

دیالوگ نیست؛ یک معماری انعطاف پذیر برای ساختن قصه است.

ما گاهی می‌خواهیم با همان سازوکارهایی که برای مخاطب گذشته جواب می‌داد، محصول امروز را تولید کنیم. نتیجه این می‌شود که محصولی متعلق به گذشته می‌سازیم، نه اثری برای امروز و آینده. مخاطب امروز چند ثانیه فرصت می‌دهد. اگر جذب نشود، سراغ اینستاگرام، تلفن همراه یا پلتفرم می‌رود. حتی در دنیا شکل‌های کوتاه‌تر سریال و روایت هم در حال رشد است. نمی‌توان این تغییر را نادیده گرفت.

○ ممیزی چقدر در این فاصله با مخاطب نقش دارد؟
ممیزی وقتی از منطق دراماتیک و شناخت مخاطب جدا شود، تبدیل به یک فرمول تکراری می‌شود. سال‌هاست گاهی با این سؤال‌ها مواجهیم که خانواده‌تر از کجاست؟ آدم مثبت کجاست؟ اگر کارگری رشوه می‌گیرد، باید یک نفر دیگر هم نشان دهیم که رشوه نمی‌گیرد. اما سؤال مهم این است که مخاطب قرار است با کدام شخصیت همدان پنداری کند و چرا؟

نمی‌توان با چند فرمول اخلاقی ثابت، پیچیدگی جامعه و ذهن مخاطب را توضیح داد. مخاطب امروز شخصیت خاکستری را هم می‌شناسد و درباره رفتار او فکر می‌کند. اگر نویسنده نتواند شخصیت را واقعی و جذاب بسازد، صرفاً با اضافه کردن یک شخصیت مثبت، مخاطب جذب نمی‌شود.

○ یعنی ایده‌های خوب وجود دارند اما در مسیر تولید از بین می‌روند؟

گاهی ایده وجود دارد، اما مسئله اصلی نبود یک سازوکار حرفه‌ای برای تبدیل ایده به فیلمنامه خوب است. ایده به تنهایی سریال نمی‌شود. باید کسی باشد که بداند چگونه ایده را به شخصیت، موقعیت، فصل، قسمت و ضرباهنگ تبدیل کند. در دنیا همین دانش را به شکل سیستماتیک دنبال می‌کنند. ما هم نویسندگان با استعداد داریم، اما ساختار باید به آنها اجازه رشد بدهد و از دانش آنها استفاده کند.

○ نقش تهیه کننده این وسط چیست؟
تهیه کننده حرفه‌ای باید بتواند از اثر دفاع کند و مسئولیت خلافت داشته باشد. وقتی تهیه کننده فقط مجری تصمیم‌های دیگران باشد، دیگر تهیه کننده خلاق نیست. در چنین شرایطی، کارگردان، نویسنده، تهیه کننده و مدیر هر کدام بخشی از مسیر را می‌روند، اما کسی نیست که از ابتدا تا پایان صاحب نگاه باشد.

سریال به صاحب اثر نیاز دارد. «پایتخت» را به عنوان نمونه‌ای از یک برند مشخص در نظر بگیرید. به نظر من محسن تانابنده در شکل‌گیری هویت این مجموعه نقش تعیین‌کننده‌ای داشته است. اگر عنصر خلاق اصلی را از یک اثر بگیرید، طبیعی است که هویت و کیفیت آن نیز دستخوش تغییر شود. این مسئله درباره هر برند خلاق صدق می‌کند.

○ با این حساب، ادامه دادن برندهایی مثل «پایتخت» و «نون خ» راه حل جذب مخاطب است؟

لزومانه. خاطره مخاطب سرمایه مهمی است، امنیتی توان همیشه از خاطره مصرف کرد. مخاطب امروز تغییر کرده است. اگر مدام سراغ برندهای قدیمی برویم و همان گذشته را بازسازی کنیم، ممکن است در نهایت همان خاطره خوب را هم خراب کنیم. «قصه‌های معبد» یا «روزی روزگاری» برای زمان خودشان معنا و جذابیت داشتند. بازسازی ضعیف یک اثر خاطره انگیز می‌تواند تصویری که مخاطب از آن در ذهن دارد، خراب کند.

به جای اینکه دائم دنبال بازگرداندن برندهای قدیمی باشیم، باید برندهای تازه بسازیم. این کار نیازمند آدم‌های باهوش، متخصص، اهل مطالعه و دارای شناخت جدی از جامعه و مخاطب است.

○ پس مخالفت شما با جوان‌گرایی نیست؟

نه، مخالفت من با جوان‌گرایی بدون تجربه است. جوان‌ها باید وارد شوند، اما در کنار آنها باید از تجربه کسانی که سال‌ها در این حرفه کار کرده‌اند استفاده کرد. تولید سریال، فیلمنامه و تدوین دانش‌هایی هستند که تجربه در آنها ارزش دارد. نمی‌شود تصور کرد چون فردی جوان است، الزاماً نگاه تازه و درست دارد و چون فردی سن بیشتری دارد، دیگر مخاطب رانی‌شانسد.

در حوزه‌های خلاق، تجربه به سادگی قابل جایگزینی نیست. ممکن است یک نویسنده سالخورده بهتر از یک جوان، ذهن مخاطب کودک یا خانواده را بشناسد. مسئله سن نیست؛ مسئله تخصص، توانایی و تجربه است.

○ در سال‌های اخیر بحث سلیب‌ریتی‌زدایی هم جدی شده است. این سیاست را چطور می‌بینید؟

مدیران جدید با شعار تحول آمدند و بخشی از نیروهای باتجربه را کنار گذاشتند و نسل جوان‌تری را وارد کردند. اصل ورود نسل تازه خوب است، اما اگر تصور کنیم برای هر کاری فقط کافی است افراد جدید بیاوریم، اشتباه کرده‌ایم. در حوزه‌های پیچیده هنری، دانش از دل تجربه و شکست و موفقیت شکل می‌گیرد.

من با سلیب‌ریتی بودن یا نبودن کسی مسئله ندارم. مسئله این است که آیا حضور یا حذف یک چهره بر اساس شناخت مخاطب و نیاز اثر اتفاق افتاده یا صرفاً یک سیاست مدیریتی بوده است. اگر چهره‌ای مخاطب دارد، باید دلیل حضورش را فهمید و اگر ندارد، باز هم باید براساس تحلیل تصمیم گرفت، نه سلیقه.

○ فکر می‌کنید تلویزیون عمداً از چهره‌های

شناخته شده فاصله گرفته است؟

ممکن است چنین سیاستی در مقطعی وجود داشته باشد، اما مسئله بزرگ‌تر از سلیب‌ریتی است. حتی اگر بهترین بازیگر را بیاورید، وقتی فیلمنامه ضعیف و سازوکار تولید ناکارآمد باشد، باز بگر به تنهایی نمی‌تواند سریال را نجات دهد. همان‌طور که حضور یک چهره معروف هم تضمین موفقیت نیست.

تلویزیون باید بداند چرا یک چهره را می‌آورد یا کنار می‌گذارد. تصمیم باید بخشی از یک استراتژی محتوایی باشد.

○ شما سال‌ها برای تلویزیون کار کرده‌اید. چه زمانی احساس کردید باید فاصله بگیرید؟ و این فاصله به دلیل سیاست‌های حاکم بود یا شرایط مالی؟

من از حدود سال ۱۳۷۴ وارد این حوزه شدم و در طول سال‌ها حدود ۱۰ تا ۱۳ سریال کار کردم. «نوردی دیگر» که درباره اسیران دفاع مقدس بود، یکی از نخستین تجربه‌هایم بود و خوشبختانه مخاطب خوبی داشت و هنوز هم از آن فیلم بخشی می‌شود. بعد «نابره رنج» را ساختم و آخرین سریال تلویزیونی‌ام «بانوی عمارت» بود که به نظر هنوز هم از آثار بسیار موفق تلویزیون است.

من از تلویزیون صرفاً به خاطر پول فاصله نگرفتم. مشکل اصلی این بود که نمی‌توانستم در یک ساختار غیرمنطقی و غیرحرفه‌ای کار کنم. تلویزیون هنوز برای من جذاب است، چون مخاطب گسترده‌ای دارد. اگر اثری در تلویزیون دیده شود، ممکن است به خانه‌های بسیاری در شهرهای کوچک و مناطق دورتر برسد؛ جاهایی که انتخاب‌های سرگرمی محدودتر است. در «بانوی عمارت» با وجود تغییر مدیریت، سازوکاری وجود داشت که امکان کار حرفه‌ای‌تری را فراهم می‌کرد. من معتقدم سریال وقتی موفق می‌شود که گروه تولید، نویسنده و تهیه‌کننده بتوانند روی یک مسیر مشخص حرکت کنند.

یکی از تجربه‌های جالب من در آن پروژه، همکاری با محسن جوشی بود. او را برای تیتراژ دعوت کردم و درباره اجرای قطعه با او صحبت کردم. در ابتدا درباره تغییراتی که مدنظر من بود مقاومت داشت. به او گفتم مخاطب تو فقط تهران نیست؛ من می‌خواهم بچه‌ای در الیگودرز یا شهرهای کوچک هم این ترانه را از تلویزیون بشنود. این نگاه را پذیرفت و نتیجه هم نشان داد که موسیقی می‌تواند بخشی از هویت یک سریال شود.

○ امروزه تلویزیون برای مدیریت محتوا و سیاست‌گذاری چه چیزی کم دارد؟

یک مدیر محتوایی با استراتژیست باید چند سال جلوتر را ببیند. باید بداند چه موضوعاتی در جامعه اهمیت پیدا می‌کند، چه ژانرهایی ظرفیت دارند و مخاطب به چه چیزی واکنش نشان می‌دهد. چنین فردی باید هم درام را بشناسد و هم جامعه و مخاطب را در پلتفرم‌های جهانی، داده‌های مخاطب اهمیت زیادی دارند. حتی از ابزارهای داده و هوش مصنوعی برای شناخت رفتار مخاطب و ارائه اطلاعات به نویسندگان استفاده می‌شود. مثلاً ممکن است تحلیل داده نشان دهد ترکیب یک دوره تاریخی با ژانر وحشت برای مخاطب یک کشور جذاب است. این یعنی سیاست‌گذاری محتوای بر اساس حدس و سلیقه فردی انجام نمی‌شود. در گفت‌وگوهایی که در این حوزه داشته‌ام، حتی درباره بازارهای منطقه‌ای نیز مثال‌هایی مطرح شده است؛ مثلاً اینکه قصه‌های مربوط به جن، خرافات، دوره قاجار، پهلوی یا روابط تاریخی می‌تواند برای مخاطبان مختلف جذابیت داشته باشد. این نوع نگاه، یعنی شناخت بازار و مخاطب پیش از تولید.

○ تلویزیون چنین شناختی از مخاطب دارد؟

اگر داشت، باید نتیجه‌اش را در تولیدات می‌دیدیم. من نمی‌گویم هیچ کار خوبی ساخته نمی‌شود؛ می‌گویم سازوکار باید طوری باشد که تولید خوب، اتفاقی نباشد. وقتی میلیاردها تومان یا همت از منابع عمومی صرف تولید می‌شود، باید معلوم باشد خروجی چه اثری داشته است.

یکی از سؤال‌های جدی من این است که آیا بعد از تولید، کسی می‌نشیند و بررسی می‌کند این سریال چه تأثیری بر فرهنگ، رفتار یا نگرش مخاطب گذاشته است؟ اگر قرار است برای ارزش‌های فرهنگی سریال بسازیم، باید بعد از چند سال بتوانیم اثر آن را اندازه بگیریم. این ارزیابی باید روی میز مدیر باشد. نمی‌توان فقط گفت ما سریال ارزشی ساختیم و پرونده را بست.

وقتی تلویزیون با منابع عمومی هزینه‌های سنگین می‌کند، اما محصولی تولید می‌شود که مخاطب ندارد، باید درباره سازوکار هزینه‌کرد سؤال کرد. در مقابل، پلتفرم خصوصی باید برای جذب مخاطب و درآمد خودش بچنگد. وقتی یک مجموعه خصوصی می‌تواند از یک سریال پول دربیاورد، اما رسانه‌ای با بودجه عمومی برای ساخت محصول جذاب مشکل دارد، این تفاوت نیازمند بررسی است.

گاهی با خودم شوخی می‌کنم که شاید مدیران تلویزیون در نهایت برای هر خانه یک نویسنده و ساندویچ هم بفرستند تا مردم پای تلویزیون بنشینند! مسئله با این روش حل نمی‌شود. مخاطب را باید با خود محتوا نگه داشت.

○ آیا راه‌حل را در خصوصی شدن تلویزیون می‌دانید؟

من معتقدم باید درباره مدل فعلی تلویزیون جدی‌تر فکر کرد. چرا باید تمام تولیدات تصویری در یک

ساختار متمرکز باشد؟ می‌توان به بخش خصوصی فرصت داد تا شبکه یا رسانه خودش را داشته باشد، تبلیغ بگیرد، اشتراک بفروشد و برای جذب مخاطب رقابت کند؛ البته با قواعد و مسئولیت‌های روشن.

اگر استدلال این است که تلویزیون باید ارزش‌ها را منتقل کند، سؤال من این است که نتیجه چند دهه تولید ارزشی را چگونه اندازه گرفته‌ایم؟ آیا بعد از ده سال سریال ارزشی، در حوزه اخلاق، حجاب یا دیدنداری جامعه شاخصی تغییر کرده است؟ اگر چنین ادعایی داریم، باید داده داشته باشیم. مدیر فرهنگی باید اثر سیاست خودش را اندازه بگیرد، نه اینکه فقط تعداد تولیدات را گزارش کند.

○ با توجه به تجربه پلتفرم‌ها، آیا دیگر همکاری با تلویزیون برای شما تمام شده است؟

نه. من همچنان تلویزیون را دوست دارم، چون مخاطب گسترده‌ای دارد. در پلتفرم‌ها تجربه‌های مختلفی داشته‌ام؛ «می‌خواهم زنده بمانم» را به عنوان سرپرست نویسندگان و ناظر متن کار کردم، «رهایی‌کن» را به عنوان تهیه‌کننده داشتم و اکنون «عاشق‌کش» را با هنرمند برای یک پلتفرم در دست دارم. در دفتر من هم یک پروژه تاریخی، فانتزی با برادران ارگ داریم و چند پروژه دیگر در مرحله تحقیق و نگارش است.

اما اینکه در پلتفرم کار می‌کنم، به این معنی نیست که مخاطب تلویزیون برایم بی‌اهمیت شده است. اتفاقاً ترجیح می‌دهم اثری بسازم که ۴۵ درصد مخاطب تلویزیون را در شهرهای کوچک، مرزی و دور از مرکز ببیند. امروز فشار اقتصادی و روانی روی مردم زیاد است و سرگرمی می‌تواند بخشی از نیاز جامعه باشد. یک سریال تاریخی، کمدی یا ملودرام جذاب می‌تواند چند ساعت حال مردم را بهتر کند. این هم یک مسئولیت فرهنگی است.

○ پس چرا پیشنهاد اخیر تلویزیون را نپذیرفتید؟

چون ساختار را قبول ندارم. اگر قرار باشد همان مسیر قبلی تکرار شود، حتی بودجه زیاد هم مسئله را حل نمی‌کند. من می‌خواهم کسی که از فیلمنامه دفاع می‌کند، حضور داشته باشد و پاسخگو باشد. نمی‌خواهم بعداً گفته شود شورا گفته خوب است یا شورا گفته بد است. باید نویسنده و تهیه‌کننده بتوانند از اثرشان دفاع کنند و مدیر هم درباره تصمیمش توضیح بدهد.

بعد از آن می‌توان درباره بازیگر، کارگردان، فیلمبرداری و دیگر اجزای تولید تصمیم گرفت. این روند اگر شکل بگیرد، من همچنان علاقه‌مندم برای تلویزیون کار کنم.

○ سریال‌هایی که در حال حاضر از تلویزیون پخش می‌شود را دنبال می‌کنید؟ نظراتان چیست؟

بسیاری از آنها به نظر ضرورتی برای مخاطب ندارند و فقط منابع عمومی را مصرف می‌کنند. البته این حرف من درباره همه تولیدات نیست. اما وقتی محصولی به مخاطب دارد، نه اثر فرهنگی مشخصی ایجاد می‌کند و نه حتی باعث شکل‌گیری یک برند تازه می‌شود، باید پرسید چرا تولید شده است.

گاهی این تصور وجود دارد که تولید یک سریال خودش هدف است؛ در حالی که تولید باید وسیله باشد. هدف، ارتباط با مخاطب و ایجاد اثر است. اگر فقط تولید کنیم تا آنتن بر شود، در نهایت تلویزیون پر از محصولات می‌شود که خود مدیران هم نمی‌دانند چرا ساخته شده‌اند.

○ به نظراتان تغییر مدیران می‌تواند شرایط را عوض کند؟

من نمی‌دانم و اساساً بحث سیاسی نیست. مسئله من این نیست که چه کسی باید یا چه کسی برود. اگر آدم‌ها تغییر کنند ولی سازوکار همان باشد، مشکل پابرجا می‌ماند. ضمن اینکه فکر نمی‌کنم تلویزیون بتواند دقیقاً به همان مخاطب و شرایط گذشته برگردد. در تمام دنیا مخاطب تلویزیون پرکننده شده است.

اما این به معنی تسلیم شدن نیست. تلویزیون باید جایگاه جدید خودش را پیدا کند. باید ببیند که مخاطب انتخاب‌های بیشتری دارد و برای به دست آوردن زمان او باید رقابت کند.

○ پس مهم‌ترین تغییر از نظر شما چیست؟

باید تولید را دوباره حرفه‌ای کنیم. صاحب اثر مشخص داشته باشیم، اتاق نویسندگان واقعی شکل بگیرد، تحقیق درباره مخاطب جدی شود، داده‌ها وارد تصمیم‌گیری شوند، تجربه نیروهای قدیمی در کنار انرژی نسل جدید قرار بگیرد و بعد هم اثر تولید شده ارزیابی شود.

تلویزیون باید از این تصور فاصله بگیرد که مخاطب هرچه ما صلاح بدانیم می‌بیند. این نگاه که ما مصلحت مخاطب را بهتر از خودش می‌دانیم، دیگر جواب نمی‌دهد. مخاطب امروز انتخاب دارد. اگر چیزی را نپسندد، خیلی ساده صفحه را می‌بندد و سراغ گزینه دیگری می‌رود.

○ اگر بخواهید یک جمله به مدیران تلویزیون بگویید، چیست؟

سریال را برای مردم بسازید، نه برای پر کردن آنتن. اگر مردم را نشناسید، حتی با بودجه زیاد هم نمی‌توانید آنها را نگه دارید. تلویزیون باید دوباره یاد بگیرد که مخاطب صاحب انتخاب است، نه مخاطبی که باید انتخاب مدیر را ببیند. به نظر مسئله امروز تلویزیون کمبود بودجه نیست؛ مسئله اصلی، نبود شناخت مخاطب، مسئولیت‌پذیری خلاق و شجاعت اصلاح ساختار است.

