

FİLM YAPIMINDA YÖNETİM VE YÖNETMEN

Ar. Gr. Gürbüz YANGIN*

Film yapımı bir ekip işidir. Film fikrinin oluşması ile yapım süreci başlar. Sürecin başlaması ile hemen ekipte yer alan ve filmin bitimine kadar görevli kalan çalışanlar; yapımcı, yönetmen, yapım yardımcıları, yönetmen yardımcıları, görüntü yönetmeni ve yapım yardımcısıdır (1).

Türkiye'de film yapımında yapım yönetimi kavramı bilinci oluşmamıştır. Bu nedenle; 1. Yönetmen sanatsal kaygılarının dışında bir takım işlerle uğraşmak zorunda kalmıştır. 2. İşgücü, zaman, çekim araçları ve çekim alanlarının kullanımındaki verimlilik, filmin sanat kalitesi düşmüş, maliyetler yükselmiştir.

Film yapım yöneticisi (production manager), bir başka deyişle yapım yönetmeninin ekip içindeki yerini, görevlerini ve yapıma katkısını belirlemek için yanıtlanması gereken sorular şunlardır:

1. Yapım yönetimi nedir?
2. Yapım yönetimi neden gereklidir?
3. Yapım yönetmeninin ekip içindeki yeri neresidir?
4. Yapım yönetmeninin görevi ya da görevleri nelerdir?
5. Yapım yönetmeninin yapıma katkısı nedir?

(*) Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi

(1) V.F. Perkins. **Film as Film: Understanding and Judging Movies**, (Baltimore: Penguin Books, 1972), s. 48.

Yapım yönetimi ve yapım yönetmeni kavramlarının ve bilincinin oluşması ile, ilgili kişilere gerçek görevlerini dağıtarak, hem filmin sanat kalitesi, hem de işgücü ve zamanı değerlendirerek verimliliği arttırmak, bu yolla; 1. Kaliteli film üretimi ile dağıtım ve gösterim sonucu, 2. Verimliliğin getireceği maliyet düşüşü ile kâr sağlanması umulmaktadır.

Yapım Süreci İçinde İlk Görevliler

Yapımcı

Yapımcının işlevi, film fikrinin oluşması ile başlar. Filmin çekimi süresince devam eder. Filmin bitirilmesi ve dağıtımına kadar sürer. Yapımcı yüzlerce finansal ayrıntıyı birleştirmek zorundadır. Birleştirme işi, bir roman, kısa öykü, oyun, özgün bir senaryo veya orijinal bir fikrin çekim senaryosuna dönüştürme işlemi ile başlar.

Yapımcının önce edebi anlamda senaryo yazacak bir senaryo yazarına ihtiyacı vardır. Senaryonun sözel anlatımının ötesinde bir de görsel imajlar vardır. Yapımcı, senaryo yazarı ile, senaryonun nasıl çekim senaryosu haline getirilebileceğini tartışması gerekir.

Senaryonun kesinleşmesinden sonra, yönetmenin seçilmesi gerekir. Yönetmen senaryoyu inceler ve çekim senaryosuna dönüştürülmesi için kesin kararlarını verir. Konuyu, yapımcı ve yazarla tartışır.

Filmin tüm unsurlarının seçimi çok önemlidir. Tüm unsurlar eşit bir dikkatle seçilmelidir. Filmdeki insan unsuru, teknik becerileri açısından çok önemlidir. Kameraman, farklı psikolojisi ile diğerlerinden ayrılır. Yapımcı kameramanı iyi yargılamak zorundadır. Çünkü iyi bir yapım, kameramanın yönetmen, yönetmen yardımcısı, ışıkçı ile iyi geçinmesi sonucu ortaya çıkar. Oyuncuların seçimi, yazarın ve yönetmenin seçilmesi ile aynı süreç içinde yer alır. Oyuncuların filmin yapısına uygun olması gerekir.

Yapımcının finansal çalışması tüm bu unsurların bileşiminden başlayarak, çekim aşaması ve kurgu aşamasında sürer. Bununla birlikte filmin dağıtımı için dağıtımcının bulunarak dağıtımın gerçekleştirilmesi yapımcının görevlerindedir (2).

(2) William B. Adams. **Handbook of Motion Picture Production**, (New York: A Wiley Interscience Publication, 1977), ss. 27-28.

Yönetmen

Film yapımı, teknik karmaşıklığı nedeni ile tamamen işbirliği içinde yapılması gereken bir iştir. Film çevreleri film işinin bir kişiye ait olduğunu söylerlerse yönetmenden sözediyorlar demektir. Bu tanımlamanın doğruluğu, üç kişi arasındaki ilişkiye bağlıdır. Yapımcı, yazar ve yönetmen. Bazen yapımcı konuyu seçer ve oyunculara yol verir gibi yönetmeni görevlendirir. Bazen yapımcı ve yönetmen aynı kişidir. Ama, pek çok durumda yapımcı ve yönetmen iki kişilik bir ekiptir. Yapımcı filmin ekonomik, yönetmen yaratıcı boyutundan sorumludur.

Yönetmen genellikle fikri geliştiren ilk adamdır. Fikri bir kitap, bir oyundan, bir öykünün bir bölümünden alabileceği gibi, kendi kafasında oluşturduğu bir konuda da film yapmaya karar verebilir. Bundan sonra film olayının doğal yapısı gereği yapımcı, yardımcı yapımcı gibi kişilerle, filmin ekonomik boyutu konusundaki ilişkileri başlar. Yaratıcı kararlar yönetmene aittir. Bunları yazarın seçimi, senaryonun onaylanması, oyuncuların seçimi, kameraman ve diğer teknisyenlerin seçimi, kurgunun her aşamasının onayı, son eşleme ve değişik ses kanallarının birleştirilmesi gibi kararlardır. Ancak bu uygulama içinde yönetmen için filmin görüntüsüne imza koymak kolaylaşacaktır. Aksi durumda yönetmen bir işveren olmaktan öteye gidemez. İdeal film yapım ekibi yapımcı, yönetmen ve yazardan oluşur. Görevlerin paylaşılmaması veya paylaşılabilmesi gibi durumlarda film yapımı daha karmaşık ve daha pahalı bir hal alır (3).

Yapımcı ve yönetimin ekip sorumlulukları şekil 1 ve şekil 2'de gösterilmiştir.

Yapım Yönetimi

Yapım yönetimi bazı kaynaklarda yapım koordinasyonu olarak adlandırılmaktadır. Buna bağlı olarak da yapım yöneticisi de, yapım koordinatörü olarak adlandırılabilir. Görev tanımı, yapımın ayrıntılarının yönetiminden sorumlu (araç kullanımı, mekan kullanımı, planlanması, bütçe tahmini ve kullanımı, çekim planlarının yapılması) kişidir (4).

(3) Noel Burch. **Theory of Film Practice**, Reprint, (Princeton: Princeton University Press, 1982), s. 44.

(4) Sari. s. 71.

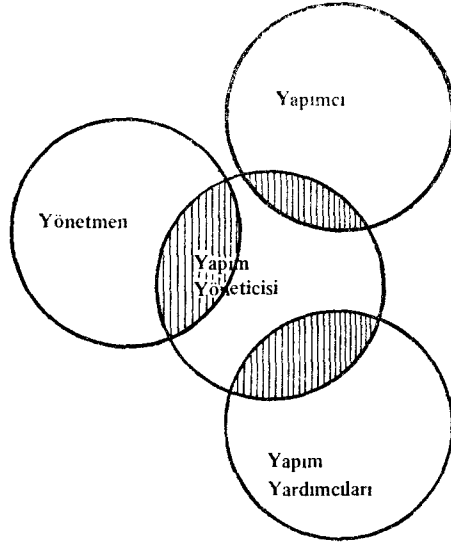
Yapım yönetimi, film çalışmalarına aittir. Ancak televizyon program yapımında da kullanılan bir kavramdır. Yapım yönetmeni, ayrıntıdan sorumlu, yapımçıya bütçe ilgili bilgileri veren, bütçeyi aşp aşmadığını söyleyebilen kişidir. Yapımın zamanında tamamlanması, bütçe ve problemlerin en aza indirilmesi konusunda en önemli güçtür (5).

Yapım yönetimi senaryo ile başlar. Senaryo ile filmin ölçüleri belirlenir. Yapım yönetmeninin ilk işi filmi parçalara ayırmaktır. Aynı sette çekilecek parçaları belirleyecek, buna göre orada bulunması gereken karakterler, giysiler, aksesuarlar ve makyajın zamanında hazır olmasını planlamak. Bu yolla senaryo ayrıldıktan sonra her sahnenin çekim süresini prova ve çekim süresini içine alacak biçimde belirler. Planda olası sorunların getireceği aksaklıklar için esneklik sağlar (6).

İş ayrıntılarını bilen, amaç ve mekandan olduğu kadar, stüdyoda çalışan her bireyi planlayan; çalışmanın her aşamasında bütçeden de sorumlu olduğu için yönetmen dahil, tüm çalışanları bütçe sınırları içinde tutmaya çalışması nedeni ile pek sevilmeyen bir insandır (7).

Yapım Yönetmeni (yapım yöneticisi) görevi içinde yapımçı, yönetmen ve yapım yardımcıları ile görev çerçevesi içindedir (Şekil 3).

-
- (5) J. Howard Blumental. **Television Producing Directing**, (New York: Harper and Row Publishers, 1987), s. 19.
 - (6) **The Focal Encyclopedia of Film and Television Techniques**, (London, New York: Focal Press, 1969), s. 792.
 - (7) Lukas Christopher. **Directing for Film and Television**, (New York: Anchor Books, 1985), s. 23.



Sekil 3. Yapım yönetmeninin görev çerçevesi

Film yapımında yapım yönetimi, planlama, bütçe hazırlama ve çalışma planı çıkarma işlerinin önemi nedeniyle savaş kampanyalarının stratejik planlamasına benzetilir. Pek çok sayıda araç, malzeme ve insanın doğru zamanda doğru yerde olmasını sağlamak lojistik bir sorundur.

Film yapımının tüm boyutları ile planlanmasına «yapım yönetimi» diyoruz. İyi bir yapım yönetmeni, ayrıntıları planlama ve örgütleme, sorunlara pratik çözümler bulabilme yeteneğine sahiptir. Çoğu yaratıcı insan böyle bir kafayla çalışmak istemezler ama, kısa zamanda çözülemeyen sorunların batağına gömülürler. Çalışma planları yapan, bütçe yapan biri, ayrıntılar, maliyetler, yüzdellikler, oranlamalar, değer biçmeler, ekler ve şekiller üzerinde çalışmak zorundadır.

Film Yapım Aşamaları

Filmin nasıl yapılacağı, yapımın ne kadar süreceği bilinmeden film bütçesi yapmak ve çalışma planı hazırlamak olanaksızdır. Ön planlama, çekim ve tamamlama hazırlandıktan sonra bütçe sürecine geçilebilir. Film yapımı üç aşamalıdır. Yapım öncesi, yapım ve yapım sonrası.

İçerikleri de şöyle sınıflanabilir:

<u>Yapım Öncesi</u>	<u>Yapım</u>	<u>Yapım Sonrası</u>
Metin	Çekim Ekibi	Film Kurgu
Yapımcı	Oyuncular	Elektronik Kurgu
Yazar	Film	Ses Efektleri
Yönetmen	Video Band	Müzik
Oyuncu Bulma	Aktüel Çekim	Optik Efektler
Film Dizaynı	Banyo ve Baskı	Eşleme
Alan Hazırlığı		Negatif Kesim
Çekim Takvimi		Son Baskı
Bütçeleme		

En büyük maliyet, yapım aşamasında ortaya çıkar. Çekim ekibinin ücretleri, oyuncuların ücretleri, araç, film, laboratuvar, stüdyo, set, taşıma, vergilerdeki artışlar birikir. Günlük maliyet artışlarından film en az etkilenmelidir.

Film yapımında bütçe hazırlanması, otomobil üreten bir firma gibi sabit maliyetli üretim yapan işletmelerdeki kadar kolay değildir. Filmde ayrıntılar ve değişken değerler bütçeyi tamamen etkiler.

Senaryonun Bölünmesi

Senaryonun bölünmesi çok dikkatli bir çözümlenmeyi gerektirir. Her ayrıntının ayrılması, ayrıntıların gruplanması, senaryo üzerinde gösterilmesi ve ayrıntılar listesinin çıkarılması gerekir. Büyük yapımlarda film yönetmeni, senaryonun son şeklini sanat, kamera, ses, donanım, imalat, müzik, kostüm, makyaj, aksesuar, elektrik ve özel efekt bölümlerine gönderir. Her bölüm kendi çalışmaları açısından filmi bölerek, yapım yönetmenine geri gönderir. Küçük yapımlarda bu dağıtım bir kaç kişiyle sınırlıdır. Tüm çalışma planı bu ayrıntılar gözönüne alınarak yapılır.

Yapım Planı

Yapım planı, set hazırlığı, sahnelerin çekimi, kurgu, eşleme, negatif kesimin ne kadar zaman alacağını kararının verilmesidir. Bir diyalog sahnesinin çekimin ne kadar süreceği, bir günde kaç sahnenin çekilebileceğinin hesaplanması çok zordur. Bu planlamanın bir kuralı yoktur. Sahne kısa olabilir ama, çekim hazırlıklarında ayrıntının çok olması nedeniyle zaman kaybedilebilir.

Her yaratıcı kişi aynı hızda çalışmaz. Bazı yönetmenler alternatif sahneler çekerler. İnsanların kişilikleri, geç gelen trenler, trafik sıklığı, hatta uygun gün ışığı beklentisi çekim için düşünülen zamanı etkileyebilir. Planlamada tüm bu etkenler gözönüne alınarak esneklik sağlanmalıdır.

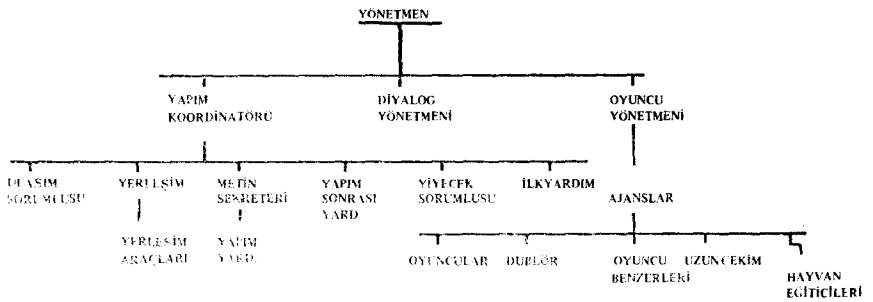
Yapım Sonrası

Çekim yapılması (yapım) aşaması zaman ve para maliyetinin büyük bölümünü kaplar. Yapım sonrası aşaması bu aşamadan sonra başlar. Yapım sonrası çalışmanın temel başlıkları şunlardır: Görüntü kurgusu, optik efektler, ses efektleri ve müzik kurgusu, eşleme, negatif kesim.

Bu çalışmaların tümünün zamanlaması, çekim aşamasındaki çalışmalara ve örüntü ayrıntılarına bağlıdır. Çekimlerin kurguyu kolaylaştırabilecek şekilde yapılması ve ayrıntıların saptanması zamanı kısaltacaktır. Bu da insangücü ve araç kullanımında ekonomik olmayı getirir (8).

Yapım yönetmeninin ekip içindeki yeri kesin belirlenmemekle birlikte, yapım koordinatörü olarak geçtiği yerlerde, aşağıdaki noktaya konmuştur.

Şekil 4. Yapım yönetmeninin, yönetmen bağlantılı olarak ekip içindeki yeri.



Kaynak : Sari. **Ön. Ver.**, s. 79.

(8) Adams. **Ön. Ver.**, ss. 47-71.

BULGULAR VE YORUM

Bulgular

Yapım yönetmeni, yönetmen, yapımcı ve yapım yardımcıları ile iç içe çalışır.

Senaryo üzerinde, senaryonun çekim planı hazırlanacak şekilde ayrımlanması konusunda yönetmenle birlikte çalışır. Büyük yapımlarda bu ayrımlama hemen hemen tüm bölümlerin koordinasyonu ile yapılır. Koordine görevi yapım yönetmenininindir.

Önceden yapılan ayrımlamaya göre çalışma akışı ve planı belirlenir. Plana göre, çekim alanları ve alanlarda çalışacak personel planlanır. Görevliler ve malzemeler zamanında çekim alanında bulundurulur.

Senaryo ve yarımalarına göre, yapım zamanlaması yapılarak yapımın tüm aşamalarını içerecek şekilde bütçe ve bütçe planlaması yapar. Bütçenin kullanımından da sorumludur. Bu açıdan bakıldığında yapıma finansal katkısı olmamakla birlikte, yapımcının yetkilerini bir ölçüde devralmıştır.

Çalışma planına göre ve yönetmenin istekleri doğrultusunda çekim ortamının her türlü gereksinmesi ile hazır olması için, yapımcı veya yapım yardımcılarına rehberdir.

Yorum

Yapım yönetmeni, yönetmenle ortak bir çalışma içinde olduğu için, filmin yönetimine ait hemen her türlü bilgiye de sahiptir.

Filmin yönetimi dışında her türlü bilgi önce yapımcı ve/veya yapım yardımcılarına, daha sonra yapılan plan gereği ve doğrultusunda ulaştığı için, yönetmen çekim alanında hemen hemen her şeyi hazır bulacak, hazırlanması için zaman harcamayacaktır. Yönetmenin bu aşamada yapacağı tek iş kontrol etmek, varsa eksikleri gidermek veya düzeltmektir.

Böylece yönetmenin sanat ağırlıklı çalışması ön plana çıkacak, yaratıcı çalışmasında yoğunlaşacak, kendi işini en üst düzeyde yapma şansına sahip olacaktır.

Yine, tüm çalışmalar ve çalışanlar daha önceden planlandığı için çalışma hız kazanacak, çalışma zamanı azalacak, işgücü ve enerji tasarrufu ile yapım maliyeti en azından artmayacaktır.

Yönetmenin sanatını ortaya koyması ile kaliteli film yapımı gerçekleşecek, hem filmin dağıtımı ve gösterimi sonucu (ki, hakettiği yeri bulacaktır), hem de maliyetin artmaması sonucu kârlı bir yapım ortaya çıkacaktır.

YARGI VE ÖNERİLER

Yargı

Yapım yönetiminin temeli işlevlerinden biri çalışma ve bütçe planlamasıdır. Planlama üretim yapılan her yerde temel yönetim fonksiyonudur. Planlama neyin, kim tarafından, nerede ve ne zaman yapılacağını belirler. Planlama yapılırken seçenekler değerlendirilir ve en uygun plan uygulanır. Planlamanın yararları şöyle sıralanabilir:

1. Görev belirlemesini ve çalışanların kendi işlerinde yoğunlaşmasını sağlar,
2. Zamanın ve işgücünün boşa harcanmasını azaltır,
3. Çalışmaların koordinasyonunu sağlar.
4. Olanakların amaca yönelip yönelmediğinin denetimini sağlar,
5. Çalışmada daha akılcı ilkelerin doğmasının yolunu açar,
6. Yetki göçerimini kolaylaştırır (9).

Yönetim İşinin Özellikleri

Yönetim işi (management) diğer işlerden problem çözme yönüyle ayrılır. Yönetici bilinenlerden çok bilinmeyenlerle uğraşır. Hesapta olmayan beklenmeyen sorunların çözücüsüdür.

Yönetim işini, program uygulamaya dönük çalışan yöneticinin işinden (executive) ayırmak gerekir. Yöneticinin çalışması uygulayıcı yöneticiye göre daha karmaşıktır. Bu görev aynı zamanda bilgi toplama ve sorunu belirleme işlevini de içerir. Programın çalışmayan parçaları ortaya çıktığında, çalışmayı gerçekleştirir ya da sorunu çözüm yolunu göstererek uygulayıcı yöneticiye aktarır.

Yönetici sorunların çözümü için daha çok araştırma yapar ve alternatif çözümler üretir. Kendi algısını karar ve eyleme dönüştürür.

(9) İlhan Cemalcılar - Doğan Bayar - İnal C. Aşkun - Şan Öz-Alp. **İşletmecilik Bilgisi**, (Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No: 122, 1975), ss. 93-94.

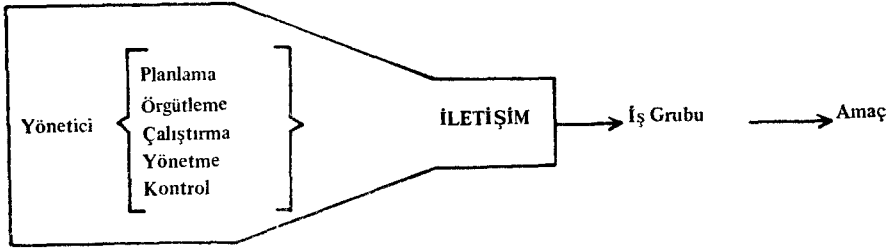
Yönetici çalışma alanının örgüt yapısı içindeki durumu her zaman güçlü tutulur. Örgüt yapısı içinde üst düzeyde yer alan, otoritesine güvenilen insan olmalıdır. Bağımsız gücünün sürekliliği sağlanmalıdır. Aksi tektirde sorunların çözümü zaman zaman kas gücüne kalabilir (10).

Yönetimde İletişim

Çalışma amaçlarının başarılmasında yöneticilerin iletişim kurma özellikleri çok önemlidir. Yöneticiler her zaman diğer çalışanlarla iletişim kurmak zorundadırlar ve iletişim boğazı bilgi aktarımında çok önemlidir. Şekil 5'de gösterildiği gibi işleyen iletişim sistemi masa başı kararların uygulamaya dönebilmesi için aşılması gereken noktadır.

İletişim tek başına yönetim işlevi değildir. Başarılı bir yönetimin gerçekleşmesi için geçilmesi gereken bir süreçtir. Tüm yönetim birimleri iletişimi doğru bilmeli ve kullanmalıdırlar. İyi bir iletişim, kötü yönetimi iyi bir yönetim yapmaz ama, kötü bir iletişim iyi yönetimi kötüleştirebilir (11).

Şekil 5. Yönetimde İletişim Boğazı



Kaynak : Keith Davis. **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çev. Prof. Dr. Kemal Tosun ve ekibi), (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, no: 3028, 1982) s. 508.

(10) Harold J. Leavitt. **Managerial Psychology**, Second Edition, (Chicago and London: The University of Chicago Press, 1964), ss. 294-297.

(11) Keith Davis. **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çev. Prof. Dr. Kemal Tosun ve ekibi), (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 3028, 1982), ss. 507-508.

Öneriler

Yapım yönetmeni bir film yapım sürecinin ana elemanlarından biridir. Film işini iyi bilendir.

Yapım yönetmeni bir yöneticidir.

Yapım yönetimi içinde önemli bir iletişim süreci vardır.

Yapım yönetmeni, insanlarla her zaman ilişki içindedir.

Tüm bu sonuçlardan hareketle yapım yönetmeni olarak çalışacak kişinin, her şeyden önce filmci mi, yoksa işletmeci mi olması gerekir?

Ancak yapım yönetmeninin, film yapımında deneyimli, bununla birlikte, insan psikolojisini, işletmecilik bilgisini, yönetim biliminin bir kısmını öğrenmiş olması gerektiği sonucu çıkmaktadır.

Sözedilen bilgi ve yeteneklerden birinin eksik olması bile sorun yaratacak gibi görünmektedir.

KAYNAKÇA

- ADAMS, William. **Handbook of Motion Picture Production**, (New York: A Wiley Interscience Publication, 1977).
- BLUMENTHAL, Howard J. **Television Producing Directing**, (New York: Harper and Row Publishers, 1987).
- BURCH, Noel. **Theory of Film Practice**, ikinci basım, (Princeton: Princeton University Press, 1981).
- CEMALCILAR, İlhan. BAYAR, Doğan. AŞKUN, İnal C. ÖZ-ALP, Şan. **İşletmecilik Bilgisi**, (Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No: 122, 1975).
- CHRISTOPHER, Lukas. **Directing For Film and Television**, (New York: Anchor Books, 1985).
- DAVIS, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**, (Çev. Prof. Dr. Kemal Tosun ve ekibi), (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 3028, 1982).
- LEAVIT, Harold J. **Managerial Psychology**, second edition, (Chicago) London: The University of Chicago Press, 1964).
- PERKINS, V. F. **Film as Film: Understanding and Judging Movies**, (Baltimore: Penguin Books, 1972).
- SARI, Thomas. **Film Culture: Exploration Cinema in its Social Context**, (London: The Scarecrow Press, 1982).
- The Focal Encyclopedia of Film and Television Techniques**, (London: Focal Press, 1969).