

บทความปริทัศน์

สรุปงานวิจัยเรื่อง "ศิลป์และศาสตร์ในการบริหารจัดการคณะนอรา"

รศ.ดร.กาญจนา แก้วเทพ

วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร ปีที่ 3 :1 (มกราคม – มิถุนายน 2551)

เกริ่นนำ

เมื่อ 5-6 ปีที่แล้ว ผู้เขียนได้มีโอกาสไปเดินเที่ยวดูร้านขายหนังสือในประเทศสิงคโปร์ หลังจากที่เดินดูหนังสือในสาขาวิชาของตนเองคือด้านการสื่อสารแล้ว ผู้เขียนก็แวะเข้าไปดูชั้นหนังสือสาขาการบริหารจัดการ ซึ่งอาจจะมีหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารอยู่บ้าง เช่น การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ และแล้วผู้เขียนก็ต้องแปลกใจว่า ในขณะที่สาขาวิชาการบริหารจัดการนั้นเป็นศาสตร์ที่ทันสมัยที่เพิ่งเกิดขึ้นในราวทศวรรษ 1970 แต่ทว่ากลับมีหนังสือที่มีชื่อประมาณ "พระเยซูกับการบริหารจัดการ" "พระพุทธเจ้ากับการจัดองค์กรสงฆ์ในยุคพุทธกาล" "การบริหารจัดการตามหลักของขงจื้อ" ผู้เขียนจึงคาดเดาว่า หนังสือเหล่านี้ น่าจะเป็น "เข็ม ไม้ล" ที่บ่งบอกว่า ได้เกิดการเลี้ยวโค้งกลับไปหาศาสตร์ดั้งเดิมแล้ว หรือมิฉะนั้นก็ได้เกิดการผสมผสานภูมิปัญญาแบบเก่ากับแบบใหม่เข้าด้วยกัน

และเมื่อกลับมาเมืองไทยได้ไม่นาน ก็มีลูกศิษย์ของผู้เขียน ชื่อ คุณกรพินท์ สุนทรนนท์ ซึ่งจบปริญญาตรีสาขาบริหารธุรกิจ และกำลังศึกษาต่อในวิทยาลัยนวัตกรรม ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คุณกรพินท์มาขอทาบถามให้ผู้เขียนเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโทของเธอ ซึ่งจะทำเรื่อง "ศิลป์และศาสตร์ในการบริหารจัดการคณะนอรา" ซึ่งเธอจะศึกษาในจังหวัดบ้านเกิดของเธอ คือ จังหวัดตรัง เมืองที่มั่งคั่งรุ่มรวยไปด้วยศิลปะการแสดงพื้นบ้าน จนกระทั่งมีคำกล่าวขานกันว่า "มาจากตรัง ไม่หนัง(ตะลุง)ก็โนรา" เหตุการณ์นี้จึงดูเหมือนจะตอกย้ำสิ่งที่ผู้เขียนคาดคิดเอาไว้ในสิงคโปร์

ผู้เขียนคิดว่า การเลี้ยวโค้งหรือการผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาแบบสมัยใหม่เช่น หลักการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์กับภูมิปัญญาแบบดั้งเดิมที่ไม่ว่าจะมาจากฐานความรู้ด้านศาสนา หรือแบบพื้นบ้าน น่าจะเป็นการ "พลิกหน้าใหม่" ของประวัติศาสตร์ขององค์ความรู้" ในแวดวงวิชาการอีกหน้าหนึ่ง จึงขอนำเอาเนื้อหาในงานวิจัย/วิทยานิพนธ์ของคุณกรพินท์มาเล่าสู่กันฟังในที่นี้

ฟังเสียงกลองเสียงโหม่งเปิดโรงเพื่อรู้จักโนรากันก่อน

เนื่องจากประเด็นที่คุณกรพินท์จะศึกษานั้นเป็นเรื่อง "การบริหารจัดการคณะนอรา" ดังนั้นสำหรับผู้อ่านที่มีใจคนได้ ผู้เขียนจึงจะขอแนะนำ "โนรา" หรือ "มโนห์รา" ให้รู้จักพอสังเขปเพื่อช่วยการทำความเข้าใจเรื่องราวในตอนต่อไป

"โนรา" เป็นสื่อพื้นบ้านประเภทสื่อการแสดง/สื่อพิธีกรรมที่อยู่คู่กับสังคมชาวใต้มาเป็นเวลาหลายร้อยปีแล้ว (ปรากฏเป็นหลักฐานชัดเจนตั้งแต่ครั้งที่รัชกาลที่ 5 เสด็จประพาสภาคใต้ ก็มีโนรามาเล่นถวายแล้ว) และสำหรับคนใต้แล้ว "โนรา" มิได้มีสถานะเป็นเพียง "สื่อการแสดง" เช่นหนังละครเพลงที่เราแสวงหาความบันเทิงเท่านั้น หากทว่าโนรายังเป็นอะไรอีกหลายๆอย่าง เช่น เป็นสื่อพิธีกรรมที่มีระบบเชื่อเรื่องผีบรรพบุรุษ/ผีบูรพาจารย์ (เรียกว่า ผีครูหมอตายาย) เป็นตัวกำกับ หากเทียบกับสื่อสมัยใหม่ก็อาจจะเรียกว่าเป็น "จิตวิญญาณของศิลปิน/จรรยาบรรณของนักสื่อสาร" ก็คงจะพอได้ นอกจากนั้น โนราก็ยังเป็น "วิถีชีวิต" ของคนใต้ ดังนั้น เมื่อชีวิตประสบกับความทุกข์ร้อนหรือต้องการความช่วยเหลือ ก็จะมีการขนานแล้วแก่นับด้วยโนรา เป็นต้น

ด้วยเหตุที่โนรามีความแนบแน่นอยู่กับชีวิต ครอบครัว กลุ่มและชุมชนของชาวใต้เป็นอย่างมาก โนราจึงทำหน้าที่เป็น "สถาบันอบรมบ่มเพาะ" แก่สมาชิกในชุมชนที่เสริมเพิ่มเติมจากสถาบันวัด/พระสงฆ์ (ในยุคสมัยที่ยังไม่มีสถาบันโรงเรียน) ผู้ที่เป็น "นายโรง/หัวหน้าคณะโนรา" จึงถูกเรียกว่า "ครู/หมอ" และถือว่าเป็นผู้ที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ผู้คนทั่วไปให้ความเคารพนับถือ และลูกหลานที่ส่งไปฝึกฝนโนราก็จะถูกบ่มเพาะให้เป็นคนที่ตั้งตนอยู่ในศีลธรรม ดำเนินชีวิตไปตามครรลองที่เหมาะสมที่ควร

การบริหารจัดการคณะโนรา: โจทย์การวิจัย

โดยทั่วไป เมื่อเรามองสื่อพื้นบ้าน เรามักจะมองเห็นแต่ "หน้าฉาก/หน้าโรง" คือส่วนที่มีผู้แสดง มีการแสดง แต่อันที่จริงแล้ว สื่อพื้นบ้านทุกประเภทก็ต้องมี "หลังฉาก/หลังโรง" ไปพร้อมๆ กัน ดังที่กล่าวมาแล้วว่า โนราเป็นสื่อการแสดงประเภทหนึ่งที่มีลักษณะเป็นการรวมกลุ่มการแสดงที่ประกอบขึ้นด้วยคนจำนวนหนึ่งที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป เช่น นายโรง นักแสดง/นักร้อง นักดนตรี ลูกคู่ คอวอย (ประกอบเวที/ฉาก) และอื่นๆ ดังนั้น คณะโนราหนึ่งๆจึงถือได้ว่าเป็น "กลุ่ม/องค์กร" ประเภทหนึ่งที่ต้องมีการบริหารจัดการ แม้แต่คณะโนราเมื่อหลายร้อยปีมาแล้วก็ย่อมต้องมีชุดความรู้/ภูมิปัญญาอันเป็นทั้ง "ศิลป์และศาสตร์" ในการบริหารจัดการคณะของตน อย่างไรก็ตามเมื่อเวลาผ่านไป สังคมมีการเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลกระทบให้สื่อพื้นบ้านประเภทนี้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความอยู่รอดเช่นเดียวกับสื่อพื้นบ้านอื่นๆ ซึ่งรวมต้องมีทั้งการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรด้วย ดังนั้น คุณกรพินท์ซึ่งมีภูมิหลังทางวิชาการมาจากสายการบริหารธุรกิจสมัยใหม่จึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบที่ผ่านการปรับตัวเปลี่ยนแปลงนี้

ด้วยเหตุนี้ โจทย์การวิจัยหรือวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเรื่อง "ศิลป์และศาสตร์ในการบริหารจัดการคณะโนรา" จึงมีดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาต้นฉบับในการบริหารจัดการคณะโนราในอดีต และคณะโนราในยุคปัจจุบัน

โดยแบ่งเป็นโนราแบบโบราณ และโนราสมัยใหม่

2. เพื่อศึกษาการสืบทอด และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการจากคณะโนราในอดีตสู่คณะโนราแบบโบราณ และคณะโนราสมัยใหม่

3. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการคณะโนราในปัจจุบัน

สำหรับขอบเขตและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนั้น เนื่องจากในสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยพบว่า คณะโนราที่มีอยู่ในจังหวัดตรังนั้น สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ คณะโนราแบบโบราณ (เป็นคณะโนราที่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่คล้ายคลึงกับครั้งอดีต) กับคณะโนราแบบสมัยใหม่ (เป็นคณะโนราที่มีการปรับประยุกต์เอาหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาผสมผสาน) ประเภทของคณะโนราทั้งสองนี้มีความแตกต่างกันในเรื่องจำนวนสมาชิก วิธีการแสดง วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ เป้าหมายของการแสดง และอื่นๆ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้เลือกกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมคณะโนราทั้ง 2 ประเภท เป็นคณะโนราแบบโบราณ 3 คณะ และแบบสมัยใหม่ 3 คณะ

แนวคิด/ทฤษฎีที่นำมาใช้

เนื่องจากประเด็นที่ผู้วิจัยศึกษานี้จัดว่าเป็นเรื่องของ "การบริหารจัดการวัฒนธรรมที่มีการปรับเปลี่ยนตนเอง" ดังนั้น กลุ่มทฤษฎีใหญ่ๆที่ผู้วิจัยนำมาใช้จึงมาจาก 2 ฟากฝั่ง คือ ทฤษฎีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และทฤษฎีการบริหารจัดการ

(ก) **ทฤษฎีการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรม** ผู้เขียนได้เคยนำเสนอแบบแผนการพบกันระหว่างวัฒนธรรมเก่า (เช่น การบริหารจัดการสี่พื้นบ้านโนราแบบโบราณ) กับวัฒนธรรมใหม่ (เช่น วัฒนธรรมการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่) การพบกันในแต่ละครั้งนั้นจะปรากฏออกมาได้เป็น 3 แบบแผน คือ (สนใจโปรดดู กาญจนา แก้วเทพ, 2549)

(1) **แบบแผนการแทนที่ (substitution)** ได้แก่ แบบแผนที่กวาดทิ้งของเดิมไปทั้งหมด แล้วนำเอาของใหม่เข้ามาแทนที่ ตัวอย่างเช่น การทิ้งวิธีการทำปุ๋ยหมักปุ๋ยคอก แล้วนำเอาปุ๋ยเคมีมาใช้ ในระดับมหภาค การพัฒนาประเทศไทยตั้งแต่แผนพัฒนา 4-5 แผนแรกจะใช้ยุทธศาสตร์การแทนที่มาโดยตลอด

(2) **แบบเพิ่มเข้ามา (Addition)** ได้แก่ แบบแผนที่เก็บทิ้งของเก่าและของใหม่เอาไว้ทั้งคู่ เช่น แม่บ้านไทยมักจะมีเครื่องครัวทั้งครกตำน้ำพริกแบบเก่าและเครื่องปั่นน้ำพริกสมัยใหม่เอาไว้ทั้งคู่ การที่จะใช้แบบแผนนี้ได้ก็ต้องมีเงื่อนไขว่า เรามีทรัพยากรมากพอที่จะเก็บรักษาทั้งคู่เอาไว้ คือ พื้นบ้านหลายชนิดรวมทั้งโนราก็ใช้กลยุทธ์นี้อย่างมาก เช่น ใช้ทั้งเครื่องดนตรีพื้นบ้านแบบเดิม และเพิ่มเครื่องดนตรีสมัยใหม่เข้าไป แต่ก็ต้องลงทุนอย่างสูง

(3) **แบบปรับประสาน (Articulation/Hybridization)** แบบแผนนี้เป็นการเลือกเก็บข้อเด่น/ข้อดีของทั้งแบบเก่าและแบบใหม่เอาไว้ และตัดเอาข้อด้อยของทั้งแบบเก่าและแบบใหม่ทิ้งไป

ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดเรื่องการบริหารประยุกต์ทางวัฒนธรรมนี้ไปศึกษาแบบแผนการบริหารจัดการของคณะโนราทั้ง 6 คณะที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

(๗) **ทฤษฎีด้านการบริหารจัดการ** ซึ่งมีกระบวนการบริหารจัดการพื้นฐาน 4 ประการคือ การวางแผน (planning) การจัดองค์กร (organizing) การจูงใจ (leading) และการควบคุม (controlling) ที่รู้จักกันในตัวย่อว่า P-O-L-C แต่ทว่าประเด็นที่น่าสนใจก็คือ นอกจากหลักการบริหารแบบสมัยใหม่/ตะวันตกที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยยังได้นำเอาหลักการบริหาร/แบบวิถีพุทธ (เช่น การเน้นว่า ก่อนจะบริหารจัดการผู้อื่นนั้น จะต้องบริหารจัดการตนเองเสียก่อน) และหลักการบริหารแบบตะวันออก (เน้นการประสานระหว่างการบริหารงานกับการบริหารความสัมพันธ์ หรือกลยุทธ์การซื้อใจ/การใช้ความเชื่อเป็นกลไกกำกับควบคุมมากกว่ากฎระเบียบวินัย ฯลฯ) เข้ามาผสมผสานด้วย ผู้วิจัยจึงวัดมิติการบริหารจัดการคณะโนราใน 6 ด้านคือ

- (i) การบริหารจัดการตนเอง
- (ii) การบริหารจัดการสมาชิกในคณะ
- (iii) การบริหารจัดการวัตถุ
- (iv) การบริหารจัดการสรรรายได้
- (v) การบริหารจัดการการแสดง
- (vi) การบริหารจัดการกลยุทธ์การตลาด (4P - product, price, promotion, place)

ผลการวิจัย: การบริหารจัดการแบบต้นฉบับ

เนื่องจากความเชื่อของผู้วิจัยที่ว่า แม้แต่ครั้งอดีต บรรพบุรุษของเราก็ได้มีภูมิปัญญา/ชุดความรู้ในการบริหารจัดการคณะโนรายุ่แล้ว ในการตอบใจข้อแรกของงานวิจัย นักวิจัยจึงได้สาวไปหาต้นฉบับของการบริหารจัดการคณะโนราในครั้งอดีต ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าเป็น "ต้นธาร" ของการบริหารจัดการคณะโนราที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ผลการวิจัยได้ยืนยันอย่างชัดเจนว่า บรรพบุรุษของโนราเช่น ท่านขุนอุปถัมภ์นรากร ได้มีทั้งศิลป์และศาสตร์ในการบริหารจัดการคณะโนรา โดยหลักการบริหารดังกล่าวนี้มีรากแก้วมาจากวิถีพุทธศาสนา และวิถีตะวันออก (เช่น ความเชื่อเรื่องครุหมอตายาย) เป็นอย่างมาก ดังนี้

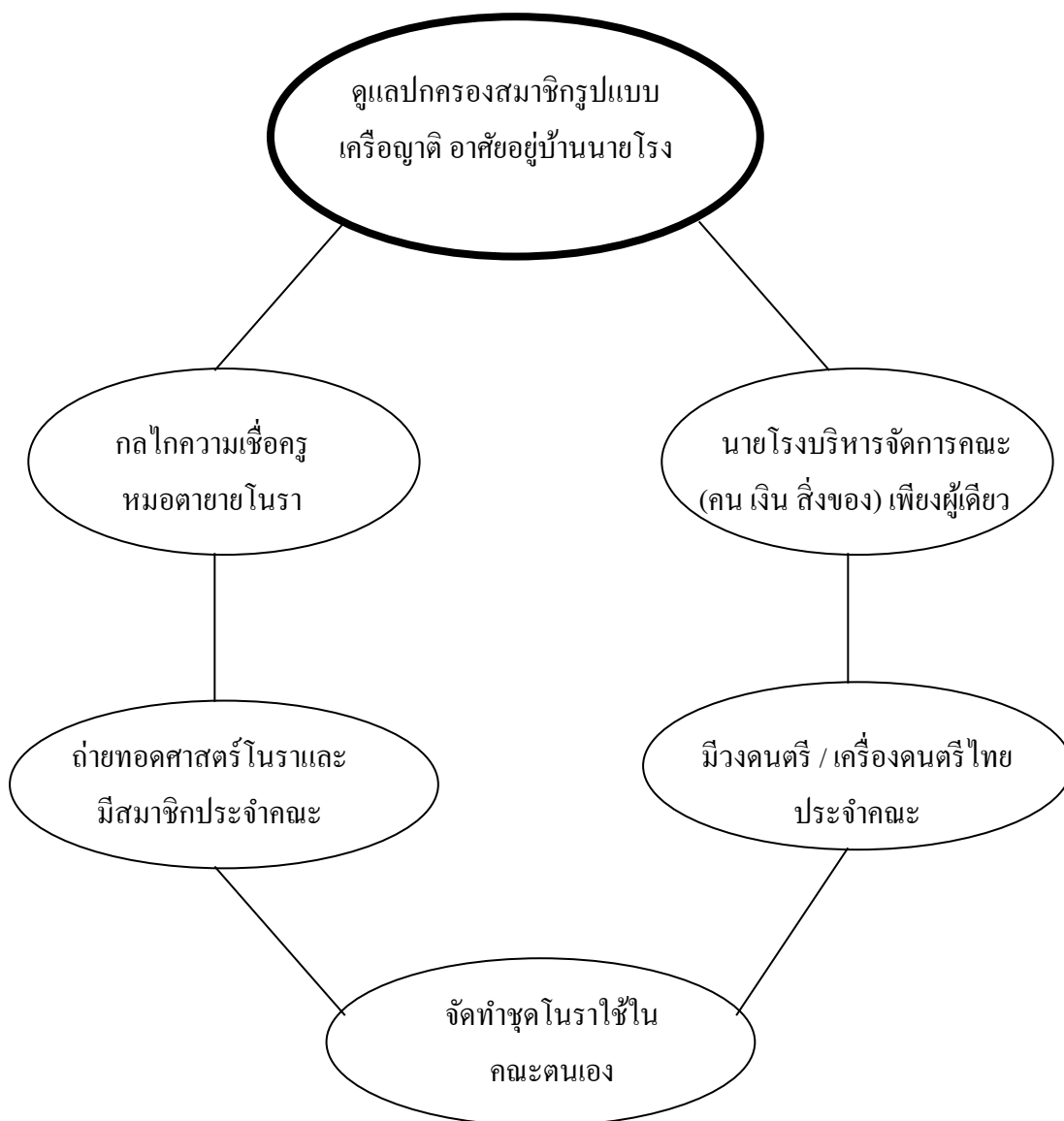
(i) **การบริหารจัดการตนเอง** เป็นสิ่งที่นายโรงโนราเน้นอย่างมาก ที่เรียกว่า "ธรรมของโนรา" เช่น นายโรงโนราจะต้องเป็นผู้ที่ประกอบด้วยพรหมวิหารสี่ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) มีความสุภาพ อ่อนโยน มัธยัสถ์ ใช้หลักความสงบเสงี่ยม/นอบน้อม (ซึ่งปัจจุบันนี้ดารายุคใหม่ยังแก้ปัญหาหาไม่แตก)

(ii) **การบริหารจัดการสมาชิก** ใช้หลักการปฏิบัติแบบคนในครอบครัวเดียวกันเสมือนพ่อแม่ลูก พี่น้อง ผู้นำจะต้องดูแลเอาใจใส่ปกป้องลูกน้อง และยึดหลัก "ตัวบุคคล/ผู้นำเป็นสำคัญ" ไม่ว่าจะเป็นการถ่ายทอดฝึกฝนการแสดง/ระเบียบวินัยของการอยู่ร่วมกัน โดยมีความเชื่อศึบรรพบุรุษเป็นตัวหล่อเลี้ยง

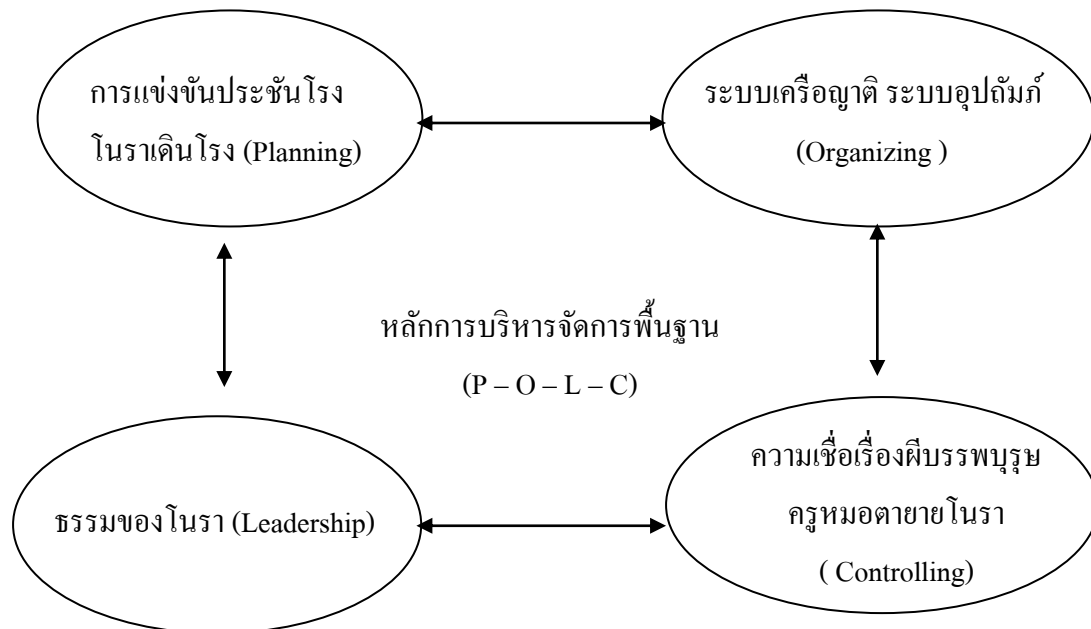
(iii) การบริหารจัดการวัตถุ / (iv) จัดสรรรายได้/ (v) การจัดการแสดงที่ใช้หลักการเดียวกับ การบริหารจัดการสมาชิก

(vi) การบริหารจัดการกลยุทธ์การตลาด เนื่องจากการแสดงโนราในอดีตนั้น มีสถานะเป็นทั้ง "การแสดง"(Performance) และ "การประกอบพิธี"(Ritual) ไปพร้อมๆกัน ดังนั้นจึงมีทั้งความศักดิ์สิทธิ์ และความบันเทิงควบคู่กันไป เป้าหมายของการแสดงโนราจึงมิได้มีแต่ลักษณะให้ความบันเทิงเพื่อ มุ่งผลกำไรทางธุรกิจอย่างเดียว หากแต่เป็นการทำพิธีเคารพผีบรรพบุรุษไปด้วย ผู้มาว่าจ้างโนราจึง มิได้มีลักษณะเอาเงินมาว่าจ้างเท่านั้น หากทว่าจะต้องให้ความเคารพคณะนักแสดงด้วย (เช่นต้องมีการทำขันหมาก ต้องปลุกโรงให้ ต้องจัดหาอาหาร) ส่วนฝ่ายผู้แสดงก็มีได้มุงที่ผู้ชมปริมาณมาก แต่ จะเน้นที่การแสดงให้ถูกต้องตามขนบเสมือนเป็นพิธีกรรม เช่น ต้องมีการ "ทาศครู" (ไหว้ครู) ก่อน เสมอ กลยุทธ์ทางการตลาดจึงอยู่ที่การรักษามาตรฐานการแสดงซึ่งจะกลายเป็น "brand/ชื่อเสียง" ของตัวละครโนราเอง

แผนภาพที่1: รูปแบบการบริหารจัดการคณะโนราในอดีต



ผู้วิจัยได้นำเอาหลักการบริหารสมัยใหม่ไปวิเคราะห์การบริหารจัดการคณะนโรราชของบรรพบุรุษในอดีต และพบว่า เป็นไปตามหลักการดังนี้



แผนภาพที่ 2 ภูมิปัญญาของโนราในอดีต

ศิลป์และศาสตร์ของการบริหารจัดการคณะโนราในปัจจุบัน

จากกลุ่มตัวอย่างคณะโนรา 6 คณะที่แบ่งได้เป็น 2 ประเภทนั้น ดังที่กล่าวมาข้างต้นบ้างแล้วว่า คณะโนราทั้ง 2 ประเภทนั้นจะมีความแตกต่างกันในแง่ขนาดของคณะ จำนวนสมาชิกในคณะ วิธีการรับงาน ลักษณะงานแสดง ฯลฯ ซึ่งส่งผลต่อมิติของการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

(ก) การบริหารจัดการของคณะโนราแบบโบราณ

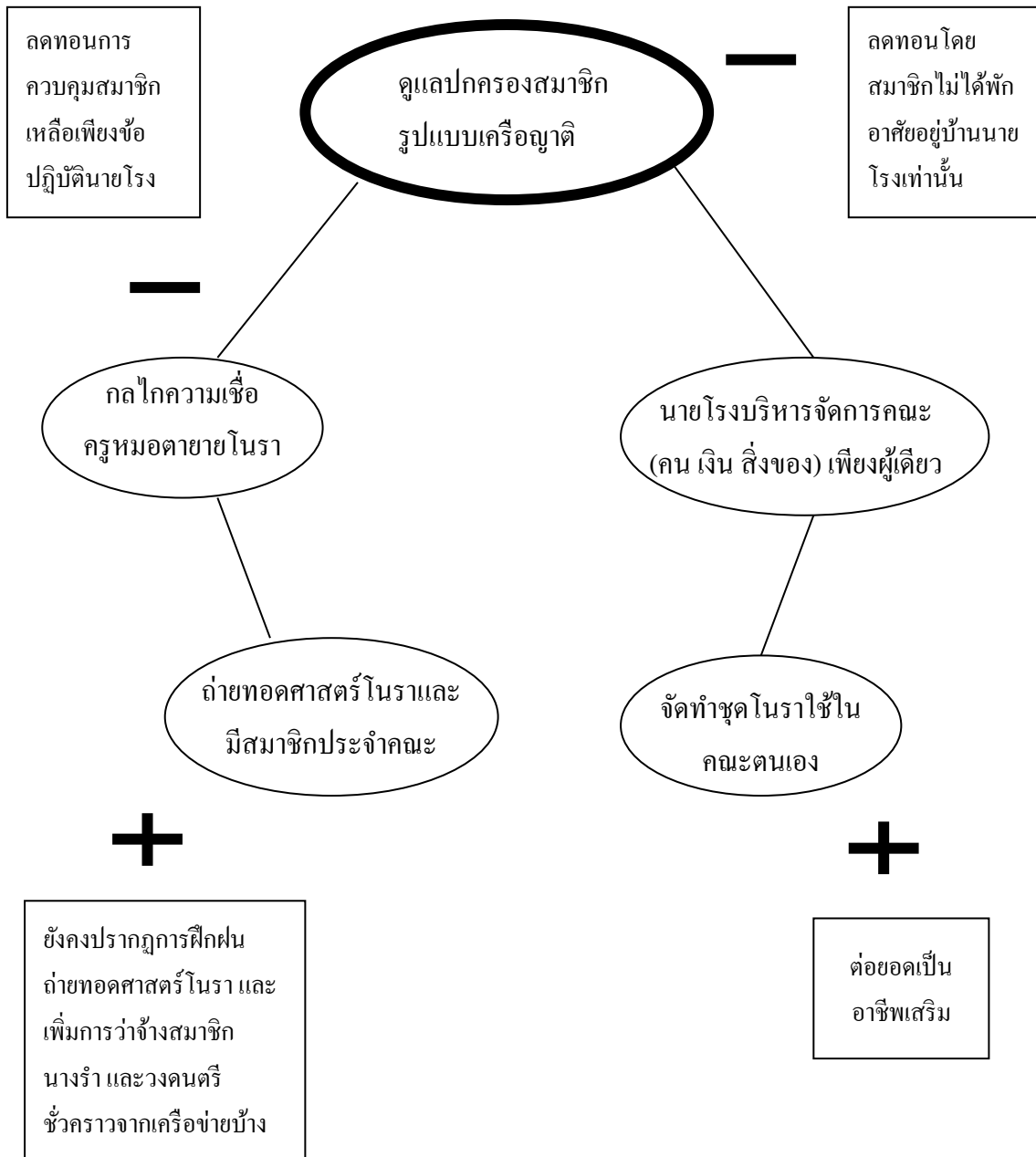
(i) การบริหารจัดการคน ขนาดของคณะโนราประเภทนี้จะมีสมาชิกในคณะประมาณ 20 คน ดังนั้น การบริหารจัดการในคณะจึงยังคงใช้ความสัมพันธ์แบบเครือญาติเช่นในอดีต มิใช่ลูกจ้าง-นายจ้าง และยังคงใช้กลยุทธ์การดูแลปกป้อง "การซื้อใจ/ผูกใจสมาชิก" มากกว่าการใช้เงินหรือกฎระเบียบ อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของความเชื่อเรื่องผีบรรพบุรุษที่เคยถูกใช้เป็นกลไกการควบคุมสมาชิกในวงเช่นในอดีตนั้น ปัจจุบันนี้ ความเชื่อดังกล่าวยังคงหลงเหลืออยู่แต่ในหมู่ผู้อาวุโสเท่านั้น แต่ได้จืดจางไปแล้วในหมู่คนหนุ่มสาว ดังนั้น จึงต้องนำเอากฎระเบียบวิจัยมาใช้เป็นกลไกควบคุมแทนระบบความเชื่อบ้าง

(ii) การบริหารจัดการวัตถุ ยังคงใช้วิธีการครั้งอดีต คือ ทางคณะจะเป็นผู้จัดทำเองเป็นส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นชุดการแสดง เครื่องดนตรี ฉาก ฯลฯ ซึ่งเท่ากับเป็นการทำนุบำรุงรักษาชุด

ความรู้ในการจัดทำวัสดุอุปกรณ์ประกอบการแสดง

(iii) การบริหารจัดการผลประโยชน์ ยังคงใช้วิธีการแบบโบราณคือ ใช้ตัวบุคคลผู้นำเป็นผู้จัดสรร

(iv) การบริหารจัดการการแสดง ดำเนินการตามขนบแบบดั้งเดิม ดังนั้นจึงไม่ทำตามใจผู้ว่าจ้าง



แผนภาพที่ 3 : รูปแบบการบริหารจัดการคณะโนราแบบโบราณ

(ข) การบริหารจัดการของคณะโนราสมัยใหม่ ในขณะที่คณะโนราแบบโบราณนั้นยังคง "สถานะของการแสดงโนรา" เอาไว้ทั้งเป็น "สื่อการแสดง" และ "สื่อพิธีกรรม" ไปพร้อมๆกัน แต่แบบโนราสมัยใหม่จะพิจารณาว่า โนรานั้นมีลักษณะเป็น "การแสดง" เป็นหลัก "การประกอบพิธีกรรม" เป็นส่วนประกอบเท่านั้น ทำให้มีลักษณะคล้าย "วงดนตรีลูกทุ่ง" วงหนึ่ง รวมทั้งขนาดของคณะและจำนวนสมาชิกก็มีมากถึง 50-75 คน เป้าหมายของการแสดงคือต้องการเลี้ยงชีพและหารายได้ จึงต้องตามใจ "ผู้ว่าจ้าง/ลูกค้า/ตลาด" ปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมานี้ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการของคณะโนราแบบสมัยใหม่ ดังนี้

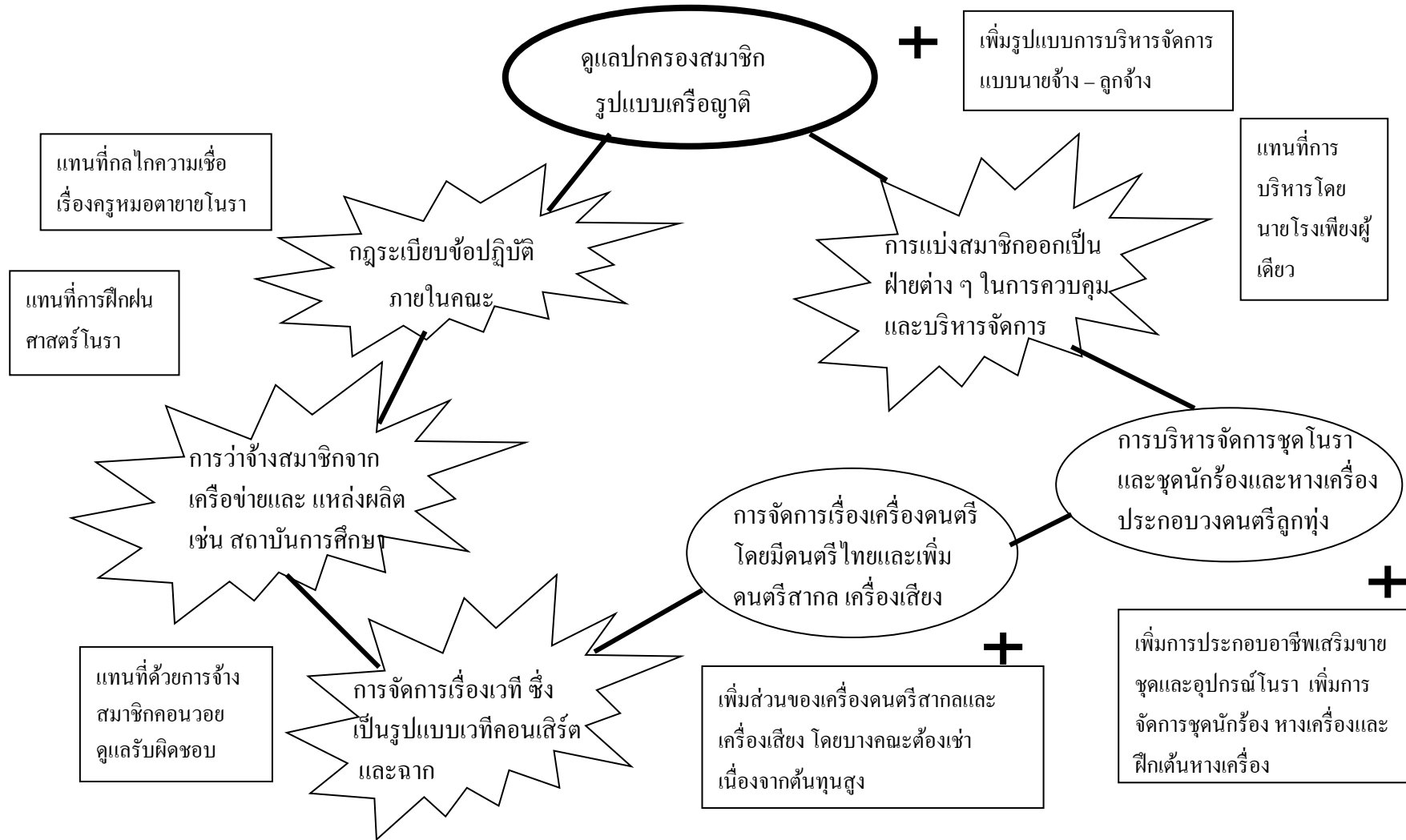
(i) การบริหารจัดการคน เนื่องจากจำนวนคนมีมากขึ้น นายโรงจึงใช้วิธีการผสมผสานทั้งความสัมพันธ์แบบเครือญาติกับความสัมพันธ์แบบนายจ้าง-ลูกจ้าง และจำเป็นต้องนำเอาศาสตร์การบริหารจัดการแบบสมัยใหม่ เช่น การวางแผนงานล่วงหน้า การจัดสรรคน การแบ่งบทบาท การวางโครงสร้างของกลุ่ม (แทนที่จะขึ้นอยู่กับผู้นำคนเดียว) และการมอบหมายความรับผิดชอบอย่างเป็นลำดับขั้น เช่นเดียวกับการบริหารจัดการที่ใช้อยู่ในองค์กรธุรกิจทั่วไป

(ii) การบริหารจัดการวัตถุ แต่เดิมนั้น เครื่องแต่งกายของโนรานั้นมีไว้เพื่อประกอบการแสดงเท่านั้น จึงจะมีเพียง 1-2 ชุด แต่เมื่อความหมายของการแสดงโนราเปลี่ยนมาเป็น "สื่อบันเทิง" เครื่องแต่งกายก็ต้องหันมาเน้นความสวยงาม ต้องตามใจผู้ชม ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เครื่องดนตรีก็เช่นเดียวกัน และใช้วิธีการซื้อหาแทนการปักทำเองเช่นครั้งอดีต

(iii) การบริหารจัดการเงิน เริ่มมีการจัดทำอย่างเป็นระบบที่แน่นอนว่าจะจ่ายค่าตอบแทนให้ใคร/เท่าใด รวมทั้งมีการจ่ายในรูปแบบคล้ายเงินเดือน

(iv) การบริหารจัดการแสดง จะมีการสำรวจความต้องการของเจ้าภาพและจัดการแสดงให้ตอบสนองความพอใจของเจ้าภาพมากขึ้น

(v) การบริหารกลยุทธ์การตลาด มิฉะนั้นถือว่าเป็นความแตกต่างอย่างสำคัญระหว่างคณะโนราแบบโบราณกับแบบสมัยใหม่ เพราะในขณะที่คณะโนราแบบโบราณจะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารกลยุทธ์การตลาดมากนัก คณะโนราแบบสมัยใหม่กลับให้ความสำคัญกับการวางกลยุทธ์ Marketing Mix คือ Price/Products/Promotion/Place อย่างมาก เช่น การต่อรองเรื่องราคา การวางแผนการแสดงเอาไว้หลายแบบให้เจ้าภาพเลือก เป็นต้น



แผนภาพที่ 4: รูปแบบการบริหารจัดการคณะโนราแบบสมัยใหม่

การวิเคราะห์การปรับรูปแบบการบริหารจัดการ

จากทฤษฎีเรื่องการปรับเปลี่ยนทางวัฒนธรรมที่กล่าวมา ผู้วิจัยได้นำเอาทฤษฎีดังกล่าวมาวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และพบว่า ในกรณีนี้ศึกษา มีวิธีการปรับรูปแบบการบริหารจัดการ 4 วิธี ได้แก่ การตัดทิ้งองค์ประกอบ การลดทอนองค์ประกอบ การนำวัฒนธรรมใหม่มาแทนที่ และการต่อเติมด้วยวัฒนธรรมใหม่

1. การตัดทิ้งองค์ประกอบ (Truncation)

รูปแบบที่ชัดเจนที่สุด คือ การตัดทิ้งรูปแบบการควบคุมดูแลสมาชิกโดยใช้กลไกทางความเชื่อเรื่องครุหมอ โนรา และรูปแบบการนำเสนอแบบโนราเดินโรง (คณะโนราออกตระเวนไปหางานตามชุมชน) ซึ่งปัจจุบันมีรถยนต์ หรือ รถบรรทุกเป็นพาหนะเคลื่อนย้ายสิ่งของ เพื่อความสะดวก

2. การลดทอนองค์ประกอบ (Reduction)

รูปแบบเด่นชัดที่พบในโนราสมัยใหม่ คือ มีการลดทอนรูปแบบการดูแลสมาชิกในรูปแบบเครือญาติ ณ ที่นี้ผู้วิจัยหมายถึง ยังคงปรากฏอยู่ แต่มีความผูกพัน/ความสนิทสนมน้อยกว่า โนราแบบโบราณ เนื่องจากมีสมาชิกจำนวนมากและส่วนใหญ่เป็นสมาชิกชั่วคราว และการบริหารจัดการการแสดงแบบยืดหยุ่นตอบสนองความต้องการของเจ้าภาพ

3. การนำวัฒนธรรมใหม่มาแทนที่ (Substitution)

รูปแบบการบริหารจัดการซึ่งมีลักษณะแทนที่ด้วยวัฒนธรรมใหม่นั้น ผู้วิจัยพบว่า ชัดเจนในโนราสมัยใหม่ ได้แก่ การให้สวัสดิการประกันสังคมให้กับสมาชิก การบริหารจัดการโดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ การบริหารจัดการสรเงินในรูปแบบเงินเดือน

4. การต่อเติมด้วยวัฒนธรรมใหม่ (Addition)

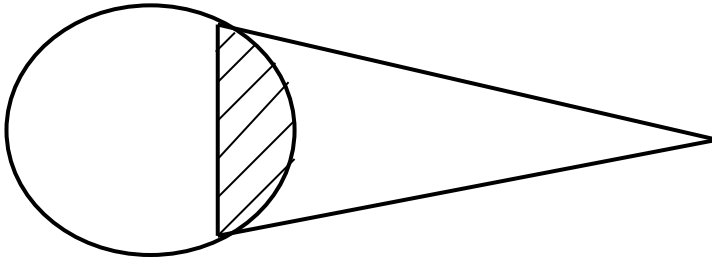
เช่น รูปแบบในการประยุกต์เอาศาสตร์ในการจัดทำชุดโนรามาเป็นอาชีพเสริม รายได้เสริม แก่คณะโนรา นอกจากนี้โนราแบบโบราณและโนราแบบสมัยใหม่มีพื้นฐานการสืบทอดและปรับประยุกต์รูปแบบการดูแลสมาชิกโนราแบบเครือญาติ ทั้งนี้ โนราแบบสมัยใหม่มีการปรับเพิ่มเติมรูปแบบการบริหารจัดการแบบนายจ้าง – ลูกจ้าง

ข้อสรุปสุดท้าย

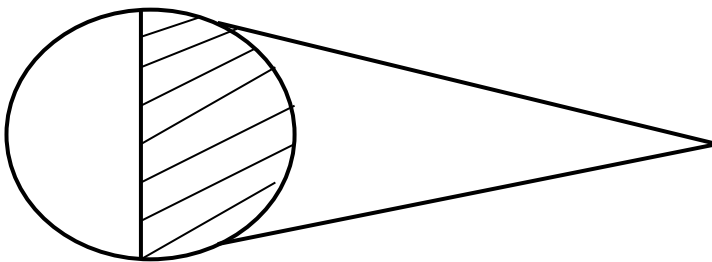
ในท้ายที่สุด ผู้วิจัยได้ให้ข้อสรุปว่า การปรับตัวของการบริหารจัดการคณะโนราในยุคปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นโนราแบบโบราณหรือแบบสมัยใหม่ก็ตาม ก็ล้วนแล้วแต่มีรากฐานที่เกาะยึดอยู่กับ "ต้นแบบของการบริหารจัดการของบรรพบุรุษ" ทั้งสิ้น เพียงแต่สัดส่วนของการปรับเปลี่ยนนั้นจะมากน้อยไปตามสภาพความเป็นจริง ดังที่แสดงให้เห็นในภาพ

การบริหารจัดการ
รูปแบบเครือข่าย

รูปแบบการบริหารจัดการคณะโนราในอดีต



รูปแบบการบริหารจัดการคณะโนราแบบโบราณ



รูปแบบการบริหารจัดการคณะโนราแบบ

แผนภาพที่ 5: จุดเชื่อมโยงรูปแบบการบริหารจัดการคณะโนราในอดีตสู่ปัจจุบัน

โดยผู้วิจัยให้นิยามของสัญลักษณ์ในภาพประกอบไว้ดังต่อไปนี้

○ สัญลักษณ์ภาพวงกลม เป็นตัวแทนของการบริหารจัดการรูปแบบเครือข่าย ซึ่งมีความเสมอภาคกัน

△ สัญลักษณ์ภาพสามเหลี่ยมเป็นตัวแทนของการบริหารจัดการแบบสมัยใหม่ซึ่งมีระดับอำนาจหน้าที่ลดหลั่นกัน

▨ สำหรับพื้นที่แรเงา เป็นตัวแทนของรูปแบบการบริหารจัดการคณะโนราแต่ละประเภท

และสำหรับผู้เขียนแล้ว ข้อค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้ถือได้ว่าเป็นนิมิตรหมายอันดีอย่างยิ่งที่บุคลากรในแวดวงสื่อพื้นบ้านสามารถนำเอาภูมิปัญญาอันชาญฉลาดของบรรพบุรุษมาสืบต่อดต่อยอดปรับใช้ในปัจจุบัน อันเป็นไปตามหลักการที่ว่า "เก่าก็ไม่ทิ้งไป ใหม่ก็ไม่รังเกียจเพียงนั้น" และได้ก่อให้เกิดชุดความรู้ด้านการบริหารจัดการที่แตกกิ่งก้านสาขาออกไปได้ในหลายๆแบบ อันถือได้ว่าเป็นความเจริญเติบโตและเป็นความมั่งคั่งร่ำรวยทางวัฒนธรรม (Cultural enrichment) ที่น่าจะเป็นแนวทางและแบบอย่างสำหรับในเรื่องอื่นๆ ได้อีกต่อไป

เอกสารประกอบ

1. กาญจนา แก้วเทพ (2549)

สื่อพื้นบ้านขนานรับงานสุขภาพ, โครงการสื่อพื้นบ้านสื่อสารสุข (สพส.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส)

2. กรพินท์ สุนทรนนท์ (2551)

"ศิลป์และศาสตร์ในการบริหารจัดการคณะโนรา" วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารงานวัฒนธรรม วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์