

MANAGING OF BANGKOK THEATRE FESTIVAL 2021 DURING COVID-19 PANDEMIC

การบริหารจัดการเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 ในช่วงการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19

Setsiri Nirandara^{1*} เศรษฐ์สิริ นรินทร์^{1*}

Abstract

Background and Objectives: The Bangkok Theatre Festival was first held in 2002 and has been continued annually since then. In 2021, when the COVID-19 outbreak impacted the organization of performing arts events that involved large gatherings. However, the Bangkok Theatre Festival 2021 was successfully held within less than a month after the government announced that public events could be held again. The festival was organized over a period of three weeks in November 2021. The researcher studied this phenomenon through the framework of arts management to understand the planning and fundraising of the Bangkok Theatre Festival 2021.

Methods: This study employed a qualitative research methodology through in-depth interviews with the management team of the Bangkok Theatre Festival 2021, framed by the conceptual framework of Arts Management.

Key Findings: The study found that the Bangkok Theatre Festival 2021 employed emergency planning methods and alternative scenario planning methods. The strategies included: 1) Selecting artists to participate in the festival instead of holding open applications. 2) The concept of “Ready to Perform, Ready to Stop”. 3) The concept of solo performances. 4) Reducing the application fee for festival participation. 5) Reducing ticket prices or offering free admission to performances. 6) Managing the festival under the disease control measures set by the Bangkok Metropolitan Administration and the Bangkok Art and Culture Centre. In terms of budget management for the Bangkok Theatre Festival 2021, the festival started with an initial operating fund of 0 baht. However, it generated income through crowdfunding contributions from participating artists in two ways: 1) Revenue from festival application fees. 2) Revenue from a share of ticket sales for the performances. In that year, the Bangkok Theatre Festival generated enough revenue to cover all festival management expenses and had surplus funds to serve as the initial budget for the following year’s festival.

Research Article

Received: 1 January 2025

Revised: 1 March 2025

Accepted: 2 March 2025

** Corresponding author*

email: setsiri@g.swu.ac.th

How to cite:

Nirandara, S. (2025). Managing of Bangkok Theatre Festival 2021 during COVID-19 pandemic. *Fine Arts Journal: Srinakharinwirot University*, 29(1), 181-192.

Keywords: Bangkok theatre festival; Arts management; Fundraising in crisis; COVID-19 and performing arts; Emergency festival planning

คำสำคัญ: เทศกาลละครกรุงเทพ; การบริหารจัดการศิลปะ; การระดมทุนในภาวะวิกฤติ; โควิด-19 กับศิลปะการแสดง; การจัดเทศกาลในสถานการณ์ฉุกเฉิน

¹ Faculty of Fine Arts, Srinakharinwirot University, Thailand

¹ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Implications of the Study: The findings of this study present management approaches, fundraising models, and revenue generation strategies employed by the Bangkok Theatre Festival during the pandemic crisis. These insights contribute valuable knowledge for sustaining performing arts festivals in future crises.

Conclusions and Future Study: The researcher offers the following recommendations:

1) To explore suitable funding models from external organizations. Since the Bangkok Theatre Festival operates as a semi-formal collective and is not a legal entity, this poses a challenge in obtaining financial support from different institutions. 2) As the Bangkok Theatre Festival serves as a community space for performing arts with a continuously growing audience, it presents a valuable opportunity for continued support to fulfill its social and cultural roles.

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: เทศกาลละครกรุงเทพจัดขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อปี 2545 และดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งในปี 2564 ที่เกิดการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการจัดงานศิลปะการแสดงที่คนจำนวนมากมาร่วมตัวกัน อย่างไรก็ตาม เทศกาลละครกรุงเทพ 2564 สามารถเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลาไม่ถึง 1 เดือนหลังจากรัฐบาลประกาศให้สามารถจัดกิจกรรมในที่สาธารณะได้ โดยจัดขึ้นเป็นเวลา 3 สัปดาห์ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2564 ผู้ศึกษาวิจัยจึงศึกษาปรากฏการณ์ดังกล่าว ผ่านกรอบแนวคิดของการบริหารจัดการด้านงานศิลปะ เพื่อทราบถึงการวางแผนและการระดมทุนของเทศกาลละครกรุงเทพ 2564

วิธีการศึกษา: การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ผู้บริหารของเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 ผ่านกรอบแนวคิดของการบริหารจัดการด้านงานศิลปะ

ผลการศึกษาที่สำคัญ: ผลการศึกษพบว่า เทศกาลละครกรุงเทพ 2564 ใช้วิธีการวางแผนภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉินและการวางแผนภายใต้สมมติฐานทางเลือกโดยการกำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินงานเทศกาลฯ ด้วย วิธี 1) การคัดเลือกศิลปินเข้าร่วมเทศกาลแทนการเปิดรับสมัคร 2) แนวความคิด “พร้อมเล่น พร้อมเลิก” 3) แนวความคิดการแสดงเดี่ยว 4) การลดราคาค่าสมัครเข้าร่วมเทศกาล 5) การลดค่าบัตรเข้าชมการแสดงหรือชมฟรี และ 6) การบริหารจัดการเทศกาลภายใต้มาตรการการควบคุมโรคระบาดของกรุงเทพมหานครและหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร ในส่วนการบริหารงบประมาณเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 มีทุนดำเนินการดำเนินการเริ่มต้นที่ 0 บาท แต่มีรายได้ด้วยวิธีการระดมทุนในลักษณะการลงขันจากศิลปินที่เข้าร่วมเทศกาลฯ 2 วิธี ได้แก่ 1) รายได้จากค่าสมัครเข้าร่วมเทศกาลฯ และ 2) รายได้จากส่วนแบ่งการขายบัตรเข้าชมการแสดง โดยในปีนั้นเทศกาลละครกรุงเทพมีรายรับครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการเทศกาลฯ และเหลือเป็นต้นทุนในการจัดเทศกาลฯ ปีต่อไป

นัยสำคัญของการศึกษา: ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นแนวทางการบริหารจัดการ รูปแบบการระดมทุน การหารายได้ของเทศกาลละครกรุงเทพในช่วงวิกฤติโรคระบาดให้เห็นถึงแนวทางในการดำรงอยู่ของเทศกาลฯ ซึ่งเป็นข้อมูลองค์ความรู้สำคัญในการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนทางด้านศิลปะการแสดงในสังคมต่อไป

สรุปผลและแนวทางการศึกษาในอนาคต: ผู้ศึกษาวิจัยมีข้อเสนอแนะ คือ 1) การหารูปแบบการรับทุนสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เหมาะสมเนื่องจากเทศกาลละครกรุงเทพฯ เป็นการรวมตัวกันแบบกึ่งทางการไม่ได้เป็นนิติบุคคลจึงเป็นอุปสรรคต่อการได้รับเงินทุนสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ และ 2) เทศกาลละครกรุงเทพเป็นพื้นที่ชุมชนทางด้านศิลปะการแสดงที่มีจำนวนผู้ชมที่สนใจและเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงเป็นพื้นที่ที่น่าสนใจในการสนับสนุนเพื่อให้เทศกาลฯ สามารถดำรงอยู่เพื่อทำหน้าที่ทางสังคมได้ต่อไป

1. บทนำ

เทศกาลละครกรุงเทพเป็นเทศกาลละครเวทีและการแสดงสดที่จัดขึ้นมาตั้งแต่ปี 2545 โดยเครือข่ายละครกรุงเทพภายใต้การนำของประดิษฐ์ ประสาททอง เริ่มต้นจากชื่องานมหกรรมสี่สัปดาห์ละครกรุงเทพครั้งที่ 1 ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นเทศกาลละครกรุงเทพ และจัดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 20 ปี เทศกาลละครกรุงเทพเป็นพื้นที่สำคัญสำหรับศิลปินที่สร้างสรรค์งานการแสดงสดทั้งงานละครเวที นาฏศิลป์ ดนตรี และการแสดงสดทุกรูปแบบ ตั้งแต่แบบขนบธรรมเนียมประเพณี ไปจนถึงการแสดงร่วมสมัยที่ตอบสนอง ผู้ชมทุกช่วงวัย เป็นศูนย์กลางสำคัญในการพบปะ สรรสร้าง นำเสนอผลงานของศิลปินทั้งมืออาชีพ มือสมัครเล่น นักเรียน นักศึกษา ศิลปินไทย ศิลปินต่างประเทศ ศิลปินพื้นบ้าน ศิลปินร่วมสมัย ที่เปิดโอกาสให้ศิลปินเหล่านี้ ได้มาสื่อสารเรื่องราวความคิด ทศนคติ ผ่านศิลปะการแสดงเพื่อให้เกิดการพัฒนาผู้ชม สังคมผ่านสุนทรียศาสตร์ ทางด้านการแสดง นอกจากนี้เทศกาลละครกรุงเทพยังทำหน้าที่เป็นพื้นที่ประจำปี ที่เปิดโอกาสให้ทั้งศิลปิน และผู้ชมได้พบปะ สื่อสาร เสพศิลป์ และได้มีประสบการณ์ร่วมกันในพื้นที่และเวลาของการจัดเทศกาลฯ เพื่อนำเสนอข้อความอะไรบางอย่างส่งต่อไปยังผู้ชม เทศกาลละครกรุงเทพจึงทำหน้าที่สำคัญในการเป็นพื้นที่ในการอนุรักษ์ สืบสาน สร้างสรรค์ ต่อยอดงานศิลปะการแสดง รวมทั้งเป็นพื้นที่แลกเปลี่ยน สร้างแรงบันดาลใจที่สำคัญยิ่งต่อการดำเนินชีวิตอย่างมีสุนทรียะ

“การเกิดขึ้นของมหกรรมสี่สัปดาห์ละครกรุงเทพถือเป็นปรากฏการณ์ที่มีความสำคัญในทางวิชาการด้านศิลปะการละครตรงที่เป็นการพัฒนาของการทำงานด้านศิลปะการละครในชุมชนเมือง มีความร่วมมือในการจัดการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งในด้านการเงิน การบริหารจัดการ ตลอดจนมีความพยายามในการสร้างระบบการแบ่งปันรายได้ การคิดเรื่อง และบรรทัดฐานในการแสดง ฯลฯ ซึ่งนับเป็นจุดเปลี่ยนและพัฒนาการที่สำคัญที่ไม่มองข้ามไป อันมีผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปิดโอกาสและเอื้ออำนวยให้คนทำงานละครในคณะละครต่าง ๆ ได้มีทางเลือกมากขึ้นในการนำเสนองานศิลปะการแสดงร่วมสมัยและต้องการได้รับการสนับสนุนจากชุมชน” (พรรัตน์ ดำรุง, 2550, น. 4-5)

การจัดเทศกาลละครกรุงเทพในปี 2564 ในช่วงเวลาของการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งมีข้อจำกัดและความเสี่ยงสูงในการจัดเทศกาลฯ หรือมีความจำเป็นต้องยกเลิกการจัด ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมในช่วงเวลาดังกล่าวส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อศิลปินในการสร้างงานแสดงสดที่แสดงในพื้นที่เดียวกับผู้ชม ศิลปินไม่สามารถแสดงผลงานและหารายได้จากการแสดงเป็นปกติมาเป็นระยะเวลาถึง 2 ปี รวมทั้งเทศกาลละครกรุงเทพไม่มีทุนสนับสนุนในการจัดเทศกาลฯ ในปีนั้น ด้วยปัจจัยดังกล่าวมีความเป็นไปได้สูงที่เทศกาลละครกรุงเทพจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ แต่ในท้ายที่สุดเทศกาลฯ ก็ได้เกิดขึ้นในช่วงระหว่างวันที่

6-20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 ที่หอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร ท่ามกลางมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยมีศิลปินร่วมแสดงผลงานจำนวน 21 การแสดง และผู้ชมเข้าร่วมชมผลงานการแสดงเป็นจำนวนมาก

ปรากฏการณ์ดังกล่าวจึงมีความน่าสนใจในการศึกษาวิจัยถึงวิธีการบริหารจัดการให้เทศกาลละครกรุงเทพ 2564 สามารถเกิดขึ้นได้ในช่วงเวลาที่มีข้อจำกัดมหาศาล ในแง่ความคิดและแนวทางในการบริหารจัดการ การระดมทุนและการบริหารจัดการงบประมาณ รวมถึงการดำเนินการที่ต้องมีมาตรการป้องกันการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ทั้งนี้ ข้อมูลและองค์ความรู้จากการศึกษาวิจัยจะเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการเทศกาลละครกรุงเทพ รวมถึงการจัดเทศกาลหรือการแสดงสดท่ามกลางสถานการณ์ที่มีข้อจำกัดต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวคิด วิธีการในการบริหารจัดการเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 ในช่วงการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และการบริหารจัดการงบประมาณเทศกาลฯ

3. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 ในช่วงการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ใช้ทฤษฎีด้านการบริหารจัดการงานศิลปะ (Arts management) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาด้าน 1) การวางแผนและงานศิลปะ (Planning and the arts) และ 2) การควบคุม: การดำเนินงาน การวางแผนงบประมาณ และการเงิน (Controlling: Operations, budgeting, and finance) เพื่อให้เห็นการวางแผนงานและการควบคุมเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 โดยมีรายละเอียดกรอบแนวคิดและทฤษฎี ดังนี้

3.1 การวางแผนและงานศิลปะ (Planning and the arts)

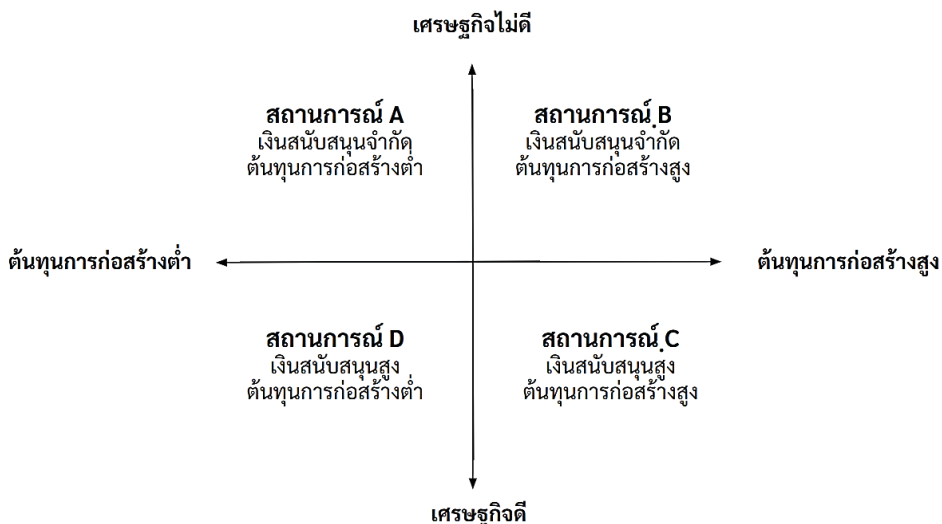
3.1.1 การวางแผนภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency and crisis planning) การบริหารงานภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉินมีความสำคัญในการช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะเผชิญกับความท้าทายจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การระบาดของโรคโควิด-19 โดยวิทยา ดำนัธรังกุล ได้กล่าวไว้ว่า “การวางแผนฉุกเฉินเป็นกระบวนการสร้างทางเลือกเพื่อการปฏิบัติในกรณีเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด บางครั้งการวางแผนฉุกเฉินอาจทำได้ง่าย ๆ ด้วยการให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนช่วยกันระดมสมองคาดคะเนเหตุการณ์ที่เลวร้ายที่คิดว่าอาจเกิดในอนาคตแล้วหาทางออกไว้ล่วงหน้าหากเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ” (วิทยา ดำนัธรังกุล, 2546, น. 139)

วิลเลียม เจ เบิร์นส ได้กล่าวถึงขั้นตอนในแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (Steps in problems solving and decision making) ในกระบวนการวางแผนไว้เป็น 5 ขั้นตอน (Byrnes, 2022, p. 135) ดังนี้

- 1) การกำหนดปัญหา (Identify the problem)
- 2) การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generate alternative solutions)
- 3) ประเมินข้อดีข้อเสียและเลือกทางแก้ปัญหา (Evaluate alternatives and select a solution)
- 4) ดำเนินการแก้ปัญหา (Implement a solution)
- 5) ประเมินผลและปรับปรุง (Evaluate the results and make adjustments as needed)

3.1.2 การวางแผนภายใต้สมมติฐานทางเลือก (Scenario planning) การวางแผนภายใต้สมมติฐานทางเลือก (Scenario planning) เป็นเครื่องมือที่ช่วยองค์กรในการเตรียมความพร้อมและปรับตัวต่อความไม่แน่นอนในอนาคต “การวางแผนภายใต้สมมติฐานทางเลือกเป็นการระบุสถานการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นได้หลาย ๆ สถานการณ์แล้วทำแผนขึ้นมารับมือกับแต่ละสถานการณ์เหล่านั้น” (วิทยาด้านธำรงกุล, 2546, น.139)

วิลเลียม เจ เบิร์นส กล่าวว่า “การวางแผนแบบ Scenario planning เป็นรูปแบบของการใช้ Story telling เพื่อให้เห็นภาพองค์กรในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังตัวอย่างภาพของการวางแผนแบบ Scenario Planning ของพิพิธภัณฑ์ศิลปะ” (Byrnes, 2022, p. 130)



ภาพที่ 1 ตัวอย่างการวางแผนภายใต้สมมติฐานทางเลือก (Scenario planning) ของพิพิธภัณฑ์ศิลปะ
(Byrnes, 2022, p. 130)

3.2 การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget management)

การบริหารจัดการงบประมาณ (Budget management) สำหรับงานเทศกาลละครกรุงเทพ มีความสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและประสิทธิภาพในการดำเนินงานเทศกาลฯ “การวางแผนงบประมาณเป็นกระบวนการควบคุมขั้นต้นเพราะเป็นการกำหนดทรัพยากรที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางแผนไว้” โดยการวางแผนงบประมาณแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน (Byrnes, 2022, p. 135) ดังต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนงบประมาณ (Factors that impact budget development)
- 2) การประเมิน การปรับปรุง และกระบวนการอนุมัติ (Evaluation, revision and approval process)
- 3) การดำเนินการ การดูแล และการปรับตัว (Implement, monitor and adjust)

4. วิธิดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมีขั้นตอนและวิธีในการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

4.1 ใช้แนวทางของการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักในการเก็บข้อมูล โดยศึกษาข้อมูลเอกสารประวัติความเป็นมาของเทศกาลละครกรุงเทพเพื่อให้ทราบถึงจุดกำเนิด ที่มา และวัตถุประสงค์ของการเกิดขึ้นของเทศกาลฯ รวมถึงศึกษาวัฒนธรรมและวิถีของเทศกาลฯ ลักษณะการจัดงาน แนวความคิด ปรัชญาที่ทางเทศกาลฯ ได้ยึดถือปฏิบัติ

4.2 ศึกษาข้อมูลสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในช่วงเดือนตุลาคม-พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 ผ่านข่าวสารข้อมูลทางเอกสาร

4.3 ศึกษามาตรการป้องกันการระบาดของเชื้อโควิด-19 ของรัฐบาล ในช่วงเดือนตุลาคม-พฤศจิกายน พ.ศ. 2564 โดยเฉพาะในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 ตามประกาศกรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 43 เรื่อง การสั่งปิดสถานที่เป็นการชั่วคราว ซึ่งมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงมหรสพ

4.4 ศึกษามาตรการป้องกันการระบาดของเชื้อโควิด-19 ของหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร ในช่วงเดือนตุลาคม-พฤศจิกายน พ.ศ. 2564

4.5 ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดการประชุม การศึกษาวิจัยข้อมูลทางเอกสาร และสื่อประชาสัมพันธ์อิเล็กทรอนิกส์ของเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 เท่านั้น โดยกลุ่มประชากรที่เก็บข้อมูล คือ คณะหรือทีมผู้จัดงานเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 ประกอบด้วยที่ปรึกษาและผู้อำนวยการผลิตของเทศกาลละครกรุงเทพ 2564

เครื่องมือในการวิจัยจะเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีประเด็นคำถามเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการ เทศกาลละครกรุงเทพ 2564 และใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมวิจัย โดยจะเป็นการสัมภาษณ์ในตำแหน่งงาน ต่าง ๆ เป็นรายบุคคล รวมถึงการจัดการประชุม เสนอกลุ่มย่อย แล้วทำการจดบันทึกเพื่อนำไปสรุปผล ตามลำดับ

5. ประโยชน์ของการวิจัย

ได้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการและแนวทางการพัฒนาเทศกาลละครกรุงเทพให้ยังคงดำรงอยู่ และทำหน้าที่ที่สำคัญต่อศิลปินผู้ชม และสังคม

6. ผลการวิจัย

การบริหารจัดการเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 ในช่วงการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เริ่มต้นจากการรวบรวมทีมบริหารจัดการเทศกาลฯ ขึ้นมาช่วงต้นปี 2564 ที่เกิดการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ภายใต้อาณัติที่ไม่แน่นอนของโรคระบาดและมาตรการล็อกดาวน์ของรัฐบาล อย่างไรก็ตามทีมบริหาร ของเทศกาลฯ ได้ใช้การบริหารจัดการด้วยการประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่องและวางแผนภายใต้สมมติฐาน ทางเลือก (Scenario planning) และการวางแผนภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency and crisis planning) ที่จะทำให้เกิดเทศกาลฯ ขึ้นหากสถานการณ์การระบาดคลี่คลาย โดยเทศกาลฯ ไม่มีเงินทุนในการ จัดงานแต่ได้รับการสนับสนุนพื้นที่ในการจัดงานเทศกาลฯ จากหอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร (Bangkok Art and Culture Centre: BACC) ที่ในขณะนั้นก็ต้องปิดให้บริการเช่นกันตามมาตรการควบคุม โรคระบาดของกรุงเทพมหานครและรัฐบาล

ในช่วงเวลานั้นทีมบริหารเทศกาลฯ ประชุมกันว่าหากรัฐบาลคลายมาตรการล็อกดาวน์ และ หอศิลป์กรุงเทพฯ เปิดพื้นที่ให้จัดงาน ทางเทศกาลละครกรุงเทพก็ยืนยันที่จะจัดเทศกาลฯ เนื่องจากศิลปินผู้สร้างงาน ผู้ชม ประชาชน และสภาพสังคมในช่วงนั้นตกอยู่ในภาวะตึงเครียด มาหลายเดือน กิจกรรมทางสังคมถูกงดมาเป็นระยะเวลายาวนาน หากเทศกาลฯ เกิดขึ้นได้ ก็จะเป็นพื้นที่ให้ศิลปินและผู้ชมได้กลับมาพบ แลกเปลี่ยนและทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความ สนุกสนานอีกครั้ง (ปานรัตน์ กริชชาญชัย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2565)

6.1 การวางแผนเทศกาลละครกรุงเทพ 2564

จากสถานการณ์ข้างต้นที่มทบบริหารเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 ได้ทำการวางแผนภายใต้สถานการณ์วิกฤติที่โดยแบ่งสถานการณ์ที่ทางเทศกาลฯ กำลังเผชิญออกเป็น 2 สถานการณ์ คือ 1) จัดเทศกาลฯ ภายใต้เงื่อนไขและมาตรการควบคุมการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และ 2) การงดจัดเทศกาลฯ หากรัฐบาลไม่คลายมาตรการล็อกดาวน์ โดยเทศกาลได้ทำการวางแผนโดยยึดสถานการณ์ที่ 1 เป็นหลักเพื่อสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generate alternatives solutions) และกำหนดสถานการณ์ที่ 2 เป็นปัญหา (Identify the problem) และข้อกำหนดที่ให้ทุกฝ่ายที่จะมีส่วนร่วมในเทศกาลฯ ได้รับรู้ถึงกรณีร้ายแรงที่สุดที่มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น จนได้เป็นแนวทางและการดำเนินการแก้ปัญหา (Solutions and implements)

6.1.1 การคัดเลือกศิลปินเข้าร่วมเทศกาลฯ ทั้งหมดแทนการเปิดรับสมัคร

หลังจากประเมินโรคระบาดและมาตรการควบคุมของรัฐบาลที่มทบบริหารงานของเทศกาลละครกรุงเทพได้ปรับเปลี่ยนวิธีการเปิดรับสมัครกลุ่มละครเข้าทำการแสดงในเทศกาลเป็นวิธีการคัดเลือกกลุ่มละครที่เป็นเครือข่ายของเทศกาลฯ ที่มีความต้องการที่จะแสดงในเทศกาล และสามารถยอมรับเงื่อนไขที่ว่า การแสดงนั้นอาจจะถูกยกเลิกได้ หากสถานการณ์โรคระบาดไม่ดีขึ้น “เราติดต่อศิลปินโดยตรงโดยแจ้งถึงสถานการณ์และกรณีต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งการได้จัดเทศกาลฯ รวมถึงการยกเลิกการจัด ซึ่งศิลปินที่ติดต่อไปมีความยินดีที่จะเข้าร่วมเทศกาลฯ และยอมรับเงื่อนไขทั้งหมดที่เกิดขึ้นทำให้มีการแสดงเข้าร่วมเทศกาลฯ ทั้งหมด 21 การแสดงในปีนั้น” (ปานรัตน์ กริชชาญชัย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2565)

6.1.2 แนวความคิด “พร้อมเล่น พร้อมเลิก”

“แนวความคิด ‘พร้อมเล่น พร้อมเลิก’ เกิดขึ้นจากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ ทีมงานเทศกาลละครกรุงเทพจึงใช้แนวความคิดนี้เป็นการกำหนดทิศทางให้กับการบริหารจัดการเทศกาลฯ รวมถึงศิลปินที่จะร่วมแสดงในงานเทศกาลฯ” (ประดิษฐ์ ประสาททอง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2565) โดยการบริหารจัดการเทศกาลฯ และการแสดงจะใช้ต้นทุนให้น้อยที่สุดและไม่เสียหายหากจะเกิดการยกเลิกส่งผลให้การสร้างสรรค์งานต่าง ๆ เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุดและไม่เกิดความเสียหายหากถูกยกเลิก

6.1.3 แนวความคิดการแสดงเดี่ยว (Solo performance)

เนื่องด้วยมาตรการจำกัดจำนวนคนในพื้นที่เพื่อป้องกันโรคระบาด แนวความคิดของการแสดงเดี่ยวจึงถูกนำมาใช้ในเทศกาลฯ ในพื้นที่ห้อง 401 ซึ่งเป็นพื้นที่เล็กเพื่อลดจำนวนคนในการแสดงทีมงาน และสามารถเพิ่มคนดูในพื้นที่ได้มากขึ้น

แนวความคิดการแสดงเดี่ยวเกิดขึ้นจากมาตรการการจำกัดจำนวนผู้ชมซึ่งจะได้รับผลกระทบมากโดยเฉพาะพื้นที่การแสดงที่มีขนาดเล็กและจุผู้ชมได้ไม่มาก หากการแสดงเต็มไปด้วยนักแสดง และทีมงานก็จะทำให้รับผู้ชมเข้าในพื้นที่ได้น้อยลงกระทบกับจำนวนบัตรการแสดงที่สามารถขายได้และรายได้ ซึ่งเมื่อได้พูดคุยกับศิลปินที่จะทำการแสดงในพื้นที่นี้ศิลปินก็ยินดีที่จะทำการแสดงเดี่ยวเพราะก็สอดคล้องกับสถานการณ์ตอนนั้นที่ไม่สามารถออกไปนอกบ้านเพื่อช้อปปิ้งกับคนจำนวนมากได้ สุดท้ายการแสดงเดี่ยวในเทศกาลฯ ในปีนั้นกลายเป็นโจทย์ในการสร้างสรรค์งานและเป็นจุดแข็งที่สร้างความประทับใจให้กับผู้ชมเป็นอย่างมาก.” (ปานรัตน์ กริชชาญชัย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2565)

6.1.4 การลดราคาค่าสมัครเข้าร่วมเทศกาลฯ

ในช่วงการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ศิลปินที่สร้างงานการแสดงได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก เพราะไม่สามารถทำงานและมีรายได้ตามปกติ เมื่อเทศกาลละครกรุงเทพมีโอกาสที่จะได้จัดการแสดง จึงมีแนวทางที่จะช่วยสนับสนุนศิลปินที่จะเข้าร่วมเทศกาล ด้วยการลดค่าสมัครให้อยู่ในอัตราที่เป็นมิตรกับศิลปินและผู้สร้างงาน เพราะต้องการให้ศิลปินสามารถเข้าร่วมแสดงในเทศกาลและเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เทศกาลกรุงเทพ 2564 เกิดขึ้น โดยอัตราค่าสมัครของแต่ละพื้นที่เป็น ได้แก่ พื้นที่ห้องสตูดิโอ ค่าสมัครตามรอบการแสดง คือ รอบละ 1,000 บาท และพื้นที่ห้อง 401 ค่าสมัครตามรอบการแสดง คือ รอบละ 500 บาท

6.1.5 การลดค่าบัตรเข้าชมการแสดง หรือชมฟรี

ท่ามกลางสภาวะโรคระบาดที่เกิดขึ้นทีมงานเทศกาลละครกรุงเทพเข้าใจถึงสภาวะเศรษฐกิจของผู้ชมรวมถึงสภาพจิตใจที่เกิดขึ้นจากมาตรการล็อกดาวน์ที่ผู้คนไม่สามารถพบปะสังสรรค์กันได้แบบสภาวะการณ์ปกติ “เทศกาลละครกรุงเทพใช้นโยบายในการปรับราคาบัตรเข้าชมละครการแสดงทั้งในห้องสตูดิโอ และห้อง 401 ของหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครเป็นราคาที่คิดว่าเป็นมิตรกับผู้ชมราคาเดียวทั้งหมด คือ 200 บาท นอกจากนี้ในพื้นที่การแสดงห้อง 401 ยังมีทางเลือกในการเข้าชมฟรี หรือหยอดกล่องบริจาคตามกำลังทรัพย์อีกด้วย” (ปานรัตน์ กริชชาญชัย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2565) ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสนับสนุนช่วยเหลือผู้ชมที่ขาดรายได้ในช่วงมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19

6.1.6 การบริหารจัดการเทศกาลฯ ภายใต้มาตรการควบคุมโรคระบาดของกรุงเทพมหานครและหอศิลปกรุงเทพฯ

หอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร มีมาตรการในการควบคุมการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 สำหรับผู้เข้าใช้บริการในพื้นที่ฯ ดังนี้ 1) สวมหน้ากากอนามัย 2) ตรวจวัดอุณหภูมิร่างกาย ก่อนเข้าพื้นที่ 3) ลงทะเบียนการเข้าพื้นที่ 4) เว้นระยะห่าง และ 5) กำหนดจำนวนผู้คน โดยนอกจากนี้ ในส่วนของทีมงานและศิลปินจะมีมาตรการควบคุมเพิ่มเติม คือ 1) ให้ข้อมูลในการฉีดวัคซีน ด้วยการลงทะเบียนก่อนเข้าพื้นที่ 2) ส่งผลการตรวจเชื้อไวรัสโควิด-19 ก่อนเข้าพื้นที่เทศกาลฯ ทุกครั้ง และ 3) จัดสรรพื้นที่เพื่อสร้างระยะห่างรวมถึงแบ่งโซนในการรับประทานอาหารของทีมงานและศิลปิน

6.2 การบริหารงบประมาณเทศกาลละครกรุงเทพ 2564

เทศกาลละครกรุงเทพ 2564 เกิดขึ้นโดยได้รับการสนับสนุนทางด้านพื้นที่การจัดเทศกาลฯ จากหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครโดยมีทุนดำเนินการเริ่มต้นที่ 0 บาท **“ลักษณะการระดมทุนของเทศกาลละครกรุงเทพในปีที่ไม่มีเงินทุนสนับสนุนรวมถึงปี พ.ศ.2564 ใช้วิธีในลักษณะ ‘การลงขัน’ ของกลุ่มศิลปินเพื่อนำเงินทุนเหล่านั้นมาหมุนเวียนใช้จ่าย ในการดำเนินงานบริหารจัดการเทศกาลฯ รวมถึงเป็นค่าตอบแทนให้กับทีมอาสาสมัครที่เข้ามาบริหารและดำเนินการ”** (ประดิษฐ์ ประสาททอง, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2565) ทั้งนี้ ทีมงานทราบเงื่อนไขตั้งแต่เริ่มต้นว่าเทศกาลฯ จะมีค่าตอบแทนให้ในจำนวนที่จำกัดและแปรเปลี่ยนไปตามรายรับรายจ่ายและรายได้ของเทศกาลฯ ในปีนั้น

โดยทางเทศกาลฯ ได้มีแนวทางในการสร้างรายได้เพื่อเป็นงบประมาณในการดำเนินงานเทศกาลฯ และรายจ่าย ดังนี้

6.2.1 รายได้จากค่าสมัครเข้าร่วมเทศกาลฯ

เทศกาลละครกรุงเทพมีต้นทุนเริ่มต้นในการจัดงาน = 0 บาท ดังนั้น เทศกาลจึงใช้วิธีการลงขันจากศิลปินที่ต้องการเข้าร่วมการแสดงในเทศกาลด้วยการเก็บค่าสมัครจำนวน 1,000 บาท สำหรับห้องสตูดิโอ และจำนวน 500 บาทสำหรับห้อง 401 ต่อรอบ โดยนำเงินทุนเหล่านี้มาเป็นต้นทุนสำหรับการบริหารจัดการเทศกาลฯ และตอบแทนทีมอาสาสมัครที่เข้ามาทำงาน

6.2.2 รายได้จากส่วนแบ่งการขายบัตรเข้าชมการแสดงในเทศกาลฯ

รายได้อีกส่วนหนึ่งของเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 มาจากส่วนแบ่งในการขายบัตรเข้าชมการแสดงตามพื้นที่ ดังนี้ 1) ห้องสตูดิโอ หักอัตรา 30% จากการขายบัตรเข้าเทศกาลฯ และ 2) ห้อง 401 หักอัตรา 10% จากการขายบัตรเข้าเทศกาลฯ ทั้งนี้ การหักส่วนแบ่งจากค่าบัตรเพื่อเข้าเทศกาลฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปใช้เป็นกองทุนในการบริหารจัดการเทศกาลฯ ต่อไป สอดคล้องกับความคิดเห็นที่ว่า **“เทศกาลละครกรุงเทพ 2564 มีรายจ่าย ได้แก่ ค่าตอบแทนอาสาสมัคร ค่าเช่าอุปกรณ์เทคนิค ค่าวัสดุอุปกรณ์ในการจัดงาน ค่าสวัสดิการ และค่าเบ็ดเตล็ด โดยผลประกอบการของเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 มีรายรับมากกว่ารายจ่าย สามารถจ่ายค่าตอบแทนให้ทีมงาน และมีทุนเก็บไว้ใช้บริหารจัดการเทศกาลละครกรุงเทพในปีต่อไปอีกด้วย”** (ปานรัตน์ กริชชาญชัย, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 กันยายน 2565)

7. การสรุปผลและการอภิปรายผล

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลและอภิปรายผลในประเด็นสำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

7.1 เทศกาลละครกรุงเทพ 2564 เป็นลักษณะเทศกาลฯ ที่ดำเนินการโดยศิลปิน (Artist run) โดยกลุ่มศิลปินที่รวมตัวกันแบบกึ่งทางการ และไม่ได้อยู่ในรูปแบบองค์กรที่เป็นนิติบุคคล

7.2 เทศกาลละครกรุงเทพ 2564 เป็นเทศกาลฯ ที่มีวัตถุประสงค์ในดำเนินงานเพื่อให้เกิดพื้นที่ประจำปีในการแสดงออกผ่านสื่อศิลปะการแสดง โดยมีได้มุ่งแสวงผลกำไร

7.3 ทีมบริหารเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 เป็นศิลปินอาสาสมัครที่มีวิธีการบริหารจัดการเฉพาะตัว และสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ในสภาวะวิกฤติได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับสถานการณ์ ด้วยลักษณะความเป็นชุมชนศิลปิน ผู้สร้างงานละครเวทีที่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและเข้าใจกันและกัน ในลักษณะกัลยาณมิตร หรือในแบบคนที่รู้จักคุ้นเคยกัน ทำให้วิธีการบริหารจัดการเทศกาลฯ ได้รับการตอบรับและความร่วมมือจากศิลปินที่เข้าร่วมเทศกาลฯ เป็นอย่างสูง

7.4 การจัดเทศกาลละครกรุงเทพ 2564 ประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมีการแสดงเข้าร่วมเทศกาลจำนวน 21 รายการแสดง ใน 3 สัปดาห์ และมีผู้ชมเข้าชมการแสดงเป็นจำนวนมาก จึงทำให้เทศกาลฯ มีรายได้ที่สามารถครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และยังมีเงินทุนสำหรับบริหารจัดการเทศกาลฯ ในปีต่อไป

7.5 เทศกาลละครกรุงเทพ ดำรงอยู่ได้ด้วยการสนับสนุนกันเองของชุมชนศิลปินผู้สร้างละครเวทีผ่านระบบการระดมทุนแบบลงขัน เพื่อให้เทศกาลฯ สามารถเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ ปี โดยได้รับการสนับสนุนทางพื้นที่จากหอศิลปวัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครอย่างต่อเนื่อง

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 การที่ทีมบริหารเทศกาลละครกรุงเทพเป็นการรวมตัวแบบกึ่งทางการ ไม่ได้เป็นนิติบุคคล เป็นอุปสรรคต่อการขอทุนจากหน่วยงานของรัฐและองค์กรต่าง ๆ เนื่องจากระบบการรับทุนจำเป็นต้องใช้องค์กรที่เป็นลักษณะนิติบุคคลในการรับทุน อย่างไรก็ตาม ธรรมชาติของศิลปินผู้สร้างงานที่ผันตัวมาบริหารจัดการเทศกาลฯ ในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ก็อาจจะยังไม่เอื้อต่อการจัดตั้งเป็นองค์กรที่เป็นนิติบุคคลเนื่องจากองค์กรในลักษณะนี้ก็จะมีความยุ่งยากต่าง ๆ และต้องรับผิดชอบในระยะยาว ซึ่งเกินขอบเขตที่ศิลปินผู้สร้างงานต้องรับผิดชอบ นอกเหนือไปจากช่วงเวลาของการจัดงานเทศกาลฯ ซึ่งปรากฏการณ์นี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษาว่าระเบียบวิธีการรับทุนในลักษณะนี้ควรมีวิธีการอย่างไร

8.2 เทศกาลละครกรุงเทพทำหน้าที่ขับเคลื่อนแวดวงศิลปะการแสดงของประเทศไทยมากกว่า 20 ปี

ในการเป็นพื้นที่สำหรับศิลปินผู้สร้างการแสดงละครเวทีในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงคณาจารย์ นิสิตหรือนักศึกษาทางด้านศิลปะการแสดง ตลอดจนผู้ชมและสังคม เพื่อให้เปิดโอกาสในการแสดงออกทางความคิดต่อสังคมผ่านศาสตร์ศิลปะการแสดง เกิดการพบปะแลกเปลี่ยน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตัวตน ชุมชน และสังคม แม้ว่าการเผชิญหน้ากับปัญหาโรคระบาดหรือปัญหาทางด้านงบประมาณในการดำเนินงาน แต่เทศกาลละครกรุงเทพยังยืนหยัดที่จะเกิดขึ้น เพื่อทำหน้าที่ของเทศกาลฯ ต่อไป สิ่งนี้เป็นปรากฏการณ์ที่น่าสนใจศึกษาและทำให้เห็นว่าเทศกาลละครกรุงเทพเป็นพื้นที่และเป็นชุมชนทางด้านศิลปะการแสดงที่มีผู้ชมผู้สนใจอย่างต่อเนื่อง มีการเจริญเติบโตขึ้นเรื่อย ๆ และต้องการได้รับการสนับสนุนเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในการทำหน้าที่เพื่อสังคมต่อไป

9. รายการอ้างอิง

พรรรัตน์ ดำรง. (2550). *แนวโน้มละครร่วมสมัยในประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร: คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: เอิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

Byrnes, W. J. (2022). *Management and the arts*. New York: Routledge.