禪

رازهای پیکسار

زنجیر از پای خلاقیت پاره کنید _ . . . . !

رئیس پیکسار در یک گفتوگوی اختصاصی در کنار انتشار نخستین گزیده از کتابش، «شرکت خلاقیت»، توضیح میدهد که چگونه پیکسار چهارده موفقیت بزرگ در گیشه را پشت سر هم عرضه کرده است. توصیه خردمندانه او برای هر شرکتی که بهدنبال به عقب راندن مرزهای استاندارد کسبوکار است، کاربرد دارد .

درون گروه خلاقیت پیکسار

یکی از نشانههای یک فرهنگ خلاق سالم این است که افرادش آزادانه بتوانند ایدهها، پیشنهادها و نقدهای خود را به اشتراک بگذارند . وقتی دانش اشتراکی و پیشنهادهای رک گروه را جذب کنیم، تصمیمگیری ما بهتر میشود . رکگویی و بیان بیدغدغه و صادقانه ایدهها کلید همکاری متقابل مؤثر است . فقدان رکگویی به نقص در عملکرد محیط میانجامد . اما یک مدیر چگونه میتواند اطمینان یابد که گروه، واحد یا شرکت او رکگویی را سرلوحه کار خود قرار میدهد؟ با پیشبینی مکانیزمهایی که به صراحت ارزش موضوع را بیان کنند . یکی از مکانیزمهای کلیدی پیکسار برینتراست است که ما برای پیش رانده شدن به سوی برتری و ریشهکن کردن میانمایگی به آن تکیه میکنیم . برینتراست سیستم پیامرسانی اصلی ما برای گفتوگوی بیپرده است . جلسههای این گروه هر چند ماه یک بار تشکیل میشود تا فیلم در حال ساخت ارزیابی شود. فرض بنیادین آن ساده است: افراد هوشمند و پرشور در یک اتاق گرد هم آورده شوند، مشکلات شناساییشده با آنها در میان گذاشته شود و تشویق شوند که بیپرده باشند . برینتراست خطاناپذیر نیست،

.

.

.

۱۴ فیلم و ۱۴ موفقیت در گیشه

هیچ استودیویی نمی‌تواند با رکورد موفقیت پیکسار رقابت کند.

داستان اسباب‌بازی
تاریخ اکران: ۱۹۹۵
هزینه ساخت: ۳۰ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۳۹۰ میلیون دلار

زندگی یک حشره
تاریخ اکران: ۱۹۹۸
هزینه ساخت: ۱۲۰ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۳۶۲ میلیون دلار

داستان اسباب‌بازی ۲
تاریخ اکران: ۱۹۹۵
هزینه ساخت: ۹۰ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۵۱۳ میلیون دلار

شرکت هیولاها
تاریخ اکران: ۲۰۰۱
هزینه ساخت: ۱۱۵ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۵۷۶ میلیون دلار

به‌دنبال نیمو
تاریخ اکران: ۲۰۰۳
هزینه ساخت: ۹۴ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۹۳۷ میلیون دلار

شگفت‌انگیزها
تاریخ اکران: ۲۰۰۴
هزینه ساخت: ۹۲ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۶۳۲ میلیون دلار

ماشین‌ها
تاریخ اکران: ۲۰۰۶
هزینه ساخت: ۱۲۰ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۴۶۲ میلیون دلار

راتاتویی
تاریخ اکران: ۲۰۰۷
هزینه ساخت: ۱۵۰ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۶۲۰ میلیون دلار

وال‌ئی
تاریخ اکران: ۲۰۰۸
هزینه ساخت: ۱۸۰ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۵۳۳ میلیون دلار

بالا
تاریخ اکران: ۲۰۰۹
هزینه ساخت: ۱۷۵ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۷۳۵ میلیون دلار

داستان اسباب‌بازی ۳
تاریخ اکران: ۲۰۱۰
هزینه ساخت: ۲۰۰ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۱.۰۶ میلیارد دلار

ماشین‌ها ۲
تاریخ اکران: ۲۰۱۱
هزینه ساخت: ۲۰۰ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۵۶۱ میلیون دلار

بی‌باک
تاریخ اکران: ۲۰۱۲
هزینه ساخت: ۱۸۵ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۵۳۹ میلیون دلار

دانشگاه هیولاها
تاریخ اکران: ۲۰۱۳
هزینه ساخت: ۲۰۰ میلیون دلار
کل فروش در سینما: ۷۴۵ میلیون دلار

شکایت میکند که ناشی از گودی کف پایش است. اگر برای درمان روی زانو کار شود، نهتنها درد تسکین نمییابد، بلکه ممکن است اوضاع وخیمتر هم بشود . برای تسکین درد باید ریشه مشکل را پیدا و روی آن کار شود.

به این ترتیب، هدف نظرات برینتراست کشیدن علتهای حقیقی مشکلات به سطح است، نه تقاضای یک درمان خاص. ما نمیخواهیم برینتراست مشکل کارگردان را حل کند، زیرا ما باور داریم راهکار ما بهخوبی راهکاری که کارگردان و گروه خلاقش پیدا میکند نیست .

این به آن معنا نیست که اوضاع هیچگاه دشوار نمیشود . بدیهی است که هر کارگردانی ترجیح میدهد به او بگویند که فیلمش یک شاهکار است. اما به دلیل ساختار برینتراست درد این حرف که نقصهای فیلم مشهود هستند یا نیاز به بازسازیهایی است برای کارگردان تلطیف میشود . فیلم - و نه فیلمساز - زیر میکروسکوپ قرار میگیرد . این اصل از ذهن بیشتر افراد فرار میکند، اما اصلی حیاتی است : ایده شما خود شما نیست و اگر بیش از حد نزدیک به ایدههایتان شناخته شوید، به هنگام چالش مورد حمله واقع خواهید شد. اندرو استانتون تقریباً در همه جلسههای برینتراست یا در طرف گیرنده یا دهنده حضور داشته است . او همیشه میگوید که اگر پیکسار یک بیمارستان باشد و فیلمها بیمارهایش، برینتراست هم از دکترهای قابل اعتماد ساخته شده است. این مهم است که همواره به یاد داشته باشیم که تهیهکننده و کارگردان فیلم نیز «دکتر » هستند.

چنین فرض کنید که آنها هیئتی از متخصصان مشاور گرد هم آوردهاند تا کمک کنند که یک تشخیص دقیق برای یک پرونده به شدت گیجکننده انجام شود . اما در نهایت، این فیلمسازان هستند که تصمیمهای نهایی را برای عاقلانهترین دوره درمانی اتخاذ میکنند و نه هیچ کس دیگر .

برای اینکه بیشتر دریابید که رکگویی چگونه در پیکسار ایجاد میشود، شما را به درون یک جلسه برینتراست میبرم . این جلسه پس از پخش یک پیشنمایش از فیلم پیت داکتر ادامه یافت که آن زمان «فیلم بدون عنوان پیکسار که شما را به درون ذهن میبرد » نام داشت [در حال حاضر این فیلم پشت و رو یا Inside Out نام دارد و قرار است در سال 2015 اکران شود]. جلسه بسیار شلوغی بود، با حدود بیست نفر پشت میز و پانزده نفر دیگر روی صندلیهای کنار دیوار . همه قبل از ورود بشقاب خوراکی خود را همراه آورده بودند و پس از یک گفتوگوی کوتاه سراغ اصل مطلب رفتند.

پیت قبل از نمایش توضیح داد که کار به کجا رسیده است . او از همکارانش میپرسد : «درون ذهن چه چیزی وجود دارد؟ احساسات شما؛ و ما سخت کار کردیم تا ظاهر این شخصیتها حسی مشابه آن احساسات القا کنند. شخصیت اصلی را داریم که Joy [شعف] نام دارد و سرزنده است . او به هنگام هیجان عملاً میدرخشد . سپس ترس را داریم . او خود را فردی با اعتماد به نفس و مبادی آداب میداند، اما کمی عصبی است و همیشه از کوره در میرود . شخصیتهای دیگر عصبانیت، غم - ظاهر او از اشک الهام گرفته شده - و نفرت هستند که آخری بینیاش را به سمت هر چه میبیند میگیرد و همه این افراد در جایی کار میکنند که آن را مقر فرماندهی میخوانیم .»

این حرفها و همچنین پیشنمایش ده دقیقهای که در پی آمد، لبخند حضار را به دنبال داشت . همه موافق بودند که فیلم ظرفیت این را دارد که همچون فیلم قبلی پیت، بالا، در میان اصیلترین و تأثیرگذارترینهای ما قرار گیرد . اما به نظر میرسید که توافقی درباره یک صحنه وجود دارد . صحنهای که در آن بحثی میان دو شخصیت در میگیرد درباره اینکه چرا برخی خاطرات محو میشوند در حالیکه بقیه برای همیشه زنده باقی میمانند . نظری که روی آن توافق وجود داشت این بود که این صحنه برای ایجاد ارتباط میان مخاطب و ایدههای عمیق فیلم، زیادی کوچک است.

در میانه میز برَد بِرد کمی در صندلی خود جابهجا شد . برَد در سال 2000 پس از نوشتن و کارگردانی غول آهنی برای وارنر بروز، به پیکسار پیوست . نخستین فیلمی که برای ما ساخت شگفتانگیزها بود که در سال 2004 اکران شد . برَد یک عصیانگر مادرزاد است که به هر شکل ممکن با همرنگی و همسازی خلاقانه میجنگد . بنابراین عجیب نبود که از نخستین کسانی بود که نگرانیهایش را ابراز کند . او به پیت گفت: «من درک میکنم که میخواهی این [داستان] را ساده و نقلکردنی نگه داری، اما به گمانم به چیزی نیاز داری که مخاطب بتواند بیشتر روی آن سرمایهگذاری کند .»

اندرو استانتون نفر بعدی بود که لب به سخن گشود . اندرو دوست دارد بگوید مردم هر چه سریعتر بفهمند که اشتباه میکنند بهتر است . اگر در یک پیکار دو تپه پیش رو داشته باشید که مطمئن نباشید به کدامیک باید حمله کنید، او میگوید عملکرد درست این است که با عجله یکی را انتخاب کنید تا اگر دریافتید که تپه اشتباه انتخاب شده، بتوانید برگردید و به تپه دیگر حمله کنید . حالا به نظر میرسید که او گمان میکند پیت و گروهش به تپه اشتباه یورش بردهاند . او میگوید : «به گمانم لازم است برای توافق روی قواعد دنیای خیالیات زمان بیشتری صرف کنی .»

یک حقیقت بنیادی:

افرادی که پروژههای پیچیده خلاقانه را دست میگیرند، خود را گمگشته میابند .

هر فیلم پیکسار قواعد خاص خود را دارد که تماشاگران باید آنها را قبول کنند، درک کنند و از درک کردنشان لذت ببرد . بهعنوان نمونه، صداهای اسبابازیها در فیلمهای داستان اسبابازی هرگز برای انسانها قابل شنیدن نیست . موشهای راتاتویی همانند جانوران عادی روی چهار پا راه میروند، بهجز رمی، ستاره ما که ژست ایستاده او باعث تفاوتش با بقیه میشود . در فیلم پیت یکی از قوانین - دستکم تا این نقطه - این بود که خاطرات (که به صورت کرههای شیشهای درخشان نشان داده میشوند) با طی مسیری در یک ماز ناودانی و رسیدن به نوعی آرشیو، در مغز ذخیره میشوند . به هنگام بازیافت یا به خاطر آوردن، آنها از مسیر ناودانمانند دیگری برمیگردند، همانند توپهای بولینگ که در سالن به دست بازیکن بر میگردند .

این ساختار گیرا و مؤثر بود، اما اندرو پیشنهاد داد که یک قاعده دیگر باید مشخص شود : چگونه خاطرات و احساسات در طول زمان همزمان با پیر شدن مغز تغییر میکنند . چنانکه اندرو میگفت، این لحظهای در فیلم بود که باید یک سری زمینههای کلیدی شکل میگرفت . با گوش دادن به این پیشنهاد به یاد داستان اسبابازی 2 و اضافه کردن ویزی افتادم . اینکه چگونه این کار کمک کرد تا این ایده شکل بگیرد که اسبابازیهای خراب میتوانند دور انداخته شوند یا بدون توجه روی قفسه رها شوند . اندرو احساس کرده بود که اینجا هم یک فرصت مشابه وجود داشت. او در این لحظه به پیت میگوید : «پیت، این فیلم درباره گریزناپذیری تغییر است و رشد کردن .»

این حرف برَد را بر انگیخت و او در جواب گفت : «بسیاری از ما در این اتاق رشد نکردهایم؛ و منظور من به بهترین شکل است. مسئله این است که چگونه بالغ شویم و قابل اطمینان شویم و همزمان کنجکاوی کودکانه خود را حفظ کنیم . مردم بارها پیش من آمدهاند که مطمئن هستم برای اغلب افراد در این اتاق هم پیش آمده و گفتهاند : "خدایا، کاش من هم میتوانستم مثل تو خلاق باشم، خیلی خوب بود، اینکه بتوان طرح زد ." اما من باور دارم همه با قابلیت طراحی کردن آغاز میکنند . کودکان بهطور غریزی در این نقطه قرار دارند .

اما بسیاری از آنها این [کار] را فراموش میکنند . یا اینکه مردم به آنها میگویند که نمیتوانند یا غیرعملی است.

بنابراین بله، کودکان باید بزرگ شوند، اما شاید راهی وجود داشته باشد که پیشنهاد داد که آنها بهتر عمل میکنند اگر به بعضی از ایدههای کودکیِ خود چنگ بزنند .» برد ادامه میدهد : «پیت، من میخواهم تو را یک تشویق بزرگ بکنم : این یک ایده واقعاً بزرگ است برای امتحان کردن، برای ساختن یک فیلم درباره آن .»

برد با صدایی مملو از احساسات ادامه میدهد : «من در فیلمهای قبل هم به تو گفتهام : "تو سعی میکنی در یک تندباد بسیار شدید یک پشتک سهتایی انجام دهی و از خود عصبانی هستی که چرا آنطور که باید روی دو پا روی زمین نیامدهای . اما همین که زندهای خودش شگفتانگیز است." این فیلم هم همینطور است. پس، یک دست تشویق مفصل.» همه تشویق میکنند. سپس برَد اضافه میکند : «و تو درگیر کار شدهای با قبول یک دنیا رنج .»

بِرد : «پیت، من میخواهم تو را یک تشویق بزرگ بکنم : این یک ایده واقعاً بزرگ است .»

یک نتیجه مهم که از تأکید روی اینکه برینتراست باید رکگو باشد، ناشی میشود، این است که فیلمسازان باید آماده شنیدن حقیقت باشند؛ رکگویی فقط وقتی با ارزش است که شخصی که در سمت گیرنده قرار دارد با آغوش باز آن را پذیرا باشد و در صورت لزوم چیزهایی که جواب نمیدهند، رها کند . جوناس ریورا، تهیهکننده فیلم پیت سعی دارد با «تیترسازی » نکتههای اصلی یک فصل برینتراست این فرآیند رنجآور را آسانتر کند؛ چکیدهگویی عمده ملاحظات . به محض بسته شدن بحثهای این جلسه، این کاری بود که او برای پیت انجام داد؛ بر شمردن بخشهایی که بیشتر از بقیه مسئلهدار بهنظر میرسند و یادآوری صحنههایی که بیش از همه بازتاب داشتند . جوناس میپرسد: «چه چیزی را از بین میبریم؟ و چه چیزی را دوست داشتی؟ آیا چیزهایی که درباره فیلم دوست داشتی با پیش از شروع جلسه متفاوت شدهاند؟ » پیت در پاسخ میگوید : «آنچه که دوست دارم نحوه آغاز فیلم است .»

جوناس به نشانه درود دست خود را بلند میکند و میگوید : «بسیار خب. پس این در فیلم هست. چگونگی چیده شدن داستان باید با این هماهنگ شود .» پیت پاسخ میدهد: «موافقم .» آنها در حال پیش رفتن در مسیر خود بودند .

پربارترین جلسههای برینتراست جلسههایی هستند که رشتههای بیشماری از افکار در آنها کاویده میشوند و البته با روندی تکمیلی و نه رقابتی . یک نمونه فیلم والئی است که ابتدا «سیاره زباله » نام داشت.

فیلم برای مدتی طولانی با صحنهای پایان میبافت که در آن روبات فشردهکننده زباله با آن چشمان گِردش، روبات محبوبش ایو را از نابودی در زبالهدان نجات میداد . اما انگار که یک چیز درباره آن پایان سر جای خود نبود . ما بحثهای بیشماری درباره این موضوع داشتیم . نکته گیجکننده این بود که طرح داستانی عاشقانه درست بهنظر میرسید . مسلم است که والئی باید ایو را نجات دهد، او در نگاه نخست عاشق ایو شد. از یک جهت، این دقیقاً ضعف ماجرا بود و این برّد بود که این نکته را در یک جلسه برینتراست به اندرو گوشزد کرد : «تو مخاطب خود را از لحظهای که منتظرش بوده محروم کردهای . لحظهای که ایو همه برنامهنویسی خود را دور میریزد و همه قوایش را صرف نجات والئی میکند . این [لحظه] را به آنها بده . مخاطب این را میطلبد .» به محض اینکه برد این حرف را زد مثل اینبود که همه بگویند : همینه ! اندرو رفت و یک پایان کاملاً جدید نوشت .

«چه چیزی را از بین میبریم؟ » ریوهرا پس از جلسه برینتراست پرسید . «چه چیزی را دوست داریم؟ »

مایکل آرنت به یاد میآورد که اندرو بودٍ که با یادآوری یک نکته در یکی از جلسات داستان اسباببازی 3 پایان یکی از صحنههای فیلم را اساساً تغییر داد . در آن نقطه از فیلم، لوتسو، خرس بنفش و رهبر اسباببازیهای کودکستان، پس از شورش اسباببازیها سرنگون میشود . اما شورش باورپذیر نبود، زیرا نیروی محرک پشت آن درست به نظر نمیرسد. مایکل میگوید : «در آن نسخه وودی یک سخنرانی بزرگ و قهرمانانه ایراد میکند درباره اینکه لوتسو چه فرد فرومایهای بوده و این [سخنرانی] نظر همه را درباره لوتسو عوض میکرد . اما اندرو در برینتراست گفت : "من این را باور نمیکنم . این اسباببازیها احمق نیستند.
آنها میدانند لوتسو فرد بدی است . آنها فقط زیر سایه او قرار گرفتهاند چون او قدرتمندترین است ."» این حرف جرقه یک بحث عمیق را زد. تا اینکه مایکل به یک قیاس رسید : اگر لوتسو را استالین ببینیم و اسباببازیهای دیگر را اتباع ترسان او، پس بیگ بیبی، عروسک طاس با یک چشم مغموم که نقش قلدر لوتسو را بازی میکند، ارتش استالین است . یک راهکار شروع به شکلگیری کرد . مایکل میگوید : «اگر به ارتش تلنگری بزنی، از شر استالین خلاص شدهای . بنابراین، پرسش این است که وودی چه کاری میتواند انجام دهد که احساسات بیگ بیبی بر ضد لوتسو بر انگیخته شود؟ این مشکلی بود که پیش رو داشتم .» یافتن راهکار - آشکار ساختن دورویی لوتسو که باعث شده بود دخترک صاحب بیگ بیبی او را رها کند - کار خود مایکل بود، اما او هرگز این را بدون برینتراست کشف نمیکرد . نیازی نیست برای ساختن یک برینتراست حتماً در پیکسار کار کنید .

هر شخص خلاقی میتواند افراد اطراف خود را گرد هم آورد؛ آنها که ترکیب مناسبی از هوشمندی، دید و گیرایی در خود دارند . اندرو میگوید : «شما میتوانید و باید گروه راهکارسازی خود را بسازید .» او در هر فیلم خود، جدا از برینتراست رسمی شکلی از این کار را در ابعادی کوچکتر انجام میدهد . او میگوید : «شرایط لازم عبارتاند از : افرادی که انتخاب میکنید باید (الف) باعث شوند هوشمندانهتر فکر کنید و (ب) در یک مهلت زمانی کم تعداد زیادی راهکار را روی میز بگذارند . مهم نیست چه کسی باشد، خدماتچی یا کارآموز یا یکی از مباشران مورد اعتماد شما : اگر میتوانند در انجام این کار کمک کنند باید دور میز باشند .» باور داشته باشید که دوست ندارید در شرکتی کار کنید که صداقت و رکگویی در راهروها وجود داشته باشد و نه در اتاقهایی که ایدههای اساسی یا سیاستها شکل میگیرند . بهترین تلقیح ضد چنین سرنوشتی؟ بهدنبال افرادی باشید که میخواهند با شما صادق باشند و وقتی چنین افرادی را یافتید آنها را نزدیک خود نگه دارید .

.Pixar Braintrust :

:

:

احمدرضا فرزان چم
منبع :
فست کمپانی
دسته بندی:
عصرشبکه
تاریخ انتشار :
17:09 - 09/05/1394
برچسب:
پیکسار - انیمیشن - اد کتمال - استیو جابز - کسب و کار

□□□□□ منبع :https://www.shabakeh-mag.com/are-network/1103