

بررسی یک تجربه  
تصویری تحلیلی از  
تجربه‌ای بیست‌ساله  
در مستندسازی  
صنعتی

محمد سعید محمصی



اینجانب در سال گذشته مطلبی تحت عنوان تاریخچه مرکز مستندسازی شرکت فولاد مبارکه در فصلنامه «نامه فرهنگ و هنر» (شماره دوم و سوم بهار ۸۳) به چاپ رساندم، اما برای آن دسته از مخاطبان که به این مطلب دسترسی نداشته‌اند مطالبی را به سمع و نظر آنان می‌رسانم: این مرکز در سال ۱۳۶۲ با این هدف تأسیس شد که ضمن ثبت تجربه‌های غیرقابل تکرار در راه انتقال تکنولوژی، تحلیل یافته‌های مهم مدیریتی و فنی و به دست دادن ابزارهایی برای پژوهشگران در بازیابی تجربه‌ها، گام‌هایی برداشته شود. در آغاز کار اما به خاطر گسست ناگزیر میان تجربه‌های فیلم‌سازان نسل گذشته و نسلی که تازه به میدان عمل پا گذاشته بود، کارهایی که انجام می‌شد، از نظر کیفیت و ارزش در سطح بسیار پایینی قرار داشتند. کمبود امکانات فنی حرفه‌ای البته در آن سال‌ها از سوی ما همکاران این مرکز زیاد شنیده می‌شد، اما به‌راستی تعیین‌کننده نبود. رفته‌رفته با آشنا شدن با کارهای انجام شده ایرانی و خارجی که از طرق مختلف به دست ما فیلم‌سازان این مرکز می‌رسید، کارهای بعدی از کیفیت بهتری برخوردار شدند. علاوه بر آن راه برای همکاری فیلم‌سازان آزاد باز شد و کسانی مثل مقدسیان، سینایی، شیردل، و دیگران با مجتمع فولاد مبارکه همکاری کردند. اما راه این مرکز پس از چندی که دیگر روی غلتک افتاده بود، ناهموار شد و با پایان ساخت مجتمع و تبدیل آن به «شرکت فولاد مبارکه اصفهان» و پیدا کردن یک هویت تجاری، فعالیت‌های این مرکز محدود شد. به نحوی که پس از تجربه‌های سینایی در ساخت دو فیلم درباره تاریخ هنر و تکنولوژی سازگار با طبیعت (که علی‌القاعده ربطی به یک شرکت صنعتی نداشت) کار این مرکز به حد یک ثبت ساده رویدادهای جاری در کارگاه‌های این شرکت

#### مقدمه

مرکز مستندسازی شرکت فولاد مبارکه اصفهان، از تاریخ تأسیس این مرکز یکی از فعال‌ترین و شاید با ثبات‌ترین مراکز مستندسازی صنعتی در سطح کشور بوده است. به جرأت می‌توان گفت که پس از تجربه درخشان شرکت نفت و کارهای ارزنده ابراهیم گلستان و دیگر فیلم‌سازانی که در این مسیر گام نهادند، کم‌تر شرکت صنعتی بوده که مانند شرکت فولاد مبارکه و به‌طوری منظم و پیگیر به این امر خطیر اهمیت داده باشد.

با همه اهمیتی که این تلاش پیگیر در شرکت فولاد مبارکه در راستای گسترش این نوع سینمای مستند دارد، تجربه سالیان دراز این مرکز قطعاً بی‌نیاز از نقد نیست و اساساً این نقد تجربه چنین مراکزی است که بسیار به‌کار دست‌اندرکاران فعال و علاقه‌مند سینمای مستند می‌آید. باید معلوم کرد که حاصل این کارها در این مجتمع بزرگ که به‌راستی چشم و چراغ صنایع استراتژیک کشور به‌شمار می‌رود، چه بوده است؟

اما پیش از هر چیز باید گذری داشت تاریخچه‌وار بر سیر این فعالیت‌ها.

تزل یافت. اتفاقی که ممکن است برای هنرمندان فیلم ساز رخ دهد و آن‌ها را تا حد یک دوربین و یک شیء پایین بیاورد.

با گذشت سالیانی چند و روشن شدن این نکته که درونی کردن صنعت به ابتکار و اجتهاد نیاز دارد، در واحدهای تصمیم‌گیری برای حیات برخی مراکز مانند مرکز مستندسازی تجدیدنظری صورت گرفت و وضعیت آن به سمت بهبودی پیش‌رفت و بر حجم فعالیت‌های آن (صرف‌نظر از ارزش کاری که تاکنون انجام شده) افزوده شد، و این مرکز از پوسته‌ای که به ناچار دور خود تنیده بود، تا حدی به درآمد، و امروز نتایج آن قابل مشاهده است.

با این مقدمات شاید بتوان به بررسی تجربه این مرکز در طی بیش از بیست سال فعالیت در زمینه مستندسازی صنعتی نشست.

### تصویر و نقد تصویر

در آغاز بسیاری از ما هنوز تفاوت یک کار جدی با فرق نداشتن با دوربین فیلم‌برداری را درک نمی‌کردیم. در شرایطی که ما در آن قرار داشتیم و ارتباطمان با کارهای پیش از ما تقریباً قطع شده بود و هنوز برای خیلی‌ها ارزش سینمای مستند کشف هم نشده بود، انجام چنین کارهایی خیلی هم غیرعادی نبود. به‌طور نمونه فیلم پیشرفت فیزیکی ساخته حمید شریفیان از روی کارهایی که در آن سال‌ها در تلویزیون ساخته می‌شد، الگو گرفته بود. در غالب این کارها که اغلب شمایی کلی از کار همراه با گزارش‌ها و آمارهایی از کار انجام شده به بیننده ارائه می‌شد و تکنیک و فرم کار چندان اهمیتی نداشت و همه ضعف‌های کار کارگردان به یاری گفتار متن مطمئن و موسیقی متن -

محمدسعید محمصی: در آغاز هم از طرف سفارش‌دهنده از مدیران شرکت فولاد مبارکه و هم از سوی سازندگان فیلم‌ها درک درستی از نحوه چگونگی کار فیلم‌سازی در صنعت وجود نداشت

ظاهراً - پوشانده می‌شد، قالب کار را تشکیل می‌داد. این فیلم هم همین مسیر را طی کرده بود. البته این را هم نباید از نظر دور داشت که در طی دوره تدوین فیلم هم چندین نفر از مدیران و کارشناسان (که لاجرم سلیقه‌های متفاوتی هم داشتند) اعمال نظرهای تعیین‌کننده‌ای داشتند. در واقع قدم‌به‌قدم، کار با نظر آنان تدوین می‌شد. این روند در فیلم دیگری به نام قالب‌بندی کار نگارنده، پی گرفته شد و آثار نادرست آن در عمل دیده شد، هر چند که این فیلم از آغاز قرار بود که یک فیلم آموزشی باشد و نه یک فیلم تبلیغی.

در واقع هم از طرف سفارش‌دهنده (مدیران شرکت) و هم از سوی سازندگان فیلم‌ها (که ما بودیم) درک درستی از نحوه چگونگی کار فیلم‌سازی در صنعت وجود نداشت. تصویر این‌که مدیران همه چیز را در زمینه کار خود باید بدانند، خیلی بی‌راه نبود، اما این‌که در زمینه فیلم صنعتی هم می‌توانند به همان اندازه درست و مؤثر باشند، اندیشه‌ای

حالی که یک مرکز مستندسازی نباید به این گونه ناچار از توجیه تراشی باشد. واقعیتی که در برخورد با فعالیت‌های مراکزی مثل مستندسازی فولاد از یاد برده می‌شود این است که هر اندازه چنین فعالیت‌هایی هزینه بر باشد، در برابر فواید آن ناچیز است: چشم مستندساز - و نه چشم دوربین به تنهایی - چیزهایی را می‌تواند تشخیص دهد که هر چشم دیگر ناتوان از درک آن است. یک مستندساز هنرمند، در هر پدیده به جز واقعیتی که به اندازه عمر یک پدیده می‌پاید، یک واقعیت ماندگار را تشخیص می‌دهد. این واقعیت ماندگار با گذشت زمان نمی‌میرد، بلکه جاودانه می‌شود. ناپلئون اول، به عنوان مثال، دیگر وجود خارجی ندارد اما ناپلئون اثر ژاک لویی داوید نقاش انقلاب کبیر فرانسه، وجود خارجی دارد.

نکته ظریفی در این میان هست: ناپلئونی که در کتاب مثلاً تاریخ ویل دورانت از او اسم برده می‌شود، یک موجود مرده است، مای خواننده می‌دانیم که او الآن وجود ندارد. اما همان تابلوی داوید را هر وقت که می‌بینیم، خود ناپلئون با تمام کبر و غرورش، زیبایی‌اش، جسارتش، بلندپروازی‌اش و هر صفت دیگری برای ما زنده می‌شود. چرا راه دور برویم: چند بار خوب است ما در کودکی مان و فرزندان مان پرسیده باشیم که ایا رستم و یا سیاوش باستانی حقیقت دارد داشته‌اند یا نه؟ درست‌ترین پاسخ این است که رستم شاهنامه حقیقت دارد! غیر از این است؟ مگر نه این است که وقتی جنگ‌های رستم و دیگر پهلوانان اساطیری ایران را می‌خوانیم مو به تن ما سیخ می‌شود؟ اگر با ادبیات هم آشنا نباشیم می‌توانیم در یک روز تعطیل به کاخ جهلستون برویم و تابلوی عظیم جنگ کرنال را با دقت نگاه کنیم و هیبت آن جنگ بزرگ را لمس کنیم.

خلاصه این‌که اگر می‌گوییم فرق است میان دوربین

کاملاً بر خطا بود. حقیقت این بود که آنان چنین تصویری هم نداشتند و اصراری هم بر این امر نداشتند، اما در این سمت هم‌کسانی که تجربه کافی داشته باشند هم در میان نبودند. «در واقع مجتمعی که از شیر دولت و امکانات آن تغذیه می‌شد، در ردیف بودجه‌اش جایی برای فعالیت در زمینه فیلم مستند نداشت و مدیر در مقام یک تصمیم‌گیر نمی‌توانست هضم‌کند که فعالیتی به نام مستندسازی در این جا می‌تواند مفید باشد» (تاریخچه مرکز مستندسازی شرکت فولاد مبارکه، نامه فرهنگ و هنر، شماره ۲ و ۳، ۱۳۸۲ و ۸۳) البته به آن عبارت باید این نکته را هم اضافه کنم «اگرچه... موضوع برای فعالیت مستندسازی در بخش دولتی متمرکزتر و متنوع‌تر است اما متأسفانه جز با اتکا به مدیریت‌های سلیقه‌مند و آگاه و قائم به خود و وجود بی‌انگیزه‌گی و بوروکراسی، نتایج قابل انتظار و ارزشمندی (جز چند نمونه) در بخش دولتی در عرصه مستندسازی حاصل نشده است». (دوربین مستند، فرشاد فداییان، فرهنگ‌نامه، ویژه دومین جشنواره فیلم کوتاه اصفهان). این جا هم پیرو سخنان فرشاد فداییان می‌بینیم که اگر کارهای خوبی در مرکز مستندسازی صورت می‌گیرد به دلیل «سلیقه‌مندی»، «آگاهی» و «قائم به خود بودن» مدیریت در دوران اولیه تأسیس مرکز مستندسازی بوده است. به نظر می‌آید تناقضی در این میان وجود دارد، اما نیک که بنگریم چنین نیست:

مدیر اصلی و در واقع مجری طرح مهندس عرفانیان پیشنهاد تأسیس این مرکز را داد و پای هر نوع حمایتی از آن ایستاد، اما آیا «سلیقه‌مندی» و «آگاهی» این مدیر در میان همه یافت می‌شد؟ در واقع مرکز دائماً و به‌ناچار برای توجیه کارهای خود به واژه «آموزشی بودن» و یا «ارزش آموزشی داشتن» پروژه‌های خود متوسل می‌شد. در

و کسی که با دوربین می‌بیند و فیلم مستند با آنچه هر کسی می‌تواند با یک دوربین دیجیتال بگیرد، فرق از این دیدگاه است. این است که وقتی موج و مرجان و خارا و یا چم و یا پیکان را می‌بینیم، گویی در خود واقعه قرار داریم و فاصله‌ای میان ما و سال ۱۳۳۷ شمسی نیست.

در کنار این تحلیل، واقعیت دیگری رخ می‌نماید: این تنها ما نبودیم که برای مرکز فیلم ساختیم. ما مستندسازان حقوق بگیر مرکز بودیم، اما فیلم‌سازان مستقل هم وقتی برای کار به مرکز آمدند، پس از مدتی دچار همین مشکل (هر چند تا حدی کم‌تر از ما) شدند. شاید موفق‌ترین آن‌ها خسرو سینایی باشد که لابد به اعتبار مویی که در این کار سفید کرده بود، یا دردسر کم‌تری برای مرکز فیلم ساخت و اتفاقاً این کارها موفق‌ترین کارهایی بود که راهی جشنواره‌های خارجی شد. اما هم فرزند توحیدی تازه آمده و هم مقدسیان با تجربه هم دچار چالش‌هایی شدند که ناشی از همین درک نشدن قضایا بود، لابد از سوی یکی از دو طرف. البته باید اذعان کرد که فیلمی که مقدسیان به نام راز برج کبوتر ساخت، از طرف مدیریت وقت مرکز حمایت شد، اما پس از ساخت این فیلم، مدتی بود که دیگر سرنوشت تصمیم‌گیری درباره فیلم‌ها در جای دیگری غیر از دفتر مدیر با ذوق و پیشنهاددهنده تأسیس مرکز، تعیین می‌شد.

### یک سوزن به خود، صد...

در این مقطع که بیش از بیست سال از فعالیت این مرکز می‌گذرد، خوب است برای یک بار هم که شده از خود بپرسیم که آیا برای رسیدن به اهداف یک مرکز مستندسازی که شایسته طی مرحله نوین کشور در راه بازسازی و نوسازی خود بود گام‌های لازم برداشته شد؟

درواقع مجتمعی که از شیردولت و امکانات آن تغذیه می‌شد در ردیف بودجه‌اش جایی برای فعالیت در زمینه فیلم مستند نداشت و مدیر در مقام یک تصمیم‌گیر نمی‌توانست هضم کند که فعالیتی به نام مستندسازی در این جا می‌تواند مفید باشد

آیا در این راه استراتژی مناسب تدوین شد؟ آیا به راه‌های طی شده توسط دیگران به حد کافی توجه شد؟ آیا از حضور فیلم‌سازان مجرب برای یافتن راه آینده مرکز به نحو شایسته استفاده شد؟ واقعیت این است که نه! اگر در انگلستان (و بعدها بر مبنای الگوی پیاده شده در انگلیس در کانادا و به نحو ضعیف‌تری در هندوستان و ونزوئلا و برخی کشورها) مغز متفکر سینمای مستند (جان گریسون) و همفکرانش در یافتن راه‌ها برای گسترش سطح دانش عمومی و تربیت شهروند و... از سینمای مستند به بهترین نحو استفاده کردند، در کشور ما به جز دوره شرکت نفت (ابراهیم گلستان و همکارانش) و تا حدودی شرکت فولاد مبارکه (مرکز مستندسازی آن) هیچ‌گاه تلاشی آگاهانه در این مسیر صورت نگرفته است. مشکل ما هم این بود که شاید به حد کافی سعی نکردیم که راه‌راه خوبی بشناسیم و یا اگر به مرحله شناخت رسیدیم بتوانیم از حاصل این شناخت بهره بگیریم. کمی بازرگانه‌تر کنیم:

در آغاز دهه هفتاد شمسی و با راه‌اندازی و شروع بهره‌برداری رسمی از این شرکت، بنا به طبیعت کار و برنامه‌ریزی شرکت سازنده اصلی تجهیزات کارخانه، مدیریت بسیاری از روش‌های مدیریتی و سازمانی خود را که سال‌ها بر طبق آن عمل می‌شد و جزو هنجارهای سازمان‌های دولتی به‌شمار می‌آمد، به‌ناچار، به کناری نهاد. مدیریت عالی شرکت در آن زمان این اقدامات را «اکل میته» توصیف می‌کرد، اصطلاحی شرعی که برگرفته از یک فتوای شرعی اسلامی بود که خوردن گوشت مردار را در شرایط اضطراری و در حد زنده ماندن جایز می‌داند. مرکز مستندسازی هم بر اثر همین اندیشه بود که به شدت تحلیل رفت و زندگی گیاهی را در پیش گرفت. در طی این سال‌ها و پس از تحویل کارهای واقعاً ارزشمندی مثل **قصه کوتاهی چند هزار ساله** (اثر سینایی)، **راز برج کبوتر** (اثر مقدسیان) و **واحد ۲۸** (اثر شریفیان) تا مدت‌ها اثری از کار جدی در این مرکز به دیده نمی‌آمد. البته (باز هم به اضطرار منتها برای کنار گذاشتن موقتی شیوه تحمیل شده از سوی سازنده خارجی) کارها و پروژه‌های فیلمی به مرکز پیشنهاد می‌شد و ما کارمندان مرکز که مدت‌ها درگیر بودن به کارهایی که نقش ما را در حد دوربین فیلم‌برداری تنزل می‌داد عذاب‌مان داده بود، از جان و دل کار می‌کردیم. فیلمی مثل علم، تجربه، تاریخ (ساخته نگارنده) چنین داستانی داشت، این فیلم با این‌که می‌باید یک کار گزارشی از چگونگی سقوط یک سازه فلزی و سپس بازسازی آن می‌شد، به خاطر فراروی کارگردان از محدوده زمانی موضوع، بدل شده به یک کار مستند پژوهشی که در دل خود به تاریخ علم مهندسی در ایران بسیار بها می‌داد. اما انجام چنین کارهایی مانند رها کردن تیری بود در تاریکی، چه همیشه هم معلوم نبود که نتیجه مانند این

کار رضایت‌بخش از کار درآید. مثال بارز این امر فیلمی بود مثل **فولاد مبارک** و **محیط‌زیست** (این هم کار نگارنده) که ناچار شدیم بیش‌تر برای رفع تکلیف انجامش بدهیم و به هر حال کار اداری بود.

در هر حال مدتی وقت لازم بود تا اعتبار تصمیمات در پیکره سازمانی شرکت معلوم گردد. اگر در خط تولید و در اغلب نقاط کلیدی ستادی، شیوه مورد نظر سازنده و مشاور خارجی شرکت به خوبی پاسخ داد و حتی در تحول‌های آتی در راه بهبود بهره‌وری بسیار مؤثر از کار درآمد، اما در برخی بخش‌ها از جمله در مرکز مستندسازی پاسخ درستی نصیب سازمان نشد. علت‌العلل این امر را نگارنده در این امر می‌دانم که یک اشتباه لپی در این‌باره صورت گرفته است:

آن‌چه در نگاه مشاور و طراح خارجی لازمه بهبود عملکرد سازمان و ارتقای سطح بهره‌وری و ملاک قرار گرفتن تفکر مشتری‌مداری، بود از نقطه‌نظر کلی نمی‌توانست غلط باشد، اما چیزی که به درستی درک نشد این بود که روش‌ها و ایده‌های نو در اداره شرکت‌های صنعتی در اغلب کشورهای پیشرفته جهان با الگوگیری از روش‌های مرسوم در کار هنر بسیار تأثیر گرفته‌اند. امروز برای رسیدن به نتایج بهتر در تولید صنعتی از روش‌های افزایش خلاقیت استفاده می‌کنند و اساساً رمز موفقیت در بازار به شدت رقابتی کنونی جهان بدون بهره‌گیری از حداکثر توان خلاقه کارکنان ناممکن تلقی می‌گردد. نفس این ایده‌ها و ادراک‌ها برای اهل هنر اصلاً چیز تازه‌ای نیست، جز این‌که گاه با شگفتی به‌کار گرفته شدن تئوری‌های هنری را در صنعت و فناوری به فال نیک بگیرند. در چنین حالتی آن‌چه برای ما شگفت می‌نماید این است که مرکزی را که اساس کارش بر مبنای خلاقیت

است، در فرآیند تحولات به سوی بهره‌گیری بیش‌تر از نگره‌های آشنای هنری - صنعت - از گردونه خارج کنند! در حالی که این مرکز در دوران جدید مدیریت عالی شرکت می‌توانست مفیدتر واقع شود. گفتیم که مدیریت این نظریه کارشناسی مشاور خارجه را به عنوان «اکل میته» پذیرفت، اما این‌که چرا مشاور خارجی بر این امر اصرار ورزیده هنوز جای سؤال دارد و بدبینانه اگر بنگریم، باید به این نتیجه برسیم که خارجی کار را بدون سوء نظر نمی‌کند و نمی‌بایست از این «اقتضای طبیعتش» غافل بود.

خلاصه این‌که پس از چندسال شرکت به این نتیجه رسید که باید مرکز را جدی‌تر تلقی کند و به همه مقاومت‌هایی که بر اثر سال‌ها عادت کردن به طرح تحمیل شده از سوی مشاور خارجی در برابر مرکز صورت می‌گرفت، کارهای جدی‌تر مرکز در طی دو سه سال اخیر آغاز شده است که شرح آن‌ها در مقاله «تاریخچه مرکز...» که در بالا به آن اشاره شد، آمده است.

### راه رفته و راه پیش‌رو

در این‌جا دوست ندارم از قضیه دور شوم: اصل ماجرا این است که شرح همه این‌ها ما را در نقد درونی خود به مقصود نمی‌رساند. گفتن این همه به ما پاسخ نمی‌دهد که آیا ما در راه رسیدن به یک استراتژی - یا راهبرد - به حد کافی تلاش کردیم؟ آیا به اندازه کافی از دانش و تجربه فیلم‌سازان با تجربه استفاده کردیم و از الگوهای موفق و کارآمد مثل تجربه شرکت شل بهره گرفتیم؟ آنچه در بالا آمد تنها ذکر دلایل و یا توجیه این امر بود که چرا این کارهای اساسی برای این کار را از دل تجربه به دست آمده در مرکز مستندسازی را، استخراج کنیم، که یعنی اگر آن گسست اجباری پیش نمی‌آمد چه می‌توانستیم کرد و

در این مقطع که بیش از بیست سال از فعالیت این مرکز می‌گذرد خوب است برای یک بار هم که شده از خود پرسیم که آیا برای رسیدن به اهداف یک مرکز مستندسازی که شایسته طی مرحله نوین کشور در راه بازسازی و نوسازی خود بود گام‌های لازم برداشته شد؟

نکردیم و... الخ.

الف. مهم‌ترین امر در کار این بود که می‌بایست برای ده سال یا بیش‌تر برای خود برنامه می‌داشتیم. اگر برنامه واحد فیلم شل را به عنوان یک الگوی فرضی بپذیریم می‌بینیم که از آغاز بنیان‌گذار این واحد جان گریسون سه هدف کلی را مطرح کرد و بر همین مبنا سازماندهی و برنامه‌ریزی و فعالیت اجرایی صورت گرفت و به طبع موفق هم شدند. به نقل از تاریخچه واحد فیلم شل (مأخوذ از International Film Guide 1985) نوشته نورمن ویگارس در صفحه ۹ این مقاله می‌خوانیم که گریسون سه خط اصلی را برای تمام فیلم‌هایی که در واحد فیلم شل ساخته خواهند شد پیشنهاد کرده بود:

۱. بهبود کارایی تشکیلات شل به وسیله خلق آگاهی از محصولات و سازماندهی شرکت.

۲. بهبود تقاضا برای محصولات شل.

۳. خلق یک احساس عمومی نسبت به شل در

مؤسسات شهری، آموزشی و دانشگاهی.

بدیهی است که پدیدار کردن این احساس‌ها در میان عموم تنها به معنای تبلیغ صرف نیست. یافتن راه برای رسیدن به این مقصود نیاز به بذل دانش و هنر داشت، به ترکیبی از این دو، که به آسانی میسر نبود. امروزه اما این روش‌ها شناخته شده‌اند و با مطالعه می‌توان به آن‌ها دست یافت. با این حال چنین هم نیست که صرفاً به اتکای مطالعه و اجتهاد شخصی بتوان به مقصود دست یافت: این همه فارغ‌التحصیل مدیریت آیا همگی می‌توانند در هر شرکت یا اداره‌ای که رفتند به خوبی مدیریت کنند؟ در نگاه به تحولات در مرکز مستندسازی فولاد مبارکه، یک نکته روشن است که اگر هم اهدافی برای رسیدن به مقصود ترسیم گشته بود، به دلیل فقدان اراده که کل مرکز را - همواره - در مسیر اهداف اصلی هدایت کند، این مرکز در تندباد حوادث گرفتار آمد. البته افزون بر مسئله سازمان‌دهی وجود یک اتوریته علمی - فن‌آورانه و در عین حال هنری در کار مرکزی که می‌باید نقشی هم چون واحد فیلم شل ایفا کند، نقشی به مراتب مهم‌تر از یک مدیر اجرایی داشت. در کار واحد مذکور، شخصی به نام آرتور التون ایفاکننده این نقش بود. این نگره‌پرداز نه تنها از نظر نحوه اثر بخشی فیلم‌ها نقطه نظرات ارزشمندی ارائه داده و مراقب بوده که کارها از این نقطه نظرها منحرف نشوند و به صورت تبلیغ صرف در نیایند، بلکه الهام‌بخش فیلم‌سازان از نقطه نظر پس‌زمینه تاریخی و تکنولوژیکی فیلم‌های شان بود.

ب. مسئله مهم دیگر تربیت کادر فیلم‌ساز است. بسیاری از فیلم‌سازان این واحد که بعدها اسم و رسمی در جهان فیلم‌سازی صنعتی پیدا کردند در آغاز از دستگیری شروع کردند. به عنوان نمونه آلن پندری که در ایران به عنوان

کارگردان - یا به تحریر ابراهیم گلستان گرداننده فیلم - موج و مرجان و خارا شناخته می‌شود، در فیلم مردان نفت اثر دنیس سگالر از محصولات واحد فیلم شل دستیار کارگردان بوده است. آلن پندری فیلم‌های زیادی ساخته که می‌توان به فیلم‌های *نگاهی به فولاد*، *رود باید زنده بماند* و *سرنوشت جنگل‌ها* اشاره کرد. یک نمونه از نحوه تربیت کادر در این واحد را داگلاس گوردون نقل کرده که زمانی خودش دستیار تدوین بوده در بی‌بی‌سی. او در تاریخچه واحد فیلم شل (صفحه ۲۱، منبع قبل) شرح می‌دهد که سر تدوین فیلم *دنیای بی‌رحم* اثر فیلم‌ساز مشهور هلندی برت هانسترا از او چه چیزها آموخته و همین امر باعث شد که در واحد فیلم شل ظرف یکی دو سال به فیلم‌سازی قابل اعتنا بدل شود. در واقع از طریق دعوت از فیلم‌سازان با تجربه تربیت عملی جوان‌های مستعد را در کادر حرفه‌ای خود سازمان دادند و همین افراد را برای استقلال سازمانی در قالب شرکت‌های خصوصی فیلم‌سازی مستند - که در سال‌های بعد و بر اثر نیاز زمانه لازم شد - آماده کردند. از این دستیار تدوین‌ها و دستیار فیلم‌بردارها که بعدها به کارگردانان مطرحی در سطح جهان تبدیل شدند در این واحد بسیار بوده که در این تاریخچه سی‌چهل صفحه‌ای اسم آن‌ها آمده، و از همه جالب‌تر شخصی بوده که در ابتدای کار یک *bringer tea* (آبدارچی) بوده و بعدها به یک تدوین‌گر خوب در تشکیلات بدل شد!

نکته‌ای که در این باره بسیار حائز اهمیت است این‌که در مرکز مستندسازی به رغم دعوت از مستندسازان با تجربه مانند سینایی، شیردل، مقدسیان و... به این وجه از کار بهای لازم داده نشده و در نتیجه فرصت‌ها برای تربیت کادر فیلم‌ساز مستند صنعتی، معطل ماند.



سطحی که انتظارش را داریم، هنوز خیلی کار داریم که باید انجام دهیم. یک علت این امر همانا درونی نشدن فناوری امروز در کشور ماست. پس، ما هنوز تا رسیدن به سینمای مستند صنعتی ویژه خود راه درازی در پیش داریم. اشکالی ندارد، به شرط این که در راه آن تمام تلاش خود را بکنیم. ■

### ... هنرش نیز بگو!

این درست که تجربه شرکت فولاد مبارکه در زمینه مستند صنعتی خالی از اشکال نبوده است، اما با همه این احوال باید اذعان کرد که همین تجربه بسیار ارزشمند و دارای نقاط قوت فراوان بوده است.

۱. مهم ترین چیز این که این تجربه به رغم تغییر مدیریت تداوم یافته است و تعطیل بردار نبوده است.

۲. در تمام سال های گذشته مدیریت های خود مرکز مستندسازی در هر کار مستند به تحقیق به عنوان یکی از پایه های کار مستند بهای بسیاری داده اند و گاه ارزش مادی پژوهش در این کارها در مقایسه با نورم هزینه پژوهش در سازمان هایی مثل تلویزیون بسیار بیش تر هم بوده است.

۳. مدیریت کلان شرکت هیچ گاه در برابر بررسی نقاط قوت و ضعف مرکز و نیاز آن به بهبود بی تفاوت نبوده است.

۴. دیدگاه مدیریت کلان شرکت نسبت به فعالیت مرکز مستندسازی تا آن جا که امکانات آن اجازه می داده مثبت بوده است. حضور کارکنانی از مرکز در هیئت های انتخاب و داوری جشنواره ها، فراروی از محدوده های موضوعی کار مستند که گاه به خلق کارهایی جدی تر می انجامیده و یا حتی ساختن فیلم هایی که به کلی بی ارتباط با کار صنعتی بوده (نظیر تهیه فیلم مستند از واقعه زلزله بم) همگی نمایشگر دیدگاه باز در شرکت نسبت به هنر و مقوله فیلم سازی بوده است.

۵. نگاه مدیریت کلان شرکت با توجه مرکز مستندسازی به بیرون که از شرکت دادن فیلم های خود در جشنواره شروع شد و امروز سبب شده که شرکت به عنوان حامی جشنواره فیلم کوتاه اصفهان مطرح شود، همیشه مثبت بوده است.

با این حال واقعیت را باید پذیرفت: ما تا رسیدن به

