

مدیریت در سینما



تولیدی که عده زیادی در تولیدشان سهم دارند، نیاز به مدیریت دارند. در قرن ۱۸ با آغاز انقلاب صنعتی، این مدیریت در دنیا جا افتاد. معروف است که می‌گویند کافی است یک نانغه، سیستمی را اختراع کند تا احمق‌ترین آدمها هم بتوانند به سادگی از آن استفاده بکنند: ولی قاعدتاً به یک مغز کلی در سازمان دادن و بهره‌برداری از نیروهای انسانی آن سیستم، نیاز است. قضیه تشکیلات و سازماندهی از وقتی در دنیا به وجود آمد که تولیدات جمعی مطرح شد. مثلاً وقتی یک نفر خراطی می‌کند و یا شخصی نجاری می‌کند و صندلی می‌سازد چون به تنهایی کار می‌کند نیاز چندانی به مدیریت نیست. چرا که این را می‌توان به او سفارش داد تا به تنهایی بسازد. ولی اگر بخواهیم مثلاً، قلیان به دنیا صادر کنیم، اجباراً باید عده‌ای خراط را در یک جا جمع کنیم و مدیریتی برآنان اعمال کنیم و ببینیم با بودجه کم و در مدت زمان کوتاه چگونه می‌توانیم بیشترین تولید را با کیفیت مطلوب، داشته باشیم.

سینما هم همین‌طور است. بخصوص اخیراً رشد سریع دستگاههای ارتباط جمعی، دنیا را به صورت دهکده‌ای درآورده و حضور دستگاههای ارتباط جمعی را مثل بمبهای خوشه‌ای، هرطرف که بخواهیم برویم و از هرسوراخی که سر دربیآوریم حس می‌کنیم. دنیا به صورت یک سازمان و تشکیلات عمل می‌کند و هرجزئی از اجزای دنیا هم، به صورت سازمان و تشکیلاتی مختلف با مدیریتهای متفاوت عمل می‌کند. ما به هیچ‌وجه وارد بحث سیاسی، عقیدتی و... نمی‌شویم. صرفاً راجع به اینکه چگونه می‌شود برای تسریع در کار تولید، مدیریتی اعمال کرد که به لحاظ کمی و کیفی مفید باشد، صحبت می‌کنیم. هرسازمان و تشکیلاتی از چند قسمت تشکیل می‌شود: قسمت اول، مرکزیت است، یعنی مغز فرماندهی و ستاد عملیاتی. مدیریت و شورایی که درصدد قرار می‌گیرد، مغز عملیاتی است و معمولاً هرگاه به صورت فردی عمل کرده با شکست وحشتناکی مواجه شده. شورا از متخصصانی تشکیل می‌شود که آن مجموعه و آن فیلم را پیش ببرد و تولید را به هدف اصلی خودش برساند. معمولاً متخصصان متعدد و

مسئله اصلی که امروز می‌خواهیم درباره‌اش بحث کنیم، یکسری تعاریف کلاسیک در مورد مدیریت تولید یا اصولاً مدیریت در سینماست: و اینکه اصولاً چگونه می‌توانیم با آموختن تعاریف کلاسیک و با گردآوری علوم و تجربیات، شیوه‌های عمل را نیز بیاموزیم و شگردهای جدیدی برای خودمان بیافرینیم تا به لحاظ عملی در سینما موفق باشیم. می‌دانیم که موفقیت تولید در واقع موفقیت فرد نیست... موفقیت سینماست. زیرا سینما تولیدی جمعی است و این تولید جمعی پدیده‌ای جدید است و هنوز ۱۰۰ سال از عمر آن نمی‌گذرد. شاید به خاطر همین جمعی بودن شکل کار، بشود گفت سینما در وهله اول یک صنعت است و عده‌ای آدم متخصص در یک جای جمع می‌شوند و چیزی را تولید می‌کنند که این تولیدی به عنوان کالا در اختیار مردم گذاشته می‌شود؛ البته ممکن است بعضی بخواهند با سینما به عنوان هنر برخورد کنند که فعلاً به بحث ما ارتباطی ندارد. اینکه قسمتی از سینما، کار هنری است را منکر نمی‌شویم، اما چون در این جلسه راجع به مدیریت تولید صحبت می‌کنیم، وارد آن بحث نمی‌شویم. اصولاً کارهای تشکیلاتی و

در ادامه سلسله سمینارهای مدیریت تولید در سینما، که به همت واحد آموزش حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی برگزار می‌شود: بعد از ظهر روز شنبه ۷۰/۴/۲۲ جلسه دیگری تحت عنوان مدیریت در سینما، با حضور علاقمندان تشکیل شد.

آنچه می‌خوانید گزیده‌ای از مباحث این جلسه است که توسط آقای مسعود جعفری جوزانی ایراد گردیده و برای چاپ تنظیم شده است.

مختلفی در قسمتهایی که مورد نیاز است وجود دارند و مطمئناً یک متخصص اقتصادی هم در آنجا خواهد بود تا بودجه را تعیین کند، همچنان که متخصصی جهت طراحی آن پروژه وجود دارد. به هر حال، سینما، سازمانی است که باید عملیاتی را انجام بدهد؛ من کار سینما را با یک عملیات نظامی مقایسه می‌کنم که ببینید اصلاً فرقی در عملکردها نیست. چرا می‌گویم عملیات نظامی؟ به چند دلیل. یکی عامل زمان است. شما به خاطر صرفه‌جویی در زمان باید شیوه‌ای را انتخاب کنید که در حداقل زمان به هدفتان برسید. در یک جریان نظامی هم به فرماندهی دستور داده می‌شود که مثلاً فلان خاکریز را تا فلان موقع بگیرد، یعنی عامل زمان بسیار مهم است. باید دید سرعت عمل چطور و در چه حد است؟ هنگامی که می‌خواهیم حرکت کنیم، اگر هوا طوفانی شد، سرعت عمل ما را چقدر کند می‌کند؟ عملیات در روز آفتابی باشد یا ابری؟ شب باشد یا روز؟ عامل زمانی و همه این پارامترها باید دقیق بررسی شود. سپس باید لیست بلند بالایی تهیه شود مبنی بر اینکه، ما به این وسائل نیاز داریم، مثلاً توپخانه هم باید در فلان موقع از ما پشتیبانی بکند و غیره. موقع حرکت، مجدداً تقسیم کار می‌شود؛ تو فلان کار را بکن و تو یکی بهمان کار را. بنابراین سرعت عمل خیلی مهم است. یعنی شما نمی‌توانید یک سال تحقیق کنید، بعد حمله کنید. همین اتفاقات در سینما هم می‌افتد. خاطره‌ای از فیلم «در مسیر تندباد» نقل می‌کنم. یک روز ضمن فیلمبرداری، یک جیب سپاه پاسداران گرد و خاک‌کنان آمد و چند نفر از سپاه‌های ما آمدند و گفتند، آقا شما چه کار می‌کنید. بعد که متوجه شدند در حال فیلمبرداری هستیم، گفتند ما داشتیم با بی‌سیم، به ارتباطات شما گوش می‌دادیم؛ فکر کردیم شما می‌خواهید عملیات نظامی انجام بدهید؛ چرا که، من می‌گفتم مواد منفجره آماده است؛ ۱۵ ثانیه! فرصت نداریم و غیره. این حرفها موجب وحشت آنها شده بود. به هر حال در سینما هم با همان اهمیت، باید کارها انجام شود.

اولین کاری که می‌کنید باید یک شورای فرماندهی تشکیل بدهید. مدیران تولید با همکاری کارگردانها، بزرگترین اشتباهی که

● در وهله اول، برای ساختن یک فیلم، باید یک مرکز برنامه‌ریزی و تعیین خط مشی عملیاتی به وجود بیاوریم. مغز کنترل‌شده شامل کارگردان، مدیر تولید، دستیاری اول کارگردان و مدیر فیلمبرداری است.

می‌کنند این است که گاهی با خواندن سناریو برآورد بودجه می‌کنند. چنین برآورد بودجه‌ای ارزش چندانی ندارد، زیرا شما باید اول بروید لوکیشن را ببینید. وقتی لوکیشن را ببینید، می‌فهمید که آیا می‌توانید تدارکات و پشتیبانی درست و به موقعی انجام دهید؟ محل خواب عوامل، غذا، آب و برق و اینها باید مورد توجه باشد. مثلاً اگر برق نیست چه نوع ژنراتوری لازم است؟ بی‌صدا باشد یا تفاوتی نمی‌کند؟ صدا برداری، سر صحنه است یا خیر؟ همه اینها در تعیین بودجه دخالت مستقیم دارند. مرحله بعد از دیدن لوکیشن، دکوپاژ کردن است. برای اینکه وقتی دکوپاژ می‌کنید، می‌توانید حرکت‌های دوربین را مورد توجه قرار بدهید و براساس سادگی یا پیچیدگی حرکات، امکانات مورد نیاز را مشخص کنید که نهایتاً در تعیین بودجه دخالت دارند. با توجه به امکان حذف سوبسید از نگاتیو... در سینمای ما و نو بودن پدیده‌های مثل مدیریت تولید، در اینجا لازم است که مدیر تولید، عملکرد کاملاً دقیق و ظریفی داشته باشد.

در سینمای حرفه‌ای ما، تا جایی که ما اطلاع داریم، بعد از انقلاب مدیریت تولید

در سینما مطرح شد. می‌گفتیم یک مدیر تولید مشخص کنیم، می‌گفتند مدیر تولید دیگر چه صیغه‌ای است؟ کارگردان که هست. مدیر تدارکات هم هست. از همان ابتدا در سینمای ایران، تصور غلطی وجود داشته است. کلمه مدیر تولید یک سری معانی در ذهن شما تداعی می‌کند که ممکن است درست یا غلط باشد. واقعیت این است که اینها همه، قراردادی هستند. در کشورهای دیگر وقتی می‌گویند Producer Executive مفهوم خاصی دارد؛ وقتی می‌گویند Production Manager یک مفهوم دیگری، و این مفاهیم خاص از تجربه بوجود آمده، آن هم براساس نیازهای مشخص. بارها در تیتراژ فیلمها دیده‌اید که نوشته‌اند کارگردان هنری، که دقیقاً ترجمه Art Director است؛ یا مثلاً کارگردان فنی. متأسفانه با مراجعه به دیکشنری و کتاب لغت انگلیسی هم نتیجه‌ای نمی‌گیریم. این اجمال را عرض کردم که بگویم کلمه مدیر تولید هم در اینجا به همین صورت جا افتاده و با کتاب لغت فارسی نمی‌توان به تعریف مدیر تولید و شرح وظایف او در سینما رسید. تولید و ساخت یک فیلم، معمولاً به سه بخش تقسیم می‌شود.

۱ Pre Production ، یا مراحل قبل از فیلمبرداری؛ اتفاقات و اعمالی که قبل از شروع فیلمبرداری انجام می‌شود.

۲. Production ، مرحله
فیلمبرداری، از شروع تا لحظه‌ای که به
پایان می‌رسد را شامل می‌شود.

۳. Post Production ، مرحله بعد
از فیلمبرداری است.

معانی دو کلمه کلاسیک دیگر را باید
بگویم یکی Executive Producer که به
مسئول امور مالی تولید فیلم می‌گویند و
دیگری Producer یعنی تهیه‌کننده؛ و در
تهیه فیلم گاهی Executive Producer
خود Producer ، یعنی تهیه‌کننده است که
بالاترین مقام مالی در یک پروژه است. مدیر
تولیدی که در ایران کار می‌کند Manager
Production است. یعنی مدیر و مسئول
نظارت و هماهنگی کلیه برنامه‌ریزی‌های مالی
و تکنیکی در تولید فیلم. برگردیم به اصل
بحث و توضیح سه مرحله ساخت فیلم.

در وهله اول، برای ساختن یک فیلم، باید
یک مرکز برنامه‌ریزی و تعیین خط مشی
عملیاتی به وجود بیاوریم. مغز کنترل‌کننده
شامل کارگردان، مدیر تولید، دستیار اول
کارگردان و مدیر فیلمبرداری است. شما اگر
بتوانید این گروه را درست انتخاب و
هماهنگ کنید، مطمئن باشید فیلم به خوبی
به پایان خواهد رسید.

مدیر تولید در ارتباط با کارگردان و
تهیه‌کننده، چه نقشی دارد؟

مدیر تولید، تنها کسی است که مستقیماً
با تهیه‌کننده قرارداد می‌نویسد. یعنی
قرارداد خودش را. بعلاوه، در واقع نماینده
تهیه‌کننده در فیلم هم هست. مدیر تولید، لازم
نیست کارگردان خوبی باشد، بلکه باید با
فیلمبرداری و کلیه ابزار مورد استفاده در
ساختن یک فیلم، آشنایی داشته باشد و لازم
نیست حتماً بتواند از آنها استفاده بکند.

مدیر تولید باید بفهمد دکوپاژ یعنی چه و
چطور دکوپاژ را می‌خوانند. آگاهی نسبت به
آنچه به عنوان فیلم باید ساخته شود، چه به
لحاظ فرم و چه به لحاظ‌های دیگر، برای مدیر
تولید، الزامی است. ولی یک تهیه‌کننده، لازم
نیست اینها را بداند. قصه‌ای به او پیشنهاد
می‌کنند، خوشش می‌آید و می‌گوید این
ساخته شود. همین که می‌سازدش باید از او
تشکر کرد. می‌گوید آقا من پولم را
سیب‌زمینی نمی‌خرم و فیلم می‌سازم. به
هرحال مدیر تولید موظف است اینها را
بداند، تا بتواند رابط قوی هنری، فرهنگی

بین تهیه‌کننده و کارگردان باشد. یعنی اگر
کارگردان مشکلی با تهیه‌کننده دارد به مدیر
تولید می‌گوید: با تهیه‌کننده کاری ندارد. در
ایران مدیر تولید، چون چکها را امضاء
می‌کند و با عوامل فیلم، قرارداد تنظیم
می‌کند، گاهی شروع به اعمال نظر
و تعیین تکلیف برای گروه می‌کند. اینجاست
که شناخت فرهنگی و هنری او به کار
می‌آید. یعنی اگر متوجه شود جریانی به نفع
فیلم و به نفع پروژه است، حتی اگر
تهیه‌کننده قادر به درک آن نباشد، مدیر تولید
موظف به تفهیم دقیق این قضیه به اوست.
به همین خاطر، کسی که مثلاً مدیریت
بازرگانی خوانده و در بهترین دانشگاه‌های
دنیا هم تحصیل کرده، به درد مدیریت تولید
فیلم نمی‌خورد. زیرا مدیر تولید با آگاهی‌ئی
که دارد باید درک کند که چطور و کجا، از
انرژی نیروی انسانی و یا نیروی مادی
پول، استفاده کند. همین آگاهی اوست که
به او می‌گوید، گاهی جنسی را که ۱۰۰
تومان بیشتر ارزش ندارد، بابت آن ده هزار
تومان بپردازد تا کار، دو روز نخواهد. پیش
آمده که مدیر تولید، با لجبازی احمقانه‌اش
دو روز کار را خوابانده و مثلاً سوار شده و
به اصفهان رفته که یک لیوان را ۲۰ تومان
گران‌تر نخرد. همه ما می‌دانیم که یک لیوان
مثلاً ۲۰ تومانی را نباید ۲۰۰ تومان یا
۲۰۰۰ تومان خرید؛ همه این را می‌دانید
ولی لطمه‌ای که مدیر تولید در این مرحله به
کار می‌زند صرفاً مادی نیست. اگرچه بشود
از آن صرف‌نظر کرد، اما لطمه روحی که به
خاطر دو روز خوابیدن کار، به گروه
می‌خورد، غیرقابل جبران است.

از دیگر اشتباهات برخی مدیران تولید،
این است که چون قرارداد همه اعضای
گروه بوسیله آنها منعقد می‌شود، شروع
می‌کنند به زدن از دستمزد افراد ضعیف و
بی‌بضاعت و گرفتن تخفیف از آنها. خیلی
هم خوشحالند که حق عده‌ای را پایمال
می‌کنند، در حالی که چنین شخصی اگر
شناخت دقیقی از کار سینما داشته باشد،
ترجیح می‌دهد از حقوق این افراد کسر
نکند، چون هم روحیه افراد گروه را تقویت
می‌کند و هم سرعت کار بیشتر می‌شود.

برگردیم به مبحث مغز عملیاتی و ستاد
فرماندهی. عامل دیگری که در اینجا مهم
است دستیار کارگردان، یعنی بازوی

● در مرحله قبل از
فیلمبرداری تا آنجا که
ممکن است باید تمام
جزئیات را در برنامه
عملی مؤثر و اقتصادی
در نظر گرفت و یک نظم
حرفه‌ای محکم به وجود
آورد.

● وقتی ما فیلمی درباره
بزهکاری جوانان
می‌سازیم و هیچ جوانی
نمی‌آید تماشا کند و فقط
یک مشت روشنفکر
می‌نشینند و می‌بینند،
این سینما محکوم به
شکست است.

اجرای کارگردان است. بنابراین برنامه‌ریزی، در واقع توسط این دو نفر انجام می‌شود؛ چرا که معمولاً کارگردانها کم‌حوصله‌ترند و کارهای دیگری دارند. دستیار کارگردان کسی است که با روحیه و سلیقه کارگردان کاملاً آشناست و می‌داند که او چه می‌خواهد و چه نمی‌خواهد. اینجا معمولاً مدیر تولید با دستیار کارگردان برای توسعه عملیات قرارداد می‌بندد. برخلاف آنچه در دنیا معمول است و بارها از مدیران تولید خودمان شنیده‌ایم، می‌گویند فلانی دستیار کارگردان است و با توجه به اینکه مثلاً ۲ ماه فیلمبرداری داریم به او حقوق ماهیانه می‌دهیم. یعنی از اول فیلمبرداری تا آخر فیلمبرداری. در حالی که مهمترین کار دستیار اول کارگردان در مرحله قبل از فیلمبرداری Pre Production است. مدیر فیلمبرداری نیز جزء شورای فرماندهی و مغز عملیاتی است که با عوامل دیگر بحث و تبادل نظر می‌کند. مدیر فیلمبرداری، ضمن صحبت با کارگردان از فضای حاکم بر فیلم، نوع فیلم و وجود و کیفیت حرکت‌های دوربین و موارد دیگر مطلع می‌شود. مدیر تولید باید بداند که در فیلمسازی، چیزی را که می‌خواهیم در زمانی که می‌خواهیم و دقیقاً در جایی که می‌خواهیم، باید در دسترس قرار گیرد. کسانی که کار حرفه‌ای کرده‌اند می‌دانند چیزی که باید امروز آورده شود، اگر فردا بیاید به درد نمی‌خورد. مثلاً امروز هوا ابری بوده و همه چیز درست بوده، همه چیز سر جایش بوده؛ فردا که می‌آید اصلاً انگار هیچ اتفاقی نیفتاده؛ هوا آفتابی است و همه باید دست روی دست بگذارند تا مجدداً هوای ابری مناسبی برای فیلمبرداری مهیا شود. البته راههایی وجود دارد که ما هیچ وقت برنامه‌مان به هم نخورد و به تعطیل گشاده نشود. اما عامل زمانی و مکانی بسیار مهم است. البته پویایی مدیر تدارکات در ارتباط با مدیر تولید، نقش عمده‌ای دارد؛ اما همه چیز باید زیر نظر دقیق و کنترل مدیر تولید باشد. باید امکان اینکه شخص مسئول و مجری بتواند از مغز خودش هم استفاده کند، در سینمای ما فراهم شود. ما دوست داریم مدیر تولید و مدیر تدارکات را به فرمانبر تبدیل کنیم. مثلاً اگر لیوان ۲۰ تومانی را به او می‌گویند ۲۰۰ تومان، جرات خرید آن را

داشته باشد. خلاصه هرچیز یا هرکسی که برای صحنه می‌خواهیم، در زمانی که می‌خواهیم و در جایی که می‌خواهیم اعم از امکانات مادی یا پول و یا نیروی انسانی، باید در مؤثرترین شکل ممکن فراهم شود و مورد استفاده قرار گیرد در غیر این صورت نقصان و اشتباه در برنامه‌ریزی و تمرکز نیروها به وضوح روی پرده دیده خواهد شد. به همین دلیل فیلمفارس، بعد از عملیات نظامی، یکی از مشکلترین مسائل تشکیلاتی و مدیریتی است. به هیچ‌وجه نمی‌توان کار مؤسسه‌های بازرگانی و کارخانه‌ها را با کار فیلمسازی مقایسه کرد. چون در آنجا، کار تکراری و روتین است و سر ساعت معین دکمه زده می‌شود و همان کارهای روز قبل عیناً انجام می‌شود و تعریفهای شخصی دارد و برای افراد شرح وظایف دقیقی وجود دارد. اما در کار فیلمسازی، حتی برای کارگر صحنه هم نمی‌توان شرح وظایف دقیقی مطرح کرد. در کار فیلمسازی همه چیز حالت استثنایی و اضطراری دارد. کار چنان وسیع است و چنان ابعاد و شتابی به خودش می‌گیرد، که شما نمی‌توانید همان فرمولی را که در فیلمی به کار می‌بندید، در فیلم دیگری عیناً پیاده کنید. تنها می‌توانید از تجربیات قبلی‌تان بهره‌برداری کنید. در حالی که در یک کارخانه همه چیز بطور روتین اتفاق می‌افتد. ما باید سیستم درستی به وجود بیاوریم. البته وقتی از سیستم صحبت می‌کنیم ناگزیریم اشاره‌ای به آن جمله‌ای که قبلاً گفتیم بکنیم که کافی است یک نایفه، سیستم درستی به وجود آورد تا احمق‌ترین آدم‌ها هم بتوانند طبق آن عمل کنند. اما توجه داشته باشید این اصطلاح در مورد کار کارخانه و امثال اینها ممکن است درست باشد که زیباترین شکل آن را چارلی در فیلم عصر جدید نشان داده است. اما در کار فیلمسازی چنین نیست؛ در سینما شما اگر حتی کارگر صحنه احمقی هم داشته باشید، مطمئن باشید که روی پرده تأثیر آن دیده خواهد شد؛ بنابراین مجبور هستید از آدم‌های باهوشی در کارتان استفاده کنید. برنامه‌ریزی و استفاده صحیح از عوامل مناسب برای سینما، چه در مورد کارهای کوتاه و چه بلند، لازم است. برخلاف تصور برخی افراد، حتی برای

فیلمهای ۵ دقیقه‌ای، ۱۰ دقیقه‌ای و دانشجویی که بچه‌ها می‌سازند باید برنامه‌ریزی صورت بگیرد. هیچ فرقی نمی‌کند، چه مدیر تولید یک فیلم ۵ دقیقه‌ای باشید و چه مدیر تولید یک فیلم بلند سینمایی. به هر حال خودتان را به وضوح نشان خواهید داد. اگر برنامه‌ریزیها در مرحله قبل از فیلمبرداری، سطحی انجام شود، قطعاً فیلم دچار بحران خطرناکی خواهد شد و به احتمال ۹۹ درصد پروژه در میان راه، متوقف خواهد شد.

از طرف دیگر، زیاده‌روی در برنامه‌ریزی هم همانقدر ضربه خواهد زد که کار کردن بدون برنامه. گاهی در اتاق مدیران تولید و تهیه‌کننده‌ها انواع و اقسام چارته‌ها، حتی در مورد نوع لنز، فاصله لنز با بازیگر و غیره نصب شده که اصولاً مربوط به عوامل دیگر کار است. این زیاده‌روی است. وقتی این همه وقت دارند که این‌طور تلف می‌کنند، پس معلوم است که فیلمساز نیستند و اصولاً غیر ممکن است آنچه در چارت می‌آید، دقیقاً پیاده شود. گاهی حتی ۳۰ درصد هم امکان پیروی از برنامه نیست؛ برای اینکه بسیاری اوقات فضا به شما دیکته می‌کند که چطور باید کار کنید. و اگر تکیه بر چنین برنامه‌ای داشته باشید و این برنامه برای شما اصل بشود مطمئناً زمین خواهید خورد، در حالی که اگر برنامه را خودتان ریخته باشید و با شناخت کامل بیابید سر کار، در آن صورت هربحرانی که برنامه را بهم بزند، شما فوراً با خلاقیت خودتان از همین شرایط پیش آمده به نفع فیلم، استفاده خواهید کرد.

اهداف اصلی در آماده کردن یک فیلم برای فیلمبرداری:

۱. دکوپاژ فیلمنامه و خرد کردن سناریو به اجزاء مختلف (مکانها و صحنه‌ها و شاتها). کار دکوپاژ حتماً پس از بازبینی محل و حتی انتخاب فیلمبردار و انتخاب بازیگر باید انجام گیرد. چون راجع به مدیریت تولید صحبت می‌کنیم و مدیر تولید باید براساس این عوامل کارش را انجام دهد و برنامه‌ریزی کند.
 ۲. آماده‌سازی یک برنامه تولیدی.
 ۳. برنامه‌ریزی بودجه.
 ۴. انتخاب بازیگران.
- این مرحله مختص مدیر تولید و گروه

تولید است و ارتباطی با انتخاب بازیگر و انتخاب فیلمبردار از سوی کارگردان ندارد و قبل از مرحله دکوپاژ است و باید این دورا تفکیک کرد. در این مرحله انتخاب بازیگر به این معنی است که مدیر تولید قراردادهای را تنظیم می‌کند و دکوپاژ از این نظر برای او اهمیت دارد.

۵. انتخاب مکانهای داخلی - به لحاظ بررسی تدارکات و پشتیبانی عوامل و همچنین از نظر تقسیم بودجه.

۶. انتخاب مکانهای خارجی - باز به لحاظ بررسی تدارکات و پشتیبانی و غیره. البته این انتخابها با انتخابهایی که کارگردان به لحاظ فرم و رنگ و غیره، انجام می‌دهد و امکان کار برای خودش و سایر عوامل خلاقه را بررسی می‌کند تفاوت دارد. در اینجا امکانات خواب و خوراک و وسایل رفاهی و دادن سرویس و غذا و... باید حتماً مورد توجه مدیر تولید قرار گیرد.

۷. انتخاب گروه تولید.

۸. انتخاب وسایل.

این انتخابها باید به صورت عملی و با اطلاعات دقیق از وضعیت جدی مکانهای خارجی و داخلی و بررسی موقعیت و شرایط رفاهی و تدارکاتی، گروه انجام شود.

هدف از کارهایی که قبل از فیلمبرداری انجام می‌دهیم، همیشه دستیابی به یک برنامه عملی است. چون صرفاً تهیه و پر کردن چارتهای کار ساده‌ای است. در مرحله قبل از فیلمبرداری تا آنجا که ممکن است، باید تمام جزئیات را در برنامه عملی مؤثر و اقتصادی در نظر گرفت و یک نظم حرفه‌ای محکم به وجود آورد. حضور شخصیتی منظم و باثبات که قدرت و توانایی حل مشکلات و بحرانهای احتمالی را دارد، حائز اهمیت است. آنچه که ضمن برنامه‌ریزی صحیح باید مورد توجه باشد، کنترل است. کنترل به معنی فردگرایانه و دیکتاتورمآبانه آن نیست؛ دقیقاً موقعی که فیلمبرداری شروع می‌شود تمام این کنترلها و برنامه‌ریزیها، نتیجه خواهد داد و آنگاه بی به ارزش آنها می‌بریم. در واقع، وقتی برنامه‌ریزی ابتدایی درست و دقیق باشد و تمرکز انرژی صورت گرفته باشد، همه چیز بخوبی پیش خواهد رفت.

برای رسیدن به تمرکز و برنامه‌ریزی صحیح، باید جلساتی گذاشته شود تا

عوامل شورای ستاد عملیاتی به فهم مشترک و خواسته‌های مشترک برسند. خواسته‌هایی که به وسیله کارگردان یا سناریو دیکته می‌شود. با صمیمیت و ایجاد یک مرکز عملیاتی دموکراتیک، تفهیم کلمات به همدیگر و فهم مشترک آسان می‌شود. مثلاً در مورد اجناس خواسته شده فهم مشترکی به وجود بیاید. اگر صندلی مورد نیاز است چه نوع صندلی، اگر وسایل خاصی مورد نیاز است، آیا همه اعضا شورا می‌دانند آن وسایل کدام است. چرا می‌گویم یک ستاد عملیاتی دموکراتیک؛ ببینید، در دنیا دو نوع مدیریت بیشتر نداریم یکی مدیریت دیکتاتوری است و دوم مدیریت دموکراتیک.

در سینما و در کارهای تولیدی دموکراسی به مفهومی که در سیاست مطرح است، مورد نظر نیست. در مورد کارهای مشخص، مثلاً خراب کردن یک دیوار، لازم نیست دموکراتیک برخورد شود و علت تخریب دیوار توضیح داده شود و مورد بررسی قرار گیرد. فقط کافی است بگویید این دیوار باید خراب شود. اما در مورد کارهای فکری، آن هم وقتی با آدمهای حرفه‌ای سروکار داریم، که هرکسی در کار خود تخصص دارد، اگر دیکتاتورمآبانه برخورد شود، قطعاً فیلم شکست خواهد خورد.

سینما دو راه بیشتر ندارد، یا دولتی است، یا مال ملت. اگر سینما متعلق به ملت است، برعوضه و تقاضا استوار است. یعنی آن کسی که یک روز مرخصی دارد، آن کارگر یا کارمندی که یک جمعه دارد و با خانواده برای تماشای فیلم می‌رود و بعضی وقتها ۱/۴ حقوقش را خرج می‌کند، حق دارد که حقوقی برای خود قائل باشد. می‌گوید من سینمای شما را کمک می‌کنم تا فیلمسازی ادامه یابد، به شما خدمت می‌کنم و از حاصل دسترنج خود به شما حقوق می‌دهم، تا کار بکنید. صورت دوم، سینمای دولتی است. یعنی سینمایی که بر مبنای عرضه و تقاضا استوار نیست. از محسّنات این سینما این است که گاهی بازده فرهنگی دارد. یعنی فیلمی ساخته می‌شود که به نوعی می‌خواهد خشونت را در اجتماع کم کند، یا دولت بررسی می‌کند و می‌بیند تعداد بزهکاری جوانان بالا رفته یا آمار طلاق در مملکت خیلی زیاد است یا به علت سیاسی رجوع می‌کند و مثلاً ۲۰ میلیون تومان

بودجه صرف می‌کند تا فیلمی بسازند که آمار طلاق در جامعه کمتر بشود و یا بزهکاری جوانان کمتر شود. تازه آن هم باید تماشاگر داشته باشد. وقتی ما فیلمی درباره بزهکاری جوانان می‌سازیم و هیچ جوانی نمی‌آید تماشا کند و فقط یک مشت روشنفکر نمی‌نشینند و می‌بینند، این سینما محکوم به شکست است. گاهی قرار است یک تفکر و یا جریان ایدئولوژیک را تبلیغ کنیم، در این صورت به فیلمساز می‌گویند، یک فیلم فرمایشی بسازد؛ این گونه سینما، سینمای پروپاگاندا و تبلیغاتی است و فاقد هرگونه ارزش سینمایی، اعم از صنعتی یا هنری است. هیچ دولتی در هیچ جای دنیا دستور ساخت فیلم فرمایشی نمی‌دهد، مگر اینکه حالت اضطرار پیش بیاید یا یک تنش سیاسی ایجاد شود و برای تنش‌زدایی، دستور بدهد که یک فیلم فرمایشی ساخته شود. این نوع پروپاگاندا و تبلیغات در هیچ جای دنیا کار نکرده و تأثیری نداشته است. معمولاً در بلوک شرق از این نوع فیلمها زیاد ساخته شده است. قبلاً اشاره کردم که مدیر تولید و بخصوص Creative Producer باید خیلی فهیم‌تر باشد، که در اینجا مدیر تولید، خوشبختانه جای او را هم گرفته؛ یعنی هر دو وظیفه را به عهده دارد. بنابراین می‌بایست با همفکری اعضا، یک شورای استراتژی داشته باشند و در مراحل بعدی با تکنیکها و تکنیکهای مختلفی عمل کنند. کل گروه باید انسجام پیدا کند و با مهرورزی کامل حرکت بکند. یعنی اعلام کند که ما نمی‌خواهیم با دیکتاتوری عمل کنیم، می‌خواهیم به عمق کار نفوذ کنیم و اگر هرکسی بداند کارش چقدر اهمیت دارد حتی کسی که تکه مقوایی را برای ایجاد افه‌ای و سایه‌ای می‌برد، اگر درک دقیقی از این مسئله داشته باشد که در سرنوشت فیلم دخیل است و حتی کارگر صحنه بداند که مدیرش از کاری که او انجام می‌دهد، درک کاملی دارد؛ مطمئناً کارش را با عشق و علاقه‌ای بیش از آنچه که تصور می‌کنید، انجام خواهد داد. پس ساختن یک ستاد عملیاتی دموکراتیک، شامل مدیر تولید، کارگردان، مدیر فیلمبرداری و دستیار کارگردان ضرورت دارد.