



گفت‌وگوی
صریح و بی‌پرده
صبا با مهران مهمان
تهیه‌کننده با سابقه
تلویزیون

با این شیوه مدیریت، مخاطب بیشتر از تلویزیون فاصله می‌گیرد تلویزیون خانه برنامه‌سازان است؛ مدیران می‌آیند و می‌روند

وقت شبکه با من تماس گرفت و گفت سریع به تلویزیون بروم. وقتی به جلسه رسیدم، درباره طرح و فیلمنامه صحبت شد و ناگهان درخواست‌هایی مطرح شد که عملاً ساختار اثر را تغییر می‌داد.

برای مثال، درباره نام شخصیت‌ها، ویژگی‌های کاراکترها و حتی جزئیات طراحی صحنه اظهار نظر می‌شد. یک شخصیت باید تغییر می‌کرد، شخصیت دیگری باید ویژگی تازه‌ای پیدا می‌کرد و از ما خواسته می‌شد برخی عناصر دگور را به شکلی متفاوت طراحی کنیم. من تعجب کرده بودم؛ چون احساس می‌کردم دیگر درباره همان فیلمنامه‌ای صحبت نمی‌کنیم که تولیدش را آغاز کرده‌ایم.

به مدیر مربوطه گفتم این تغییرات به معنای ساخت یک سریال دیگر است. وقتی شخصیت‌ها تغییر می‌کنند، کارکرد آنها در قصه نیز تغییر خواهد کرد. نمی‌توان از یک طرف فیلمنامه‌ای را تصویب کرد و از طرف دیگر، هنگام تولید، خواستار تغییرات بنیادین شد؛ آن هم بدون اینکه مشخص باشد مسئولیت نتیجه نهایی بر عهده چه کسی است.

در همان مقطع به من گفته شد مدیران جدید بسیار سخت‌گیر هستند. من هم پاسخ دادم اگر قرار باشد از همان ابتدا چنین اتفاقی بیفتد، کار بسیار دشوار خواهد شد. البته آن زمان هنوز امیدوار بودم که بتوانیم با گفت‌وگو به نتیجه برسیم.

آیا این تغییرات به معنای و ملاحظات محتوایی مربوط بود یا اساساً نگاه تازه‌ای به تعریف سریال و شخصیت‌پردازی وجود داشت؟

به نظر من، هر دو موضوع مطرح بود؛ اما مسئله فقط معنایی نبود. ما نوعی نگاه مواجهه شده بودیم که در آن، برخی گونه‌های نمایشی دیگر مطلوب تلقی نمی‌شدند. برای مثال، به ما گفته می‌شد ملودرام نباید ساخته شود. این حرف برای من عجیب بود؛ چون ملودرام یکی از گونه‌های اصلی درام است. حتی در یک اثر کم‌دی هم اگر درام و روابط انسانی وجود نداشته باشد، کار به نتیجه مطلوب نمی‌رسد.

ملودرام ممکن است عاشقانه‌تر باشد، ممکن است بر روابط خانوادگی و عاطفی تمرکز کند، اما نمی‌توان به‌صورت کلی آن را ممنوع دانست. وقتی چنین نگاهی وجود داشته باشد، تهیه‌کننده و نویسنده نمی‌دانند تا چه اندازه اختیار دارند و چه چیزی ممکن است در مرحله بعد با مخالفت روبرو شود.

من معتقدم مشکل از جایی شروع می‌شود که مدیران به‌جای بررسی کیفیت اثر مشخص، درباره یک گونه یا شیوه روایت حکم کلی صادر می‌کنند. در چنین شرایطی، برنامه‌ساز نمی‌تواند با اطمینان درباره انتخاب موضوع، شخصیت‌ها و مسیر قصه تصمیم بگیرد.

بعد از آن تجربه، آیا همچنان به ادامه همکاری با تلویزیون علاقه‌مند هستید؟

من به‌عنوان تهیه‌کننده، طبق روال سال‌های گذشته، طرح‌هایی را به سازمان ارائه می‌کردم. در آن دوره، مدیران گروه فیلم و سریال شبکه‌ها طرح‌ها را بررسی می‌کردند و اگر به نتیجه می‌رسیدند، مسیر تولید آغاز می‌شد. اما به‌تدریج احساس کردیم طرح‌هایی که ارائه می‌شوند، به‌سادگی از فرایند تصویب عبور نمی‌کنند.

مدیر گروه وقت به من می‌گفت باید منتظر بمانیم تا سند تحول و دستورالعمل‌های جدید مشخص شود. مدتی بعد، این وضعیت ادامه پیدا کرد و ما عملاً نمی‌دانستیم تکلیف طرح‌ها چیست. در همان زمان، مسئله تأمین آنتن هم برای مدیران جدی بود؛ چون یک سریال ممکن است در حدود ۴۰ شب پخش شود، اما فرایند تولید آن یک سال یا بیشتر طول بکشد. بنابراین شبکه باید چند سریال در دست تولید داشته باشد تا آنتن خالی نماند.

در چنین شرایطی، طرحی به من پیشنهاد شد که بر اساس رمانی تنظیم شده بود که گفته می‌شد مورد توجه و تقدیر رهبر انقلاب قرار گرفته است. فیلمنامه‌ای حدود ۱۴۰۰ صفحه به من دادند و گفتند آن را بخوانم و برای ساخت آماده شوم.

تماشای مردم نیست؛ بلکه تغییر سیاست‌های مدیریتی تلویزیون هم در این وضعیت نقش دارد؟

دقیقاً. سلیقه مدیری که در رأس سازمان قرار می‌گیرد، تأثیر مستقیمی بر آنچه روی آنتن می‌رود دارد. هر مدیری ممکن است علائق شخصی، مذهبی، فرهنگی و اکتسابی خودش را داشته باشد؛ مسئله از جایی شروع می‌شود که این علائق به تنها معیار تصمیم‌گیری تبدیل شوند.

در دوره‌های مختلف، مدیران تغییر کرده‌اند، اما احساس می‌کنم در سال‌های اخیر برخی مدیران به‌جای اصلاح مسیر گذشته، تصمیم گرفته‌اند همچنان از این‌دند تعریف کنند؛ گویی پیش از حضور آنها هیچ کار درستی انجام نشده است.

در یکی از جلسات، مدیر ارشدی به من گفت هر آنچه پیش از دوره جدید ساخته شده، به درد نمی‌خورد و از این پس باید منتظر آثار دوره تحول باشیم. وقتی چنین حرفی از سوی یک مدیر مطرح می‌شود، طبیعی است که برنامه‌ساز تصور کند قرار است اتفاق متفاوتی رخ دهد. اما سؤال این است که آیا برای تحول باید تمام تجربه‌های گذشته را کنار گذاشت؟

ما در تلویزیون آثار ماندگاری مانند «امام علی (ع)»، «سربداران» و «روزگار قریب» داشته‌ایم. چگونه می‌توان بدون بررسی دقیق این تجربه‌ها، حکم داد که هرچه پیش از دوره جدید ساخته شده، بی‌ارزش است؟ تحول به معنای نفی همه گذشته نیست. باید نقاط قوت را شناخت، ضعف‌ها را اصلاح کرد و بر اساس تجربه‌های موفق جلورفت.

شما از تجربه شخصی‌تان هم در این زمینه صحبت کرده‌اید. یکی از نمونه‌های مهم، ماجرای سریال «بی‌همگان» است. چه اتفاقی افتاد که به گفته شما، در همان ابتدای دوره مدیریتی جدید، مسیر تولید این مجموعه تغییر کرد؟

ماجرای زمانی شروع شد که آقای جلی به سازمان آمدند و گروه مدیریتی جدید مستقر شد. من در آن مقطع درگیر تولید یک سریال بودم و هنوز کار در مرحله ضبط قرار داشت. مدیر

سمیرا جعفری

گفت‌وگو



○ امروزه بسیاری از مخاطبان همچنان ترجیح می‌دهند سریال‌هایی مانند «متهم گریخت»، «خانه‌به‌دوش» و «بزن گاه» را تماشا کنند. چرا با سریال‌های جدید همان ارتباط برقرار نمی‌شود؟

مسئله دلایل متعددی دارد که دست به دست هم داده‌اند. معمولاً ظهور تلفن‌های همراه، اینستاگرام و پلتفرم‌ها را عامل اصلی ریزش مخاطب تلویزیون معرفی می‌کنند. اما من این تحلیل را به‌تنهایی کافی نمی‌دانم. خودم شاهد آماری از مرکز تحقیقات و سنجش سازمان صدا و سیما بودم که نشان می‌داد «متهم گریخت» همچنان در میان سریال‌ها جایگاه بالایی دارد. این موضوع نشان می‌دهد که هنوز مخاطب برای تماشای سریال خوب به تلویزیون مراجعه می‌کند.

من معتقدم برنامه خوب، چه ترکیبی باشد و چه نمایشی، حق خودش را از آنتن می‌گیرد؛ البته به شرط آنکه در جایگاه مناسبی پخش شود. زمانی در جلسه‌ای درباره تغییر ساعت پخش یکی از برنامه‌ها صحبت می‌کردیم. آنجا جمله‌ای گفتم که حتی معاون وقت سیما تلفنی از من بابت آن گلایه کرد. بالین حال، هنوز هم به همان حرف اعتقاد دارم؛ اگر برنامه‌ای خوب باشد و جایگاه مناسبی داشته باشد، مخاطب خودش را پیدا می‌کند.

آن زمان لازم نبود فقط تلویزیون برای یک سریال تبلیغ کند؛ خانواده‌ها به یکدیگر اطلاع می‌دادند که سریال تازه‌ای پخش می‌شود و باید آن را ببینند. این ارتباط میان مردم و تلویزیون به‌طور طبیعی شکل می‌گرفت. امروز باید بررسی کنیم چه اتفاقی افتاده که این ارتباط کم‌رنگ شده است. به نظر من، یکی از عوامل مهم، تغییر نگاه مدیریتی به برنامه‌سازی و مخاطب است.

○ یعنی به اعتقاد شما، مسئله فقط تغییر عادت