสื่อสารที่เป็นส่วนตัว การนำผลผลิตมาบริโภคร่วมกัน และการที่ผู้บริหารไม่สั่งการ หรือกำหนดนโยบายใด ๆ กับสวน

##### 5.4.2 ผลประโยชน์

การทำสวนเกษตรดาดฟ้าก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในหลายลักษณะ โดยรูปแบบของผลประโยชน์ที่ได้รับแปรผันไปตามบทบาทหน้าที่ในแต่ละระดับบุคคล และรูปแบบของสวนที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย

ในช่วงแรกบุคลากรระดับปฏิบัติการได้ผลผลิตและรายได้จากการขายผลผลิต แต่เมื่อต้องนำรายได้ส่งเข้ากองทุน ผลประโยชน์สำคัญจากสวนของกลุ่มนี้จึงเปลี่ยนมาเป็นชื่อเสียงและเครือข่าย ที่ทำให้ได้ลูกค้าสำหรับผลิตภัณฑ์ซึ่งผลิตขึ้นเองเป็นอาชีพเสริม ตลอดจนการที่มีผลการปฏิบัติงานบรรลุตัวชี้วัด (Key Performance Index:

KPI) ทั้งนี้ สอนยังทำให้บุคลากรกลุ่มนี้ได้รับรางวัลต่าง ๆ อีกด้วย “ผลงาน” เหล่านี้ทำให้ได้รับความยอมรับจากบุคลากรอื่น โดยเฉพาะจากผู้ที่ตำแหน่งสูงกว่า ในกรณีนี้ “ผลงาน” จึงถือเป็นผลประโยชน์สำคัญสำหรับบุคลากรกลุ่มนี้ เนื่องจากส่งผลต่อความมั่นคง และความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานในองค์กรนี้

กลุ่มบุคลากรระดับผู้จัดการมีอำนาจควบคุมทรัพยากรในสวน จึงได้ผลประโยชน์สำคัญจากการนำรายได้มา “เลี้ยงลูกน้องกินกัน” (Chan [pseud.], PC, June 2, 2016) แต่เมื่อเปลี่ยนมาจัดการในระบบกองทุนที่มีการตรวจสอบได้ พฤติกรรมดังกล่าวก็ยุติลง ประกอบกับสวนถูกยอมรับให้มี ความเป็นทางการ มากขึ้น บุคลากรกลุ่มนี้จึงสามารถต่อยอดกิจกรรมการเกษตรมาเป็น “ผลงาน” ในหน้าที่ของตนแทน (เช่น เป็นหัวหน้าโครงการ หรือร่วมเป็นคณะกรรมการ)

กลุ่มบุคลากรระดับบริหารนั้น แม้จะไม่ได้เป็นผู้เก็บเกี่ยวผลผลิตโดยตรง แต่ผู้วิจัยพบว่าบุคลากรสวนเกษตร ดาดฟ้าทั้งระดับปฏิบัติการและระดับผู้จัดการได้มีการ นำผลผลิตไปมอบให้ผู้บริหารในวาระสำคัญต่าง ๆ (เช่น เทศกาลปีใหม่ หรือการพ้นจากตำแหน่ง) (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016; Nut [pseud.], PC, September 5, 2016) นอกจากนี้ เมื่อสวนเป็นที่รู้จักมากขึ้น ผู้บริหารก็ ย่อมต้องมีชื่อเสียงเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ผล ประโยชน์สำคัญที่ผู้บริหารได้รับคือ การที่สามารถตอบสนองนโยบายของผู้บังคับบัญชาได้ (เช่น ความสำเร็จในการเพิ่มพื้นที่สีเขียวตามนโยบายของส่วนกลาง เป็นต้น) ซึ่งถือเป็น “ผลงาน” ของผู้บริหาร (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016; Duan [pseud.], PC, August 8, 2016; Nut [pseud.], PC, September 5, 2016)

สรุปได้ว่า ผลประโยชน์ทางตรงของสวนที่เกี่ยวข้องกับการบริโภคและการมีรายได้จากการจำหน่ายนั้น มี ปริมาณและความสำคัญลดลงไปพร้อม ๆ กับการที่สวนถูก ยอมรับให้มี ความเป็นทางการ มากขึ้น ซึ่งได้ก่อให้เกิดผล ประโยชน์ในรูปแบบใหม่ คือ “ผลงาน” หรือกล่าวได้อีก อย่างหนึ่งว่า มีการเปลี่ยนจากผลประโยชน์ที่ไม่มี “ระเบียบ กฎเกณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษร” ร่องรับ มาเป็นผล ประโยชน์ที่มีกฎระเบียบรองรับ ซึ่งทำให้บุคลากรกลุ่มอื่น ที่มีใจ “คนสวน” สามารถมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียจากสวนนี้ มากขึ้น

#### 5.4.3 การเมืองในองค์กร

นอกจากปัจจัยสวนบุคคลของบุคลากรในแต่ละระดับ แล้ว ผู้วิจัยยังพบว่ามีการเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่ม

บุคลากรซึ่งส่งผลต่อคุณลักษณะของที่ตั้ง และกิจกรรมของ สวน โดยเหตุการณ์สำคัญคือ เรื่องการจัดเวรดน้ำใน วันหยุด ซึ่งตามปกติงานดูแลสวนรอบ องค์กร A กับงาน ดูแลสวนเกษตรดาดฟ้าจะแยกจากกัน โดยบุคลากรสวน เกษตรดาดฟ้าจะดูแลสวนเกษตรดาดฟ้ากันเอง แต่ เนื่องจากบุคลากรสวนเกษตรดาดฟ้ามีจำนวนน้อยกว่า ทำให้มีโอกาสผลัดเปลี่ยนมาทำงานล่งเวลาได้บ่อยกว่า (ทำให้ได้เงินค่าล่วงเวลามากกว่า) บุคลากร (ตำแหน่ง คนสวน) กลุ่มอื่นจึงเรียกร้องให้หมุนเวียนคนสวนกลุ่มอื่น ๆ ขึ้นไปดูแลสวนเกษตรดาดฟ้าในวันหยุดด้วยเพื่อให้เกิด ความยุติธรรม ส่งผลให้ “ต้นไม้[-ผัก]มันตาย” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) เนื่องจากการขาด ประสบการณ์ในการดูแลสวนเกษตรที่อยู่บนอาคาร จาก ปัญหาดังกล่าว บุคลากรสวนเกษตรดาดฟ้าจึงได้เจรจากับ ผู้บังคับบัญชา โดยการขอไม่รับค่าล่วงเวลาเพื่อแลกกับ สิทธิ์ในการดูแลสวนเกษตรดาดฟ้ากันเอง (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016; Duan [pseud.], PC, August 8, 2016) เหตุการณ์นี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของสวนและ อำนาจในการต่อรองของบุคลากรสวนเกษตรดาดฟ้า ที่ สามารถเจรจาให้พวกเขาได้ดูแลสวนกันเอง เพื่อแลกกับ การที่สวนจะยังคงอยู่ในสภาพดี ซึ่งผู้บริหารก็ตระหนักถึง ความสำคัญของการคงอยู่ของสวนและการ “เป็นหน้าตา” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) ให้กับองค์กร

เหตุการณ์ดังกล่าวทำให้อาจตีความได้ว่า ในทาง ปฏิบัติแล้ว การจัดการสวนเกษตรดาดฟ้านั้นไม่ได้ “แบ่ง งานกันทำตามความเชี่ยวชาญ” ตลอดจนไม่ได้นำ “ระเบียบกฎเกณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษร” มาปฏิบัติอย่าง จริงจัง แต่เป็นผลของการเมืองภายในองค์กรที่ต่อรองผล ประโยชน์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อคุณลักษณะของ สวน ทั้งคุณลักษณะของที่ตั้ง (ความสมบูรณ์ของพืชพรรณ) กิจกรรม (พฤติกรรมในการดูแลรักษา) และคุณค่าและ ความหมาย (คุณค่าทางเศรษฐกิจ)

#### 6. บทวิพากษ์ เกร็ด และเรื่องราวจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

การ “อ่าน” ภูมิทัศน์สวนเกษตรดาดฟ้าใน องค์กร A ทำให้พบว่า ความเป็นองค์กร และ ระบบราชการ เป็น เงื่อนไขที่คอยกำกับและชี้นำการเปลี่ยนแปลงสวนตลอด ทุกสมัยที่ผ่านมา ในขณะที่บุคลากรก็พยายามต่อรองกับ ความเป็นองค์กร และ ระบบราชการ ดังกล่าว โดย คุณลักษณะสำคัญที่ “อ่าน” พบ ประกอบด้วย

## 6.1 ความเป็นทางการ

ในช่วงเริ่มต้นสวนเกษตรดาดฟ้าเป็นเพียงกิจกรรมของบุคลากรกลุ่มหนึ่งซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับภารกิจขององค์กร A แต่เมื่อกิจกรรมเป็นที่สนใจในวงกว้าง “การดูงานก็เพิ่มขึ้น...[ผู้เยี่ยมชม] จากต่างจังหวัดก็เพิ่มเป็นต่างประเทศ” (Duang [pseud.], PC, May 4, 2016) และ มีผู้ต้องการเข้ามาฝึกอบรมมากขึ้น จึงต้อง “ทำโครงการขึ้นมา” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) เป็นผลให้ต้องจัดตั้งระบบการเงินแบบ “กองทุน” ตลอดจนมีการแต่งตั้งคณะทำงาน ดังคำกล่าวของบุคลากรคนหนึ่งที่ว่า “คือให้มีหนังสือแต่งตั้ง...ท่าน [ผู้บริหารองค์กร A] บอกว่าใครทำหน้าที่อะไรก็แต่งตั้งเค้า” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) ซึ่งทำให้ “คนสวน” (Duang [pseud.], PC, May 4, 2016) เปลี่ยนนามมีบทบาทเป็นวิทยากร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรขององค์กรได้ตามระเบียบ (ทั้งในส่วนของสาธารณูปโภค งบประมาณ แรงงาน เวลา ราชการ และพื้นที่) ดังที่ได้พบต่อมาว่า “มีบของหลวงเอามาให้สำหรับทำปุ๋ยน้ำให้ประชาชน” (Chan [pseud.], PC, June 2, 2016) จากที่ไม่เคยมีการนำงบประมาณแผ่นดินมาใช้เกี่ยวกับสวนมาก่อน รวมถึงการเพิ่มขึ้นตอนทางเอกสาร ดังเช่นคำกล่าวของบุคลากรระดับผู้จัดการที่ว่า “ผลงานทุกอย่างเนี่ยเราต้องรายงาน” (Duang [pseud.], PC, May 4, 2016) เพื่อให้สามารถนำผลการดำเนินการมาใช้เป็นผลงานของผู้ที่เกี่ยวข้องได้ (Nut [pseud.], PC, September 5, 2016) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังที่กล่าวโดยสังเขปมานี้ นำไปสู่ผลลัพธ์ตามคำกล่าวของบุคลากรคนหนึ่งที่ว่า “[สวนแห่งนี้] มันเหมือนกับเป็นหน้าตาของ [องค์กร]” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าสวนไม่มีสภาพที่มี ความเป็นทางการ ดังเช่นในปัจจุบัน

ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ภาวะ ความเป็นทางการนี้ มีผลในการขึ้นการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพที่สังเกตได้ ตัวอย่างเช่น การปรับปรุงสถานที่ฝึกอบรมจากเก้าอี้พลาสติกเปลี่ยนมาเป็นเก้าอี้ห้องประชุม จนถึงย้ายสถานที่ฝึกอบรมจากดาดฟ้ามาใช้ห้องประชุมขององค์กร A เป็นต้น

ผลของการ “อ่าน” ในระดับนี้ สอดคล้องกับการ “อ่าน” สภาพแวดล้อมของการจัดการภายในองค์กร ซึ่งปรากฏว่า บทบาทหน้าที่ของบุคลากร ในบริบทของสวนนั้นมี ความเป็นทางการ เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในรายละเอียดกลับพบว่า ความเป็นทางการ ดังกล่าวนั้นเป็นเพียงการกระทำตาม

ขั้นตอนของ ระบบราชการ ที่มุ่งเน้นที่ รูปแบบ เป็นสำคัญเท่านั้น ดังที่ปรากฏว่า

1) คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นนั้นไม่มีบทบาทแท้จริงในการบริหารสวน ดังที่บุคลากรระดับปฏิบัติการได้กล่าวถึงหน้าที่ของคณะกรรมการว่า “[คณะกรรมการ] เค้าก็จะตามผู้ใหญ่อันขึ้นมาเวลาที่คณะอะไรที่แบบใหญ่ ๆ ... ก็มาต้อนรับ” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมที่ไม่พบว่ามีภาระนัดประชุมของคณะกรรมการดังกล่าวแต่อย่างใด มีเพียงการพูดคุยสั่งการของผู้บริหารและบุคลากรระดับผู้จัดการเท่านั้น

2) การจัดทำเอกสารโครงการ ในขณะที่การทำสวนเกษตรดาดฟ้ามีลักษณะการดำเนินการที่ต่อเนื่องทั้งในส่วนของกิจกรรมและพื้นที่ แต่บุคลากรระดับผู้จัดการอธิบายว่าโครงการถูกจัดทำ “ในเชิงเอกสาร [สิ้นสุด] ปีต่อปี” (Duang [pseud.], PC, May 4, 2016) เนื่องจากการทำสวนเกษตรดาดฟ้าไม่ใช่ภารกิจหลักขององค์กรจึงต้องดำเนินการในรูปแบบของโครงการซึ่งมีกำหนดเวลาสิ้นสุดชัดเจน

3) ระบบการจัดการ มีการกำหนดให้นำผลผลิตไปจำหน่ายเพื่อนำรายได้เข้ากองทุน ดังที่บุคลากรได้กล่าวไว้ว่า “เรายังต้องซื้อ...ใช้ชื่อของตัวเอง...ก็คือให้มันเป็นกฎระเบียบ” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) แต่ผู้วิจัยกลับพบว่าผลผลิตดังกล่าวสามารถนำมา “ใส่กระเช้าให้ขาย” ได้ (Nut [pseud.], PC, September 5, 2016) แสดงว่ากฎระเบียบกับการปฏิบัติจริงนั้นมีการยืดหยุ่นได้ตามระบบอำนาจในองค์กร

## 6.2 หน้าที่ของสวนกับหน้าที่ขององค์กรตามที่ถูกจัดตั้ง

การที่องค์กร A เป็นหนึ่งในองค์กรราชการที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่และนโยบายที่รัฐกำหนด เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ซึ่งได้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางการพัฒนาประเทศนั้น (Extension and Training Office, Kasetsart University, 2008) ส่งผลให้เกิดการขึ้นแนวทางในการทำสวน โดยการนำกิจกรรมต่าง ๆ มาอยู่ภายใต้โครงการฝึกอาชีพทางการเกษตร พร้อมทั้งนำเสนอให้รัฐเห็นว่า สวนมีส่วนช่วยให้ประชาชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ รวมถึงมีการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเผยแพร่ในการบรรยาย นอกจากนี้ยังมีการกำหนดนโยบายจากส่วนกลางเรื่องการเพิ่มพื้นที่สีเขียว ซึ่งการทำสวนก็สามารถเชื่อมโยงเข้าสู่ประเด็นนี้ได้เช่นกัน (Ratchani [pseud.],

PC, August 30, 2016) จะเห็นได้ว่าการกำหนดหน้าที่ของสวนนั้นมีความเชื่อมโยงกับหน้าที่ขององค์กรซึ่งถูกชี้้นำให้ต้องบูรณาการเข้ากับนโยบายของรัฐและผู้บริหารองค์กรในยุคนั้น ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะ องค์กร A เป็นองค์กรสหจรซึ่ง “มีหน้าที่และขอบเขตของหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติตาม” (Sanyaviwat, 2006)

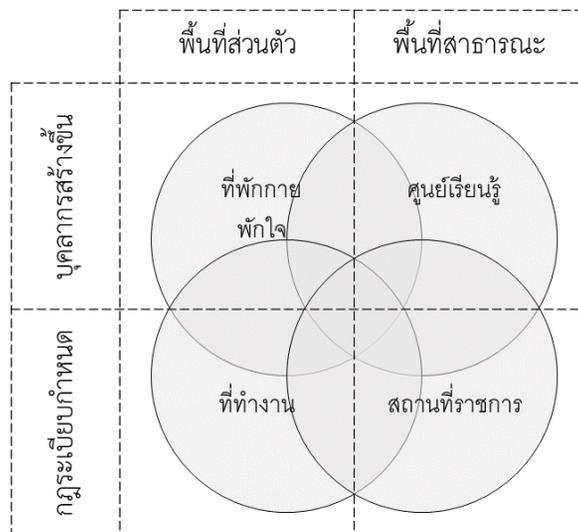
จึงกล่าวได้ว่าแนวคิดหรือความหมายที่จะสื่อสารของสวนนั้นถูกกำหนดและชี้้นำตามบริบทขององค์กร ข้อความต่อไปนี้แสดงถึงความพยายามในการเชื่อมโยงสวนกับนโยบายและหน้าที่ขององค์กร เช่น บุคลากรระดับปฏิบัติการอธิบายว่า “[นำ]โครงการที่จะทำสวนดาดฟ้า...ไปเข้าในเรื่องของการทำพื้นที่สีเขียวซึ่งเป็นนโยบาย [จากส่วนกลาง]” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) บุคลากรระดับผู้จัดการกล่าวถึงการตอบสนองนโยบายด้านพื้นที่สีเขียวว่า “พืชสีเขียวที่ไปปลูกบนดาดฟ้าลดคาร์บอน [CO<sub>2</sub>] ลดความร้อนของตึก” (Ratchani [pseud.], PC, August 30, 2016) และบุคลากรระดับบริหารกล่าวว่า “จากสวนเกษตรดาดฟ้าเนี่ย...ทำอะไรให้กับประเทศชาติได้ โดยใช้แนวพระราชดำริ” (Rawi [pseud.], PC, June 7, 2016) เป็นต้น ตลอดจนหลักฐานทางกายภาพที่สำรวจพบการประดับทางเดินเข้าสวนด้วยเนื้อหาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### 6.3 ความหมายของสวนในองค์กรภาครัฐ

คุณค่าและความหมายของสวนกับคุณลักษณะของสวนนั้นมีความสัมพันธ์กัน โดยเป็นทั้งเหตุและผลของกันและกัน ในด้านหนึ่ง ข้อจำกัดด้าน คุณลักษณะของที่ตั้งในการเพิ่มผลผลิต และข้อจำกัดในการหารายได้ทางตรงจากสวน เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คุณค่าทางเศรษฐกิจถูกลดความสำคัญลง แต่ในขณะเดียวกันก็มีการให้ความสำคัญกับคุณค่าทางจิตใจในด้านอุดมการณ์มากขึ้น ในอีกด้านหนึ่ง คุณค่าและความหมาย ของสวนทั้งสี่มุมมองที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น (ดูหัวข้อ 4.3.2) ก็ส่งผลต่อคุณลักษณะของสวนเช่นกัน โดยเมื่อจำแนกความหมายด้วยระดับของความเป็นส่วนตัวและประเภทของผู้สร้างความหมายจะพบว่า ความหมายของสวนเชื่อมโยงกับการวางผังบริเวณของพื้นที่ ดังจะสังเกตได้ว่าส่วนบริการของสวนซึ่ง “คนสวน” ระบุว่า เป็น “ที่ทำงาน” นั้นจะมีระดับความเป็นส่วนตัวสูงกว่าพื้นที่อื่นในสวน โดยเป็นบริเวณที่ไว้รับประทานอาหารเช้าและเก็บของส่วนตัว ซึ่งเป็นบริเวณที่ “รกรุงรัง” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) แตกต่างจากบริเวณที่

ประชาชนเข้าถึงได้ซึ่งจะมีการจัดสถานที่อย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

ยิ่งไปกว่านั้น สวนในความหมายที่เป็น ที่พักผ่อน พักใจ และ ศูนย์เรียนรู้ ได้ให้อิสระแก่บุคลากรในการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อม ดังตัวอย่างคำกล่าวของบุคลากรระดับปฏิบัติการที่ว่า “เค้าให้สิทธิ์คิดอะไรก็ได้ เค้าไม่มายุ่งเลย...ให้อิสระทางความคิด” และ “กระเบะเนี่ย... ออกแบบเองสร้างเอง” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) ในขณะที่สวนในความหมายที่เป็น ที่ทำงาน และสถานที่ราชการ ซึ่งเป็นความหมายที่มีกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร ร่องรับนั้น จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมว่าสิ่งใดทำได้หรือไม่ และต้องทำในลักษณะหรือรูปแบบใด ดังคำกล่าวของบุคลากรระดับผู้จัดการที่ว่า “สวนเกษตรดาดฟ้า ถ้าถามว่ามันเป็นงานหลักของเรามี๊ มันก็ไม่ใช่” (Duang [pseud.], PC, May 4, 2016) องค์กรจึงต้อง “[นำ]โครงการที่จะทำสวนดาดฟ้า...ไปเข้าในเรื่องของการทำพื้นที่สีเขียว ซึ่งเป็นนโยบายของ [ส่วนกลาง]” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) (รูปที่ 4) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การที่สวนมีคุณลักษณะที่มีความขัดแย้งในตัวเอง เช่น ความเป็นส่วนตัวกับความเป็นสาธารณะ ความเป็นอิสระกับการอยู่ในกฎเกณฑ์ เกิดจากความหมายของสวนที่ทับซ้อนกัน อยู่ในความเป็นจริง และถูกนำไปใช้ในกาลเทศะที่แตกต่างกัน



ที่มา: ผู้วิจัย, 2018

รูปที่ 4 ความหมายของสวนในเมทริกซ์พื้นที่และผู้สร้างความหมาย (Meanings of garden in the matrix of privacy and meaning creators)

#### 6.4 การต่อรอง

กรณีศึกษาในบทความนี้แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีการต่อรองกับความเป็นองค์กร ทั้งในเรื่อง กฎเกณฑ์ แนวปฏิบัติในองค์กร งานในหน้าที่ ตลอดจนผลประโยชน์ส่วนบุคคล ดังจะเห็นได้จาก 3 กรณีที่ยกมานี้

กรณีที่ 1 คือ การเปลี่ยนแปลงชนิดของพืชที่เพาะปลูก จากพืชที่เก็บเกี่ยวผลผลิตได้เร็วอย่าง “[ผัก]กินใบ” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) มาเป็นชนิดพืชที่ต้องการเวลาเพาะปลูกนานขึ้นอย่างพืชที่ “กินผล” (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016) ภายหลังจากสวนถูกทำให้มีความเป็นทางการ ซึ่งแสดงถึงความมั่นใจในสถานภาพของสวนที่มั่นคงมากขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งก็คือบุคลากรมีการต่อรองผลประโยชน์<sup>11</sup> กับ ความเป็นทางการ ที่เกิดขึ้น มิใช่ถูกกำหนดและขึ้นอยู่กับฝ่ายเดียว

กรณีที่ 2 คือ การต่อรองเรื่องเวรรดน้ำในวันหยุด (กล่าวถึงแล้วในหัวข้อที่ 5.4.3) ซึ่งเป็นการต่อรองระหว่างบุคลากรระดับปฏิบัติการกับผู้บังคับบัญชา (ซึ่งมีสถานะเป็นตัวแทนขององค์กร) ในเรื่องการบริหารงานบุคคล (การมอบหมายงาน เวลาทำงาน และค่าตอบแทน)

กรณีที่ 3 คือ การต่อรองความหมายของสวนระหว่างบุคลากรกับองค์กร (ดูหัวข้อที่ 6.3) ซึ่งส่งผลต่อขอบเขตการทำงานของบุคลากร อันแสดงให้เห็นว่าความหมายของสวนที่แตกต่างกันนั้นมีผลต่ออำนาจของบุคลากรในการสร้างสรรค์สวน

ทั้ง 3 กรณีดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า องค์กรภาครัฐในทางปฏิบัตินั้นแตกต่างจาก ทฤษฎีระบบราชการ ของ Weber ที่มองว่า “มนุษย์ใน[องค์กร] จึงไม่ต่างจากเฟืองตัวน้อย ๆ ที่ไม่มีบทบาทอะไร แต่ตกอยู่ภายใต้การครอบงำของ[องค์กร]...ไม่สามารถตัดสินใจทำอะไรนอกเหนือไปจากกรอบที่ [องค์กร] กำหนดไว้ให้” (Charoensin-o-larn, 2014, p. 384) ในทางตรงกันข้าม บุคลากรในกรณีศึกษา นี้แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการต่อรองกับความ เป็นองค์กรภาครัฐ (เช่น ต่อรองกับ กฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษร ที่สร้างความหมายให้พื้นที่ด้วยการสร้างความหมายของตนซ้อนทับบนพื้นที่ดังกล่าว ต่อรองกับความสัมพันธ์ที่เป็นทางการ ด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัว) หรือกล่าวโดยสรุปคือ ต่อรองกับระบบราชการ ได้ อันแสดงให้เห็นถึงลักษณะพิเศษบางประการของ องค์กรภาครัฐที่ใช้ระบบราชการแบบไทย ๆ

#### 7. สรุป

จะเห็นได้ว่าธรรมชาติของ องค์กรภาครัฐที่ใช้ระบบราชการแบบไทย ๆ ส่งผลต่อภูมิทัศน์ในองค์กร โดยเป็นสาเหตุให้มีการปรับเปลี่ยน ทั้งคุณลักษณะของที่ตั้ง กิจกรรม ตลอดจนคุณค่าและความหมาย หรือกล่าวเป็นสำนวนไทยได้ว่า แต่งองค์กรทรงเครื่อง เพื่อให้ภูมิทัศน์มีความเป็นทางการ เนื่องจาก ภูมิทัศน์ที่มีความเป็นทางการ จึงจะสามารถผลิต “ผลงาน” ที่เป็นผลประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กรตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหารได้

สวนจะสามารถสร้าง “ผลงาน” ให้แก่ทุกฝ่ายได้นั้น ก็ต่อเมื่อ ความเป็นทางการ ที่สร้างขึ้นนั้นเป็นแค่เพียงรูปแบบ ภายนอกเท่านั้น เพราะลักษณะดังกล่าวจะเปิดโอกาสให้บุคลากรในแต่ละระดับสามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหา ของสวนไปตามสถานการณ์ขององค์กรได้ และที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนดังกล่าวจะเอื้อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมหรือแม้แต่ ต่อรอง เอาผลประโยชน์จาก “ผลงาน” ดังกล่าวได้ จึงทำให้เข้าใจได้ว่าการแยกรูปแบบ ออกจากเนื้อหา คือหัวใจสำคัญของภูมิทัศน์ในองค์กรแห่งนี้

แม้ว่าการแยกระหว่าง รูปแบบ กับ เนื้อหานั้น ในด้านหนึ่งจะช่วยสร้าง “ผลงาน” ให้แก่บุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสวน รวมถึงเกิดประโยชน์กับประชาชน จำนวนหนึ่งตลอดช่วงเวลาที่ผ่านไป แต่ในอีกด้านหนึ่งก็อาจมองได้ว่าทำให้สังคมเสียประโยชน์ ตัวอย่างเช่น การดำเนินโครงการโดยที่ผู้บริหารยินยอมให้บุคลากรระดับปฏิบัติการมีบทบาทหลักตั้งแต่การริเริ่มโครงการ จนกระทั่งโครงการประสบความสำเร็จนั้น ถือเป็นตัวอย่างที่ดีในการจัดการองค์กรภาครัฐที่เรียกว่า การจัดการจากล่างขึ้นบน (Bottom-up management) (Chungsathiansap et al, 2008) แต่เมื่อมีการจัดตั้ง “คณะกรรมการ” ที่เป็นทางการขึ้นมาสวมไว้ จึงทำให้ไม่สามารถนำเสนอความสำเร็จในแง่มนี่ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าความสำเร็จในแง่มนี่ที่ถูกปิดไว้มีความสำคัญ เพราะเป็น เนื้อหา ที่องค์กรภาครัฐแห่งนี้อาจนำไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง เมื่อเป็นดังนี้ การจัดการสภาพแวดล้อมในองค์กรโดยการแยก รูปแบบ กับเนื้อหา จึงเป็นไปได้เพียงคำตอบชั่วคราวในการจัดการสวนระดับองค์กร แต่ในระยะยาวอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมในองค์กรภาครัฐให้มีความต่อเนื่องอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ความเข้าใจที่ได้จากการศึกษากรณีศึกษา มีความสำคัญในหลายระดับ

ระดับบุคลากร บทเรียนที่ได้ แสดงให้เห็นว่า การที่สวนสามารถสร้าง “ผลงาน” ให้แก่บุคลากรและองค์กรได้ ส่งผลต่อการได้รับการสนับสนุนจากทั้งองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง โดยวัตถุประสงค์ในการทำสวนต้องสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมในการจัดการขององค์กรได้ระดับองค์กร การที่องค์กรภาครัฐซึ่งใช้ระบบราชการแต่สามารถเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทในการปรับปรุงภูมิทัศน์ขององค์กรได้ด้วยตนเอง เป็นตัวแบบที่มีความสำคัญ และอาจนำไปขยายผลในการจัดการสภาพแวดล้อมด้านอื่น ๆ ต่อไปได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งบุคลากร องค์กร และประชาชนที่มารับบริการ

ระดับนโยบาย “การแต่งองค์ทรงเครื่อง” ที่ปรากฏในการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ระบบราชการแบบไทย ๆ ที่ปรากฏในกรณีศึกษานั้นต่างจาก ระบบราชการตามที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และทฤษฎีระบบราชการในอุดมคติ แต่กลับสามารถสร้าง “ผลงาน” ให้กับองค์กรได้อย่างโดดเด่น การศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นนี้อาจนำไปสู่การปรับปรุงระบบราชการไทยจากสภาพการปฏิบัติงานจริง

ระดับสังคม ในอดีต การสร้างภูมิทัศน์ในองค์กรภาครัฐให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์ให้แก่ภาครัฐหรือองค์กรเป็นหลัก อย่างไรก็ตามกรณีศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อบุคลากรและประชาชนสามารถนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กรและภาครัฐได้เช่นเดียวกัน ซึ่งความเข้าใจนี้จะช่วยให้การสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรภาครัฐสามารถให้ความสำคัญกับ “คน” ได้มากขึ้น แทนการมุ่งเน้นที่ภาพลักษณ์ของรัฐหรือองค์กรอย่างที่ผ่านมา

## 8. ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการ “อ่าน” ภูมิทัศน์ในองค์กรภาครัฐ

เนื้อหาในบทความนี้เป็นผลการศึกษาของกรณีศึกษาเพียง 1 แห่ง จึงไม่สามารถใช้เป็นข้อสรุปเชิงนัยทั่วไป (Generalization) ได้ อย่างไรก็ตามบทเรียนที่ได้จากกรณีศึกษานี้แสดงให้เห็นชัดว่า การอ่านภูมิทัศน์ ในบริบทขององค์กรนั้น จำเป็นต้องอ่าน สภาพแวดล้อมของการจัดการภายในองค์กร ไปพร้อมกัน ซึ่งบทเรียนนี้สามารถถ่ายโยง (Transferability) ไปใช้ในการศึกษาขององค์กรประเภทอื่นได้

## Note

- <sup>1</sup> ข้อมูลอัตรากำลังทุกระเภท ทั้งฝ่ายพลเรือนและทหาร ในปีพ.ศ. 2560 แต่ไม่รวมถึงข้าราชการการเมือง และบุคลากรในองค์กรรัฐวิสาหกิจ
- <sup>2</sup> ในบทความนี้ กรุงเทพมหานคร (กรุงเทพฯ) หมายถึง เมืองกรุงเทพมหานคร และกรุงเทพมหานคร (กทม.) หมายถึง องค์กรราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษชื่อ กรุงเทพมหานคร
- <sup>3</sup> “ฐานข้อมูลและระบบติดตามการเพิ่มพื้นที่สีเขียวของ กรุงเทพมหานคร V.2” ซึ่งจัดทำโดยกรุงเทพมหานคร (กทม.) ได้ระบุรุ่น (version) ล่าสุดเป็นปีพ.ศ. 2559 แต่พบว่ามีมีการเพิ่มข้อมูลใหม่อย่างต่อเนื่องถึงปีพ.ศ. 2561
- <sup>4</sup> ในสาขาวิชาด้านการบริหารนิยมใช้คำว่า “องค์กร” แทน organization อย่างไรก็ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 ระบุว่า “องค์กร” และ “องค์กร” นั้นใช้แทนกันได้ (The Royal Society, 2013) ซึ่งบทความนี้เลือกใช้คำว่า “องค์กร” เนื่องจาก เป็นคำที่นิยมใช้ทั่วไป และป้องกันการสับสนกับ “องค์กรมหาชน” ซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐรูปแบบหนึ่ง
- <sup>5</sup> เนื้อหาในส่วนนี้ประมวลจากคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข่าวสำคัญทั้ง 6 คน ประกอบด้วย (Chan [pseud.], PC, April 22, 2016, June 2, 2016; Duang [pseud.], PC, May 4, 2016; Duan [pseud.], PC, August 8, 2016; Nut [pseud.], PC, September 5, 2016; Rawi [pseud.], PC, June 7, 2016; Ratchani [pseud.], PC, August 30, 2016) และตรวจทานกับสื่อสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
- <sup>6</sup> บทความนี้ใช้ PC แทน personal communication โดยพิจารณาตามเกณฑ์ของ Lee (2015) ผู้เชี่ยวชาญด้าน APA Style
- <sup>7</sup> “พืชกลับหัว” คือการปลูกพืชให้งอกจากบริเวณด้านใต้หรือด้านข้างของกระถางที่แขวนไว้ เหมาะกับการปลูกพืชในพื้นที่จำกัด หรือพืชที่โดยปกติต้องปักหลักไม่วิวให้เกาะเช่น มะเขือเทศ (Sakhonwasee, 2011)
- <sup>8</sup> สำหรับบทความนี้ ข้อความในเครื่องหมาย [...] เพิ่มเติมโดยผู้วิจัย
- <sup>9</sup> แกนเวลา (แกนแนวนอน) ของแผนภาพไม่ได้เข้ามาตราส่วน
- <sup>10</sup> ข้อมูลจากบันทึกสนาม (Urankul, field book, January 11, 2017)

<sup>11</sup> การเปลี่ยนมาปลูกไม้ผลนั้น สร้างประโยชน์แก่บุคลากรสวนเกษตรดาดฟ้าในหลายแง่มุม ในทางเศรษฐกิจ ไม้ผลที่ปลูกแบบอินทรีย์มีราคาจำหน่ายเฉลี่ยต่อหน่วยที่สูงกว่าผักกินใบ ในขณะเดียวกัน ไม้ผลใช้แรงงานน้อยกว่าในการปลูกและดูแลรักษา (ปลูกหนึ่งครั้งสามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตได้หลายรอบ) สร้างชื่อเสียงให้กับสวนและสามารถ นำมาใช้เป็นผลงานได้

## References

- Bangkok Metropolitan Administration. (2016). *Database, Monitoring and Evaluate System of Bangkok Green Areas V.2. Bangkok*. Retrieved April 27, 2016, from <http://203.155.220.118/green-parks-admin/>
- Bell, S. (2012). *Landscape: Pattern, Perception and Process* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Canter, D. (1977). *The Psychology of Place*. London: Architectural Press.
- Charoensin-o-larn, C. (2014). *Critical Political Science*. Bangkok: Thammasat University.
- Chotipanich, S. (2010). *Facility Management: Principles and Theories*. Bangkok: Chulalongkorn University Printing House.
- Chotiudompant, S. (2016). *Introduction In Chotiudompant, S. (Ed.), Debate about Value* (pp. 11-40). Bangkok: Vibhasa.
- Chungsathiansap, K. et al. (2008). *Living Organization*. (2 ed.). Bangkok: Society and Health Institute (SHI)
- Cresswell, T. (2004). *Place : A Short Introduction*. Coventry: Blackwell.
- Eawsriwong, N. (1994). *Note on the Contemporary Culture*. Bangkok: Praew Publishing.
- Extention and Training Office, Kasetsart University. (2008). *Creating The Sufficiency Economy Movement*. Retrieved April 30, 2016, from <http://www.eto.ku.ac.th/s-e/build-th.html>
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L., (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine
- Henderson, A. M., & Parsons, T. (1966). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Holdsworth, D. W. (1997). *Landscape and Archives as Texts*. In P. Groth & T. W. Bressi (Eds.), *Understanding Ordinary Landscapes* (pp. 44-55). New Haven: Yale University Press.
- Jencks, C. (1991). *The Language of Post-Modern Architecture*. 6<sup>th</sup> ed. London: Academy.
- Lee, C. (2015). *An Abbreviations FAQ*. Retrieved March 31, 2019, from <https://blog.apastyle.org/apastyle/abbreviations/#Q1>
- Maneethorn, E. (2008). *Bureaucracy, State enterprise, and Public Organization*. Bangkok: Worldtrade Thailand.
- Meinig, D. W. (1979). *The beholding eye: Ten versions of the same scene*. In D. W. Meinig (Ed.), *The interpretation of ordinary landscapes: Geographical essays* (pp. 33-48). New York: Oxford University Press.
- Naiyapatana, O. (2008). *Research Design : Quatitative, Qualitative, and Mixed Methods Approaches*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Nespor, J. (2000). Anonymity and place in qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 6(4), 546-569 DOI:10.1177/107780040000600408

- Parliament of the United Kingdom. (2011). *Churchill and the Commons Chamber*. Retrieve April, 12 2019, From <https://www.parliament.uk/about/livingheritage/building/palace/architecture/palacestructure/churchill/>
- Phattanawasin, S. & Kaewlai, P. (2014). *Reading Architecture*. Bangkok: Samlada.
- Pisali, V. (2014). *Bangkok at Night*. Bangkok: Matichon.
- Prakitnonthakan, C. (2011). *Architecture and Modern Thai Society*. Bangkok: Faculty of Architecture, Silpakorn University.
- Sakhonwasee, S. (2011). Inverted Vegetable: When the plants are challenged by gravity. *Kasetsart Extension Journal*, 57(1), 72-81.
- Sanyaviwat, S. (2006). *Sociology of Organization*. (2 ed.). Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Schein, R.H. (1997). The place of landscape: a conceptual framework for interpreting an American scene. *Annals of the Association of American Geographers*, 87(4): 660-680.
- Serirat, S., Hirankitti, S., & Wanitchayaporn, S. (2002). *Organization Theory: Standard Issue*. Bangkok: Diamond in business world.
- Spirn, A. W. (1998). *The Language of Landscape*: Yale University Press.
- Sukawattana, K. (1996). *Sirindhorn Lecture Series #12th on "Thai Gardens"*. Retrieved December 21, 2015, from <http://www.cca.chula.ac.th/protocol/images/stories/book/pdf/book-sirinthorn12.pdf>
- Sunakorn, P. & Davivongs, M.L.V. (2016). *Manual of Agriculture on Building*. Bangkok: Department of Building Innovation and Technology & Department of Landscape Architecture, Faculty of Architecture, Kasetsart University.
- Sustainable Agriculture Foundation Thailand. (2016). *Farmer Stories*. Retrieved November 17, 2016, from <http://www.thaicityfarm.com>
- Sutthinarakorn, W. (2013). *Qualitative Research: Research of Alternatove Paradigm*. Bangkok: Siampiritus.
- Tamronglak, A. (2010). *Organization: Theory, Structure, and Designed*. (2 ed.). Bangkok: Kasetsart Universty.
- Thaireform.(2017). Government Manpower: Current Conditions and Trends. Retrived May 19, 2017, from <https://www.isranews.org/main-thairefom/53393-2017-01-18-03-46-35.html>
- The Association of Siamese Architects under Royal Patronage. (2010). *Facility Management*. Bangkok: The Association of Siamese Architects under Royal Patronage.
- The Royal Society. (2013). *Dictionary by The Royal Society B.E. 2554*. (2 ed.). Bangkok: The Royal Society.
- Waraphak, M. (2002). *Bureaucracy is dead*. Bangkok: Matichon.
- Wiles, R., Crow, G., Heath, S., & Charles, V. (2008). The management of confidentiality and anonymity in social research. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(5), 417-428. DOI: 10.1080/13645570701622231
- Wittaya-u-dom, V. (2011). *Organization Theory: Modern Issue*. Bangkok: Thanathatkanphim.