

## บทที่ 5

### ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการผลิตรายการสารคดีโทรทัศน์ชุดโลกสลัปส์

สำหรับปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการผลิตรายการ "สารคดีโลกสลัปส์" นั้น คงจะต้องพิจารณาทั้งในเชิงบวกและในเชิงลบ เพราะคงไม่มีธุรกิจใดๆที่จะสามารถยืนหยัดอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งได้โดยตลอด แต่หากจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามวัฏจักรของสินค้าและบริการ สารคดีโลกสลัปส์ก็ถือเป็นสินค้าและบริการที่แพร่กระจายออกไปทางสื่อโทรทัศน์ โดยมีบริษัทแปซิฟิก อินเตอร์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด เป็นผู้ผลิต และผู้ชมรายการก็คือผู้ตัดสินใจเลือกซื้อสินค้านั้น ซึ่งหากพิจารณาการดำเนินงานของสารคดีโลกสลัปส์ โดยภาพรวม ในช่วงปี พ.ศ. 2531-2536 อาจกล่าวได้ว่ามีลำดับดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยขั้นตอนของ "การแนะนำเข้าสู่ตลาด" เพื่อที่จะสร้างการรับรู้และจดจำ (ในช่วงที่อยู่ช่อง 9 อ.ส.ม.ท.) โดยได้ซื้อลิขสิทธิ์สารคดีชุดแม่น้ำเหลือง จาก NHK มาออกอากาศ และได้เริ่มทำการประชาสัมพันธ์รายการอย่างหนักและต่อเนื่อง เพื่อให้ข้อมูล และกระตุ้นให้ผู้ชมคอยติดตามรับชมสารคดีคุณภาพฝีมือคนไทยล้วนๆ จึงมีส่วนให้ผู้ชมส่วนใหญ่สนใจเปิดรับข่าวสารและเนื้อหาของรายการในช่วงนั้นมากพอสมควร (2531-2533)

2. เข้าสู่ขั้นตอน "การเจริญเติบโต" ซึ่งเป็นช่วงที่รายการเริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น เพราะเป็นช่วงแรกของการนำผลงานการผลิตรายการสารคดีโลกสลัปส์ที่ผลิตขึ้นโดยฝีมือคนไทย มานำเสนอ (ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. และ ททบ. 5 : แม้ว่าจะขาดช่วงในการนำเสนอโดยนำรายการไปออกอากาศซ้ำทาง สทท. 11 อยู่ระยะหนึ่งก็ตาม) โดยยังคงให้ความสำคัญกับการทำการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องนับแต่ช่วงแรกที่ออกอากาศสารคดีต่างประเทศมาจนถึงช่วงที่เริ่มออกอากาศตอนแรกโดยฝีมือของคนไทยในสารคดีชุด "อาณาจักรสิบสองปันนา" จากนั้นกระแส

การตื่นตัวในการรับชมก็เริ่มพุ่งสูงขึ้นเป็นลำดับ เมื่อได้ประจักษ์ในคุณภาพที่ปรากฏ ยิ่งไปกว่านั้นในเวลาต่อมาสารคดีเรื่อง "ทะเลไทย" และ "ชนกลุ่มน้อยในเมืองไทย" ก็ได้รับความนิยมสูงมาก เนื่องจากเป็นสารคดีที่แปลกใหม่ มีการถ่ายทำด้วยกล้องใต้น้ำ และได้นำเอาภาพแรกของชนกลุ่มน้อยเกือบทั้งหมดในเมืองไทย ไม่ว่าจะเป็น ผีตองเหลือง, อีโก้, กะเหรี่ยง, เงาะป่า, ลัวะ หรือชนเผ่าไทยในมุกดาหาร มาให้ได้สัมผัสกันอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ชมรู้สึกว้าว ถึงแม้ตนจะเป็นคนไทยก็ยังไม่เคยมีโอกาสดูรับทราบเรื่องราวเจาะลึกเช่นนี้มาก่อน จึงสามารถสร้างความรู้สึกประทับใจได้มากทีเดียว

นอกจากนี้ "ความสำเร็จ" ของสารคดี "โลกสลับสี" ก็เริ่มฉายแววขึ้นจากการยอมรับและยกย่องของ "สื่อมวลชนคาทอลิกแห่งประเทศไทย" และ "ชมรมสภาวะแวดล้อมสยาม" ให้เป็น "รายการโทรทัศน์ดีเด่น" ประเภทส่งเสริมความรู้ และอนุรักษ์สภาพแวดล้อม

3. เมื่อถึงจุดที่รายการมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับทั่วไปในคุณภาพ ก็เรียกได้ว่าถึงช่วงของ "การเติบโตอย่างเต็มที่" หรือ "คงที่" นั่นเอง โดยเป็นช่วงที่ระดับความนิยมในการรับชมรายการยังคงเพิ่มขึ้นแต่เพิ่มในอัตราที่ต่ำลงกว่าเดิม ความยากลำบากจึงอยู่ที่การประคับประคองป้องกันตำแหน่ง "แชมป์" ของตนให้คงอยู่นานที่สุดเท่าที่จะทำได้

ในช่วงปี พ.ศ. 2533-2534 นั้น ดูเหมือนว่าจะเป็นช่วงที่รายการ "โลกสลับสี" ก้าวขึ้นสู่จุดหนึ่งของการเติบโต โดยวัดจากการเปิดรับ การรับรู้และจดจำได้ของผู้ชม รวมทั้งการกล่าวขวัญถึงในทางที่ดีทั้งจากประชาชน และองค์กรต่างๆ เรียกได้ว่าอยู่ในอันดับ "ชั้นนำ" ของสารคดีเรื่องยาว [Series] ในเมืองไทยขณะนั้น (อาทิไพวรรณ ลัดดากรพันธุ์, สัมภาษณ์) เพราะอย่างที่ทราบกันว่าเป็นสารคดีที่ "มีมิติ" ทั้งกว้าง-ยาว-ลึก จึงทำให้ผู้ชมรู้สึก "อึ้ง" ได้

สำหรับสารคดีที่ได้รับความนิยมมาก ในปี พ.ศ. 2534 ก็คือ "แม่น้ำเจ้าพระยา" ซึ่งนำเสนอเรื่องราวของสายเลือดเส้นใหญ่ที่หล่อเลี้ยงชีวิตคนบนฝืน

แผ่นดินไทยมาช้านานแต่กลับไม่มีใครเห็นความสำคัญเท่าใดนัก "โลกสลัปส์" ก็ได้นำมาเสนอให้เห็นถึงต้นกำเนิดของอารยธรรม และให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิถีชีวิตของผู้คนตามเส้นทางแห่งลำน้ำนั้นด้วย นับเป็นการหยิบยกประเด็นการนำเสนอที่ตอบสนองต่อ "ความใกล้ชิด" และ "ความใคร่รู้" ของผู้ชมส่วนใหญ่มากที่สุด

ความสำเร็จที่ว่ำนั้นยังรวมถึงการได้รับ "รางวัล" จากองค์กรต่างๆ อย่างมากมาย อาทิ ในชุด "แม่น้ำเจ้าพระยา" และ "ตำนานอีสาน" ได้รับรางวัลโทรทัศน์ทองคำ ครั้งที่ 6 ในประเภทดนตรีประกอบรายการสารคดีดีเด่น และรายการส่งเสริมประวัติศาสตร์และโบราณคดีดีเด่นตามลำดับ นอกจากนี้สารคดีชุด "แม่น้ำเจ้าพระยา" ยังได้รับการยกย่องในคุณภาพอีกหลายรางวัลด้วยกัน

4. มีปัจจัยอีกหลายประการที่ทำให้รายการไม่อาจยืนหยัดอยู่ได้นานนัก และต้องตกลงมาสู่ขั้นตอนของ "การตกต่ำ" อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ในที่สุด (ในช่วงที่ถูกย้ายเวลาไปออกอากาศในช่วงค่ำ ทาง ททบ.5)

แม้ว่าในช่วงปี พ.ศ. 2535-2536 กระแสความนิยมในการติดตามชมรายการ "โลกสลัปส์" เริ่มเปลี่ยนแปลงไป แต่ "รางวัล" ที่ได้รับ ก็ยังคงปรากฏอยู่อย่างสม่ำเสมอ เริ่มด้วยผลงานชุด "บึงบอระเพ็ด" (ทะเลสาบในเมืองไทย) ได้รับการยกย่องจาก สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานเยาวชนแห่งชาติ (สยช.) ให้เป็นผลงานสื่อมวลชนดีเด่นเพื่อเยาวชน และสารคดีชุด "ศรีศิขเรศวร" ก็ได้รับรางวัลโทรทัศน์ทองคำครั้งที่ 7 ประเภทดนตรีประกอบสารคดีดีเด่น เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม สินค้าและบริการทุกประเภท อาจกลับคืนสู่ขั้นตอนแนะนำเข้าสู่ตลาด โดยการ "วางตำแหน่งสินค้าใหม่" อีกครั้งหนึ่ง [Re-Positioning] คือ การวางแผนปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติ-คุณภาพ-ภาพลักษณ์ของรายการ ซึ่งนั่นก็คือการให้ความสำคัญกับ "ปัจจัยภายใน" ของการผลิตรายการให้มากขึ้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าองค์กรผู้ผลิตจะสามารถประสบความสำเร็จได้อีกเสมอไป ทั้งนี้ต้องพิจารณาจาก "ปัจจัยภายนอก" ซึ่งแวดล้อมอยู่ [External Factor] ควบคู่กันไปด้วย เพราะเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่ดำเนินงานอยู่ภายใต้ "ระบบใหญ่" ภายนอก

## ปัจจัยที่ส่งผลในเชิงบวกต่อกระบวนการผลิตรายการสารคดีโลกสลับลี

การที่ "สารคดีโลกสลับลี" สามารถก้าวขึ้นมาสู่ความสนใจของผู้ชมได้ นับตั้งแต่เริ่มแรกที่เผยแพร่ นั้น ก็สืบเนื่องมาจาก "ปัจจัย" หลายประการที่เอื้อต่อกัน ทั้งปัจจัยภายในตัวองค์กร และปัจจัยจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### ปัจจัยภายใน

#### 1. ภาพลักษณ์ขององค์กร

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า "บริษัทแปซิฟิก อินเตอร์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด" นั้นมีรากฐานที่มั่นคงมาจากการทำงานด้านข่าวและรายงานพิเศษ มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 จนได้รับการยอมรับว่า "เป็นองค์กร เอกชนแห่งแรกและแห่งเดียว" ที่ทำการบุกเบิกและปฏิวัติรายการข่าวโทรทัศน์ยุคใหม่ ดังนั้นการขยายงานทางด้านสารคดี จึงได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดีโดยง่ายทั้งจากผู้ชม ผู้บริหารสถานี รวมถึงผู้สนับสนุนรายการ ทั้งนี้ก็เนื่องด้วยความเชื่อมั่นและศรัทธาในชื่อเสียงที่เคยมีมาแต่อดีตนั่นเอง

นอกจากนี้ยังรวมถึง "ความน่าเชื่อถือของผู้นำ" คือ ดร.สม เกียรติ อ่อนวิมล ซึ่งเป็นตัวแทนที่เต็มไปด้วยความรู้ความสามารถ จนกลายเป็นสัญลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กรไปในที่สุด รวมทั้งภาพลักษณ์ของ คุณปิย์ มาลากุล ณ อยุธยา เจ้าของบริษัทซึ่งมีสถานะทางการเงินที่ค่อนข้างมั่นคง และเป็นผู้อยู่เบื้องหลังการบุกเบิกธุรกิจด้านการสื่อสารมวลชนหลายรูปแบบมาอย่างต่อเนื่อง นับจากอดีตจนถึงปัจจุบัน

คุณลายคราม เลิศวิทยาประสิทธิ์ ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดของบริษัทแปซิฟิก อินเตอร์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้รายการโลกสลับลี ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเป้าหมายว่า "...โลกสลับลีมี

คู่แข่งขั้นค่อนข้างน้อยในช่วงแรก เพราะบุคลากรของเรามีความสามารถ และที่สำคัญคือองค์กรของเรามีชื่อเสียงที่สั่งสมมาดีกว่า จึงทำให้ได้รับการยอมรับจากกลุ่มผู้ชมได้ง่ายกว่า"<sup>1</sup> นั่นคือ มองว่าปัจจัยภายใน ด้านภูมิหลัง ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถและความชำนาญในสาขาวิชาชีพในฐานะผู้ประกอบการวิชาชีพสื่อ [Media Professional] ของทีมงานคนนั้น มีมากเพียงพอที่จะผลักดันให้การผลิตรายการดีโลกกลับประสบความสำเร็จได้ ควบคู่ไปกับความพยายามในด้านการจัดการ [Management] เพื่อให้เกิด "ภาพลักษณ์" ที่ดีขององค์กร

## 2. ระบบการบริหารงาน

"บริษัทแปซิฟิก อินเทอร์เน็ตคอมมิวนิเคชั่น จำกัด" เป็นบริษัทที่เติบโตขึ้นมาจาก "ความต้องการของผู้นำ" และอยู่รอดได้ด้วย "ความจงรักภักดีของผู้ตาม" อาจเรียกว่าเป็นรูปแบบของ "องค์กรแบบผู้ประกอบการ" [Entrepreneurial Organization] ซึ่งจะมีโครงสร้างดังลักษณะต่อไปนี้ คือ

- เป็นองค์กรเล็กๆ ที่เรียบง่าย ไม่มีโครงสร้างที่ซับซ้อน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- มีการรวมอำนาจเข้าสู่จุดศูนย์กลาง จึงทำให้การตัดสินใจในเรื่องใดๆ เป็นไปได้อย่างง่ายดายและรวดเร็วโดยผู้นำเพียงคนเดียว
- ยืดหยุ่น มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์

---

<sup>1</sup> สัมภาษณ์ ลายคราม เลิศวิทยาประสิทธิ์, ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด บริษัทแปซิฟิก อินเทอร์เน็ต คอมมิวนิเคชั่น จำกัด, 10 ตุลาคม 2538.

นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรยังอาศัยกลยุทธ์ด้านศิลปะ จากความรู้สึก ประสบการณ์ ความคุ้นเคยและทักษะ [Crafting Strategy] มาใช้วิเคราะห์ ประกอบการตัดสินใจต่างๆในการบริหารงาน [Intuition in Management] จึงทำให้ "มองการณ์ไกล" ส่งผลให้การขยายงานต่อเนื่อง ในสายที่เกี่ยวข้องกัน (รายการเชิงสาระความรู้) จาก "ข่าว" ไปสู่ "สารคดี" อันเป็นการทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญที่สุด [Stick to the Knitt] ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย

ถึงแม้ว่าผู้นำจะเป็น "สัญลักษณ์" ที่โดดเด่นขององค์กร แต่ในทางปฏิบัติก็ได้ให้อิสระอย่างเต็มที่แก่ผู้ปฏิบัติงานในที่งานโลกสลัปส์ ในอันที่จะคิด ตัดสินใจสร้างและผลิตผลงานด้วยตนเอง ซึ่งก็ส่งผลให้ทุกคนเกิดความรู้สึก "มีส่วนร่วม" [Sense of Belonging] และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน [Unity] นับได้ว่าเป็นวิธีการให้แรงจูงใจ โดยสร้างความพึงพอใจในการรับผิดชอบงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมทีม ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ปัจจัยการผลิต โดยแผนภาพองค์กรสื่อสารมวลชนท่ามกลางภาวะแวดล้อมทางสังคมของ Denis McQuail แล้ว "ระบบการบริหารงาน" ก็ถือได้ว่าเป็นปัจจัยภายใน ด้านการจัดการ [Management] อีกประการหนึ่ง ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตรายการสารคดีโลกสลัปส์

### 3. ความสามารถของบุคลากร

อาศัย "การคัดเลือกบุคลากร" ตามความสามารถพิเศษที่แต่ละคนมีอยู่ โดยไม่คำนึงถึงเส้นสายหรือสถาบัน จึงสามารถ เปิดกว้าง เพื่อคัดเลือกจากบุคคลจำนวนมากที่สนใจสมัครงานกับบริษัทฯ เป็นโอกาสอันดีที่จะมีข้อเปรียบเทียบ เพื่อนำมาใช้ในการเลือกเฟ้นบุคคลที่มี "คุณสมบัติ" เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่บริษัทต้องการมากที่สุด นอกจากนี้ยังพิจารณาจากบุคคลภายนอกที่ได้รับการแนะนำโดยบุคคลในองค์กรว่ามีประสบการณ์, ความสามารถจริง และมีประวัติความประพฤติที่เหมาะสม มาร่วมในการคัดเลือกด้วย

อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงแล้วพนักงานส่วนใหญ่ ก็ล้วนเป็น "พนักงานเก่า" ซึ่งปฏิบัติงานมาตั้งแต่ยุคข่าว อาทิต ผู้ควบคุมการผลิต, ช่างภาพ, ผู้ช่วยช่างภาพ ส่วนฝ่ายงาน ที่มักจะต้องคัดเลือกบุคลากรใหม่ ก็คือ ผู้เขียนบท, ฝ่ายข้อมูล และฝ่ายประสานงาน (ภูเก็ต กาญจนะวณิชย์, ลัมภานันท์)

สำหรับ "การ เลื่อนตำแหน่ง" ก็มีจุดเด่นคือ พยายามผลักดันพนักงานเก่าในทีมงานที่มีความสามารถให้ขึ้นมาสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น ซึ่งก็ถือเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้น ทำให้เกิดความตั้งใจที่จะพัฒนางานในความรับผิดชอบของตนให้ดียิ่งๆขึ้นไปอีก

ความสามารถ เฉพาะตัว และประสบการณ์ ของบุคลากรในทีมงาน "โลกสลับสี" เป็นส่วนสำคัญยิ่งที่ได้ช่วยผลักดันให้คุณภาพของรายการอยู่ในระดับสูง อาทิต "ผู้ควบคุมการผลิต" เช่นคุณชนินทร์ ชมะโชติ ที่ผ่านประสบการณ์ถ่ายภาพด้วยตนเองมาอย่างโชกโชน ทำให้มีความรู้และความเข้าใจในการสร้างสรรค์มุมมองของภาพเคลื่อนไหวเป็นอย่างดี รวมถึง "ผู้เขียนบท" และผู้ควบคุมการผลิต เช่นคุณธีรภาพ โลหิตกุล ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการเขียนบทความเชิงศิลป์วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว รวมทั้งมีความตั้งใจจริงในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมทางด้านภาพและเสียงทางโทรทัศน์อยู่เสมอ นอกจากนี้ยังมี "ฝ่ายข้อมูล" ที่เจาะลึก และมีความรู้สูง เช่นคุณลักษณา จีระจันทร์ ซึ่งสามารถอ้างอิงแหล่งข้อมูล และหลักฐานได้อย่างถูกต้องเสริมให้เกิดความน่าเชื่อถือในเนื้อหาสาระของรายการมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

ปัจจัยต่างๆดังกล่าว อาจจัดให้อยู่ในกลุ่มปัจจัยภายใน ด้านความรู้ ความชำนาญ, ภูมิหลัง, ประสบการณ์, อุดมการณ์ และทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ ของผู้ประกอบการสื่อ [Media Professional] ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของ "องค์กรผู้ผลิตรายการ" ทุกแห่ง ตามแนวคิดทฤษฎีของ McQuail นั้นเอง

#### 4. งบประมาณการผลิต

จากการที่ผู้สนับสนุนเงินทุนคือ "ธนาคารไทยพาณิชย์" นั้น ได้กำหนดค่าตอบแทนในการผลิต ตอนละ 200,000 บาท (ต่อมาเป็น 350,000 บาท) ผูกขาดยาวนานแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่ได้หวังผลทางการโฆษณา แต่หวังเพียงเพื่อ "สร้างภาพลักษณ์" ให้แก่องค์กร ทำให้การอนุมัติเงินงบประมาณเพื่อเดินทางไปสำรวจและถ่ายทำ ของบริษัทแบซิฟิค อินเตอร์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด นั้น เป็นไปได้อย่างราบรื่น โดยไม่ต้องวิตกกังวลในการไปวิ่งเต้นหาโฆษณา หรือแสวงหาผู้สนับสนุนรายการ เช่นที่รายการสารคดีอื่นๆมักจะประสบปัญหา กัน จึงส่งผลให้งานออกมาสมบูรณ์แบบ และสามารถเจาะลึกได้ในทุกแง่มุม ถือเป็นประโยชน์โดยตรงต่อผู้ชมทุกเพศ ทุกวัย

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า "งบประมาณ" จะไม่ส่งผลกระทบต่อเนื้อหาหรือคุณภาพของรายการ แต่อาจส่งผลกระทบต่อผลกำไร ซึ่งบริษัทฯ ก็ไม่ได้เน้นในจุดนี้อยู่แล้ว ต้องการชื่อเสียงมากกว่า (ชนินทร์ ชมะโชติ, สัมภาษณ์)

หากจะเปรียบเทียบกับรายการสารคดีอื่นๆแล้ว "โลกสลับสี" จัดว่าเป็นรายการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณในการใช้จ่ายเพื่อการผลิตรายการสูงที่สุด นับเป็นปัจจัยเชิงบวก ด้านการจัดการ ที่ช่วยส่งผลโดยอ้อมให้ทีมงานเกิดความสบายใจ ในการบริหารงบประมาณที่ได้รับโดยไม่จำกัดนั้น ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิตผลงานของตน

#### 5. เทคโนโลยีการผลิต

การพัฒนาเทคโนโลยีทางการถ่ายทำรายการโทรทัศน์นั้น ไม่เคยหยุดนิ่ง มีการพัฒนากล้องที่มีน้ำหนักเบาขึ้น ทำให้พกพาสะดวก, มีการสร้างแผ่นชิปบางๆ [CCD] แทนหลอดรับภาพซึ่งเดิมไม่สามารถถ่ายย้อนแสงมาเป็นการถ่ายทำได้ในทุกสภาพแสง, มีการพัฒนาและออกแบบ "กล้องถ่ายภาพใต้น้ำ" ระบบ

U-Matic ให้ใช้การได้อย่างดี ทั้งสี, แสง, คุณภาพของภาพ และทนทานต่อแรงกดดันได้น้ำ ส่งเสริมให้การสร้างสรรค์ และผลิตงานสารคดีโทรทัศน์ของบริษัทเป็นไปได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน "การพัฒนากล้องถ่ายภาพได้น้ำ" นั้น ทีมงาน "โลกสลับสี" นับได้ว่าเป็นชุดแรกที่สามารถพัฒนามาใช้กับงานสารคดี (ชนินทร์ ชมะโชติ, สัมภาษณ์) ถึงแม้ว่าจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายนับจำนวนมหาศาล และต้องทุ่มเทร่างกายแรงใจเพื่อสร้างสรรค์ภาพอันงดงามจากได้น้ำมาถ่ายทอดสู่สายตาของผู้ชมอย่างละเอียดและใกล้ชิดที่สุด ดังนั้นจึงอาจจัดได้ว่า "เทคโนโลยีการผลิต" รายการสารคดีโลกสลับสี ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน ด้าน Technical นั้น ค่อนข้างก้าวหน้า และไปไกลกว่ารายการอื่นๆที่ยังไม่เคยทุ่มเทเวลาและงบประมาณมาผลิตกล้องได้น้ำด้วยตนเอง

## 6. คุณภาพของรายการ

แนวคิดในการสร้างสรรค์ "สารคดีโลกสลับสี" ทุกเรื่องนั้น ล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของคนไทยและประเทศในแถบอินโดจีน เป็นการนำเสนอเรื่องราวที่อยู่ "ใกล้ตัว" โดยเฉพาะสารคดีต่างประเทศจะมีความ "แปลกใหม่" ในตัวเอง เนื่องจากเป็นการนำเสนอภาพแรก ที่ผู้ชมส่วนใหญ่ไม่เคยชมมาก่อน (ธีรภาพ โลหิตกุล, สัมภาษณ์) จึงสามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่มผู้ชม และผู้สนับสนุนรายการได้มากที่สุด อาทิ ชุดอาณาจักรล้านช้าง, มรดกโลกในเอเชียอาคเนย์ และทะเลไทย เป็นต้น

สารคดีคุณภาพ ย่อมจะมีเนื้อหาสาระสมบูรณ์ จากข้อเขียนของคุณธีรภาพ โลหิตกุล ผู้เขียนบทและผู้ควบคุมการผลิตสารคดีโลกสลับสี ได้กล่าวไว้ว่า "เป็นสารคดีที่ **มีมิติ**" นั่นคือ มีทั้งความกว้าง ความยาว และความลึก"

ในอีกแง่หนึ่ง คุณภาพของสารคดีจะขึ้นอยู่กับ "**รูปแบบและเทคนิค**" ในการนำเสนอ ซึ่งสามารถนำอารมณ์และความเพลิดเพลินมาสู่ผู้ชมได้ ทั้งทางด้านแนวคิด และลำดับในการดำเนินเรื่อง, การรังสรรค์ภาษาที่สละสลวยมาใช้

การเคลื่อนไหวกล้อง ที่ให้อารมณ์สอดคล้องกับเนื้อหา, การลำดับภาพที่มีเทคนิคพอเหมาะ รวมทั้งการเพิ่มเติมเสียงบรรยายและเสียงประกอบได้อย่างกลมกลืนกับภาษาภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "เสียงบรรยาย" ของ ดร.สมเกียรติ อ่อนวิมล ซึ่งชัดเจน มีจังหวะที่ดี และน่าฟัง ได้ช่วยสร้างเอกลักษณ์ของรายการ และสร้างความประทับใจให้กับผู้ชมได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ "การประพันธ์ดนตรีประกอบรายการ" ขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับเนื้อหาแต่ละชุด แต่ละตอน ยังแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจพยายามที่ผู้ผลิตรายการตอบแทนแก่ผู้ชมด้วย

เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยภายใน ด้าน "แนวคิด, รูปแบบ และเทคนิค" ซึ่งอาจเรียกโดยรวมว่าเป็น เนื้อหารายการที่มี "คุณภาพ" ได้ สืบเนื่องมาจากความพร้อมด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในงานของผู้ประกอบวิชาชีพสื่อ [Media Professional] คือบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นสำคัญ

## 7. การประชาสัมพันธ์

ในช่วงก่อนออกอากาศรายการโลกสลบสิ้นนั้น บริษัทฯให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง นับแต่ได้เริ่มซื้อลิขสิทธิ์สารคดีชุดแม่น้ำเหลืองมาเผยแพร่ เป็นการนำร่อง [Pilot Project] ทางช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ซึ่งก็ได้ทำการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนคอยติดตามชม "สารคดีซึ่งผลิตขึ้นโดยฝีมือของคนไทย" และทำอย่างต่อเนื่องสืบมาจนถึงยุคที่ได้เวลาออกอากาศทาง ททบ.5 นับเป็นสารคดีที่มีข้อได้เปรียบสูงด้าน "ช่วงเวลา" ในการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากบริษัทฯ เป็นเจ้าของเวลาโฆษณาในช่วงรายการข่าว ซึ่งถือเป็นช่วงเวลาที่ผู้รับชมมากที่สุด [Prime Time] ในเมืองไทย นอกจากนี้ยังมีรายการที่แพร่ภาพทางสถานีเดียวกันอีก ได้แก่ รายการที่นี้กรุงเทพฯ, รายการเผชิญหน้าสภาวะแวดล้อม, รายการสารคดีอื่นๆ อาทิ สารคดีธรรมชาติ, สารคดีน้ำ และรายการ "สารคดีโลกสลบสิ้น" เองด้วย ซึ่งรายการต่างๆเหล่านี้ล้วนออกอากาศในช่วงเวลา

ตีประจำวัน [Prime Time] เช่นกันทั้งสิ้น

นอกจากนี้ก็ยังมีการประชาสัมพันธ์ทางสื่อสิ่งพิมพ์อยู่อย่างสม่ำเสมอ และแพร่หลาย โดยได้บันทึกภาพนิ่งระหว่างการถ่ายทำ เพื่อนำมาใช้ประกอบการเขียนข่าว และจัดส่งข่าวแจกไปยังหนังสือพิมพ์ และนิตยสารฉบับต่างๆ อาทิ สกุลไทย, ศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งลงโฆษณาในนิตยสารดิฉัน ซึ่งเป็นหนึ่งในเครือ บริษัทฯ ทุกสัปดาห์ด้วย (ภูเก็ต กาญจนะวณิชย์, สัมภาษณ์)

ความถี่และโอกาสในการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องผ่านสื่อต่างๆ ดังกล่าว และการได้รับมอบ "รางวัล" จากสถาบันและองค์กรต่างๆ ด้วยคุณภาพของรายการและความสามารถของบุคลากร ล้วนส่งผลให้ "โลกสลัปสี" เป็นที่รู้จักและติดตามชมอย่างกว้างขวางทั่วประเทศ

ดังนั้นปัจจัยภายในด้านการประชาสัมพันธ์ จึงถือเป็นปัจจัยสืบเนื่องมาจาก ภูมิหลังของผู้ประกอบวิชาชีพสื่อ [Media Professional] ได้เช่นกัน เพราะการประชาสัมพันธ์รายการให้ได้ผลนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้ ประสบการณ์ การเอาใจใส่ สายสัมพันธ์ และไหวพริบในการตัดสินใจหลายประการ

นอกเหนือจาก "ปัจจัยภายใน" ขององค์กรที่ช่วยเอื้อให้สารคดีโลกสลัปสี ประสบความสำเร็จแล้ว ยังมี "ปัจจัยภายนอก" อีกหลายปัจจัย ที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## ปัจจัยภายนอก

### 1. แหล่งข้อมูลและเหตุการณ์ต่างๆ

การอ้างอิงหลักฐานต่างๆในรายการ "โลกสลัปส์" นอกจากจะมีที่มาจากบทความ หนังสือ หรือเอกสารต่างๆ อาทิ อนุสาร อสท., นิตยสารสารคดี เป็นต้น แล้ว ยังมีที่มาจากข้อมูลสำคัญที่เป็น "บุคคล" อีกด้วย โดยเฉพาะหากเป็นเรื่องที่ไม่เจาะลึกในเชิงประวัติศาสตร์มากมายนัก ก็มักจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีด้วยความเต็มใจทั้งจากหน่วยงานของรัฐ, นักวิชาการเฉพาะสาขา, กลุ่มพลังประชาชนในท้องถิ่นรวมถึงประชาชนทั่วไป อาทิ ชุด "แม่น้ำมูล" มีส่วนราชการที่เป็นแหล่งข้อมูลของรายการ ได้แก่ กองทัพบกที่ 2, อุทยานแห่งชาติเขาใหญ่, สถาบันวิจัยประมงน้ำจืด, หน่วยศิลปากรที่ 6, พิพิธภัณฑ์ด้านเกวียน รวมทั้งบุคคลอีกหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ อธิปไตยพัฒนาและส่งเสริมพลังงาน, ผู้ว่าราชการจังหวัดสุรินทร์, มัคคุเทศก์จังหวัดบุรีรัมย์ โดยเป็นผู้คอยให้ข้อมูลและอำนวยความสะดวกต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านสถานที่ถ่ายทำ, การจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆอย่างแท้จริงมาให้สัมภาษณ์, การจัดหาที่พักอาศัยและดูแลความปลอดภัย การจัดการถ่ายทำในป่าทึบหรือบนเทือกเขาสูง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเอื้อให้การนำเสนอรายการมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นนั่นเอง

ตัวอย่างของแหล่งข้อมูลชุด "ทะเลไทย" ได้แก่ อธิปไตยศิลปากร, อธิปไตยกรมป่าไม้, อธิปไตยกรมประมง, ผู้ว่าการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.), อดีตหัวหน้าหน่วยโบราณคดีใต้น้ำ, ผู้การเรือจุฬารักษ์, หัวหน้าอุทยานแห่งชาติหมู่เกาะสิมิลัน, นักวิชาการหลายๆท่าน, ผู้ใหญ่บ้านและชาวบ้าน เป็นต้น เช่นเดียวกับ ชุด "แม่น้ำเจ้าพระยา" สารคดีชุดยาว ที่ต้องอาศัยแหล่งข้อมูลบุคคลนอกเหนือไปจากการศึกษาค้นคว้าในเอกสารต่างๆ ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่จากศูนย์ศึกษาธรรมชาติเชิงคอยสุเทพ, หัวหน้าหน่วยพิทักษ์ป่า, ชาวบ้านมุเซอคำบ้านปากทาง, นักวิชาการจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หัวหน้าศูนย์ฝึกลูกช้าง รวมถึง เทปบันทึกเสียงคุณสืบ นาคะเสถียร จากกองอนุรักษ์สัตว์ป่า กรมป่าไม้ เป็นต้น

สำหรับเหตุการณ์ต่างๆที่อาจเป็นปัจจัยเชิงบวกต่อการผลิตรายการ "โลกสลัปส์" นั้น ก็เช่น การส่งเสริมให้มีพิธีกรรมเกี่ยวกับการเลี้ยงช้าง, การคงประเพณีการแต่งงานของชาวพื้นเมือง รวมถึงโครงการรณรงค์ด้านศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์กรต่างๆ ส่งผลให้การได้มาซึ่งข้อมูล ข้อเท็จจริงในการผลิตรายการเป็นไปโดยครบถ้วนเพียงพอ

"แหล่งข้อมูลและเหตุการณ์ต่างๆ" จึงเป็นปัจจัยภายนอกที่แวดล้อมองค์กรผู้ผลิตรายการ (บริษัทแปซิฟิกา) อยู่โดยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นหลักฐานด้านตัวบุคคล เอกสาร หรือการดำเนินการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ประเพณี และศิลปวัฒนธรรม ล้วนเรียกว่าเป็นปัจจัยด้าน "Events plus Constant Information and Cultural Supply" เช่นที่ McQuail ได้เคยศึกษาไว้

## 2. ภาวะทางการตลาด

เนื่องจากการแข่งขันกันสูงมากในเชิงธุรกิจและชิงไหวชิงพริบกันอยู่ตลอดเวลา เพราะถ้าผู้ใดเริ่มก่อนก็ย่อมจะกลายเป็นผู้นำที่โดดเด่นในการเป็นผู้สนับสนุนรายการสารคดีส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์ธรรมชาติ (เรื่องยาว) ซึ่งก็ได้แก่ "ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด" ขณะเดียวกันสถาบันทางการเงินอื่นๆ ก็ต้องพยายามสร้างภาพลักษณ์บ้าง อาทิ รายการหนึ่งในร้อยของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (ช่อง 3 อ.ส.ม.ท.) หรือ รายการจดหมายเหตุกรุงศรีฯ ของธนาคารกรุงศรีอยุธยา (ช่อง 7) ซึ่งริเริ่มมาก่อน เป็นสารคดีในเชิงประวัติศาสตร์ชุดสั้นๆ รวมทั้งการแข่งขันกับ "รายการบันเทิง" ซึ่งถึงแม้จะลำบากแต่ก็ควรทำเพื่อยกระดับภาพรวมของรายการเชิงสาระ และกระตุ้นความสนใจจากกลุ่มผู้ชมในวงกว้างขึ้น คือจากกลุ่มเดิมที่มีเพียงชนชั้นกลาง ขยายไปสู่กลุ่มนักเรียน นิสิต นักศึกษา ตลอดจนคนรุ่นใหม่ที่สนใจเปิดรับ "สาระทางปัญญา"

นอกจากนี้ สารคดีในเมืองไทยขณะนั้นยังไม่มีรายการใดที่นำเสนอเรื่องราวแบบ "เจาะลึก" หรือ "มีมิติ" ซึ่งเกิดขึ้นโดยฝีมือของคนไทยล้วนๆ เพราะ

ไม่ว่าจะเป็น สารคดีระจกหกด้าน หรือสองโลก ก็ล้วนเสนอเพียงเรื่องราวสั้นๆ ผิวเผิน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านเวลา เงินทุน และความสามารถของบุคลากรเป็นสำคัญ ข้อแตกต่างดังกล่าวของสารคดี"โลกสลัปลี" จึงทำให้ความสนใจเปิดรับของผู้ชมเป็นไปอย่างสูงมาก ทั้งๆที่ ยังอยู่ในระยะแรกเริ่มของการ "แนะนำรายการ" เข้าสู่ตลาดสารคดีทางโทรทัศน์ [Introduction Stage] เท่านั้น และแม้แต่ "วีดิทัศน์" ที่ผลิตขึ้นเพื่อจำหน่ายหลังจากแพร่ภาพออกอากาศ (ในลักษณะการตลาดต่อเนื่อง) ก็ยังได้รับความสนใจอย่างสูง ทั้งจากแวดวงนักวิชาการ ทหาร นักศึกษา และประชาชนทั่วไป เป็นจำนวนมากทีเดียว (ลายคราม เลิศวิทยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์)

จะเห็นได้ว่า การนำเสนอรายการ"สารคดีโลกสลัปลี"นั้น เป็นไปโดยอิสระและมั่นใจ เนื่องจากปราศจากคู่แข่งทางการตลาด ที่จะมาทุ่มเทค้นคว้า ข้อมูลและทุ่มทุนสร้างงาน และหากจะมีผู้โต้แย้งว่า"สารคดีสองโลก"เป็นรายการที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน (เกี่ยวกับวิถีชีวิตและสภาวะแวดล้อมของคนไทย) รวมทั้งยังเป็นรายการที่คว่ำรางวัลจากองค์กรและสถาบันวิชาชีพต่างๆ อยู่เสมอ ผู้ศึกษาก็คงจะต้องยืนยันว่าไม่ใช่ เพราะแนวคิดในการนำเสนอ"สารคดีสองโลก" นั้น ค่อนข้างไปในแนวการเดินทางเพื่อค้นหาหรือผจญภัย [Adventurous Style] มิได้มุ่งนำเสนอโดยอ้างอิงเหตุผลในเชิงลึก นอกจากนี้ยังใช้เทคนิคและรูปแบบในการนำเสนอที่มีความแตกต่างกันออกไปอีกด้วย จึงถือได้ว่ามุ่งที่ผู้ชมต่างกลุ่ม เป้าหมายกัน และไม่นับว่าเป็นคู่แข่งทางธุรกิจ เช่นเดียวกันกับมุมมองของ คุณอำไพวรรณ ลัดดากรพันธุ์ ในฐานะผู้เขียนบทที่มากด้วยประสบการณ์ของรายการ"โลกสลัปลี" ดังนี้ "สองโลกหรือสู่โลกกว้าง ไม่น่าจะเป็นคู่แข่งของเรา เพราะพื้มองว่าไม่ใช่สารคดี แต่เรียกว่าเป็น"บทบันทึก"เสียมากกว่า น่าจะได้มีการเรียบเรียงถ้อยคำ และตระเตรียมเนื้อหาสาระเพิ่มเติม ให้มากขึ้นกว่านี้ เพราะดูเหมือนกับว่าจะมีอะไรที่น่าตื่นเต้นอยู่ตลอดเวลา แต่แล้วก็ไม่มีอะไร<sup>2</sup>

<sup>2</sup> สัมภาษณ์ อำไพวรรณ ลัดดากรพันธุ์, ผู้เขียนบทรายการสารคดีโลกสลัปลี, 10 มีนาคม 2538.

เมื่อถูกมองว่าไร้คู่แข่ง ความโดดเด่นของ "โลกสลัปส์" จึงเกิดขึ้นในสายตาของผู้ชมโดยทั่วไป และหากพิจารณาในแง่ความตื่นตัวของธุรกิจต่อการเป็นผู้สนับสนุนรายการโทรทัศน์ ย่อมจะเห็นได้ชัดว่าแรงผลักดันทางด้านเศรษฐกิจ [Economic Pressures] จากปัจจัยภายนอกด้านภาวะทางการตลาด เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้รายการมีความมั่นคง และสามารถดำเนินการผลิตได้อย่างเต็มที่

### 3. รสนิยมและทัศนคติของผู้ชม

จากศรัทธาและความเชื่อมั่นในผลงานของบริษัทฯ รวมถึงกระแสความตื่นตัวทางการ เปิดรับข่าวสารและรายการเชิงสาระมากขึ้น เนื่องจากอึดตัวกับรายการละคร หรือมิวสิกวิดีโอ ที่เผยแพร่ติดต่อกันทุกวัน แบบซ้ำแล้วซ้ำเล่าในขณะนั้น ส่งผลให้ทัศนคติที่มีต่อ "สารคดีโลกสลัปส์" ของผู้ชมโทรทัศน์ดีขึ้น และหลายกลุ่มก็เริ่มเปลี่ยนรสนิยมในการรับชมรายการทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถนำไปเป็นหัวข้อสนทนา หรือวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม อันเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยยกระดับภาพพจน์ของตนเองก็เป็นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของ "นายทหาร" นั้นให้ความสนใจเปิดรับรายการนี้เป็นพิเศษ เพราะออกอากาศเป็นประจำ ทาง "สถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5"<sup>3</sup>

สำหรับในหมู่ "นักเรียน นิสิต นักศึกษา" นั้น ได้ประโยชน์จากการรับชมข้อมูลเชิงเจาะลึก ซึ่งอาจจะไม่เคยสนใจศึกษามาก่อน เพราะรูปแบบของตำราที่ค่อนข้างเป็นทางการ แต่เมื่อได้รับชมจากรายการโทรทัศน์ หรือวิดีโอเทปแล้ว พบว่าสิ่งที่ได้นอกเหนือไปจาก "สาระทางปัญญา" ก็คือ "อรรถรส" ทางภาพและเสียง เป็นตัวเสริมให้น่าชมและง่ายต่อการจดจำอีกด้วย

<sup>3</sup> "เอกสารประชาสัมพันธ์รายการโลกสลัปส์", บริษัทแปซิฟิกอินเตอร์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด , 2536 (พิมพ์ดีด).

ผู้ชม ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบสื่อมวลชนโดย De Fleur และ McQuail จึงเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอก ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการติดตามรับชม และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์มายังรายการ รวมทั้งบอกเล่าเนื้อหาที่ตนได้ชมสู่บุคคลอื่นๆ ทำให้เกิดความสนใจติดตามรับชมรายการตามมา โดยเฉพาะในช่วงแรกเริ่มทำการเผยแพร่รายการ

#### 4. นโยบายของสถานีโทรทัศน์

การส่งเสริมและสนับสนุนบริษัทที่เคยมีผลงานเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง รวมถึงนโยบายชำระค่าไวซึ่งศิลปวัฒนธรรม และการรักษาภาวะแวดล้อม ของผู้บริหารสถานีวิทยุโทรทัศน์"บางแห่ง"ในประเทศไทย ได้ช่วยเปิดโอกาสให้ผลงานคุณภาพของ"สารคดีโลกสลัปส์" สามารถเผยแพร่ออกไปสู่สายตาประชาชนทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัยทั่วทั้งประเทศ จนกลายเป็นที่รู้จักจดจำได้ และได้รับการยอมรับอย่างสูง สถานีวิทยุโทรทัศน์ที่กล่าวถึงนี้ ก็ได้แก่ สถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 9 อ.ส.ม.ท., สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 และสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 กรมประชาสัมพันธ์

คุณลายคราม เลิศวิทยาประสิทธิ์ ในฐานะผู้อำนวยการ ฝ่ายการตลาดของบริษัทแปซิฟิกา ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนโยบายของสถานีโทรทัศน์ในเมืองไทย ดังนี้ "การจัดสรรเวลาของสถานีโทรทัศน์ส่วนใหญ่ นั้น จะมุ่งไปที่รายการบันเทิงมากกว่า มีเพียงส่วนน้อยที่เปิดโอกาสให้รายการสารคดีได้เผยแพร่ ที่เห็นนอกจากช่อง 11 แล้ว ก็คงเป็นช่อง 5 กับช่อง 9 ที่เขาไม่ได้ให้ความสำคัญกับรายการบันเทิงถึง 100 เปอร์เซ็นต์"

และเพื่อยืนยันทัศนะดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอหยิบยกข้อมูลในบางประเด็นเกี่ยวกับนโยบายของสถานีโทรทัศน์ จากการสัมภาษณ์คุณจรินทร์ ฉายสกุล ซึ่งมีประสบการณ์ในการผลิตรายการโทรทัศน์มาเป็นเวลายาวนาน และปัจจุบันยังรับราชการในตำแหน่ง"หัวหน้าแผนกผลิตรายการ"ของ ททบ.5 ดังนี้

...เป็นนโยบายของสถานีเรา ที่ต้องการให้ความรู้แก่ประชาชน สำหรับช่วงเวลาเย็น ประมาณ 18.00 น. นั้น เราถือเป็นช่วงเอทม์ [A Time] ซึ่งเหมาะสมสำหรับกลุ่มเด็ก เยาวชน และแม่บ้าน เราก็เลยอยากจะบรรจุรายการสารคดีเชิงสร้างสรรค์และพัฒนาลงไป ซึ่ง "โลกสลับสี" ก็เป็นหนึ่งในนั้นที่ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เข้าเวลาจากทางสถานี <sup>4</sup>

นอกจากนี้คุณวันเพ็ญ เซ็นตระกูล หัวหน้าฝ่ายผลิตรายการโทรทัศน์ของสถานีโทรทัศน์ไทยทีวีสี ช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ได้เคยให้ทัศนะไว้ มีใจความว่า "...ทางฝ่ายผลิตรายการเป็นผู้กำหนดเวลาออกอากาศ ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากคณะกรรมการบริหารด้วย คืออยากจะให้เป็นกระบอกเสียงที่แท้จริง นโยบายอะไรที่รัฐบาลอยากให้ทางสถานีเผยแพร่ ก็จะทำให้ <sup>5</sup>

ข้อความข้างต้นบ่งชี้ถึงนโยบายของช่อง 9 อ.ส.ม.ท. ในการเผยแพร่รายการสารคดี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ในช่วงปีแห่งการพิทักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมขณะนั้น (2532-2534) ซึ่งก็จัดว่าเป็นช่วงเวลาที่มีความเกี่ยวข้องกับการเผยแพร่รายการ "โลกสลับสี" (2531-2536)

---

<sup>4</sup> สัมภาษณ์ จรินทร์ ฉายสกุล, หัวหน้าแผนกผลิตรายการ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5, 22 ธันวาคม 2538.

<sup>5</sup> จีรวรรณ กมลรัตน์โยธิน, "การวิเคราะห์เนื้อหาและความหมายของรายการสารคดีสิ่งแวดล้อมทางโทรทัศน์ (2532-2534)," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการสื่อสารมวลชน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536,) หน้า 93.

นอกจากนี้ จากการเปิดเผยของ ดร.สมเกียรติ อ่อนวิมล และผู้ควบคุมการผลิตรายการ "โลกสลัปส์" ได้รับคำยืนยันว่า "การมีสายสัมพันธ์อันดี" กับผู้บริหารของสถานีโทรทัศน์นั้นเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญของบริษัทผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ในประเทศไทย ทั้งนี้รวมถึงการรู้จัก "ตอบแทน" สถานีในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่ผลิตรายการให้ดี, การมีน้ำใจช่วยเหลืองานสถานี รวมถึงการมอบผลตอบแทนบางอย่างให้คุ้มค่า และหากองค์กรใดสามารถสานสายสัมพันธ์เหล่านี้ให้มั่นคงและยาวนานได้มากเท่าใด นั่นหมายถึงย่อมจะไม่ถูกถอดถอนเวลาอย่างง่ายดาย และจะยิ่งได้เลื่อนไปนำเสนอในช่วงเวลาที่ตีมากขึ้นเท่านั้น ส่งผลให้ความถี่ในการรับชมรายการสูงขึ้นและมีกลุ่มผู้ชมได้รับชมในวงกว้างมากขึ้นด้วย

การมีสายสัมพันธ์อันดี และนโยบายของสถานีที่จะเผยแพร่รายการสารคดีคุณภาพ ถือเป็นปัจจัยภายนอก ด้านช่องทางการแพร่กระจาย [Distribution Channels] ที่เอื้อในเชิงบวกให้ "โลกสลัปส์" เป็นที่รู้จักและยอมรับ จึงมีผลโดยตรงต่อขั้นตอนสุดท้าย คือการแพร่ภาพออกอากาศให้ผู้ชมได้รับชม และส่งผลโดยอ้อมให้ทีมงานพยายามพัฒนารายการให้ดียิ่งๆ ขึ้น เพราะหากคุณภาพลดลงก็จะทำให้ผู้บริหารสถานีโทรทัศน์ ลดความเชื่อถือเป็นผลงานขององค์กรตามไปด้วยเช่นกัน (จรินทร์ ฉายสกุล, สัมภาษณ์)

##### 5. นโยบายของผู้สนับสนุนรายการ

ในแวดวงธุรกิจปัจจุบันนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัย "วิธีการโฆษณาประชาสัมพันธ์" สินค้าหรือบริการขององค์กรแต่ละแห่ง เพื่อวัตถุประสงค์ในการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดในธุรกิจประเภทเดียวกัน ดังนั้นความนิยมในการใช้สื่อมวลชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อวิทยุโทรทัศน์นั้น จึงทวีจำนวนสูงขึ้นนับเป็นลิบๆ ล้านบาทต่อวันเลยทีเดียว

แต่หากจะเปรียบเทียบกันระหว่างการโฆษณากับการประชาสัมพันธ์ แล้ว ก็เป็นที่แน่นอนว่า "โฆษณา" นั้น จะส่งผลทางตรงต่อการขาย แต่ในส่วนของ

การ "ประชาสัมพันธ์" จะให้ผลสืบเนื่องในแง่ของการ "ก่อ-กัน-แก" ภาพลักษณ์ขององค์กร ดังนั้นความนิยมในการเสนอตัวเป็น "ผู้อุปถัมภ์รายการโทรทัศน์" เพื่อหวังผลด้านการประชาสัมพันธ์ จึงถือได้ว่าเป็นแนวนโยบายและกลยุทธ์สำคัญของเกือบจะทุกองค์กรไปแล้วก็ว่าได้ในปัจจุบัน

ธนาคารไทยพาณิชย์ ก็เช่นกัน ได้เล็งเห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอันงดงามของมนุษยชาติ จึงให้การสนับสนุนเงินทุนในการผลิตด้วยดีตลอดมานับแต่ยุคแรกเริ่ม \* ในรูปของผู้อำนวยการสร้างหรือผู้สนับสนุนการผลิต เฉลี่ยแล้วเป็นงบประมาณราว 10 ล้านบาท ต่อปีทีเดียว โดยในฐานะนี้อาจเรียกได้ว่าธนาคารนั้นเป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านการเงิน [Financial Backer] ตามแนวคิดของ De Fleur มากกว่าที่จะเป็น "ผู้โฆษณา" [Advertiser] เช่นที่มักปรากฏในรูปแบบของการสนับสนุนรายการอื่นๆ

## 6. แรงผลักดันทางสังคมและการเมือง

นับเป็นปัจจัยภายนอกที่เรียกได้ว่า "ควบคุมยากมากที่สุด" เนื่องจากในประเทศไทยนั้นมักมีการปรับเปลี่ยนคณะรัฐมนตรีผู้ทำหน้าที่บริหารงานบ้านเมือง อยู่เสมอ จากบทเรียนในยุคที่ ร.ต.อ. เฉลิม อยู่บำรุง เข้ารับตำแหน่งรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี แล้วได้ใช้อำนาจหน้าที่ บอกลีกลัทธิการเป็นผู้ผลิตรายการข่าวและสารคดี ก่อนกำหนด เมื่อปลายปี พ.ศ. 2531 ส่งผลกระทบให้

---

\* ถึงแม้ว่าต่อมาในปี พ.ศ. 2538 ธนาคารไทยพาณิชย์จะยกเลิกสัญญาหันไปสนับสนุน "สารคดีชุดโลกสีน้ำเงิน" ของ "บริษัทพานอรามา" [PANORAMA] ซึ่งบริหารงานโดยคุณชินนทร์ ชมะโชติ และได้กลับมาเซ็นสัญญาออกอากาศซ้ำอีกครั้ง [Re-Run] ทางททบ.5 ในช่วงต้นปี พ.ศ. 2539 โดยไม่ทราบสาเหตุ

การดำเนินงานของบริษัทฯ เกือบจะต้องหยุดชะงักไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่ก็นำ  
 ยินดีที่ได้มีโอกาสเริ่มต้นใหม่อีกครั้ง ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 ในปี  
 พ.ศ. 2533 เมื่อสถานการณ์ทางการเมืองเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น จึงทำให้  
 "สารคดีโลกสลัปส์" ได้มีโอกาสผงาดขึ้นมาอีกครั้งอย่างเต็มภาคภูมิ และที่สำคัญ  
 เป็นการกลับมาเพื่อจะนำเสนอผลงานสารคดีที่ผลิตขึ้นโดยฝีมือของทีมงานชาวไทย  
 ล้วนๆ ให้ชาวไทยด้วยกันได้รับชม ยิ่งไปกว่านั้น ยังได้รับการพิจารณาอوبرางวัล  
 จากองค์กรและสถาบันต่างๆ มากมาย อาทิ รางวัลโทรทัศน์ทองคำ จากชมรม  
 ส่งเสริมโทรทัศน์ฯ, รางวัลรายการโทรทัศน์ดีเด่นด้านการอนุรักษ์สภาวะแวดล้อม  
 จากชมรมสภาวะแวดล้อมสยาม เป็นต้น

หากพิจารณาถึงการจัดการเชิงระบบแล้ว องค์กรเองนั้นนอกจาก  
 จะต้องบริหารโครงสร้าง และปัจจัยภายใน [Internal Environment] ให้มี  
 ประสิทธิภาพแล้ว ยังจะต้องพยายามปรับระบบการผลิตงานให้สอดคล้องกับสภาวะ  
 แวดล้อมภายนอก [External Environment] โดยเฉพาะในประเด็นทางด้าน  
 สังคมและการเมือง ให้ได้มากที่สุด เนื่องจากทุกองค์กรที่อยู่ในระบบต่างก็ต้องมี  
 การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เพราะหากเกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยใดๆ ก็  
 ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบย่อยอื่นๆ ตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม "ปัจจัยทางการเมือง"  
 มิได้เป็นแรงผลักดัน ที่จะส่งผลโดยตรงในเชิงบวก ต่อกระบวนการผลิตรายการ  
 "โลกสลัปส์" แต่อย่างใด ในขณะที่ปัจจัยแวดล้อมจากสถาบันอื่นๆ ทางสังคมดังกล่าว  
 มาแล้วข้างต้น กลับมีผลต่อการวัดคุณภาพและความนิยมรับชมรายการของผู้ชมได้  
 ในระดับหนึ่งทีเดียว

นอกเหนือจากการที่ปัจจัยต่างๆ ของกระบวนการผลิต "สารคดีโทรทัศน์  
 ชุดโลกสลัปส์" จะส่งเสริมให้รายการมีพัฒนาการในเชิงบวกแล้ว ปัจจัยเหล่านี้ก็ยัง  
 อาจส่งผลกระทบต่อในเชิงลบได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งก่อนจะพิจารณาถึงประเด็นดังกล่าว  
 คงเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องพิจารณาถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเสียก่อน

## ปัญหาและอุปสรรคในการผลิตรายการสารคดีโลกสลัปส์

องค์กรทุกแห่งต่างก็เกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อสร้างงานตามเป้าหมายที่กำหนด โดยจัดแบ่งความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายออกมาในรูปของโครงสร้างตามความถนัดเฉพาะบุคคล ซึ่งจะต้องอาศัยเครื่องมืออันทันสมัยในการปฏิบัติงาน และเมื่อแต่ละองค์กรประกอบมีความแตกต่างกันออกไป ดังนั้นการจัดการในองค์กรย่อมต้องมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น

แน่นอนที่ว่า เมื่อเกิดปัญหาต่างๆในองค์กรซึ่งนับเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งก็ย่อมต้องส่งผลกระทบต่อเนื่องไปถึงระบบใหญ่ด้วยเช่นกัน ดังนั้นจึงอาจกล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานผลิตรายการ "สารคดีโลกสลัปส์" ได้ครอบคลุมถึง 2 ประเด็นใหญ่ ก็คือ **ปัญหาจากปัจจัยภายใน (ระบบย่อย)** และ **ปัญหาจากปัจจัยภายนอก (ระบบใหญ่)**

### 1. ปัญหาจากปัจจัยภายใน

#### - ความสามารถของบุคลากร

เนื่องจากงาน "สร้างสรรค์" และการ "ผลิต" รายการสารคดีนั้นค่อนข้างยากที่จะตรึงความสนใจจากผู้ชมได้ จึงต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถพร้อมทั้งด้านการเขียนบท การถ่ายภาพ การประพันธ์ดนตรีประกอบ และการประสานงาน เพื่อให้ได้งานที่มีความประสานกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียว จนเรียกได้ว่ามีคุณภาพ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะเฟ้นหาบุคคลเหล่านั้นมาปฏิบัติงานร่วมกันได้ และบางครั้งการคัดเลือกบุคลากรด้วยวิธีการสัมภาษณ์ ก็เป็นแต่เพียงนามธรรม ยังไม่อาจทราบล่วงหน้าได้ถึงผลงานที่จะผลิตออกมา จึงต้องหวังเพียงแค่กลางสังหรณ์ และการมองการณ์ไกลของผู้ทำหน้าที่คัดเลือกบุคลากร ซึ่งก็นับว่าเป็นเรื่องที่ยากยิ่งพอสมควร

จากการสัมภาษณ์ คุณภูเก็ต กาญจนะวณิชย์ ในฐานะ ผู้ควบคุม การผลิตรายการ ทำให้ได้ทราบข้อมูลเพิ่มเติมว่าเคยมีกรณีการเลื่อนตำแหน่งงาน ของบุคลากรจากพนักงานขับรถ มาเป็นผู้ช่วยช่างภาพ และได้เป็นช่างภาพในที่สุด ซึ่งก็ต้องอาศัยประสบการณ์นานหลายปีพอสมควรว่าจะถึงจุดนั้นได้ แต่ในกรณีของ ช่างภาพ (วุฒิปริญญาตรี) ที่ต้องการจะข้ามสายมาเป็นฝ่ายข้อมูลหรือผู้เขียนบทนั้น มักไม่ได้รับการอนุมัติ เนื่องจากเสียดายความสามารถในการถ่ายทำ และที่สำคัญ เป็นการเลื่อนตำแหน่งที่ค่อนข้างยุ่งยากเพราะต้องเจรจากับผู้จัดการผลิตให้อนุมัติ ก่อน ซึ่งถึงแม้บางครั้งจะอนุมัติไปแล้ว ก็มักจะประสบกับปัญหาตามมาภายหลังว่า "บุคคลนั้นๆไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้"

ผู้ศึกษาใคร่ขอหยิบยก "ประเด็นปัญหา" ที่มักจะพบ ในทีมงาน "สารคดีโลกสลัปส์" ตามการประมวลของคุณธีรภาพ โลหิตกุล: ผู้เขียนบท ที่เป็น เสมือนผู้ควบคุมการผลิต เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของ "ผู้เขียนบท-ช่างภาพ-ผู้กำกับ (ลำดับ)ภาพ" ดังนี้<sup>๑</sup>

- เมื่อไปถึงสถานที่ถ่ายทำแล้ว ผู้เขียนบทก็ยังไม่รู้เลยว่าจะ นำเสนอสารคดีออกมาในแนวไหน บอกแต่มาให้ถ่ายเก็บไว้ก่อน โดยไม่สามารถ อธิบายได้ว่าจะนำไปใช้อย่างไร

- ผู้เขียนบทขาดการวางแผนล่วงหน้า ช่างภาพจึงไม่ได้จัด เตรียมอุปกรณ์พิเศษบางอย่างไปด้วย เช่น เลนส์มุมกว้าง สำหรับใช้ถ่ายภาพใน สถานที่แคบๆ เพื่อให้สามารถเก็บรายละเอียดได้ครบถ้วน หรือ ขาตั้งกล้องแบบ เตี้ย สำหรับเก็บภาพบรรยากาศการหาอาหารของสัตว์เล็กๆ เป็นต้น

<sup>๑</sup> ธีรภาพ โลหิตกุล, "สามประสานในงานสารคดี," กรุงเทพมหานคร, สิงหาคม 2536 (พิมพ์ดีด).

- ผู้กำกับภาพประเมินตนเองสูงเหมือนผู้กำกับภาพยนตร์ คือ กำหนดแนวทางการถ่ายทำหมด ไม่เปิดโอกาสให้ช่างภาพได้สร้างสรรค์เองบ้าง

- ช่างภาพไม่เข้าใจบทบาทของผู้กำกับภาพ เช่น ถ่ายเอง ทุกครั้งโดยไม่ขอคำปรึกษาเพราะคิดว่าตนเองมีความรู้พอ หรือในทางกลับกัน ก็ ต้องพึ่งมุมมองของผู้กำกับภาพไปเสียทุกช็อต [Shot] โดยตนเองคิดจะทำหน้าที่ เพียงควบคุมกล้องเท่านั้น

- ผู้เขียนบทไม่สามารถถ่ายทอดความหมายของ "ภาษาภาพ" ที่ต้องการ ให้ผู้กำกับภาพ หรือช่างภาพรับรู้ได้ อาจเป็นเพราะได้เรียนรู้หรือ เติบโตมาจากต่างสำนัก พุดจากกันคนละภาษา (ศิลป์)

- ผู้เขียนบทไม่เข้าใจศิลปการนำเสนอภาพและเสียงทางสื่อ โทเทคส์ เลยพยายามยึดยึดข้อมูลที่เป็นวิชาการ จนกลายเป็น "บทความ" แทน "สารคดี" และยาวเกินไปจนไม่สามารถหาภาพมาใส่ได้เพียงพอ

- มักชอบเขียนบทแบบอธิบายภาพ เช่น เขาเดินตรงไปยัง ประตู ซึ่งในภาพก็บ่งบอกกริยานั้นแล้วอย่างชัดเจน ไม่จำเป็นต้องบอกซ้ำอีกก็ได้ หรือพยายามบ่งบอกอารมณ์ด้วยบทบรรยาย จนทำให้ความงามตระการตา, ความ ตื่นเต้น หรือโศกสลดของภาพที่ปรากฏนั้น ไม่อาจรับรู้ได้จากสัมผัสทางจินตนาการ ของผู้ชมเอง

#### - จำนวนทีมงาน

เมื่อองค์กรเริ่มเติบโตขึ้น แน่นนอนที่ว่า "ทีมงาน" ที่จะต้องผลิตก็ ย่อมต้องเพิ่มจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่จำนวนบุคลากรในแต่ละทีมยังคงมี เท่าเดิม ดังนั้นแต่ละคนจึงต้องรับผิดชอบงานหลายๆชิ้นในขณะเดียวกัน ไม่ว่าจะ เป็น ผู้เขียนบท ฝ่ายข้อมูล ผู้ประสานงาน หรือฝ่ายอื่นๆ จึงอาจทำให้ล้าสน หรือ ทำงานได้ไม่ทันตามกำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของ "ผู้เขียนบท" (ลักษณ

เพ็ญถนอม, สัมภาษณ์) โดยที่บริษัทก็ไม่อาจจะรับสมัครบุคลากรเพิ่มขึ้นได้มากนัก เพราะข้อจำกัดในแง่ธุรกิจ ที่หมายถึงจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นกว่าเดิมนั่นเอง ขณะเดียวกันจำนวนเรื่องซึ่งมีอยู่ในสต็อก [Stock] ก็ค่อยๆลดลงไปตามลำดับจนไม่อาจผลิตรายการได้ทันออกอากาศในที่สุด (ชรินทร์ ชมะโชติ, สัมภาษณ์)

#### - ระบบการบริหารงาน

ดังได้กล่าวแล้วว่า ผู้บริหาร คือ ดร.สมเกียรติ อ่อนวิมล นั้น ได้ทำการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการ เป็นผู้จัดการผลิตให้กับ "เลขานุการส่วนตัว" ซึ่งถ้ามองเพียงผิวเผินแล้วก็ไม่น่าจะเกิดปัญหาใดๆขึ้น แต่ทั้งนี้เนื่องมาจากตัวของ ผู้จัดการผลิต นั้น มิได้มีความรู้ความชำนาญในงานการผลิตรายการสารคดีมาก่อน จึงอาจทำให้ขาดความเข้าใจในลักษณะงานบางอย่าง แล้วได้ป้อนข้อมูลที่ผิดพลาดบ่อยครั้งให้แก่ผู้บริหารระดับสูง จนสร้างแรงกดดันแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความท้อแท้และสิ้นหวังได้ (ชรินทร์ ชมะโชติ, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ ยังสืบเนื่องมาจากการที่องค์กรเติบโตมาอย่างไม่มีโครงสร้างตั้งแต่เริ่มต้น [Unstructural Development] และยังไม่ให้ความสำคัญกับฝ่ายบุคลากร ทุกวันนี้จึงไม่มีฝ่ายบุคลากร ทำหน้าที่พิจารณาเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งงานอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ดังนั้นอำนาจในการพิจารณาตัดสินใจ ส่วนใหญ่จึงไปตกอยู่กับผู้จัดการผลิต (และฝ่ายบัญชี) ซึ่งหากมีความเป็นธรรมและเข้าใจในลักษณะพื้นฐานของงานเพียงพอ (วิชัย อุดมพงษ์ลักษณ์, สัมภาษณ์) ก็ย่อมจะไม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและกำลังใจ จนถึงกับต้องยกทีมลาออกในที่สุด

#### - การอนุมัติงบประมาณ

เนื่องจากฝ่ายการเงิน ได้รับนโยบายโดยตรงมาจากผู้บริหาร ดังนั้นในการเสนอซื้ออุปกรณ์ใดๆ เพื่อใช้อำนวยความสะดวกในการถ่ายทำนั้น จึงค่อนข้างยุ่งยาก เรียกได้ว่า "ระบบใหญ่ไม่ เอื้อให้งานการผลิตสารคดีทำได้อย่างรวดเร็วตามต้องการ" เช่น แม้แต่จอภาพเพื่อตรวจสอบขณะถ่ายทำ [Monitor]

และหูฟัง เพื่อตรวจสอบเสียงขณะถ่ายทำ [Headphone] ก็ยังมีไม่ครบในทุกทีม เพราะ "ผู้นุมัติจัดซื้อ" ไม่ตระหนักถึงความสำคัญ (ชรินทร์ ชมะโชติ, สัมภาษณ์) ทั้งๆที่ หากมีอุปกรณ์ครบชุด ก็จะช่วยอำนวยความสะดวก และทำให้ประหยัดเวลา ในการถ่ายทำ หรืออาจป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น สลัดเพี้ยนไป จากความเป็นจริงหรืออัดเสียงไม่เข้า ซึ่งอาจทำให้ต้องเสียเวลาและงบประมาณ ในการถ่ายทำซ้ำหรือมีหม้ออีกเครื่อง (แต่มีก็ไม่ค่อยปรากฏ)

#### - ความขัดแย้งทางความคิด

"ความขัดแย้ง" [Conflict] เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่ายในแทบทุกระดับขององค์กร โดยอาจจะเป็นความขัดแย้งของคนหลายๆฝ่าย ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ คุณชรินทร์ ชมะโชติ ในฐานะ "ผู้บุกเบิกและผู้ควบคุมการผลิตสารคดีชุดโลกสลัดสี" ดังนี้

#### ก. ผู้บริหารระดับสูง กับ ผู้บริหารระดับกลาง

"ผู้บริหารระดับกลาง" ในที่นี้หมายถึง ผู้ควบคุมการผลิตรายการ [Producer/Project Manager] และผู้จัดการผลิต [Operation Manager] ซึ่งต้องทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็น "ตัวกลาง" ประสานประโยชน์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน จึงวางตัวได้ค่อนข้างลำบากเพราะหากจะนำเอาปัญหาของระดับปฏิบัติ ไปชี้แจงต่อผู้บริหารในระดับสูง ก็อาจถูกเพ่งเล็งได้ว่าเป็นปากเป็นเสียงให้ลูกน้องมากเกินไป หรือหากจะแก้ไขปัญหาวางอย่างให้ลูกน้องก็ทำได้ยาก เพราะอาจเป็นสาเหตุที่สร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้บริหารในระดับสูงได้เสมอ (ชรินทร์ ชมะโชติ, สัมภาษณ์)

หากจะมองเผินๆก็คล้ายกับว่า "ผู้ควบคุมการผลิตรายการ" นั้นมีอำนาจในการตัดสินใจ แต่ในทางปฏิบัติแล้วไม่ได้มีสิทธิเต็มที่เลย เพราะไม่สามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่ง [Promotion] หรือการโยกย้าย ตลอดจนการให้ผลตอบแทนใดๆแก่ลูกน้อง และหากจะเปรียบเทียบ

กับตำแหน่งผู้จัดการผลิต [Operation Manager] แล้ว นับว่าผู้ควบคุมการผลิต [Project Manager] นั้น ต่อยานสิทธิและศักดิ์ศรีมากกว่า ทั้งๆที่ใน "องค์กรผู้ผลิตรายการโทรทัศน์" เช่นนี้ ควรจะมีเท่าๆกัน เพื่อการร่วมมือกันบริหารงานตามแนวทางที่แต่ละฝ่ายมีความสามารถ

คุณชนินทร์ ชมะโชติ ซึ่งในอดีตเป็นผู้ที่บุกเบิกและต่อสู้เพื่อให้เกิดสารคดี "โลกสลัปส์" ขึ้นมา ได้ให้ทัศนะว่า ไม่มีประโยชน์ใดๆทั้งสิ้นในการที่จะพยายามแก้ไขข้อขัดแย้งที่มักจะเกิดขึ้น ตราบไตก็ตามที่ผู้บริหารยังไม่พยายามปรับปรุงบทบาทและหน้าที่ของตน บางคน หรือ ทุกคนในองค์กร ให้ชัดเจนมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา

ขณะที่ ดร.สมเกียรติ อ่อนวิมล ได้ยืนยันทัศนะเกี่ยวกับข้อขัดแย้งระหว่าง "ผู้จัดการผลิต" กับฝ่ายปฏิบัติงานว่าเป็นเรื่องหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ใครจะชอบหรือไม่ เพราะเมื่อตนเองได้มอบหมายความรับผิดชอบในการจัดการให้แก่คุณนพพรไปแล้ว ก็เป็นเรื่องที่จะต้องสู้กันในงานและไม่น่าจะมีผลกระทบต่อคุณภาพของงาน และอีกประการหนึ่งก็คือคุณนพพรนั้นเป็นหลานของตนเอง จึงไม่อาจปรับเปลี่ยนได้

นอกจากนี้ในมุมมองของคุณวิชัย อุดมพงษ์ลักษณ์ ซึ่งร่วมในการบุกเบิกสารคดี "โลกสลัปส์" ก็ยืนยันถึงความขัดแย้งบางจุดที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจไม่สอดคล้องกันระหว่าง "ผู้อำนวยการผลิต" และ "ผู้จัดการผลิต" เป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนได้ง่าย และยิ่งมีการปิดความรับผิดชอบเกิดขึ้น ก็ยิ่งสร้างความอึดอัดใจได้มากทีเดียว ดังเช่นที่เคยผ่านมานับครั้งไม่ถ้วนในอดีต

#### ข. ผู้บริหารระดับกลาง กับ ผู้ปฏิบัติงาน

ปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นเพียง "ปัญหาพื้นฐาน" อันได้แก่ การขัดแย้งทาง "ความคิดเห็น" ในประเด็นของข้อมูล รูปแบบ และเนื้อหาของรายการ เมื่อสามารถแสดงเหตุผล หรือหยังเสียงในเชิงประชาธิปไตยแล้ว ก็สามารถที่จะ

เข้าใจและได้ข้อสรุปที่ตรงกัน ดังนั้นบทบาทสำคัญของผู้ควบคุมการผลิตจึงอยู่ตรงนี้ ตรงจุดที่สามารถประนีประนอม [Compromise] และยุติลงได้ด้วยการตัดสินใจแบบเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม (ธีรภาพ โลหิตกุล, สัมภาษณ์)

แต่ในบางกรณีที่เป็นความขัดแย้งอันเกี่ยวข้องกับ"นโยบาย" ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ควบคุมการผลิตจะต้องสรุปตัดสินใจไปตามแนวทางของบริษัท พร้อมทั้งชี้แจงแสดงเหตุผลเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับที่จะปฏิบัติตามได้ (ชรินทร์ ชมะโชติ, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับกลางมักจะหลีกเลี่ยงวิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งโดยใช้อำนาจหน้าที่ [Domination] ถึงแม้จะนับได้ว่าเป็นวิธีที่ "ง่ายที่สุด"ก็ตามที เนื่องจากทราบดีว่าจะไม่สามารถส่งผลต่อเนื่องในระยะยาวต่อไปได้

#### ค. ผู้ปฏิบัติงาน กับ ผู้ปฏิบัติงาน

มักจะมีปัญหากระทบกระทั่งกันอยู่เสมอๆไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องของงาน เช่น กรณีช่างภาพกับผู้เขียนบท, ผู้เขียนบทกับผู้ล่าดับภาพ, ฝ่ายผลิตกับฝ่ายการเงิน เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายการเงินนั้น มักเป็นกรณีที่สามารถพบเห็นได้บ่อยครั้งที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ฝ่ายบัญชี-การเงินนั้น ได้รับนโยบายบางอย่าง มาจากผู้บริหารโดยตรงและยังขาดความเข้าใจในระบบการทำงานแบบ Production ก็เป็นได้ (ชรินทร์ ชมะโชติ, สัมภาษณ์)

กรณีความขัดแย้งในที่มงานเดียวกันก็มี ตัวอย่างเช่น กรณีของ"ช่างภาพ"กับ"ผู้เขียนบท" ซึ่งจากความกดดันด้านเวลาและสภาวะแวดล้อมขณะที่ถ่ายทำ ก็อาจทำให้ต่างฝ่ายต่างเกิดจิลี โดยบางครั้งผู้เขียนบทอาจทำหน้าที่กำกับมุมกล้องอย่างละเอียดเกินไป จนช่างภาพนั้นไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือสร้างจินตนาการได้เลย หรืออีกมุมหนึ่งช่างภาพเองก็อาจจะตีความบทไปตาม

ประสบการณ์ของตนเอง เช่น เชื่อมั่นว่า ภาพที่ถ่ายทำด้วยเลนส์มุมกว้าง (Wide Angle Lens) นั้น สามารถเก็บรายละเอียดในพื้นที่แคบๆ ได้ครบถ้วน ขณะที่ทางฝ่ายผู้เขียนบท กลับมองถึงการสื่อความหมายว่า ภาพที่ได้ย่อมจะเกิดการบิดเพี้ยน (Distort) ไปจากความเป็นจริงได้ (ธีรภาพ โลหิตกุล และชนินทร์ ชมะโชติ, สัมภาษณ์)

ทางแก้ไขในจุดนี้ ก็คือ ความพยายามใน "การประสานความเข้าใจ" (Integration) โดยการจัดอบรมสัมมนาทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในทีมงาน เพื่อให้มีความเข้าใจใน "ภาษาภาพและเสียง" ซึ่งรวมเป็นภาษาศิลป์ ให้เป็นไปในแนวเดียวกัน (ถึงแม้จะสำเร็จการศึกษาจากต่างสถาบันก็ตามที) ซึ่งแนวปฏิบัติเท่าที่ผ่านมา ก็คือ การใช้วิธีฉายวิดีโอ เทป (ที่ออกอากาศไปแล้ว) จำนวน 12 เรื่อง สร้างสรรค์โดย 12 คน แล้วให้ทุกคนร่วมกันวิพากษ์วิจารณ์และซักถาม โดยให้ทุกคนพยายามเปิดใจให้กว้างที่สุด ปิดท้ายด้วยการกล่าวสรุปของผู้ควบคุมการผลิต ซึ่งวิธีนี้สามารถสร้างความภาคภูมิใจ และทำให้ได้แนวทางแก้ไขความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อพัฒนางานอย่างได้ผลสูงทีเดียว

ส่วนกรณีของช่างภาพ-ผู้เขียนบท-ผู้ลำดับภาพ(ตัดต่อ) นั้น ก็เช่นกัน แนวทางที่จะทำให้ผู้ตัดต่อได้รับรู้ ได้เข้าใจถึงข้อจำกัดและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการถ่ายทำ ก็คือ ยกกระดานจาก "ผู้ควบคุมเครื่องมือตัดต่อลำดับภาพ" ไปเป็น "ผู้กำกับภาพ" เพื่อร่วมกันวางแผนการสร้างสรรค์และผลิตงานทุกขั้นตอน

นอกจากนี้ ในกรณีที่ต้องเดินทางไปถ่ายทำในต่างประเทศ ย่อมต้องใช้ชีวิตร่วมกันเป็นระยะเวลาอันยาวนาน อาจมีปัญหาเรื่องที่พัก, อาหาร และสภาพภูมิอากาศ ทำให้เกิดความกดดันจนขัดแย้งกันได้มากที่สุด

"ข้อขัดแย้งทางความคิด เห็นของบุคลากร" ข้างต้น ถือเป็นองค์ประกอบที่มีความอ่อนไหว [Sensitive] และเปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด จึงอาจส่งผลกระทบต่อส่วนต่างๆ ได้มาก หากไม่ได้รับการเอาใจใส่ในการแก้ไขให้ดีขึ้น

### - การวางแผนงาน

จากการสัมภาษณ์คุณภูเก็ต กาญจนะวณิชย์ และทีมงานรายการ "โลกสลัปส์" ในช่วงปี พ.ศ. 2537 พบว่า ภารกิจของการถ่ายทำในต่างประเทศนั้น ต้องเผชิญกับปัญหามากมาย ทั้งในแง่ของการจัดสรร เวลาและงบประมาณ ดังนั้น หากวางแผนผิดพลาดไปเพียงนิดเดียว ก็อาจทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น หากถ่ายทำไม่ครบถ้วนตามต้องการและไม่สามารถเดินทางไปถ่ายซ่อม ก็จะต้องใช้วิธีการปิดเนื้อหา เพื่อเพิ่มจำนวนตอน มีผลต่อเนื้อเรื่องให้คุณภาพของรายการ ต่ำลงไป

ภารกิจของชุด "แม่น้ำมูล" ได้เคยประสบกับปัญหาการวางแผนงาน ผิดฤดูกาล คือในโครงร่างการถ่ายทำ (บท) นั้น จะต้องถ่ายภาพจุดสำคัญที่แม่น้ำมูลมาบรรจบกับแม่น้ำชี (มูลสบชี) แต่ปรากฏว่าได้ยกกองไปถ่ายทำในฤดูฝน จึงมีแต่น้ำท่วมทุ่งเต็มไปหมด ขนาดขึ้นเฮลิคอปเตอร์ไป ก็ยังไม่สามารถจะทราบ หรือมองเห็นตำแหน่งที่แท้จริงได้ อีกประการหนึ่งคือ เจ้าหน้าที่ที่ขึ้นเครื่องไปด้วย ก็มีเพียงเจ้าหน้าที่การบินของกองทัพบก ไม่ใช่คนในพื้นที่ที่พอจะให้ข้อมูลได้ ดังนั้นในการแก้ปัญหาการถ่ายทำจึงต้องพยายามฉีกแนวการนำเสนอ ไปเป็นเพิ่มเติมข้อมูลเกี่ยวกับน้ำท่วมเข้าไปแทน (วิลาศ ปัญญาโรจน์, สัมภาษณ์)

### - เนื้อหารายการ

"สารคดีโลกสลัปส์" นั้น ค่อนข้างจะจำกัดตัวเองให้นำเสนอ เฉพาะ เรื่องศิลปวัฒนธรรม และสภาวะแวดล้อม จึงอาจทำให้ถึงทางตันและสร้างความรู้สึกจำเจให้เกิดกับการรับรู้ของผู้ชมได้ง่าย เนื่องจากรสนิยมในการรับชมรายการโทรทัศน์ของคนไทยนั้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ไม่มีสูตรสำเร็จแน่นอนตายตัว เช่นในปี พ.ศ. 2536 เป็นปีที่มีการรณรงค์เรื่องสิ่งแวดล้อม ซึ่งผู้ผลิตแต่ละรายการ ต่างก็ได้้นำเสนอเรื่องราวดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หาก "โลกสลัปส์" ยังนำเสนอ เนื้อหาที่ใกล้เคียงและซ้ำซ้อนกันอีก ผู้ชมก็อาจจะรู้สึก เติมนิ่มและเบื่อหน่ายที่จะเปิดรับสาระดังกล่าวได้ (ชรินทร์ ชมะโชติ, สัมภาษณ์)

## 2. ปัญหาจากปัจจัยภายนอก

### - สถานที่ถ่ายทำ

ปัญหาเกี่ยวกับสถานที่ถ่ายทำ จะพบมากในกรณีของการถ่ายทำที่มีขึ้นใน "ต่างประเทศ" เนื่องจากไม่ได้ทำการสำรวจก่อนล่วงหน้า ดังนั้นมุมมองต่างๆจึงอาจไม่เป็นไปตามที่คาดคิดไว้ รวมถึงกรณีของสภาพดินฟ้าอากาศซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างสูงต่อการถ่ายทำนอกสถานที่ [Out Door] อาทิ ฝนตก, แดดจัด, หิมะหนาปกคลุมจนหนาวเย็น เป็นต้น นอกจากนี้สภาพถนนหนทางที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเดินทางไปถ่ายทำ ก็ถือเป็นปัญหาสำคัญที่มักจะประสบอยู่เสมอ

การสื่อสาร และภาษาที่ใช้ในท้องถิ่น [Local Language : Verbal and Non-Verbal] รวมถึงการไม่ได้รับความร่วมมือ จากเจ้าหน้าที่ของรัฐและคนในท้องถิ่นที่เดินทางไปถ่ายทำ อาจทำให้ต้องใช้เวลานานมาก กว่าจะสามารถทำความเข้าใจกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศในโลกที่ 3 นั้น มักมีการคอร์รัปชัน [Corruption] สูง จึงอาจจะต้องเตรียมงบประมาณไปเพื่อป้องกันการถ่วงเวลาในการตรวจสอบ เทปที่ได้ถ่ายทำแล้ว (ฎเก็ต กาญจนะวณิชย์, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ ประเพณี หรือความเชื่อ ของบุคคลในแต่ละภูมิภาค หรือแต่ละประเทศที่แตกต่างกันออกไป ก็อาจเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความยุ่งยาก และเข้าใจผิดได้ หากไม่ทำการศึกษาค้นคว้าล่วงหน้าให้ถี่ถ้วนก่อน เช่น การผิดผีในกรณีจับมือถือแขนหญิงสาวของชนเผ่าต่างๆ ก็เป็นเรื่องที่ทีมงานจะต้องให้ความระมัดระวัง และถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในขณะถ่ายทำ

สำหรับการถ่ายทำในประเทศนั้น อาจมีภูมิภาคบางแห่งที่ไม่เอื้อ เช่น ชุม "ทะเลไทย" นอกเหนือจากความยากลำบากในการถ่ายทำได้น้ำ ซึ่งต้องจัดเตรียมสายไฟที่ทนต่อแรงกดดันน้ำ, การคิดเครื่องตัดไฟอัตโนมัติ และการพจญกับปลาดุกรูปร่างหรือปลาไหลมอเร่พันคมแล้ว ยังประสบปัญหาดินเลนริมทะเล

รวมทั้งคลื่นลมพายุในทะเลขณะตามหาปลา อีกด้วย ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ปัญหาการเตรียมพร้อมของทีมงานผลิต ในแง่ของการศึกษา "วิธีการสื่อสารได้น้ำ" และการฝึกดำน้ำหลักสูตรเร่งรัด ซึ่งส่วนใหญ่จะสามารถผ่านไปได้โดยราบรื่น แต่ในกรณีของคุณวิชัย อุดมพงษ์ลักษณะนั้น นอกจากจะได้รับการประเมินผลกับปลาฉลามแล้ว ยังเกิดอาการทรงตัวไม่อยู่ จนเกือบจมน้ำ เพราะพยายามสื่อสารกับผู้ร่วมฝึกคือคุณปิยาภรณ์แล้วว่ากำลังจะจม แต่กลับเข้าใจผิดส่งไปฉายมาให้แทน หรือกรณีแก้วหูฉีกขณะดำน้ำ ก็ได้ส่งผลกระทบต่อเรื่องมาถึง ความสามารถในการทรงตัวของเขาในปัจจุบัน (วิชัย อุดมพงษ์ลักษณะ, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ในการถ่ายทำสารคดี ชุด "ตำนานอีสาน" ก็ประสบกับปัญหาเรื่องดินฟ้าอากาศ เพราะในโครงเรื่องกล่าวบรรยายถึงความแห้งแล้ง แต่กลับปรากฏว่ามีฝนตกลงมาในเวลาที่ไม่ต้องการ ดังนั้นก็อาจจะต้องเสียเวลารอให้ฝนหยุดตก แดดออก แล้วจึงลงมือถ่ายทำต่อ หรืออาจจะต้องตัดสินใจยกกองถ่ายกลับก่อน หากคำนวณดูแล้วว่าการรอคอยในครั้งนั้น มีแต่จะสิ้นเปลือง (วิลาศ ปัญญาโรจน์, สัมภาษณ์)

#### - แหล่งข้อมูล

เป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากมาก เพราะมักประสบปัญหาเสมอว่า บรรดาแหล่งข้อมูล อันได้แก่ บุคคล เอกสาร ตลอดจนหลักฐานต่างๆ ที่ต้องการศึกษาค้นคว้านั้นได้เสียชีวิต สูญหาย และชำรุดไปตามกาลเวลา บ้างก็ถูกละทิ้งไป เพราะไม่ตระหนักในคุณค่า จึงทำให้การอ้างอิงเพื่อความน่าเชื่อถือของเนื้อหา นั้น ด้อยลงไป จนไม่สมบูรณ์อย่างเช่นที่ควรจะเป็น <sup>7</sup>

<sup>7</sup> ชีรภาพ โลहितกุล, "สัมมนาปัญหาและอุปสรรคในการผลิตสารคดี โทรทัศน์," บรรยาย ณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2535.

บางกรณีแหล่งข้อมูลยังพอมืออยู่บ้าง แต่ด้วยความรู้สึกหวั่นเกรง ใน "ความสัมพันธ์" ระหว่างประเทศ หรือ "ภาพลักษณ์" ของประเทศตน อาทิ ชุด "พุกาม" ในประเทศพม่า ซึ่งทีมงานได้วางแผนถ่ายทำเกี่ยวกับการเมือง ที่เมืองมัณฑะเลย์ เพราะคุณลักษณะ จีระจันท์ และคุณนิรมล เมธีสุวกุล ในฐานะฝ่ายข้อมูลและผู้คิดสร้างสรรค์บท ได้ศึกษาข้อมูลมาก่อนแล้วพบว่าในสมัยหนึ่งเคยมีการกวาดต้อนช่างฝีมือคนไทยไปอยู่ในประเทศพม่า และได้้นำศิลปินด้านอื่นๆ เช่น การฟ้อนรำ ไปถ่ายทอดด้วย แต่ปรากฏว่าเจ้าหน้าที่รัฐค่อนข้างจะหวาดเกรงว่าจะมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศตน จึงพยายามกีดกันไม่ให้ได้พบกับแหล่งข้อมูล โดยเฉพาะ Mrs. Daw Amar... แหล่งข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบอาชีพเป็นนักเขียน แต่ก็พยายามทำความเข้าใจจนสามารถเก็บข้อมูลได้สำเร็จ และในที่สุดเมื่อกลับมาถึงเมืองไทย ก็ได้ทราบว่าตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานที่นั่นได้มีการติดตามพฤติกรรมของทีมงานโดยตำรวจลับ เนื่องจากเหตุผลด้านการเมืองดังได้กล่าวแล้วข้างต้น แต่นับว่าโชคดีที่ไม่มีผู้ใดประหลาดใจ (ลักษณะ จีระจันท์, สัมภาษณ์)

หรือในกรณีของ "การสื่อสาร" ระหว่างคนต่างเชื้อชาติ ก็ถือว่าเป็นปัญหาเช่นกัน เพราะแม้ทีมงานจะมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นภาษาสากลแล้ว แต่ก็ยังอาจพบปัญหาบางอย่างในการเก็บข้อมูล เมื่อปรากฏว่ามีการพูดภาษาอังกฤษในสำเนียงท้องถิ่น ดังเช่นที่ คุณลักษณะ จีระจันท์ ได้กล่าวย้อนถึงการทำงานในช่วงเวลานั้น ดังนี้

...หัวหน้ากองโบราณคดีของพุกาม เขาใช้สำเนียงพม่า ผสมกับอินเดียน มาพูดกับพี่ ซึ่งที่แรกก็คิดว่าตัวเองพอจะมีความรู้เรื่องภาษาอังกฤษอยู่บ้าง [คุณลักษณะ สำเร็จการศึกษาด้านวรรณคดีอังกฤษ] แต่ก็ฟังไม่เข้าใจ ต้องบอกให้เขาเขียนสิ่งที่เขาพูดลงในกระดาษอีกที เลยคุยกันรู้เรื่อง... คิดว่าไม่ใช่ปัญหาใหญ่ ค่อนข้างแปลกดี <sup>8</sup>

<sup>8</sup> สัมภาษณ์ คุณลักษณะ จีระจันท์, ฝ่ายข้อมูลและผู้เขียนบทสารคดี โลกสลัปส์, 8 พฤษภาคม 2538.

สำหรับในเมืองไทยนั้นมักไม่ค่อยมีปัญหา เนื่องจากได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากทุกฝ่าย จะมีก็เพียงปัญหาเล็กน้อยๆ ก็เช่นความเข้าใจผิดอันเกิดจากความหวังดีของแหล่งข้อมูล ด้วยการจัดตกแต่งสถานที่หรือการแต่งกายของตนให้ต่างไปจากเดิม แต่เมื่อทีมงานได้ชี้แจงว่าต้องการนำเสนอ"ข้อเท็จจริง"ให้ตรงกับความเป็นอยู่หรือการดำเนินชีวิต ก็เกิดความเข้าใจและให้ความร่วมมือต่อไปในที่สุด

#### - รสนิยมของผู้ชม

สืบเนื่องจากข้อเท็จจริงที่ว่า ผู้ชมส่วนใหญ่นิยมรับชมรายการที่ให้ความบันเทิงมากกว่าสาระ จึงทำให้บรรดาสถานีโทรทัศน์เพื่อการค้าทุกแห่งมักจะหยิบยกขึ้นมาเป็นข้ออ้างใน"การจัดผังรายการประจำวัน" และแน่นอนที่ว่า คนไทยนั้นมักมีนิสัย เบื่อง่าย หากสนใจเรื่องใดก็จะทำตามกันไปเป็นพักๆ เช่น เมื่อรู้สึกอึดอัดกับละครหลังข่าวก็จะหันมาสนใจความแปลกใหม่ของสารคดีหลังข่าว แต่เมื่อรายการถูกย้ายเวลาไปออกอากาศในช่วงเย็น ผู้ชมส่วนใหญ่ก็อาจเปลี่ยนใจไม่ติดตามชมต่อไป ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นเพราะเหตุผลที่ว่ายังกลับมาไม่ถึงบ้าน หรืออีกเหตุผลหนึ่งก็สืบเนื่องมาจากการที่กระแสในการตื่นตัวอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม เริ่มแผ่ลงนั่นเอง (ชรินทร์ ชมะโชติ, สัมภาษณ์)

#### - นโยบายของสถานีโทรทัศน์

การตัดสินใจ"ให้เข้าเวลาออกอากาศ" ของผู้บริหารสถานีนั้น มักคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยจะไม่เน้นหนักเรื่องคุณภาพมากนัก ซึ่งในส่วนนี้ค่อนข้างแตกต่างจากในต่างประเทศ (ชรินทร์ ชมะโชติ, สัมภาษณ์) และยิ่งไปกว่านั้น ทุกสถานีต่างก็มุ่งให้ความสำคัญกับรายการบันเทิง จะเห็นได้จากการบรรจุไว้ในช่วงเวลาที่ดีที่สุด และมีผู้ชมมากที่สุดประจำวัน (20.30-22.00 น.)

ครั้งหนึ่ง สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 ก็เคยกล้าที่จะฝ่ากระแสธุรกิจ โดยบรรจุรายการ"สารคดีโลกสลบสี"ไว้ในช่วงเวลา 22.00 น.

เพื่อสร้างทางเลือกใหม่ให้กับผู้ชม จึงส่งผลให้เกิดการตื่นตัวกันมากในหมู่ผู้ชมและผู้ผลิตรายการสารคดี แต่ต่อมาไม่นานก็พ่ายแพ้ต่อกระแสการแข่งขันทางธุรกิจกับสถานีอื่นๆ จึงต้องย้ายเวลาออกอากาศในช่วงเย็น และนับแต่นั้นมาก็ได้มีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงช่วงเวลาในการนำเสนออยู่เสมอ ทำให้ผู้ชมเกิดความสับสน ไม่สามารถจะติดตามชมได้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำ

นอกจากนี้ คุณชนินทร์ ชมะโชติ ยังเพิ่มเติมความคิดเห็นอีกว่า "การมีนโยบาย เปลี่ยนแปลงผังรายการคอนเสิร์ต" ของสถานีวิทยุโทรทัศน์ทุกแห่งนั้น ได้สร้างปัญหาให้กับบริษัทผู้ผลิตสารคดี เนื่องจากไม่สามารถวางแผนการผลิตงานล่วงหน้าได้ทัน งานที่ผลิตออกมาจึงไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร และที่สำคัญบางบริษัทก็ไม่สามารถหาผู้สนับสนุนรายการของตนได้ เนื่องจากทุกองค์กรมักจะทำการปิดงบประมาณกันไปแล้ว จึงอาจทำให้ผู้ผลิตรายการ (รายอื่นๆ) ประสบกับภาวะการขาดทุนได้ง่าย รวมทั้งจะส่งผลต่อเนื่องในระยะยาวถึงความอยู่รอดของรายการได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับทัศนะของคุณลายคราม เลิศวิทยาประสิทธิ์ ที่ว่า ธุรกิจนี้หาความแน่นอนได้ยาก เพราะผู้ผลิตกับเจ้าของเวลาต่างบุคคลกัน ย่อมมีมุมมองต่างกันออกไป (ลายคราม เลิศวิทยาประสิทธิ์, สัมภาษณ์)

อย่างไรก็ตาม ปัญหาเรื่องการเปลี่ยนแปลงเวลาออกอากาศนั้น ยังสืบเนื่องมาจาก "การกำหนดอัตราค่าเช่าเวลา" ของสถานีโทรทัศน์ไว้ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีผู้ชมติดตามเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ผู้ผลิตรายการในฐานะ "ผู้เช่าเวลา" ไม่สามารถแบกรับต้นทุนการผลิตที่สูงมากเช่นนี้ได้ แม้แต่รายการโลกสลัปส์เองซึ่งได้ชื่อว่ามิงงบประมาณจากการสนับสนุนของธนาคารไทยพาณิชย์ ในปริมาณที่สูงพอสมควรแล้วก็ตาม เพราะหากปีนขึ้นไปออกอากาศในช่วงเวลาดีประจำวัน [Prime Time] ก็จะต้องจ่ายค่าเช่าเวลาในอัตราที่สูงเกินไปกว่างบประมาณที่ได้รับ

## - การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

ในการบริหารงานสถานีวิทยุโทรทัศนบางแห่งจะมีนักการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่เสมอ( เนื่องจากในประเทศไทยนั้น "รัฐ" เป็นเจ้าของสถานีย) ซึ่งหากเป็นบุคคลที่มีความเที่ยงธรรมเพียงพอ ก็คงจะไม่ส่งผลกระทบใดๆ แต่หากบุคคลผู้นั้นชอบใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด ก็จะผลักดันให้ผู้ผลิตรายการเกิดความท้อถอยและเสื่อมศรัทธา ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อผลงานโดยรวมขององค์กร สำหรับรายการ "โลกสลับสี" นั้น ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เช่นที่ว่านี้เพียงครั้งเดียว คือช่วงที่ถูกยกเลิกสัญญาการเป็นผู้ผลิตรายการข่าวจากสถานีวิทยุโทรทัศนช่อง 9 อ.ส.ม.ท. จนต้องถูกถอดถอนรายการทั้งหมดตามไปด้วย

จะเห็นได้ว่า "การเมือง" นั้น มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของ "องค์กรผู้ผลิตรายการโทรทัศน" ตั้งแต่อดีตเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ด้วยเหตุผลที่ว่า การเปลี่ยนแปลงส่วนใดๆในระบบ ก็อาจส่งผลให้ส่วนอื่นๆ มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้นั่นเอง

เมื่อได้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการผลิต "สารคดีโลกสลับสี" ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ก็คงเป็นแนวทางให้เห็นได้ชัดว่า "การหยุดนิ่งทางพัฒนาการ" หรือ "การเสื่อมถอย" ของรายการ "โลกสลับสี" นั้น ย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดา และต่อไปนี้ผู้ศึกษาจะหยิบยกเอาปัญหาดังกล่าว มาประมวลขึ้นเป็น "ปัจจัยเชิงลบ" โดยจะพิจารณาควคู่กันไปที่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## ปัจจัยที่ส่งผลในเชิงลบต่อกระบวนการผลิตรายการสารคดีโลกสลับลี

### ปัจจัยภายใน

#### 1. ภาพลักษณ์ขององค์กร

ยิ่งนานวันความนิยม ความศรัทธาในองค์กร และตัวผู้นำ ก็ยิ่งลดน้อยลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก "การขาดพัฒนาการ" ด้านรูปแบบ หรือแนวคิดในการนำเสนอ รวมถึงสาเหตุจากอัตราการหมุนเวียนของจำนวนบุคลากรที่เข้าและออกองค์กร [Turn Over] นั้นมีจำนวนสูงขึ้นเรื่อยๆ แสดงให้เห็นปัญหาบางอย่างซึ่งมีอยู่ภายในองค์กร นอกจากนี้ก็อาจเป็นเพราะสภาวะขององค์กรที่ต้องยึดติดอยู่กับสถานีโทรทัศน์เพียง 1 หรือ 2 แห่ง เท่านั้น และด้วยสถานภาพที่เป็นเพียงผู้เช่าเวลาในการออกอากาศ ไม่มีช่องทางการเผยแพร่ข่าวสาร [Channel] เป็นของตนเอง จึงทำให้ขาด "ความมั่นคง" ในเสถียรภาพได้โดยง่าย

นอกจากนี้ จุดอ่อนของภาพพจน์องค์กรยังอยู่ที่การเกาะติดกับ "ภาพลักษณ์ของผู้นำ" ซึ่งถือได้ว่าเป็น "สัญลักษณ์" ขององค์กรนี้ เพราะหากเมื่อใดที่ ดร.สมเกียรติ ไปมีความขัดแย้งกับภายนอกองค์กรหรือมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงเกินไป (ในสายตาของบางคน) อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้ง่าย ดังทัศนคติของ คุณจรินทร์ ฉายสกุล หัวหน้าแผนกผลิตรายการ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 อันเกี่ยวกับการบริหารงาน และภาพลักษณ์ของ ดร.สมเกียรติ อ่อนวิมล ดังนี้

...ดร.สมเกียรติเขาเก่งนะ เป็นนักสร้างสรรค์และผู้ผลิตที่ดีมาก แต่เขาไม่ใช่ผู้บริหาร โดยเฉพาะด้านบุคลากร จึงไม่ค่อยประสบความสำเร็จนัก ...ทางที่ดีผมว่าควรจะมีอหิมาช่วยบริหารงาน และไม่ควรปล่อยให้ อาจารย์เป็นสัญลักษณ์ขององค์กรเพียงคนเดียว เพราะถ้าทำอะไรผิด ก็ผิดหมด อีกอย่างคือแบบซิกซางไม่ได้มีแต่ ดร.สมเกียรติ เท่านั้นที่เก่ง แต่ยังมีคนอื่นอีกหลายคน ผมคิดว่าถ้า ดร.สมเกียรติ เขาแก้ไขเรื่องบริหารนี้ได้

บริษัทแปซิฟิคา ก็คงจะไปได้ไกลขึ้นมากกว่าเดิม<sup>๑</sup>

ดังนั้นจุดอ่อนในด้าน การจัดการ [Management] ขององค์กร ผู้ผลิตรายการ "โลกสลัปส์" จึงอยู่ที่การขาดการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดที่จะ พัฒนารูปแบบให้แปลกใหม่ และเร้าใจผู้ชม เพราะยังคงยึดติดกับภาพลักษณ์เดิมๆ และตัวผู้นำองค์กรมากเกินไป

## 2. ระบบการบริหารงาน

การจัดองค์กรแบบที่ให้ความสำคัญกับ "ความสามารถของผู้นำ" โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญของโครงสร้างที่ชัดเจนนั้น นับได้ว่าอยู่ในอัตราเสี่ยงที่สูงพอสมควร เพราะทุกสิ่งล้วนขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้นำเพียงบุคคลเดียวและการที่ผู้นำมักให้ความสำคัญกับบุคคลที่มีความสามารถสูงๆ หรือบุคคลที่ต่อยกว่าในองค์กร โดยมองข้ามความสำคัญของ "พนักงานในระดับกลาง" ไป มิได้ติชม หรือใส่ใจ อาจส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานบางคนขาดขวัญ และกำลังใจในการทำงานไปได้ เพราะถึงแม้ว่า ลักษณะของ "องค์กรแบบผู้ประกอบการ" [Enterpreneurial Organization] นั้น จะถูกสร้างขึ้นจาก "ความต้องการของผู้นำ" แต่ก็จำเป็นต้องอาศัย "ความจงรักภักดีของผู้ตาม" เพื่อผลักดันให้องค์กรนั้นอยู่รอดได้ ดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่บุคลากรขาดความมั่นคงทางจิตใจ เมื่อนั้นก็ย่อมจะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมได้ในที่สุด จนอาจทำให้เกิดการตัดสินใจแยกตัวไปแสวงหาความมั่นคงและความก้าวหน้าในองค์กรอื่นๆต่อไปได้ ดังบทเรียนที่เกิดขึ้นมาแล้วหลายต่อหลายครั้ง ทั้งในฝ่ายงานข่าวโทรทัศน์ และฝ่ายงานผลิตสารคดี

---

<sup>๑</sup> สัมภาษณ์ จรินทร์ ฉายสกุล, หัวหน้าแผนกผลิตรายการ สถานีวิทยุโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5, 22 ธันวาคม 2538.

นอกจากนี้ ในสภาวะที่องค์กรเริ่มจะเติบโตและขยายข้างงานออกไป จนกลายเป็น"องค์กรที่มีขนาดใหญ่" เช่นในปัจจุบัน หากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนระบบต่างๆ ก็อาจส่งผลเสียต่อองค์กรได้ในระยะยาว

การจัดการ [Management] จึงนับว่าเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญอีกประการหนึ่ง อันจะส่งผลให้กระบวนการผลิตรายการ"โลกสลัปสี" เป็นไปได้โดยไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

### 3. ความสามารถของบุคลากร

ถึงแม้ว่าจะได้มีการเลือกสรรบุคลากรในทีมผลิตมาแล้วเป็นอย่างดี ทั้งจากผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ แต่ปัญหาด้าน"ความสามารถ" ของบุคลากร ก็ยังคงปรากฏอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทีมงานของ"ผู้เขียนบท" ซึ่งปัญหาส่วนหนึ่งก็ได้กล่าวถึงไปบ้างแล้วในช่วงต้นของงานวิจัย คือในกรณีของผู้ที่สำเร็จการศึกษาเฉพาะด้าน เช่น ประวัติศาสตร์ โบราณคดี หรือวิทยาศาสตร์ ก็มักจะพบกับปัญหาในการถ่ายทอด"ภาษาภาพ"ให้ผู้ลำดับภาพเข้าใจ และปัญหาการถ่ายทอดเรื่องราว โดยยึดยึดข้อมูลที่อัดแน่นเป็นวิชาการมากเกินไปให้แก่ผู้ชม ทำให้กลายเป็น"บทความทางวิชาการ" มากกว่า"สารคดี" จึงขาดความน่าสนใจไปได้ (ธีรภาพ โลหิตกุล, สัมภาษณ์)

ในทางกลับกัน ทีมงานอีกส่วนหนึ่งซึ่งเรียนรู้ทางด้านนิเทศศาสตร์ วารสารศาสตร์ หรือการสื่อสารมวลชนมาโดยตรง ก็มักจะประสบกับปัญหาในด้าน"การขาดความรู้พื้นฐาน"ทางวัฒนธรรม ประเพณี หรือประวัติศาสตร์ หรือหากจะพอศึกษาข้อมูลได้บ้าง ก็ไม่สามารถจับจุดได้ลึกนัก เรียกว่าไม่คมกับบางประเด็น ในขณะที่หากเปรียบเทียบกับนักวิชาการแล้ว เขาสามารถให้ข้อมูลได้เจาะลึกกว่า (อำไพวรรณ ลัดดากรพันธุ์, สัมภาษณ์)

ในประเด็นของความพยายามใช้ "วิธีการประสานประโยชน์" [Integration Strategy] เพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรในทีมงานผลิต "สารคดีโลกสลัปส์" นั้น ถึงแม้ว่าจะได้ผลดีต่อการพัฒนาทางด้านความคิดและศิลปะในการนำเสนอภาพและเสียง เป็นการฝึกปฏิบัติร่วมกันทางอ้อม แต่ก็ไม่ได้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และฝ่ายที่มีอำนาจในการตัดสินใจอนุมัติงบประมาณอย่างแท้จริง จึงยังไม่มี "ระบบการฝึกฝน" [Training] ให้กับ พนักงานใหม่ ทำให้ขาดประสบการณ์ในการคิดสร้างสรรค์ ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของงานในระยะต่อมา

ผลเชิงลบของปัจจัยภายใน ด้านภูมิหลัง ความรู้ และประสบการณ์ของผู้ประกอบการวิชาชีพสื่อ [Media Professional] ในกรณีนี้ อาจจะไม่เกิดขึ้นหรืออาจป้องกันได้ หากองค์กรให้ความสำคัญต่อการจัดการอย่างเป็นระบบ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มักจะมี ความเกี่ยวพัน และส่งผลสืบเนื่องถึงกันได้ในที่สุด

#### 4. งบประมาณการผลิต

ปัญหาส่วนหนึ่งของรายการ "โลกสลัปส์" ก็คือ ไม่สามารถทำอะไรให้แก่องค์กรได้ แต่จำเป็นต้องใช้งบประมาณสูงในการผลิต เพื่อให้ได้คุณภาพของงานในระดับที่น่าพอใจต่อไป (อำไพวรรณ ลัดดากรพันธุ์, สัมภาษณ์) ที่สำคัญคือ "ค่าเช่าเวลา" ในการออกอากาศ โดยเฉพาะในช่วงหลังข่าวภาคค่ำนั้นสูงมากถึงประมาณ 2 แสนบาทต่อรายการ 30 นาที (อัตราค่าเช่าเวลาของสถานีโทรทัศน์กองทัพบก ช่อง 5 คือ 5 แสนบาทต่อรายการยาว 75 นาที : จรินทร์ ฉายสกุล, สัมภาษณ์) บริษัทฯ จึงต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายนี้อย่างเต็มที่ ถึงแม้ว่าจะได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณมาจากธนาคารไทยพาณิชย์แล้วก็ตาม (ค่าผลิตรวมค่าเช่าเวลาเป็นเงิน 350,000 บาท ต่อตอน) เพราะถือเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ ที่ต้องเสียทุกตอน และหากนำไปรวมกับค่าผลิตแล้วก็เท่ากับว่าไม่สามารถทำผลกำไรได้เลย ดังนั้นการที่ผู้ปฏิบัติจะคิดสร้างสรรค์รูปแบบแปลกใหม่ไปจากเดิม เพื่อหวังผลในการพัฒนารายการ "โลกสลัปส์" นั้น จึงมีความเป็นไปได้น้อยมาก

แม้เมื่อพิจารณาในเชิงบวกจะพบว่า "งบประมาณการผลิต" รายการสารคดีโลกสลัสนั้น สูงพอสมควรทีเดียว แต่ก็ยังเป็นเพียงระดับหนึ่งเท่านั้น เพราะหากต้องการจะพัฒนารายการให้มีคุณภาพอยู่เสมอ ก็จะต้องใช้งบประมาณที่สูงยิ่งขึ้นไปอีก และหากเล็งผลเลิศเช่นนั้นก็ย่อมถือว่าปัจจุบันนี้เป็น "ปัจจัยเชิงลบ" เนื่องจากบริษัทแปซิฟิคฯ เองก็คงจะไม่สามารถแบกรับภาระในส่วนที่เกินไปได้มากกว่านี้ อีกประการหนึ่งคือ ผู้สนับสนุนรายการยังคงพอใจที่จะให้การสนับสนุนได้ ในอัตราเพียงเท่านี้ต่อไป ดังนั้นในประเด็นนี้จะเห็นได้ว่า การจัดการ (ด้านงบประมาณการผลิต) กลายเป็นปัจจัยเชิงลบ ที่ได้ส่งผลต่อเนื่องไปถึง "คุณภาพ" ของรายการอย่างหลีกเลี่ยงมิได้

## 5. คุณภาพของรายการ

### - ด้านเนื้อหา

การนำเสนอเนื้อหาสาระที่ซ้ำๆกันในแนวเดิม ทำให้ผู้ชมเริ่มเบื่อหน่าย และปิดรับเนื้อหาสาระของรายการ เนื่องจากสามารถ "คาดเดา" ได้ล่วงหน้าว่า เรื่องราวจะดำเนินไปอย่างไร และบทสรุปอยู่ในแนวใดบ้าง ดังเช่นคำวิจารณ์จากนักวิจารณ์รายการโทรทัศน์และสื่อมวลชนต่างๆ ในโอกาสการสัมมนา "โลกสลัสลี" ที่บริษัทฯ ได้จัดให้มีขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2535 สรุปความได้ว่า... "โลกสลัสลี เหมือนเป็นคนดีที่เตาออก" ไม่ว่าจะ เป็นสารคดีชุด [Series] ใดๆก็ตาม เพราะมองว่าขาดพัฒนาการด้านการเปลี่ยนแปลง และขาดรสชาติในตัวเอง (อำไพวรรณ ลัดดากรพันธุ์, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ การที่จะต้องผลิตชิ้นงานจำนวนมาก เพื่อให้ทันออกอากาศ โดยมีเงื่อนไข หรือข้อจำกัดทางด้านเวลา ในขณะที่จำนวนบุคลากร ก็ไม่เพียงพอ จึงทำให้ผลงานที่ออกมาไม่มีคุณภาพเท่าที่ควรจะเป็น

## - ค่านรูปแบบ

วิธีการบรรยายโดย ดร.สมเกียรติ อ่อนวิมล นั้น ยังคงรักษาเอกลักษณ์เดิมของตนไว้เสมอ เป็นการนำเสนอรายการในรูปแบบของสารคดีเชิงข้อมูลต่างๆไป จึงไม่มีความแตกต่างใดๆเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังขาดองค์ประกอบของความใกล้ชิดระหว่างตัวผู้ดำเนินรายการ (ผู้บรรยาย) กับผู้ชมรายการ จึงทำให้ขาดความน่าสนใจ ยิ่งไปกว่านั้นด้วยความยาวในการนำเสนอถึงตอนละ 30 นาที ต่อเนื่องกันยาวนาน 4 สัปดาห์ หรือกว่า 4 เดือน ก็ไม่อาจดึงดูดผู้ชมให้ติดตามรับชมได้อย่างต่อเนื่องโดยตลอด

เหล่านี้คือปัจจัยเชิงลบในด้านที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของ ผู้ประกอบวิชาชีพสื่อ [Media Professional] นั่นเอง

## 6. การประชาสัมพันธ์

ปัจจัยภายในที่ส่งผลด้านลบ แก่กระบวนการผลิตรายการโลกสลัปส์ อีกประการหนึ่งก็คือ "การประชาสัมพันธ์" ซึ่งเป็นปัจจัยที่มาจากภูมิหลังและประสบการณ์ของผู้ประกอบวิชาชีพสื่อ [Media Professional] ดังรายละเอียด

เมื่อสิทธิในการเป็นเจ้าของเวลาออกอากาศลดลงจากเดิม ทำให้บริษัทไม่อาจดำเนินการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์ได้อย่างต่อเนื่อง หรือหากจะทำการประชาสัมพันธ์ก็ทำได้เพียงในช่วงค่ำ ก่อนและหลังออกอากาศรายการ "สารคดีโลกสลัปส์" ซึ่งจัดได้ว่าเป็นช่วงเวลาที่มีผู้ชมเป็นจำนวนไม่มากนัก

นอกจากนี้ "การถูกถอดถอนรายการ" และ "การเปลี่ยนแปลงเวลา" ในการออกอากาศบ่อยครั้งเกินไป ย่อมจะทำให้ยากต่อการประชาสัมพันธ์ และที่สำคัญยังสร้างความเบื่อหน่ายและทอดถอนที่จะแสวงหาข่าวสาร เพื่อการติดตามรับชมของผู้ชมรายการอีกด้วย

สำหรับการประชาสัมพันธ์ผ่านทาง "สื่อสิ่งพิมพ์" นั้น ก็เริ่มลดน้อยลง เนื่องจากข้อจำกัดทางด้าน "เวลา" ในการผลิตรายการ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งผลิตเพื่อให้สามารถนำมาออกอากาศได้ทันตามกำหนด จึงอาจทำให้ทางทีมงานละเลยการดำเนินการในจุดนี้ไปได้

ที่สำคัญคือ การขาดการวางแผนงานอย่างเป็นระบบชัดเจน และขาดเทคนิควิธีที่เหมาะสมบางประการ เนื่องจากฝ่ายประชาสัมพันธ์ของบริษัทซึ่งควรจะมีหน้าที่โดยตรง แต่กลับได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบแค่เพียงงานทางด้าน "สื่อมวลชนสัมพันธ์" คือ ส่งข่าว และเลี้ยงขอบคุณบริษัทเอเจนซี หรือพนักงานในบริษัท (นิรุตติ์ ศิริจรรยา, สัมภาษณ์) จึงทำให้การประชาสัมพันธ์รายการขาดความต่อเนื่อง ไม่น่าสนใจ และจากการที่ทีมงานผู้ผลิตยังคงต้องรับหน้าที่นี้เอง (ทั้งๆที่โดยหน้าที่หลักแล้วควรจะต้องใส่ใจในการสร้างสรรค์งาน) ทำให้การเอาใจใส่ในคุณภาพของงานไม่เต็มที่เท่าที่ควร

เมื่อพิจารณาในส่วนของปัจจัยภายใน ด้านเทคโนโลยีการผลิตรายการ [Technical] นั้น แม้จะพบว่ามีปัญหาอยู่บ้างในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เสริมบางอย่าง รวมทั้งการอนุมัติจัดซื้อ ซึ่งก็อาจส่งผลให้ขาดความสะดวก คล่องตัวในบางจุด แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ "คุณภาพ" ของรายการ หรือแม้แต่ "ความนิยม" ในการติดตามรับชมรายการ จึงไม่อาจกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลในเชิงลบ

นอกเหนือจาก "ปัจจัยภายใน" ที่อาจส่งผลในเชิงลบแก่ "กระบวนการผลิตรายการโลกสลัปส์" แล้ว ยังจำเป็นจะต้องพิจารณาถึง "ปัจจัยภายนอก" อื่นๆ ที่แวดล้อมองค์กรผู้ผลิตอยู่ ควบคู่กันไปด้วย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## ปัจจัยภายนอก

### 1. แหล่งข้อมูลและเหตุการณ์ต่างๆ

บุคคล เอกสาร และหลักฐานต่างๆ ที่ถือเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญนั้น ได้เสียชีวิตและสูญหายไปบ้างแล้วตามกาลเวลา อีกประการหนึ่งคนส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ตระหนักในความสำคัญของการเก็บรักษาไว้เพื่อการศึกษาค้นคว้า จึงทำให้ยากต่อการติดตามมาอ้างอิงเพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบในรายการ<sup>10</sup> และที่สำคัญคือ ลักษณะรูปแบบของรายการที่เป็น "ชุด" [Series] ประกอบกับความไม่ลงตัวด้านเวลา จึงทำให้กลายเป็นข้อจำกัดในการหาข้อมูลให้ครบถ้วนและเจาะลึกทุกด้าน (อำไพวรรณ ลัดดากรพันธุ์, สัมภาษณ์)

นอกจากนี้ยังเนื่องมาจากการที่ "สารคดีโลกสลัปส์" นั้นเป็นรายการที่ต้องอาศัย "การถ่ายทำนอกสถานที่" [On Location Production] เป็นหลัก ดังนั้นความสามารถในการควบคุมสภาวะดินฟ้าอากาศ หรือเหตุการณ์ต่างๆรอบตัว จึงเป็นไปได้โดยยาก ส่งผลให้เกิดความไม่สะดวก, สิ้นเปลืองเวลา และที่สำคัญ อาจจำเป็นต้องบิดเบือนเนื้อหาสาระที่ต้องการนำเสนอไป ให้สอดคล้องกับความสามารถในการถ่ายทำในสถานการณ์นั้นๆ ดังเช่นที่ผู้ศึกษาได้หยิบยกกรณีตัวอย่างมาแสดงไว้ในช่วงที่บรรยายถึงปัญหาและอุปสรรคด้านสถานที่ในการผลิตรายการ

ดังนั้น ปัจจัยภายนอก ด้าน "แหล่งข้อมูลและเหตุการณ์ต่างๆ" ตามแนวคิดของ McQuail จึงนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลได้ทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ ในขณะเดียวกัน

<sup>10</sup> ชีรภาพ โลहितกุล, "สัมมนาปัญหาและอุปสรรคในการผลิตสารคดีโทรทัศน์," บรรยาย ณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2535.

## 2. ภาวะทางการตลาด

ด้วยความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลงานทำให้ทั้งผู้บริหารองค์กรและผู้ผลิตรายการ "โลกสลัปสี" ไม่ได้คำนึงถึงภาวะการแข่งขันทางการตลาด แต่กลับมองว่าตนเองไร้คู่แข่ง จึงไม่ค่อยจะกระตือรือร้นเท่าที่ควรในการพัฒนาคุณภาพของรายการ เพื่อแย่งชิงกลุ่มผู้ชมจากงานสารคดีชิ้นอื่นๆ ทั้งๆที่ "คู่แข่ง" ที่แท้จริงของสารคดีทุกรายการ ก็คือ "รายการบันเทิง" นั้นเอง ดังนั้นหากตราบใดที่ภาวะการแข่งขันในระหว่างรายการทั้งสองรูปแบบยังคงมีอยู่ ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่รายการเชิงสาระอย่าง "โลกสลัปสี" จะต้องพัฒนาตนเองยิ่งขึ้นไป มิฉะนั้นแล้วก็จะไม่สามารถกลับมาได้รับความนิยมนิตตามรับชมอีกเลย

นอกจากนี้ยังมีกรณีของ "การจัดจำหน่ายวิดีโอเทป" สารคดีรายการอื่นๆซึ่งเข้ามาตีตลาดและเป็นคู่แข่งหลายมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ความสนใจสารคดีในรูปแบบเดิมๆ ตามแบบฉบับของ "โลกสลัปสี" นั้น ลดน้อยลงไปกว่าเดิมบ้าง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าแรงกดดันด้านเศรษฐกิจ [Economic Pressures] จะมีผลอยู่บ้างก็ตามต่อการเลือกเปิดรับรายการของผู้ชม แต่จากการศึกษาผลกระทบต่อการผลิตรายการ ในช่วงปี พ.ศ.2531-2536 ปรากฏว่า การที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด เป็นผู้ให้การสนับสนุนด้านการเงิน [Financial Backer] ที่มั่นคงมาโดยตลอด ทำให้ทีมงานผู้ผลิตไม่ต้องคอยหวัดวิตกต่อการแข่งขันกับ "คู่แข่ง" รายการอื่นๆ หากแต่มุ่งพัฒนาตนเองเพื่อคุณภาพของงานตามอุดมการณ์ของผู้บริหารองค์กร เป็นหลัก ดังนั้นคู่แข่งหรือภาวะทางการตลาดที่อาจเปลี่ยนแปลงไปบ้าง จึงไม่ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและคุณภาพของรายการ

### 3. รสนิยมและทัศนคติของผู้ชม

เป็นปัจจัยที่"ควบคุมได้ยากที่สุด" เนื่องจากรสนิยมและทัศนคติของผู้ชมนั้นอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากค่านิยมตามยุคสมัย, ประเพณีและวัฒนธรรม, การปลูกฝังความคิดจากบุคคลในครอบครัว, การแลกเปลี่ยนทัศนคติกับกลุ่มเพื่อนฝูง และการเปิดรับสื่อมวลชนหลากหลายประเภท เป็นต้น ดังนั้นหากผู้ผลิตรายการละเลยในจุดนี้ไป ก็อาจจะทำให้ไม่สามารถเข้าถึงความต้องการ และความสนใจที่แท้จริงของผู้ชมกลุ่มเป้าหมายของตนได้ ดังเช่นที่คุณอำไพวรรณ ลัดดากรพันธุ์ ได้บอกเล่าวิธีการทำงานของ"โลกสลัปส์"ว่า ทีมงานส่วนใหญ่จะนำเสนอเรื่องราวที่ตน"เชื่อว่า"จะดี และน่าสนใจ โดยไม่ค่อยใส่ใจที่จะศึกษาวิจัยความต้องการของผู้ชม เพียงแต่"คาด"ว่าผู้ชมคงจะชอบเท่านั้นเอง

ในส่วนของความนิยมรับชมรายการของผู้ชมนั้น มีตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในกรณีของรายการข่าว ภายหลังจากการปฏิวัติรายการข่าวโทรทัศน์ไทยของ ดร. สมเกียรติ และทีมงาน ตามมาด้วยความนิยมรับชมรายการ"โลกสลัปส์" ในขณะที่เริ่มเบื่อบุคลากรจำพวก"ภาพประกอบเพลง" [Music Video] ที่มีกันอยู่อย่างดาษดื่น หรือแม้แต่ความนิยมติดตามรับชมรายการสารคดีแนวตื่นเต้นผจญภัย [Adventurous Documentary] อาทิ รายการทำพิสูจน์ รายการส่องโลก เป็นต้น แทนที่รายการ"โลกสลัปส์"ซึ่งออกอากาศต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาานพอสมควรแล้ว ทั้งนี้ก็เพื่อที่ตนจะได้สัมผัสกับรายการรูปแบบใหม่ๆ และดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างทันสมัย นั่นเอง

**ความต้องการและความสนใจของผู้ชม** [Audience Interest/Demand] จึงเป็นปัจจัยแวดล้อมที่แม้จะอยู่ภายนอก แต่ก็จัดได้ว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็น"ผู้บริโภค"เนื้อหารายการที่องค์กรผู้ผลิตได้นำเสนอผ่านสื่อโทรทัศน์โดยตรง หากมองข้ามความสำคัญไปก็เท่ากับว่ากำลังผลักดันให้เกิดผลในเชิงลบต่อกระบวนการผลิตรายการ ซึ่งทัศนะดังกล่าว นับได้ว่าสอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรผู้ผลิตและปัจจัยแวดล้อมของ De Fleur และ McQuail อันเป็นกรอบแนวคิดหลักของงานวิจัยในครั้งนี้

#### 4. นโยบายของสถานีโทรทัศน์

สืบเนื่องจากนโยบายการผลิตรายการข่าวด้วยตนเอง ของสถานีโทรทัศน์ทุกแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่อง 9 อ.ส.ม.ท. และ ททบ.5 ทำให้ต้องยกเลิกการทำสัญญาว่าจ้างบริษัทเอกชน และหันมาขึ้นอยู่กับพื้นฐานแห่งการพึ่งพาตนเองแทน ดังนั้นการสานสัมพันธ์กับบริษัทแปซิฟิก อินเตอร์ คอมมิวนิเคชั่น จำกัด จึงอาจจะไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป

เมื่อถูกลดบทบาทลง ก็แน่นอนว่า "การจัดสรรช่วงเวลา" ในการออกอากาศ ให้แก่รายการต่างๆของบริษัทฯ สามารถกระทำได้โดยไม่ต้องมีความเกรงใจ ดังนั้นจึงอาจจะบรรจุอยู่ในช่วงเวลาเย็นหรือดึกดื่นไปเลยก็ได้ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารสถานีเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม คุณจรินทร์ นายสกุล หัวหน้าแผนกผลิตรายการของ ททบ.5 ก็ได้ให้ข้อมูลอีกแง่หนึ่งว่า การที่รายการ "โลกสลับลี" ถูกย้ายเวลาในการออกอากาศ จากช่วงเวลาหลังข่าวภาคค่ำ ประมาณ 22.00 น. ไปอยู่ในช่วงเย็นนั้น เป็นเพราะทางบริษัทเองไม่สามารถจ่ายค่าเช่าเวลาในอัตราที่สูงเช่นนั้นได้ จึงเป็นการตกลงร่วมกันมากกว่าที่จะ เป็นนโยบายจากทางสถานีแต่เพียงฝ่ายเดียว

อีกประการหนึ่งคือสถานีโทรทัศน์ ในฐานะที่เป็นเจ้าของสื่อ ได้ให้ความสนใจต่อการปรับปรุงคุณภาพของแต่ละรายการอยู่ตลอดเวลา อันจะมีผลต่อการตัดสินใจอนุมัติจัดช่วงเวลาที่เหมาะสมให้กับรายการนั้นๆ จึงอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยภายนอกจากการตัดสินใจด้าน "นโยบายของสถานีโทรทัศน์" ซึ่งเป็นปัจจัยด้านช่องทางเผยแพร่ [Distribution Channels] ส่วนหนึ่งนั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยภายในด้านผู้ประกอบการวิชาชีพสื่อ [Media Professional] ของทีมงานในองค์กรผู้ผลิตด้วยนั่นเอง

## 5. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 เกี่ยวกับเรื่องปัญหาของบริษัทแปซิฟิคที่เกิดขึ้นจาก "ผู้มีอำนาจทางการเมือง" บางคน ได้พยายามใช้อำนาจหน้าที่ในการยกเลิก "สัญญา" การเป็นผู้ผลิตรายการข่าวให้แก่สถานีวิทยุโทรทัศน์ไทยทีวีสีช่อง 9 อ.ส.ม.ท. จนเป็นผลให้รายการต่างๆของบริษัทฯ ต้องถูกระแสความกดดันให้ค่อยๆทยอยหลุดออกจากผังรายการของทางสถานีไปโดยปริยาย และผู้บริหารบริษัทฯ เองก็ต้องพยายามที่จะดิ้นรนอย่างหนักเพื่อที่จะให้มีช่องทางในการเผยแพร่ผลงานของตน "โลกสลัปสี" ก็เป็นหนึ่งในรายการเหล่านั้น ที่ต้องระเหเร่รอนไปตามสถานีต่างๆ เป็นต้นว่ารายการที่เคยออกอากาศแล้วไปเผยแพร่ซ้ำอีกครั้ง [Re-Run] ทางสทท.11 หรือเริ่มออกอากาศอย่างเต็มรูปแบบที่ ททบ.5 เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ล้วนปฏิเสธไม่ได้ว่ามีสาเหตุหลักมาจาก "การเมือง" นั่นเอง

แต่ก็เป็นที่น่ายินดีที่ ภายหลังจากในราวปี พ.ศ.2533 เป็นต้นมา บริษัทฯ แทบจะไม่ประสบกับปัญหาด้านการเมืองอีกเลย ตรงกันข้าม กลับได้รับการยกย่องจากสถาบัน และองค์กรต่างๆทางสังคม ให้เป็นรายการหนึ่งซึ่งมีคุณค่าด้านการส่งเสริมสังคม จึงอาจกล่าวได้ว่า แรงกดดันทางสังคมและการเมืองแทบจะไม่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตรายการ "โลกสลัปสี" เท่าใดนัก

ในส่วนของ "ปัจจัยภายนอก" ด้าน "นโยบายของผู้สนับสนุนรายการ" [Financial Backer] ซึ่งบริษัทได้รับการส่งเสริมด้วยคืออย่างต่อเนื่องตลอดมานับแต่ปี พ.ศ.2531-2536 นั้น ผู้ศึกษาได้พิจารณาแล้วว่า ไม่ส่งผลในเชิงลบต่อขั้นตอนใดๆ ในการผลิตรายการ "โลกสลัปสี" เช่นเดียวกันกับ "ปัจจัยภายใน" ด้านเทคโนโลยีการผลิต [Technical] ที่ได้กล่าวถึงก่อนหน้านี