การบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมด้วยนวัตกรรมการวิจัย

กาญจนา แก้วเทพ

ธันวาคม 2552

สารบัญ

เกริ่นนำ

1. คำนิยามเพื่อความเข้าใจร่วมกัน

2. สภาพการณ์ของการบริหารจัดการวัฒนธรรมในปัจจุบันของไทย

3. คุณลักษณะการบริหารจัดการวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

4. มิติของการบริหารจัดการวัฒนธรรมในภาคปฏิบัติ

5. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม

เอกสารประกอบการประชุมการถอดบทเรียนร่วมกันเพื่อจัดทำหนังสือเล่มของโครงการวิจัย "การเผยแพร่และติดตามการนำผลการวิจัยด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมไปใช้ประโยชน์" (พ.ศ.2552) ของศูนย์สหวิทยาการชุมชนศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สนับสนุนโดยสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (สวช.) กระทรวงวัฒนธรรม

การบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมด้วยนวัตกรรมการวิจัย

ดร.กาญจนา แก้วเทพ

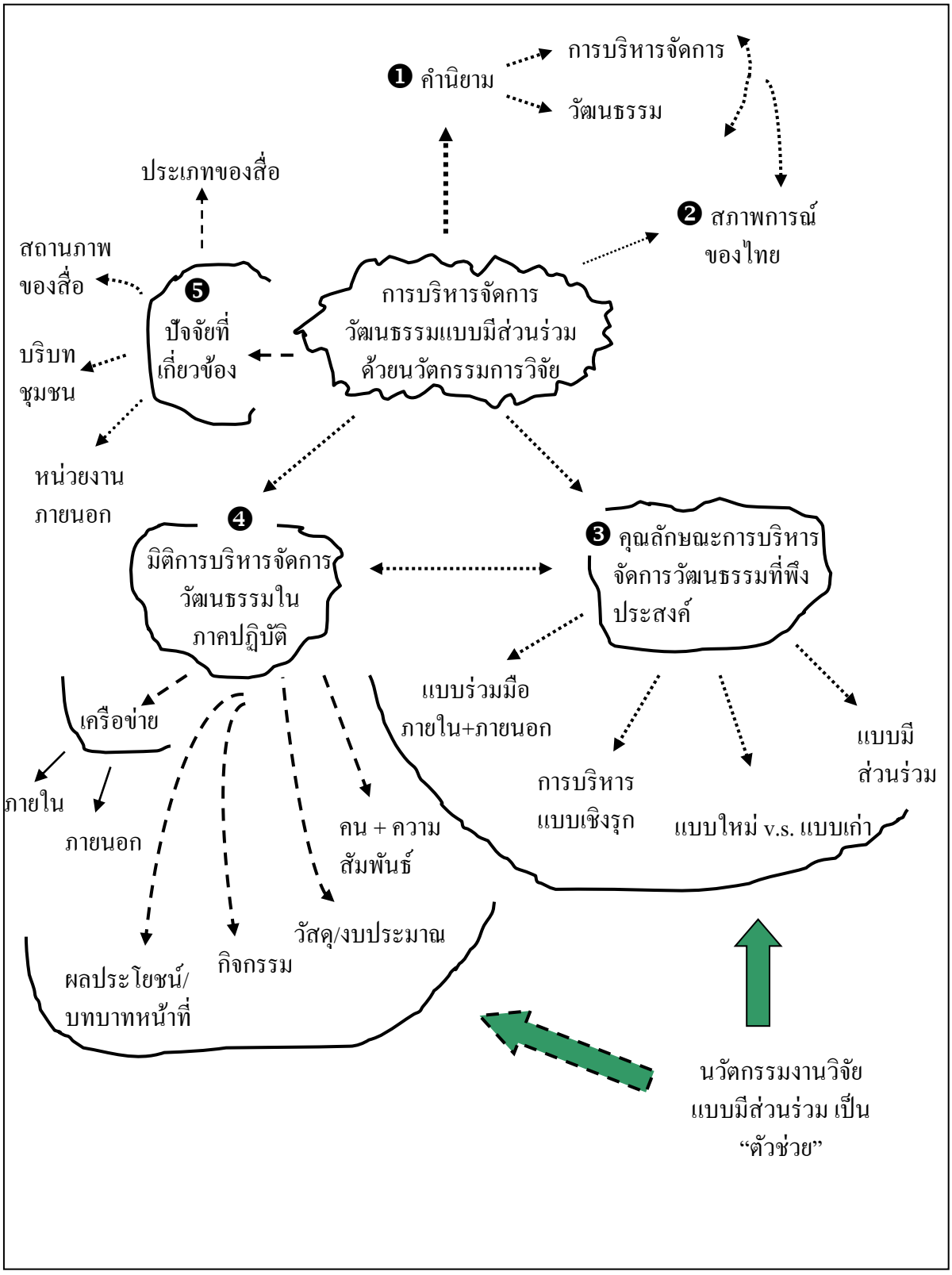
เกริ่นนำ

สำหรับเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัย "การเผยแพร่และติดตามการนำผลการวิจัยด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมไปใช้ประโยชน์" (พ.ศ.2552) ของสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (สวช.) กระทรวงวัฒนธรรม ซึ่งเป็นโครงการวิจัยที่พยายามออกแบบให้ครบวงจรชีวิตที่สำคัญใน 3 วงจร วงจรแรกคือการฝึกอบรมนักวิจัยจากสวช. ให้มีความเข้าใจเรื่อง "การวิจัยเพื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวัฒนธรรม" (ช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2551) วงจรที่สอง เป็นขั้นที่นักวิจัยจากสวช.จำนวน 47 จังหวัดได้เริ่มลงมือทำวิจัยในเขตพื้นที่ตามความสนใจของทีมวิจัย (ช่วงปี 2551-2552) และวงจรที่สามคือขั้นตอนของการติดตามการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยดังกล่าว (ช่วงปลายปี 2552)

และในระหว่างช่วงวงจรที่สามนี้ ทางโครงการวิจัยฯมีความเห็นว่า หากได้มีการวิเคราะห์/สังเคราะห์ผลงานของโครงการวิจัยทั้ง 47 โครงการออกมาต่อให้เป็นภาพรวมของชุดความรู้เรื่องการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมโดยมี "การวิจัยแบบมีส่วนร่วม" เป็นเครื่องมือช่วยการทำงาน และนำผลการสังเคราะห์ดังกล่าวมาจัดพิมพ์เผยแพร่เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายใกล้ตัว อันได้แก่ เพื่อนนักวิชาการวัฒนธรรมของกระทรวงวัฒนธรรม รวมทั้งบุคคลและกลุ่มบุคคลอื่นๆที่มีความสนใจในแนวทางการทำงานวัฒนธรรมตามแบบกระบวนทัศน์ใหม่ ก็จะได้เป็นช่องทางหนึ่งของการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากงานวิจัย ซึ่งข้อเด่นของการสังเคราะห์งานในลักษณะนี้ก็คือ งานวิจัยทั้ง 47 โครงการนั้นเป็นปฏิบัติการที่ได้แปรเอาแนวคิด/หลักการต่างๆไปทดสอบในสนามแห่งความเป็นจริง ชุดความรู้ที่ได้มาจึงมีลักษณะเป็น "ความรู้ที่พร้อมใช้งานได้จริง"

สำหรับเนื้อหาในส่วนที่ 1 นี้ จะเป็นการปูพื้นฐานความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับเรื่อง "การบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมด้วยนวัตกรรมการวิจัย" อันเปรียบเสมือนเป็นการติดตั้ง software สำหรับให้ผู้อ่านใช้ "อ่าน" ข้อมูลของโครงการวิจัย 47 โครงการ ซึ่งจัดแบ่งจำแนกวัฒนธรรมพื้นบ้าน/พื้นถิ่นออกโดยใช้เกณฑ์เรื่อง "สื่อพื้นบ้าน" เป็น 3 ประเภท คือ สื่อพิธีกรรม สื่อการแสดง และสื่อวัตถุ

สำหรับขอบเขตเนื้อหาของส่วนที่ 1 นี้ จะครอบคลุมประเด็นที่แสดงอยู่ในภาพดังนี้ (ในที่นี้จะใช้คำว่า "วัฒนธรรมพื้นบ้าน" และ "สื่อพื้นบ้าน" ในความหมายเดียวกัน)



ภาพที่ 1: มิติของการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมด้วยนวัตกรรมการวิจัย

1. คำนิยามเพื่อความเข้าใจร่วมกัน

สำหรับคำที่เป็นหัวใจ (Key term) ของโครงการวิจัยชุดนี้มีอยู่ 2 คำคือ คำว่า "การบริหาร" และคำว่า "วัฒนธรรม" เนื่องจากคำทั้งสองนี้มีการให้คำนิยามได้อย่างหลากหลาย (และไม่มีนิยามไหนถูกหรือผิด หากทว่าเป็นไปตามเป้าหมายของการใช้ในครั้งนั้นๆ) ดังนั้น เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ในที่นี้จึงจะขอระบุว่า ข้อเขียนชิ้นนี้ใช้คำทั้งสองในความหมายว่าอย่างไร

(1.1) คำนิยามของ "การบริหารจัดการ" (Management)

(ก) เอกลักษณ์ของการบริหารจัดการวัฒนธรรม

การบริหารจัดการ หมายถึง "**กระบวนการ**ของการมุ่งไปสู่ **"เป้าหมาย"** ของ**กลุ่ม/องค์กร**จากการทำงาน/ดำเนินการ**ร่วมกัน** โดยใช้**บุคคล**และ**ทรัพยากร**ต่างๆที่กำหนดเอาไว้อย่างมี**ประสิทธิภาพ**และบรรลุ**เป้าหมาย**"

กระบวนการนี้มีลักษณะเป็นทั้ง**ศาสตร์** (ที่มีหลักการ/แนวคิด/ความรู้) และเป็นทั้ง**ศิลปะ** (กล่าวคือต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงปรับเปลี่ยนไปตามประสบการณ์และความชำนาญของผู้บริหารจัดการ)

เมื่อวิเคราะห์จาก "คุณลักษณะต่างๆ" (ข้อความที่ขีดเส้นใต้) เอาไว้ เราก็อาจจะตีความโดยนัยจาก "คุณลักษณะต่างๆ" ข้างต้นนั้นได้ เช่น เมื่อใช้คำว่า "กระบวนการ" ก็หมายความว่า การบริหารจัดการนั้นจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนหลายๆขั้นที่มาเชื่อมร้อยกันอย่างแน่นอน เมื่อใช้คำว่า "เป้าหมาย" ก็หมายความว่า การบริหารจัดการมิใช่การดำเนินการที่ทำไปโดยไร้จุดหมายปลายทาง และเมื่อใช้คำว่า "อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย" ก็น่าจะหมายความว่า การบริหารจัดการนั้นมิใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หากเป็นการกระทำของมนุษย์ มิใช่เกิดตามสัญชาตญาณ และมิใช่การดำเนินการไปตามยถากรรม เป็นต้น

อันที่จริง แนวทางการศึกษาเรื่อง "การบริหารจัดการ" นั้น มักจะเกิดขึ้นจากแวดวงธุรกิจ ซึ่งมี**เป้าหมาย**ที่แน่ชัดว่า เป็นการดำเนินการเพื่อหวังผลกำไรที่เป็นวัตถุของส่วนบุคคล/ขององค์กร (private profit-making activities) ในแง่นี้ เมื่อเรานำศาสตร์แห่งการบริหารจัดการมาใช้ในเรื่อง "การบริหารวัฒนธรรมพื้นบ้าน/พื้นถิ่น" เราจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างในแง่เป้าหมายดังกล่าว เนื่องจากเป้าหมายของการดำเนินงานทางวัฒนธรรมนั้นโดยส่วนใหญ่มิได้มีเป้าหมายเพื่อหวังผลกำไรที่เป็นวัตถุของส่วนบุคคล หากแต่มักมีเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ที่มิใช่วัตถุที่เป็นของส่วนรวม (common-good activities) แต่ถึงแม้งานวัฒนธรรมจะมิได้เกี่ยวข้องกับมูลค่าใช้สอยเชิงวัตถุ (use value/material benefit) หากทว่า งานวัฒนธรรมก็จะมีคุณค่าทางด้านจิตใจ/ด้านจิตวิญญาณหรือมีมูลค่าเชิงสัญญะ (sign value/spiritual) อันเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นจับต้องไม่ได้ ในการบริหารจัดการจึงต้องคำนึงถึงความแตกต่างดังกล่าวด้วย

(ข) กระบวนการพื้นฐานของการบริหารจัดการวัฒนธรรม

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า "การบริหารจัดการ" นั้นเป็น "กระบวนการ" (process) จึงย่อมประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ซึ่งนักวิชาการในสาขานี้ก็มีวิธีการจัดแบ่งขั้นตอนดังกล่าวแตกต่างกัน แต่โดยรวมแล้ว กระบวนการบริหารจัดการพื้นฐานมักจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอนนี้ (เสนาะ ติเยาว์, 2543)

(i) การวางแผน (Planning - P)

(ii) การจัดกลุ่ม/องค์กร (Organization - O)

(iii) การจูงใจ (Leading - L)

(iv) การควบคุม (Controlling - C)

สรุปเป็นตัวย่อว่า **P-O-L-C**

หากนำกระบวนการบริหารจัดการพื้นฐานนี้มาวิเคราะห์กระบวนการทำงานวิจัยทั้ง 47 โครงการ เราก็คงจำเป็นต้องเพิ่มเติม "แง่มุม" (parameter) ของแนวคิด "การมีส่วนร่วม" เข้าไปด้วย รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนอาจมีดังนี้

(i) การวางแผน (Planning) ดังที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของ "การบริหารจัดการ" แล้วว่า มิใช่เป็นการดำเนินการอย่างไร้เป้าหมายและตามยถากรรม หากทว่าเป็น "การคิดไว้ล่วงหน้าบนการสำรวจ/วิเคราะห์สภาพความเป็นจริง" ดังนั้น **การวางแผนงาน**จึงเป็นบันไดขั้นแรกที่สุดของการบริหารจัดการ

ในขั้นตอนนี้ โดยเนื้อหาจะประกอบด้วยการตั้งเป้าหมายของงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ การแสวงหาทางเลือกหลายๆทางที่จะเดินไปให้บรรลุเป้าหมาย

หากเป็นองค์กรธุรกิจ การทำงานในขั้นตอนนี้มักจะเป็นบทบาทหน้าที่ของ "ฝ่ายบริหาร" แต่ในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม งานในขั้นตอนนี้มักจะเป็นบทบาทของ "คณะทำงาน" ที่เกิดมาจากการรวมตัวของ "ตัวแทนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง" (stakeholder) และสำหรับการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม ในขั้นตอนนี้ยังต้องเพิ่มกิจกรรม **"การสร้างความเข้าใจร่วมกัน/การสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน"** ซึ่งเป็นหลักประกันเบื้องต้นของการมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การมีความเข้าใจร่วมกันนั้นจะทำหน้าที่เป็น "กลไกควบคุมจากภายใน" ทำให้สามารถผ่อนปรนการใช้กลไกการควบคุมจากภายนอก เช่น กฎระเบียบ การติดตามงาน ฯลฯ ลงไปได้

(ii) การจัดกลุ่ม/องค์กร (Organizing) หมายถึงการแบ่งงานและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกำลังคน สถานที่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อไปดำเนินงาน/กิจกรรมย่อยๆให้บรรลุผล

สำหรับหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่นั้น นอกจากจะดำเนินการจัดกลุ่ม/องค์กรเพื่อให้เป็น "กลุ่มแห่งการทำงาน" แล้ว ก็ยังมีเป้าหมายที่จะให้กลุ่ม/องค์กรที่จัดขึ้นมานั้นเป็น**กลุ่ม/องค์กรแห่งการเรียนรู้** (Learning organization) อีกด้วย ดังนั้น จึงต้องมีการผนวกกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน/การศึกษาร่วมกันเข้าไปในกลุ่มคนทำงานอยู่ด้วยเสมอ เนื้อหาที่จะเรียนรู้ร่วมกันนั้นมีหลายด้าน เช่น

- ยกระดับวิธีการคิดให้สามารถคิดได้เป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนก่อนหลัง
- มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เห็นเป้าหมายร่วมกัน
- ยกระดับขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน
- มีความเข้าใจในประเด็นเนื้อหาที่กำลังทำงาน เช่น มีความเข้าใจในการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม กระบวนการทำงานวัฒนธรรมเชิงรุก เป็นต้น

และหากจัดตั้งองค์กร/กลุ่มทำงานให้เป็น "กลุ่มเรียนรู้" ไปพร้อมๆกัน ผลลัพธ์ (output) ที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการแบบนี้ นอกจากจะได้ "งาน" แล้ว ก็จะยังจะได้ "พัฒนาคน" (capacity building) ไปพร้อมๆกัน ซึ่งการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมจะต้องใช้รูปแบบกลุ่ม/องค์กรแบบนี้

(iii) การจูงใจ (Leading) เป็นขั้นตอนที่เป็นหัวเลี้ยวหัวต่อของการแปลง "แนวคิด/คำพูด" ให้ออกมาเป็น "การลงมือปฏิบัติ" กล่าวคือ เป็นการจูงใจให้ผู้ที่เข้ามาร่วมงานมีแรงจูงใจที่จะกลับไปดำเนินงาน/ลงมือปฏิบัติการตามแผนกิจกรรมที่ได้วางไว้ร่วมกัน เป็นช่วงเวลาของการระดมความร่วมมือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทำให้งานบรรลุเป้าหมาย ในขั้นตอนนี้ จะมีกลไกหลายๆแบบที่ถูกนำมาใช้ เช่น

- **เงิน (Money)** ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญมากในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ แต่แทบจะไม่มีบทบาทเลยในการบริหารจัดการเชิงวัฒนธรรม ทั้งนี้เนื่องจากคุณลักษณะของการบริหารจัดการเชิงวัฒนธรรมที่ได้กล่าวมาแล้วตั้งแต่ต้นว่า เป็นการบริหารจัดการที่มิได้หวังผลกำไรที่เป็นวัตถุ หากแต่เป็นการสร้างผลประโยชน์ร่วมกันในด้านนามธรรม (จิตใจ อารมณ์ความรู้สึก ศักดิ์ศรี ฯลฯ)
- **การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (Participation)** อันที่จริง ตั้งแต่ขั้นแรกเริ่มของกระบวนการนี้ ก็ได้เน้นกลไกการมีส่วนร่วมอยู่แล้ว แต่เนื่องจากในขั้นตอนของการวางแผนและการจัดกลุ่ม/องค์กรนั้น เป็นธรรมชาติการทำงานของ "คนกลุ่มเล็กๆ" ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงอาจจะยังมีข้อจำกัด แต่ในขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติการนั้นจะเปิด "ช่องทาง" ของการมีส่วนร่วมได้กว้างมากขึ้น

ในการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม กลไกการสร้างการมีส่วนร่วมจะทำหน้าที่เป็น**กลไกหลักของการจูงใจ**อย่างมาก

- **กลไกด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน** หากเป็นการบริหารจัดการเชิงธุรกิจมักจะหมายถึงการจัดบรรยากาศการทำงานให้ผู้ทำงานมีความพึงพอใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพ แต่ในกรณีของการบริหารจัดการเชิงวัฒนธรรมนั้น น่าจะหมายถึงบรรยากาศที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานที่เต็มไปด้วยความสัมพันธ์แบบเอื้อเฟื้อเกื้อกูลช่วยเหลือกัน

สำหรับในเรื่องการจูงใจนี้ ในการบริหารจัดการวัฒนธรรมยังเปิดกว้างต่อการศึกษาค้นคว้าอีกอย่างมาก

(iv) การควบคุม (Controlling) เป็นบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารหรือคณะทำงานที่จะต้องติดตาม ควบคุม ตรวจสอบ ดูแล และแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อผิดพลาดและปัญหาต่างๆที่เกิดในระหว่างการทำงาน การศึกษาเรื่องการควบคุมนั้นจะสนใจว่ามีกลไกการควบคุมอะไรบ้าง ในช่วงเวลาใด เช่น ใช้การรายงานผลของคนทำงาน ใช้การประชุมติดตามผลงาน เป็นต้น

สำหรับการบริหารจัดการเชิงวัฒนธรรมนั้น อาจจะมีกลไกการควบคุมบางอย่างที่อาจจะมีความสำคัญน้อยสำหรับการบริหารจัดการสมัยใหม่ แต่กลับมีความสำคัญมากในการบริหารจัดการวัฒนธรรม เช่น การใช้ระบบความเชื่อเป็นกลไกควบคุม (เช่นความเชื่อในเรื่องครูหมอตายาย ที่ทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุมคณะโนราในอดีต) หรือกลไกการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ความรู้สึกร่วมว่าเป็นเจ้าของมรดกวัฒนธรรมร่วมกัน (ซึ่งในการบริหารสมัยใหม่อาจจะเรียกว่าเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กร) เป็นต้น

(ค) มิติของการบริหารจัดการวัฒนธรรม

จากกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารจัดการดังกล่าว หากนำมาแยกแยะในแง่ "สิ่งที่จะต้องบริหารจัดการ" ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปทั้งในแง่ "เป้าหมายของการบริหารจัดการ" และแตกต่างกันในแง่ "สิ่งที่จะบริหารจัดการ" (เช่น สื่อพิธีกรรม สื่อการแสดง สื่อวัตถุ อาจจะเน้นหนักมิติที่ต่างกัน หรือมีองค์ประกอบย่อยที่ผิดแผกแตกต่างกันไปบ้าง) แต่โดยทั่วไปแล้ว ในภาคปฏิบัติการ สิ่งที่จะต้องบริหารจัดการมักจะมีดังนี้

(i) การบริหารจัดการคน ซึ่งมีขอบเขตตั้งแต่การคัดเลือกคนมาร่วมงาน (staffing) การมอบหมายงานให้แก่บุคคล การจัดทีมงานและความสัมพันธ์ระหว่างคน การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลและลงโทษ เป็นต้น

(ii) การบริหารจัดการงาน หมายถึงการออกแบบโครงสร้างการทำงานว่าจะประกอบด้วยฝ่ายงานอะไรบ้าง การจัดแบ่งประเภทของงาน การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างสายงานต่างๆ

(iii) การบริหารจัดการวัสดุ/อุปกรณ์/งบประมาณ เป็นส่วนที่เกี่ยวกับการบริหาร

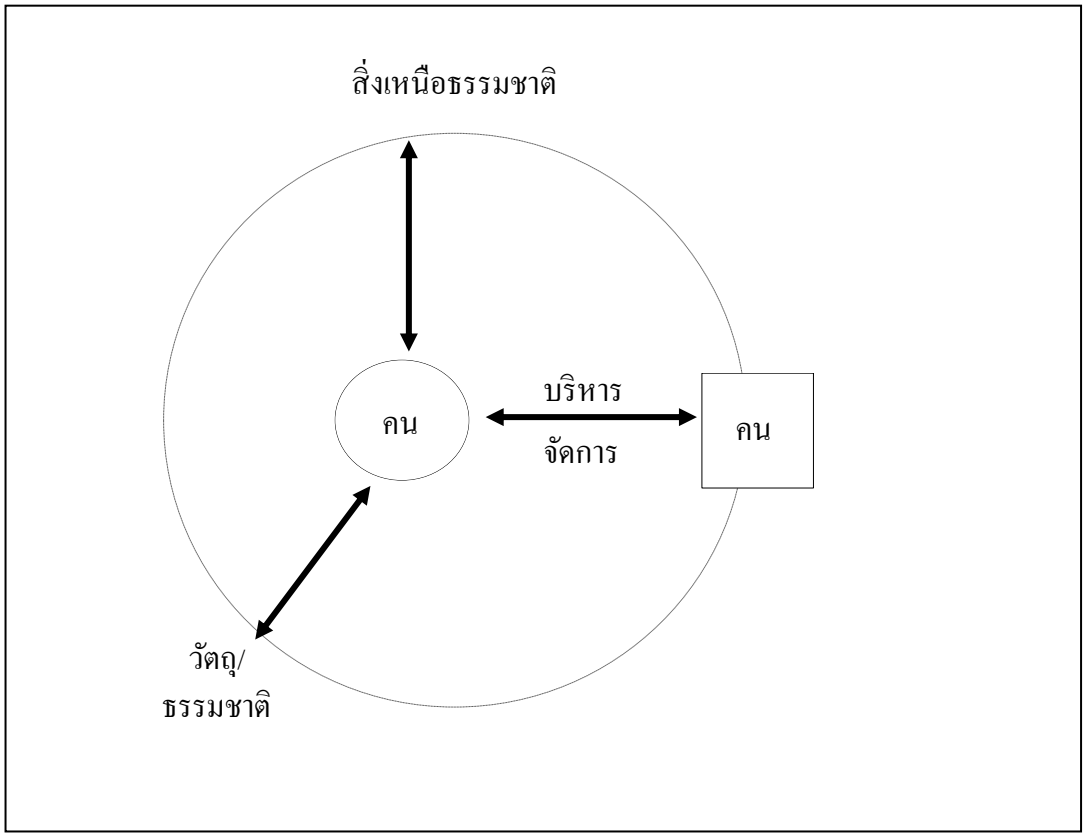
จัดการ "สิ่งที่ไม่มีชีวิต"ของกลุ่ม/องค์กร หากทว่าเป็น "เครื่องมือสำคัญ" ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

(iv) การบริหารจัดการกิจกรรม กิจกรรมเป็นหน่วยย่อย (the parts) ของแผนการทำงานทั้งหมด (the whole) ดังนั้น จึงต้องมีการบริหารทั้งหน่วยย่อย คือแต่ละกิจกรรม การบริหารความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม และการบริหารภาพรวมทั้งหมดของกิจกรรม

(ดูรายละเอียดหัวข้อนี้ในตอนต่อๆไป)

(1.2) คำนิยามของ "วัฒนธรรม" (culture)

ในขณะที่การให้คำนิยาม "วัฒนธรรม" นั้นก็มีอย่างหลากหลายเช่นเดียวกัน เช่น วัฒนธรรมหมายถึงวิถีชีวิต (way of life) หมายถึงระบบคุณค่า (value system) ฯลฯ แต่ทว่า ในที่นี้เราจะสนใจคำนิยามของวัฒนธรรมที่มีส่วนเชื่อมต่อกับการบริหารจัดการได้ กล่าวคือ เราอาจจะพิจารณาว่า **วัฒนธรรมก็เป็นกระบวนการบริหารจัดการแบบหนึ่ง**ที่มนุษย์กลุ่มหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่งใช้ในการจัดการกับสิ่งแวดล้อม 3 ประเภทรอบตัว คือ สิ่งแวดล้อมทางวัตถุ/ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมที่เป็นมนุษย์ด้วยกัน สิ่งแวดล้อมที่เหนือธรรมชาติ



ภาพที่ 2: ความหมายของวัฒนธรรม

ตัวอย่างเช่น เมื่อชาวบ้านที่อยู่ริมแม่น้ำค้นพบจากประสบการณ์ว่า หากต้องการจะมีปลาเป็นอาหารอย่างยาวนานตลอดไป จะต้องงดเว้นจับปลาในช่วงฤดูวางไข่ (บริหารจัดการกับธรรมชาติ) จากข้อค้นพบการบริหารจัดการกับธรรมชาติดังนี้ ชาวบ้านกลุ่มนั้นก็ได้สร้างข้อตกลงร่วมกันภายในกลุ่ม (การบริหารจัดการมนุษย์ด้วยกัน) ว่าจะมีกฎระเบียบเรื่องการห้ามจับปลาในฤดูวางไข่ หากละเมิดจะต้องมีบทลงโทษอะไรบ้าง และเพื่อให้กฎระเบียบนี้มีความศักดิ์สิทธิ์มากขึ้น รูปแบบการบริหารจัดการวัฒนธรรมในสมัยโบราณมักจะนำเอาความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสิ่งเหนือธรรมชาติเข้ามาร่วมเป็นกลไกการควบคุมด้วย โดยใช้แนวคิดเรื่อง "ผี เทพเจ้า" ที่ปกปักษ์รักษาธรรมชาติดังกล่าว

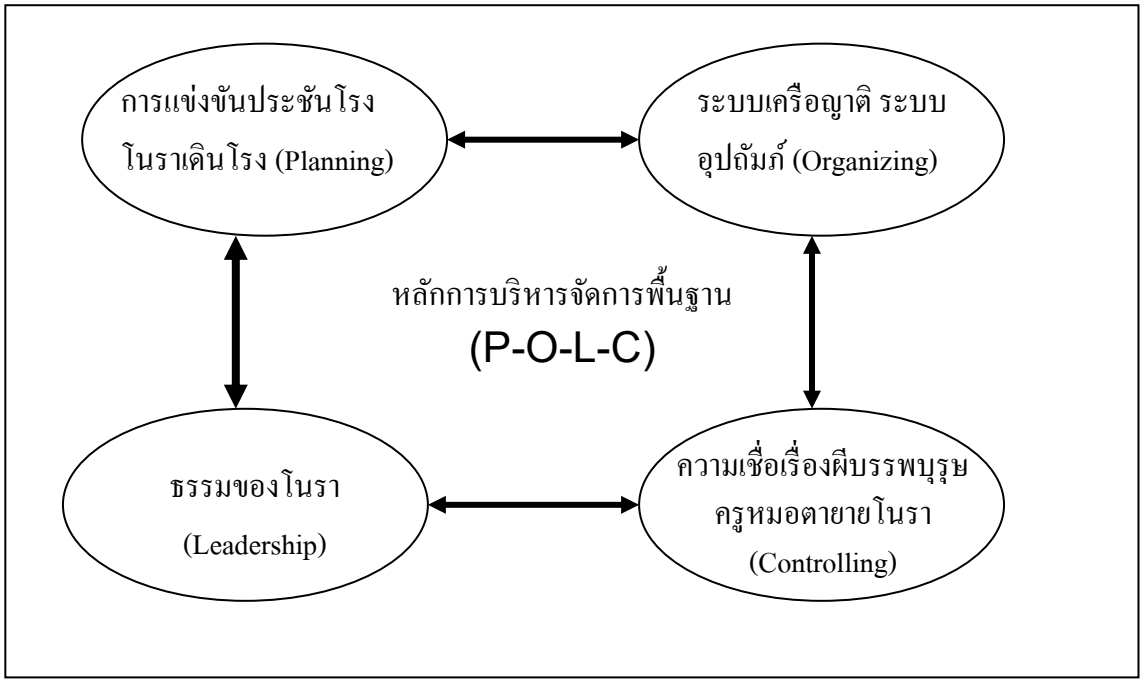
และในขณะที่การบริหารธุรกิจสมัยใหม่นั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของธุรกิจที่แปรผันไปอยู่ตลอดเวลา การบริหารจัดการวัฒนธรรมก็เช่นเดียวกัน ในคำนิยามคุณลักษณะของ "วัฒนธรรม" จึงมีคุณลักษณะหนึ่งที่ระบุว่า "พร้อมที่จะปรับเปลี่ยน" ไปตามสภาพความเป็นจริง (adaptive) ตัวอย่างเช่น ข้อค้นพบในงานวิจัยใน 47 โครงการของ สวช. นี้ ได้ค้นพบว่า แต่เดิมนั้น ชาวบ้านในแต่ละชุมชนจะทำบุญทั้ง 12 เดือน กับวัดประจำชุมชนของตน แต่เมื่อสังคมเริ่มพัฒนาเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่มากขึ้น วิถีชีวิตของชาวบ้านก็เริ่มตึงตัวมากขึ้น ทรัพยากรเวลาเริ่มหดตัวลง และไม่สามารถจะปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำบุญทั้ง 12 เดือนที่เคยเป็นมา ในเขตพื้นที่ภาคกลางหลายแห่ง เราจึงได้เริ่มเห็นการบริหารจัดการแบบระบบเครือข่าย โดยหลายๆหมู่บ้านได้เข้ามาประสานเป็นเครือข่าย และสร้างข้อตกลงร่วมกันว่าจะหมุนเวียนไปทำบุญทั้ง 12 เดือนตามวัดต่างๆ เพื่อธำรงรักษาประเพณีทำบุญทั้ง 12 เดือนเอาไว้ให้ได้ท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

2. สภาพการณ์ของการบริหารจัดการวัฒนธรรมในปัจจุบันของไทย

จากคำนิยามที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่า "วัฒนธรรม" นั้น ก็เป็นระบบบริหารจัดการรูปแบบหนึ่งที่มีเป้าหมาย มีวิธีการ และมีกลไกในการบริหารจัดการของตนเอง และการที่เรายังสามารถพบเห็นการดำรงอยู่ของวัฒนธรรมพื้นบ้าน/พื้นถิ่นตามท้องถิ่นต่างๆทั่วประเทศไทยนั้น ก็ย่อมแสดงว่าระบบการบริหารจัดการวัฒนธรรมพื้นบ้าน/พื้นถิ่นนั้นต้องมีประสิทธิภาพพอสมควรจึงสามารถธำรงรักษาและประคองตนอยู่รอดมาได้นับเวลายาวนานเป็นร้อยเป็นพันปี (ในการศึกษาวิจัย เราจึงควรสำรวจรูปแบบการบริหารจัดการที่เคยมีหรือมีอยู่มาก่อนนี้ ซึ่งถือได้ว่าเป็น "ทุนวัฒนธรรม" แบบหนึ่ง)

กรพินท์ สุนทรนนท์ (2551) ได้วิจัยพิสูจน์ให้เห็นอย่างชัดเจนในกรณีเรื่องสื่อพื้นถิ่นของ

ภาคใต้คือโนรา ว่ามีระบบการบริหารจัดการตั้งแต่ครั้งอดีต ดังนี้



ภาพที่ 3: ภูมิปัญญาด้านการบริหารจัดการของโนราในอดีต

และนอกเหนือจากการค้นพบว่า วัฒนธรรมพื้นบ้าน/พื้นถิ่นแต่ครั้งอดีตนั้นมีระบบการบริหารจัดการของตนเองแล้ว กรพินท์และนักวิจัยด้านวัฒนธรรมท่านอื่นๆก็ยังพบอีกว่า เมื่อสภาพความเป็นจริงเปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านก็ได้พยายามปรับเปลี่ยนตนเองในส่วนเสี้ยวต่างๆ เพื่อให้สามารถธำรงคงอยู่ให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นสื่อพิธีกรรม สื่อการแสดง หรือสื่อวัตถุ โดยการปรับเปลี่ยนส่วนใหญ่นั้นเกิดมาจากการใช้ทุนความรู้/ภูมิปัญญาจาก**ภายในท้องถิ่นเอง** (internal cultural capital) ตัวอย่างเช่น นิตินันท์ พันทวี (2544) ศึกษาสื่อพิธีกรรมบายศรีสู่ขวัญอีสานในจ.ร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นสื่อพิธีกรรมที่อยู่คู่กับสังคมอีสานมาเป็นเวลานับร้อยๆปี การประกอบพิธีบายศรีสู่ขวัญแต่ครั้งอดีตนั้นสอดประสานอยู่ในวิถีชีวิตส่วนเสี้ยวต่างๆอย่างหลากหลายมาก ไม่ว่าจะเป็นการบายศรีสู่ขวัญคนในช่วงชีวิตจังหวะต่างๆ สู่ขวัญสถานที่ สู่ขวัญวัตถุสิ่งของ เช่น การสู่ขวัญเกวียน สู่ขวัญหม่อน (ตัวไหม) แต่ปัจจุบันนี้ การใช้เกวียนและการทอผ้าไหมแทบจะหมดไปจากชุมชนแล้ว ดังนั้น จึงมีการปรับพิธีบายศรีสู่ขวัญมาเป็นการบายศรีสู่ขวัญรถกะบะ บายศรีสู่ขวัญปืนรถ หรือวัตถุที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สังคมไทยในช่วง 5-6 ทศวรรษที่ผ่านมานี้ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสังคมในทุกๆด้านอย่างรุนแรงและรวดเร็ว โดยมีแนวคิดและทิศทางหลักคือการทำประเทศให้ทันสมัย

ผ่านปฏิบัติการรูปธรรมคือแผนพัฒนาประเทศ การดำเนินการนั้นเริ่มที่ส่วนกลางแล้วขยายออกไปสู่ส่วนภูมิภาคชนบท แรงปะทะจากวัฒนธรรมภายนอก ทั้งจากนโยบายรัฐ (การปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจจากการเกษตรไปสู่อุตสาหกรรม) ความรุนแรงของระบบการสร้างวัฒนธรรมแบบอุตสาหกรรม แบบธุรกิจทุนนิยม ฯลฯ พลังเหล่านี้ได้เข้าปะทะกับวัฒนธรรมพื้นถิ่น/พื้นบ้าน และทำให้เกิดผลกระทบในหลายรูปแบบต่อวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้าน

สมสุข หินวิมาน (2551) ได้ประมวลเกณฑ์ที่สามารถจะใช้ในการประเมินสถานภาพของสื่อพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่ซึ่งจะแตกต่างกัน เนื่องจากลักษณะของสื่อพื้นบ้าน/วัฒนธรรมพื้นบ้านในแต่ละพื้นที่มีขนาดใหญ่เล็กแตกต่างกัน (เช่น ระดับหมู่บ้าน ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ ระดับภูมิภาค ฯลฯ) มีอายุมายาวนานไม่เท่ากัน รวมทั้งแรงปะทะจากภายนอกที่เข้าไปกระแทกก็มีความรุนแรงแตกต่างกัน ดังนั้น **การตรวจวัดสถานภาพของสื่อพื้นบ้านในแต่ละแห่งจึงเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารจัดการวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น** เปรียบเสมือนการตรวจอาการเจ็บไข้ได้ป่วยก่อนที่จะเริ่มให้ยาหรือลงมือรักษา และกลยุทธ์ที่จะบริหารจัดการสื่อพื้นบ้านในช่วงจังหวะต่อไปก็จะขึ้นอยู่กับผลของการตรวจสถานภาพดังกล่าว เช่น

สถานภาพของสื่อ/วัฒนธรรมพื้นบ้าน	**กำหนด**	**กลยุทธ์การทำงาน**
● สูญหายไปแล้ว	---------→	รื้อฟื้น ฟื้นฟู
● กำลังจะสูญหาย	---------→	อนุรักษ์
● กำลังพิการ/บกพร่อง	---------→	สืบทอด → ผู้ส่งสาร / ผู้รับสาร
● ดำรงอยู่แบบเดิมไม่ได้แล้ว	---------→	ปรับปรน/ปรับประยุกต์
● กำลังเพี้ยนไปจากเดิม/แตกแถว	---------→	ปรับให้เข้าแถว/เข้าร่องเข้ารอย
● ยังสมบูรณ์ดีอยู่	---------→	ส่งเสริม/เผยแพร่

กระบวนการตรวจสถานภาพของสื่อ/วัฒนธรรมพื้นบ้านนี้นับเป็นเนื้อหาส่วนหนึ่งที่ต้องทำการวิจัยให้ทราบผลอย่างแน่ชัด และประเมินจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้เป็นเจ้าของวัฒนธรรมอย่างหลากหลายและรอบด้าน

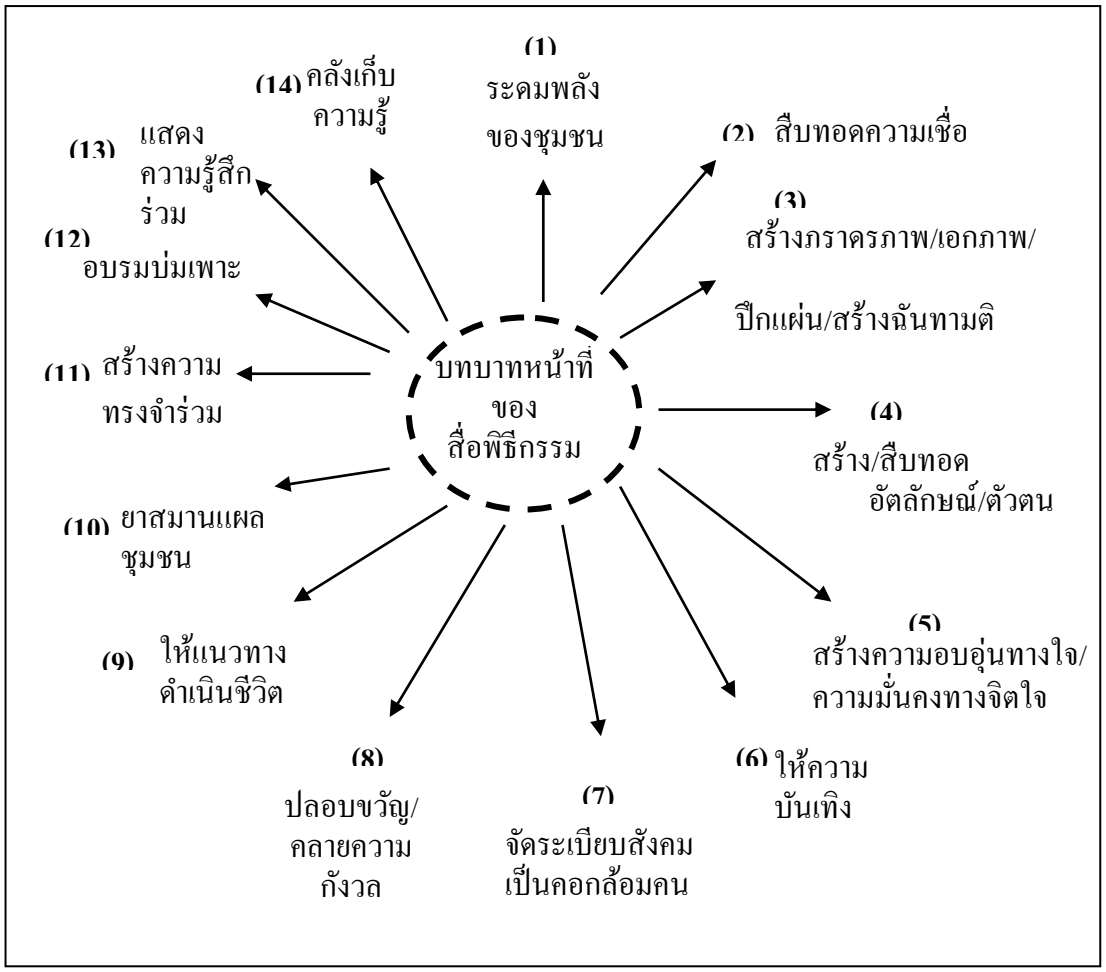
อนึ่ง ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า ในครั้งอดีตนั้น ชุมชนจะมีศักยภาพในการใช้ทุนความรู้/ภูมิปัญญาจากภายในของตนเองเพื่อปรับประสานวัฒนธรรมพื้นบ้านให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเป็นจริง แต่ทว่าในปัจจุบันนี้ กระแสจากภายนอกที่ไหลบ่าเข้าไปสู่ชุมชนนั้นรุนแรงและรวดเร็วเกินกว่าที่ชุมชนจะรับมือไหว (ตัวอย่างการฟื้นฟูตัวเองของธรรมชาติ เช่น ป่า แม่น้ำ ปะการัง

เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นเปรียบเทียบกับการปรับตัวของวัฒนธรรมพื้นบ้านได้อย่างดี) เนื่องจากปัจจุบัน **ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายใน**ชุมชนนั้นล้วนแต่มี**สาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก**ทั้งสิ้น ดังนั้นจึงต้องใช้กลยุทธ์ "หนามยอกต้องเอาหนามบ่ง" การบริหารจัดการวัฒนธรรมในยุคปัจจุบัน จึงต้องเป็นการร่วมแรงร่วมใจและร่วมมือกันระหว่างชุมชนเจ้าของวัฒนธรรมกับหน่วยงานจากภายนอก (ดังจะได้กล่าวถึงรายละเอียดต่อไป)

ด้วยเหตุนี้ เราจึงเห็นได้ว่าแนวทางการทำงานของหน่วยงานภายนอกบางหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น กระทรวงวัฒนธรรม จึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการวัฒนธรรมเอาไว้อย่างหลากหลาย ตามสภาพการณ์ที่เป็นจริงของวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น เริ่มตั้งแต่แนวทาง**การอนุรักษ์วัฒนธรรม**ซึ่งเป็นการธำรงรักษาตัว "ต้นฉบับทางวัฒนธรรม" เอาไว้ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใด แนว**ทางการสืบทอดวัฒนธรรม**ซึ่งเน้นหนักการสืบทอดตัวบุคคลทั้งที่เป็นผู้สร้างและผู้เสพวัฒนธรรม แนว**ทางการปรับปรน/ปรับประยุกต์ทางวัฒนธรรม**เพื่อให้สอดรับกับสถานการณ์ใหม่ๆ และแนวทาง**การส่งเสริมเผยแพร่วัฒนธรรม**นั้นให้กว้างขวางออกไปเพื่อเป็นหลักประกันความยั่งยืนของวัฒนธรรมนั้นๆ เป็นต้น

แต่ไม่ว่าหน่วยงานภายนอกจะใช้กลยุทธ์การทำงานแบบใด **ความเข้าใจในการดำเนินการ**ของหน่วยงานภายนอกจะเป็นวัคซีนคุ้มกันการบริหารจัดการวัฒนธรรมที่ถูกต้อง เพราะหากปราศจากความเข้าใจที่ถูกต้องแล้ว การบริหารจัดการนั้นอาจจะมีสภาพของ "ยารักษาโรคที่อันตรายกว่าตัวเชื้อโรค" ตัวอย่างที่เกิดขึ้นแล้วก็เช่น มีประเพณีในระดับชุมชนที่สืบทอดกันมาอย่างดีงาม เมื่อหน่วยงานภายนอกเล็งเห็นคุณค่าของประเพณีดังกล่าว จึงคิดจะช่วยส่งเสริมเผยแพร่ด้วยการจัดงานประเพณีดังกล่าวขึ้นในระดับจังหวัดให้มี**ขนาดของงานที่ใหญ่โตโอ่อ่า**กว่า และ**จัดก่อน**งานประเพณีเดียวกันของชุมชน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็คือ ชาวบ้านต่างพากันมาร่วมงานประเพณีของจังหวัดและยกเลิกการไปร่วมงานประเพณีของชุมชน เป็นต้น

เราอาจจะตั้งคำถามย้อนทวนขึ้นไปว่า เพราะเหตุใด เราจึงไม่สามารถจะปล่อยให้วัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านล้มหายตายจาก หรือร่วงโรยอับเฉา หรือแม้กระทั่งไม่สามารถปล่อยให้เพี้ยนไปจากความหมายเดิม/เป้าหมายเดิมที่เคยมีมาได้ ในเมื่อการสร้างสรรค์วัฒนธรรมแบบใหม่ที่ทันสมัยและเป็นสากลก็สามารถเกิดขึ้นและเข้ามาทดแทนได้ คำตอบก็คือ ดังที่ได้กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมพื้นบ้านแล้วว่า วัฒนธรรมดังกล่าวเกิดขึ้นมาเพื่อบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสรรพสิ่งรอบๆตัว ดังนั้น วัฒนธรรมพื้นบ้านนั้นจึงไม่ได้ถือกำเนิดขึ้นมาลอยๆ หากทว่าเกิดขึ้นมาอย่างมี**บทบาทหน้าที่ต่างๆต่อชุมชน** ตัวอย่างเช่น บทบาทหน้าที่ของสื่อพิธีกรรมที่ กาญจนา แก้วเทพ (2549) ได้ประมวลเอาไว้ว่า สื่อพิธีกรรมมีคุณประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคคล กลุ่ม และชุมชนอย่างน้อย ๆ 14 หน้าที่ ดังนี้



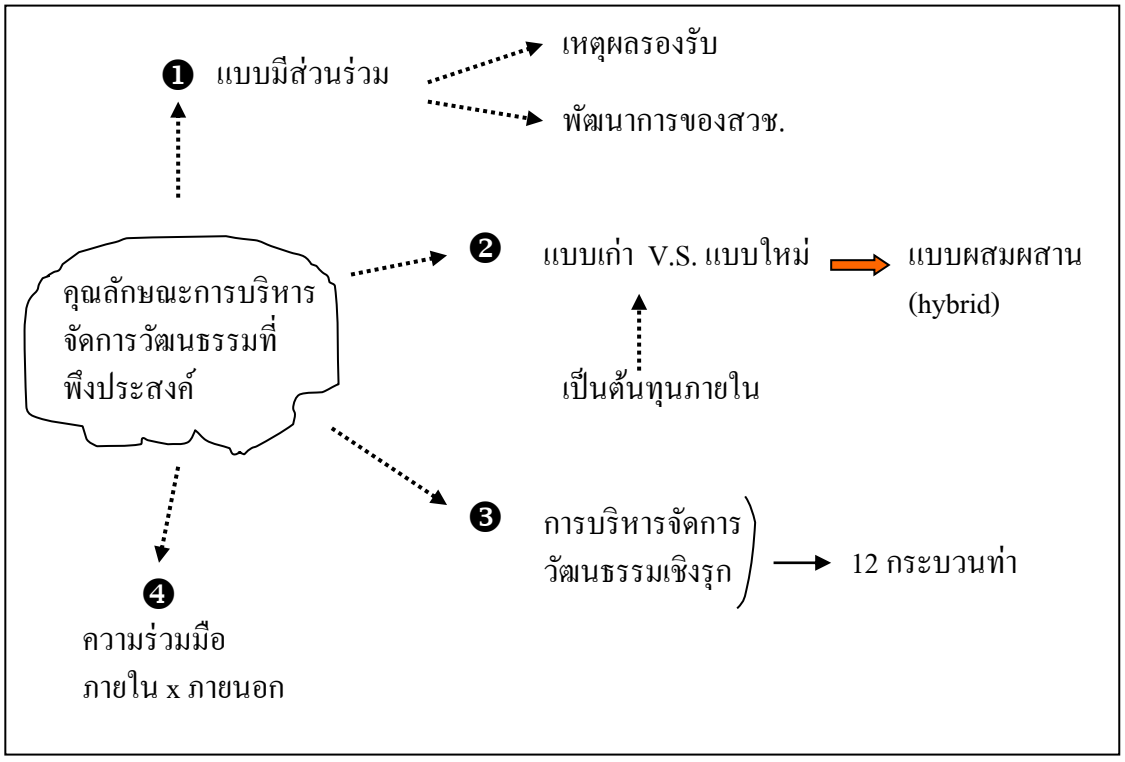
ภาพที่ 4: หน้าที่อันหลากหลายของสื่อพิธีกรรม

ด้วยเหตุนี้ เราอาจจะคาดเดาได้ว่า บรรดาปัญหาในทุกๆด้านของชุมชนที่เกิดขึ้นนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการล่มสลายของสื่อพื้นบ้านด้วย ตัวอย่างง่ายๆ ก็เช่น มโณรส จันทรพิทักษ์ (2550) ได้แสดงให้เห็นว่า อาการโรคสมาธิสั้นที่เด็กรุ่นใหม่เป็นอยู่มากนั้น (หากสมาธิสั้นเสียแล้วก็ยากที่จะทำการงานให้สำเร็จหรือทำอย่างประณีตได้) หากได้รับการฝึกฝนให้ร้อง/สวดสรภัญญะเช่นที่คนรุ่นปู่ย่าตายายเคยปฏิบัติมา ก็จะแก้ไขโรคสมาธิสั้นได้ นี่คือที่มาของแนวคิดเรื่อง “พลังทางวัฒนธรรมที่ทำหน้าที่เป็นภูมิคุ้มกันบุคคล/ชุมชนและสังคม” ได้

3. คุณลักษณะการบริหารจัดการวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

ผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยมาในช่วง 2-3 ทศวรรษนี้ ในแวดวงวิชาการของกลุ่มผู้ที่สนใจงานสืบสานวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้าน ก็ได้คำตอบที่ชัดเจนว่า “การบริหารจัดการ” น่าจะเป็นตัวแปร/

ปัจจัยสำคัญที่ชี้ขาดการดำรงคงอยู่ การสืบสาน/สืบทอด การปรับประยุกต์/ปรับปรนวัฒนธรรมอย่างเหมาะสม แต่คำถามต่อไปก็คือ แล้วจะต้องเป็น "การบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบใดเล่า" ในที่นี้จึงจะเสนอคำตอบเบื้องต้นอย่างคร่าวๆว่า คุณลักษณะของการบริหารจัดการวัฒนธรรมที่พึงประสงค์นั้นน่าจะมีอย่างน้อยๆ 4 ประการดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 5: คุณลักษณะการบริหารจัดการวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

(3.1) เป็นการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Participatory Cultural Management)

(ก) เหตุผลรองรับ (Rational) สำหรับเหตุผลที่จะนำมารองรับสนับสนุนว่า เหตุใดการบริหารจัดการวัฒนธรรมพื้นบ้านนั้น จึงต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หรือเจ้าของวัฒนธรรมอย่างเต็มที่และเต็มรูปแบบ ก็น่าจะสืบเนื่องมาจากคำนิยามหนึ่งของวัฒนธรรมพื้นบ้านนั่นเองที่ระบุว่า "วัฒนธรรมเป็นสมบัติร่วม" (common property) เป็นมรดกร่วม (collective heritage) มิใช่สมบัติส่วนตัวของผู้ใด/กลุ่มใดกลุ่มเดียว ดังนั้น การที่สมบัติหรือมรดกนั้นจะดำรงอยู่ต่อไป ก็ต้องอาศัย "ความรู้สึกเป็นเจ้าของ" (Sense of belonging) เป็นรากฐาน และความรู้สึกดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมี**เงื่อนไขเบื้องต้น** (basic requirement) คือ เจ้าของวัฒนธรรมต้องสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวัฒนธรรมของเขาได้

ดังนั้น เมื่อเรามองเห็น "ปัญหาที่ปลายน้ำ" ว่า เด็ก/เยาวชนมักจะไม่สนใจที่จะสืบทอด/

สืบสานวัฒนธรรมพื้นถิ่นของตนเอง เมื่อสาวขึ้นไปถึง "กลางน้ำ" ก็จะพบว่า มีสาเหตุมาจาก "การขาดความรู้สึกเป็นเจ้าเข้าเจ้าของวัฒนธรรม" นั้น แต่หากสาวไปให้สุดจนถึง "ต้นธาร" แล้ว จะพบว่าสาเหตุที่ปลายสุดนั้นอยู่ที่เด็ก/เยาวชนไม่มีโอกาสได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการวัฒนธรรมพื้นบ้านนั่นเอง

ในขณะที่คำนิยามของคำว่า "การมีส่วนร่วม" เองนั้นก็มีหลายนัยยะและมีหลายระดับ (เช่น การมีส่วนร่วมแบบแท้จริงกับแบบจอมปลอม มีส่วนร่วมในฐานะเจ้าภาพกับในฐานะสาวก ฯลฯ) ในที่นี้จะขอเสนอว่า การมีส่วนร่วมนั้น เจ้าของวัฒนธรรม/"คนใน"จะต้องเป็นเจ้าภาพของวัฒนธรรม จะต้องเป็นคนบอกว่า อะไรสำคัญ/อะไรไม่สำคัญ อะไรปรับเปลี่ยนได้หรือไม่ได้ ตัวอย่างเช่น สมสุข หินวิมาน (2547) ศึกษางานจักสานพื้นบ้านที่มีชื่อเสียงอย่างยิ่งของตำบลทุ่งขวาง อ.พนัสนิคม จ.ชลบุรี หากมองจากสายตาของคนภายนอก งานจักสานนั้น ความสำคัญน่าจะอยู่ที่ "การสาน (ลวดลาย)" เพราะเป็นตัวบ่งบอกเอกลักษณ์ของเครื่องจักสานในแต่ละท้องถิ่น แต่จากสายตาของคนวงใน "คนบ้านทุ่งขวาง" จะระบุว่า สำหรับเครื่องจักสานของทุ่งขวางแล้ว "การจักจะสำคัญกว่าการสาน" เพราะ "การจักไม้ไผ่แบบทุ่งขวาง" จะมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นไม่เหมือนใคร ฉะนั้น แม้ว่าลวดลาย รูปทรง สีสัน อาจจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ได้ แต่ทว่า "วิธีการจัก" นั้นจะต้องดำรงรักษาเอาไว้ให้เหมือนเดิมจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เป็นต้น

ตัวอย่างที่ยกมากล่าวข้างต้นนั้นก็คือ เนื้อหาใจความของแนวคิดเรื่อง "สิทธิของเจ้าของวัฒนธรรม" ซึ่งหมายความถึง "สิทธิที่จะบริหารจัดการวัฒนธรรมเพื่อยังประโยชน์ให้แก่คน/ชุมชน/ท้องถิ่น" นั่นเอง

สำหรับปัญหาที่มักจะพบในภาคปฏิบัติในเรื่องการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม นอกจากปัญหาเรื่องการเคารพสิทธิของเจ้าของวัฒนธรรม ซึ่งเป็นปัญหา "ระหว่างคนนอกกับคนในวัฒนธรรม" แล้ว ก็ยังมีปัญหาในระดับ "ระหว่างคนในวัฒนธรรมกันเอง" คือปัญหาเรื่องการระดมความร่วมมือ/การมีส่วนร่วมจากคน**ทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย**ให้เข้ามาบริหารจัดการวัฒนธรรม (ในแง่มุมนี้ หากเราวิเคราะห์วิธีการบริหารจัดการงานประเพณีพื้นบ้าน จะพบว่ามักจะมีการจัดระบบการแบ่งงาน/แจกงานให้แก่คนทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย อยู่แล้ว) กลุ่มที่มักจะหลุดหายจากวงโคจรของวัฒนธรรมพื้นบ้าน ก็คือ กลุ่มเด็ก/เยาวชน ซึ่งมีฐานะเป็น "ข้อต่อทางวัฒนธรรม" ที่จะเชื่อมร้อยระหว่าง "ปัจจุบันกับอนาคต" เอาไว้

เมื่อวิเคราะห์สาเหตุของความไม่ใส่ใจในวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านของคนรุ่นใหม่ สาเหตุหนึ่งน่าจะเนื่องมาจาก**ช่วงเวลาตกฟากของวัฒนธรรมพื้นบ้าน** เราคงต้องยอมรับว่าวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านนั้นได้ถูกสร้างสรรค์ขึ้นมาโดยคนรุ่นบรรพบุรุษ/รุ่นเก่า (Cultural generation)และรูปโฉมโนมพรรณของวัฒนธรรมนั้นถือกำเนิดขึ้นมาจากบริบททางสังคมแบบหนึ่ง (เช่น เพลงเกี่ยวข้าวเกิดมาจากวิถีการทำนาแบบใช้แรงงานคนเกี่ยวข้าว) และคนในแต่ละรุ่นวัยก็ย่อมมี "รสนิยม/มีจริต" ที่แตกต่างกัน ดังนั้น เมื่อมีการส่งทอดมรดกที่สร้างจากยุคสมัยหนึ่งมาให้คนที่มี

วิถีชีวิตอยู่ในอีกยุคสมัยหนึ่ง จึงเป็นปัญหาเชิงการบริหารจัดการความเข้าใจและอารมณ์ความรู้สึกของผู้รับมรดกว่าจะทำให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเจ้าของให้ได้อย่างไร ตัวอย่างทางด้านการสื่อสารที่น่าจะนำมาใช้ก็เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์การสื่อสารแบบถือเอา "ผู้ส่งสารเป็นตัวตั้ง" (Sender-oriented) มาเป็นเอา "ผู้รับสารเป็นตัวตั้ง" (Audience-oriented) หรือกลยุทธ์ด้านการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนจาก "ถือผู้สอนเป็นศูนย์กลาง" (Teacher-centered) มาเป็น "ถือผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง" (Student-centered) เป็นต้น

(ข) พัฒนาการของการใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของสวช.

นับตั้งแต่การมีบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ที่ส่งเสริมให้ประชาชนและองค์กรปกครองท้องถิ่นมีสิทธิและหน้าที่ด้านวัฒนธรรม โดยภาครัฐเป็นผู้ให้การสนับสนุน กระทรวงวัฒนธรรมและสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (สวช.) ก็ได้ดำเนินงานการบริหารจัดการวัฒนธรรมโดยถือเอาการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกลยุทธ์หลักและดำเนินงานภายใต้แนวคิดที่ว่า "สิทธิทางวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของสิทธิมนุษยชน" รัฐจึงควรเปิดพื้นที่ให้ภาคเอกชนและประชาชนเข้ามาร่วมวงทำงานด้านวัฒนธรรมโดยรัฐทำหน้าที่เป็นตัวกลางส่งเสริมให้เกิดปฏิสัมพันธ์ ให้คำปรึกษา และสร้างความร่วมมือในทุกภาคส่วน

ในภาคปฏิบัติการ เราอาจจะมองเห็นการดำเนินการตามกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในงานวัฒนธรรมได้เป็นลำดับขั้น เริ่มตั้งแต่ประมาณปีพ.ศ.2546 ได้มีการริเริ่มให้มีการจัดตั้งสภาวัฒนธรรมซึ่งเป็นเวทีที่รวมตัวของทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และประสบการณ์ในการดำเนินงานวัฒนธรรมท้องถิ่น ในลำดับต่อมาก็มีการใช้กลยุทธ์การทำงานด้านเครือข่ายเพื่อกระจายการทำงานออกไป แต่ทว่ายังมีการหนุนช่วยกันตามโครงการวัฒนธรรมไทยสายใยชุมชน และในขั้นตอนปัจจุบันนี้ ก็ได้มีการใช้กลยุทธ์การนำเอาการวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อเข้ามาใช้เป็นกลไกในการประสานพลังของหน่วยงานและเครือข่ายที่ได้จัดตั้งมาแล้ว คือ สภาวัฒนธรรมและเครือข่ายวัฒนธรรมไทยสายใยชุมชน ให้มีการร่วมแรงร่วมใจและร่วมมือกันอย่างกระชับแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

สำหรับกลไกสุดท้ายคือการวิจัยแบบมีส่วนร่วมนั้น มีตัวอย่างที่พิสูจน์ว่า เราสามารถจะใช้ "การวิจัยแบบมีส่วนร่วม" เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมได้เป็นอย่างดี เช่น งานวิจัยของนพวรรณ ธีระพันธ์เจริญ (2546) เรื่อง "การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมศิลปกรรมในสถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จ. พระนครศรีอยุธยา" ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสนใจสื่อวัตถุประเภทโบราณสถานสิ่งก่อสร้างในอดีตที่มองเห็นได้โดยง่าย ซึ่งผู้วิจัยเรียกว่า "สิ่งแวดล้อมศิลปกรรม" จุดเริ่มต้นของการวิจัยมาจากการที่ผู้วิจัยในฐานะฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา สังเกตเห็นว่า ตัวสถาบันราชภัฏเองนั้นตั้งอยู่บนสถานที่ที่สำคัญๆซึ่งเป็นโบราณสถาน และตลอดเวลาที่ผ่านมาได้มีการก่อสร้าง

สิ่งก่อสร้างของสถาบันการศึกษา เช่น สนามกีฬา โดยรื้อวัดเก่าๆทิ้งไป เฉพาะในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา มีการทำลายโบราณสถานเหล่านี้จนสูญหายไปประมาณร้อยละ 50 หน่วยงานรัฐที่รับผิดชอบดูแลโบราณสถานดังกล่าวระบุว่า สาเหตุหลักของการทำลายนั้นเกิดมาจากการขาดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานรัฐในพื้นที่

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงออกแบบการวิจัยเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและสาเหตุให้แจ่มชัด และยังมีเป้าหมายที่จะลงมือดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาที่ได้ค้นพบ (เป็นการวิจัยแบบเชิงปฏิบัติการ) โดยผู้วิจัยมีแนวคิดเบื้องหลังว่า ต้องวางเป้าหมายให้บุคลากรทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหารของสถาบัน นักศึกษา-นักเรียน คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของสถาบัน ผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่หน่วยงานรัฐ รวมทั้งประชาชนทั่วไปได้เกิดความรู้สึกว่า "พื้นที่ดังกล่าวเป็นเสมือนบ้านของตน" (สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ) และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยตลอดทั้งกระบวนการ

จากเป้าหมายดังกล่าว นักวิจัยจึงออกแบบงานวิจัยโดยใช้ลำดับขั้นตอนและเครื่องมือการวิจัยเป็น "วิถีทาง" ในการสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่เก็บข้อมูลจาก**กลุ่มบุคลากรทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง**ผ่านเครื่องมือวิจัยแบบต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ การจัดกลุ่มสนทนา การเปิดเวทีเสวนา ฯลฯ หลังจากนั้น ก็เลือกตัวแทนจาก**กลุ่มที่สนใจดำเนินการ**มาร่วมกันวางแผน/โครงการ/กิจกรรมที่จะลงมือปฏิบัติ หลังจากได้แผนงานและโครงการแล้ว แต่ละกลุ่ม/แต่ละฝ่ายก็แยกย้ายกันไปดำเนินงานโดยมีทีมวิจัยเป็นกองกลางคอยประสานงาน

ผลจากการที่ได้สร้างพื้นที่ให้คนจากทุกกลุ่มมาร่วมกันคิด ร่วมกันค้นหาปัญหา ร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุ/ปัจจัย ร่วมกันหาแนวทางแก้ไข และลงมือปฏิบัติการจริงๆ ผู้วิจัยได้พบว่าเกิดผลลัพธ์ที่สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับจิตสำนึกและการกระทำของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น

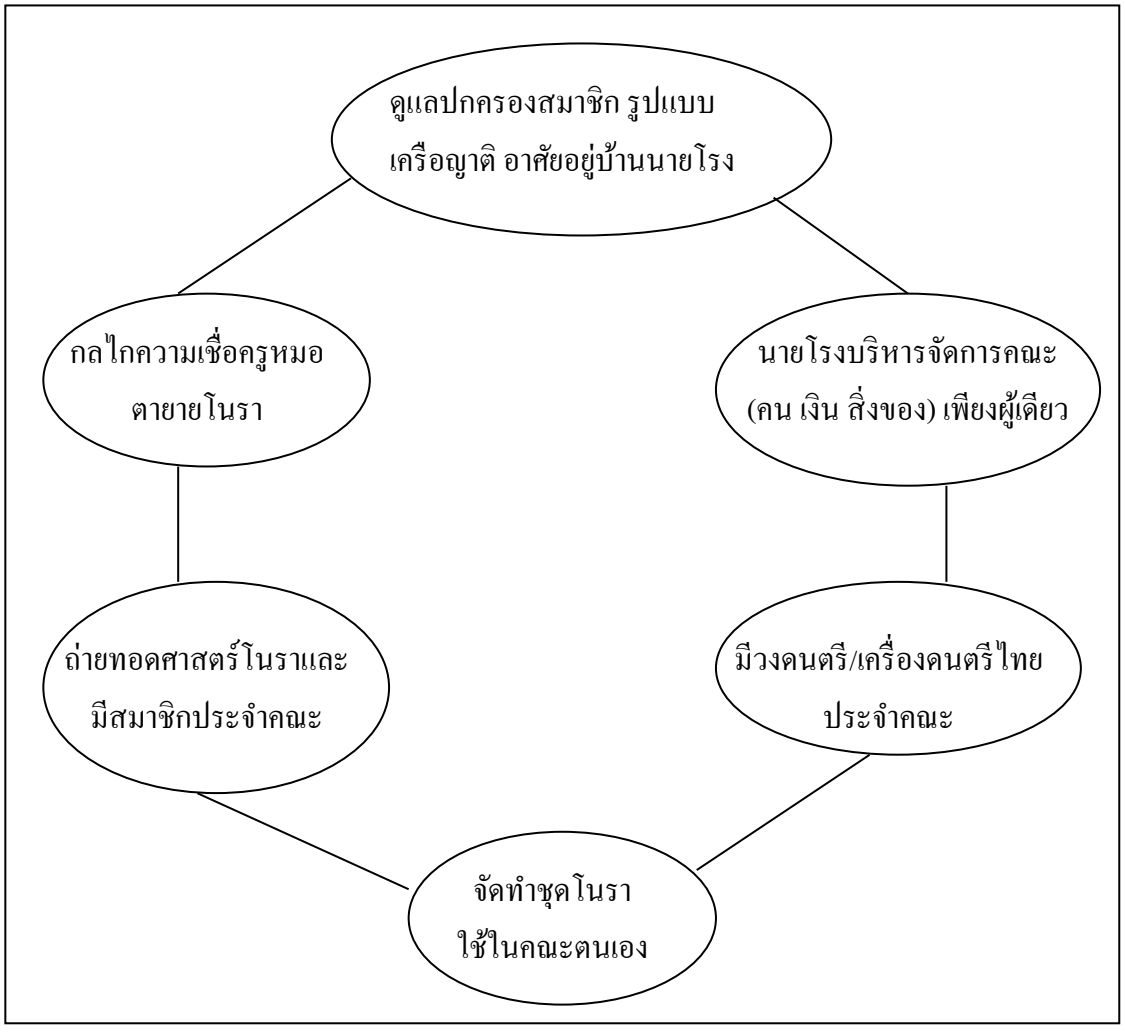
- เกิดการจัดตั้งคณะกรรมการในสำนักศิลปวัฒนธรรมของทางสถาบันที่ประกอบด้วยบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นกรรมการด้วย (เป็นรูปแบบที่ไม่เคยมีมาก่อน)
- เกิดกิจกรรมด้านการกระตุ้นจิตสำนึกให้ความรู้เรื่องการอนุรักษ์โบราณสถานหลายกิจกรรมจากหลายภาคส่วน เช่น การฝึกอบรม การจัดประกวดเรียงความ การทำความสะอาดพื้นที่บริเวณโบราณสถาน ฯลฯ
- เกิดการผลักดันให้นำชุดความรู้เรื่อง "อยุธยาศึกษา" ซึ่งเกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมศิลปกรรมเข้าไปในหลักสูตรของทางสถาบันฯ

งานวิจัยชิ้นนี้ได้สาธิตพลิกให้เห็นบทบาทหน้าที่ใหม่ๆของการวิจัยว่าสามารถจะนำมาเป็นนวัตกรรมในการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมได้

3.2 การประสานการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบใหม่และแบบเก่า (Hybridization/Integration of old and new cultural management)

(3.2.1) ต้นทุนเดิมจากชุมชน คุณลักษณะประการที่สองของการบริหารจัดการวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ก็คือ ต้องมิใช่การบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบเดิมทั้งหมด เนื่องจากพลังในการบริหารจัดการแบบเดิมนั้นจะไม่เพียงพอในการรับมือกับแรงปะทะจากภายนอกดังที่กล่าวมาแล้ว แต่ในเวลาเดียวกัน ก็ต้องมิใช่การบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบใหม่ทั้งหมด เนื่องจากชุมชนจะไม่มีความคุ้นเคยหรือไม่สามารถดำเนินการได้ หากแต่ควรจะเป็น**การบริหารจัดการแบบเก่าผสมผสานกับแบบใหม่โดยมีรากฐานมาจากแบบเดิม** ดังนั้น ในการค้นคว้าวิจัยการบริหารจัดการวัฒนธรรมจึงจำเป็นต้องสำรวจทุนความรู้ (Knowledge capital) ของการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบเดิมที่มีอยู่เพื่อนำมาเป็น "ความรู้หน้าตัก" ที่จะเพิ่มพูนต่อไป (ดูตัวอย่างการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบผสมผสานเก่ากับใหม่จากนิลุบล, 2547)

ดังเช่นตัวอย่างงานวิจัยของกรพินท์ สุนทรนนท์ (2551) ที่ได้กล่าวถึงไปแล้วว่า ผู้วิจัยได้ค้นพบว่า โนราแต่ครั้งอดีตนั้นมีทุนความรู้ในการบริหารจัดการคณะโนราอย่างเพียบพร้อม ดังนี้



ภาพที่ 6: รูปแบบการบริหารจัดการคณะโนราในอดีต

(3.2.2) ชุดความรู้เดิมเรื่องการปรับปรน

และนอกจากบรรพบุรุษในอดีตของเราจะมีชุดความรู้ในการบริหารจัดการสื่อพื้นบ้านทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นสื่อพิธีกรรม สื่อการแสดง หรือสื่อวัตถุก็ตาม ก็ยังมีชุดความรู้ที่เกี่ยวกับ**การปรับปรนวัฒนธรรมพื้นบ้าน**เหล่านั้นในแง่มุมต่างๆอีกด้วย ดังตัวอย่างงานวิจัยจำนวนมากได้แสดงให้เห็น ดังนี้

(i) การบริหารจัดการด้านศิลปิน/ผู้ผลิตสื่อ/ผู้ส่งสาร (Sender management strategy) ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการตัวบุคคลที่เป็นผู้ผลิตสร้างสรรค์ผลงานนั้น มีงานวิจัยมากมายที่แสดงให้เห็นว่า ฝ่ายศิลปิน/ผู้ผลิตวัฒนธรรมพื้นบ้านนั้นมีการบริหารจัดการตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับ "ปัจเจกบุคคล" และในระดับของการรวมตัวกันเป็น "กลุ่ม/ชมรม/สมาคม"

ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของสมฤทธิ์ ลือชัย (2534) ที่ศึกษาการพัฒนาตนเองของกลุ่มช่างซอภาคเหนือที่ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทั้งในแง่ของศิลปินผู้ให้ความบันเทิงแก่ประชาชน (บทบาทหน้าที่เดิม) และทั้งในฐานะผู้นำข่าวสารการพัฒนาในด้านต่างๆไปสู่ประชาชนอีกด้วย (บทบาทหน้าที่ใหม่) ด้วยเหตุนี้ ศิลปินช่างซอจึงมีวิธีการบริหารจัดการเพิ่มพูนความรู้/ความเข้าใจ/เพิ่มการรับรู้ข่าวสารบ้านเมือง (capacity building) โดยการเปิดรับข้อมูล/ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆอยู่ตลอดเวลา เช่น เปิดรับข่าวสารจากสื่อมวลชนเช่นโทรทัศน์ เข้าร่วมการอบรม/สัมมนาเกี่ยวกับเรื่องสื่อพื้นบ้านเพื่อการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ตัวอย่างนี้เป็นการบริหารจัดการตนเองระดับ **"ปัจเจก"**

ส่วนตัวอย่างการบริหารจัดการศิลปินใน**ระดับกลุ่ม**ก็เช่น ตัวอย่างงานวิจัยของทิพย์พฐู กฤษสุนทร (2552) ที่ศึกษาการปรับตัวของเพลงโคราช สื่อพื้นถิ่นของจ.นครราชสีมา ผู้วิจัยพบว่านับตั้งแต่ช่วงหลังปีพ.ศ.2475 ที่ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง และรัฐจากส่วนกลางได้เริ่มแผ่ขยายการบริหารจัดการประเทศเข้าไปสู่เขตท้องถิ่นชนบท บรรดาโครงสร้างพื้นฐานเช่น ถนนหนทาง ไฟฟ้า โทรเลข น้ำประปา ฯลฯ ได้เริ่มถูกสร้างขึ้นในต่างจังหวัดเพื่อเป็นช่องทางนำ "ความทันสมัยต่างๆ" ตามเข้าไป กระแสการพัฒนาจากภายนอกดังกล่าวสร้างผลกระทบเป็นระลอกต่างๆต่อสื่อพื้นบ้านเช่นเพลงโคราช และผู้วิจัยได้พบว่ามีการพยายามปรับการบริหารจัดการของเพลงโคราชเสียใหม่

แต่เดิมนั้น หมอเพลงโคราชนั้นจะอยู่กันอย่างกระจัดกระจาย แต่เมื่อมีการรุกคืบของความทันสมัยเข้ามา กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ถูกนำมาใช้ก็คือ "การผนึกกำลังเพื่อความเข้มแข็ง" (Empowerment) ตามแนวคิดเรื่อง "รวมกันเราอยู่" เราจึงได้พบเห็นปรากฏการณ์ของการรวมตัวกันเป็น "คณะเพลง ชมรม สมาคม" ของหมอเพลงโคราช กลยุทธ์การบริหารจัดการด้วยการผนึกกำลังรวมตัวของศิลปินนี้เป็นวิธีการทั่วไปที่พบได้ทั้งในสื่อพื้นบ้านขนาดใหญ่ เช่น หมอลำ

โนรา หนังตะลุง ค่าวซอ ฯลฯ

(ii) การบริหารจัดการด้านเนื้อหาของสื่อพื้นบ้าน (Message management strategy) เป็นองค์ประกอบย่อยที่มีการบริหารจัดการให้มีการปรับตัวอย่างมากที่สุด และมองเห็นได้ง่ายที่สุดของวัฒนธรรมพื้นบ้าน เช่น การปรับเนื้อหาของสื่อการแสดงให้สอดรับกับความต้องการใหม่ๆของผู้ฟัง เช่น อินทิรา สุวรรณ (2540) ศึกษาการปรับเปลี่ยนเนื้อหาการแสดงหนังตะลุงในยุคปัจจุบันที่นายหนังมีการแต่งเรื่องราวสมัยใหม่ให้มีความทันสมัยมากขึ้น โดยอาจนำเอาเรื่องราวจากละครโทรทัศน์มาดัดแปลง หรืออาจจะหมายถึงการบริหารจัดการเนื้อหากิจกรรมในสื่อพิธีกรรมให้ตอบรับกับโจทย์ใหม่ๆของสังคม/ชุมชน เช่น ภัททิรา วิริยะสกุลธรณ์ (2551) พบว่า จากเนื้อหาของพิธีสืบชะตาที่ใช้ในการต่ออายุของผู้คน ก็ถูกปรับเปลี่ยนขยายมาถึงการสืบชะตาแม่น้ำเพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการอนุรักษ์แม่น้ำ เป็นต้น

(iii) การบริหารจัดการด้านตัวสื่อ/ช่องทางการสื่อสาร (Media/channel management strategy) ตัวอย่างงานวิจัยที่ชัดเจนที่สุดในเรื่องการบริหารจัดการวัฒนธรรมพื้นบ้านที่มีการปรับตัวด้านตัวสื่อ (Media) ได้แก่งานวิจัยของรจเรศ ฉรงค์ราช (2548) ที่ศึกษาในเชิงพัฒนาการของการปรับแปลงสื่อหนังตะลุงในรอบเกือบ 100 ปีที่ผ่านมา (ตั้งแต่ประมาณปีพ.ศ.2419-ปัจจุบัน) ผู้วิจัยพบว่า ตั้งแต่ยุคสมัยแรกที่ยังไม่มีไฟฟ้านั้น หนังตะลุงก็ได้แสดงโดยใช้ตะเกียงน้ำมันวัว ตะเกียงเจ้าพายุ ไล่มาจนกระทั่งเมื่อต้องประมือกับการเข้ามาของเพลงลูกทุ่ง คอนเสิร์ต รวมทั้งรายการโทรทัศน์ประเภททอล์คโชว์ สื่อหนังตะลุงก็ได้พยายามปรับตัวมาจนถึงยุคสุดท้ายในปัจจุบันกลายเป็นยุคหนังตะลุงทอล์คโชว์ (ที่สามารถเล่นในเวลากลางวัน) และหนังตะลุงคอนเสิร์ตที่จัดการแสดงในลักษณะเดียวกับเพลงลูกทุ่ง

หรือการบริหารจัดการในเรื่องการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มขยายช่องทางการสื่อสาร (Channel) ซึ่งหมายความรวมตั้งแต่วาระโอกาส (Time) และสถานที่ (Space) ปรากฏการณ์ที่มักเกิดขึ้นโดยทั่วไปเมื่อวัฒนธรรมพื้นบ้านต้องเผชิญกับแรงกระแทกจากภายนอก ก็คือ **การหดตัวของช่องทางการสื่อสาร** เริ่มตั้งแต่ช่วงเวลาที่จะประกอบพิธีกรรมหดสั้นลง (เช่น งานบุญพระเวสเทศน์มหาชาติ จากที่เคยกินเวลา 7 วัน 7 คืน ก็อาจจะหดเหลือเพียงแค่ 3 วัน 3 คืน) หรือวาระโอกาสที่จะได้แสดง กลับมีน้อยลง เช่น สื่อการแสดงพื้นบ้านที่ถูกแทนที่ด้วยสื่อมวลชนสมัยใหม่ (เช่น หนังตะลุงถูกแทนที่ด้วยภาพยนตร์หรือวงดนตรีลูกทุ่ง)

ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารจัดการที่ต้องนำมาตอบโต้ก็คือ การต้องพยายามขยายช่องทางการสื่อสารด้วยการเพิ่มขยายวาระโอกาสใหม่ๆ สถานที่หรือพื้นที่ใหม่ๆ เช่น การขยายการทำบายศรีสู่ขวัญมาใช้ในการต้อนรับแขกที่มาท่องเที่ยว การขยายเนื้อหาการสอนเรื่องสื่อพื้นบ้านเข้าไปในหลักสูตรท้องถิ่น (เข้าสู่สถาบันโรงเรียน) เป็นต้น

(iv) การบริหารจัดการด้านผู้รับสาร (Audience management strategy) อันที่จริงการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้ง 3 คือ ฝ่ายผู้ส่ง/ศิลปิน/เนื้อหาสาร/สื่อ/ช่องทางการสื่อสารนั้น ก็มักจะมี

"ผู้รับสาร" เป็นเป้าหมายสุดท้าย แต่ทว่าการบริหารจัดการผู้รับสารที่ได้ผ่านองค์ประกอบทั้งสามนั้น อาจถือได้ว่าเป็น "การบริหารจัดการผู้รับสารโดยทางอ้อม" (Indirect Management) และนอกเหนือจากวิธีการทางอ้อมนี้แล้ว ก็ยังมีวิธีการที่จะ "บริหารจัดการผู้รับสารโดยทางตรง" (Direct Management) อีกด้วย

ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของปรีดา นัคเร (2549) ที่ค้นพบข้อเท็จจริงว่า ปัจจุบันผู้รับสารวัยรุ่นของสื่อหนังตะลุงในจ.สงขลา ลดน้อยถอยตัวลงไปทุกที ดังนั้น กลุ่มศิลปินจึงได้พยายามปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการหลายอย่าง เริ่มตั้งแต่ปรับเปลี่ยนที่ตัวผู้ส่งสารคือศิลปิน ให้ลดอคติที่มีต่อกลุ่มผู้ชมวัยรุ่น ปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้ทันสมัยเหมาะกับวัยรุ่น ฯลฯ และนอกจากนั้น ยังมีการบริหารผู้รับสารให้เข้ามามีส่วนร่วมกับหนังตะลุงโดยตรง เช่น จัดกิจกรรมสอนการแกะตัวหนังเพื่อเป็นช่องทางในการถ่ายทอดความหมายของตัวหนังแต่ละตัวให้แก่เยาวชน เพื่อสร้างความรู้สึกรักหวงแหนและเป็นเจ้าของสื่อพื้นบ้านต่อไป

(v) การบริหารจัดการบทบาทหน้าที่ของสื่อพื้นบ้าน นอกเหนือจากการบริหารจัดการในแง่องค์ประกอบของการสื่อสาร (ผู้ส่งสาร-เนื้อหา-สื่อ/ช่องทาง-ผู้รับสาร) แล้ว กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อการปรับตัวอีกมิติหนึ่งของวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านก็คือ การบริหารจัดการด้านบทบาทหน้าที่ของสื่อพื้นบ้าน (Function of folk media) ดังที่เราจะพบเห็นอยู่เสมอในข่าวสารด้านการพัฒนา เริ่มตั้งแต่มิติด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม เช่น การบวชป่า การสืบชะตาแม่น้ำ มิติด้านแก้ปัญหาสังคม เช่น การรณรงค์โรคเอดส์ มิติด้านสาธารณสุข เช่น การประยุกต์การแสดงพื้นบ้านเพื่อการออกกำลังกาย เป็นต้น

สำหรับในแวดวงวิชาการ ก็มีงานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการเพื่อการบริหารบทบาทหน้าที่ใหม่ของสื่อพื้นบ้านอย่างมากมาย เช่น งานศึกษาเรื่องการเพิ่มขยายบทบาทหน้าที่ของของเล่นพื้นบ้าน ต.ป่าแดด อ.แม่สรวย อ.เชียงราย โดยรัตติกาล เจนจัด (2548) ผู้วิจัยได้พบว่า ถึงแม้ว่าในครั้งอดีต พ่อแม่ปู่ย่าตายายในพื้นที่ที่ศึกษาจะมีการผลิต/ทำของเล่นพื้นบ้านให้ลูกหลานเล่น แต่ทว่าบทบาทหน้าที่ของของเล่นนั้นก็เป็นเพียง "สิ่งบันเทิงสำหรับเด็กๆ" เท่านั้น แต่ทว่าในยุคสมัยแห่งการฟื้นฟูของเล่นพื้นบ้านที่สูญหายไปช่วงระยะเวลาหนึ่ง กลุ่มคนเฒ่าคนแก่ที่เข้ามาบริหารจัดการฟื้นฟูของเล่นพื้นบ้านขึ้นมาใหม่อีกครั้งหนึ่งนั้น แต่ในครั้งนี้ กลุ่มปู่ย่าตายายได้เพิ่มขยายบทบาทหน้าที่ของของเล่นพื้นบ้านขึ้นมาอีกหลายอย่าง เช่น ให้ของเล่นพื้นบ้านดังกล่าวเป็นสื่อที่ถ่ายทอดภูมิปัญญา ถ่ายทอดวิถีชีวิตแบบพื้นบ้านในอดีต (เช่น ครกมองตำข้าว) ดังนั้นจะมีแต่ตัวของเล่นให้ลูกหลานเท่านั้นไม่ได้ แต่ต้องมีการให้คำอธิบายประกอบไปด้วย หรือใช้ของเล่นพื้นบ้านเป็นสื่อประสานสายสัมพันธ์ระหว่างปู่ย่าตายายกับลูกหลาน ดังนั้น ในระหว่างการผลิต/ทำของเล่นผู้เฒ่าผู้แก่จึงดึงลูกหลานให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย เป็นต้น

(3.2.3) รูปแบบของการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมเก่ากับใหม่

ถึงแม้ว่า วัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านจะมีศักยภาพอย่างสูงในการบริหารจัดการเพื่อดำรงอยู่ สืบทอด และปรับประยุกต์ดังกรณีตัวอย่างที่ได้กล่าวมาข้างต้น หากทว่าการใช้ความพยายามในการบริหารจัดการที่กล่าวมานั้น ก็มักเป็นการดำเนินการโดยอาศัย "ทุนจากภายในชุมชน" เป็นส่วนใหญ่ และวิธีการบริหารจัดการดังกล่าวก็จะมี "แบบแผน/รูปแบบที่เฉพาะเจาะจง" รูปแบบหนึ่งคือ รูปแบบของการเพิ่มสิ่งใหม่ๆเข้าไปพร้อมทั้งเก็บรักษาของเก่าไปด้วยพร้อมๆกัน (Addition)

ในทางหลักทฤษฎีแล้ว เมื่อวัฒนธรรม 2 วัฒนธรรมมาปะทะกันนั้น จะมีรูปแบบการพบกันได้เป็น 3 รูปแบบอย่างน้อยคือ

(ก) รูปแบบของการเข้าแทนที่ (Substitution) อันมักได้แก่ วัฒนธรรมใหม่นั้นจะเข้าไปแทนที่วัฒนธรรมรูปแบบเดิม ตัวอย่างเช่น ในงานมหรสพของทางภาคใต้ จะมีการนำเอาภาพยนตร์หรือดนตรีลูกทุ่งเข้าไปแทนที่หนังตะลุง/โนรา สำหรับรูปแบบนี้ในท้ายที่สุดแล้ววัฒนธรรมเดิมจะสูญสลายไป

(ข) รูปแบบของการเก็บไว้ทั้ง 2 วัฒนธรรม (Addition) ตัวอย่างเช่น สื่อหนังตะลุงที่ใช้ดนตรีเครื่องห้าเป็นแบบวัฒนธรรมดั้งเดิม แต่เมื่อต้องเผชิญกับสื่อสมัยใหม่เช่นดนตรีลูกทุ่ง ทางคณะหนังตะลุงก็ใช้วิธีซื้อเครื่องดนตรีสมัยใหม่แบบดนตรีลูกทุ่งมาเสริมเพิ่มเติม แต่ก็ยังคงเก็บรักษาดนตรีเครื่องห้าแบบเก่าเอาไว้ด้วย การใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบนี้จะต้องลงทุนทรัพยากรทุกอย่าง ทั้งงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ กำลังคน สถานที่ การดูแลรักษา ฯลฯ เพิ่มเติมอย่างมาก

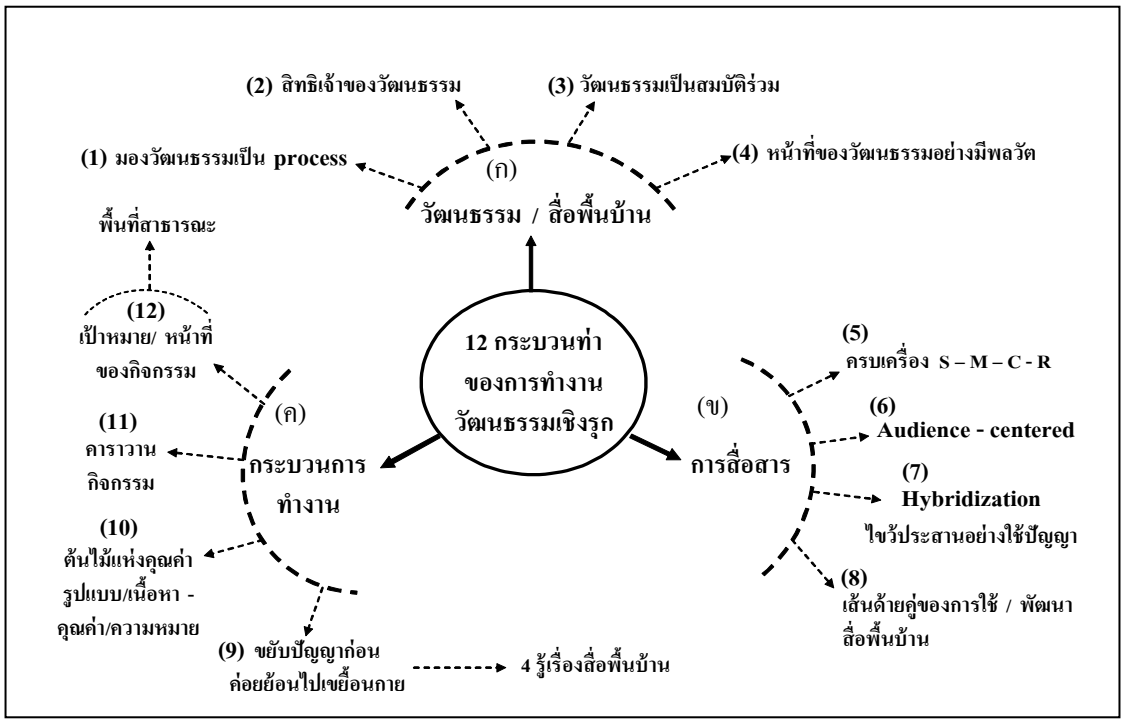
(ค) รูปแบบการผสมผสานระหว่างเก่ากับใหม่ (Articulation/Hybridization) เป็นรูปแบบที่เลือกเก็บองค์ประกอบบางส่วนของของเก่าเอาไว้ แล้วนำมาผสมผสานกับองค์ประกอบบางส่วนของของใหม่ ตัวอย่างเช่น การประยุกต์ท่ารำของโนราซึ่งมีมากมายนับร้อยท่า แต่ทว่าเลือกออกมาเฉพาะบางท่า แล้วมาผสมผสานกับบางส่วนของการเต้นแอโรบิคเพื่อให้ได้การออกกำลังกายอวัยวะส่วนต่างๆให้แข็งแรง กลายเป็น "สูตรผสมแบบใหม่" คือ "โนราบิก" แต่ทว่า เงื่อนไขที่จะใช้รูปแบบที่ 3 นี้ได้นั้น ผู้ที่จะบริหารจัดการให้เกิดการผสมผสานแบบนี้จะต้องมีความรู้ในการแยกแยะส่วนประกอบย่อยๆของวัฒนธรรมทั้งเก่าและใหม่ เพื่อเลือกผสมผสานให้เหมาะสมลงตัว และที่สำคัญคือ **เป็นที่ยอมรับของเจ้าของวัฒนธรรม** เนื่องจากวัฒนธรรมนั้นเป็นเรื่องของ "การยอมรับร่วมกัน" (Common Agreement)

ผลจากงานศึกษาวิจัยการปรับตัวของวัฒนธรรมพื้นบ้านเมื่อต้องเผชิญกับวัฒนธรรมสมัยใหม่จากภายนอก ตัวอย่างเช่น งานศึกษาการปรับตัวของหนังตะลุงในช่วงเวลาเกือบร้อยปีที่ผ่านมาของรจเรศ ฉรงค์ราช (2548) ซึ่งพบว่า หากเป็นการปรับตัวโดยอาศัยการบริหารจัดการจาก**ต้นทุนความรู้เฉพาะภายในของชุมชน**แล้ว รูปแบบหลักที่วัฒนธรรมพื้นบ้านจะเลือกมา

ใช้มักจะเป็น**รูปแบบการเก็บเอาไว้ทั้ง 2 วัฒนธรรม** (Addition) โดยยังรักษาของเก่าเอาไว้ และเสริมเพิ่มเติมของใหม่เข้ามาอยู่ตลอดเวลา แต่ทว่า วิธีการบริหารจัดการรูปแบบนี้จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรสูงมาก ดังนั้น ในท้ายที่สุดแล้ว ชุมชน/ศิลปินก็จะไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนต่อไปได้ กรพินท์ สุนทรนนท์ (2551) ก็พบปรากฏการณ์เช่นเดียวกันในกรณีของคณะโนราที่ใช้กลยุทธ์การบริหารแบบรับไว้ทั้งเก่าและใหม่ (โดยไม่มีการตัดทิ้งปรับแปลง) และพบว่าในท้ายที่สุด คณะโนราหลายคณะก็ต้องปิดกิจการไป หรือมิฉะนั้นก็ต้องถอยกลับมาใช้รูปแบบการบริหารจัดการแบบเก่าเพียงแบบเดียว

ดังนั้น ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอว่า คุณลักษณะของการบริหารจัดการวัฒนธรรมที่พึงประสงค์น่าจะใช้รูปแบบการผสมผสานระหว่างเก่ากับใหม่เป็นหลัก ทั้งนี้โดยผ่านการทำงานร่วมกัน (joint project/cooperation) ระหว่างความสามารถและต้นทุนความรู้ของชุมชน ประสานกับการสนับสนุนทุนความรู้จากหน่วยงานภายนอก

(3.3) การบริหารจัดการวัฒนธรรมเชิงรุก ผลจากการศึกษาวิจัยความเพียรพยายามของสื่อพื้นบ้านในขอบเขตทั่วประเทศของไทย ซึ่งบรรดาศิลปินและผู้ที่มีใจรักสื่อพื้นบ้านได้พยายามแสวงหาวิธีการที่จะบริหารจัดการสื่อพื้นบ้านในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้มรดกทางวัฒนธรรมนี้สามารถดำรงคงอยู่และทำคุณประโยชน์แก่กลุ่มคนและชุมชนต่อไป กาญจนา แก้วเทพ (**การจัดการความรู้**, 2551) ได้ประมวลวิธีการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบใหม่ที่น่าจะเป็นแนวทางการบริหารจัดการวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ และได้ขนานนามว่า "การทำงานวัฒนธรรมเชิงรุก" ซึ่งประกอบด้วย 12 คุณลักษณะ/กระบวนท่าที่สำคัญๆ ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 7: กระบวนท่าของการทำงานวัฒนธรรมเชิงรุก

จากคุณลักษณะ/กระบวนท่าทั้ง 12 ประการนั้น สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 3 หมวดใหญ่ๆ คือ

ก. หมวดวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้าน

ข. หมวดการสื่อสาร

ค. หมวดกระบวนการทำงาน

รายละเอียดในแต่ละหมวด มีดังนี้

(ก) หมวดวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้าน ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะคือ

(1) มอง "สื่อพื้นบ้าน/วัฒนธรรม" ให้เป็น "กระบวนการ" การพิจารณา "วัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้าน" ทุกชนิดให้ก้าวเลยจากการมองเป็น "ผลผลิต" (product) เช่น เสื้อผ้า อาหาร เครื่องดนตรี ฯลฯ หากแต่จะมองวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านให้เป็น "กระบวนการผลิตวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้าน" นั้นๆ ดังนั้น คำถามที่ใช้พิจารณาการศึกษาสื่อพื้นบ้านก็จะเปลี่ยนแปลงไป เช่น ตั้งคำถามว่า ใครเป็นผู้ผลิต ใช้ความรู้อะไรในการผลิต แสวงหาวัตถุดิบมาจากที่ไหน มีเป้าหมายอะไรในการผลิต สถานที่/เวลาที่ผลิตคือที่ไหน ผลิตให้ใคร เป็นต้น (โปรดดู กาญจนาและคณะ, "ขยับปัญญาก่อน ค่อยย้อนมาเขยื้อนกาย" ใน **เริ่มคิดใหม่สู่ทำใหม่**, สพส., 2549)

(2) หลักสิทธิของเจ้าของวัฒนธรรม ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า ในการที่กลุ่ม

บุคคลภายนอกวัฒนธรรมจะเข้าไปร่วมมือดำเนินกิจกรรมฟื้นฟู สืบทอด ปรับประยุกต์และส่งเสริมเผยแพร่สื่อพื้นบ้านร่วมกับชุมชน "ผู้เป็นเจ้าของวัฒนธรรม" นั้น หลุมพรางที่บุคคลภายนอกจะต้องระมัดระวังบนเส้นทางเดินนี้ก็คือ การเข้าไปครอบงำ ชี้นำ แนวคิดและแนวทางปฏิบัติของกระบวนการดังกล่าว ดังนั้น วัคซีนที่จะป้องกัน "การล่วงละเมิดทางวัฒนธรรม" (ซึ่งเกิดขึ้นได้ง่ายมาก แม้แต่ในกลุ่มผู้ที่เข้าใจและตั้งใจแล้ว แต่หากยามใดที่ "เผลอ" โรคชอบครอบงำวัฒนธรรมคนอื่นก็จะเกิดอาการแทรกซ้อนได้เป็นระยะๆ) ก็คือแนวคิดเรื่อง "สิทธิของเจ้าของวัฒนธรรม" อันเป็นแนวคิดที่ว่าใน**กระบวนการขั้นตอนการตัดสินใจ**เกี่ยวกับการจัดการกับวัฒนธรรมนั้น ต้องถือให้เป็นสิทธิของเจ้าของวัฒนธรรมซึ่งเป็นทั้งผู้ก่อกำเนิด เป็นผู้กำลังใช้และเป็นผู้ที่จะต้องรับผลต่างๆ เป็น**ผู้ตัดสินใจ** ส่วนบทบาทของบุคคลภายนอกนั้นสามารถจะให้ข้อมูล ให้ข้อคิด ให้ความรู้ ให้ข้อเสนอแนะต่างๆได้ แต่ต้องไม่เล่นบทบาทเป็น "ผู้ตัดสินใจแทนชุมชน"

หลักการเรื่องการตัดสินใจนี้เกี่ยวข้องกับแนวคิดเชิงวิชาการคือเรื่อง Tradition of Selection (ประเพณีแห่งการเลือกสรร) ซึ่งกล่าวว่า ในทุกครั้งที่มีการสืบทอดวัฒนธรรม ชุมชนก็จะมีแบบแผนในการคัดสรรอยู่เสมอว่า จะคัดเลือกอะไรเก็บไว้ จะคัดอะไรทิ้งไป จะปรับแปลงอย่างไรฯลฯ อย่างไรก็ตาม การที่ชุมชนจะสามารถดำเนินการตามแบบแผนนั้นได้อย่างแท้จริง ชุมชนก็ต้องมี "อำนาจ" (Power) มากพอ มิฉะนั้นแล้ว ก็อาจจะเป็น "แหล่งอำนาจจากภายนอก" ซึ่งอาจจะเป็นภาครัฐหรือภาคธุรกิจที่ใช้อำนาจในการคัดเลือกวัฒนธรรมของชุมชนมาสืบทอดหรือปรับเปลี่ยนโดยทิ้งให้เจ้าของวัฒนธรรมตัวจริงต้องพบแต่ความช้ำชอกใจ

การนำแนวคิดเรื่อง "สิทธิของเจ้าของวัฒนธรรม" มาใช้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง (การให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจในทุกขั้นตอน) ในด้านหนึ่งจึงเป็นการบริหารจัดการเพื่อ "การเสริมพลังอำนาจทางวัฒนธรรม" (Empowerment) ให้แก่ชุมชนผู้เป็นเจ้าของวัฒนธรรมอย่างแท้จริง

(3) แนวคิดเรื่อง "วัฒนธรรมเป็นสมบัติร่วมของชุมชน" ความหมายของแนวคิดนี้หมายความว่า วัฒนธรรมนั้นเป็นประดุจสมบัติร่วมของคนทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย ทุกฐานะชนชั้น รวมทั้งเป็นสมบัติที่เป็นมรดกตกทอดมาตั้งแต่ครั้งอดีตจนถึงปัจจุบันและในอนาคต

การยึดกุมแนวคิดเรื่อง "วัฒนธรรมเป็นสมบัติร่วม" นั้น มีนัยยะตามมาในเรื่องการออกแบบกิจกรรมที่จะต้อง "เปิดพื้นที่ให้คนทุกกลุ่ม/ทุกเพศ/ทุกวัย/ทุกรุ่น" ในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม (หากวิเคราะห์คุณลักษณะของธรรมเนียมประเพณีของสื่อพื้นบ้าน จะพบว่า มักจะออกแบบแบ่งงานให้คนทุกกลุ่มได้มีบทบาทอยู่แล้ว) ในการบริหารจัดการวัฒนธรรมจึงต้องไม่จำกัดตัวอยู่ในกลุ่มคณะทำงานเท่านั้น หากแต่จะต้องขยายออกไปทั้งด้านแนวคิด/ความเข้าใจ/และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานแก่ทุกคนในชุมชน

แต่แม้วัฒนธรรมจะเป็นสมบัติร่วมของคนในชุมชน แต่ผลจากการวิจัยจำนวนมากก็แสดงให้เห็นว่า คนบางกลุ่มโดยเฉพาะเด็ก/เยาวชนมักจะไม่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของมรดกดังกล่าว ในการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขอาการหมางเมินต่อสื่อพื้นบ้านในกลุ่มเด็กและเยาวชนนั้น

วิชาการด้านการสื่อสารได้ค้นคิดกระบวนการที่เรียกว่า "การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม" (Participatory communication) ที่จะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) ให้เกิดขึ้นได้ การทำงานวัฒนธรรมเชิงรุกจึงต้องผสมด้วยการสื่อสารที่เจาะจงว่าต้องเป็น "การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม" เท่านั้น

(4) แนวคิด "หน้าที่นิยม" แบบมีพลวัต (Dynamic Functionalism) แนวคิดเรื่องบทบาทหน้าที่ของสื่อพื้นบ้านต่อชุมชนนั้นเป็นการตอบคำถามว่า การมีสื่อพื้นบ้านนั้นจะมีประโยชน์อะไรต่อชุมชนหรือจะช่วยแก้ไขปัญหาอะไรของชุมชนได้บ้าง หรือในทางกลับกัน หากสื่อพื้นบ้านสูญหายไป จะก่อให้เกิดปัญหาอะไรตามมา

การนำเอาแนวคิด "บทบาทหน้าที่ของสื่อพื้นบ้าน" มาใช้ในการทำงานวัฒนธรรมเชิงรุกนั้น มูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นก็คือ ต้องเพิ่มเหลี่ยมมุมในการใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านให้มากขึ้น กล่าวคือ แทนที่จะตอบคำถามเพียงว่า สื่อพื้นบ้านนั้นมีบทบาทหน้าที่อะไรบ้าง เราจะตั้งคำถามโดยเพิ่มมิติด้านกาลเวลาและประเภทของบทบาทหน้าที่ ดังนี้คือ

- เมื่อเปรียบเทียบอดีตกับปัจจุบันแล้ว มีหน้าที่อะไรบ้างที่ยังคงเดิมต่อเนื่องมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน/มีหน้าที่อะไรบ้างที่สูญหายไป/มีหน้าที่อะไรบ้างที่เพิ่มขึ้นมาใหม่/หรือหน้าที่ที่แปรเปลี่ยนไปจากเดิม
- หน้าที่ยังคงต่อเนื่อง หน้าที่ที่สูญหาย หน้าที่ที่เพิ่มขึ้นนั้นเป็นหน้าที่ที่มีความสลักสำคัญเพียงใด หรือเป็นหน้าที่ที่ชุมชนพึงประสงค์หรือไม่
- การทำหน้าที่ที่ยังต่อเนื่อง/หรือสูญหาย/หรือเพิ่มขึ้นใหม่นั้น เกี่ยวข้องกับปัจจัยเงื่อนไขอะไรบ้าง

(ข) หมวดการสื่อสาร ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะเช่นกันคือ

(5) หลักการเรื่อง "ครบเครื่องเรื่อง S-M-C-R" ในงานวัฒนธรรม ในสายตานักนิเทศศาสตร์ จะพิจารณางานประเพณี การแสดง ผลผลิตพื้นบ้าน ว่าเป็น "สื่อ" และ "การสื่อสาร" ซึ่งมีองค์ประกอบเป็นธาตุทั้ง 4 คือ Sender (ผู้ส่งสาร) Receiver (ผู้รับสาร) Message (เนื้อหาสาร) และ Channel/Media (ช่องทาง/สื่อ) และหากขาดองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่งไป การสื่อสารย่อมไม่บังเกิด ดังนั้น ในการบริหารจัดการวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้าน จึงต้องวางแผนที่จะบริหารจัดการให้ครบทั้ง 4 ธาตุ

(6) การใช้กลยุทธ์ "ถือเอาผู้รับสารเป็นตัวตั้ง" ต่อเนื่องมาจากคุณลักษณะในข้อ 5 ที่กล่าวมาแล้วว่า การสื่อสารจะเข้ามามีบทบาทในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงานด้านวัฒนธรรมเชิงรุก โดยเริ่มจาก "การมองให้ครบเครื่องเรื่อง S-M-C-R" ส่วนมูลค่าเพิ่มในลำดับต่อมาก็คือ การเสริมเพิ่มกลยุทธ์แบบใหม่ๆของการสืบทอดวัฒนธรรม

แต่เดิมนั้น กลยุทธ์ที่ชุมชนใช้ในการสืบทอดวัฒนธรรมจะมีอยู่ 2 กลยุทธ์ใหญ่ๆ กลยุทธ์แรกคือ **ปู่สอนหลาน** (เน้นการใช้วัจนภาษาเป็นเครื่องมือถ่ายทอด) เช่น การเล่านิทานรอบกองไฟ การร้องผญาค่าวซอสั่งสอนจริยธรรม การร้องหมอลำ/เพลงเรือ/การทำบทโนรา เป็นต้น

อีกกลยุทธ์หนึ่งคือ **ปู่ย่าพาทำ** (เน้นการลงมือปฏิบัติแบบว่า "ไม่พูดพล่าม เอาแต่ทำเพลง") เช่น ปู่ย่าตายายจะพาลูกหลานเข้ามาร่วมงานประเพณีต่างๆ สอนลูกหลานให้สวดมนต์ไหว้พระ หรือทอผ้า แกะหนัง แทงหยวก สานหมวกกุยโล้ยเลย โดยไม่ต้องพูดอบรมสั่งสอนให้มากความ ด้วยการฝึกฝนลงมือปฏิบัติ ลูกหลานก็จะค่อยซึมซับคุณค่า/สุนทรียะ/ความหมาย-ความสำคัญของวัฒนธรรมในชุมชนของตนเองไปทีละเล็กละน้อย

สำหรับสองกลยุทธ์ที่กล่าวมานี้ แม้จะมีความแตกต่างกันที่เห็นได้อย่างค่อนข้างชัดเจนคือ แบบแรกเน้นการพูดเจรจา แบบหลังเน้นการลงมือปฏิบัติ แต่ทว่าลักษณะร่วมที่เหมือนกัน (ในแง่มุมของการสื่อสาร) ก็คือ เป็นกลยุทธ์ที่ถือเอา "ผู้ส่งเป็นตัวตั้ง" (Sender-oriented approach) เพราะการที่จะอบรมสั่งสอนเรื่องอะไร หรือจะพาทำอะไร/อย่างไร ยังอยู่ที่ปู่ย่าเป็นตัวกำหนด รวมทั้งเป็นกลยุทธ์ที่ต้องใช้เวลาแบบสั่งสมไปทีละเล็กละน้อย

กลยุทธ์ทั้งสองแบบนี้เคยใช้งานได้เป็นอย่างดีในครั้งอดีต เมื่อเงื่อนไขสภาพชีวิตเอื้ออำนวย หากทว่าในปัจจุบันนี้ รสนิยมของลูกหลานในการแสวงหาความรู้นั้นเปลี่ยนแปลงไป เด็กๆสมัยใหม่จะมีลักษณะ active มากขึ้นในการแสวงหาความรู้ รวมทั้งระยะเวลาที่เด็กจะได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ (รวมทั้งวัฒนธรรมพื้นบ้าน) ก็หดตัวลง (Time Compression) สถาบันต่างๆในสังคมที่มีหน้าที่ในการอบรมบ่มเพาะเด็ก/เยาวชนจึงได้มีการปรับตัวเพื่อตอบรับกับคุณลักษณะของเด็กรุ่นใหม่ เช่น สถาบันการศึกษาก็ได้ปรับวิธีการสอนแบบ "ถือเอาผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง" (Student-centered) แทนที่การสอนแบบถือครูเป็นสำคัญ เป็นต้น

ในทางนิเทศศาสตร์ จะเรียกกลยุทธ์การสื่อสารแบบสุดท้ายนี้ว่า "การสื่อสารแบบถือเอาผู้รับสารเป็นตัวตั้ง" (audience-centered) ในทางปฏิบัติ เช่น หากปู่ย่าตายายต้องการจะถ่ายทอดความรู้เรื่องเทศน์มหาชาติ แทนที่ผู้เฒ่าผู้แก่จะเป็นผู้คิด/ผู้คัดเลือกว่าจะสอนเนื้อหาอะไร ก็ปรับเปลี่ยนวิธีการเป็นให้ลูกหลานตั้งคำถามตามที่เขาอยากรู้ กล่าวคือ แทนที่จะให้ข้อมูลความรู้ตามใจ "ผู้ส่ง" ก็ให้ข้อมูลตาม "ความต้องการของผู้รับ" เป็นต้น

(7) การใช้กลยุทธ์ "ไขว้ประสานอย่างใช้ปัญญา" (Hybridization) หลักวิชาการด้านวัฒนธรรมศึกษาจะกล่าวอยู่เสมอว่า ระบบวัฒนธรรมของชุมชนหรือสังคมที่มีความยั่งยืนนั้น จะเป็นระบบเปิด (open system) อยู่เสมอ กล่าวคือ มีการพบปะแลกเปลี่ยนกับระบบวัฒนธรรมจากภายนอกอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตาม การเปิดตัวมาพบกับวัฒนธรรมจากภายนอกนั้นก็มีได้หลายแบบแผน บางรูปแบบก็เป็นคุณต่อวัฒนธรรมชุมชน แต่บางรูปแบบก็ก่อโทษหรือหายนะต่อชุมชนนั้น ดังเช่นที่ได้กล่าวไปแล้วถึงรูปแบบ 3 รูปแบบคือ การแทนที่ การเก็บรักษาไว้ทั้งสองวัฒนธรรม และรูปแบบผสมผสานทั้งเก่าและใหม่เข้าด้วยกัน และดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า รูปแบบของการผสมผสานเก่าและใหม่นั้นเป็นรูปแบบที่พึงประสงค์ อย่างไรก็ตาม การผสมผสานหรือการไขว้กันระหว่างใหม่กับเก่านั้นก็ต้องเป็นไปอย่างใช้ปัญญา โดยที่วัฒนธรรมทั้งเก่าและใหม่ต่างก็ต้องมีการดัดแปลง การตัดทอน การเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถเข้ามา "ไขว้" รวมกันให้เป็นหนึ่งเดียวกันได้

ตัวอย่างเช่น ในการรื้อฟื้นการทำพิธีกรรมผีปู่ย่าขึ้นมานั้น ตัวพิธีกรรมเองก็ต้องมีการปรับแปลงเช่น ต้องมี "กระบวนการทำความเข้าใจร่วมกัน" (ใช้การจัดเวทีเสวนา-รูปแบบวัฒนธรรมใหม่) และเนื่องจากข้อจำกัดที่พิธีไหว้ผีปู่ย่าเป็นพิธีกรรมที่ไม่อาจทำเทียมขึ้นมาได้ ดังนั้น กลุ่มลูกหลานคนรุ่นใหม่จึงได้นำรูปแบบ "การเล่นละครหรือหุ่นมือ" มาใช้เป็น "เวทีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้/ความเข้าใจ/คุณค่าเรื่องผีปู่ย่า" กระบวนการแบบดังกล่าวนี้อาจเรียกว่า "แบบแผนการไขว้ระหว่างวัฒนธรรมอย่างใช้ปัญญา" โดยมีแนวคิดเบื้องหลังว่า การทำงานวัฒนธรรมเชิงรุกนั้นจะไม่เกี่ยงงอนเรื่องวัฒนธรรมใหม่/เก่า/สื่อพื้นบ้าน/สื่อสมัยใหม่ ความคิดแบบพื้นบ้าน/แบบวิทยาศาสตร์ ฯลฯ แต่จะพยายามประสานไขว้ข้อดีของทุกส่วนเข้ามาร่วมกันเพื่ออำนวยประโยชน์ให้แก่ชุมชนให้มากที่สุด ตัวอย่างรูปธรรมเช่น โครงการสืบชะตาวังน้ำบ้านท่าราบเพื่อการอนุรักษ์ลุ่มน้ำป่าสัก

จ.สระบุรี ที่ชุมชนมีทั้งกลุ่มที่ใช้ความรู้แบบวิทยาศาสตร์เพื่อการรักษาน้ำควบคู่ไปพร้อมกับวิธีการแบบพื้นบ้าน คือการทำพิธีสืบชะตาน้ำ เป็นต้น (ดูภัททิรา, 2551)

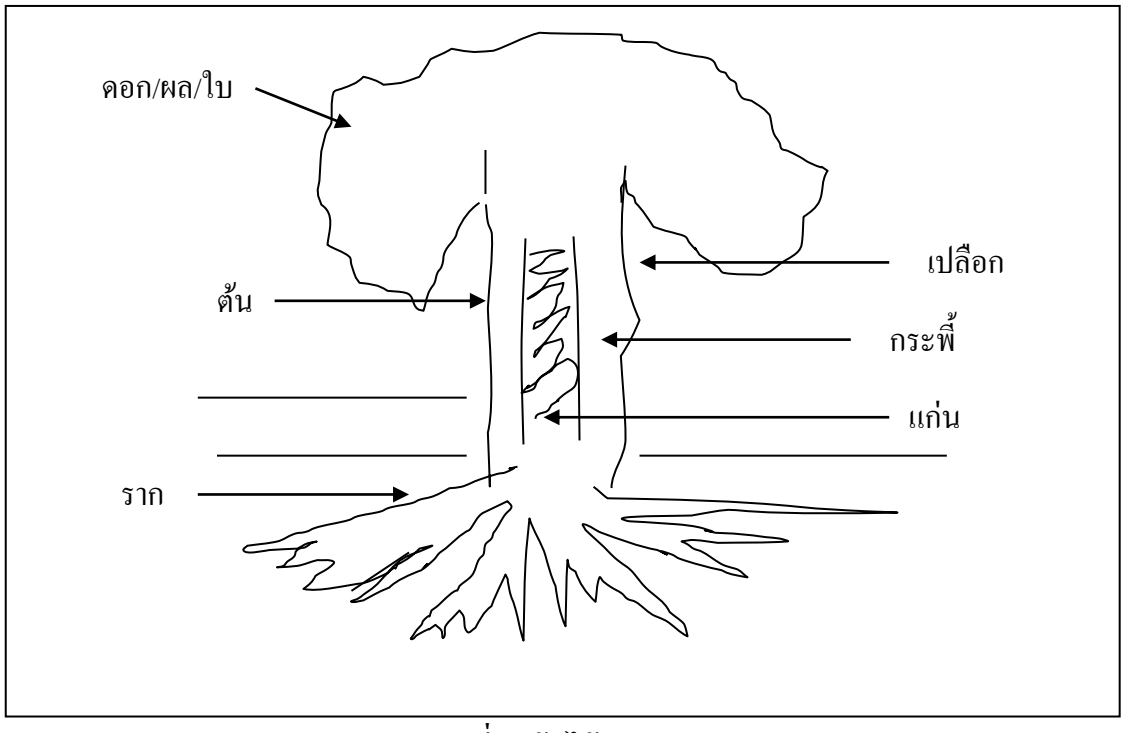
(8) "เส้นด้ายคู่ของการใช้/การพัฒนาสื่อพื้นบ้าน" คุณลักษณะนี้เป็นการกำหนดท่าทีของผู้ที่เข้ามาบริหารจัดการสื่อ/วัฒนธรรมพื้นบ้านว่า จะต้องมี "ท่าทีแบบคู่ขนาน/เส้นด้ายคู่" ต่อสื่อพื้นบ้าน กล่าวคือ ต้องไม่คิดแต่จะ "ใช้ประโยชน์" จากสื่อพื้นบ้านเท่านั้น หากแต่จะต้องคิด "พัฒนาสื่อพื้นบ้าน" ด้วย เช่นเดียวกับแนวคิดต่อ "การใช้ป่า/ปลูกป่า" ซึ่งเป็นหลักประกันของการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนนั่นเอง

(ค) หมวดกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะเช่นเดียวกันคือ

(9) ขยับปัญญาก่อน ค่อยย้อนมาเขยื้อนกาย คุณลักษณะนี้น่าจะเป็นอีกจุดหนึ่งที่สร้างความแตกต่างระหว่างการทำงานวัฒนธรรมเชิงรุกกับเชิงอนุรักษ์ เนื่องจากการทำงานเชิงอนุรักษ์นั้นมักจะต้องเผชิญหน้ากับภาวะวิกฤติเร่งด่วน คือ การสูญสลายของสื่อ/วัฒนธรรมพื้นบ้าน ดังนั้น กิจกรรมที่งานอนุรักษ์จัดทำจึงมักเป็นงานแสวงหา รวบรวม จัดเก็บ ซึ่งเป็นความจำเป็นในระดับเบื้องต้น แต่ทว่าจะไม่พอเพียงในระดับต่อไป

ส่วนเป้าหมายของการทำงานวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านเชิงรุกคือการก้าวต่อไปจากขั้นตอนของการอนุรักษ์ฟื้นฟู เป็นการทำงานเพื่อมุ่งการสืบทอด การปรับประยุกต์ และการเผยแพร่เพื่อการธำรงรักษาความยั่งยืนของสื่อพื้นบ้าน แต่ทว่าการที่จะขยับเข้าไปเกี่ยวข้องกับเนื้อตัวของสื่อพื้นบ้านเพื่อจะสืบทอด ปรับประยุกต์ หรือส่งเสริมเผยแพร่นั้น จะต้องมีความรอบคอบระมัดระวังที่จะไม่ไปสร้างความสูญเสียให้แก่ตัวสื่อพื้นบ้านเอง ดังนั้น กระบวนการทำงานนี้จึงต้องเน้น "การขยับปัญญาเสียก่อน" คือการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสื่อพื้นบ้านและปัจจัยที่เกี่ยวข้องให้ถ่องแท้เสียก่อน ในการนี้ เครื่องมือชิ้นแรกๆ ที่น่าจะต้องนำมาใช้คือ ชุดความรู้ที่เรียกว่า "4 รู้ของสื่อพื้นบ้าน" อันได้แก่ ความรู้เรื่อง "รู้จัก รู้ใจ รู้ใช้ รู้รักษา" วัฒนธรรมพื้นบ้าน/สื่อพื้นบ้าน (โปรดดูสมสุข, 2551)

(10) การใช้เครื่องมือ "ต้นไม้แห่งคุณค่า" จากแนวคิดของนักวิชาการเช่น C.L. Strauss ที่นำเสนอว่า วัฒนธรรมนั้นมีทั้งส่วนที่เป็นพื้นผิว และมีส่วนที่อยู่ข้างล่าง ซึ่งหากเทียบกับต้นไม้ก็จะมีส่วนของรากที่มองไม่เห็นอยู่ใต้ดิน ส่วนนี้เป็นที่อยู่ของ**เนื้อหา ความหมาย และคุณค่า** ต่างๆ กับส่วนของลำต้น ดอกไม้ ผล ซึ่งอยู่เหนือดิน ซึ่งเป็นส่วนของ**รูปแบบ** ในการบริหารจัดการวัฒนธรรมนั้น เราต้องดำเนินการให้ครบทั้งส่วนรากของใต้ดิน (เนื้อหา/คุณค่า/ความหมาย) และส่วนที่อยู่เหนือดิน (รูปแบบ)



ภาพที่ 8: ต้นไม้แห่งคุณค่า

- **เมื่อมองในแนวดิ่ง** จะเห็นส่วนของต้นไม้เป็น 3 ส่วน ส่วนที่มองเห็น (Visible

part) อยู่เหนือพื้นดินจะมี 2 ส่วน คือ ดอก/ผล/ใบ และลำต้น (ซึ่งมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน) ส่วนนี้เปรียบได้กับส่วนที่เป็น**รูปแบบ** (form/format) อีกส่วนหนึ่งเป็น "ส่วนที่มองไม่เห็น" (Invisible part) เพราะอยู่ใต้ดิน คือส่วนที่เป็นราก ส่วนนี้เปรียบเทียบได้กับส่วนที่เป็น**เนื้อหา/คุณค่า/ความหมาย**

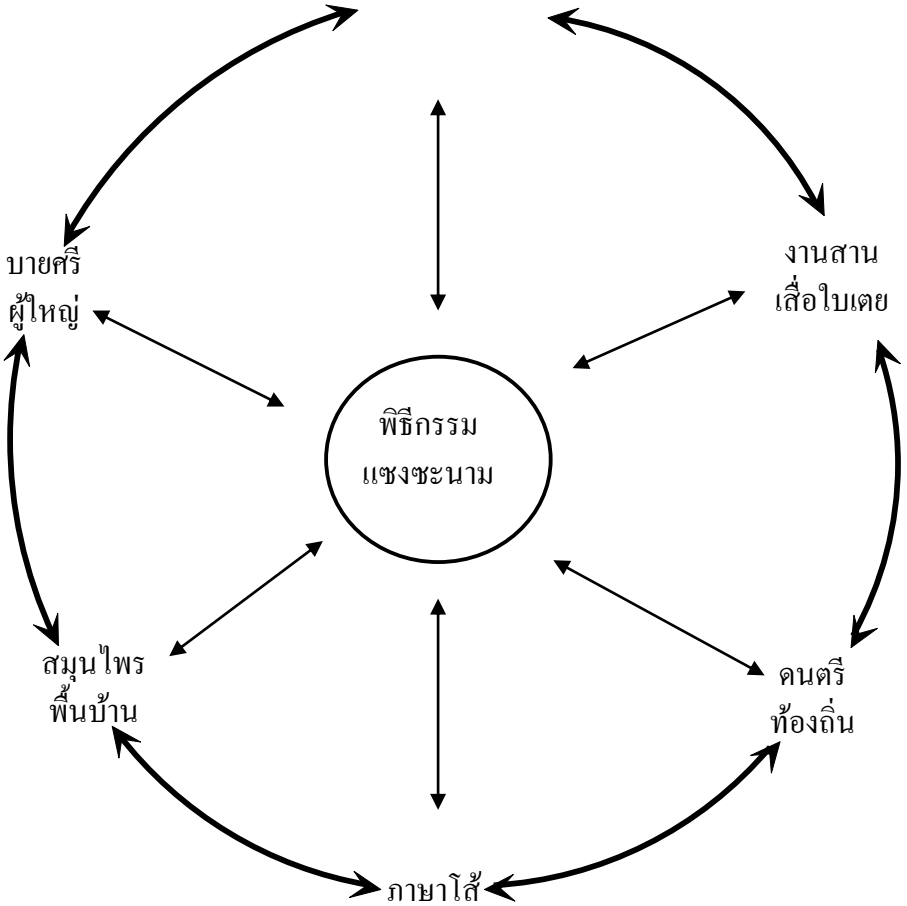
การใช้ต้นไม้แห่งคุณค่าในแนวคิ่งนี้จะช่วยในเรื่องของการพิจารณาเรื่อง**การสืบทอด**โดยเป็นแนวคิดที่จะกำกับการทำกิจกรรมการสืบทอดแต่ละครั้ง ว่าจะเน้นที่**ส่วนไหนของต้นไม้** (ซึ่งต่อเนื่องมาจากขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหาวัฒนธรรมว่า "ขาดแคลนในส่วนใด") แต่ที่สำคัญก็คือ การสืบทอดนั้นจะต้องไม่หลงลืม "ส่วนที่มองไม่เห็น" คือเนื้อหา/คุณค่า/ความหมาย ซึ่งโดยส่วนใหญ่ ทิศทางการอนุรักษ์วัฒนธรรมจากกำลังของชุมชนเองมักจะประสบปัญหาเรื่องการสืบทอดในส่วนของรากต้นไม้นี้

- ส่วน**การมองในแนวนอน**นั้น จะแบ่งชั้นของต้นไม้ออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นแก่น (วงในสุด) กระพี้ (รอยเชื่อมต่อ) และเปลือก(วงนอกสุด) การแบ่งลำดับชั้นตามแนวนอนนี้จะเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาช่วยงาน **"การปรับประยุกต์"** วัฒนธรรมพื้นบ้าน (ซึ่งมีธรรมชาติที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามสภาพความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอยู่แล้ว) โดยมีหลักการว่าการปรับเปลี่ยนที่เป็นคุณต่อชุมชนก็คือ "การเปลี่ยนเปลือก ปรับกระพี้ และรักษาแก่น" เอาไว้

ในภาคปฏิบัติการ การใช้เครื่องมือต้นไม้แห่งคุณค่านี้จะต้องกำกับด้วยหลักการ "สิทธิเจ้าของวัฒนธรรม" ที่ได้กล่าวมาข้างต้น กล่าวคือ จะต้องเป็นชุมชน/เจ้าของวัฒนธรรมเองที่จะตัดสินใจร่วมกัน/ตกลงร่วมกันว่าอะไรเป็นผล/ดอกใบ อะไรเป็นแก่นกระพี้เปลือก โดยดำเนินการผ่านกิจกรรมเวทีติดตั้งความรู้/ความเข้าใจเรื่องการทำงานวัฒนธรรมเชิงรุกรูปแบบต่างๆ (ที่อยู่ในขั้นตอน "ขยับปัญญาก่อน" นั่นเอง)

(11) การทำกิจกรรมแบบ "คาราวานกิจกรรม" (Set of activities) ผลจากการวิเคราะห์คุณลักษณะของวัฒนธรรมพื้นบ้านที่ผ่านมา จะพบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมทุกอย่างนั้นมิได้มีเพียงกิจกรรมเดียว หากทว่าจะมีการโยงใยเป็น "ตาข่ายแห่งวัฒนธรรม" เช่น ณฐมน บัวพรมมี (2550) วิเคราะห์คุณลักษณะของพิธีกรรมแซงซะนาม ซึ่งเป็นพิธีไหว้ผีบรรพบุรุษและผีที่ปกปักษ์รักษาธรรมชาติของชาวไทโส้ จ.นครพนม นั้น ในการประกอบพิธีกรรมนี้จะต้องมีองค์ประกอบย่อยของสื่อพื้นบ้านหลายๆอย่างถักร้อยกันเป็นตาข่าย เช่น ต้องมีการแต่งกายแบบพื้นเมืองที่จะต้องถักทอจากมือ ต้องมีงานสานเสื่อใบเตย (ที่ต้องทำเอง) ต้องมีดนตรีท้องถิ่น และอื่นๆ (ดังแสดงในภาพ) ดังนั้น หากมีการสูญสลายของสื่อพิธีกรรมแซงซะนาม เพื่อนพ้องสื่อย่อยประเภทอื่นๆที่อยู่ในตาข่ายก็จะล้มหายตายจากไปด้วย ในทางตรงกันข้าม หากมีการฟื้นฟูขึ้นมาก็จะคืนชีพมาพร้อมๆกันด้วยหากมีการบริหารจัดการที่ครบเครื่อง

การแต่งกาย
พื้นเมือง



ภาพที่ 9: ตาข่ายแห่งสื่อพิธีกรรมแซงซะนาม

ดังนั้น เมื่อจะดำเนินการบริหารจัดการวัฒนธรรมเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็นการฟื้นฟู การสืบทอด หรือการส่งเสริมเผยแพร่ก็ตาม ในมิติของ**การบริหารจัดการกิจกรรม**นั้น จึงจำเป็นต้อง "ทำให้ครบทุกเปลาะ" การออกแบบกิจกรรม จึงจะทำเพียงหนึ่งหรือสองกิจกรรมเท่านั้นไม่ได้ หากแต่จะต้องในลักษณะของ "ชุด/คาราวานของกิจกรรม" ซึ่งมีความหมายโดยนัยว่า การบริหารจัดการกิจกรรมนั้นจะต้องออกแบบให้มี**หลากหลายกิจกรรม** (ถ้าเทียบกับการกินยาแล้ว ก็ต้องเป็นยาชุด) แต่ละกิจกรรมมี**การจัดวางลำดับขั้นที่ต่อเนื่องกัน** ในลักษณะของการจัดคาราวาน (มีลำดับขั้นตอนการกินยาที่แน่นอน) มี**ความเชื่อมโยงสอดรับ**กันระหว่างกิจกรรม และที่สำคัญก็คือ ในการค้นคิดออกแบบแต่ละกิจกรรมนั้น จะต้องมี**เหตุผลที่มาที่ไป**ว่า เพราะเหตุใดจึงทำกิจกรรมนี้ ไม่ทำกิจกรรมนั้น ทำกิจกรรมนี้แล้ว จะได้ผลลัพธ์และผลสืบเนื่องอย่างไรบ้าง โดยแหล่งคำตอบที่มาที่ไปของการค้นคิด/ออกแบบกิจกรรมนั้น จะอยู่ที่**พิมพ์เขียวของการวิเคราะห์คุณลักษณะ** (แม่แบบ) และ**การวัดสถานภาพของสื่อพื้นบ้าน**นั้นๆ (การตรวจวัดอาการ) ประกอบกัน

จากประสบการณ์ของผู้เขียน จุดอ่อนประการหนึ่งของผู้ที่เป็นนักปฏิบัติ (ซึ่งนักทฤษฎีก็มีจุดอ่อนไปอีกแบบหนึ่ง) ก็คือ การลงมือทำกิจกรรมโดยไม่รู้ที่มาที่ไปว่าทำไมจึงทำกิจกรรมนั้น ทำไมจึงไม่ทำกิจกรรมนี้ ทำไมจึงทำกิจกรรมนั้นอย่างนั้นไม่ทำอย่างนี้ (ที่ผู้เขียนล้อเล่นว่า เป็น "กิจกรรมแบบลูกกำพร้า" หรือหากพูดให้แรงกว่านั้นก็คือ "สักแต่ว่าให้ได้ทำกิจกรรมเป็นพอ") ด้วยอารมณ์ความรู้สึกที่ว่า "ฉันต้องทำ ทำอะไรสักอย่างแล้ว" เป็นตัวชักนำการกระทำ การทำกิจกรรมด้วยท่วงทำนองดังกล่าวนั้น ถ้าตาดีก็อาจจะได้ผล แต่ถ้าตาร้ายก็จะสูญเปล่า ที่เรียกกันว่า "การคันก็มีเยอะ (ปัญหา) การเกาก็มีแยะ (การลงมือแก้ไขปฏิบัติ) แต่ไม่หายคัน (เพราะเกาไม่ถูกที่คัน)

ดังนั้น ตัวยาที่จะนำมาแก้ไขแนวโน้มที่เป็นจุดอ่อนของนักปฏิบัติการที่กล่าวมาข้างต้นก็คือ สูตร "กิจกรรมที่ค้นคิดจากฐานงานวิจัย" (Action based on Research) กล่าวคือ การคิด**กิจกรรม**ทุกอย่างจะต้องมาจากฐานความรู้ที่ได้มาจาก "งานขยับปัญญา" (การวิจัย) เสียก่อน ในทางปฏิบัติจึงต้องมีการไถ่ถามกันอยู่เสมอว่า "กิจกรรมนี้ท่านได้แต่ใดมา" เป็นการตรวจสอบคุณภาพของกิจกรรม

(12) เป้าหมาย/หน้าที่ของการทำกิจกรรมคือการเปิดพื้นที่สาธารณะแห่งใหม่ๆให้แก่ชุมชน เมื่อใช้มุมมอง "กระบวนการผลิตทางวัฒนธรรม" (Cultural Production) ก็หมายความว่า การผลิตวัฒนธรรมนั้นจะดำเนินการต่อไปได้ก็ต่อเมื่อมี**เงื่อนไขปัจจัยต่างๆเอื้ออำนวย** และหนึ่งในเงื่อนไข/ปัจจัยเหล่านั้นก็คือ **การมีพื้นที่สาธารณะ** (Public sphere) ของชุมชน

ในอดีตนั้น ชุมชนมีวิธีการบริหารจัดการชีวิตทางวัฒนธรรมด้วยการตระเตรียมเงื่อนไขด้านการเปิดพื้นที่สาธารณะเอาไว้ในวาระโอกาสต่างๆ เช่น ในประเพณีทั้ง 12 เดือนที่เรียกว่า ฮีต12 คอง14 การมีงานฉลองของส่วนรวม ธรรมเนียมประเพณีในช่วงชีวิตต่างๆ (เช่น เรียกขวัญรับขวัญ สะเดาะเคราะห์ สืบชะตา ฯลฯ) ในวาระโอกาสเช่นนั้นจะเป็นช่วงเวลาที่มีการทำกิจกรรมร่วมกันของคนส่วนใหญ่ของชุมชนเพื่อสืบทอดความรู้ความเข้าใจ อารมณ์ความรู้สึกร่วม การสร้างอัตลักษณ์ร่วม การให้หลักประกันทางจิตใจ ฯลฯ ตามหลักการเรื่อง**บทบาทหน้าที่ของพื้นที่สาธารณะ** (อันเป็นแนวคิดของ J. Habermas)

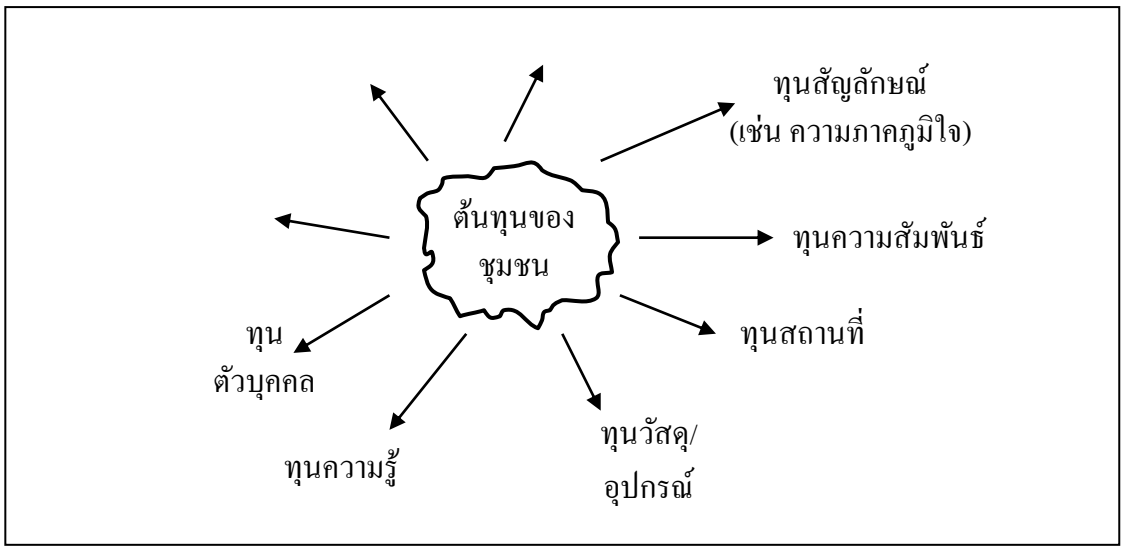
แต่ในปัจจุบันนี้ เมื่อสภาพวิถีชีวิตของคนกลุ่มต่างๆในชุมชนเปลี่ยนแปลงไป เช่น เด็กๆและเยาวชนต้องไปใช้ชีวิตส่วนใหญ่อยู่ในโรงเรียน ผู้ใหญ่ต้องยุ่งเกี่ยวกับการทำมาหากินมากขึ้น ฯลฯ ในรายงานสภาพการณ์ของชุมชนและสื่อพื้นบ้านจึงพบภาพที่เป็นแบบแผนเดียวกันว่าในการจัดงานประเพณีต่างๆ มักจะมีแต่กลุ่มคนเฒ่าคนแก่เป็นส่วนใหญ่ ส่วนผู้ใหญ่นั้นจะเข้าร่วมน้อยลง ส่วนเด็กและเยาวชนนั้นแทบจะหลุดหายไปเลย ซึ่งหมายความว่า พื้นที่สาธารณะที่เคยทำหน้าที่เป็นแหล่งเบ้าหลอม "ความเป็นชุมชน" นั้นได้หดตัวลงในทุกๆมิติ

หากพิจารณาในแง่มุมนี้ เราอาจจะกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการกิจกรรมวัฒนธรรมบางรูปแบบ เช่น การจัดเวทีเสวนากลุ่มย่อย การจัดเวทีคณะทำงาน การฝึกอบรมให้เด็ก

ออกไปสืบค้นประวัติของชุมชน การจัดฝึกอบรมสื่อพื้นบ้านประเภทต่างๆ ซึ่งเป็นกองคาราวานกิจกรรมก็คือ การ**บุกเบิกสร้างสรรค์เปิดพื้นที่สาธารณะ**แบบใหม่ๆเพื่อสร้างสรรค์ "ความเป็นชุมชน" ขึ้นมาใหม่ รวมทั้งอาจจะขยายผลออกไปถึง**การบูรณะรื้อฟื้น** "พื้นที่สาธารณะแบบเดิมๆ" ขึ้นมาได้อีกด้วย เช่น ในโครงการสืบสานประเพณีตักบาตรเพ็งเดือนสามของชาวไทพวน ในจ. เพชรบุรีนั้น แต่เดิมในประเพณีนี้จะมีกลุ่มกิจกรรมย่อยๆ เพื่อเปิดพื้นที่สาธารณะให้ผู้คนมาร่วมหลากหลายแบบ เช่น การทำขนมจีนเองทุกขั้นตอน การทำข้าวหลาม (เพื่อเอามาตักบาตร) การทำสลากข้าวเปลือก (มอบให้คนจน) การประกวดวัวลาน ฯลฯ แต่เมื่อถูกแรงปะทะจากภายนอกกิจกรรมย่อยๆก็ค่อยๆเลือนหายไปทีละอย่างสองอย่างหรือผิดเพี้ยนไปเลย เมื่อมีการทำโครงการบริหารจัดการวัฒนธรรมเชิงรุกจึงได้ค่อยๆฟื้นฟูกิจกรรมย่อยให้ขึ้นมาอย่างเต็มรูปแบบ เป็นต้น

(3.4) การบริหารจัดการแบบร่วมมือกันระหว่างภายในกับภายนอก ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่า สำหรับการบริหารจัดการวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านในปัจจุบันนั้น จะอาศัยเพียงทรัพยากรทุกอย่างจากเฉพาะภายในชุมชน หรือจากภายนอกชุมชนเท่านั้นย่อมเป็นไปไม่ได้ ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านที่พึงประสงค์จึงต้องเป็นการร่วมมือกันระหว่างภายในกับภายนอกชุมชน โดยมีหลักการบางประการกำกับ "ความร่วมมือ" นี้ เช่น หลักการเคารพสิทธิเจ้าของวัฒนธรรม หลักความสัมพันธ์ที่เสมอภาคระหว่างสองฝ่าย รวมทั้งหลักที่ต้องเอา "ศักยภาพของชุมชนเป็นฐานและเป็นจุดเริ่มต้น" แล้วจึงเสริมต่อยอดด้วยทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอก

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหลักการสุดท้าย ในการวิจัยแบบมีส่วนร่วมซึ่งจะเข้ามาเป็นตัวช่วยในการบริหารจัดการ จึงต้องมีการวิจัยเพื่อสำรวจสิ่งที่เรียกว่า "ต้นทุนของชุมชน" ซึ่งมีมากมายหลายอย่างดังแสดงในภาพ (สนใจเรื่องการสำรวจต้นทุนของชุมชน โปรดดู กาญจนา, **การจัดการความรู้เบื้องต้น**, 2551)



ภาพที่ 10: ต้นทุนของชุมชน

4. มิติของการบริหารจัดการวัฒนธรรมในภาคปฏิบัติ

จากแนวคิดและหลักการทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารจัดการวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ในภาคการปฏิบัติการ เมื่อจะดำเนินงานบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม มิติที่จะต้องคำนึงก็จะมี 4-5 มิติ คือ

(4.1) การบริหารจัดการคนและความสัมพันธ์ระหว่างคน

(4.2) การบริหารจัดการวัสดุ/อุปกรณ์/งบประมาณ/สถานที่

(4.3) การบริหารจัดการกิจกรรม

(4.4) การบริหารจัดการผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

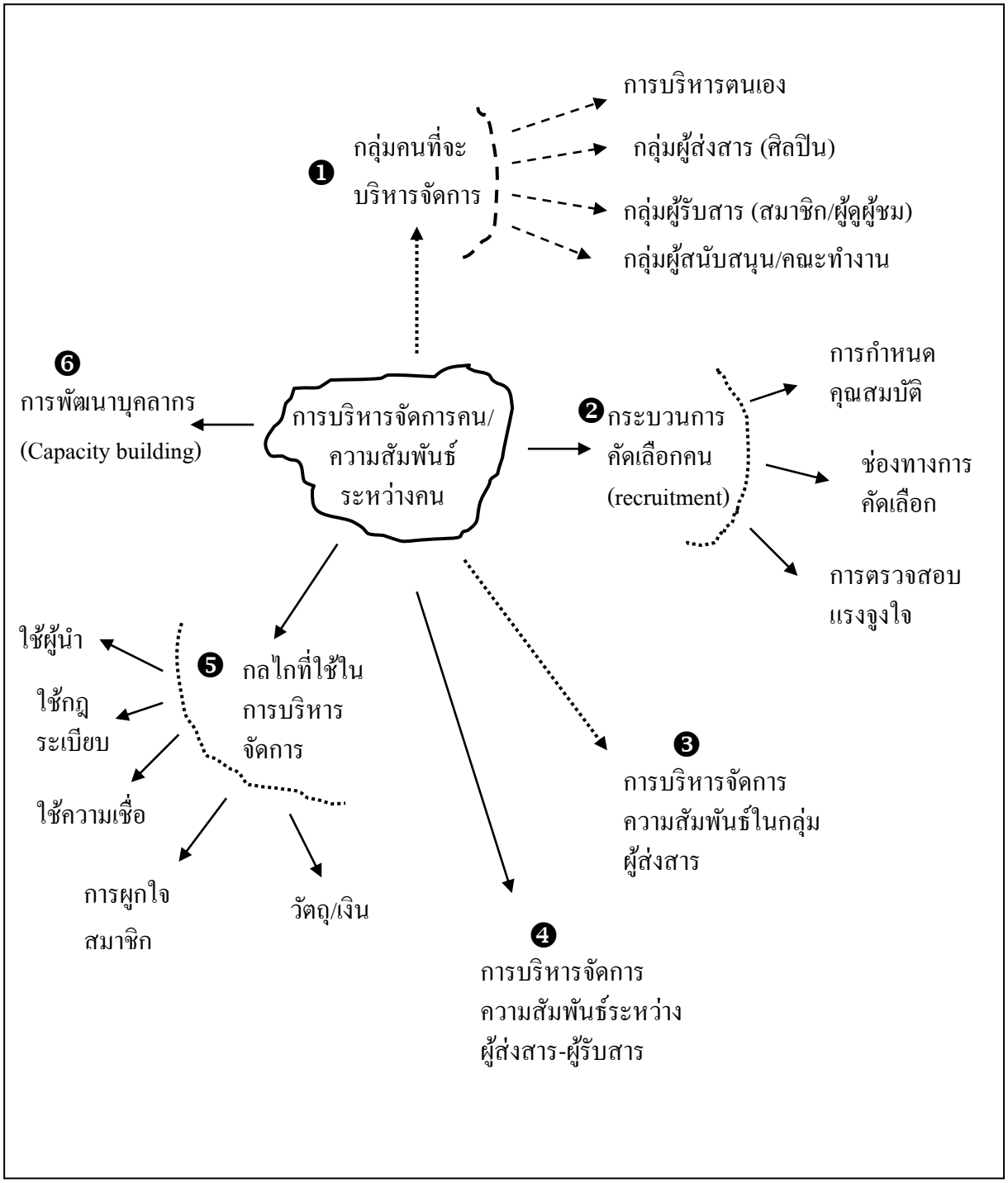
(4.5) การบริหารจัดการเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก

เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้ เราจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับ "ตัวช่วย" ในการบริหารจัดการวัฒนธรรม คือ "การวิจัยแบบมีส่วนร่วม" ดังนั้น ในมิติต่างๆทั้ง 4-5 มิตินี้ เราอาจจะคำนึงถึงตลอดเวลาว่า ในการบริหารมิติต่างๆนั้น กระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมจะเข้ามามีบทบาทหนุนช่วยได้อย่างไร

จากนี้ เราจะพิจารณารายละเอียดของแต่ละมิติพอสังเขป

(4.1) การบริหารจัดการคนและความสัมพันธ์ระหว่างคน

เราอาจจะกล่าวได้คร่าวๆว่า สำหรับการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมนั้น หัวใจสำคัญที่เป็นหลักประกันพื้นฐานสำหรับความสำเร็จของการบริหารแบบนี้ก็คือ การบริหารจัดการคนและความสัมพันธ์ระหว่างคนนั่นเอง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบทเรียนจากงานวิจัยด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคนนั้นยังมีไม่มากนัก ในที่นี้จึงจะขอนำเสนอแง่มุมที่น่าจะมีการค้นคว้าวิจัยต่อเนื่องจากงานศึกษาที่มีในอดีต และดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า ในการพิจารณามิติด้านการบริหารจัดการคนและความสัมพันธ์ระหว่างคนนี้ เราจะเสริมมุมมองว่า "กระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมนั้นจะช่วยทำหน้าที่เป็น "ตัวช่วย" ในการบริหารจัดการได้อย่างไร



ภาพที่ 11: การบริหารจัดการคน/ความสัมพันธ์ระหว่างคน

(i) ประเภทของกลุ่มคนที่จะต้องบริหาร ก่อนอื่น เราจะต้องสำรวจวิเคราะห์ก่อนว่า ในงานวัฒนธรรมพื้นบ้านนั้น มี "ใครเข้ามาเกี่ยวข้องบ้าง" ทั้งนี้เพราะสื่อ/วัฒนธรรมพื้นบ้านแต่ละประเภทจะมีผู้มาเกี่ยวข้องแตกต่างกันออกไป ในที่นี้ขอยกตัวอย่างประเภทของกลุ่มคนที่อาจจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการดังนี้

- **การบริหารจัดการตนเองของศิลปิน** ในงานวิจัยเรื่องการบริหารจัดการคณะโนรา ของกรพินท์ สุนทรนนท์ (2551) ที่ได้กล่าวถึงไปแล้ว ผู้วิจัยได้พบ "ลักษณะพิเศษของการบริหารจัดการแบบวิถีตะวันออก/แบบพุทธวิถี" กล่าวคือ ในศาสตร์ของการบริหารแบบใหม่/แบบตะวันตก เมื่อพูดถึง "การบริหารจัดการ" ก็มักจะคิดถึง "การบริหารจัดการคนอื่น/สิ่งอื่นๆ" หากทว่าในวิธีคิดของแบบตะวันออก/แบบพุทธวิถี คนๆแรกที่จะต้องบริหารจัดการก็คือ "ตนเอง" ดังนั้น นักวิจัยจึงพบว่า หัวหน้าคณะโนราจะต้องบริหารตนเองให้เป็นคนที่ตั้งมั่นในศีลธรรม ต้องยึดหลักพรหมวิหาร 4 ที่เรียกว่าเป็น "ธรรมของโนรา" การปฏิบัติตนของหัวหน้าคณะจะมีผลอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการอย่างอื่นๆ

- **การบริหารจัดการผู้ส่งสาร** ซึ่งหากเป็นสื่อการแสดงก็หมายถึงการบริหารจัดการกลุ่มศิลปิน/ผู้แสดง/สมาชิกในคณะ หากเป็นสื่อพิธีกรรม ก็หมายถึงผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการประกอบพิธีกรรม การบริหารจัดการผู้ส่งสารนี้ อาจจะหมายรวมตั้งแต่สมาชิกปัจจุบัน และรวมถึงการสืบทอดกลุ่มผู้ส่งสารในอนาคตเพื่อเป็นหลักประกันความยั่งยืนของสื่อพื้นบ้าน/วัฒนธรรมพื้นบ้านด้วย

- **การบริหารจัดการผู้รับสาร/ผู้ดูผู้ชม** ในอดีตนั้น โดยทั่วไปสถานะของสื่อ/วัฒนธรรมพื้นบ้านมักจะผูกขาดวิถีชีวิตของชุมชน ไม่ว่าจะเป็นด้านการให้ความบันเทิง การให้ความรู้และการทำหน้าที่อื่นๆ ดังนั้น การก่อตัวของกลุ่มผู้รับสาร/กลุ่มผู้ดูผู้ชมผู้ฟังจึงมักเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ โดยไม่จำเป็นต้องบริหารจัดการเท่าใดนัก

แต่ทว่าในยุคปัจจุบัน สื่อ/วัฒนธรรมพื้นบ้านจำเป็นต้องแข่งขันกับสื่อ/วัฒนธรรมอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมการรักษาแบบพื้นบ้านก็ต้องแข่งขันกับวัฒนธรรมการรักษาโรคแผนใหม่ สำหรับเรื่องวัฒนธรรมด้านความบันเทิงนั้นก็แทบจะไม่ต้องพูดถึง ดังนั้น การบริหารจัดการกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านจึงต้องรวมเอาการบริหารจัดการผู้รับสาร/ผู้ดูผู้ชมเข้ามาด้วย ซึ่งอาจเรียกด้วยศัพท์สมัยใหม่ว่า "การสร้างตลาดผู้ชม"

- **การบริหารจัดการกลุ่มคน/สถาบันที่มีส่วนสนับสนุนงานวัฒนธรรม** เนื่องจากวัฒนธรรม/สื่อพื้นบ้านนั้นเป็นสมบัติร่วมของชุมชน ดังนั้น จึงต้องอาศัย "มือทุกมือช่วยกันประคับประคอง" ดังนั้น ในการบริหารจัดการคนจึงต้องมีการวิเคราะห์วิจัยว่า มีกลุ่มคน/สถาบันใดบ้างในชุมชนที่มีบทบาทในการหนุนช่วยงานวัฒนธรรม เช่น สถาบันวัด โรงเรียน องค์กรปกครองท้องถิ่น ผู้นำชุมชน ฯลฯ เพื่อการวางแผนในการระดม/ขอความร่วมมือจากกลุ่มคน/สถาบันเหล่านี้

ในการนี้ ผู้ที่รับผิดชอบการบริหารจัดการวัฒนธรรมอาจจะใช้ "กระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม" เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการคน เช่น เชิญชวนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เข้ามาร่วมเป็นคณะวิจัยหรือคณะทำงานเพื่อดำเนินการวิจัยพร้อมๆกับขับเคลื่อนการบริหารจัดการวัฒนธรรมไปพร้อมๆ กัน

(ii) กระบวนการคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก/ชักชวนคนเข้ามาร่วมงานวัฒนธรรม เช่น

- การกำหนดคุณสมบัติ ในอดีต เกณฑ์ที่จะคัดเลือกผู้มาสืบสานวัฒนธรรมมักจะต้องเป็นลูกหลานในตระกูลหรือเครือญาติ แต่ปัจจุบัน เนื่องจากสถานการณ์การหดตัวของสื่อพื้นบ้านจึงจะบริหารจัดการโดยใช้เกณฑ์เดิมไม่ได้แล้ว โดยอาจจะต้อง "ปรับขยาย" เกณฑ์กำหนดคุณสมบัติอย่างอื่นๆ เช่น เป็นผู้ที่มีใจรักหรือเห็นคุณค่าของสื่อพื้นบ้าน
- ช่องทางการได้บุคลากรมาร่วมงาน ซึ่งอาจจะพิจารณาได้ทั้งในเชิงปริมาณ (เช่น มีการเปิดช่องทางหาบุคลากรมากน้อยเพียงใด) ทั้งในเชิงคุณภาพ (เช่น ใช้กลยุทธ์เชิงรับหรือเชิงรุก)
- กระบวนการตรวจสอบแรงจูงใจของบุคลากรที่มาร่วมงาน เริ่มตั้งแต่การตั้งคำถามว่า มีกระบวนการตรวจสอบหรือไม่ ถ้ามีเป็นวิธีการแบบใด เป็นต้น

(iii) การบริหารความสัมพันธ์ในระหว่างกลุ่มผู้ส่งสารด้วยกัน ซึ่งอาจจะตั้งคำถามตั้งแต่ใช้รูปแบบความสัมพันธ์ประเภทใด (เช่น ครู-ศิษย์ พี่น้อง-เครือญาติ เจ้านาย-ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน) หรือเป็นความสัมพันธ์เชิงการงาน (work relation) หรือเป็นความสัมพันธ์แบบส่วนตัว (interpersonal/social relation) เป็นความสัมพันธ์แบบทางการ/ไม่เป็นทางการ เป็นต้น

(iv) การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งสาร/ศิลปินกับสมาชิก/ผู้ดูผู้ชมผู้ฟัง การบริหารความสัมพันธ์กับบุคคลกลุ่มนี้ก็มีทั้งมิติเชิงปริมาณและคุณภาพ สำหรับ**มิติเชิงปริมาณ**ก็คือจะรักษาปริมาณสมาชิกกลุ่มเดิมเอาไว้ได้อย่างไร จะขยาย/สืบทอดกลุ่มสมาชิกใหม่ (โดยเฉพาะกลุ่มสมาชิกที่มีความสำคัญในอนาคต เช่น กลุ่มคนรุ่นใหม่) ได้อย่างไร สำหรับ**มิติในเชิงคุณภาพ**ก็คือจะสร้างความเข้าใจร่วม (shared understanding) ในเรื่องคุณค่าของสื่อพื้นบ้านได้อย่างไร การตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของสื่อพื้นบ้าน จนกระทั่งการระดมความร่วมมือให้สมาชิกเข้ามาร่วมกันทำนุบำรุงรักษาสื่อพื้นบ้าน

(v) กลไกที่ใช้ในการบริหารจัดการ ในงานวิจัยเรื่อง "ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการคณะโนรา" ของกรพินท์ สุนทรนนท์ (2551) ได้พบว่า คณะโนราตั้งแต่ครั้งอดีตมาจนกระทั่งปัจจุบันได้ใช้กลไกหลายอย่างในการบริหารจัดการคณะโนรา ดังตัวอย่างเช่น

- ใช้ความเคารพศรัทธาเชื่อถือในตัวผู้นำ
- ใช้กฎระเบียบของการอยู่ร่วมกัน
- ใช้ระบบความเชื่อในศิลปะพื้นบ้าน เช่น ความเชื่อในครูหมอตายาย (หากเป็นการบริหารจัดการสมัยใหม่อาจจะเป็นการจงรักภักดีต่อองค์กร การช่วยกันรักษาตราสินค้า/แบรนด์/ธรรมาภิบาลขององค์กร/สปิริตขององค์กร เป็นต้น)

- ใช้กลไกการผูกใจ/การซื้อใจสมาชิกในคณะ
- ใช้กลไกด้านวัตถุ เช่น ค่าจ้าง ค่าตอบแทน การให้วัตถุสิ่งของ หรือสวัสดิการต่างๆ

(vi) กระบวนการพัฒนาบุคลากร (Capacity building) หากพิจารณากลุ่มบุคคลที่เข้ามาดำเนินงานวัฒนธรรมเป็น "การรวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย" (entity) กลุ่มที่มีการรวมตัวกันดังกล่าวนั้นจะมีชีวิตที่ยืนยาวยั่งยืนได้ นอกจากจะมีการพัฒนาในระดับของกลุ่มแล้ว ในหน่วยของสมาชิกแต่ละคนก็จำเป็นต้องมีกระบวนการและกลไกพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถของสมาชิกอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจัดทำในหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนบทบาทหน้าที่ การเปิดโอกาสให้ศึกษาเพิ่มเติม การจัดการความรู้ ฯลฯ

(4.2) การบริหารจัดการวัสดุ/อุปกรณ์/งบประมาณ/สถานที่ เนื่องจากงานวัฒนธรรมทุกอย่างนอกจากจะมี "มิตินามธรรม/ส่วนที่มองไม่เห็น" คือความหมาย คุณค่า ฯลฯ แล้ว ก็ยังต้องมีมิติ "รูปธรรม" คือส่วนที่เป็นวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ งบประมาณ ฯลฯ ซึ่งจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเช่นกัน ประเด็นที่จะศึกษาค้นคว้าในเรื่องการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์/งบประมาณ ก็น่าจะมีดังนี้

- แหล่งที่มาของรายได้/วัสดุอุปกรณ์
- ประเภทของวัสดุอุปกรณ์
- การจัดเก็บ/การบำรุงรักษา
- หลักการใช้หรือการบริหารงบประมาณ (เช่น ทำแบบเชิงรับ/เชิงรุก)

(4.3) การบริหารจัดการกิจกรรม กิจกรรมของกลุ่มคนทำงานวัฒนธรรมนั้นเป็นทั้ง "ตัวชี้วัด" ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการวัฒนธรรม และเป็นทั้ง "เครื่องมือ" ในการเสริมความเข้มแข็งแก่การบริหารจัดการวัฒนธรรมนั้นๆ

และดังที่ได้กล่าวมาบ้างแล้วถึง "กระบวนการทำงานวัฒนธรรมเชิงรุก" ที่มีคุณลักษณะหนึ่งที่เกี่ยวข้อง คือ การทำกิจกรรมเป็น "คาราวานกิจกรรม" (set of activities) ซึ่งการที่จะวางแผนออกแบบ (Activities design) ว่า ควรจะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้างนั้นก็ต้องมาจากการวิเคราะห์ "คุณลักษณะของวัฒนธรรม" นั้น เพื่อให้การบริหารจัดการไม่ว่าจะมีเป้าหมายเพื่อการรื้อฟื้น การอนุรักษ์ การสืบทอด การส่งเสริมเผยแพร่เป็นไปอย่าง "ครบสูตร/ครบวงจร" และมี "ที่ไปที่มา" ว่าเพราะเหตุใดจึงมีการวางแผนทำกิจกรรมดังกล่าว

นอกจากนั้น บรรดาหลักการต่างๆที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม เช่น การจัดกิจกรรมนั้นควรระดมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และมีส่วนร่วมในทุก

ขั้นตอนของกระบวนการทำกิจกรรม (เช่น ขั้นวางแผน ขั้นดำเนินการ ขั้นประเมินผล ขั้นรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น) หรือหลักการ "ไขว้/ผสมผสานกิจกรรมแบบเดิมกับกิจกรรมแบบใหม่ เช่น การจัดนิทรรศการเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจประกอบกับการจัดพิธีกรรม (Edu-ritual activities) เพื่อแก้ไขปัญหาที่ผู้เข้าร่วมพิธีกรรมไม่รู้ความหมาย/ที่ไปที่มาของพิธีกรรม เป็นต้น

(4.4) การบริหารจัดการผลประโยชน์/บทบาทหน้าที่ของสื่อพื้นบ้าน สำหรับการบริหารจัดการผลประโยชน์นั้น หากเป็นการบริหารจัดการธุรกิจ/การค้า ประเด็นนี้จะมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากระบบธุรกิจ/การค้านั้น หลังจากดำเนินงานแล้ว จะมีผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลผลิต กำไร/ขาดทุน ฯลฯ เกิดขึ้นมา ดังนั้น จึงต้องมีการบริหารจัดการว่าจะแบ่งสรรผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นอย่างไร จะแบ่งให้ใคร จำนวนเท่าไหร่ อะไรเป็นหลักเกณฑ์ที่อยู่เบื้องหลังการจัดแบ่งนั้น

แต่ทว่าในการบริหารจัดการวัฒนธรรมจะมีลักษณะที่แตกต่างออกไป เพราะผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงานทางวัฒนธรรม มิใช่เป็นผลประโยชน์ทางวัตถุที่จับต้องได้เป็นหลัก (ในกรณีที่มิได้มีการนำเอาวัฒนธรรมไปขายเป็นสินค้า) แม้ว่าในบางกรณีอาจจะเห็นตัวผลประโยชน์นี้เป็นวัตถุบ้างก็ตาม เช่น เงินบุญที่ได้จากการทอดกฐิน รายได้ที่เกิดจากการจัดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ฯลฯ หากแต่การบริหารจัดการวัฒนธรรมนั้นมักจะเกิดผลประโยชน์ที่เป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ (แต่รู้สึกได้) เช่น ได้ความอิ่มอกอิ่มใจ ได้ความรู้สึกภาคภูมิใจ ได้ความสามัคคีในชุมชน ฯลฯ

ด้วยเหตุนี้ เราจึงมักเรียกการบริหารจัดการผลประโยชน์เชิงวัฒนธรรมว่า เป็นการบริหารจัดการ "บทบาทหน้าที่ของวัฒนธรรม" โดยใช้คำนิยามของคำว่า "บทบาทหน้าที่" ว่าเท่ากับ "ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น" (benefit)

การบริหารจัดการบทบาทหน้าที่ของวัฒนธรรมพื้นบ้านนั้น มีหลายแง่มุมอันสืบเนื่องมาจากบทบาทหน้าที่ที่หลากหลายของวัฒนธรรมพื้นบ้านดังที่ได้แสดงมาข้างต้น ตัวอย่างงานวิจัยที่แสดงให้เห็นการบริหารจัดการบทบาทหน้าที่ของสื่อพื้นบ้านที่น่าสนใจได้แก่ งานของขนิษฐา นิลผึ้ง (2549) สื่อพื้นบ้านที่ผู้วิจัยศึกษาคือ ปูนปั้นของจ.เพชรบุรี ซึ่งมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นอย่างมาก มิติที่ผู้วิจัยใช้วิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของสื่อปูนปั้นเมืองเพชรมีอยู่ 2 แง่มุม

แง่มุมแรกคือ การบริหารจัดการบทบาทหน้าที่ของสื่อปูนปั้นใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับสังคม ตัวอย่างเช่น การฝึกเป็นช่างปูนปั้นนั้นจะเป็นกระบวนการอบรมบ่มเพาะให้บุคคลรู้จักความเพียรทน เพราะงานปูนเป็นงานหนัก เป็นต้น

แง่มุมที่สอง คือการบริหารจัดการบทบาทหน้าที่ของสื่อปูนปั้น โดยพิจารณาตามมิติของกาลเวลา อันได้แก่ หน้าที่ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ซึ่งเมื่อเติมมิติเรื่องกาลเวลาลงไปก็จะแยกแยะบทบาทหน้าที่ของสื่อปูนปั้นได้เป็น 4 แบบ คือ หน้าที่ที่ยังคงเดิม/สืบเนื่อง หน้าที่ที่ขาดหายไป หน้าที่ที่ปรับเปลี่ยนใหม่โดยคลี่คลายจากหน้าที่เดิม และหน้าที่ที่เพิ่มใหม่ สำหรับการ

บริหารจัดการบทบาทหน้าที่ของสื่อพื้นบ้าน ก็คงได้แก่การวิเคราะห์ว่า หน้าที่ที่หดหายไปนั้นเป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด หน้าที่ที่เพิ่มใหม่นั้นมีคุณค่าหรือพึงประสงค์หรือไม่ เป็นต้น

(4.5) การบริหารจัดการเครือข่าย สำหรับการบริหารจัดการธุรกิจสมัยใหม่ เราอาจจะเริ่มเห็นกลยุทธ์การบริหารจัดการแบบมี "พันธมิตรทางธุรกิจ" ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารจัดการเครือข่ายที่ใช้หลักการเรื่อง "ผลประโยชน์ต่างตอบแทน" (reciprocity) แต่สำหรับการบริหารจัดการวัฒนธรรมนั้น แนวคิดเรื่อง "การบริหารจัดการเครือข่าย" มิใช่เป็นแนวคิดใหม่ หากทว่าเป็นแนวคิดที่มีอยู่ในการปฏิบัติของวัฒนธรรมพื้นบ้านมาอย่างยาวนาน บนหลักการเรื่อง "การช่วยเหลือเกื้อกูล/การหนุนช่วยกัน"

ร่องรอยที่ยังพอมองเห็นการบริหารจัดการแบบนี้ในปัจจุบันก็เช่น การบริหารจัดการสื่อการแสดงพื้นบ้านแทบจะทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นหมอลำ ค่าวซอ โนรา หนังตะลุง ฯลฯ เราจะพบปรากฏการณ์ว่า เมื่อคณะค่าวซอ โนรา หมอลำ ฯลฯ ตระเวนไปแสดงตามท้องถิ่นต่างๆ หากเกิดการขาดแคลนนักดนตรี เครื่องดนตรี อุปกรณ์อะไรก็ตาม ก็มักจะไปหยิบยืมหรือเชื้อเชิญเครือข่ายในพื้นที่มา "ร่วมด้วยช่วยกัน" อยู่เป็นปกติวิสัย ซึ่งน่าจะนำมาสู่ข้อสรุปได้ว่า การมีเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งในการอธิบายการดำรงอยู่ของสื่อพื้นบ้าน ดังนั้นการบริหารจัดการเครือข่ายจึงถือเป็นมิติที่เป็นหัวใจอีกห้องหนึ่งของการบริหารจัดการวัฒนธรรม

เราอาจแบ่งเครือข่ายที่จะต้องบริหารจัดการออกเป็น 2 ประเภท คือเครือข่ายภายในชุมชนและเครือข่ายภายนอกชุมชน สำหรับ**เครือข่ายภายในชุมชน**นั้น ความจำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการเพื่อประสานความร่วมมือของทุกกลุ่มในชุมชนเข้ามาร่วมในงานวัฒนธรรมนั้น ก็เป็นไปตามแนวคิดเรื่อง "วัฒนธรรมเป็นสมบัติร่วมของชุมชน" ส่วนความจำเป็นที่ต้องระดมการหนุนช่วย/ร่วมมือจากหน่วยงาน**เครือข่ายภายนอก** ก็เป็นไปตามเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นเช่นเดียวกัน

(4.5.1) การบริหารจัดการเครือข่ายในชุมชนนั้น แม้ว่าเมื่อพิจารณาโดยผิวเผิน เราอาจจะคิดว่า "คนอยู่บ้านเดียวกัน" ใกล้ชิดกันในแง่พื้นที่ คงจะบริหารจัดการไม่ยาก แต่ทว่าผลจากงานวิจัยด้านวัฒนธรรมมักพบว่า บรรดากลุ่มต่างๆในชุมชนนั้น แม้จะอยู่ใกล้แสนใกล้ในแง่พื้นที่ แต่กลับไกลแสนไกลในทางสังคม/วัฒนธรรม ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากผลพวงของการบุกทะลวงของปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ การแบ่งค่ายทางการเมือง วิถีการทำมาหากินที่เปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ ปัจจัยเหล่านี้เข้าไปย่อยสลายสายสัมพันธ์ที่คน/กลุ่มต่างๆในชุมชนเคยมีต่อกัน ซึ่งทำให้ชุมชนอ่อนแอ และไม่สามารถธำรงรักษาวัฒนธรรมพื้นบ้านเอาไว้ได้ (เช่น การจัดงานบุญขนาดใหญ่ของหมู่บ้าน) รวมทั้งไม่สามารถระดมพลังแก้ปัญหาต่างๆที่ชุมชนต้องเผชิญได้

ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของภัททิรา วิริยะสกุลธรณ์ (2551) ที่พบว่า เมื่อแม่น้ำป่าสักที่เคยใสสะอาดระดับที่เป็นน้ำซึ่งถูกนำมาใช้ประกอบพิธีตักพลีกรรม แต่ปัจจุบันนี้แม่น้ำป่าสักได้เน่า

เสียเช่นเดียวกับแม่น้ำเกือบจะทุกสายในประเทศไทย แม้จะมีกลุ่มบางกลุ่มในชุมชนพยายามที่จะลงมือทำกิจกรรมบางอย่างเพื่อกอบกู้สายน้ำขึ้นมาใหม่ แต่ทว่ายังมีลักษณะแบบต่างคนต่างทำ จนกระทั่งมีการนำเอาวัฒนธรรมพื้นบ้านประยุกต์ คือพิธีสืบชะตาแม่น้ำเข้าไปใช้เป็นกุศโลบายเพื่อการเชื่อมประสานเครือข่ายภายในให้เข้มแข็ง เพื่อเป็นต้นทุนทางสังคม (social capital) ที่สำคัญในการอนุรักษ์แม่น้ำต่อไป

(4.5.2) การบริหารจัดการเครือข่ายภายนอก ดังที่ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ "หนามยอกเอาหนามบ่ง" แล้วว่า ทุกวันนี้ ปัญหาต่างๆภายในชุมชนนั้น มักมีสาเหตุมาจากภายนอกชุมชน ดังนั้นจึงต้องแก้ไขด้วยการอาศัยความร่วมมือจากภายนอก

อย่างไรก็ตาม ความช่วยเหลือจากเครือข่ายภายนอกนั้นก็จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการเช่นกัน เพราะมิฉะนั้นแล้ว แม้เครือข่ายภายนอกจะมี**เจตนาดี**ในการช่วยเหลือชุมชน แต่หากปราศจาก**ความเข้าใจที่ดี** ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็อาจจะเป็นการซ้ำเติมหรือกลับไปครอบงำชุมชนไปเสีย หลักการสำคัญในการบริหารจัดการกับเครือข่ายภายนอกชุมชนคือ หลักเรื่องสิทธิของเจ้าของวัฒนธรรมที่ทั้งชุมชนและเครือข่ายภายนอกจะต้องยึดกุม

และหากบริหารจัดการเครือข่ายภายนอกได้อย่างดีแล้ว เครือข่ายภายนอกก็จะมีคุณูปการอย่างสูงต่องานวัฒนธรรมพื้นบ้าน ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของสุชาดา พงศ์กิตติวิบูลย์ (2550) ที่ศึกษาเรื่องการสืบทอดสื่อพื้นบ้านเท่งตุ๊ก อ.ท่าใหม่ จ.จันทบุรี นักวิจัยได้เล่นบทบาทหลายบทในฐานะเครือข่ายภายนอกที่มากไปกว่าบทบาทของนักวิจัย เช่น เป็นผู้จุดประกายความคิดเรื่องการสืบทอดแบบใหม่ เป็นผู้ช่วยเสริมภูมิปัญญาของศิลปินพื้นบ้าน เป็นผู้ผลักดันกิจกรรมต่างๆ เป็นผู้ให้คำปรึกษาให้กำลังใจในการทำงาน เป็นผู้ช่วยเสริมสถานภาพสื่อพื้นบ้านให้สูงเด่นขึ้น/มีคุณค่ามากขึ้น และที่สำคัญคือเป็นผู้ประสานรอยร้าวอันเกิดจากความขัดแย้งทางวัฒนธรรมระหว่างศิลปิน 2 กลุ่ม (ซึ่งแตกตัวมาจากต้นธารเดียวกัน หากแต่ต้องมาแบ่งขั้วกันเมื่อพบกับแรงกระแทกจากภายนอก)

5. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม

ในการออกแบบการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมนั้น แม้ว่าจะมีหลักการ/แนวคิดต่างๆที่เป็นลักษณะร่วมดังที่กล่าวมาแล้ว แต่ทว่าในภาคปฏิบัติที่เป็นจริง โฉมหน้าของการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมนั้นก็จะมีลักษณะที่ผิดแผกแตกต่างกันออกไป และการที่รูปร่างหน้าตาของการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมจะออกมาเป็นอย่างไรนั้น จะมี "ตัวแปร/ปัจจัย" ที่เข้าไปเกี่ยวข้องดังนี้

(5.1) ประเภทของสื่อ/วัฒนธรรมพื้นบ้าน ซึ่งในที่นี้เราได้แยกประเภทสื่อพื้นบ้านออกเป็น 3 ประเภท คือสื่อพิธีกรรม สื่อการแสดง และสื่อวัตถุ ซึ่งสื่อแต่ละประเภทก็ต้องการการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน

(5.2) สถานภาพของสื่อประเภทที่กำลังทำงานอยู่ นี่ก็เป็นหลักการขั้นพื้นฐานว่า เมื่อจะบริการจัดการสิ่งใดก็ต้องรู้สถานภาพของสิ่งที่จะจัดการเสียก่อน เช่น การบริหารจัดการบริษัทที่กำลังจะล้มละลายย่อมแตกต่างไปจากการบริหารบริษัทที่มีสถานะมั่นคง เราได้แยกประเภทสถานะของสื่อพื้นบ้านมาให้ดูแล้วในเบื้องต้น และการตรวจวัดสถานภาพของสื่อเป็นงานขั้นแรกที่การวิจัยวัฒนธรรมจะต้องดำเนินการ ผลที่ได้จากการวิจัยนั้นจะนำมาสู่การกำหนด "เป้าหมายของการบริหารจัดการวัฒนธรรมนั้นๆ"

(5.3) สภาพของบริบทชุมชน เนื่องจากบริบทของชุมชนนั้นเปรียบเสมือน "พื้นดิน" ที่รองรับ "ต้นไม้" ซึ่งได้แก่ ตัวสื่อ/วัฒนธรรมพื้นบ้าน ดังนั้นสภาพของพื้นดินที่เป็นตัวกำหนดสภาพของต้นไม้ฉันใด บริบทของชุมชนก็เป็นตัวกำหนดสภาพของสื่อพื้นบ้านฉันนั้น

ในการศึกษาวิจัยสื่อ/วัฒนธรรมพื้นบ้าน จึงต้องมีการสำรวจบริบทชุมชนเสมอ (ดูรายละเอียดในสมสุข หินวิมาน, 2551) และหลังจาก "เก็บข้อมูลมาประมวล" ได้แล้ว ก็สามารถจะประเมินค่าของบริบทชุมชนเพื่อนำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับสื่อพื้นบ้าน เช่น เป็นชุมชนตั้งใหม่/เก่าแก่ เป็นชุมชนที่เป็นเนื้อเดียวกัน (homogeneous) เช่น ทุกคนเป็นญาติพี่น้องกัน หรือเป็นชุมชนที่ประกอบด้วยคนหลายกลุ่มหลายชนชาติ เป็นต้น

(5.4) ความเข้าใจและวิธีการทำงานของหน่วยงานภายนอก ในสาขาวิชาสายนิเทศศาสตร์จะเรียกหน่วยงานด้านการพัฒนาการสื่อสารจากภายนอกที่เข้าไปร่วมมือทำงานกับชุมชนว่า Development Support Communication Unit (DSC) ซึ่งหากเปรียบเทียบกับเนื้อหาที่ได้กล่าวไปแล้ว กลุ่ม/องค์กร/หน่วยงานจากภายนอกนี้ก็คือ เครือข่ายจากภายนอกที่จะเข้าไปหนุนช่วยการทำงานด้านวัฒนธรรม/สื่อชุมชน (external support) แต่การบริหารจัดการวัฒนธรรมของชุมชนนั้นจะเป็นไปได้ด้วยดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับระดับความเข้าใจ และวิธีการทำงานของหน่วยงานภายนอกเหล่านี้ด้วยส่วนหนึ่ง

เอกสารอ้างอิง

1. กรพินท์ สุนทรนนท์ (2551)
   ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการคณะโนรา วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

2. กาญจนา แก้วเทพ (2549)
   "เมื่อสื่อพิธีกรรมเป็นลำนำแห่งความสุข" ใน **ยึดหลักปักแน่นกับงานสื่อพื้นบ้านสื่อสารสุขภาวะ**, กรุงเทพ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

3. กาญจนา แก้วเทพ (2549)
   เริ่มคิดใหม่ สู่ทำใหม่กับงานสื่อพื้นบ้านเพื่องานสร้างเสริมสุขภาวะ, กรุงเทพ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

4. กาญจนา แก้วเทพ (2551)
   การจัดการความรู้เบื้องต้นเรื่อง "การสื่อสารชุมชน", โครงการเมธีวิจัยอาวุโส ฝ่ายวิชาการ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

5. กาญจนา แก้วเทพ (2551)
   "การวิจัยเพื่อการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม" เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนานักวิจัยท้องถิ่นด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม" สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (สวช.) วันที่ 2-3 กุมภาพันธ์ 2551 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

6. ขนิษฐา นิลผึ้ง (2550)
   "การวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ของสื่อพื้นบ้าน: ศึกษากรณีปูนปั้น จ.เพชรบุรี" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัญฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตีพิมพ์บางส่วนใน **วารสารนิเทศศาสตร์** ปีที่ 25:2 (2550) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

7. ณฐมน บัวพรมมี (2550)
   "การใช้สื่อพิธีกรรมแซงซะนามเพื่อเสริมสร้างอัตลักษณ์ศักดิ์ศรีชาวไทโส้ บ้านโพนจาน อำเภอโพนสวรรค์ จังหวัดนครพนม" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ตีพิมพ์บางส่วนใน **วารสารนิเทศศาสตร์** ปีที่ 26:3 (2551) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

8. ทิพย์พฐู กฤษสุนทร (2552)

"การวิเคราะห์การปรับตัวของสื่อพื้นบ้าน: ศึกษากรณีเพลงโคราช จ.นครราชสีมา" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตีพิมพ์ส่วนหนึ่งใน**วารสารนิเทศศาสตร์**ปีที่ 28:1 (2553) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

9. นพวรรณ ธีระพันธ์เจริญ (2546)

"การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมศิลปกรรมในสถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จ.พระนครศรีอยุธยา" วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาสิ่งแวดล้อมศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

10. นิตินันท์ พันทวี (2544)

"การศึกษาพิธีกรรมท้องถิ่นในฐานะทุนวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาชุมชน". กรณีศึกษาพิธีกรรมบายศรีสู่ขวัญอีสาน" วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

11. นิลุบล แสนอาทิตย์ (2547)

"กระบวนการสื่อสารในการอนุรักษ์แม่น้ำของตำบลไหล่น่าน อ.เวียงสา จ.น่าน" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

12. ปรีดา นัคเร (2549)

"แนวทางการส่งเสริมหนังตะลุงสำหรับกลุ่มผู้รับสารวัยรุ่นใน จ.สงขลา" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตีพิมพ์ส่วนหนึ่งใน**วารสารนิเทศศาสตร์** ปีที่ 26:1 (2551) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

13. ภัททิรา วิริยะสกุลธรณ์ (2551)

"บทบาทสื่อพิธีกรรมในการอนุรักษ์แม่น้ำป่าสักของชาวไท-ยวน อำเภอเสาไห้ จังหวัดสระบุรี" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ตีพิมพ์ส่วนหนึ่งใน **วารสารนิเทศศาสตร์** ปีที่ 27:4 (2552) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

14. ร้อยตำรวจเอก มโณรส จันทร์พิทักษ์ (2550)

"การสื่อสารเพื่อการรื้อฟื้นและการสืบทอดการสวดสรภัญญะของบ้านใหม่โนนสมบูรณ์ อำเภอหนองบุญมาก จังหวัดนครราชสีมา" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ตีพิมพ์ส่วนหนึ่งใน **วารสารนิเทศศาสตร์** ปีที่ 26:4 (2551) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

15. รจเรศ ณรงค์ราช (2548)

"สื่อมวลชนกับการปรับแปลงของสื่อพื้นบ้านหนังตะลุง" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ตีพิมพ์ส่วนหนึ่งใน **วารสารนิเทศศาสตร์** ปีที่ 26:3 (2551) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

16. รัตติกาล เจนจัด (2548)

"ของเล่นพื้นบ้านในฐานะสื่อเพื่อการถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้สูงวัยกับเด็กและเยาวชน ตำบลป่าแดด อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย". วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ตีพิมพ์ส่วนหนึ่งใน **วารสารนิเทศศาสตร์** ปีที่ 24:3 (2549) คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

17. สมฤทธิ์ ลือชัย (2534)

"ความตระหนักของช่างซอในบทบาทนักสื่อสารเพื่อการพัฒนา" วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

18. สมสุข หินวิมาน (2547)

"เครือข่ายการสื่อสารกับศักยภาพการดำรงอยู่ของชุมชน: ศึกษากรณี ต.ทุ่งขวาง อ.พนัสนิคม จ.ชลบุรี" สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

19. สมสุข หินวิมาน (2551)

"แนวคิดในการศึกษาการบริหารจัดการวัฒนธรรมท้องถิ่น" เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการ "การพัฒนานักวิจัยท้องถิ่นด้านการบริหารจัดการวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม" สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (สวช.) วันที่ 2-3 กุมภาพันธ์ 2551 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

20. สุชาดา พงศ์กิตติวิบูลย์ (2550)

"การสืบทอดสื่อพื้นบ้านเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน:ศึกษากรณีเท่งตุ๊ก จ.จันทบุรี" วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

21. เสนาะ ติเยาะว์ (2543)

หลักการบริหาร กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

22. อินทิรา สุวรรณ (2540)

"บทบาทหนังตะลุงทางโทรทัศน์ในการถ่ายทอดความรู้"วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.