

**Zarządzanie niewiadomymi w procesie produkcji
i dystrybucji filmu dokumentalnego w Polsce**

Jakub Maj

Spis treści

1. WPROWADZENIE	5
1.1. Problem badawczy	5
1.2. Metoda badawcza.....	11
1.3. Struktura opracowania	15
2. PRACE WSTĘPNE I DEVELOPMENT	17
2.1. Reżyser jako najważniejszy partner producenta	17
2.1.1. Zaufanie/rekomendacja.....	19
2.1.2. Producent i reżyser muszą robić ten sam film	23
2.1.3. Podpisanie umowy.....	25
2.1.4. Konkluzja	28
2.2. Wybór bohatera, historii i tematu filmu dokumentalnego.....	30
2.2.1. Czy to jest w ogóle interesujące?.....	33
2.2.2. Research	38
2.2.3. Dokumentacja i zdjęcia próbne.....	40
2.2.4. Pisanie scenariusza filmu dokumentalnego	43
2.2.5. Konkluzja	47
2.3. Opracowanie planu pracy i kosztorysu na wstępnym etapie procesu produkcji	48
2.3.1. Kompletowanie grupy zdjęciowej – dobór współtwórców i wykonawców.....	49
2.3.2. Opracowanie harmonogramu realizacji	55
2.3.3. Technika i sprzęt filmowy	58
2.3.4. Sporządzenie kosztorysu produkcji filmu dokumentalnego	62
2.3.5. Pakiet produkcyjny	66
2.4. Konstruowanie budżetu na podstawie ograniczonej liczby informacji	68
2.4.1. Polski Instytut Sztuki Filmowej.....	70
2.4.2. Regionalne Fundusze Filmowe.....	74
2.4.3. Nadawcy telewizyjni	76
2.4.4. Inne źródła finansowania	77
2.4.5. Konkluzja	82
2.5. <i>Diagnosis</i> (2018, reż. Ewa Podgórska) <i>case study</i> jako przykład komponowania budżetu pełnometrażowego, kreatywnego filmu dokumentalnego	85
2.5.1. Od początku, czyli skąd pomysł?	86
2.5.2. Plan działania.....	88

2.5.3.	Kto to sfinansuje?	89
2.5.4.	Efekt końcowy	91
2.5.5.	Podsumowanie.....	92
3.	REALIZACJA.....	93
3.1.	Podążanie za bohaterem i historią.....	93
3.1.1.	Kto tu reżyseruje?.....	94
3.1.2.	Dramaturgia w filmie dokumentalnym.....	98
3.1.3.	„Trudny” bohater	100
3.1.4.	Kiedy powiedzieć STOP.....	103
3.1.5.	Podsumowanie.....	107
3.2.	Zarządzanie grupą zdjęciową w warunkach trudnych do przewidzenia i przy permanentnie zmieniających się okolicznościach.....	109
3.2.1.	Producent – menedżer przyszłości.....	110
3.2.2.	Zarządzanie artystami	112
3.2.3.	Realizowanie planu.....	116
3.2.4.	Cele krótko- i długoterminowe	117
3.2.5.	Podsumowanie.....	119
3.3.	Utrzymanie płynności finansowej i <i>cash flow</i> jako jedno z głównych wyzwań finansowych producenta	121
3.3.1.	Wstępne założenia	123
3.3.2.	PISF	125
3.3.3.	RFF	128
3.3.4.	Koproducenci.....	130
3.3.5.	Crowdfunding.....	131
3.3.6.	Wkład własny	133
3.3.7.	Podatek VAT	134
3.3.8.	Podsumowanie.....	135
3.4.	Montaż obrazu i dźwięku – czy można już odetchnąć?	136
3.4.1.	Myszka i klawiatura.....	137
3.4.2.	Pierwsze narodziny filmu dokumentalnego	138
3.4.3.	Ryzyko w postprodukcji.....	140
3.4.4.	<i>Final cut</i>	141
3.4.5.	Podsumowanie.....	143

3.5. <i>Better safe, than sorry!</i> Zarządzanie ryzykiem a aspekty prawne i sporządzanie umów w procesie produkcji i dystrybucji filmu dokumentalnego	144
3.5.1. Umowa z głównym twórcą dzieła musi być umową o dzieło	145
3.5.2. Pozostali twórcy i wykonawcy filmu dokumentalnego	148
3.5.3. Niech producent też coś zarobi: umowa z dystrybutorem	150
3.5.4. Przykłady innych istotnych umów w procesie realizacji dokumentu	152
3.5.5. Podsumowanie.....	153
3.6. <i>Cheerleaderki</i> (2015, reż. Sławomir Witek) <i>case study</i> jako przykład obserwacyjnego filmu dokumentalnego, w którym realizacja przebiega znacząco inaczej, niż planowano	155
3.6.1. Samograj.....	156
3.6.2. Dwa światy po dwóch stronach kamery	158
3.6.3. To musi tyle kosztować	161
3.6.4. Film jest gotowy – co dalej?	165
3.6.5. Podsumowanie.....	166
4. DYSTRYBUCJA	168
4.1. Potencjał dystrybucyjny filmu dokumentalnego w zależności od pola eksploatacji...	168
4.1.1. Zaczniemy od festiwali	170
4.1.2. Na polski film dokumentalny do kina?	174
4.1.3. Konfity w telewizji.....	176
4.1.4. Czy platformy streamingowe są gotowe na polskie kino dokumentalne?	177
4.1.5. Podsumowanie.....	180
4.2. Narzędzia promocyjne i marketingowe w warunkach dużej konkurencji i szybko postępujących zmian.....	183
4.2.1. Lepsze jest wrogiem dobrego – tradycyjne narzędzia promocji	184
4.2.2. Social media	187
4.2.3. Konkurencja w walce o uwagę widza.....	189
4.2.4. Perspektywy dla producenta	190
4.2.5. Podsumowanie.....	192
4.3. Analiza porównawcza dystrybucji i promocji dwóch filmów dokumentalnych: <i>Skandal. Ewenement Molesty</i> (w czasie pandemii COVID-19) oraz <i>Kult. Film</i> (tuż po jej zakończeniu)	194
4.3.1. Skandal w kinie	197
4.3.2. Promocja w czasach pandemii.....	202
4.3.3. Podsumowanie.....	206

5. DOKUMENTALNE POST SCRIPTUM	208
5.2. Życie po filmie – niewiadome po premierze i dystrybucji.....	208
5.2.1. <i>Primum non nocere</i> , czyli wpływ realizacji i dystrybucji filmu dokumentalnego na głównych bohaterów.....	209
5.2.2. Co się dzieje z reżyserem po premierze jego filmu?.....	211
5.2.3 Producent i film – na dobre i na złe	214
5.2.4 Losy dzieła.....	215
5.2.5. Podsumowanie.....	219
6. ZAKOŃCZENIE	221
BIBLIOGRAFIA.....	227

1. WPROWADZENIE

1.1. Problem badawczy

Produkcowanie filmów to trudna i złożona profesja. Wbrew obiegowej opinii nie sprowadza się jedynie do popijania koniaku, palenia cygar i pokrzykiwania na artystów. Mylne jest nawet dość popularne twierdzenie, że jedyną rolą producenta jest zapewnienie środków potrzebnych do zrobienia filmu. Owszem, leży to w jego kompetencjach, ale nie jest to ani jedynym, ani nawet głównym jego obowiązkiem. Według ustawowej polskiej definicji producent filmowy to osoba, która „podejmuje inicjatywę, faktycznie organizuje, prowadzi i ponosi odpowiedzialność za kreatywny, organizacyjny i finansowy proces produkcji filmu”¹. Widzimy zatem, że aspekt finansowy już z definicji jest poruszany jako ostatni, po kreatywnym i organizacyjnym. Edward Zajiček, prekursor badania filmu od strony produkcyjnej w Polsce, w swoim opracowaniu *Poza ekranem* przywołuje słowa Stanleya Kramera: „producent to człowiek, który umie marzyć i który uczestniczy we wszystkich fazach realizacji tego marzenia – od scenariusza do dystrybucji – a to zupełnie co innego, niż być tylko facetem od finansów”². Chciałbym dodatkowo zauważyć, że niezmiernie istotne jest w przywołanej definicji ustawowej słowo „odpowiedzialność” – dotyka ono bowiem istoty tej specyficznej profesji. Gdyby przyjąć, że film lub proces produkcji jest organizacją bądź spółką prawa handlowego, to producent byłby prezesem zarządu tej spółki. Musi bowiem monitorować każdy obszar podległego mu procesu, potrafić rozmawiać ze wszystkimi współtwórcami i współpracownikami oraz, często jako jedyny, ponosi pełną odpowiedzialność zarówno za podległych mu ludzi, jak i sam film. Generalnie rola producenta filmowego w procesie twórczym realizacji dzieła filmowego w Polsce zaczyna być coraz bardziej doceniana i dostrzegana. Przez dziesiątki lat byliśmy kinematografią zdecydowanie reżyserską, od pewnego czasu widać zaś zwrot w kierunku kinematografii producenckiej (czyli takiej, w której to producent, a nie reżyser, wiezie prym i jest kluczową osobą decyzyjną, również pod względem kreatywnym). Warto w tym momencie zwrócić uwagę na fakt, że rola producenta filmowego inaczej pojmowana jest za oceanem. W Hollywood, kolebce przemysłu

¹ Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii, źródło:

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20051321111/T/D20051111L.pdf> [dostęp: 04.07.2022]

² Kramer, S., cyt. [w:] Zajiček, E., *Poza ekranem. Kinematografia polska 1918-1991*, Filmoteka Narodowa Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1992, s. 275.

kinematografii, producenta umieszcza się w grupie tak zwanych *talents*, czyli *above-the-line*³. Przypisuje się mu tym samym duży wpływ twórczy na dzieło filmowe, jego samego uznaje zaś za jeden z elementów niezbędnych do tego, aby obraz w ogóle powstał.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, że ze strony producenta konieczne jest włożenie w proces realizacji dzieła filmowego bardzo dużych nakładów czasu i pracy. Marcin Adamczak w swoim opracowaniu *Obok ekranu. Perspektywa badań produkcyjnych a społeczne istnienie filmu* dekonstruuje mit producenta utracjusza balującego na czerwonych dywanach. Autor zwraca uwagę na fakt, iż profesjonalni przedstawiciele tego zawodu wciągnięci w proces realizacji filmu wykazują się olbrzymim zaangażowaniem i pracowitością. Adamczak porównuje nawet ten styl pracy do stylu artystycznej bohemy, gdzie granica między pracą a życiem prywatnym zaciera się, zawód jest w większym stopniu podstawą tożsamości aniżeli jedynie zajęciem zarobkowym, a profesja staje się pasją⁴.

Iwona Morozow natomiast przypomina, że tworzenie filmu jako całości nie jest wyłącznie działalnością artystyczną, ale składa się na nie mnóstwo czynności logistycznych, organizacyjnych, komunikacyjnych, analitycznych, mediacyjnych czy nawet badawczych. Od osób zaangażowanych w ten proces należy wymagać wielu kompetencji niezbędnych w pracy zespołowej, grupa zdjęciowa bowiem to zbiór osób o całkowicie różnych charakterach, umiejętnościach, predyspozycjach i funkcjach⁵. Nie ma zaś wątpliwości co do faktu, że osobą kluczową, odpowiedzialną za wyżej wymienione czynności i obszary, jest właśnie producent.

Na podstawie wyżej wymienionych definicji i spostrzeżeń można łatwo skonstatować, że produkcja filmów i tym samym pełnienie funkcji producenta filmowego łączy w sobie wszystkie elementy zarządzania w ujęciu klasycznym. Sprowadza się do wykorzystywania czterech podstawowych rodzajów zasobów: ludzkich, rzeczowych, pieniężnych oraz informacyjnych. Wśród funkcji kierowniczych menedżera wskazuje się: planowanie i podejmowanie decyzji, przewodzenie ludziom (motywowanie), kontrolowanie oraz organizowanie⁶. W kontekście analizy profesji filmowego zarządzającego warto również

³ Caldwell, J.T., *Production Culture. Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television*, Duke University Press, Durham and London 2008.

⁴ Adamczak, M., *Obok ekranu. Perspektywa badań produkcyjnych a społeczne istnienie filmu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2014, s. 112-113.

⁵ Morozow, I., *Etnografia planu zdjęciowego*, [w:] Kożuchowski, T., Morozow, I., Sawka, R., *Społeczny wymiar tworzenia filmu w Polsce*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019, s. 73-74.

⁶ Griffin, R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przekł. Rusiński, M., wydanie drugie zmienione, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 5, 9.

przytoczyć rozpoznanie jednego z czołowych teoretyków biznesu Petera F. Druckera. Zauważa on, że menedżer przyszłości powinien: zarządzać przez cele, podejmować większe ryzyko z większym wyprzedzeniem, podejmować decyzje o charakterze strategicznym, umieć stworzyć zintegrowany zespół, szybko i jasno przekazywać informacje, być wszechstronny oraz rozumieć relację swojego produktu z otoczeniem⁷. Wszystkie wymienione wyżej cechy i powinności składają się na postać producenta filmowego – przynajmniej jeśli założymy, że jest profesjonalistą. Tym, co odróżnia go od typowego menedżera wysokiego szczebla, jest to, że wraz z podległym mu zespołem pracuje na rzecz filmu będącego owocem zbiorowej pracy twórczej. Marcin Adamczak w swoim opracowaniu *Globalne Hollywood, filmowa Europa i polskie kino po 1989 roku* dużo uwagi poświęca właśnie swoistej binarności filmu, który z jednej strony jest produktem biznesowym, z drugim zaś dziełem sztuki⁸. Producent musi zatem (albo co najmniej powinien) posiadać również odpowiedni zmysł i smak artystyczny, co jest zresztą wymienione jako pierwsze w ustawowej definicji tej profesji.

Jako że, jak zauważono powyżej, produkcja filmów jest procesem bardzo złożonym, wiąże się z dużym ryzykiem, które przybiera różnorakie oblicza. Wziąwszy pod uwagę mnogość i różnorodność obszarów oraz relacji, za które odpowiada producent, można śmiało uznać, że próba analizy niewiadomych, z którymi się mierzy, będzie wymagała złożonego ujęcia interdyscyplinarnego. Zarządzanie ryzykiem jest zresztą dziedziną samą w sobie i jest przedmiotem badań i obserwacji naukowców i teoretyków biznesu. Warto już na etapie wstępu do niniejszych rozważań przytoczyć jedną z oferowanych przez piśmiennictwo strategii mierzenia się ze zdarzeniami niepożądanymi, które dzieli się na następujące fazy: rozpoznanie ryzyka, ocena ryzyka, manipulacja ryzykiem, obserwacja i kontrola ryzyka⁹. Zarządzanie ryzykiem zaś pozostaje dążeniem do takiego stanu rzeczy, aby zidentyfikowane ryzyko było najmniejsze z możliwych¹⁰. Są to kroki adaptowalne do przedsiębiorstw w rozumieniu tradycyjnym. Jednakże produkcja filmowa wciąż pozostaje biznesem, mimo iż bardzo specyficznym, i na końcu drogi ma swojemu właścicielowi oraz inwestorom przynieść zysk finansowy. Dlatego właśnie w niniejszym opracowaniu zostanie podjęta próba adaptacji narzędzi i metod ze świata tradycyjnych firm do branży kinematograficznej.

⁷ Drucker, P.F., *Praktyka zarządzania*, przekł. Basiuk, T., Broniarek, Z., Gołębiowski, J., Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 544-545.

⁸ Adamczak, M., *Globalne Hollywood, filmowa Europa i polskie kino po 1989 roku. Przeobrażenia kultury audiowizualnej przelomu stuleci*, wydawnictwo słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2010, s. 20.

⁹ Jedynek, P., Szydło, S., *Zarządzanie ryzykiem*, ZN im. Ossolińskich, Wrocław 1997, s. 25.

¹⁰ Kisielnicki, J., *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 132.

Jeśli miałbym już na tym etapie mojej pracy wskazać największe i najpoważniejsze zagrożenia dotyczące produkcji filmu dokumentalnego, wskazałbym: nieukończenie filmu, przekroczenie budżetu, przekroczenie harmonogramu czy też... zrobienie złego filmu. Każde z wymienionych może przybrać różne oblicza i wynikać z całego szeregu przesłanek. Nieukończenie filmu dokumentalnego może być rezultatem wycofania się głównego bohatera bądź sponsora z całego procesu, a wynikające z tego zobowiązania finansowe producenta mogą przyczynić się do upadku i bankructwa domu produkcyjnego. Przekroczenie budżetu może wynikać nie tylko ze złego zarządzania i niepilnowania rozchodów pieniężnych, ale również po prostu ze źle opracowanych założeń na początku realizacji i zaniżonej estymacji kosztorysu. Skutkować zaś może zniknięciem producenta z rynku nawet na kilka lat. Przekroczenie harmonogramu z kolei może być spowodowane czynnikami zupełnie od producenta niezależnymi, jak choćby pandemia, określanymi mianem „siły wyższej”, której skutkom nie można zapobiec nawet przy dochowaniu najwyższej staranności¹¹. Nie zmienia to faktu, że taka niewiadoma może się pojawić również na ścieżce do ukończenia filmu. Sprawny menedżer będzie wiedział, w jaki sposób taką sytuacją zarządzać. Wreszcie: zrobienie złego filmu (co już samo w sobie implikuje pewną subiektywność, trudno bowiem wskazać uniwersalne kryteria pozwalające rzetelnie ocenić wartość artystyczną dzieła sztuki). Nawet słabe wyniki festiwalowe czy frekwencyjne nie zawsze zależą od jakości samego dzieła, a od całego szeregu innych, mniej lub bardziej dynamicznych zmiennych, jednakże bezsprzecznie rzutują one na dalsze losy producenta, a poza tym tutaj również główny zarządzający ma pewne pole do ruchu i możliwość zwiększenia swoich szans na sukces. Istotny jest fakt, że wyżej wymienione czynniki to jedynie pierwsza z czterech wspomnianych wcześniej faz zarządzania ryzykiem, czyli jego rozpoznanie, lista potencjalnych zagrożeń (*risk item checklist*)¹². Jednocześnie widać wyraźnie, jak bardzo zdywersyfikowane jest to ryzyko, co czyni zagadnienie wielostopniowo złożonym. Dlatego właśnie aby rozpoznać, jak można ryzykiem zarządzać w procesie produkcji i dystrybucji filmu dokumentalnego, zamierzam przyrzeć się temu zagadnieniu w niniejszym opracowaniu.

W mojej pracy doktorskiej precyzuję analizowany problem badawczy pod kątem kilku kryteriów. Po pierwsze, z uwagi na to, że moja wiedza i doświadczenie są najbardziej obszerne w tym właśnie rodzaju filmowym, skupiam się głównie na produkcji filmów dokumentalnych. Te dzielą się dalej według poszczególnych rodzajów i twórczego podejścia do materiału

¹¹ Kaczmarek, T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008, s. 90.

¹² Kisielnicki, J., *Zarządzanie projektami...*, s. 133.

zdjęciowego. Jedno z podejść proponuje sześć dotychczas wyodrębnionych podgatunków filmu dokumentalnego: poetycki, objaśniający, uczestniczący, obserwacyjny, refleksywny i performatywny (oczywiście twórcy mają dużą swobodę w kwestii stosowania się do ram danych stylów czy nawet ich łączenia/mieszania)¹³. W swoim opracowaniu chcę się skoncentrować na filmie obserwacyjnym. Początki tego rodzaju formy dokumentalnej datuje się w Polsce na lata sześćdziesiąte ubiegłego stulecia, główną inspiracją natomiast, która stworzyła fundamenty pod jej powstanie, wydaje się nurt kina bezpośredniego (*direct cinema* w Stanach Zjednoczonych, *cinéma vérité* we Francji), przybyły do Polski z Zachodu, a możliwy głównie dzięki ewolucji sprzętu filmowego¹⁴. Jako najważniejsze cechy tego stylu wskazuje się bezwzględny prymat obserwacji oraz odrzucenie komentarza pozakadrowego, wypowiedzi do kamery czy inscenizacji. Ideałem miało być przeniesienie widza do opowiadanego świata i pozostawienie mu swobody oraz dowolności w interpretacji tego, co ogląda¹⁵. Za głównego rodzimego adaptatora tego rodzaju filmowego uważa się w Polsce Kazimierza Karabasza, którego tezy dotyczące realizacji dzieła dokumentalnego przyczyniły się wręcz do ukucia terminu „szkoła Karabasza”. Do głównych jej założeń miały należeć: uważne obserwowanie ludzi, które dyktuje rozwój filmowych wydarzeń, przy jednoczesnej rezygnacji z inscenizacji; ograniczenie się do świata przedstawionego w kwestii dialogów i muzyki (rezygnacja z narracji pozakadrowej/z offu) oraz wybieranie na bohaterów zwykłych ludzi, z zastosowaniem jedynego kryterium, aby były to osoby, którym na czymś zależy i chcą zostawić po sobie jakiś ślad¹⁶. Sam reżyser podkreślał, że dokument winien wchodzić na obszary prywatnych emocji ludzi pracujących w różnych zawodach, głównym zadaniem twórców filmowych powinno być zaś właśnie uważne i cierpliwe obserwowanie¹⁷. Chciałbym w kontekście niniejszego wstępu przywołać również tezę Andrzeja Sapija, dotyczącą dokumentu obserwacyjnego, według której twórcy, zaczynając z kamerą pracę nad dziełem, winni mieć pewien zamysł/scenariusz realizacyjny i bohatera lub temat, o którym chcą opowiedzieć¹⁸, a jednocześnie zachować otwartość i oczekiwać na to, co przyniesie los¹⁹. Zamierzam jednocześnie pamiętać o spostrzeżeniach Katarzyny Mąki-Malatyńskiej o tym, że „powstawanie form hybrydowych nie

¹³ Nichols, B., *Typy filmu dokumentalnego*, [w:] Rode, D., Pieńkowski, M., [red.] *Metody dokumentalne w filmie*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2013, s. 14

¹⁴ Lubelski, T., *Historia kina polskiego. Twórcy, filmy, konteksty*, Videograf II, Chorzów 2008, s. 263.

¹⁵ Przyłipiak, M., *Direct cinema (kino bezpośrednie)*, [w:] Lubelski, T., [red.] *Encyklopedia kina*, wydanie II poszerzone, Biały Kruk, Kraków 2010, s. 253.

¹⁶ Lubelski, T., *Historia kina polskiego...*, s. 265.

¹⁷ Karabas, K., *Odczytać czas*, PWSFTViT, Łódź 1999, s. 45-46.

¹⁸ Sapija, A., *Sam na sam. Długotrwała obserwacja bohatera filmu dokumentalnego jako zagadnienie artystyczno-warsztatowe*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017, s. 15.

¹⁹ Kołodyński, A., *Tropami filmowej prawdy*, Warszawa 1981, s. 160.

wyklucza jednoczesnych poszukiwań w obrębie tradycyjnego dokumentu obserwacyjnego, który zmienia metody i obszary obserwacji²⁰.

Po drugie, jako że żyję i pracuję w Polsce, zawężam swoje badania do rodzimej kinematografii, jedynie czasami odnosząc się do rynków europejskich, hollywoodzkich czy ogólnie światowych.

Wreszcie po trzecie, jako że z punktu widzenia mojej bieżącej działalności – zarówno tej producenckiej, jak i naukowej – najistotniejsza jest współczesna sytuacja na rynku, skupiam się w moim opracowaniu na charakterystyce obecnej produkcji filmowej w Polsce, za punkt graniczny przyjmując rok 2005, kiedy to ustawą o kinematografii powołano do życia Polski Instytut Sztuki Filmowej. Oczywiście nie wyobrażam sobie dogłębnego zbadania interesujących mnie obszarów bez sięgnięcia do filmów wyprodukowanych w minionym stuleciu, aczkolwiek zrobię to tylko w szczególnie wymagających tego przypadkach.

Produkując film dokumentalny, czołowy zarządca – producent – będzie musiał zmierzyć się z szeregiem niewiadomych. Wielokrotnie podczas trwającego od kilku miesięcy do nawet kilkudziesięciu lat procesu będzie stawał na rozdrożu (z dwiema bądź większą liczbą ścieżek do wyboru) przed koniecznością podjęcia decyzji. Do najważniejszych będą należały decyzje artystyczne, biznesowe i finansowe, personalne, organizacyjne i inne. Produkcja filmowa jest bowiem bardzo specyficzną, ale wciąż biznesową działalnością. Zastosowanie będzie miała zatem w tym kontekście teoria mówiąca, że podejmowanie decyzji dotyczy racjonalnych działań, które ostatecznie prowadzą do osiągnięcia pozytywnych rezultatów²¹.

Doktryna stanowi, że projektowanie badania winno zacząć się od sformułowania problemu (przedmiotu analizy) oraz uargumentowania, dlaczego dane badanie jest potrzebne. Jako uzasadnienie wskazać można: dążność do uzupełnienia luk w piśmiennictwie, dostarczenie wiedzy na temat słabo przebadanych lub w ogóle niezbadanych obszarów życia społecznego, doniosłość problemu lub względy praktyczne (choćby chęć rozwiązania określonego problemu, na przykład organizacyjnego)²². Celem niniejszego opracowania jest zatem przede wszystkim identyfikacja niewiadomych oraz zagrożeń i ryzyka, które mogą wpływać ze źle podjętej w danym obszarze decyzji. Dalej, korzystając ze źródeł i metod

²⁰ Mąka-Malatyńska, K., *Wstęp. Przeszłość w teraźniejszości – dziedzictwo Polskiej Szkoły Dokumentu*, [w:] Mąka-Malatyńska, K. [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017, s. 11.

²¹ Zob. Nogalski, B., Marcinkiewicz, H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.

²² Strumińska-Kutra, M., Koładkiewicz, I., *Studium przypadku*, [w:] Jemielniak, D., [red.] *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 17.

badawczych opisanych w kolejnej części pracy doktorskiej, proponuję praktyki, rozwiązania i sposoby mające ochronić producenta filmu dokumentalnego przed określonym i nazwanym potencjalnym ryzykiem. Zgodnie z doktryną badań metodologicznych chciałbym w poszukiwaniu procesów i struktur w analizowanym przeze mnie świecie produkcji filmu dokumentalnego znaleźć nie tylko opis, ale także przyczynowe wyjaśnienie zdarzeń²³.

1.2. Metoda badawcza

Jakość i zasobność danych historycznych oraz procesy prognozowania są wskazywane jako jedne z kluczowych czynników ryzyka w sektorze kreatywnym w ujęciu mikroekonomicznym²⁴. Nie powinno zatem dziwić, że tak jest również z zagadnieniem produkcji filmów dokumentalnych. Piśmiennictwo dotyczące obszarów objętych niniejszym opracowaniem jest bardzo skromne. Dopiero od niedawna zaobserwować można zwrot świata nauki w kierunku nie tylko gotowego dzieła filmowego, ale również procesu jego wytwarzania, w tym wszelkich aspektów produkcji filmowej²⁵. Nie bez znaczenia w kontekście niniejszego przewodu jest również fakt, że jeśli już nawet uda się znaleźć opracowania dotyczące szeroko pojętych *production studies*, to w najlepszym wypadku dotyczą one filmów fabularnych. Jeśli zaś chodzi o filmy dokumentalne, można znaleźć dużo opracowań dotyczących gotowych dzieł i procesu ich realizacji, ale prawie zawsze wyłącznie w kontekście reżyserów i ich twórczego podejścia do tegoż procesu. Mało kto bowiem pochyła się nad zagadnieniami produkowania filmów dokumentalnych w Polsce.

Na szczęście wiele konstruktów, teorii i wypracowanych praktyk można przenosić prawie bezpośrednio ze świata fabuły do świata dokumentu. Dodatkowo wymienione powyżej opracowania naukowe, dotyczące pracy reżyserów nad filmem dokumentalnym, również wiele wnoszą do wiedzy producenta takowych dzieł. Dlatego właśnie badając wskazany w tytule mojej pracy problem, staram się skorzystać z obydwu rodzajów opracowań (produkcyjnych dotyczących filmów fabularnych i „artystycznych” dotyczących filmów dokumentalnych) i

²³ Zob. Miles, M.B., Huberman, A.M., *Analiza danych jakościowych*, przekł. Zabielski, S., Trans Humana, Białystok 2000.

²⁴ Kembaren, P., Simatupang, T.M., Larso, D., Wiyancoko, D., (2014) Design Driven Innovation Practices in Designpreneur led Creative Industry, „Journal of Technology Management & Innovation”, no. 9 (3), s. 103.

²⁵ Adamczak, M., Klejsa, K., (2019) Współczesne badania produkcji i dystrybucji filmowej – wprowadzenie, „Kwartalnik Filmowy”, (108), s. 5-14.

sprowadzić je do wspólnego mianownika, aby były adaptowalne do obszaru podejmowanych przeze mnie rozważań.

Znacznie lepiej rzecz ma się w kwestii zarządzania ryzykiem oraz samego zarządzania. Piśmiennictwo dotyczące tych dziedzin jest dość obszerne, korzystam zatem z wybranych opracowań, głównie aby rozpoznać adaptowalne z biznesu tradycyjnego do branży filmowej techniki i strategię, które mogą być pomocne w procesie produkcji dokumentu – szczególnie w zakresie zarządzania ryzykiem.

Jacek Woźniak, autor opracowania traktującego o zarządzaniu ryzykiem w sektorze kreatywnym, wskazuje i sugeruje metody identyfikacji, pomiaru i analizy ryzyka. Są to między innymi: badanie rynku, prognozowanie i testy marketingowe (pozytywne); analiza zagrożeń, listy kontrolne, analiza trybu i skutków awarii (negatywne); modelowanie zależności, analizy przyczynowo-skutkowe, wywiady pogłębione i burze mózgów (uniwersalne). Autor wskazuje też, że w kontekście analizy ryzyka w sektorze kreatywnym metody jakościowe znajdują zastosowanie, ilościowe zaś raczej nie²⁶.

W kontekście niniejszych rozważań istotne są również najważniejsze obowiązujące w Polsce akty prawne dotyczące rodzimej branży filmowej: ustawa o kinematografii z 2005 r. oraz ustawa o prawie autorskim. Nie mniej istotne dla krajowych producentów są także dokumenty określające zasady dofinansowania produkcji filmowych, przede wszystkim Programy Operacyjne Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej czy regulaminy poszczególnych Regionalnych Funduszy Filmowych. Zapisami tych aktów również posiłkuję się w moim opracowaniu. Oczywiście producenci filmowi w Polsce są również (a może przede wszystkim) przedsiębiorcami funkcjonującymi w tych samych ramach prawnych, co pozostali ludzie zarządzający krajowymi biznesami, dlatego też analizuję i omawiam akty prawne odnoszące się do wszystkich polskich przedsiębiorców, jak choćby Kodeks cywilny czy Prawo pracy.

Jak zauważa Hanna Palska, „w obliczu niedostatku oficjalnych danych” badacze decydują się poszukiwać informacji w rozmaitych źródłach: archiwach, bibliotekach i instytucjach, ale także w ludzkiej pamięci i zachowaniach oraz wyborach życia codziennego. Stosuje się zatem różne, często komplementarne metody docierania do analizowanej rzeczywistości²⁷. Poza tym, że opieram się na wcześniej wymienionych tekstach źródłowych,

²⁶ Woźniak, J., *Zarządzanie ryzykiem w sektorach kreatywnych*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 86-87.

²⁷ Palska, H., *O potrzebie monografii terenowej w badaniach dawnej i dzisiejszej biedy w Polsce*, [w:] Korzeniewska, K., Tarkowska, E., [red.] *Lata tłuste, lata chude... Spojrzenia na biedę w społecznościach lokalnych*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 34.

zamierzam zatem przeprowadzić badania jakościowe i wykorzystać ich rezultaty. Chciałbym podejść do problemu pragmatycznie – skoncentrować się na praktycznych implikacjach badania i sięgnąć po metody najlepiej odpowiadające moim potrzebom²⁸. Zresztą, badania jakościowe zestawiają ze sobą różne techniki: wywiady, obserwację, analizę treści, osoby (jako udzielające wywiadów, ale również obiekty badań), filmy, dokumenty i tym podobne²⁹, co i ja w moim opracowaniu zamierzam zrobić.

Jako że sam jestem czynnym producentem filmowym, posiadającym w swoim dorobku kilka realizacji dokumentalnych, mogę zaryzykować tezę, że pracując nad niniejszym opracowaniem, staję się kimś, kogo Donald Schön określiłby mianem „refleksyjnego praktyka”³⁰. Mam bowiem częstokroć okazję do obserwacji świata społecznego i analizy praktyki aktorów społecznych³¹ w ich własnym środowisku³². Posiłkuję się również własnymi spostrzeżeniami z procesów produkcji, w których brałem udział osobiście bądź nimi zarządzałem. Mam świadomość mankamentów mojego podejścia w tym konkretnym przypadku – głównie przyjmowanej konkretnej roli w poszczególnych produkcjach filmowych – co przekłada się na selektywność obserwacji, lecz jednocześnie wiem, że mając wgląd w interpersonalne zachowania i motywy, mogę uwzględnić kompleksowość procesów i zdarzeń³³. Z racji tego, iż w tym konkretnym wypadku pełnię funkcję aktywnego obserwatora, przyjąłem metodę nazywaną „obserwacją bezpośrednią uczestniczącą”, która jest wysoce ceniona w etnografii i pozostałych badaniach jakościowych³⁴ i w kontekście niniejszego przewodu zdaje się potrójnie uzasadniona. Po pierwsze, mam dostęp do informacji, którymi badani mogą niechętnie dzielić się w wywiadach (drażliwe, trudne, kontrowersyjne czy nawet pozornie zbyt mało interesujące tematy – przynajmniej w pojęciu samych badanych)³⁵. Po drugie, mogę własne doświadczenia i bezpośrednie wrażenia³⁶ przekuć w spostrzeżenia i wnioski, z których w przyszłości będą mogli skorzystać czytający tę pracę. Ostatnim zaś argumentem jest wspomniana wcześniej uboga literatura dotycząca samej produkcji filmów dokumentalnych w Polsce; moje doświadczenia z procesów realizacji wydają się dobrym jej uzupełnieniem.

²⁸ Strumińska-Kutra, M., Koładkiewicz, I., *Studium przypadku...*, s. 1.

²⁹ Tamże, s. 3.

³⁰ Zob. Schön, D., *The Reflective Practitioner. How professionals Think in Action*, New York: Basic Books 1983.

³¹ Czarniawska, B., (2001) *Having Hope in Paralogy*, „Human Relations”, vol. 54, nr 1, s. 13-21.

³² Barley, S.R., Kunda, G., (2001) *Bringing Work Back In*, „Organization Science”, vol. 12, nr 1, s. 76-95.

³³ Yin, R.K., (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, s. 86.

³⁴ Ciesielska, M., Wolanik Boström, K., Öhlander, M., *Obserwacja*, [w:] Jemieliński, D., [red.] *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 50.

³⁵ Zob. Pripps, O., Öhlander, M., *Obserwacja*, [w:] Kaijser, L., Öhlander, M., [red.] *Etnologisk fältarbete*, Studentlitteratur, Lund 2011.

³⁶ Zob. Fangen, K., *Deltagande observation*, Liber, Malmö 2005.

Kolejną techniką, jaką zamierzam wykorzystać w moich badaniach i opracowaniu, jest studium przypadku (*case study*). Mając świadomość, iż strategia ta wymaga całościowej i pogłębionej analizy konkretnego przypadku razem z kontekstem jego funkcjonowania³⁷, zamierzam wnikliwie przyrzeć się wybranym tytułom dokumentalnym, które uważam za reprezentatywne dla badanych i omawianych przeze mnie kwestii. Analiza przypadku, jeśli oczywiście jest dobrze wykonana, może poprowadzić do rozmaitych pozytywnych rezultatów. Może pozwolić stworzyć abstrakcyjne pojęcia ogólne opisujące i wyjaśniające badane zjawisko³⁸, zmodyfikować lub uzupełnić istniejące już teorie³⁹ albo odnieść się do szerszej kategorii podobnych zjawisk⁴⁰. John Creswell stwierdza zresztą: „podejście jakościowe [to takie – przyp. J.M.], w którym badacz poddaje analizie ograniczony system (przypadek) lub kilka ograniczonych systemów (przypadków) z uwzględnieniem aspektu czasowego, stosując szczegółowe i pogłębione procedury zbierania danych o różnorodnym charakterze (na przykład obserwacji, wywiadów, materiałów audiowizualnych, dokumentów, raportów), w wyniku czego uzyskuje opis przypadku oraz wiele wątków ogólnych wyłonionych na podstawie przypadku”⁴¹. Mam oczywiście świadomość ryzyka (paradoksalnie), że wnioski generowane przez poszczególne studia przypadku mogą być prowizoryczne i lokalne⁴², niemniej takowe specyficzne i niepowtarzalne obserwacje często wpisują się w schematy i tworzą pewne regularności⁴³. Moją intencją jest właśnie te regularności wychwycić i przeanalizować.

Jak zauważa Dariusz Jemielniak, istotą jakościowych metod i narzędzi badawczych jest wsłuchanie się w głos badanych osób. Koncentracja na ich przekazie umożliwia bowiem przybliżenie tego, jak wygląda prawdziwa praktyka. W tym sensie bliższe są one realnym doświadczeniom aniżeli jakiegokolwiek modele teoretyczne, a o ich sile stanowi dotarcie do wiedzy lokalnej⁴⁴. Dlatego właśnie dodatkiem do wyżej wymienionych metod badawczych i ich uzupełnieniem są pogłębione wywiady – jedno z najbardziej międzydyscyplinarnych i standardowych narzędzi jakościowych⁴⁵ oraz jedna z podstawowych metod zbierania danych

³⁷ Zob. Yin, R.K., (2003), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage Publications.

³⁸ Zob. Creswell, J.W., *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

³⁹ Zob. Kostera, M., *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

⁴⁰ Seawright, J., Gerring, J., (2008) *Case Selection Techniques in Case Study Research. A Menu of Qualitative and Quantitative Options*, „Political Research Quarterly”, vol. 61, no. 2, s. 294-308.

⁴¹ Creswell, J.W., *Qualitative Inquiry...*, s. 73.

⁴² Zob. Geertz, C., *Wiedza lokalna. Dalsze eseje z zakresu antropologii interpretatywnej*, przekł. Wolska, D., Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

⁴³ Strumińska-Kutra, M., Kołodkiewicz, I., *Studium przypadku...*, s. 7.

⁴⁴ Jemielniak, D., *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 11.

⁴⁵ Tamże, s. 14.

w naukach społecznych⁴⁶. Oparłszy się na kryterium „przydatności” źródła jako podmiotu dostarczającego danych umożliwiających odpowiedź na pytanie badawcze⁴⁷, w swoim przewodzie oddają głos polskim producentom filmowym, kierownikom produkcji i twórcom mającym w swoich dorobkach produkcje dokumentalne. Wydaje się, że ich doświadczenie i wiedza dobrze pasują do pozostałych, wybranych przeze mnie źródeł i są słusznym uzupełnieniem niniejszego opracowania, szczególnie od strony praktycznej. W mojej analizie i w kontekście szeroko pojętych *case studies* i produkcji poszczególnych dzieł dokumentalnych badam również organizację, procesy i relacje⁴⁸ w nich występujące, szczególną uwagę poświęcając wszelkim zaobserwowanym wyjątkom, odstępstwom i zjawiskom niepasującym i odbiegającym od konstruowanych wyjaśnień⁴⁹.

1.3. Struktura opracowania

Nie licząc powyższego wprowadzenia, niniejsza praca dzieli się na pięć zasadniczych części. Dwie pierwsze mają z założenia dotyczyć kolejnych etapów realizacji dokumentalnego dzieła filmowego, kolejna – jego dystrybucji, czwarta – zagadnieniom dodatkowym, ostatnia jest podsumowaniem spostrzeżeń, wniosków i obserwacji.

W następującym po wprowadzeniu rozdziale skupiam uwagę na etapie przygotowawczym procesu produkcji filmu dokumentalnego, zwanym również *developmentem* i/lub „pracami wstępnymi”. Jest to niezmiernie istotny z punktu widzenia powodzenia całego procesu etap. Jego prawidłowy przebieg nie gwarantuje oczywiście sukcesu i ukończenia filmu ani tym bardziej wyprodukowania filmu o wysokich walorach artystycznych i ekonomicznych, ale znacząco niweluje ryzyko porażki. Główne obszary, które poddaję analizie w tej części pracy, to: waga relacji producenta i reżysera w procesie produkcji filmu, dobór tematu/bohatera dzieła dokumentalnego, przygotowanie planu pracy i kosztorysu oraz konstrukcja budżetu oparta na niekompletnych informacjach posiadanych przez producenta na samym początku procesu. Tę część zamyka *case study* kreacyjnego, pełnometrażowego filmu dokumentalnego *Diagnosis* (2018, reż. Ewa Podgórska). Analiza obrazu w dużej mierze bazuje

⁴⁶ Gudkova, S., *Wywiad w badaniach jakościowych*, [w:] Jemieliński, D., [red.] *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 111.

⁴⁷ Strumińska-Kutra, M., Kołodkiewicz, I., *Studium przypadku...*, s. 23.

⁴⁸ Tamże, s. 21.

⁴⁹ Tamże, s. 29.

na wywiadzie pogłębionym przeprowadzonym z Małgorzatą Wabińską – producentką filmu i autorką pomysłu.

Trzeci rozdział niniejszego opracowania traktuje już o samym procesie realizacji dzieła dokumentalnego. Główne, interesujące mnie obszary i etapy to najpierw, od strony artystycznej, podążanie za głównym bohaterem i jego lub jej historią. Następnie zastanawiam się, jak z perspektywy producenta winno się zarządzać grupą zdjęciową i realizatorami filmu dokumentalnego, szczególnie jeśli uwzględnimy fakt, że uwarunkowania są trudne do przewidzenia i może na tej ścieżce pojawić się wiele niewiadomych i związane z tym ryzyko. Od strony finansowej i organizacyjnej przyglądam się, jak należy utrzymywać płynność finansową przez – trwający częstokroć wiele miesięcy lub nawet lat – okres produkcji filmu dokumentalnego. Dalej sprawdzam, czy skierowanie filmu dokumentalnego do etapu montażu obrazu jest momentem, w którym producent może odetchnąć, a liczba potencjalnych zagrożeń i ryzyka spada znacząco w zestawieniu z tymi, które były obecne w okresie zdjęciowym. Wreszcie przyglądam się metodologii konstruowania umów ze współtwórcami, bohaterami, ale też koproducentami, dystrybutorem i innymi partnerami biznesowymi, w warunkach niepewności i przy dużej liczbie zmiennych. Tę część podsumowuje *case study* mojej debiutanckiej realizacji w charakterze producenta wiodącego – średniometrażowego filmu dokumentalnego *Cheerleaderki* (2015, reż. Sławomir Witek). To dzieło analizuję w dużej mierze na podstawie wywiadu pogłębionego z Iloną Bidzan, kierowniczką produkcji filmu, której jednym z głównych zadań było właśnie zarządzanie niewiadomymi w czasie realizacji od strony organizacyjnej.

Kolejna część pracy doktorskiej jest poświęcona dystrybucji polskiego filmu dokumentalnego i związanym z tym etapem niewiadomym. Rozróżniam i rozpoznaję strategie i ścieżki eksploatacji obrazu w zależności od pola, na którym dzieło jest udostępniane. Przyglądam się również dostępnym obecnie narzędziom promocyjnym i marketingowym oraz temu, w jaki sposób ich zastosowanie może pomóc producentowi zniwelować ryzyko porażki dystrybucyjnej dzieła⁵⁰. Na koniec rozdziału zestawiam ze sobą i porównuję dystrybucję dwóch pełnometrażowych, polskich filmów dokumentalnych: *Skandal. Ewenement Molesty* (2020, reż. Bartosz Paduch) oraz *KULT. Film* (2019, reż. Olga Bieniek). Pierwszy był dystrybuowany w czasie pandemii COVID-19, drugi zaś tuż przed jej wybuchem. Producenci i dystrybutorzy musieli zmierzyć się z dodatkowymi, trudnymi do przewidzenia niewiadomymi.

⁵⁰ Porażki pojmowanej jako dotarcie z gotowym filmem do małej liczby odbiorców.

W piątym rozdziale omawiam dodatkowe obszary w procesie produkcji filmu dokumentalnego, które obfitują w niewiadome. Swoją uwagę poświęcam przede wszystkim losom osób zaangażowanych w produkcję filmu dokumentalnego już po jej zakończeniu – interesują mnie w tym kontekście ludzie po jednej i drugiej stronie kamery, czyli zarówno bohaterowie dzieł, jak i ich twórcy.

Podsumowaniem mojej pracy jest, a przynajmniej chcę, żeby był, zbiór wskazówek dla producentów filmów dokumentalnych, który ułatwi im zarządzanie niewiadomymi w tym niełatwym procesie i tym samym pomoże niwelować ryzyko i zagrożenia, których w tej specyficznej profesji naprawdę jest bez liku. Chciałbym, aby osoby czytające niniejszy tekst nie musiały wywierać otwartych wcześniej drzwi – przeze mnie, innych producentów i twórców filmów dokumentalnych oraz badaczy i analityków zajmujących się tymi zagadnieniami.

2. PRACE WSTĘPNE I DEVELOPMENT

2.1. Reżyser jako najważniejszy partner producenta

Pomysł na film może się zrodzić w głowie każdego. Któż z nas choć raz w życiu nie usłyszał bądź sam nie pomyślał, że dany temat lub bohater świetnie nadaje się do tego, aby opowiedzieć o nim historię za pomocą ruchomych obrazów? Jeśli natomiast przyjrzeć się projektom dokumentalnym, które z fazy pomysłu przeszły do realizacji i ostatecznie powstania gotowego filmu, okazuje się, że zazwyczaj głowa, w której rodzi się pomysł, należy do reżysera bądź producenta. Niezależnie od tego, kto z tej pary w pierwszej kolejności zainteresuje się daną historią i uwierzy, że będzie z tego kino (dokumentalne), powinien bądź powinna jak najprędzej znaleźć właśnie tę drugą osobę, jeśli poważnie myśli o przekuciu idei w czyn i ostatecznie powstaniu gotowej kopii wzorcowej filmu.

Powyższa konkluzja wynika z prostej obserwacji: reżyser i producent są dla każdego (nie tylko dokumentalnego) projektu filmowego osobami kluczowymi i najważniejszymi. Jeśli chodzi o obowiązki i kompetencje, to uzupełniają się w najistotniejszych z punktu widzenia potencjalnego sukcesu kwestiach. Reżyser pełni nadzór nad aspektami artystycznymi: dramaturgią, stylem wizualnym, emocjami, podróżą bohatera itp., podczas gdy producent dogląda całej reszty: organizacji pracy, finansów oraz zagadnień formalnoprawnych. Dobrze

też, jeśli producent dodatkowo wspiera reżysera w kwestiach artystycznych. Bardzo ciekawa jest konkluzja Łukasza Długołęckiego, producenta filmu dokumentalnego *In Touch* (2018, reż. Paweł Ziemiński), który uważa, że główną funkcją i rolą producenta jest bycie tą jedyną osobą w procesie realizacji filmu, która nigdy nie zwątpi w ostateczny sukces i ukończenie dzieła⁵¹.

Reżyser i producent – jeden nie zrobi filmu bez drugiego. Owszem, historia kina zna wiele przypadków, w których jedna osoba łączy funkcje, obowiązki i kompetencje obu profesji, jednakże nawet w takich sytuacjach w napisach końcowych jest to rozdzielone i opisane wraz z oznaczeniem, właśnie by podkreślić ważność obu tych funkcji dla całego procesu produkcji oraz ich odmiennosc.

Jako że w niniejszym opracowaniu rozpatruję proces produkcji i dystrybucji filmu dokumentalnego według szeroko pojętych standardów profesjonalnych, przyjrzymy się sytuacji, w której funkcje reżysera i producenta pełnione są przez dwie osoby.

Konkludując: niezależnie od tego, czy pierwotny pomysł/scenariusz filmu dokumentalnego wychodzi od producenta czy reżysera, niebywale istotne jest, aby te dwie osoby jak najszybciej odnalazły się i połączyły siły. To właśnie reżyser i producent, jako jedyni, są w procesie produkcji od samego początku do samego końca. Warto też w tym momencie zwrócić uwagę na fakt, że realizacja filmu zajmuje bardzo dużo czasu. Jeśli przyjrzeć się procesowi powstawania filmu dokumentalnego, to mówimy o ramach od kilku miesięcy (w wypadku produkcji półprofesjonalnej czy amatorskiej) do nawet kilkudziesięciu lat, gdy mamy do czynienia z długotrwałym filmem obserwacyjnym. Na tej długiej, pełnej wybojów, zakrętów, wzlotów i upadków drodze to właśnie producent i reżyser są, idąc ramię w ramię, najważniejszą parą z punktu widzenia szans na powodzenie danej produkcji.

Niniejszy przewód ma być analizą zagadnień związanych z zarządzaniem niewiadomymi w procesie produkcji i dystrybucji filmu dokumentalnego. Na etapie samej realizacji i w kontekście doboru pary producent – reżyser największe ryzyko, z którym może zmierzyć się producent, to połączenie sił z twórcą, z którym nie uda się doprowadzić projektu do szczęśliwego finału, czyli ukończenia filmu. Może też okazać się, że obraz co prawda powstał, ale jego walory artystyczne i/lub jakościowe są niskiej próby. Kolejnym potencjalnym zagrożeniem jest sytuacja, w której najistotniejsza dla procesu produkcji filmu para dobierze się w taki sposób, że ich współpraca okaże się koszmarem dla jednej i drugiej strony i przebiegać będzie pod znakiem permanentnych kłótni, sporów czy nawet procesów sądowych.

⁵¹ Łabędź, W., (2019) *Kino nie umiera nigdy*, „FilmPro”, nr 2(38)/2019, s. 105.

Tym bardziej istotny jest fakt, że w arsenale narzędzi producenta są działania, które już na etapie poszukiwań kluczowego partnera mogą pomóc mu uniknąć tego ryzyka albo co najmniej znacząco je obniżyć. W tym rozdziale niewiadomą, którą poddaje się rozważaniom, jest pytanie: **Jak i według jakich kryteriów producent powinien dobrać reżysera do produkcji filmu dokumentalnego, wiedząc, że będą ze sobą ściśle związani oraz zależni od siebie nawzajem przez bardzo długi okres, aby ostatecznie ukończyć film i aby droga do tego wiodąca nie okazała się drogą przez mękę?**

2.1.1. Zaufanie/rekomendacja

W idealnym świecie producent filmu dokumentalnego, zastanawiając się, z którym reżyserem chciałby zrobić swój kolejny obraz, powinien wybrać twórcę, którego zna osobiście oraz zrobił z nim co najmniej jedno inne dzieło – najlepiej w tym samym rodzaju, gatunku i metrażu. Dzięki temu będzie wiedział z dużą dozą prawdopodobieństwa, czego może się po danym autorze spodziewać. Obdarzy go także niezbędnym w tej długiej i trudnej ścieżce, która ich czeka, zaufaniem.

Rodzima kinematografia widziała mnóstwo przykładów udanej współpracy producenta i reżysera, którzy znali się wcześniej. Chciałbym tutaj posłużyć się jednym konkretnym: filmem dokumentalnym *Diagnosis* (2018, reż. Ewa Podgórska). Małgorzata Wabińska, producentka filmu, w rozmowie z Wiołą Łabędź dla magazynu „FilmPro” opowiada o załączkach współpracy z reżyserką. Pomysł na dzieło zrodził się właśnie w głowie Wabińskiej, która równolegle z prowadzeniem researchu, poszukiwała głównego partnera i twórcy projektu. Znały się z Ewą wcześniej – ze studiów w Państwowej Wyższej Szkole Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej w Łodzi, więc gdy później ponownie spotkały się na rocznym kursie w Szkole Wajdy i producentka podzieliła się swoim pomysłem z koleżanką, ta stopniowo zaczęła, poniekąd naturalnie, stawać się częścią projektu. Przyjęcie oficjalnej propozycji wyreżyserowania filmu było formalnością⁵², panie podjęły współpracę i zrealizowały razem film, o którego losach piszę szerzej pod koniec rozdziału traktującego o pracach wstępnych i developmencie w procesie produkcji filmu dokumentalnego.

⁵² Łabędź, W., (2019) *Intuicja + EXCEL*, „FilmPro”, nr 2(38)/2019, s. 63.

Musimy jednak, na potrzeby niniejszego przewodu, opuścić idealny, wymarzony świat i wrócić do realiów, które nierzadko są zgoła odmienne od opisanych powyżej. Po pierwsze, możemy mieć do czynienia z producentem debiutantem, który nie ma jeszcze za sobą doświadczenia realizacji filmu dokumentalnego, tym samym nie może odnieść się do współpracy z jakimkolwiek reżyserem. Może być również tak, że reżyser bądź reżyserzy, z którymi wcześniej pracował producent, zapisali się w jego pamięci właśnie jako twórcy, z którymi już nigdy więcej nie będzie chciał pracować. Zdarzają się także sytuacje, w których reżyserzy, mimo świetnych doświadczeń i współpracy (nawet z tym konkretnym producentem), postanawiają zakończyć karierę dokumentalisty, aby przejść na emeryturę bądź wykorzystać swoje filmowe talenty gdzie indziej, na przykład w dużo lepiej wynagradzanej branży reklamowej. W każdym z tych przypadków producent będzie zmuszony do znalezienia zupełnie nieznanego sobie reżysera, co zwiększa ryzyko zaistnienia jednej z opisanych sytuacji niepożądanych. Warto jednocześnie mocno zaznaczyć, że „niepodejmowanie ryzyka nie prowadzi do sukcesów ani nie jest drogą wiodącą do postępu”⁵³. Producent zatem, chcąc ukończyć film, będzie musiał (wielokrotnie, w tym również w kontekście doboru reżysera) owo ryzyko podejmować. Jednocześnie konieczna będzie pamięć o tym, że podejmowanie ryzyka nadmiernego może zadziałać ze skutkiem podobnym, acz o przeciwnym wektorze. Kluczowa jest zatem ocena ryzyka: nie może być przeszacowana ani niedoszacowana⁵⁴.

Poszukiwania twórcy do projektu artystycznego wyglądają jednak zgoła odmiennie aniżeli próba znalezienia pracownika na dane stanowisko w tradycyjnym tego pojęcia znaczeniu. Nie zamieszcza się ogłoszeń o pracy, nie prowadzi się klasycznej rekrutacji, ciężko nawet mówić o rozmowach kwalifikacyjnych, bo o ile oczywiście konieczne będzie, aby producent z reżyserem przed rozpoczęciem współpracy przeprowadzili wiele rozmów, również choćby o oczekiwaniach finansowych czy planowanych ramach czasowych, o tyle ciężko przyrównać te negocjacje do konwencjonalnej rozmowy z kandydatem do pracy. Różnice te wynikają ze szczególnej specyfiki zawodu i całej branży – przede wszystkim z faktu, że ludzie filmu są zazwyczaj w tym samym czasie zaangażowani w więcej niż jeden projekt i nie podpisują ze swoimi partnerami umowy o pracę, a kontrakt o wspólnym ukończeniu dzieła. Marcin Adamczak zwraca wręcz uwagę na trwającą od dziesiątek lat niepewność i tymczasowość zatrudnienia w branży filmowej. Autor jednocześnie konstatuje, że z punktu

⁵³ Wróblewski, D., [red.] *Zarządzanie ryzykiem. Przegląd wybranych metodyk*, Wydawnictwo CNBOP-PiB, Józefów 2018, s. 103.

⁵⁴ Tamże, s. 103.

widzenia samego przemysłu jest to rozwiązanie bardzo korzystne, producent nie musi bowiem ponosić kosztów stałych zatrudnienia⁵⁵.

W takiej sytuacji najlepszym wyjściem, jakie może zastosować producent poszukujący kluczowego partnera do współpracy, jest skorzystanie z szeroko pojętego systemu rekomendacji i referencji. Wskazane jest, aby poprzez swoją sieć kontaktów zawodowych (nawet jeśli mówimy o producencie debiutancie, powinien on mieć znajomości w branży: koleżanki i koledzy ze studiów, wykładowcy, znajomi, inni) poszukać osoby godnej zaufania.

Michael Armstrong, znany i ceniony specjalista od zarządzania zasobami ludzkimi, wskazuje referencje jako bardzo istotny element każdego procesu pozyskania nowego pracownika (czy też, jak w analizowanym przypadku, współpracownika). Jako kluczowe argumenty i zarazem cele kierowania się rekomendacjami wskazuje: poufne pozyskanie informacji o stanie faktycznym (od osoby trzeciej, a nie samej zainteresowanej), poznanie opinii na temat danej osoby, również dotyczącej charakteru i osobowości (aczkolwiek w tej kwestii sugerowana jest rozważa i traktowanie takich danych z dystansem) oraz rozpoznanie, w jakim stopniu nadaje się do danej pracy bądź stanowiska⁵⁶.

Rekomendacje i referencje są zatem polecane jako bardzo pomocne w poszukiwaniu pracownika bądź współpracownika. Kluczowe różnice pomiędzy światem korporacji a branżą filmową sprowadzają się przede wszystkim do tego, że o ile w świecie tradycyjnego biznesu i klasycznego procesu rekrutacji o referencjach rozmawia się w końcowym stadium poszukiwań, o tyle w branży filmowej od tego zazwyczaj się zaczyna. Kolejna różnica polega na tym, że zwyczajowo w korporacjach referencje wystawia się na piśmie, w kinematografii zaś nie ma takiego zwyczaju i rekomendacje przyjmują charakter dużo mniej formalny – jako informacje przekazywane podczas rozmowy bezpośredniej.

Ciekawym przykładem jest w tym kontekście *case* dzieła *Over the limit* (2017, reż. Marta Prus). Jak zauważa Maciej Kubicki, producent filmu, reżyserka, będąc na trzecim roku studiów filmowych, zaproponowała mu i jego wspólniczce Annie Kępińskiej współpracę przy dokumencie o rosyjskich gimnastyczkach. W tamtym czasie miał to być film dyplomowy. Kubicki przyznaje, że na tym etapie znajomości nie byli jeszcze jako firma gotowi na ostateczne deklaracje podjęcia się produkcji tak złożonego i trudnego filmu z młodą twórczynią, ale

⁵⁵ Adamczak, M., *Obok ekranu...*, s. 118.

⁵⁶ Armstrong, M., *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition*, KOGAN PAGE, London & Philadelphia 2006, s. 434-435.

zaangażowali się w jej średniometrażowy dokument pod tytułem *Mów do mnie*. Obraz ten otrzymał wiele wyróżnień, między innymi nagrodę za krótkometrażowy film dokumentalny na Festiwalu „Młodzi i Film” w Koszalinie w 2015 r. Wtedy właśnie producenci ostatecznie postanowili zaryzykować i zaangażować się w produkcję profesjonalnego debiutu Marty Prus⁵⁷.

Jeśli przełożyć powyższy przykład na język korporacyjny, został zastosowany „okres próbny”. Jako że współpraca przy krótszej i prostszej formie przebiegła sprawnie, producenci postanowili zaangażować się w duży projekt z tą samą reżyserką. Byli już bogatsi o wspólne doświadczenia, wiedzieli, czego mogą spodziewać się po sobie nawzajem, i darzyli się niezbędnym zaufaniem, również artystycznym.

Jak udowadnia Tadeusz Oleksyn, formuła okresu próbnego jest chętnie stosowaną praktyką w świecie biznesu. Pozwala pracodawcy lepiej poznać pracownika, zanim podpisze z nim bardziej zobowiązującą umowę. W szczególności znajduje to zastosowanie, gdy mamy do czynienia z obcą osobą bądź kimś bez doświadczenia zawodowego. Co równie ważne, w okresie próbnym można dużo łatwiej i szybciej (mniejsze koszty i konsekwencje) rozejść się, jeśli obie strony nie są zadowolone ze współpracy i/lub nie są zainteresowane jej kontynuacją⁵⁸.

Wśród potencjalnych metod identyfikacji ryzyka piśmiennictwo wskazuje między innymi: oceny ekspertów, modelowanie, scenariusze, dyskusje, pomiary, doświadczenia, symulacje, kwestionariusze, prognozy, analizy zagrożeń czy rozwiązań⁵⁹. Opisane przeze mnie w powyższym ustępie narzędzia i strategie, którymi dysponuje producent filmu dokumentalnego, a które mogą pomóc mu ograniczyć ryzyko nieodpowiedniego dobrania kluczowego partnera w procesie realizacji (okres próbny, referencje, wywiady, doświadczenie wcześniejszej współpracy), zdają się pochodnymi lub połączeniem metod ściśle związanych ze strategią zarządzania ryzykiem i niewiadomymi w przedsiębiorstwie.

⁵⁷ Rygiel, W., (2019) *Over the limit – case study*, cz. 1, „FilmPro”, nr 2(38)/2019, s. 106.

⁵⁸ Oleksyn, T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2017, s. 230.

⁵⁹ Wróblewski, D., [red.] *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 119.

2.1.2. Producent i reżyser muszą robić ten sam film

W kontekście analizy współpracy na linii producent – reżyser, bardzo interesujące jest opracowanie Roberta Glińskiego pod tytułem *Producent filmowy. Marzenie reżysera*. Twórca w znacznie bardziej gorzkim aniżeli słodkim tekście, odnosząc się do swoich doświadczeń ze współpracy z różnymi producentami, wskazuje, w jakich polach i obszarach te dwie kluczowe dla każdego filmu osoby muszą się porozumieć. Powinny być mianowicie zgodne nie tylko w kwestiach artystycznych: opowiadanej historii, obsadzie, charakterze zdjęć, montażu czy muzyce, ale także w kwestiach biznesowych (będących domeną wyłącznie producenta), choćby dotyczących koncepcji na późniejszą dystrybucję filmu⁶⁰. I nie ma tutaj większego znaczenia fakt, że Gliński swoje obserwacje i doświadczenia czerpie ze świata filmu fabularnego, albowiem opisywane przezeń sytuacje można przenieść do świata dokumentu.

Widzimy zatem, że (abstrahując od opisanych wcześniej w niniejszym rozdziale kwestii) reżyser z producentem muszą także dopasować się stylistycznie i artystycznie do danego obrazu. Posługując się żargonem filmowców, moglibyśmy to ująć w ramy powiedzenia: „muszą robić ten sam film”, to jest mieć przynajmniej bardzo podobną wizję co do ostatecznego kształtu dzieła. Gdyby bowiem producent i reżyser nie byli ze sobą zgodni w tej kwestii – niezależnie od tego, na jakim akurat etapie procesu produkcji filmu by byli – rodziłoby to wysokie ryzyko konfliktów oraz nawet, w skrajnych przypadkach, nieukończenia filmu. Zidentyfikowanie potencjalnego zagrożenia jest jednym z fundamentów zarządzania ryzykiem. Należy określić, jakie zdarzenia mogą „kreować, zapobiegać, ograniczać, przyspieszać, opóźniać lub uniemożliwiać osiągnięcie celu”⁶¹. Posiadając wiedzę na ten temat, producent jako główny zarządzający dysponuje na szczęście narzędziami, które mogą pomóc mu uniknąć tego ryzyka albo przynajmniej znacząco je obniżyć.

Zdaje się, że w poszukiwaniach reżysera planowanego dzieła dokumentalnego mogą w tym kontekście być pomocne dwie ścieżki. Pierwsza to odniesienie się do wcześniejszego dorobku twórcy. Nawet jeśli mamy do czynienia z debiutantem, to ma on na swoim koncie

⁶⁰ Gliński, R., *Producent filmowy. Marzenie reżysera*, [w:] Kornacki, K., Kamiński, A., [red.] *Zagadnienia produkcji filmowej*, Script (nr 4), Gdyńska Szkoła Filmowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdynia – Gdańsk 2020, s. 11-16.

⁶¹ Wróblewski, D., [red.] *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 119.

jakieś prace artystyczne, choćby szkolne bądź zupełnie amatorskie. Uważne przeanalizowanie tej twórczości i przyjrzenie się aspektom estetycznym i artystycznym pozwolą ocenić, czy reżyser pasuje do danego projektu filmowego.

Kolejną drogą do osiągnięcia porozumienia na płaszczyźnie estetycznej jeszcze przed rozpoczęciem współpracy jest po prostu długa i szczerza rozmowa bądź seria rozmów o tym, jak producent i reżyser wyobrażają sobie film w ostatecznym kształcie, ale też jak wyobrażają sobie współpracę ze sobą na gruncie zawodowym. Niezależnie od tego, co obie strony ustalą na początku współpracy bądź przed jej rozpoczęciem, trzeba będzie na bieżąco kontrolować w trakcie produkcji, czy wywiązują się z tego, co sobie nawzajem obiecali – reżyser pod kątem artystycznym, a producent pod kątem organizacyjnym. Będzie to wykorzystaniem w praktyce teorii dotyczących zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Jak bowiem zauważa Dariusz Wróblewski, równowaga celów (oraz cały zakres aktywności umożliwiających ich osiągnięcie) jest możliwa do osiągnięcia wyłącznie wtedy, gdy:

- cel (lub cele) zostaje właściwie sprecyzowany,
- proces planowania jest zrozumiały i przejrzysty,
- struktura organizacyjna jest adekwatna do wymogów,
- role (przygotowanych) członków organizacji są przejrzyste rozpisane⁶².

Anna Tylikowska, odnosząc się co prawda bardziej do świata biznesu i korporacji, tłumaczy, jak istotna jest komunikacja na linii menedżer/lider (w analizowanym przypadku producent filmu) – pracownik/współpracownik/wykonawca (tutaj: reżyser). Nawet bowiem, gdy zarządzający posiada wszelkie niezbędne talenty, kompetencje (decyzyjność, umiejętność radzenia sobie ze stresem) i wiedzę (na temat własnej organizacji, rynku i panujących nań regułach), to bez zdolności czy kompetencji komunikacyjnych nie będzie miał możliwości przełożenia ich na sukces działalności. Tylikowska wskazuje, że „dopiero skuteczna komunikacja uwalnia potencjał merytoryczny i osobowy, zarówno własny, jak i współpracownika”. Autorka wskazuje jeszcze na inne bardzo ważne aspekty komunikacji, takie jak konieczność zaangażowania obu stron czy skuteczność komunikacji dopiero w momencie, gdy odbiorca rozumie komunikat. Bardzo istotne jest także to, że bycie w służbowej komunikacji szczerym, uczciwym i możliwie prostolinijnym pomaga klarować cele, sposoby działania, przeszkody, na które można się natknąć, ale również osobiste intencje, obawy, opinie, rozterki, nadzieje czy wątpliwości. I te właśnie elementy składają się na budowanie silnej i

⁶² Tamże, s. 114.

pozytywnej relacji, w dużej mierze opartej na zaufaniu i poczuciu bezpieczeństwa obydwu zainteresowanych stron⁶³.

Dobór reżysera, kluczowego partnera i współpracownika w procesie produkcji filmu dokumentalnego, — zdaje się jednym z największych i najtrudniejszych wyzwań czekających producenta na ścieżce do osiągnięcia nadrzędnego celu, jakim jest ukończenie dzieła. Stanowi dużą niewiadomą i wiąże się z całym szeregiem potencjalnych wydarzeń niepożądanych. Jednak jeśli producent zidentyfikuje te zagrożenia i ryzyko, przygotowuje się odpowiednio do procesu poszukiwania głównego autora dzieła, ma niezbędną wiedzę i kompetencje miękkie, zastosuje opisane powyżej strategie i wykorzysta dostępne, wypracowane przez praktyków narzędzia oraz będzie na bieżąco monitorował proces (zarówno globalnie, jak i jego poszczególne komponenty), będzie mógł ryzyko wystąpienia tych zdarzeń znacząco zredukować.

2.1.3. Podpisanie umowy

Na wstępie do rozważań w niniejszym podrozdziale warto także zwrócić uwagę na fakt, iż niezależnie od tego, czy mowa o filmie dokumentalnym, fabularnym czy animowanym, z całej ekipy tworzącej dzieło to właśnie producent jest osobą najdłużej z projektem związaną. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż już po zakończeniu produkcji filmu, a nawet w pierwszym roku bądź dwóch eksploatacji i związanych z nią działań promocyjnych, reżyser filmu przechodzi do kolejnych projektów, producent zaś, jako „właściciel”, zostaje z danym tytułem i zarządza jego dalszą eksploatacją (we współpracy z dystrybutorem, bądź, co nie jest rzadkością w świecie filmu dokumentalnego, samodzielnie).

„Umowy są na złe czasy” – ta stara maksyma sprawdza się w każdym biznesie, również w branży filmowej. Niezależnie od tego, jak dobrze producent zna się z reżyserem, jak bardzo mu ufa, ile filmów razem zrobili, tym samym pokonując wspólnie po drodze niezliczone trudności, nie mogą przewidzieć, na jakie problemy natkną się podczas realizacji kolejnego wspólnego obrazu. Każdy film będzie bowiem obarczony osobnym (i być może zupełnie nowym) ryzykiem, a niewiadome i lista potencjalnych zdarzeń niepożądanych, które mogą

⁶³ Tylikowska, A., *Komunikacja jako podstawowe narzędzie realizacji zadań*, [w:] Uchnast, Z., [red.] *Współdziałanie – rywalizacja. Wybrane zagadnienia z psychologii zarządzania*, Towarzystwo Naukowe KUL i Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Lublin – Nowy Sącz 2008, s. 148-151.

wystąpić na ścieżce do osiągnięcia celu, zdają się niepoliczalne. Jeśli weźmiemy pod uwagę wielomiesięczny czy nawet wieloletni horyzont czasowy, to zobaczymy, że prawie wszystko może się wydarzyć: od sprzeczek na płaszczyźnie prywatnej pomiędzy twórcami po pandemię lub wybuch wojny. Dlatego właśnie podpisanie szczegółowej umowy pomiędzy producentem a reżyserem filmu, w której zapisane zostaną szczegółowo obowiązki i kompetencje każdej ze stron, a także warunki płatności oraz konstrukty logiczne „co się dzieje, gdy...”, leży w interesie jednej i drugiej strony. Jest to jedno z podstawowych narzędzi w arsenale producenta, dzięki któremu może zarządzać niewiadomymi i redukować ryzyko wystąpienia zdarzeń niepożądanych.

Ustawodawstwo w Polsce (Iga Bałos wskazuje Kodeks cywilny i ustawę o prawie autorskim jako dwa kluczowe akty prawne dla filmowców⁶⁴) i praktyka zawodowa wskazują, że umowa zawierana przez producenta z reżyserem powinna być umową o dzieło z przeniesieniem praw autorskich (gdy reżyser prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą, będzie to kontrakt o współpracę, niemniej główne zapisy umowy będą do siebie zbliżone bądź jednakowe). Niniejszy przewód ma na celu wskazanie metod zarządzania niewiadomymi w procesie produkcji filmu dokumentalnego, ten rozdział zaś traktuje o współpracy z reżyserem, dlatego w tej części opracowania⁶⁵ chciałbym skupić się jedynie na dwóch elementach umowy o dzieło z reżyserem: warunkach wypowiedzenia umowy oraz harmonogramie płatności.

Wiedząc, że proces produkcji każdego filmu, nie tylko dokumentalnego, trwa bardzo długo, a w tym czasie może mieć miejsce wiele nieprzewidzianych wydarzeń (zawinionych i niezawinionych), umowa o współpracy między producentem i reżyserem winna zawierać możliwość jej wypowiedzenia. W ustępie lub paragrafie traktującym o tej części kontraktu podaje się przede wszystkim informacje o tym, co może być przesłanką do zrezygnowania z dalszego wykonywania umowy. Przyczyny mogą być zawinione (najczęściej będzie to miało miejsce w sytuacji, gdy któraś ze stron nie wywiązuje się ze swojej części umowy, przede wszystkim ze swoich obowiązków; można wówczas wprowadzić zapisy o upomnieniach/ponagleniach i dodatkowych terminach, których niewykonanie może być dopiero podstawą wypowiedzenia umowy) bądź niezawinione (wystąpienie tak zwanej „siły wyższej” – *vis maior*). W kontrakcie należy zawrzeć także zapis o tym, jaki okres wypowiedzenia przysługuje każdej ze stron (jego długość może być uzależniona od przyczyny

⁶⁴ Bałos, I., *Prawo dla filmowców*, Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa, 2016, s. 268.

⁶⁵ Zagadnienia umowy o dzieło i przeniesienia autorskich praw majątkowych w kontrakcie z reżyserem dzieła dokumentalnego omawiam szerzej w dalszej części opracowania.

wypowiedzenia) w przypadku, gdyby chciały one z tej możliwości skorzystać. Iga Bałos zwraca jeszcze uwagę na dość istotną z punktu widzenia branży filmowej kwestię: należy pamiętać o zapisaniu w umowie, że jeżeli twórca wycofa się z niej poprzez wypowiedzenie bądź odstąpienie, kontrakt powinien zabezpieczać autorskie prawa majątkowe producenta do pracy już na jego rzecz wykonanej (to jest prawa do wszystkiego, co twórca wykonał od momentu podpisania umowy do momentu jej wypowiedzenia, pozostają przy producencie), a strony po prostu rezygnują z dalszej współpracy i na miejsce twórcy producent ma prawo znaleźć inną osobę, która dokończy rozpoczęte dzieło⁶⁶.

Konkludując: należy pamiętać, aby honorarium twórcy, w szczególności tak istotnego dla produkcji jak reżyser, który jest przy projekcie przez cały czas jego trwania, było rozłożone jako system płatności ratalnych z odgórnie ustalonym harmonogramem. Zwyczajowo uruchomienie płatności jest zależne od wykonania poszczególnych etapów procesu produkcji, takich jak rozpoczęcie zdjęć, zakończenie zdjęć, pierwsza wersja montażu obrazu, zamknięcie montażu obrazu, wykonanie kopii wzorcowej filmu. Takie rozwiązanie jest powszechnie stosowane w branży. Pomaga minimalizować straty oraz przynajmniej w pewnym stopniu ujmuje stresu i dodatkowych animozji w sytuacji, która i tak jest już wystarczająco nieprzyjemna dla obydwu stron umowy, które chcą lub muszą się rozejść.

Ważne jest także, aby pamiętać, że – jak zauważa Iga Bałos – umowa ma przede wszystkim ujawniać wolę i zamiary stron, a nie to, jak dobrze posługują się prawniczą terminologią⁶⁷. W dużym uproszczeniu jest to parafraza kolejnej słynnej maksymy, mówiącej o tym, że „duch prawa jest ważniejszy niż jego litera”.

Podpisanie szczegółowej umowy, zawierającej dokładnie opisane warunki współpracy, nie tylko winno zatem być fundamentem i podstawą współpracy między producentem a reżyserem (nawet jeśli panują między nimi świetne, choćby i przyjacielskie relacje), ale jest też kluczowym elementem odpowiedzi na postawione na początku niniejszego rozdziału pytanie. Jeśli umowa między dwiema kluczowymi dla filmu osobami będzie prawidłowo skonstruowana, stanowić będzie dla jednej i drugiej strony zabezpieczenie na wypadek, gdyby przyszło im zmierzyć się z przeciwnościami, których nie mogli przewidzieć na początku współpracy. Eliminuje zatem z procesu produkcji filmu dokumentalnego wszystkie niewiadome, których scenariusze opisano w kontrakcie. Strony będą dokładnie wiedziały, jakie

⁶⁶ Bałos, I., *Prawo dla filmowców...*, s. 275-276.

⁶⁷ Tamże, s. 268.

skutki pociągną za sobą poszczególne decyzje. Dodatkowo już sama obecność zapisów choćby o karach umownych czy szczegółowo rozpisanych warunkach wypowiedzenia umowy znacząco redukuje ryzyko wystąpienia zdarzeń niepożądanych. Strony kontraktu mając pełną (i spisana „czarno na białym”) świadomość konsekwencji swoich czynów, dopiero w ostateczności sięgną po rozwiązania najbardziej radykalne, w pierwszej kolejności szukając porozumienia i kompromisu.

Dodatkowo, w kontekście rozważań współpracy producenta z reżyserem, nie mniej ważny od umowy zawartej na piśmie będzie tak zwany „kontrakt psychologiczny”, zwłaszcza że, jak wcześniej wspomniałem, twórcy filmowi zazwyczaj prowadzą po kilka projektów równoległe, co już czyni ich sytuację na rynku pracy wyjątkową i wymaga elastyczności w podejściu do nowych wyzwań. Zofia Ratajczak wskazuje, że właśnie ze względu na zmieniający się rynek pracy i formy zatrudnienia (praca doraźna, czasowa, w niepełnym wymiarze) na znaczeniu zyskuje wspomniany „kontrakt psychologiczny”. Autorka tłumaczy, że „niepisany aspekt wzajemnych oczekiwań i zobowiązań stron zaczyna odgrywać coraz większą rolę w regulowaniu wzajemnych stosunków między pracodawcą a pracownikiem”. Ratajczak podkreśla, że fundament „kontraktu psychologicznego”, czyli nieformalnej umowy między stronami, tworzą zaufanie i poczucie sprawiedliwości. Owocuje to później zaangażowaniem, zadowoleniem i poczuciem bezpieczeństwa wszystkich zaangażowanych stron, o ile oczywiście będą się wywiązywały (stan kontraktu) z wcześniej złożonych obietnic i deklaracji (treść kontraktu)⁶⁸.

2.1.4. Konkluzja

Z punktu widzenia producenta filmu dokumentalnego, to właśnie reżyser jest kluczowym i najważniejszym partnerem i współpracownikiem, a losy tych dwóch osób będą ściśle ze sobą powiązane przez bardzo długi czas. Właśnie z tych powodów niezmiernie istotne jest, aby w procesie poszukiwania reżysera filmu podjąć właściwą decyzję. Będzie to tożsame z wyborem najmniej ryzykownym i znacząco redukującym liczbę niewiadomych i zdarzeń niepożądanych, które mogłyby pojawić się na kolejnych etapach produkcji.

⁶⁸ Ratajczak, Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 100-106.

Skupienie tak dużej uwagi na jednym i bardzo konkretnym elemencie procesu, kiedy przyglądamy się tylko pojedynczemu pionowi, działającemu jakby w izolacji, oraz kierowanie się dążeniem do ograniczenia ściśle sprecyzowanych zagrożeń jest ewidentnym przykładem tradycyjnego podejścia do zarządzania ryzykiem. Należy jednocześnie zaznaczyć, że w tym konkretnym przypadku skupienie się na samym wyborze reżysera jest jedynie przyczynkiem do tego, aby na cały proces spojrzeć globalnie, tym samym stosując zintegrowane podejście w zarządzaniu ryzykiem⁶⁹. Decyzja dotycząca autora obrazu dokumentalnego jeszcze przed developmentem lub w jego trakcie będzie miała bowiem wpływ na wszystkie następne etapy pracy, w tym także na mogące wystąpić zdarzenia niepożądane. Uważny i poprzedzony przygotowaniem wybór reżysera pomoże zredukować ryzyko niepowodzenia na wielu płaszczyznach i pod wieloma względami, zbyt pochopna zaś decyzja może to ryzyko drastycznie zwiększyć.

Jeśli chodzi o strategię i potencjalne narzędzia do wykorzystania, to producent przede wszystkim powinien kierować się referencjami kandydata na reżysera. Najlepszym działaniem zmierzającym do jego pozyskania będzie wykorzystanie sieci własnych kontaktów, aby zebrać rekomendacje dla wybranego twórcy. Pozwolą one zbadać, jakim współpracownikiem jest dana osoba, i tym samym ocenić szanse powodzenia kooperacji.

Jeśli chodzi o dopasowanie estetyczne i artystyczne, to pierwszym krokiem będzie wnikliwe przeanalizowanie dorobku twórcy. Gdy okaże się, że na tym polu jest duża szansa na osiągnięcie porozumienia co do tego, jaki film chcą zrobić zarówno producent, jak i reżyser, kolejnym krokiem będzie długa i uczciwa rozmowa (bądź seria rozmów). Omówienie wzajemnych oczekiwań (zarówno na temat docelowego filmu, jak i samej pracy nad nim) będzie bowiem bardzo istotne, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę specyfikę samej materii, jaką jest realizowanie filmów, oraz czas, jaki ten proces pochłania.

W sytuacji, w której producent przymierza się do zrobienia wyjątkowo dużego bądź skomplikowanego filmu dokumentalnego, wskazane jest, aby nie wchodził w taki projekt z twórcą, z którym wcześniej nie pracował. Może natomiast wykorzystać narzędzie, które w świecie biznesu nazywa się „okresem próbnym”, i zrealizować z danym reżyserem mniejszy i łatwiejszy projekt, aby sprawdzić, czy będzie mógł obdarzyć go zaufaniem i powierzyć dużo większą produkcję.

⁶⁹ Kasiewicz, S, [red.] *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce. Kierunki i narzędzia*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 67-69.

Niezależnie od tego, jak zgrani ze sobą i dopasowani pod wszystkimi możliwymi względami będą producent i reżyser, konieczne będzie sporządzenie szczegółowej umowy o współpracy na rzecz ukończenia filmu. Elementem zarządzania ryzykiem/niewiadomymi będą w takim kontrakcie przede wszystkim zapisy traktujące o możliwości wypowiedzenia przez każdą ze stron umowy oraz o podzieleniu płatności na raty według harmonogramu produkcji filmu. Równie ważny, jak umowa na piśmie, będzie, znacznie mniej formalny, kontrakt psychologiczny, czyli porozumienie „dżentelmeńskie” między partnerami – zarówno dotyczące wizji skończonego dzieła, jak i ścieżki, która ich do niego zaprowadzi.

„Strategia zarządzania ryzykiem wymaga z jednej strony uczciwości, terminowości, wiarygodności i wystarczalności informacji, a z drugiej: wiedzy, doświadczenia, znajomości otoczenia, kompetencji formalnych, zakresu odpowiedzialności, dokładnie sprecyzowanego miejsca w procesie decyzyjnym”⁷⁰. W kontekście poprzedzających ustępów oraz całej mojej pracy doktorskiej teza ta dotyczy w takim samym stopniu producenta – głównego zarządzającego całym procesem – jak i jego najważniejszego partnera, czyli reżysera. Ten zaś również będzie delegował zadania członkom ekipy realizacyjnej, będącym w pionie reżyserskim. Należy jednocześnie pamiętać o wadze relacji między producentem a reżyserem. Ta para jest bowiem dla filmu najważniejsza.

2.2. Wybór bohatera, historii i tematu filmu dokumentalnego w sytuacji niepewności

Niezależnie od tego, czy mówimy o filmie fabularnym, animowanym czy dokumentalnym, fundamentem każdej produkcji filmowej jest historia, którą twórcy chcą opowiedzieć widzom. Aby móc komunikować się z partnerami – współtwórcami, koproducentami czy potencjalnym dystrybutorem – producent musi zadbać o to, by ta opowieść została w pierwszej kolejności przelana na papier. Najczęściej takie opracowanie, niezależnie od formy i gatunku filmowego, nazywa się scenariuszem, aczkolwiek na bardzo wstępnym etapie planowania produkcji i/lub developmentu również streszczenie bądź treatment mogłyby tę rolę spełnić.

Należy jednak w tym momencie podkreślić, że w przypadku produkcji fabularnej i animowanej historia zapisana na papierze pozwala antycypować ostateczny kształt dzieła audiowizualnego. Nawet jeśli uwzględnimy, że tekst ów zostanie przefiltrowany przez

⁷⁰ Wróblewski, D., [red.] *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 114.

wrażliwość reżysera, aktorów, montażysty czy innych ważnych dla procesu twórców, trzon opowieści pozostanie bez zmian. Jeśli zaś mówimy o filmie dokumentalnym, spisanie historii w formie scenariusza jest w stanie jedynie przybliżyć nam ostateczny kształt filmu, który zobaczymy na ekranie. Nawet jeśli mówimy o historii w gruncie rzeczy bazującej na archiwaliach, producent ani reżyser nie będą umieli z pełnym przekonaniem określić, jaki kształt dzieło przyjmie ostatecznie. Opracowanie scenariusza filmu dokumentalnego jest bowiem jak przewidywanie pogody z kilkutygodniowym wyprzedzeniem. Reżyser (bądź autor tekstu) dysponuje pewną ilością informacji na temat wybranego bohatera bądź tematu i tylko na podstawie własnych przypuszczeń (czasem wręcz myślenia życzeniowego) może założyć, jak w gotowym, zmontowanym filmie potoczą się jego losy. Podobnie jest z prognozami meteorologicznymi: można z pewną dozą prawdopodobieństwa stwierdzić, że w lipcu będzie dość ciepło, ale też trzeba być przygotowanym na chmury, chłód, a czasem nawet burzę z piorunami.

Mirosław Przyłipiak w jednym ze swoich opracowań dotyczących scenariusza filmu dokumentalnego, zestawiając argumenty „za” i „przeciw”, w przypadku tych drugich wskazuje wręcz „niemożliwość” jako jedną z cech tego opracowania literackiego – w tym właśnie sensie, że nie da się przewidzieć, co wydarzy się przed kamerą. Przyłipiak wskazuje jeszcze jedną negatywną cechę skryptów dzieł dokumentalnych: „szkodliwość”. Scenariusz bowiem miałby wpędzać twórcę dokumentu w pułapkę własnych oczekiwań, hipotez i pomysłów, tym samym zamykając go na to, co przyniesie rzeczywistość⁷¹. Nie zmienia to jednak faktu, że badacz jest generalnie zwolennikiem i orędownikiem idei sporządzania tej formy opracowania dla dzieła niefikcyjnego i uważa je za potrzebne.

Opracowuje się zatem scenariusze i treatmenty filmów dokumentalnych, są one bowiem załącznikiem de facto niezbędnym zarówno reżyserowi, jak i producentowi. Ten pierwszy będzie musiał uporządkować w głowie swoją wizję i pomysły realizacyjne, również po to, aby dzielić się nimi ze współtwórcami dzieła. Drugiemu zaś, producentowi, bez jakiegokolwiek opracowania literackiego byłoby dużo trudniej poszukiwać partnerów, koproducentów, inwestorów czy wsparcia dystrybucyjnego w początkowych fazach realizacji filmu. Barbara Pawłowska podczas panelu „Script Fiesta” zauważyła, że scenariusz filmu dokumentalnego pisze się dla systemu. W innym wypadku system po prostu nie pozwoli tego filmu zrobić⁷².

⁷¹ Przyłipiak, M., *Scenariusz we współczesnym systemie produkcji filmów dokumentalnych w Polsce*, [w:] Szczepański, T., Kozubek, M., [red.] *Polski film dokumentalny w XXI wieku*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2016, s. 9.

⁷² Lipińska, U., (2019) *Ważne, żebyś był pierwszy*, „FilmPro”, nr 2(38)/2019, s. 40-41.

Dorota Wardęszkiewicz zaś twierdzi, już w kontekście reżysera obrazu dokumentalnego, że scenariusz pomaga głównemu autorowi nie odpląnąć zbyt daleko od zamierzonego na początku drogi celu. Montażystka spostrzega również, że w dokumencie scenariusz ma raczej funkcję pretekstową i, w odróżnieniu od fabuły, nie występuje w nim zależność, według której bez dobrego scenariusza nie może powstać dobry film⁷³.

W piśmiennictwie odnaleźć można następujące komponenty ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem:

- „źródła ryzyka bądź zagrożenia,
- zdarzenia lub incydenty będące źródłem ryzyka,
- konsekwencje dla organizacji i otoczenia,
- przyczyny obecnych zagrożeń lub występujących zdarzeń,
- skuteczność monitoringu i systemów detekcyjnych,
- miejsce i czas wystąpienia ryzyka”⁷⁴.

W kontekście wyboru bohatera bądź historii filmu dokumentalnego ryzyko może przybrać różne oblicza. Jednym z największych zagrożeń jest sytuacja, w której danemu tematowi twórcy poświęcą wiele miesięcy bądź nawet lat pracy, a materiał, który zostanie zrealizowany, nie okaże się budulcem do zmontowania ciekawego filmu. Jest to ryzyko zarówno artystyczne, jak i finansowe, które dotyczy w podobnym stopniu reżysera, jak i producenta. Jest bowiem wysoce prawdopodobne, że po zaliczeniu takiej wpadki przez długi czas żadnemu z tej dwójki nie uda się pozyskać budżetu na kolejną produkcję. Podobne reperkusje miałyby miejsce w sytuacji, gdyby twórcy filmu w ogóle nie ukończyli, co również może się wydarzyć z powodu źle wytypowanego bohatera lub historii. Jednym z takich przykładów jest sytuacja, w której bohater wycofuje swoją zgodę na dalszy udział w filmie na etapie zaawansowanej produkcji.

Warto też pamiętać o ryzyku opisanym przez Arkadiusza Sołczerskiego. Wskazuje on na ogromną odpowiedzialność spoczywającą na twórcach filmu dokumentalnego, którzy w swoje ręce biorą czyjąś prywatną historię, zdarza się, że tragiczną. Nie każdy i nie zawsze jest

⁷³ Wardęszkiewicz, D., *Co posiadam, co wybieram, co kwestionuję. Montaż jako redakcja scenariusza*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017, s. 113.

⁷⁴ Wróblewski, D., [red.] *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 119.

w stanie rzetelnie i obiektywnie oddać prawdę, czasem nawet mimo najszczerzych intencji⁷⁵. W dużym skrócie i uproszczeniu, realizatorzy filmów dokumentalnych winni pamiętać o ryzyku, że ich dzieło może kogoś (samyh bohaterów bądź osoby z nimi powiązane) skrzywdzić.

Jako że w swoim przewodzie skupiam się na zarządzaniu niewiadomymi w procesie produkcji i dystrybucji filmu dokumentalnego, głównym celem niniejszego rozdziału będzie znalezienie odpowiedzi na pytanie: **Jak dobrać głównego bohatera/historię/temat filmu dokumentalnego, aby film udało się ukończyć i aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo, że gotowe dzieło będzie ciekawe i nikogo nie skrzywdzi?**

2.2.1. Czy to jest w ogóle interesujące?

Niezależnie od rodzaju, formy, gatunku czy metrażu, kino robi się dla widzów. W przypadku filmu dokumentalnego można podzielić odbiorców według następującego klucza:

- „wszyscy” (enigmatyczny widz kinowy),
- ustalona grupa społeczna (na przykład młodzież, robotnicy, wojsko),
- branża filmowa (krytycy, inni twórcy),
- publiczność „wyrobiona” (kluby dyskusyjne i osoby żywo interesujące się dokumentem),
- przedstawiciele aparatu władzy⁷⁶.

Widza trzeba filmem zaciekawić, porwać, zauroczyć, zaintrygować. Pozostaje pytanie, jak to osiągnąć. Jest to niewątpliwie jedna z kluczowych niewiadomych na ścieżce tworzenia każdego dzieła audiowizualnego. Realizując film, twórcy i producenci zadają sobie to pytanie już na samym początku drogi. W przypadku produkcji dokumentalnej jednym z najważniejszych czynników, przesądzających o tym, czy ostateczne dzieło będzie interesujące, będzie wybór tematu lub bohatera obrazu. Jacek Bławut, jeden z najbardziej doświadczonych i

⁷⁵ Solczerski, A., *Dokumentalista w zagrożeniu. Ryzyko związane z tworzeniem dokumentu*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017, s. 91.

⁷⁶ Wiszniewski, W., *Film dokumentalny jako instrument oddziaływania społecznego*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019, s. 105.

cenionych polskich twórców filmów dokumentalnych, wskazuje, że jego akurat najbardziej ciekawią ludzie w takich momentach życia, w których muszą walczyć i pokonywać swoje słabości i ograniczenia, aby przetrwać. Reżyser dodaje, że w kwestii obsady film dokumentalny nie różni się wiele od filmu fabularnego – zdaniem Bławuta to właśnie wybór głównego bohatera decyduje o sukcesie filmu. Centralna postać musi mieć w sobie to trudne do zdefiniowania „coś”, pewien autentyzm i prawdę⁷⁷.

Warto także pamiętać, że przy wyborze głównego bohatera filmu dokumentalnego powinno się czerpać z doświadczeń kina fabularnego. Doświadczony scenarzysta wie, że konstruując protagonistę w świecie wymyślonym, musi kierować się pewnymi żelaznymi zasadami: widz powinien się z protagonistą w jakiś sposób utożsamiać (lub mu współczuć), powinien obdarzyć go sympatią i kibicować mu w drodze do sukcesu bądź pokonania przeciwności losu⁷⁸. Uważam, że takimi samymi przesłankami powinni kierować się twórcy filmów dokumentalnych, poszukujący głównego bohatera bądź bohaterów.

Oczywiście niemożliwe jest zrobienie filmu, który spodoba się wszystkim. Dlatego gdy producent ma już na biurku pomysł na film dokumentalny i rozważa, czy warto podjąć ryzyko i zaangażować się przez najbliższych kilka lat w jego realizację, winien głęboko zastanowić się, dla kogo miałby ten film zrobić. Przydatne będzie możliwie precyzyjne określenie grupy docelowej, to jest stworzenie profilu widza, który gotowym dziełem mógłby się zainteresować. Jeśli producent ma dostęp do przedstawicieli scharakteryzowanej przezeń grupy, warto, aby przeprowadził próbne pitchingi i/lub prezentacje sprawdzające, czy faktycznie wśród przedstawicieli tej grupy istnieje zainteresowanie tematem bądź bohaterem.

Ciekawym przykładem są dokumenty muzyczne albo filmy o gwiazdach sportu. Można wręcz założyć, że jeśli producent filmu dokumentalnego znajdzie zespół, solistę lub zawodowego sportowca, którzy mają liczną i wierną rzeszę fanów, sukces frekwencyjny będzie gwarantowany (należy oczywiście pamiętać, że w przypadku filmu dokumentalnego sukcesem frekwencyjnym jest więcej niż kilkanaście tysięcy widzów w kinach, co dla filmu fabularnego byłoby wynikiem tragicznym). Można nawet zaryzykować tezę, że w takiej sytuacji wystarczy filmu nie zepsuć, a widzowie i tak z chęcią go zobaczą.

⁷⁷ Bławut, J., *Bohater w filmie dokumentalnym*, Warsztat Realizatora Filmowego i Telewizyjnego, zeszyt 17, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2010, s. 12-13.

⁷⁸ Russin, R.U., Downs, W.M., *Jak napisać scenariusz filmowy*, Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2008, s. 60-62.

Planując film dokumentalny, warto wsłuchać się w głos doświadczonych teoretyków i twórców filmowych. Jak zauważa Marek Hendrykowski, „żadne, choćby najbardziej doniosłe i paląco aktualne tematy czy też ważne problemy społeczne poruszane w filmie [dokumentalnym – przyp. J.M.] nie usprawiedliwiają braku nośnego pomysłu. Jego wykreowanie i umiejętne przedstawienie w scenariuszu jest pierwszym obowiązkiem producenta i reżysera”⁷⁹.

Marcel Łoziński zaś wskazuje, że autorzy filmów dokumentalnych zazwyczaj wybierają jedną z dwóch zasadniczych strategii: twórca zaczyna od sprawy, którą chciałby w swoim filmie podjąć, a następnie szuka materii, która by daną sprawę poniosła, bądź odnajduje rzeczywistość i szuka do niej formy i pomysłu organizacyjnego, które mogłyby nadać dziełu bardziej ogólne znaczenie⁸⁰.

Należy zatem także pamiętać, że dla widza – odbiorcy gotowego dzieła – w filmie (zwłaszcza dokumentalnym) nie tylko treść będzie niebywale istotna, ale również forma. Twórcy dzieł audiowizualnych mogą korzystać z całego arsenału środków artystycznej ekspresji i wypracowanych przez lata praktyk i narzędzi. W szczególności, gdy mówimy o filmie dokumentalnym, odpowiedni dobór stylu opowiadania może stanowić dodatkowy walor dzieła bądź zaprzepaścić jego szanse na sukces. W momencie, w którym wiemy już, o kim lub o czym chcemy opowiedzieć historię, pozostaje doprecyzowanie tego, jak zostanie ona opowiedziana. Nie należy tego deprecjonować, nierzadko bowiem forma jest w kontekście dzieł filmowych traktowana równorzędnie z treścią. Bill Nichols zaznacza, że tak naprawdę każdy film dokumentalny jest osobną formą artystycznej ekspresji danego twórcy – jego indywidualnym głosem. Zdarzają się jednak też sytuacje, w których głosem bardziej słyszalnym jest głos producenta lub sponsora dzieła⁸¹. Katarzyna Mąka-Malatyńska podkreśla, już w kontekście polskiego kina dokumentalnego, że to właśnie potrzeba ekspresji autorskiego „Ja” stoi na równi z potrzebą przekazania informacji o istotnych wydarzeniach lub stworzenia portretu interesujących ludzi i stanowi estetyczny naddatek – jako forma ściśle powiązana z treścią⁸².

⁷⁹ Hendrykowski, M., *Scenariusz filmowy. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2017, s. 218.

⁸⁰ Łoziński, M., *Scenariusz a realizacja w filmie dokumentalnym*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019, s. 75.

⁸¹ Nichols, B., *Typy filmu dokumentalnego...*, s. 14.

⁸² Mąka-Malatyńska, K., *Wstęp. Przeszłość w teraźniejszości...*, s. 7.

Konkludując: szczególnie w przypadku kina dokumentalnego bardzo istotny jest główny twórca. Sam, jako producent filmów dokumentalnych, zawsze zwracam uwagę na umocowanie reżysera w danym temacie – dlaczego akurat ta konkretna osoba z jej bagażem życiowych doświadczeń, wrażliwością, postrzeganiem świata i zmysłem artystycznym pasuje do danej historii i dlaczego właśnie ten temat jest (lub może być) dla niego/dla niej ważny. Jak bowiem zauważa Marcel Łoziński, „film dokumentalny – to rzeczywistość plus autor z jego wrażliwością, poglądami i indywidualnością”⁸³. Bolesław Michałek zaś już wiele lat temu zauważył, że o sile Polskiej Szkoły Dokumentu stanowiła właśnie przede wszystkim obecność samych autorów – indywidualności przedstawiających swój „udokumentowany punkt widzenia”⁸⁴.

Na tym etapie przewodu posłużę się przykładem filmu *Dziwor* (2019), wyreżyserowanego i sfotografowanego przez autora zdjęć Pawła Dyllusa. Jak sam twórca wspomina, znalezienie ostatecznej formy dla tego utworu zajęło mu trzy albo cztery lata. Wynikało to oczywiście w dużej mierze z faktu, że jego główny bohater Bogdan Dziworski nie tylko sam jest autorem wielu oryginalnych filmów dokumentalnych, ale jest również postacią wyjątkową i wymykającą się jakimkolwiek ramom i stereotypom. Dyllus wspomina, że jednym z kluczowych momentów podczas realizacji tego filmu była uwaga pewnego tutora podczas DOC LAB GO w Krakowie, że należy zrobić z tego filmu osobistą i szczerą wypowiedź – w przeciwnym wypadku nic z tego nie będzie⁸⁵.

Adaptując świat filmu do świata biznesu, moglibyśmy opisać powyższe rozważania jako przykład ryzyka zewnętrznego typu *mezo*. Jego źródła tkwią oczywiście poza organizacją i procesem, a występują w sferze regionalnej lub sektorowej. Przykładem będzie wytworzenie produktu, na który nie ma popytu, choć był kilka miesięcy lub lat wcześniej⁸⁶.

Nadrzędnym celem producenta filmu dokumentalnego winno być zatem – na etapie wyboru tematu bądź bohatera filmu dokumentalnego – kierowanie się tym, czy jest on lub może być interesujący. Może to wynikać z backgroundu, interesującego momentu w życiu danej osoby bądź trudnego do jednoznacznego zdefiniowania magicznego „czegoś”, co sprawi, że widz będzie chciał na bohatera patrzeć oraz kibicować mu na jego ścieżce do celu. Jednocześnie należy pamiętać, że profesjonalny producent filmowy niekoniecznie chce zawierzać swoje losy

⁸³ Łoziński, M., *Scenariusz a realizacja...*, s. 63.

⁸⁴ Michałek, B., *Notes filmowy*, Warszawa 1981, s. 148.

⁸⁵ Wernio, M., (2019) *Spowiedź mistrza*, „FilmPro”, nr 4(40)/2019, s. 74.

⁸⁶ Kisielnicki, J., *Zarządzanie projektami...*, s. 133.

pierwiastkom magicznym; pomocne będzie w tym kontekście myślenie o odbiorcy dzieła, czyli widzu. Warto już na wstępnym etapie określić grupę docelową: profil pod kątem wieku, płci, zainteresowań, gustu czy poglądów politycznych. Jeśli producent stwierdzi, że bardzo duże jest prawdopodobieństwo, iż znajdzie się spora, konkretna grupa widzów chętnych, aby film na dany temat obejrzeć, to będzie to ogromny krok na drodze do sukcesu. Kolejnym celem winno być odpowiednie dobranie formy opowiadania i opisanie jej w scenariuszu bądź treatmentcie. Jest wskazane, aby była adekwatnie dopasowana do historii, którą film ma opowiadać. Dobrze też będzie, jeśli zarówno dany temat, jak i styl będą dopasowane do głównego twórcy dzieła, czyli reżysera. Wiadomo bowiem, że niektórzy artyści czują się lepiej z kamerą przy swoich bohaterach, bacznie im się przyglądając, inni zaś dopiero w montażowni nabierają wiatru w żagle. Rolą producenta filmowego jest adekwatne rozpoznanie predyspozycji i talentów twórcy filmowego i złożenie układanki tak, aby projektowane właśnie dzieło było ciekawe dla widza pod względem zarówno treści, jak i formy oraz aby reżyser filmu dobrze czuł się w stylu opowiadania, na który umawia się z producentem.

Warto również pamiętać o funkcjonującym w branży filmowym prawidle, które stanowi, że o ile film fabularny oparty na kreacji winien być jak najbardziej wiarygodny, o tyle film dokumentalny bazujący na rzeczywistości powinien opowiadać historię, w którą widzowi trudno będzie uwierzyć. Dobrymi przykładami obrazującymi tę tezę (aczkolwiek każdy robi to w inny sposób) są w rodzimej kinematografii choćby filmy: *Darling I Lowe Ju* (2010, reż. Anna Błaszczuk), *Moja Wola* (2011, reż. Bartosz M. Kowalski) czy też *Takiego pięknego syna urodziłam* (1999, reż. Marcin Koszałka).

Pierwszy tytuł portretuje kilkoro Polaków, którzy wyjeżdżają na wakacje do Egiptu w poszukiwaniu miłości. Podążającemu za głównymi bohaterami widzowi aż trudno uwierzyć, że tak naiwni i zaślepieni potrafią być ludzie spragnieni i poszukujący uczucia czy nawet jedynie uwagi. Racjonalnemu widzowi trudno będzie pojąć, dlaczego bohaterowie są tak łatwowierni.

Drugi film opowiada o chłopaku urodzonym i mieszkającym na tytułowej warszawskiej Woli. Jest niewykształcony, mieszka w „trudnym” otoczeniu bez żadnych perspektyw na lepsze jutro. W pewnym momencie postanawia, że zostanie kaskaderem w filmach sensacyjnych. Jedyne, co ma, to marzenie i starszy kolega, który będzie motywował go do treningów i pracy. Widz chce kibicować głównemu bohaterowi w osiągnięciu zamierzonego celu, mimo że ten wydaje się zdecydowanie odległy, jeśli weźmiemy pod uwagę możliwości bohatera i wysoki próg wejścia do filmowej profesji. Tym bardziej zaskakuje szczęśliwy finał.

Oglądający ostatni z trzech wymienionych tytułów nie będą mogli uwierzyć w to, że którakolwiek matka mogłaby w tak przykry i pełen agresji sposób zwracać się do swojego rodzzonego dziecka⁸⁷.

Zastosowanie wyżej wymienionych narzędzi, praktyk i strategii powinno pomóc producentowi filmu dokumentalnego obniżyć ryzyko wystąpienia zdarzeń niepożądanych. Mając do czynienia na samym początku ścieżki z bardzo dużą i istotną dla całego procesu niewiadomą (czy to będzie ciekawe dla docelowego odbiorcy?), nie mając jednocześnie żadnej gwarancji na przewidywalność dalszych losów bohatera historii, producent mierzy się z bardzo wysokim poziomem niepewności. Można jednak zredukować ryzyko wystąpienia zdarzenia niepożądanego oraz, dzięki umiejętnemu zarządzaniu, zwiększyć swoje szanse na sukces, tak w rozumieniu samego ukończenia dzieła, jak i zrobienia pięknego i interesującego filmu.

2.2.2. Research

Jeśli założymy, że zaczynamy projekt dokumentalny od wybrania tematu, kolejnym krokiem będzie znalezienie i pozyskanie bohatera, którego historia okaże się tego tematu nośnikiem. Konieczny będzie w tej sytuacji research, czyli przeprowadzenie procesu poszukiwania osoby lub osób, które zarówno będą wpisywały się w założenia twórców ze swoim zapleczem i historią, ale też będą miały wszelkie predyspozycje i szanse na to, aby ich opowieść dobrze przeniosła się na ekran. Jak bowiem w kontekście realizacji filmów dokumentalnych zauważa Sheila Curran Bernard, „ludzie, których oglądacie na ekranie [...] muszą być znalezieni, poznani i włączeni do projektu z największą troską”⁸⁸. Rzetelne przeprowadzenie gruntownego researchu i znalezienie oraz dogłębne poznanie bohatera znacząco zredukują ryzyko wystąpienia zdarzeń niepożądanych na dalszej ścieżce realizacji filmu. Zagrożenie, że bohater okaże się niezbyt dobrze dopasowany do tematu bądź ekipy realizacyjnej albo że wycofa się z procesu na jakimkolwiek jego etapie, zmaleje. Jednocześnie szansa, że taka osoba zaangażuje się w produkcję w stopniu podobnym do tego, jakim wykażą się pozostali twórcy, wzrośnie. Takie podejście do zarządzania niewiadomymi na etapie developmentu w procesie produkcji

⁸⁷ Do aspektów etycznych realizacji tego tytułu wracam w dalszej części mojej pracy.

⁸⁸ Curran Bernard, S., *Film dokumentalny. Kreatywne opowiadanie*, Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2016, s. 197-198.

filmu dokumentalnego zwiększa szansę na finalny sukces i ukończenie dzieła, które będzie ciekawe i angażujące dla docelowego odbiorcy.

Chciałbym przywołać w tym kontekście przykład z własnego dorobku filmowego i wspomnieć o kulisach powstawania krótkometrażowego dokumentu *Opowiedz mi o mnie* (2022) w reżyserii Macieja Millera. Początkowy zamysł na tę historię był taki, aby przez bohatera zbiorowego (kilka osób) opowiedzieć o ludziach, którzy poszukują w social mediach swoich dawno zagubionych krewnych. Koncepcja spodobała się w Studiu Munka działającym przy Stowarzyszeniu Filmowców Polskich i projekt otrzymał środki na realizację w ramach programu „Pierwszy dokument”. Jeszcze w fazie developmentu, gdy research bohaterów już trwał, udało się także pozyskać dofinansowanie z Warmińsko-Mazurskiego Funduszu Filmowego (wspominam o źródłach finansowania, ponieważ w obydwu instytucjach spodobał się pomysł na bohatera zbiorowego). Mieliśmy gotowy i zaakceptowany przez dwa podmioty finansujące temat, a jednym z naszych pierwszych zadań było znalezienie kilkorga bohaterów, którzy naszą tezę zobrazują w filmie. Jednakże losy naszej produkcji potoczyły się inaczej. W czasie researchu trafiliśmy na Magdę, której historia była tak ciekawa i mocna, a sama bohaterka na tyle dobrze wypadła przed kamerą i była gotowa w pełni zaangażować się w nasz film, że postanowiliśmy razem z reżyserem i opiekunem artystycznym Pawłem Łozińskim odejść od pierwotnych założeń i całą historię opowiedzieć przez pryzmat tylko jednej bohaterki. Pojawiło się bowiem ryzyko, że jeśli pozostaniemy przy konwencji bohatera zbiorowego, historia Magdy się rozmyje, a widz nie będzie miał czasu i możliwości, aby w jej opowieść wejść wystarczająco głęboko. Było to jednak ryzyko artystyczne, które spadło na barki reżysera. Ja zaś jako producent musiałem zmierzyć się z zupełnie innym ryzykiem wynikającym z podjęcia tej decyzji. Ostatecznie cały materiał filmowy zrealizowaliśmy z Magdą i wykorzystaliśmy na to wszystkie nasze środki. Zagrożenie, że jedna bohaterka nie udźwignie filmu, a my zmarnujemy wszystkie pieniądze, które udało się zebrać, było wysokie. Jednakże właśnie dlatego, że okres zdjęciowy został poprzedzony gruntownym researchem, w którego trakcie znaleźliśmy i bliżej poznaliśmy Magdę, podjęcie ostatecznej decyzji przyszło mi stosunkowo łatwo. Zmierzyłem się z dużą niewiadomą i mimo że wybór jednej osoby rodził z mojej perspektywy dużo więcej potencjalnych zdarzeń niepożądanych, to właśnie Magda stała się główną (i jedyną) bohaterką naszego dzieła. Nie mógłbym nie wspomnieć też tutaj o niebagatelnym wpływie intuicji i „nosa” reżysera oraz naszego opiekuna artystycznego, którzy przekonali mnie, że warto to ryzyko podjąć. Zgodziłem się w dużym stopniu również dlatego, że bardzo cenię obu twórców. Decyzja okazała się słuszna. Film już podczas pierwszych

pokazów próbnych zbierał świetne opinie od cenionych polskich dokumentalistów. Później zaś zakwalifikował się na najbardziej prestiżowe konkursy i festiwale filmów dokumentalnych w Polsce.

Powyższy przypadek dowodzi, że rzetelny i gruntowny research jest absolutnie niezbędny, jeśli chce się zrealizować film na z góry określony temat, według z góry założonego scenariusza. Widać także wyraźnie, że w niektórych sytuacjach producent filmu dokumentalnego nie musi opierać swoich decyzji wyłącznie na racjonalnych i obiektywnych przesłankach ani twardo trzymać się wcześniej ustalonego planu. Czasem warto zdać się na instynkt – swój i współtwórców filmu.

Należy jednocześnie pamiętać o tym, że, w szczególności z punktu widzenia producenta filmu dokumentalnego, nie mniej istotna od samego dopasowania bohatera do założeń lub tezy filmu (czyli kwestie artystyczne) będzie jego formalna zgoda na udział w produkcji. Osoba, która ma wziąć udział w filmie dokumentalnym w charakterze bohatera, musi z pełną świadomością i wiedzą wkraczać w taki projekt. Obowiązkiem producenta i reżysera jest wytłumaczyć takiej osobie, z czym będzie wiązał się proces realizacji, między innymi uświadomić jej, że prawdopodobnie będzie trwał bardzo długo, będzie niejednokrotnie wymagał zaangażowania ze strony bohatera czy czasem nawet dostosowania się do grafiku twórców. Konieczne jest także podpisanie umowy z bohaterem (jeśli mowa o głównym bohaterze, zwyczajowo jest to umowa za wynagrodzeniem). Dzięki temu interesy głównej postaci będą zabezpieczone, mianowicie oprócz honorarium twórcy filmu deklarują w takiej umowie, że nie naruszą interesu ani dobrego imienia osoby występującej. Podpisawszy z bohaterem umowę na piśmie, producent uniknie zaś (lub przynajmniej w znaczącym stopniu ograniczy) ryzyka jego wycofania się na którymkolwiek etapie produkcji dzieła, ponieważ strony będą związane kontraktem.

2.2.3. Dokumentacja i zdjęcia próbne

Kolejnym krokiem po wyborze pomysłu i bohatera, który wyraził zgodę na udział w produkcji, będzie sprawdzenie, w jakim stopniu można dany temat zaadaptować na potrzeby filmu. Jak bowiem wiadomo, są opowieści, które świetnie „działają” na papierze, ale gdy przenieść je na ekran, ulatuje z nich czar i energia. Dlatego właśnie, aby ograniczyć ryzyko niepowodzenia

(czyli w tym wypadku: poświęcenia dużej ilości czasu i pracy na dzieło, które ostatecznie jest nieciekawe), producent winien dążyć już na tym etapie do zrealizowania pierwszych materiałów audiowizualnych. Jest to rozwiązanie poniekąd podobne do opisanego we wcześniejszych rozdziałach pracy „okresu próbnego”, przy czym w tym przypadku producent, miast szukać współtwórców do projektu, może sprawdzić pewne rozwiązania z kandydatem na bohatera filmu.

Zanim jednak dojdzie do rejestracji materiałów audiowizualnych, winno się wykonać szczegółową dokumentację. Na etapie developmentu w filmowym równaniu jest najwięcej niewiadomych, na szczęście jednak w mocy i gestii producenta są narzędzia i metody do zarządzania nimi. Konieczne będzie dokładne zbadanie bohatera, również jego środowiska (miejsc, w których żyje i pracuje), osób z jego otoczenia (rodziny, przyjaciół, współpracowników). Pozwoli to producentowi i twórcom już na tym etapie pracy zweryfikować, które obszary są lub mają potencjał być ciekawe, na które zaś nie warto tracić czasu. Może się też okazać, że niektóre osoby lub obszary będą trudne lub wręcz niemożliwe do zarejestrowania ze względów formalnych lub etycznych. Wiedza i informacje o tym wszystkim są dla producenta filmu dokumentalnego nie do przecenienia, uchronią go bowiem przed ryzykiem niepotrzebnych wydatków na materiały, z których i tak nie byłoby później pożytku. Barbara Pawłowska, reżyserka i producentka filmów dokumentalnych, zauważa, że dokumentacja jest w procesie realizacji fundamentalna. Twórcy powinni po tym etapie być największymi ekspertami w danej dziedzinie, a o bohaterze wiedzieć więcej, niż on sam wie o sobie. Dokumentacja winna polegać na drażeniu, szukaniu i gnębieniu⁸⁹.

Grażyna Kędzielawska również wskazuje dokumentację jako bardzo istotny etap pracy nad dziełem dokumentalnym i warunkujący jego ostateczną treść. Oprócz wspomnianych pozytywów wynikających z rzetelnej dokumentacji autorka wskazuje również możliwość sprawdzenia warunków operatorskich (oświetlenie: sztuczne czy naturalne?) i akustycznych (do nagrań 100 procent czy efektów). Pozwala to rozpoznać, jakiego sprzętu będzie potrzebować ekipa w czasie realizacji⁹⁰, i – znów – uchronić producenta przed ryzykiem niepotrzebnych wydatków na technikę filmową, z której i tak nie byłoby pożytku na danym planie zdjęciowym.

⁸⁹ Lipińska, U., (2019) *Ważne, żebyś był...*, s. 40-41.

⁹⁰ Kędzielawska, G., *Przewodnik dokumentalisty. Podstawy warsztatu. Skrypt*, Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna, Łódź 2016, s. 68-69.

Profesjonalnym standardem zaczyna być również realizacja próbnych materiałów audiowizualnych z bohaterem filmu dokumentalnego w okresie developmentu. Można zacząć je gromadzić już w trakcie dokumentacji lub zaraz po jej ukończeniu. Dzięki temu twórcy i producent mogą zobaczyć, jak bohater zachowuje się przed kamerą, i dokonać tym samym ostatecznego sprawdzenia, czy ich wybór był słuszny. A skoro na tym etapie realizacji producent jest już w posiadaniu materiałów filmowych, które portretują bohatera, temat i historię, to co najmniej nierozsądne wydawałoby się z tych materiałów nie skorzystać. Montuje się wówczas zwiastun filmu lub krótką formę filmową będącą video-prezentacją przyszłego projektu.

Dochodzimy w ten sposób do etapu, w którym podwójnie zabezpieczony zostaje interes producenta, a ryzyko niepowodzenia na dalszych etapach procesu realizacji zmniejsza się. Po pierwsze, producent zyskuje odpowiedź na pytanie, czy dana opowieść sprawdza się przed kamerą i czy jest (lub co najmniej ma potencjał, aby być) ciekawa. Dodatkowo taki roboczy zwiastun staje się dla producenta bardzo cennym walorem, dzięki któremu znacznie łatwiej będzie mu pozyskać partnerów, koproducentów, inwestorów czy dystrybutora bądź agenta sprzedaży filmu, mimo że projekt jest na bardzo wczesnym etapie zaawansowania. Dużo łatwiej i szybciej bowiem można zaprezentować projekt, jeśli jest się w posiadaniu jedno-, dwuminutowego trailera, niż liczyć na to, że przedstawiciel biznesu bądź branży filmowej znajdzie czas na przeczytanie scenariusza czy zapoznanie się z pakietem produkcyjnym. Roboczy zwiastun i próbne materiały audiowizualne są zresztą często obligatoryjnymi załącznikami wymaganymi przez instytucje dofinansowujące produkcje filmów dokumentalnych na etapie developmentu⁹¹. Słuszna jest również teza Kamila Przełęckiego, który zauważa (co prawda w kontekście filmu fabularnego, niemniej uwaga jest celna również dla dokumentu), że wykonanie takiej sceny demonstracyjnej pozwala również sprawdzić, jak ekipa, którą planujemy zaangażować do produkcji, ze sobą współpracuje⁹². Zespół realizujący dokument jest o wiele mniej liczny niż w przypadku produkcji fabularnej, co nie zmienia faktu, że również musi być zgrany, jeśli chcemy, aby dzieło było udane. Wreszcie: dobrze przeprowadzona dokumentacja pomoże producentowi i kierownikowi produkcji zaplanować zapotrzebowanie sprzętowe na okres zdjęciowy, co chroni produkcję przed ryzykiem

⁹¹ Programy Operacyjne Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej na rok 2022, źródło: <https://pisf.pl/wp-content/uploads/2022/04/PO-PISF-2022.pdf> [dostęp: 25.06.2022].

⁹² Przełęcki, K., *Jak zadebiutować w polskim filmie. Perspektywa produkcyjna*, [w:] Kornacki, K., Kamiński, A., [red.] *Zagadnienia produkcji filmowej*, SCRIPT (nr 4), Gdynska Szkoła Filmowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdynia – Gdańsk 2020, s. 44.

poniesienia zbyt wysokich i niepotrzebnych kosztów. Wyżej wymienione metody, jako zestaw narzędzi do zarządzania niewiadomymi w procesie produkcji filmu dokumentalnego na etapie developmentu, znacząco zmniejszą ryzyko wystąpienia zdarzeń niepożądanych na dalszych etapach prac nad filmem.

2.2.4. Pisanie scenariusza filmu dokumentalnego

Posiadając już wiedzę na temat tego, o czym i o kim będzie opowiadał film dokumentalny, gdy ma się już projekt prawidłowo zdokumentowany, wyrażone są podstawowe zgody formalne i udało się sprawdzić, czy opowieść ma szanse „zadziałać w kamerze”, przystępuje się do sporządzenia opracowania literackiego.

Jak zauważa Marek Hendrykowski, poziom rozbudowania scenariusza filmu dokumentalnego w porównaniu do scenariusza filmu fabularnego jest kwestią złożoną. Z jednej strony bowiem konieczne jest zawarcie meritum i informacji niezbędnych do czytelnego zaprezentowania tematu, z drugiej zaś nadmiar słów może skutkować zatraceniem i zagubieniem wywołanym u czytającego⁹³. Można zatem skonstatować, że w takowych opracowaniach literackich należy kondensować i szukać esencji tego, o czym chcemy w naszym filmie opowiedzieć, a nie pisać poematy. Marcel Łoziński zaś scenariusz filmu dokumentalnego pojmuje bardziej jako pewnego rodzaju etap myślenia o przyszłym filmie – etap precyzowania konstrukcji, idei, wyboru „materii” filmu i sposobów dotarcia do niej. Jednocześnie twórca zaznacza, że takie opracowanie literackie jest absolutnie niezbędne, gdyż jego brak owocuje najczęściej filmami niechlujnymi, nieprzemyślanymi, bazującymi na koncepcji spontanicznego nagrywania materiałów i tezie, że później „coś się z tego wymontuje”⁹⁴.

Reżyser wskazuje również, że w pisaniu scenariusza filmu dokumentalnego można zasadniczo przyjąć trzy strategie: opracowania „otwartego”, to jest takiego, w którym twórcy w dużej mierze przygotowani są na to, co przyniesie los w okresie procesu realizacyjnego, „zamkniętego”, czyli sytuacji, w której tekst jest bliski scenariuszowi fabularnemu, a przebieg historii jest określony jak najbardziej precyzyjnie oraz „półotwartego”, którego twórcy są

⁹³ Hendrykowski, M., *Scenariusz filmowy...*, s. 218.

⁹⁴ Łoziński, M., *Scenariusz a realizacja...*, s. 64-65.

przygotowani na nieprzewidywalne, ale zakładają również pewną ingerencję autora⁹⁵. Druga strategia jest wykorzystywana raczej w sytuacjach, w których film ma być nośnikiem pewnej idei, służyć za potwierdzenie pewnej, postawionej przez twórców na początku drogi, tezy. Co ciekawe, Piotr Pławuszewski, analizując jeden ze scenariuszy dokumentu autorstwa Marcela Łozińskiego do filmu *Poste Restante* (2008), który ma formułę „zamkniętą”, zauważa, że tekst został napisany w trybie oznajmującym i sprawia wrażenie, że nie odnosi się do obrazu, który dopiero powstanie, a raczej do listy montażowej opracowanej ze zrealizowanych już materiałów⁹⁶.

Scenariusz filmu dokumentalnego jest niewątpliwie niewiadomą, tym bardziej w sensie niemożności przewidzenia, jaki kształt ostatecznie przyjmie dane dzieło. Podobnie jednak jak w wypadku pozostałych niewiadomych występujących w procesie realizacji dzieła audiowizualnego, tak i tutaj można mówić o pewnych metodach i narzędziach do zarządzania tymi znakami zapytania. Jeśli spojrzymy na ten stan rzeczy z perspektywy producenta, to zauważymy pewnego rodzaju dysonans. Z jednej strony im bardziej precyzyjny scenariusz, tym konkretniejsza wizja gotowego dzieła, którą można roztaczać przed potencjalnymi partnerami produkcyjnymi. Zwiększa się tym samym szansa na zebranie budżetu i ukończenie dzieła. Z drugiej zaś strony, jeśli przyrzeć się ryzyku i odpowiedzialności producenta, pozostawienie opracowania literackiego możliwie „otwartego”, daje twórcom dużo więcej przestrzeni i możliwości. Może się to okazać szczególnie przydatne na etapie prac końcowych i kolaudacji z koproducentami i instytucjami wspierającymi. Wtenczas, jeśli twórcy dopuścili się pewnych odstępstw od założeń z wczesnych etapów realizacji, będą mieli w zanadrzu argument, że już z góry zakładali pewną otwartość. Niezależnie jednak od tego, którą ze strategii postanowią przyjąć producent z reżyserem, scenariusz filmu będzie musiał powstać, aby zredukować ryzyko niezbrania środków niezbędnych do ukończenia dzieła.

Nie bez znaczenia w kontekście niniejszych rozważań pozostaje również nazwisko reżysera, który będzie głównym twórcą dzieła dokumentalnego. Jak bowiem podała podczas panelu „Script Fiesta” Barbara Pawłowska, koproducentka między innymi *Królika po berlińsku* (2009) Bartosza Konopki oraz *Argentyńskiej lekcji* (2011) i *Braci* (2013) Wojciecha Staronia, redaktorzy zamawiający czy przedstawiciele instytucji i podmiotów dofinansowujących filmy dokumentalne będą mieli zupełnie inne oczekiwania wobec debiutantów niż wobec

⁹⁵ Tamże, s. 70, 75, 77.

⁹⁶ Pławuszewski, P., *Marcel Łoziński – ostatecznie zwycięża rzeczywistość*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019, s. 88.

doświadczonych twórców⁹⁷. Ci pierwsi będą musieli się bowiem bardziej wysilić, aby udowodnić, że mają wizję i pomysł, jak daną historię opowiedzieć. Drudzy zaś, o znaczącym dorobku, mogą jedynie w krótki i zwięzły sposób naszkicować ramy swojego przyszłego dzieła. Udowodnili już bowiem swoimi wcześniejszymi pracami, że mają wiedzę, kompetencje i doświadczenie, aby w ciekawy sposób opowiadać o swoich bohaterach i przenosić na ekran pewną tezę lub ideę. Ten stan rzeczy wynika ze słusznego (niezależnie od tego, czy jest to świadome, czy nie) podejścia do zarządzania ryzykiem. Angażując do realizacji dzieła dokumentalnego doświadczonego twórcę czy też dając mu pieniądze na projekt, możemy z dużą dozą prawdopodobieństwa przewidzieć, że film nie tylko uda się doprowadzić do szczęśliwego finału i ukończenia, ale też do tego, że obraz będzie miał wysoki poziom artystyczny.

Gdy rozpatrujemy scenariusz filmu dokumentalnego od strony „technicznej” i analizujemy, jakiej długości winien być sam tekst, to znaczenie będzie miała również tematyka dzieła. Co do zasady bowiem niektóre proste historie mogą być opisane na jednej stronie, inne zaś, na przykład dokumenty historyczne lub biograficzne, wymagające bardzo szczegółowej i rozbudowanej dokumentacji, mogą liczyć stron nawet kilkadziesiąt⁹⁸.

Skoro niniejsze opracowanie ma przede wszystkim na celu wskazanie rozwiązań pomocnych dla producenta filmu dokumentalnego, należy także wskazać, że bardzo pomocnym opracowaniem literackim (w szczególności na etapie developmentu) może okazać się również tak zwany one pager filmu. Jest to dokument opracowywany przez producenta i mający służyć przede wszystkim jego celom. Krzysztof Kopczyński jako kluczowe elementy tego opracowania wskazuje: ostateczny (na tyle, na ile twórcy są oczywiście w stanie go określić) tytuł filmu, przewidywany czas ekranowy, gatunek, zdjęcie lub szkic referencyjny bohatera/tematu, informacje na temat producenta i głównych twórców oraz tego, czego producent poszukuje (koproducentów, inwestorów, agenta sprzedaży, dystrybutora...)⁹⁹. Warto również zwrócić uwagę na planowany czas ekranowy. Doświadczony producent powinien móc już na tym etapie pracy antycypować, jak długie będzie finalne dzieło. Jest to o tyle istotne, że w zależności od formatu otworzą się różne drzwi do współpracy i finansowania, ale także do

⁹⁷ Lipińska, U., (2019) *Ważne, żebyś był...*, s. 40-41.

⁹⁸ Tamże, s. 41.

⁹⁹ Kopczyński, K., *Dystrybucja polskich filmów dokumentalnych w świecie – smuga cienia*, [w:] Adamczak, M., Klejsa, K., [red.] *Wokół zagadnień dystrybucji filmowej*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2015, s. 162-163.

ewentualnej dystrybucji. Do wpływu metrażu filmu dokumentalnego na różne aspekty i etapy procesu produkcji i dystrybucji wróć w dalszych częściach niniejszego opracowania.

W kolejnych etapach prac nad filmem i poszukiwania partnerów produkcyjnych opracowuje się tak zwany proposal, który winien zawierać: opis widowni, strategię marketingową, synopsis, treatment, background (dowód na dostęp twórców do tematu lub bohatera), eksplikację, harmonogram rozwoju projektu i produkcji, kosztorys, plan finansowania oraz zwiastun¹⁰⁰. Ciekawa jest w tym kontekście obserwacja Johna Caldwella, który zwraca uwagę, że z racji kapitałochłonności filmu można przyjąć, iż scenariusz lub właśnie proposal jest pewnego rodzaju biznesplanem, ofertą inwestycyjną tudzież prospektem finansowym¹⁰¹.

Dobrym podsumowaniem rozważań dotyczących scenariusza filmu dokumentalnego są słowa jednego z mistrzów tego gatunku, Kazimierza Karabasza. Reżyser skonstatował: „w dokumencie niemożliwy jest oczywiście scenariusz zapięty na ostatni guzik Ale konieczna jest świadomość autora, z jakiej materii [...] chce budować swój utwór”¹⁰². W kontekście mojej pracy doktorskiej i rozważań, jak ta materia przekłada się na ryzyko producenta w zarządzaniu niewiadomymi w procesie produkcji dzieła dokumentalnego, scenariusz jest w tymże procesie niewiadomą przede wszystkim z dwóch względów. Po pierwsze, bardzo trudno jest przewidzieć kształt ostatecznego obrazu dokumentalnego na tym etapie, więc takie opracowanie siłą rzeczy zawiera wiele znaków zapytania. Po drugie, nigdy nie wiadomo, w jakiej formie napisać scenariusz: otwartej, zamkniętej czy półotwartej. Odpowiedzi na te pytania będą zależały od (prawdopodobnie wspólnej) decyzji producenta i reżysera.

Najgroźniejsze w tym kontekście zdarzenia niepożądane to niezebranie funduszy na film (większość instytucji dofinansujących przyznaje pieniądze głównie, opierając się na podstawie literackiej filmu) i kłopoty producenta na etapie kolaudacji/rozliczenia produkcji (instytucje zapewniające finansowanie mogą zgłosić pretensje, jeśli ostateczne dzieło odbiega od scenariusza – co zdarza się nierzadko, w szczególności gdy mówimy o filmach dokumentalnych – i wymaga dodatkowych zmian, co będzie generowało kolejne koszty, a być może nawet będzie wymagało nagrania dodatkowych materiałów filmowych). Producent filmu

¹⁰⁰ Tamże, s. 163.

¹⁰¹ Caldwell, J.T., *Production Culture...*, s. 232.

¹⁰² Karabasz, K., *Odczytać czas...*, s. 11-12.

dokumentalnego musi mieć na uwadze wszystkie powyższe aspekty w ramach zarządzania ryzykiem w procesie realizacji obrazu.

2.2.5. Konkluzja

Wybierając temat lub bohatera filmu dokumentalnego, aby zniwelować ryzyko niepowodzenia, producent winien przede wszystkim postawić na interesującą, ale zarazem możliwie jak najbardziej uniwersalną historię. Wskazane jest określenie grupy docelowej dzieła i zbadanie, czy dany temat lub bohater spotkają się z zainteresowaniem potencjalnych widzów. Następnie należy znaleźć adekwatną formę i środki artystyczne do opowiedzenia historii oraz twórcę, który będzie do tej układanki pasował – najlepiej doświadczonego dokumentalistę. Tym sposobem nie tylko zmniejsza się ryzyko, że film okaże się nieudany lub nie zostanie ukończony, ale też znacznie łatwiej będzie pozyskać środki na produkcję.

Gruntowny research i dokumentacja to filary dalszej pracy nad filmem dokumentalnym. Znalezienie bohatera, a później dokładne zbadanie jego samego i jego otoczenia są konieczne przed podjęciem dalszych kroków. Jeśli producent chce się zdać na intuicję twórcy, to tylko pod warunkiem, że ma do niego pełne zaufanie, najlepiej podparte wcześniejszymi wspólnymi doświadczeniami. Zadbanie o najważniejsze zgody formalne jest nie mniej istotne. Należy też oczywiście pamiętać, oprócz względów stricte prawnych, o aspektach etycznych. Twórcy dzieła dokumentalnego winni robić wszystko, aby nie skrzywdzić bohatera swojego filmu ani jego otoczenia.

Z punktu widzenia ryzyka i zarządzania niewiadomymi warto także, aby producent i twórcy sprawdzili swojego bohatera, realizując z nim próbne materiały audiowizualne. Nie tylko pozwoli to upewnić się, czy faktycznie pomysły twórców sprawdzają się na ekranie, ale też dadzą budulec do zmontowania roboczego zwiastuna bądź prezentacji, które będą nieocenione w procesie poszukiwania funduszy.

Wreszcie konieczne jest przygotowanie całego pakietu opracowań literackich: treatmentu, scenariusza, one pagera, ewentualnie proposalu. Pomoże to reżyserowi w uporządkowaniu pomysłów i koncepcji, a także w komunikacji z pozostałymi twórcami. Dla producenta zaś opracowania staną się orężem w walce o budżet filmu. Pisząc wymienione teksty, należy pamiętać, że powinny być możliwie jak najciekawiej przygotowane: aby były

konkretne, a jednocześnie pozostawiły twórcom pewną dozę swobody, i aby były możliwie bliskie temu, co faktycznie może się w danej historii przytrafić.

2.3. Opracowanie planu pracy i kosztorysu na wstępnym etapie procesu produkcji

Wyprodukowanie filmu dokumentalnego jest niewątpliwie dużym wyzwaniem, zarówno pod względem artystycznym, jak i technicznym, prawnym, organizacyjnym i finansowym. Aby zwiększyć swoje szanse na sukces i ukończenie dzieła, należy się do tego procesu bardzo solidnie przygotować. W przypadku produkcji filmu, nie tylko dokumentalnego, głównymi obszarami planowania i przygotowania będą: skompletowanie ekipy realizacyjnej i współtwórców, opracowanie harmonogramu pracy, podjęcie decyzji techniczno-sprzętowych, sporządzenie kosztorysu i wreszcie złożenie wszystkich powyższych opracowań razem z materiałami literackimi w pakiet produkcyjny.

Robert Wysocki i Rudd McGary wskazują w swoim opracowaniu *Efektywne zarządzanie projektami* kluczowe czynniki ryzyka: nadmiernie ambitny harmonogram, niedoszacowany kosztorys, zbyt optymistycznie zdefiniowany rezultat projektu, niesprawdzone rozwiązanie technologiczne, zmienność wymagań i niewłaściwe zarządzanie ryzykiem¹⁰³. Widzimy zatem, że prawie wszystkie elementy planu produkcji filmu generują możliwość wystąpienia wydarzeń niepożądanych.

Wszelkie normy dotyczące zarządzania ryzykiem wspierają organizacje między innymi w zwiększaniu prawdopodobieństwa osiągnięcia celu, ustanowieniu dogodnej bazy do planowania i podejmowania decyzji, minimalizowaniu strat czy też efektywnej alokacji i wykorzystaniu zasobów¹⁰⁴. Nieopracowanie lub nierzetelne opracowanie któregokolwiek z wyżej wymienionych elementów planu produkcji filmu dokumentalnego może skutkować dla producenta szeregiem zagrożeń i konsekwencji, począwszy od widma nieukończenia dzieła, poprzez znaczne wydłużenie czasu potrzebnego na jego realizację (co prawie zawsze jest źle widziane przez sponsorów i instytucje dofinansowujące), przekroczenie budżetu lub po prostu zrobienie złego filmu (co normalne w sytuacji, gdy twórcy muszą iść na kompromis, aby chociaż wywiązać się ze źle ustalonego harmonogramu pracy).

¹⁰³ Zob. Wysocki, R.K., McGary, R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Onepress, Gliwice 2005.

¹⁰⁴ Wróblewski, D., [red.] *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 106-107.

Wymienione elementy planu produkcji – to jest skład ekipy realizacyjnej, harmonogram i kosztorys – sporządza co do zasady kierownik produkcji¹⁰⁵. Niemniej pamiętajmy, że producent, będąc osobą ponoszącą pełną odpowiedzialność za cały proces i ostateczne, gotowe dzieło, musi również partycypować lub co najmniej nadzorować ich sporządzenie. Dodatkowo niejednokrotnie zdarza się, że przy jednym projekcie ta sama osoba pełni funkcje zarówno producenta, jak i kierownika produkcji.

Postępowanie z ryzykiem ma dwa poziomy. Pierwszy nie wymaga podejmowania żadnej inicjatywy i jest ograniczony do monitorowania – dotyczy bowiem ryzyka na poziomie akceptowalnym. Drugi zaś dotyczy ryzyka na poziomie nietolerowanym i wymaga podjęcia środków zaradczych, których zadaniem będzie sprowadzenie poziomu zagrożenia do strefy tolerancji. Zwyczajowo ryzyko sytuujące się pomiędzy tymi poziomami jest oceniane w kategoriach ekonomicznych (potencjalnych korzyści i kosztów ich osiągnięcia)¹⁰⁶. Producent filmu dokumentalnego musi zatem nie tylko szczegółowo przyglądać się uważnie (monitorować) procesowi produkcji filmu na każdym jego etapie, ale też znać narzędzia i możliwości mieszczące się w jego kompetencjach jako głównego zarządzającego, aby wiedzieć, kiedy i jak wykorzystać je w momencie zaobserwowania ryzyka przekraczającego akceptowalny poziom.

Ponieważ moim celem jest zbadanie, jak zarządzać niewiadomymi w procesie produkcji filmu dokumentalnego, w tej części postaram się określić, **jak, w kontekście bardzo wielu niewiadomych i zmiennych czynników, opracować szczegółowy plan całego procesu produkcji filmu dokumentalnego, aby ograniczyć ryzyko i zagrożenia po stronie producenta.**

2.3.1. Kompletowanie grupy zdjęciowej – dobór współtwórców i wykonawców

„Zarządzanie ryzykiem stało się wyznacznikiem i integralnym elementem kultury organizacyjnej, co oznacza przełożenie na cele strategiczne, taktyczne i operacyjne oraz ściśle sprecyzowanie odpowiedzialności ludzi w ujęciu jednostkowym, funkcyjnym i

¹⁰⁵ Zabłocki, M., *Organizacja produkcji filmu fabularnego w Polsce*, Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2013, s. 253-282.

¹⁰⁶ Wróblewski, D., [red.] *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 121.

terytorialnym”¹⁰⁷. Tym bardziej uzasadniona wydaje się opinia, że kluczową determinantą powodzenia wszelkiego rodzaju projektów (w tym również filmowych) jest czynnik ludzki. Prawidłowo zaplanowana i zrealizowana polityka kadrowa zwiększa szansę na sukces przedsięwzięcia – również pod kątem ekonomicznym. W przemyśle filmowym miesza się w tej kwestii podejście do zarządzania klasycznym i projektowego, uwzględniające przede wszystkim niestabilność sytuacji i konieczność permanentnych modyfikacji działań, pracę w określonych przedziałach czasu oraz szczególną rolę głównego zarządzającego projektem¹⁰⁸.

Dodatkowo warto zauważyć, jakie czynniki ryzyka stojącego przed przedsiębiorstwami usługowymi w sektorze kreatywnym z perspektywy mikroekonomicznej wskazuje piśmiennictwo. Są to (z perspektywy pracownika): nieciągłość w uzyskiwaniu dochodów, nielimitowany czas pracy, konieczność pozyskiwania dochodów z różnych źródeł równoległe, problem z dostępnością ubezpieczeń i świadczeń społecznych, konieczność ciągłego rozwoju, uczenia się i poznawania nowych trendów oraz konieczność outsourcingu wybranych usług¹⁰⁹. Wszystkie wymienione czynniki ryzyka występują w procesie produkcji filmu (również dokumentalnego), wymuszając zarówno po stronie pracodawcy (producenta), jak i po stronie zatrudnionego (twórcy i/lub członka filmowej ekipy) adekwatną adaptację i wypracowanie indywidualnego „modelu zatrudnienia”. Procesy rekrutacji pracowników kreatywnych, zarządzanie talentami oraz kontraktowa forma pozyskiwania zasobów¹¹⁰ to również czynniki ryzyka dla przedsiębiorstw z sektora kreatywnego, które wskazują badacze przedmiotu.

Jeśli przyjrzeć się konstrukcji ekipy realizującej film dokumentalny, to jedyną osobą, która zawsze będzie uczestniczyła w zdjęciach, jest reżyser. Zdarzają się bowiem sytuacje, w których główny autor filmu sam trzyma kamerę (jest więc również operatorem obrazu, tak zwanym „reżopem”¹¹¹), obsługuje mikrofon i/lub mikroporty (pełni funkcję realizatora dźwięku) i, jeśli zachodzi taka potrzeba, sam załatwia potrzebne formalności i zgody w czasie realizacji (kierownik/koordynator produkcji). Przykładem takiej realizacji jest choćby film *Silent Love* (2022, reż. Marek Kozakiewicz), uznany za najlepszy debiut i najlepszy film polski 19. Millenium Docs Against Gravity. Reżyser opowiada, że na planie był ze swoimi bohaterami

¹⁰⁷ Tamże, s. 105.

¹⁰⁸ Kisielnicki, J., *Zarządzanie projektami...*, s. 178-179.

¹⁰⁹ Hennekam, S., Bennett, D., (2016) *Self-Management of Work in the Creative Industries in the Netherlands*, „International Journal of Arts Management”, vol. 19, no. 1, s. 35-38.

¹¹⁰ Lampel, J., Germain, O., (2016) *Creative industries as hubs of new organizational and business practices*, „Journal of Business Research”, no. 69, s. 23-29.

¹¹¹ Morozow, I., *Etnografia planu...*, s. 77.

sam – robiąc zdjęcia, reżyserując i rejestrując dźwięk¹¹². Dla jednej osoby, która musi równolegle pełnić kilka funkcji naraz, może to być niekomfortowe, a w takiej sytuacji łatwo – co z punktu widzenia producenta najważniejsze – o błąd w którymś z wymienionych obszarów kompetencji. Może się bowiem na przykład zdarzyć, że reżyser zaabsorbowany ustawianiem kadru i sprawdzaniem, czy dźwięk dobrze wchodzi do kamery, zapomni pozyskać od rejestrowanej osoby podpis na zgodzie formalnej do wykorzystania wizerunku i wypowiedzi. Gdyby później okazało się, że tej osoby nie da się odnaleźć (była to przypadkowa osoba, która nie pozostawiła żadnych swoich danych kontaktowych), tego materiału filmowego, niezależnie od walorów artystycznych, nie można użyć w filmie. Wiązałoby się to z ryzykiem procesu sądowego, w którym producent byłby na przegranej pozycji, nie mogąc w żaden sposób udokumentować, że pozyskał zgodę od osoby, którą można zobaczyć i jednoznacznie zidentyfikować w gotowym dziele. Czym innym jest bowiem wyrażenie zgody na rejestrację wizerunku i wypowiedzi (co można w opisanej sytuacji co najmniej domniemywać), a czym innym zgoda na wykorzystanie zarejestrowanego materiału w filmie i późniejszą eksploatację dzieła na różnych polach. Dlatego też, aby ograniczyć ryzyko takich lub innych niepożądanych zdarzeń, producent winien dążyć do sytuacji, w której te cztery najważniejsze funkcje na planie filmu dokumentalnego (reżyser, operator obrazu, operator dźwięku, kierownik produkcji) pełnią cztery różne osoby. Ułatwi to pracę samej ekipie realizacyjnej, a producentowi pomoże uniknąć ryzykownych sytuacji, ale też sprawi, że łatwo będzie rozstrzygnąć kwestie odpowiedzialności za błąd popełniony w jakimkolwiek obszarze.

Dodatkowe osoby angażowane w proces realizacji filmu dokumentalnego mogą oczywiście poprawić komfort pracy ekipy i podnieść jakość i walory estetyczne gotowego dzieła. Jednakże zatrudnienie ich będzie przede wszystkim determinowane możliwościami budżetowymi konkretnej produkcji. Chciałbym w tym kontekście przywołać przykład pełnometrażowego filmu dokumentalnego o futbolu amerykańskim w Polsce pod tytułem *Niepowstrzymani* (2015, reż. Bartosz M. Kowalski), w którym stałą ekipę realizacyjną tworzyli: reżyser, operator obrazu, operator dźwięku, kierowniczka produkcji, koordynator produkcji (dużo spraw formalnych i organizacyjnych do załatwiania na bieżąco w czasie zdjęć), asystent techniczny kamery (zdjęcia realizowano z wykorzystaniem zaawansowanego sprzętu kamerowego i optyki) i kierowca (wiele lokacji rozrzuconych po całym kraju). Osobami „dochodzącymi” w zależności od zapotrzebowania byli: oświetlacz (szczególnie do zdjęć 100%), operatorzy kamer (gdy sytuacja wymagała rejestrowania obrazu na więcej niż jednej

¹¹² Maksimiuk, M., (2022) *Wiemy! Mamy znowu nic nie mówić*, „Kino”, nr 7/2022, s. 71.

kamerze, szczególnie gdy rozgrywane były mecze) oraz dodatkowi asystenci techniczni kamery (podczas realizacji na więcej niż jeden rejestrator obrazu)¹¹³. Zaplecze kadrowe było zatem w tej konkretnej produkcji relatywnie rozbudowane jak na produkcję filmu dokumentalnego i pozytywnie wpłynęło na komfort pracy wszystkich członków zespołu. Było to możliwe właśnie dzięki zaangażowaniu znacznych środków zebranych z kilku źródeł, w tym przede wszystkim z HBO Europe, Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej oraz Gdyńskiego Funduszu Filmowego.

Interesujące opracowanie i spostrzeżenia odnośnie do współpracy w grupie zdjęciowej oferuje Iwona Morozow. Co prawda jej obserwacje dotyczą ekipy realizującej pełnometrażowy film fabularny, jednakże należy pamiętać, że twórcy filmu dokumentalnego również tworzą grupę zdjęciową, tylko dużo bardziej okrojona. Autorka spostrzega, że ekipa realizacyjna wchodząca w dane środowisko, aby zrealizować dzieło, w dużym stopniu weń ingeruje. Konieczne jest posiadanie umiejętności komunikacyjnych, pozwalających na załatwienie całego szeregu spraw o różnym poziomie formalnej złożoności. Morozow konstatuje, że w ekipie filmowej nie mniej ważne od umiejętności technicznych i artystycznych są kompetencje miękkie¹¹⁴. Sam fakt, że ekipa realizująca film dokumentalny jest znacznie mniejsza niż w wypadku fabuły i składa się na nią zazwyczaj od jednej do kilku osób działa na jej korzyść i często może ułatwić zagadnienia organizacyjno-administracyjne. Nie przyciąga bowiem tak dużej uwagi, jak kilkudziesięcioosobowa grupa realizatorów filmu fabularnego z wieloma pojazdami i ogromną ilością sprzętu. W niektórych przypadkach realizatorzy dokumentu mogą nawet pozostawać dla szeroko pojętego otoczenia niewidoczni. Taki poziom dyskrecji bywa nieoceniony przy realizacji niektórych tematów czy też podczas bycia blisko wybranych bohaterów. Zaryzykowałbym nawet tezę, że kompetencje miękkie, o których wspomina Morozow w swoim opracowaniu, będą nie mniej ważne w komunikacji wewnątrz grupy zdjęciowej niż we współpracy z otoczeniem planu filmowego. To, jak członkowie ekipy będą dogadywać się ze sobą podczas realizacji materiału filmowego, będzie bowiem miało bardzo istotny wpływ na atmosferę pracy, co powinno przełożyć się również na efekt widoczny na ekranie po ukończeniu dzieła.

Iwona Morozow w kolejnym opracowaniu właśnie na dynamikę grupy zdjęciowej zwraca szczególną uwagę. Autorka zauważa, że relacje pomiędzy członkami ekipy filmowej

¹¹³ Znam te informacje, ponieważ byłem autorem pomysłu na ten film, razem z reżyserem napisałem scenariusz, a w czasie zdjęć pełniłem funkcję koordynatora produkcji.

¹¹⁴ Morozow, I., *Swój i obcy. O trudnej sztuce relacji z otoczeniem na planie filmowym*, [w:] Majer, A., Szczepański, T., [red.] *Kultura produkcji filmowej: teorie, badania, praktyki*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019, s. 135-154.

czy też szerzej (szczególnie gdy mówimy o realizacji fabularnej) – pomiędzy pionami są absolutnie fundamentalne w kontekście ukończenia dzieła filmowego. W sytuacji, w której wszystkie elementy są od siebie współzależne i nie mogą funkcjonować jeden bez drugiego¹¹⁵, proces produkcji zaczyna jawić się jako machina składająca się z kół zębatych, w której owe koła muszą idealnie do siebie pasować. Morozow zauważa również, że niebywale ważna jest otwartość na dialog, odpowiednie podejście do ludzi oraz po prostu dobre nastawienie, aczkolwiek zdarzają się sytuacje, w których ekipa realizacyjna przymyka oko na trudny charakter twórcy, w szczególności wtedy, gdy jego lub jej nazwisko cieszy się dużą estymą w środowisku, na przykład ze względu na bogaty dorobek czy dużą liczbę nagród i wyróżnień festiwalowych na koncie. Współpraca z trudnym twórcą może bowiem zaowocować wybitnym dziełem filmowym, co powinno przełożyć się na sukces indywidualny każdego z członków ekipy. Czasem wartości niepieniężne, takie jak docenienie czy uczestnictwo w dużym i ważnym dziele, są dla osób zaangażowanych w proces produkcji najważniejsze¹¹⁶.

Oczywiście w idealnym świecie współtwórcy dzieła filmowego będą dobierać się w pary i grupy, kierując się głębokim zaufaniem do siebie nawzajem – podobnie jak w opisanej wcześniej relacji producenta z reżyserem. Wiadomo jednocześnie, że na zaufanie pracuje się latami. Możemy tutaj posłużyć się chociażby przykładem Marty Minorowicz i Pawła Chorzępy, którzy od 2010 roku, kiedy zrobili swoje pierwsze wspólne dzieło dokumentalne pod tytułem *Kawałek lata*, współpracowali później jeszcze kilkakrotnie¹¹⁷. Jak zauważa reżyserka, ta wieloletnia współpraca wynika z kilku kwestii. Wśród najważniejszych wymienia: podobny gust filmowy, intuicyjne rozumienie się nawzajem czy jednakowe wyczulenie na kicz i nieprawdę¹¹⁸. Należy jednocześnie pamiętać o tym, że w budowaniu każdej relacji jest moment początkowy, który wymaga zaryzykowania i zaufania partnerowi trochę „w ciemno”. Wtedy warto podeprzeć się wspomnianym systemem rekomendacji czy referencji oraz głębokim i szczerym dialogiem.

Jako że w wypadku wszystkich współtwórców i realizatorów dzieła dokumentalnego niemożliwe byłoby zastosowanie sugerowanego wcześniej okresu próbnego, należałoby po prostu na bieżąco monitorować postęp prac. Jeśli producent zauważy, że wybrana jednostka zaburza pracę całej grupy, winno się jak najszybciej zareagować. Obserwację może prowadzić

¹¹⁵ Morozow, I., *Etnografia planu...*, s. 76.

¹¹⁶ Tamże, s. 80-81.

¹¹⁷ Paweł Chorzępa był autorem zdjęć do wszystkich późniejszych filmów wyreżyserowanych przez Minorowicz: dokumentalnych *Decrescendo* (2011) i *Zud* (2016) oraz fabularnej *Iluzji* (2022).

¹¹⁸ Czerkawski, P., (2022) *Zbawienna moc iluzji*, „Kino”, nr 9/2022, s. 72.

sam producent lub zlecić ją (czy też poprosić o zwrócenie szczególnej uwagi na monitorowanie przebiegu współpracy pomiędzy poszczególnymi członkami ekipy) kierownikowi produkcji. Sama zaś reakcja producenta w takiej sytuacji może sprowadzać się w pierwszej kolejności do próby naprawienia bieżącego stanu, choćby poprzez rozmowę z danym członkiem ekipy filmowej, lub w ostateczności do wymiany tej osoby na innego współtwórcę lub realizatora.

Konstrukcja składu osobowego ekipy realizacyjnej jest kolejną niewiadomą, z którą musi zmierzyć się producent dokumentu. Warto też zwrócić uwagę na fakt, że będzie niebywale ważna dla całego procesu tworzenia dzieła. Od tego bowiem, według jakiego klucza dobrani zostaną twórcy i członkowie ekipy realizacyjnej, będzie zależała szansa na sukces, czyli ukończenie dzieła o wysokim poziomie artystycznym. To samo dotyczy ryzyka wystąpienia zdarzeń niepożądanych, na przykład konfliktów wewnętrznych, mogących przerodzić się w złą atmosferę pracy i w skrajnym przypadku przerwanie okresu zdjęciowego, albo konieczności wprowadzania zmian kadrowych w trakcie procesu, co przełoży się na wydłużenie czasu realizacji i tym samym zwiększenie kosztów produkcji. Tym bardziej istotna jest z punktu widzenia producenta świadomość, jak ważne jest planowanie konstrukcji ekipy realizacyjnej (zarówno wybranie każdego członka ekipy z osobna, jak i w ujęciu globalnym jako elementu złożonej układanki naczyń ściśle ze sobą powiązanych i od siebie współzależnych) w ramach zarządzania ryzykiem w procesie produkcji filmu dokumentalnego.

Podsumowując tę część rozważań, dotyczącą konstruowania grupy zdjęciowej realizującej film dokumentalny, chciałbym raz jeszcze wskazać najistotniejsze moim zdaniem czynniki, na które winien zwrócić uwagę producent, chcąc zminimalizować ryzyko nieukończenia filmu zgodnie z założonym planem. Należy dążyć do tego, aby zadania co najmniej czwórki głównych realizatorów były podzielone pomiędzy cztery różne osoby z jasno określonymi obszarami obowiązków i odpowiedzialności. Dobierając zespół, winno się zwracać uwagę na kompetencje miękkie jego poszczególnych członków, co będzie miało niebagatelne znaczenie zarówno we współpracy grupy z otoczeniem, jak i wewnątrz zespołu. Przebieg prac należy na bieżąco monitorować i w razie występowania sytuacji niepożądanych jak najszybciej interweniować.

2.3.2. Opracowanie harmonogramu realizacji

Jedną z najistotniejszych dla pionu produkcji niewiadomą na etapie sporządzania harmonogramu realizacji jest długość okresu zdjęciowego. Zwyczajowo przewiduje się liczbę dni zdjęciowych na podstawie docelowego metrażu filmu oraz historii, którą chcemy opowiedzieć. Zatem z perspektywy zarządzania niewiadomymi producent wspólnie z reżyserem filmu dokumentalnego winni ocenić, ile czasu ekranowego udźwignie dana historia, następnie podjąć już na tym etapie wstępną decyzję dotyczącą metrażu gotowego dzieła. Będzie to istotne zarówno dla planowania pracy i opracowania harmonogramu realizacji materiału filmowego, jak i dla możliwości sprzedażowych i dystrybucyjnych dzieła, do których wrócę w późniejszych ustępach pracy doktorskiej.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że niemożliwe jest, przynajmniej dziś, przyjęcie jednego kryterium determinującego, jaki film dokumentalny jest krótko-, jaki średnio-, a jaki pełnometrażowy. Piotr Pławuszcwski zwraca uwagę na różnice w definicji choćby między kontynentami. W Europie festiwal w Cannes określa dolną granicę długiego metrażu na poziomie 60 minut. Klasyfikacja oscarowa zaś za pełnometrażowy film dokumentalny uznaje już obraz nie krótszy niż 40 minut¹¹⁹. Jednakże aby przyjąć jasne i precyzyjne kryteria na potrzeby niniejszego opracowania oraz z uwagi na fakt, że skupiam się przede wszystkim na rodzimej kinematografii, przyjmę klasyfikację określoną przez Polski Instytut Sztuki Filmowej. Według PISF krótki dokument to dzieło trwające do 40 minut, średni metraż mieści się w granicach 40–70 minut, film pełnometrażowy zaś trwa dłużej niż 70 minut¹²⁰.

Znając przewidywany czas trwania gotowego filmu, producent i kierownik produkcji mogą zaplanować liczbę dni zdjęciowych potrzebnych na zrealizowanie materiału zdjęciowego, który będzie budulcem ostatecznego dzieła. Moje doświadczenie wskazuje, że w przypadku krótkometrażowego filmu dokumentalnego będzie to do 20 dni zdjęciowych, na średni metraż twórcy będą potrzebować od 20 do 35 dni, a na pełnometrażowy film dokumentalny powinno się przyjąć więcej niż 35 dni.

Kolejnym krokiem będzie rozłożenie planowanych dni zdjęciowych w czasie. Zazwyczaj jest to okres od kilku miesięcy do kilku lat. Rzadko kiedy bowiem realizacja filmu

¹¹⁹ Pławuszcwski, P., (2022) *Historia zwierciadła*, „Kino”, nr 6/2022, s. 32.

¹²⁰ Programy Operacyjne PISF 2022.

dokumentalnego przebiega tak, jak filmu fabularnego, przy którym okres zdjęciowy jest nieprzerwany, ciągły, z uwzględnieniem jedynie planowanych przerw i rezerw pogodowych. W przypadku filmu dokumentalnego zazwyczaj tworzy się bloki trwające po kilka dni zdjęciowych, po których robi się przerwę, aby znów za jakiś czas wrócić do bohatera i historii na kolejny etap realizacji materiału filmowego.

Przykładem świetnie obrazującym złożoność konstrukcji harmonogramu zdjęć podczas realizacji dzieła dokumentalnego jest film *Bracia* (2015) w reżyserii Wojciecha Staronia. Twórca zauważa, że głównych tytułowych bohaterów poznał w 1994 r. W 2006 roku rozpoczęły się zdjęcia do filmu, które z przerwami trwały aż do 2014 r. Staroń przyznaje również, że podczas wizyt u braci Kołakowskich dość rzadko sięgał po kamerę, głównie po prostu rozmawiali¹²¹. Widać zatem wyraźnie, jak różnie może wyglądać okres zdjęciowy przy realizacji filmu dokumentalnego. Oczywiście reżyser w takiej sytuacji musi wykazywać się pewnym wyczuciem i nie być zbyt nachalny wobec swoich bohaterów, gdyż mogłoby się to obrócić przeciwko niemu i całemu filmowi. Z drugiej zaś strony okresu zdjęciowego nie można przedłużać w nieskończoność, narażając produkcję na rosnące koszty. Konieczne jest znalezienie pewnego balansu, złotego środka. Jeśli chodzi o film *Bracia*, nie bez znaczenia jest fakt, że jego producentką była Małgorzata Staroń, prywatnie żona reżysera. W każdym innym układzie, gdyby relacja między reżyserem a producentem była stricte zawodowa i biznesowa, trudno wyobrazić sobie, by twórca dostał tyle czasu i przestrzeni na możliwość eksplorowania tematu lub historii.

Świat kina fabularnego słyszał o wielu filmach, w produkcji których źle opracowany harmonogram przyczynił się finalnie do znacznego wydłużenia okresu zdjęciowego i tym samym znaczącego wzrostu kosztów przedsięwzięcia. Zdarzało się też, że produkcja była całkowicie przerywana, właśnie po to, aby ograniczyć rosnące straty i piętrzące się problemy. Świat fabuły i planowania tego typu realizacji rządzi się jednak swoimi prawami, zgoła odmiennymi od funkcjonujących w niefikcyjnej części branży. Dodatkowo, jako że kino fabularne wzbudza duże zainteresowanie wielu widzów, wszelkie tego typu wieści szybko obiegają świat i zyskują rangę głośnych i spektakularnych. Dużo skromniejszy i cichszy pod względem medialnego szumu świat dokumentu nie obfituje w takie opowieści (producenci i reżyserzy takich niezrealizowanych filmów dążą najczęściej do dyskrecji), co nie zmienia faktu, że sytuacje, w których źle opracowany plan działania znacząco utrudniał zrealizowanie

¹²¹ Stasiak, M., (2015) *Bohater wypełnia wszystko*, „FilmPro”, nr 3(23)/2015, s. 102-106.

filmu dokumentalnego, zdarzały się i zdarzają. Aby nie dyskredytować koleżanek i kolegów po fachu oraz aby przywoływać informacji, które dotarły do mnie jako plotki lub opatrzone je prośbą o zachowanie ich dla siebie, posłużę się przykładem z własnego dorobku.

Kiedy przystępowałem z Łukaszem Ostalskim do produkcji filmu dokumentalnego pod roboczym tytułem *Korsarze* o trójmiejskich pasjonatach zaimportowanej z Zachodu dyscypliny sportowej lacrosse, przymierzaliśmy się do wykonania dzieła co najmniej średniometrażowego. Nasz wstępny plan zakładał realizację materiału zdjęciowego przez około 25–30 dni, co miało nam zapewnić budulec do historii o czasie trwania nie krótszym niż 50 minut w ostatecznej wersji montażowej. Obserwowaliśmy drużynę pragnącą w nadchodzącym sezonie zawalczyć o podium w ogólnopolskiej lidze, z charyzmatycznym kapitanem – liderem oraz prezesem – który musiał łączyć swoje zobowiązania wobec zespołu z pracą zawodową i samodzielną opieką nad córką; do tego dochodził duży konflikt wewnątrz drużyny, który groził rozpadem zespołu i tym, że w jego miejsce powstaną dwa nowe. Mimo że niewiadomych na tym etapie było dużo, oceniliśmy razem z reżyserem, że mamy potencjał na ciekawą historię o co najmniej średnim metrażu. Przyjąwszy to założenie jako fundament dalszej pracy, opracowałem harmonogram realizacji (w tym projekcie pełniłem również funkcję kierownika produkcji) oraz pozostałe elementy planu pracy: sporządziłem kosztorys, zebrałem ekipę realizacyjną, napisaliśmy z reżyserem scenariusz. Przeanalizowałem ryzyko wynikające ze skierowania filmu do produkcji i uznałem, że szanse na sukces przewyższają potencjalne zagrożenia, przystąpiliśmy więc do pracy. Los jednak zdawał się nie sprzyjać nam w przypadku tej produkcji. Wszystkie niewiadome ostatecznie rozstrzygały się na naszą – twórców – niekorzyść. Drużyna *Korsarzy* w całym sezonie nie wygrała ani jednego meczu, charyzmatyczny lider nie był w stanie zmotywować swoich kolegów do treningów i ciężkiej pracy, a relacja głównego bohatera z córką zdawała się niezmienna, podobnie jak jego sytuacja zawodowa. Te czynniki w połączeniu z problemami w pozyskaniu funduszy na ukończenie dzieła (o trudnościach w pozyskaniu funduszy piszę w dalszej części pracy) sprawiły, że kontynuowanie zdjęć uznałem za zbyt ryzykowne. Po około 15 dniach zdjęciowych postanowiliśmy wspólnie z reżyserem, że wzięwszy pod uwagę okoliczności, zrewidujemy nasze plany. Skróciliśmy harmonogram realizacji i okres zdjęciowy, żeby ostatecznie powstał film krótkometrażowy pod innym tytułem. Piszę o nim więcej w dalszej części mojej pracy doktorskiej.

W kontekście opracowywania harmonogramu, można skonstatować, że – działając wtenczas całkowicie intuicyjnie w ramach zarządzania niewiadomymi (dalszą ścieżką realizacji) i ryzykiem (zagrożenie, że nie uda nam się zebrać budulca na średniometrażowy

film) – wspólnie z reżyserem monitorowaliśmy sytuację na bieżąco. Gdy zaobserwowaliśmy, że ryzyko osiągnęło poziom nieakceptowalny, podjęliśmy działanie i interweniowaliśmy, adaptując do nowych założeń plan realizacji (w tym harmonogram).

Jeśli chodzi o zarządzanie niewiadomymi i ryzykiem w procesie produkcji filmu dokumentalnego, kolejnym argumentem za tym, aby nie rozwlekać zbyt długo okresu zdjęciowego, jest to, że co roku zmieniają się stawki w branży – prawie zawsze na niekorzyść producenta – oraz wartość pieniądza. Producent, planując kosztorys wyprodukowania filmu, bierze pod uwagę dane bieżące i trudno byłoby mu przewidzieć ceny pewnych usług czy wynajmu sprzętu filmowego za kilka lat. O ile jeszcze można wyobrazić sobie, że z twórcami, z którymi podpisze ryczałtowe umowy na początku produkcji, dokończy współpracę na wstępnie uzgodnionych warunkach, o tyle nie można spodziewać się podobnego zrozumienia ze strony choćby firmy wypożyczającej sprzęt filmowy.

Podsumowując: producent, który chce opracować rzetelny i realny harmonogram realizacji materiału filmowego do dokumentu, winien najpierw określić docelowy metraż dzieła. Następnie planuje liczbę dni zdjęciowych niezbędnych do zbudowania tworzywa pod film i stara się oszacować, w jakim okresie powinny się odbyć zdjęcia. Aby ograniczyć ryzyko finansowe, powinien dążyć do tego, aby cały okres realizacji materiału nie był zbyt długi.

2.3.3. Technika i sprzęt filmowy

Jak już wspomniałem, ekipa realizująca film dokumentalny liczy zazwyczaj od jednej do kilku osób. Ma to swoje atuty i słabości. Taka nieduża, okrojona drużyna może pracować dyskretnie czy wręcz niezauważalnie dla otoczenia, ale z drugiej strony często sytuacja wymaga od członków grupy zdjęciowej łączenia funkcji i wykonywania obowiązków, które przy produkcji filmu fabularnego są podzielone pomiędzy kilka osób.

Krótki powyższy wstęp ma za zadanie przypomnieć, że konstrukcja ekipy realizującej film dokumentalny narzuca na twórców pewne bardzo konkretne ograniczenia sprzętowe. Mały zespół, który czasem musi być bardzo mobilny, czasem dyskretny i w szczególnych przypadkach gotowy do nagrania materiału w kilka sekund, musi opierać swoje decyzje sprzętowe po prostu na kryterium rozmiaru. Robiąc film dokumentalny, zasadniczo korzysta się ze sprzętu mobilnego – im mniejsza kamera, tym lepiej – ale trzeba też szukać rozwiązań,

które zapewnią dobrą jakość materiałów źródłowych. W niniejszym rozdziale skupiam się jedynie na sprzęcie kamerowym, dźwiękowy bowiem najczęściej jest własnością realizatora, producent więc nie ma tutaj praktycznie żadnego pola do podejmowania decyzji (poza wyborem samego operatora). Sprzęt oświetleniowy natomiast jest niezmiernie rzadko wykorzystywany w dokumencie.

Producent każdego dzieła audiowizualnego, w tym również niefikcjonalnego, prędzej czy później zmierzy się z niewiadomą dotyczącą wyboru sprzętu, na którym film będzie kręcony. W ramach zarządzania ryzykiem w procesie produkcji i przed podjęciem ostatecznej decyzji w tej kwestii należy wziąć pod uwagę co najmniej kilka ważnych czynników. Jak wspomniałem wcześniej, zrealizowanie filmu dokumentalnego trwa nawet kilka lat. Aby uniknąć zagrożenia, że film będzie niezdatny do użytku pod kątem technicznym (szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę wyśrubowane kryteria standardu obrazu narzucane przez nadawców telewizyjnych i platformy streamingowe), winien wybierać możliwie świeże rozwiązania. Jednocześnie pamiętać musi, że będzie realizował materiał do filmu dokumentalnego, co też narzuci pewne wymogi i ograniczenia, głównie dotyczące rozmiaru sprzętu (oraz dyskrekcji, którą powinien gwarantować). To akurat działa na korzyść producenta. Nie musząc zapewniać dużego zaplecza technicznego, redukuje ryzyko niezebrania funduszy na całą realizację.

Andrzej Sapija zauważa, że generalnie historia kina znaczone jest udoskonaleniami narzędzi zapisu i odkryciami technicznymi. Służą one przede wszystkim lepszemu dotarciu do człowieka. Nie zmienia to jednak faktu – wskazuje autor – że dobrem nadrzędnym jest zawsze stworzenie bohaterowi komfortowych warunków do pracy, czyli rejestracji materiału filmowego. A w tym akurat i w zbudowaniu naturalnej czy wręcz intymnej atmosfery nadmiar sprzętu i techniki może czasem wyłącznie przeszkadzać¹²². Rozpoznanie to potwierdza Krzysztof Kieślowski, który już w swojej pracy magisterskiej (obrona w 1970 r. w Państwowej Wyższej Szkole Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej) zauważył, że dopóki dokumentaliści nie otrzymają do dyspozycji małych kamer z bardzo czułą taśmą oraz precyzyjnych rejestratorów dźwięku, które będzie mogła obsłużyć jedna osoba, dopóty nie będą mogli podejść wystarczająco blisko do swoich bohaterów. Na tyle blisko, aby uchwycić i później pokazać rzeczy najciekawsze. Dopiero sprzęt małych gabarytów miał umożliwić filmowcom pozostanie

¹²² Sapija, A., *Sam na sam. Długotrwała obserwacja...*, s. 16, 30-31.

dla otoczenia niezauważalnymi¹²³. Mikołaj Jazdon zaś spostrzega, że kino dokumentalne (szczególnie *cinéma-vérité* i *direct cinema*) i tak w tamtych czasach bardzo dużo zawdzięczało już udoskonaleniom technicznym. Autor wskazuje tutaj przede wszystkim pojawienie się małych i lekkich kamer 16 mm oraz zsynchronizowanych z nimi rejestratorów dźwięku¹²⁴. Andrzej Sapija zauważa jeszcze, że wspomniane kamery miały wyciszony motor, co ułatwiało dyskrecję, oraz wskazuje długoogniskowe obiektywy¹²⁵ jako umożliwiające w pewnych sytuacjach poniekąd „podglądanie” bohatera.

W kolejnych latach sprzęt kamerowy przeszedł jeszcze kilka rewolucji, z pojawieniem się zapisu cyfrowego na czele. I mimo że procesy digitalizacji są wskazywane jako jeden z czynników ryzyka dla przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych¹²⁶, to ten akurat przełom był bardzo znaczącym udogodnieniem dla dokumentalistów. Wcześniej oczywiście też powstawały obrazy niefikcyjne, ale było znacznie trudniej skierować takie dzieło do produkcji, głównie ze względu na budżet i koszty taśmy filmowej. Jako kolejną po cyfrowej rewolucji technologiczną istotną dla realizatorów dzieł dokumentalnych wskazałbym pojawienie się na rynku aparatu Canon 5D – pierwszego aparatu do filmowania uzbrojonego w matrycę pełnoklatkową. Trzecią, moim zdaniem równie znaną jak dwie poprzednie nowością był bezlusterkowy aparat Sony A7S, który zachwyił wszystkich podwójną czułością i możliwościami pracy przy bardzo słabych warunkach oświetleniowych.

Wyżej opisane nowinki technologiczne w sprzęcie filmowym i operatorskim były szczególnie ważne właśnie dla twórców dzieł dokumentalnych oraz realizatorów krótkich form audiowizualnych. Oczywiście wszystkie rejestratory audiowizualne mają też różnego rodzaju ograniczenia. Jednym z głównych powodów do narzekania po premierze aparatu Canon 5D była możliwość zapisu plików nie dłuższych niż 15 minut. W przypadku realizacji filmu dokumentalnego z zastosowaniem takich kamer mielibyśmy zatem do czynienia z ryzykiem, że coś niebywale ważnego dla historii nie zapisze się. Operator lub reżyser mogliby nie zauważyć, że rejestrator przestał nagrywać, i nie wcisnąć ponownie czerwonego guzika, aby uchwycić coś (być może istotnego i, co ważniejsze, niepowtarzalnego), co wydarzyło się po 15

¹²³ Kieślowski, K., *Film dokumentalny a rzeczywistość*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019, s. 23.

¹²⁴ Jazdon, M., *Krzysztof Kieślowski: z rzeczywistości do filmu dokumentalnego*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019, s. 49.

¹²⁵ Sapija, A., *Sam na sam. Długotrwała obserwacja...*, s. 24.

¹²⁶ Baculakova, K., Gress, M., (2015) *Cluster analysis of creative industries in the EU*, „Economic Annals-XXI”, no. 9-10, s. 18.

minutach. Jednakże technicy i producenci sprzętu poczynili wiele, aby się z tymi problemami uporać. Obecnie rynek sprzętowy obfituje w rozwiązania, które za relatywnie nieduże pieniądze (jeśli chcemy taki sprzęt kupić lub wypożyczyć) oferuje bardzo wysoką jakość i rozdzielczość obrazu, jest mały i poręczny oraz, co równie ważne przy realizacji filmów dokumentalnych, pozwala na pracę w bardzo zmiennych (czasem skrajnych) warunkach oświetleniowych (również atmosferycznych). Realizując bowiem film dokumentalny, rzadko korzysta się z oświetlenia sztucznego. Wyjątkiem od tej reguły są jedynie zdjęcia 100% lub takie do dokumentu fabularyzowanego.

Po powyższym wstępie chciałbym wskazać na *case study* filmu *Ściana cieni* (2020) w reżyserii Elizy Kubarskiej. Jak zauważa Monika Braid, producentka filmu, która z tą samą reżyserką zrobiła wcześniej dwa inne dokumenty – *Badjao. Duchy z morza* (2014) oraz *K2. Dotknąć nieba* (2015) – ta realizacja była wykonywana w szczególnie trudnych, wręcz ekstremalnych warunkach. Warto w tym momencie zwrócić uwagę, że ten duet twórczy lubi trudne wyzwania: pierwszy film został zrealizowany w tropikach ze zdjęciami podwodnymi, kolejne dwa – w bardzo wysokich górach, a wszystkie daleko od domu. Główne zdjęcia do *Ściany cieni* trwały sześć tygodni i odbywały się w Himalajach. Ekipę zdjęciową tworzyli: reżyserka, producentka (która pełniła również rolę kierowniczkę produkcji), autor zdjęć Piotr Rosołowski, dźwiękowiec Franek Kozłowski oraz drugi operator kamery Keith Patridge, specjalista od zdjęć górskich, jeden ze współtwórców filmu fabularnego *Czekając na Joe* z 2003 roku w reżyserii Kevina Macdonalda. Dodatkowo razem z ekipą po wysokich górach przez cały czas przemieszczała się rodzina głównych bohaterów filmu, wielu szerpów zatrudnionych do pomocy w przenoszeniu sprzętu oraz trzech alpinistów.

Cała wyprawa była ogromnym wyzwaniem logistycznym, wiązała się bowiem z długoterminową pracą w bardzo niebezpiecznym terenie i w ekstremalnych warunkach. Sama producentka podkreśla poczucie spoczywającej na niej odpowiedzialności za ludzi, którzy z nią współpracowali. Jeśli chodzi o decyzje sprzętowe podjęte w związku z realizacją tak trudnego filmu dokumentalnego, Braid zauważa, że kierowała się przede wszystkim minimalizowaniem ilości i gabarytów zaplecza technicznego. Jednocześnie producentka i autor zdjęć tak starali się skomponować listę sprzętu kamerowego, aby osiągnąć jak najwyższą jakość obrazu. Mimo że opracowali plan minimum, wielokrotnie, już będąc na miejscu i w trasie, musieli redukować sprzęt, który mieli ze sobą. Jak choćby wtedy, gdy ze względu na limity wagowe nie mogli pomieścić się w helikopterze transportującym ich na kolejny odcinek zaplanowanej trasy albo gdy na skutek zmiany decyzji okazało się, że czeka ich dodatkowe 100 km marszu. Ostatecznie

film zrealizowano na kamerach marki Canon, modelach: EOS C300 MKII, EOS C200 oraz XF-705. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że twórcy sprawdzili już ten sprzęt, realizując *K2. Dotknąć nieba*, i nie chcieli zmieniać sprawdzonej technologii, z której byli uprzednio bardzo zadowoleni. Zestaw sprzętowy do realizacji *Ściany cienia* uzupełniały mały gimbal, dron Mavic Pro 2 i obiektywy Canon: zmiennoogniskowe zoomy z serii L oraz zestaw filmowych szkłał Cine Prime. Braid zwraca jeszcze uwagę na kwestie zasilania – zatrudnieni do pomocy szerpowie musieli nosić dla ekipy paliwo i generatory prądu, które pracowały właściwie cały czas¹²⁷. Warto zauważyć, że kamery, z których korzystali twórcy, są kompaktowe i lekkie, dają ładny, plastyczny obraz w wysokiej rozdzielczości oraz pozwalają na zapis plików dłuższych niż 15 minut.

Producent, podejmując decyzje dotyczące sprzętu kamerowego, który wykorzysta w procesie realizacji materiału zdjęciowego do filmu dokumentalnego, ma obecnie możliwość wyboru z bardzo szerokiej oferty. Niezależnie od tego, czy będzie chciał dany sprzęt kupić, czy wypożyczyć (regulaminy większości instytucji dotujących kinematografię zabraniają wykorzystania przekazanych środków na zakup sprzętu, niemniej producent ma prawo zainwestować środki własne bądź pozyskane z sektora prywatnego), może otrzymać dobrą albo bardzo dobrą jakość obrazu za relatywnie niewielkie pieniądze. Wskazane jest, aby wybrany sprzęt był nieduży i lekki. Powinien dawać możliwość pracy w każdych warunkach pogodowych i oświetleniowych (również zmiennych). Byłoby świetnie, gdyby była możliwość uzbrojenia go w minutę, aby móc reagować szybko na nieprzewidziane zdarzenia. Producent, stojący przed niewiadomą dotyczącą wyboru sprzętu do realizacji filmu dokumentalnego, ma więc bardzo szeroki wybór. Jeśli zachowa w pamięci powyższe sugestie, na co zwrócić uwagę, mierząc się z tym znakiem zapytania, winien poradzić sobie z zarządzaniem ryzykiem w tej materii i wybrać rozwiązanie najbardziej bezpieczne dla siebie, ekipy i losów docelowego filmu.

2.3.4. Sporządzenie kosztorysu produkcji filmu dokumentalnego

Jak wcześniej wspomniałem, sporządzenie kosztorysu produkcji filmu, niezależnie od tego, czy jest to film dokumentalny, fabularny czy animowany, należy do kompetencji

¹²⁷ Samplawski, R., Rygiel, W., (2019) *Ściana cieni*, „FilmPro”, nr 2(38)/2019, s. 35-37.

kierownika produkcji. Niemniej producent, jako osoba odpowiedzialna za cały proces, winien również co najmniej nadzorować pracę nad tym dokumentem. Będzie to przecież zestaw bardzo istotnych dla niego informacji – przede wszystkim dowie się, jaki budżet powinien zebrać, aby film powstał. Kosztorys staje się zatem bardzo konkretną odpowiedzią na jedno z kluczowych pytań w procesie produkcji każdego dzieła audiowizualnego, czyli ile to będzie kosztowało. Co ważne, producent może zarządzać tą niewiadomą oraz jej składowymi, redukując tym samym ryzyko wystąpienia zdarzeń niepożądanych na dalszych etapach procesu. I wreszcie, jak również wcześniej wspomniano w niniejszym opracowaniu, akurat w procesie produkcji filmu dokumentalnego często zdarza się, że jedna osoba łączy obie funkcje i kompetencje: producenta i kierownika produkcji. Dlatego właśnie, wzięwszy pod uwagę wszystkie powyższe, jeden ustęp mojego opracowania poświęcam sporządzaniu kosztorysu, które może być czynnością atrakcyjną samo w sobie. Maureen Ryan wskazuje tę część pracy nad filmem jako jeden z ulubionych etapów. Jako argument za swoją sympatią zauważa przede wszystkim, że liczby: nie kłamią, nie miewają humorów, nie mają celów i ambicji oraz można je łatwo zmieniać¹²⁸. Możemy jedynie spekulować, z kim lub czym autorka te dane z kosztorysu porównuje i zestawia.

Nie istnieje jeden powszechnie obowiązujący wzór kosztorysu filmu, niezależnie od tego, czy mówimy o filmie fabularnym, dokumentalnym czy animowanym. Powyższe stwierdzenie ma zastosowanie zarówno do globalnej kinematografii, jak i naszego, lokalnego rynku. Z jednej strony stwarza to pozory pewnej swobody, aczkolwiek największa instytucja dofinansowująca produkcję filmową w Polsce, czyli PISF, miała z tego tytułu nie lada trudności podczas weryfikowania przyjmowanych wniosków przez kilka pierwszych lat swojej działalności. Zdarzało się często, że urzędnik przyjmujący aplikację, zanim nawet rozpoczął ocenę merytoryczną kosztorysu, musiał zrozumieć, jaką metodologię i klucz obrał jego autor. Dlatego właśnie, aby w jakiś sposób ujednoczyć wzór tego bardzo istotnego z produkcyjnego punktu widzenia załącznika, Polski Instytut Sztuki Filmowej we współpracy z ekspertami, doświadczonymi polskimi kierownikami produkcji, opracował w 2014 r. oparty na Excelu szablon do sporządzania kosztorysu produkcji i rozwoju produkcji filmu¹²⁹, który w procesie aplikacji obowiązuje do dziś (nie licząc oczywiście corocznych aktualizacji, choćby limitów wybranych kosztów).

¹²⁸ Ryan, M.A., *Producer to Producer. A Step-By-Step Guide to Low-Budget Independent Film Producing*, Michael Wiese Productions, USA 2010, s. 82.

¹²⁹ Źródło: <https://pisf.pl/aktualnosci/wzor-kosztorysu-produkcji-filmu-fabularnego-oraz-rozwoju-projektu-filmowego-obowiazkowy-zalacznik-do-wniosku-o-dofinansowanie/> [dostęp: 20.07.2022].

Arkusz bazuje na mieszanej metodologii kosztorysowania produkcji filmu, czyli z jednej strony mamy podział na poszczególne okresy (rozwój projektu, produkcja/zdjęcia, postprodukcja oraz kategoria „inne”), które wewnątrz dzielą się na grupy kosztów: wynagrodzenia, sprzęt i tym podobne. Szablon pozwala na wstępnym etapie jego generowania wybrać, czy projektujemy wydatki dla filmu fabularnego, dokumentalnego czy animowanego, czy będzie to produkcja krajowa czy koprodukcja międzynarodowa oraz czy będziemy sporządzać kosztorys wyłącznie dla developmentu, czy dla całej produkcji. Jeśli przyjąć, że obecnie szanse na wyprodukowanie dużego, profesjonalnego filmu (szczególnie dokumentalnego) bez wsparcia PISF są niewielkie, można założyć, że kosztorysy zdecydowanej większości polskich filmów powstają na tymże właśnie szablonie. Plik można pobrać za darmo ze strony PISF wraz z instrukcją¹³⁰. Kosztorys, zgodnie z Programami Operacyjnymi, sporządza się w kwotach netto¹³¹.

Jeśli chodzi o zasady opracowywania finalnego kosztorysu, czyli wypełnienia omówionego w poprzednim ustępie szablonu (na potrzeby niniejszego opracowania przyjmijmy, że kosztorys produkcji filmu dokumentalnego sporządza się właśnie na szablonie PISF), polskie piśmiennictwo oferuje jedynie książkę Michała Zabłockiego pod tytułem *Organizacja produkcji filmu fabularnego w Polsce*. Propozycja ta odnosi się co prawda do fabuły, niemniej można znaleźć w niej szereg wskazówek do zastosowania również w przypadku dokumentu. Zabłocki zauważa, że fundamentalne dla opracowania poprawnego kosztorysu są wszelkie dane technologiczne, techniczne i organizacyjne projektu („obmiar robót”), czyli dla filmu dokumentalnego będą to zatwierdzony scenariusz oraz parametry produkcyjne filmu: tytuł, gatunek i rodzaj, planowany metraż, główne miejsca realizacji, czas przewidziany na całą produkcję (w tym liczba dni zdjęciowych), kiedy planuje się wykonać poszczególne okresy produkcji, jaka ma być docelowa jakość obrazu i standard dźwięku i tym podobne. Dalej, kierownik produkcji, mając na uwadze własną znajomość rynku, zwyczajowych stawek i posiadane kontakty wewnątrz i na zewnątrz branży filmowej, stara się opracować plan wydatków, konsultując je z szefami poszczególnych pionów¹³² czy raczej – w przypadku filmu dokumentalnego – z głównymi twórcami wytypowanymi do realizacji. Ryczałtowe honoraria tychże ustala zazwyczaj producent. Robi to proporcjonalnie do wkładu w film, zazwyczaj za punkt wyjścia przyjmując honorarium swoje lub reżysera. Określanie i

¹³⁰ Źródło: <https://pisf.pl/wp-content/uploads/2022/01/Kosztorys-PO-Produkcja-filmowa-2022-1-.xlsm> [dostęp: 20.07.2022].

¹³¹ Programy Operacyjne PISF 2022.

¹³² Zabłocki, M., *Organizacja produkcji...*, s. 233-252.

późniejsze negocjowanie pozostałych stawek i wynagrodzeń (w tym również kosztów zezwoleń, przejazdów, ubezpieczenia itp.) mieści się w kompetencjach kierownika produkcji¹³³.

Jeśli zatem przyjmiemy, że producent filmu dokumentalnego sumiennie i rzetelnie przygotował omawiane wcześniej elementy planu produkcji, to powinien już dysponować „obmiarem robót” i móc co najmniej sporządzić listę wydatków potrzebnych do zamknięcia okresu zdjęciowego. Dodatkową kwestią pozostają wszystkie czynności związane z postprodukcją filmu, kosztorys bowiem do tej części procesu również należy sporządzić już na etapie rozwoju projektu. Producent/kierownik produkcji musi wtenczas pamiętać, że jeśli chce ze swoim obrazem ścigać się o festiwalowe laury lub wypracować potencjał sprzedaży tytułu nadawcom telewizyjnym, to nawet realizując kameralny dokument obserwacyjny, będzie musiał w procesie postprodukcji ponieść szereg wydatków poza tym najbardziej oczywistym – na montaż obrazu i dźwięku. Konieczne będzie uwzględnienie w kosztorysie również: korekcji barwnej obrazu, udźwiękowienia, wykonania lub zakupu muzyki, opracowania czołówki i tyłówki, przygotowania tłumaczeń, napisów i tym podobnych.

Michał Zabłocki w swoim opracowaniu zwraca jeszcze uwagę na wiele dość istotnych dla opracowania kosztorysu filmowego kwestii, które dotyczą tak samo fabuły, jak i dokumentu. Po pierwsze, kalkulując rzeczowy wkład własny producenta i koproducentów (co również jest przyjętą normą w konstruowaniu planu wydatków na film), należy stosować średnie stawki rynkowe albo nawet nieznacznie je zaniżyć. Cały plan również powinien być gruntownie przemyślany, tak aby kosztorys wynikowy (końcowy) był zbliżony do tego początkowego. Dzięki temu producent redukuje ryzyko usłyszenia zarzutu, że sztucznie zawyżył kosztorys. Takie oskarżenie mogłoby paść podczas kontroli, która jest o tyle prawdopodobna, że wiele instytucji dofinansujących filmowe przedsięwzięcia zastrzega sobie w umowach możliwość przeprowadzenia niespodziewanego audytu i część z nich z tego przywileju korzysta. Po drugie, przewidując wydatki, należy mieć na uwadze zjawiska inflacyjne oraz szybko postępujące zmiany w technice zdjęciowej i postprodukcji¹³⁴. Wydaje się, że poruszone przez Zabłockiego kwestie paradoksalnie mają większe znaczenie dla produkcji filmów dokumentalnych aniżeli fabularnych. Wynika to z prostej przyczyny, iż okres zdjęciowy w przypadku tych pierwszych jest o wiele bardziej rozciągnięty w czasie, co naraża producenta na nieprzewidziane przekroczenia kosztorysu, czyli zwiększenie tym samym

¹³³ Tamże, s. 246-248.

¹³⁴ Tamże, s. 249-252.

ryzyka wzrostu kosztów produkcji, co w skrajnych przypadkach mogłoby doprowadzić do zerwania zdjęć.

Podsumowując: z perspektywy producenta filmu dokumentalnego zarządzającego wieloma niewiadomymi w tym procesie, aby ograniczyć ryzyko niepowodzenia finansowego (przybierającego w tym kontekście postać głównie przekroczenia sumy zaplanowanych wydatków), kosztorys należy sporządzić przede wszystkim jak najszybciej. Wczesne ustalenie warunków kontraktów i ich podpisanie ochroni producenta przed inflacją i niekorzystnymi zmianami stawek. Sam fakt zawarcia umowy już na tym etapie będzie też korzystny dla podwykonawcy, ponieważ będzie miał zagwarantowaną pracę i przyszły przychód, co w branży kulturalnej jest wciąż nie do przecenienia (producent, aby zabezpieczyć się w takiej sytuacji przed ryzykiem powstania zobowiązania, nawet jeśli film nie zostanie ostatecznie skierowany do produkcji, winien podpisać umowę warunkową lub taką, która zapewni mu możliwość jej relatywnie łatwego rozwiązania; piszę o tym w dalszej części pracy). Rozmowy z twórcami, współpracownikami, ale też z podwykonawcami świadczącymi kompleksowe usługi (na przykład postprodukcji obrazu) na wczesnym etapie całego procesu realizacji stwarzają również szansę na wynegocjowanie zniżki czy nawet na współpracę na zasadach koprodukcji.

2.3.5. Pakiet produkcyjny

Mając już zespół z reżyserem na czele oraz wiedzę i opracowania, które opisałem powyżej, producent filmu dokumentalnego powinien już z pełnym zaangażowaniem rozpocząć poszukiwania i walkę o finansowanie swojego dzieła. Aby zredukować ryzyko, że ta, niezwykle ważna dla całej produkcji, czynność zakończy się niepowodzeniem, przydatne będą wcześniej wspomniane one pager i proposal, ale też opracowanie szersze – dla tych potencjalnych instytucji, inwestorów i partnerów biznesowych, którzy mają bardziej rozbudowane wymagania, oraz dla tych, których producent namówi do bardziej uważnego zapoznania się z projektem. Takie opracowanie nazywane jest w branży pakietem produkcyjnym i jego przygotowanie już na tym etapie może znacząco ułatwić życie producenta. Jest bowiem prawdopodobne, że poszukiwanie pieniędzy na film będzie trwało aż do samego końca całego procesu. Rzadko i nielicznym udaje się zamknąć budżet całego filmu jeszcze przed rozpoczęciem zdjęć głównych; jednym z przykładów takiej sytuacji jest wcześniej wspomniany

case producentki Moniki Braid i jej filmu *Ściana cieni*¹³⁵. Wówczas natomiast, gdy producent jest nadal w nieustającej pogoni za środkami, ale ma już przygotowany cały pakiet produkcyjny, będzie musiał go jedynie „odświeżyć” tudzież dedykować przed złożeniem do kolejnej instytucji, funduszu czy przed wysłaniem potencjalnemu partnerowi. Konkretną niewiadomą, z którą przyjdzie producentowi zmierzyć się na tym właśnie etapie realizacji, będzie znalezienie odpowiedzi na pytanie: Jak przygotować rzeczony pakiet produkcyjny, aby stał się on dla producenta skutecznym orężem w walce o budżet?

Przede wszystkim, znając szacunkowy koszt wyprodukowania całego dzieła, producent może sporządzać dla swoich potencjalnych inwestorów konkretne oferty. Z góry będzie mógł określić, jak dana kwota pieniężna bądź wartość wkładu rzeczowego będzie przekładać się na procentowy udział w całej realizacji. Zazwyczaj producent „płaci” właśnie partnerowi wspierającemu w postaci (proporcjonalnej do wkładu) części autorskich praw majątkowych do skończonego dzieła. Producent filmu fabularnego dysponuje też dodatkowymi narzędziami, którymi może skusić potencjalnych inwestorów, jak choćby *product placement*, jednakże rzadko udaje się je zaimplementować do filmu dokumentalnego¹³⁶. Wynika to zapewne głównie z faktu, że sponsorzy mają świadomość relatywnie niedużej grupy odbiorców dokumentów, więc taka inwestycja reklamowa raczej nie ma prawa się zwrócić.

Poza tym, oprócz wymienionych wcześniej załączników, w skład takowego pakietu produkcyjnego powinna na pewno wejść eksplikacja reżyserska. Jest to oczywiście załącznik przygotowywany przez głównego autora filmu, niemniej wskazane jest, aby producent go o to poprosił lub, w skrajnym przypadku, takiego opracowania zażądał. Jeśli pomysł realizacyjny opiera się na jakimś kluczu wizualnym, dobrze będzie przygotować również *moodbook*. Jest też wysoce prawdopodobne, że największe instytucje dotujące produkcję audiowizualną będą chciały już na tym etapie zobaczyć pisemne potwierdzenie deklaracji składanych przez producenta. Chodzi tu przede wszystkim o umowę z autorem scenariusza i reżyserem, pisemną zgodę od głównego bohatera filmu na udział w produkcji oraz wszelkie listy intencyjne i kopie umów potwierdzające zdobyte przez producenta dotychczas środki finansowe.

Posiadając wszystkie wyżej opisane załączniki, główny menedżer dzieła znacząco zredukuje ryzyko niezebrania pieniędzy niezbędnych na ukończenie filmu. Z takim arsenałem

¹³⁵ Samplawski, R., Rygiel, W., (2019) *Ściana...*, s. 35-37.

¹³⁶ Niemniej w trakcie produkcji filmu dokumentalnego *Cheerleaderki* (2015, reż. Sławomir Witek), w którym tytułowe bohaterki występują podczas meczu siatkarskiej Ekstraklasy, udało mi się podpisać umowę typu *product placement* z Grupą LOTOS – jednym z głównych wówczas sponsorów ligi.

argumentów będzie gotowy wkroczyć na kolejną równoległą ścieżkę realizacji dzieła filmowego, czyli zbierania funduszy. Będzie mógł zachęcać potencjalnych partnerów, aby również zaangażowali się w realizację.

2.4. Konstruowanie budżetu na podstawie ograniczonej liczby informacji

Jeśli mówimy o zarządzaniu ryzykiem w środowisku wieloprojektowym (czyli gdy mamy do czynienia z „portfelem projektów”), to obok ryzyka strategicznego (dotyczącego choćby wymagań klientów, jakości kadry kierowniczej, zmian w otoczeniu czy właśnie założeń strategicznych) i ryzyka operacyjnego (relacje z podwykonawcami i dostawcami, dostępność i alokacja zasobów pomiędzy elementami portfela oraz efektywności ich wykorzystania) wskazać można również ryzyko finansowe. Dotyczy ono stabilności finansowania, dostępności kapitału, przepływów pieniężnych i płynności finansowej, kosztów kapitału czy roszczeń pokontraktowych¹³⁷. Producent filmu dokumentalnego w Polsce najczęściej składa budżet całego przedsięwzięcia z kilku różnych, obarczonych odmiennymi regułami pozyskiwania i rozliczania źródeł; poza tym musi również zmierzyć się z rzeczonym ryzykiem finansowym. Są jednak ścieżki i strategie, które pomagają głównemu menedżerowi w zarządzaniu kolejną niebywale istotną dla całej produkcji niewiadomą, jaką jest konstrukcja struktury finansowania.

Na wstępie niniejszej części rozważań chciałbym zwrócić szczególną uwagę na, mylony często z kosztorysem, termin „budżet” filmu. Budżet jest listą źródeł finansowania (podmiotów i instytucji), które zapewnią środki niezbędne, aby dzieło powstało. Kosztorys zaś jest planem wszystkich koniecznych do tego wydatków¹³⁸. Ostatecznie sumaryczna kwota budżetu winna równać się tej z kosztorysu, jednakże odmienne będą składowe obydwu zestawień.

Pozyskiwanie funduszy na działalność kreatywną jest wskazywane jako jeden z głównych czynników ryzyka dla usługowych przedsiębiorstw z sektorów kreatywnych¹³⁹. Wydaje się to zrozumiałe, choćby ze względu na fakt, iż przedsiębiorcy poruszający się w tych obszarach gospodarki często nie dysponują twardymi danymi na wejściu czy wyjściu procesu

¹³⁷ Hofman, M., *Zarządzanie ryzykiem w środowisku wieloprojektowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2017, s. 81-82.

¹³⁸ Dąbał, W., Andrejew, P., *Kompendium terminologii filmowej*, Warszawa 2005.

¹³⁹ Baculakova, K., Gress, M., (2015) *Cluster analysis...*, s. 18.

wytwórczego, które to dane występują w innych sektorach. Nie dziwi zatem fakt, że lwia część pracy (i zmartwień) producenta filmu dokumentalnego to właśnie pozyskanie finansowania.

Nie sposób podjąć się analizy zagadnień związanych z budżetem filmu i z potencjalnymi źródłami finansowania, nie odnosząc się do Edwarda Zajička, bodaj pierwszego w historii polskiej kinematografii teoretyka *production studies*, który w swoich opracowaniach i podczas zajęć ze studentami przez dziesiątki lat dzielił się wiedzą i obserwacjami wyniesionymi z rozmaitych produkcji filmowych w kraju. Jako że ja w mojej pracy doktorskiej staram się skupić na bieżącej sytuacji rynku produkcji filmowej w Polsce, w podążaniu za pionierem interesujących mnie badań cofnę się jedynie do, bardzo ważnego, również dla rodzimej kinematografii, okresu lat 1989–1991.

Zajiček zauważył, że był to czas o tyle nietypowy i niepewny, że z jednej strony zniknęła cenzura i pozostało jeszcze relatywnie dużo środków do rozdysponowania między twórców filmowych, z drugiej zaś nie do końca środowisko wiedziało i było przygotowane na to, co przyjdzie razem z gospodarką wolnorynkową. Początkowo sytuację ratowały wydzielone z Zespołów Polskich Producentów Filmowych studia filmowe. Dysponując wciąż dostępnymi środkami publicznymi, dostały praktycznie pełną swobodę w dobieraniu scenariuszy i kierowaniu filmów do produkcji. Swoich sił w tym specyficznym biznesie zaczął również próbować sektor prywatny. Zbiegło się to ze stopniowym uwalnianiem rynku, cen, konkurencji, ale również z uchYLENIEM zasady zamkniętego obiegu środków w kinematografii. Problemy i utrudnienia zdawały się piętrzyć, wsparcie państwa zaś spadało pod wieloma względami, nie tylko finansowym, ale również choćby propagandowym, a poparcie dla filmowców znacząco osłabło. Środowisko było skłócone wewnątrz i na zewnątrz. Młodzi twórcy z jednej strony chcieli wolności i swobody, z drugiej zaś oczekiwali wsparcia ze strony państwa. Kryzys osiągnął apogeum w lutym 1991 r., gdy rozwiązano Komitet Kinematografii¹⁴⁰.

Cały system produkcji filmowej w Polsce został wywrócony do góry nogami i po pierwszym zachłyśnięciu się „powiewem wolności” przyszła gorzka rzeczywistość, w której okazało się, że zupełnie do tego nieprzygotowani polscy producenci filmowi najzwyczajniej w świecie nie radzą sobie zbyt dobrze na rynku uwolnionym spod mecenatu państwa. Lata 90. ubiegłego stulecia były dla krajowej kinematografii okresem bardzo ubogim – zarówno pod względem liczby produkcji filmowych, jak i ich jakości. Przestaliśmy zdobywać wyróżnienia na prestiżowych międzynarodowych imprezach. U podstaw tego niepowodzenia leżał fakt, że

¹⁴⁰ Zajiček, E., *Poza ekranem...*, s. 268-277.

biznes filmowy nie jest biznesem rentownym i bez trwałej „kroplówki” w postaci mecenatu państwa jest skazany na porażkę. Marcin Adamczak zauważa, że obecnie kluczowym wyzwaniem, przed którym stoi producent filmowy, nie jest wcale dobrze poprowadzona dystrybucja filmu, która zapewni mu zysk – ten jest bowiem zbyt niepewny – ale właśnie zamknięcie budżetu produkcji. Konieczne jest zatem szukanie wśród wszelkich rozmaitych źródeł: instytucji, mecenasów, sponsorów i innych organizacji. Dokument zaś jest znakomitym przykładem czegoś, co Adamczak określa jako „model kina artystycznego”. Nie jest w stanie sprawdzić się w sensie biznesowym i zarobić na sobie, dlatego potrzebuje mecenatu państwa. Kluczową rolę w eksploatacji pełnią zaś festiwale filmowe¹⁴¹. Dopiero rok 2005 i uchwalenie ustawy o kinematografii, powołującej do życia Polski Instytut Sztuki Filmowej, tchnęło nowe życie w całą branżę – również w polski film dokumentalny.

Od pamiętnego roku 2005 wyklarowało się jeszcze kilka innych potencjalnych źródeł finansowania obrazów dokumentalnych w Polsce. Jako że celem niniejszego opracowania jest wskazanie, jak zarządzać niewiadomymi w procesie produkcji filmu dokumentalnego, w niniejszym rozdziale chciałbym znaleźć odpowiedź na pytanie: **Jak skonstruować budżet filmu dokumentalnego (źródła finansowania), gdy na wstępnych etapach prac nad dziełem wiele czynników jest trudnych do przewidzenia?**

2.4.1 Polski Instytut Sztuki Filmowej

Powołany do życia ustawą o kinematografii z 2005 r. Polski Instytut Sztuki Filmowej¹⁴² tchnął nowe życie w rodzimą branżę filmową. Po bardzo kiepskiej końcówce ubiegłego stulecia ustanowienie na początku XXI wieku instytucji, która miała według czystych i klarownych zasad konkursowych rozdysponowywać ponad 100 milionów złotych każdego roku między polskich producentów i twórców filmowych, okazało się kamieniem milowym w rozwoju polskiego przemysłu filmowego. Od tego momentu realizacja dzieł audiowizualnych w Polsce nabrała rozpędu, zaczęło powstawać corocznie dużo więcej coraz lepszych filmów: fabularnych, dokumentalnych i animowanych, dofinansowywanych przez PISF zarówno na etapie produkcji, jak i developmentu.

¹⁴¹ Zob. Adamczak, M., *Globalne Hollywood...*

¹⁴² Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii.

Ciekawa jest konstatacja Marcina Adamczaka, że Polski Instytut Sztuki Filmowej powstał jako „pomocna dłoń” w opozycji do „niewidzialnej ręki” rynku, na którym sztuka filmowa raczej nie ma prawa sama się utrzymać, przynajmniej w Polsce. W 2005 roku film wrócił zatem pod skrzydła państwowego mecenatu, stając się zarazem znów częścią „dziedzictwa narodowego”¹⁴³. Artur Majer zwraca zaś uwagę na bardzo istotny w historii PISF rok 2010. To właśnie wtedy do Programów Operacyjnych wprowadzono pojęcie „filmu trudnego”, przy produkcji którego można było ubiegać się o dofinansowanie do 70% kosztów przedsięwzięcia¹⁴⁴. Zmiana ta była szczególnie istotna z punktu widzenia początkujących reżyserów i producentów, mierzących się w swoich realizacjach z produkcjami trudnymi do sfinansowania „poza systemem”, czyli de facto przez sektor prywatny.

Polski Instytut Sztuki Filmowej ma zgodnie ze swoim statutem obowiązek wspierać rodzimą kinematografię i przyczyniać się do wzbogacania i rozwoju krajowego dorobku kulturowego. Powyższe nie oznacza jednak bynajmniej, że chętnie dofinansowuje każdą filmową inicjatywę – nawet jeśli aplikujący twórcy posiadają już bogaty i uznany dorobek. Swoisty regulamin działania Instytutu określają Programy Operacyjne, co roku aktualizowane między innymi na podstawie konsultacji z przedstawicielami środowiska filmowego. Można aplikować o wsparcie całego szeregu różnorodnych przedsięwzięć i inicjatyw związanych z filmem, jednakże na potrzeby niniejszego opracowania skupię się jedynie na dotyczących filmu dokumentalnego Priorytetach: Produkcja Filmowa oraz Rozwój Projektu.

Producent, zdecydowawszy się na walkę o pieniądze z PISF, wkracza na długą, krętą i wyboistą ścieżkę, na której urzędnicy i doświadczeni twórcy filmowi będą mu uważnie patrzeć na ręce. Droga ta zaczyna się od złożenia wniosku wraz z całym szeregiem opisanych w Programach Operacyjnych załączników. Głównymi składowymi są opisane wcześniej elementy pakietu produkcyjnego. Większość załączników bazuje na prognozach i estymacjach, czyli de facto niewiadomych. Producent zatem, w ramach zarządzania ryzykiem na etapie pozyskiwania funduszy niezbędnych do ukończenia dzieła, będzie musiał udowodnić w PISF, że dla niego są to sprawy wiadome. Wie dokładnie, jaki film dostarczy na końcu procesu, z kim przejdzie tę ścieżkę i ile będzie go to kosztowało. Pracownicy Instytutu oczekują bowiem konkretów. Jest to niewątpliwie uzasadnione faktem, że dysponują środkami publicznymi, więc jakakolwiek wątpliwość co do zasadności wykorzystania pieniędzy narażałaby również ich

¹⁴³ Adamczak, M., *Globalne Hollywood...*, s. 347.

¹⁴⁴ Majer, A., *Polski Instytut Sztuki Filmowej*, [w:] Majer, A., Orankiewicz, A., Wróblewska, A., [red.] *Pieniądze – produkcja – rynek. Finansowanie produkcji filmowej w Polsce*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019, s. 71.

samych na konsekwencje. Można zatem postawić tezę, że pracownicy Instytutu również mierzą się z niewiadomymi i zarządzaniem ryzykiem. Podstawowa różnica polega jedynie na tym, przed kim odpowiadają w przypadku wystąpienia zdarzenia niepożądanego (producent przed PISF, pracownik Instytutu przed Dyrektorem tegoż) i na jakie konsekwencje są narażeni w takiej sytuacji. Główny menedżer obrazu audiowizualnego w skrajnym przypadku nie otrzyma przyznanych mu środków lub będzie musiał zwrócić te, które dostał wcześniej. Biorąc pod uwagę fakt, że wkład PISF w koszty realizacji zazwyczaj wynosi około 50% budżetu, byłoby to dla producenta niebywale groźne pod względem finansowym i mogłoby ostatecznie skutkować niepowstaniem dzieła filmowego lub nawet upadłością firmy producenckiej.

Niezmiernie ważnymi dla PISF załącznikami do aplikacji, a niewspomnianymi jeszcze w niniejszym opracowaniu, są dokumenty potwierdzające pozostałe źródła finansowania dzieła. Mogą to być umowy bądź listy intencyjne wystawione przez koproducentów, sponsorów i innych. Instytut wymaga również potwierdzenia, choćby w formie listu intencyjnego, że producent znalazł dystrybutora zainteresowanego eksploatacją obrazu. Jest to charakterystyczny, ale zarazem typowy dla kinematografii europejskiej warunek ubiegania się o środki publiczne¹⁴⁵.

Aplikować o dofinansowanie w PISF należy zarówno poprzez Internetowy System Składania Wniosków, jak i poprzez złożenie całego kompletu dokumentów w wersji papierowej z podpisami w siedzibie Instytutu. Można tego dokonać trzy razy w roku w trakcie tak zwanych „sesji”. Jeśli wniosek przejdzie ocenę formalną, to jest zawiera wszystkie przewidziane przez Programy Operacyjne załączniki, nie przekracza określonych limitów (kwotowych i procentowych dotyczących udziału PISF w całym budżecie przedsięwzięcia: 70% środków dla „filmów trudnych”, 50% dla pozostałych), a producent spełnia wymogi statutowe dotyczące prowadzonej działalności, aplikacja jest kierowana do Komisji I Etapu. W tej części weryfikacji wniosek oceniany jest przez kilkoro twórców i osób związanych z branżą filmową zarówno artystycznie, jak i ekonomicznie. Eksperti wybierają najlepsze zgłoszenia i kierują je do Komisji II Etapu, składającej się z przewodniczących Komisji I Etapu. Rekomendacja Komisji II Etapu jest praktycznie jednoznaczna z pozytywną decyzją o przyznaniu dofinansowania przez Dyrektora PISF. Dyrektor także dysponuje swoją pulą środków, które może rozdysponowywać między beneficjentów z pominięciem wyżej opisanej

¹⁴⁵ *Mapping of film and audiovisual public funding criteria in the EU*, publikacja Europejskiego Obserwatorium Audiowizualnego, źródło: <https://rm.coe.int/mapping-of-film-and-audiovisual-public-funding-criteria-in-the-eu/1680947b6c> [dostęp: 12.01.2023].

procedury lub, co również się zdarza, po odwołaniu się przez producenta od decyzji Komisji I lub II Etapu. Twórcy filmowi od momentu ogłoszenia ostatecznego werdyktu PISF dostają sześć miesięcy na skompletowanie i podpisanie umów zapewniających pozostałą część budżetu dzieła – jest to bowiem warunek konieczny do podpisania ostatecznej umowy z Instytutem¹⁴⁶.

W tym systemie konkurencja jest bardzo duża, a młodzi debiutanci muszą w każdej sesji stawać w szranki z doświadczonymi realizatorami dzieł filmowych. Oczywiście nie lokuje ich to na straconej pozycji, ale jest znaczącym utrudnieniem na drodze po pieniądze i tym samym w stronę realizację filmu. Producent zaś, gdy już uda mu się podpisać umowę dotacji z Instytutem, wkracza na kolejną, jeszcze bardziej krętą i wyboistą ścieżkę administracyjną, związaną z raportowaniem i rozliczeniem dotacji. Jednakże żadne z powyższych nie zmienia faktu, że PISF wciąż jest największą publiczną instytucją dotującą polską kinematografię i wiele dzieł bez zaangażowania Instytutu po prostu by nie powstało.

Producent obrazu dokumentalnego chcąc zatem zredukować ryzyko niezebrania środków na ukończenie filmu, będzie skazany na aplikowanie o dofinansowanie przez Polski Instytut Sztuki Filmowej. W ramach zarządzania niewiadomymi w procesie produkcji będzie musiał udowodnić, że wie dokładnie, jaki film powstanie na końcu procesu i jak wyglądać będzie ścieżka, która go wraz ze współtwórcami do tego finału doprowadzi. Byłoby dobrze, gdyby zarówno ostateczny film, jak i wszystkie załączniki końcowe opracowywane przy realizacji dzieła (wynikowe: kosztorys, harmonogram, skład ekipy realizacyjnej i inne) były jak najbliższe tym zaplanowanym we wniosku o dofinansowanie. Producent redukuje w ten sposób ryzyko zakwestionowania przez pracownika PISF któregośkolwiek z licznych obligatoryjnych raportów końcowych. W skrajnym przypadku mogłoby to bowiem zrodzić obowiązek zwrotu środków pozyskanych na realizację dzieła, co dla producenta oznaczałoby niechybną katastrofę.

Marcin Adamczak zauważa słusznie, że obecnie mamy do czynienia z sytuacją, w której większość pozostałych inwestorów danego dzieła audiowizualnego czeka właśnie na werdykt PISF. Dzięki systemowi eksperckiemu Instytut stał się gęstym sitem wyławiającym (teoretycznie) najlepsze projekty, a przyznana dotacja stanowi „pieczętkę jakości” i dość jednoznaczną rekomendację do inwestowania w daną produkcję¹⁴⁷. Anna Wróblewska stwierdza zaś, że choć z jednej strony wysokie zaangażowanie państwowego mecenas

¹⁴⁶ Programy Operacyjne PISF 2022.

¹⁴⁷ Adamczak, M., *Obok ekranu...*, s. 52-53.

zapewnia rodzimej kinematografii stabilny rozwój, to z drugiej usypia czujność i rozleniwia. Jakkolwiek spojrzeć, branża filmowa w Polsce jest w dużej mierze uzależniona od władz państwowych¹⁴⁸.

2.4.2. Regionalne Fundusze Filmowe

Kolejnym, niebywale istotnym źródłem finansowania, w szczególności z punktu widzenia producentów filmów dokumentalnych, są Regionalne Fundusze Filmowe. U ich podstaw, jak sama nazwa wskazuje, leży powiązanie realizacji z obszarem, na którym działa dany Fundusz. Te działające w Polsce mają podobne do pozostałych regulaminy, w których dwie kwestie są wspólne i zawsze niezmiennie. Po pierwsze, produkcja powinna w swojej treści nawiązywać do danego obszaru geograficznego (zazwyczaj wymaga się realizacji części scen w charakterystycznych dla danego regionu plenerach). Po drugie, środki pozyskane z funduszu muszą zostać wydatkowane na terenie działania danego funduszu (w różnych wysokościach; zazwyczaj jest to 100% lub 150% wartości otrzymanego wkładu). Producenci składają wnioski, które są opiniowane przez ekspertów z branży filmowej i danego regionu, a po zapadnięciu decyzji fundusz wspiera finansowo wybrane produkcje – zazwyczaj w formie dotacji lub wkładu koprodukcyjnego¹⁴⁹. Podobnie jak w przypadku aplikowania o dofinansowanie w PISF, producent będzie musiał udowodnić we wniosku, że wie dokładnie, jak przebiegnie proces realizacji obrazu oraz jaki film ostatecznie otrzyma na końcu pracy. Zarządzanie tymi niewiadomymi zdaje się szczególnie trudne w przypadku produkcji dokumentu, jednakże nie jest niemożliwe. Dodatkowo, jak udowadniam w dalszej części mojej pracy doktorskiej, Regionalne Fundusze Filmowe są akurat na tyle ważnym źródłem finansowania dzieł niefikcyjnych, że warto zmierzyć się z tą trudnością.

Jonathan Davis, jeden z czołowych brytyjskich orędowników Regionalnych Funduszy Filmowych, zauważa, że są one niebywale istotne zarówno pod względem ekonomicznym, jak i społecznym, przyczyniają się bowiem do podnoszenia życiowego poziomu lokalnych

¹⁴⁸ Wróblewska, A., *Główne źródła finansowania produkcji filmów fabularnych w Polsce*, [w:] Majer, A., Orankiewicz, A., Wróblewska, A., [red.] *Pieniądże – produkcja – rynek. Finansowanie produkcji filmowej w Polsce*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019, s. 43.

¹⁴⁹ Materiały Film Commission Poland, 2016.

społeczności, gmin oraz całych regionów¹⁵⁰. Anna Wróblewska natomiast zwraca uwagę na fakt, że Fundusze Regionalne przyczyniają się również do podnoszenia kwalifikacji pracowników branży kreatywnej w danej części kraju, powstają nowe miejsca pracy (choćby te niezbędne do ugoszczenia ekip filmowych podczas realizacji zdjęć) oraz wzrastają przychody z turystyki, coraz popularniejsze staje się bowiem organizowanie wycieczek śladami bohaterów ulubionego filmu lub serialu¹⁵¹.

Fundusze Regionalne w Polsce, dysponujące zazwyczaj budżetami rocznymi wynoszącymi od kilkuset tysięcy do półtora miliona złotych, mogą zatem raczej symbolicznie wspierać produkcję filmów fabularnych, ale dla twórców dokumentów z dużo mniejszymi budżetami wsparcie rzędu kilkudziesięciu (lub nawet kilkuset) tysięcy złotych może być języczkiem u wagi przesądającym o tym, czy film zostanie w ogóle skierowany do produkcji. Dobrze obrazują to dane statystyczne. Według raportu opracowanego z okazji dziesięciolecia regionalnych funduszy filmowych w Polsce pierwsza dekada ich działalności zaowocowała wsparciem 191 produkcji fabularnych wobec 252 dokumentalnych¹⁵². Anna Wróblewska zwraca też uwagę na fakt, że chętnie widziane przez Fundusze Regionalne projekty to takie, które powiązane są z lokalną historią oraz nawiązują do wybitnych postaci z danego regionu – dotyczy to zarówno filmów fabularnych, jak i dokumentalnych¹⁵³.

W kontekście niniejszego opracowania, które ma wskazać, jak zarządzać niewiadomymi w procesie realizacji dzieła dokumentalnego, producent filmowy staje przed zadaniem skonstruowania takiego wniosku do danego Funduszu Regionalnego, który maksymalnie zwiększy jego szansę na sukces i otrzymanie wsparcia w postaci dofinansowania projektu. Jak wspomniano powyżej, kluczowe jest w przypadku Regionalnych Funduszy umocowanie tematu, historii bądź bohatera w danym regionie. Pokrycie geograficzne terenów objętych działającymi obecnie w Polsce Funduszami Regionalnymi prawie daje gwarancję, że historia, którą twórcy danego dokumentu zechcą opowiedzieć, będzie pod któryś z nich podlegała. Pozostaje udowodnić, że zaprezentuje się to umocowanie w docelowym dziele, i uwzględnić w kosztorysie lokalnych twórców i podmioty okołofilmowe, najlepiej przenosząc

¹⁵⁰ Davis, J., *Regionalne fundusze filmowe w Polsce*, [w:] Wilczyński, J., Szczerbak, A., [red.] *Regionalna polityka audiowizualna*, Warszawa 2008, s. 6.

¹⁵¹ Wróblewska, A., *Europa, miasto, film. Regionalizm w systemie finansowania współczesnej produkcji filmowej i jego skutki dla dzieła filmowego*, [w:] Szuchiewicz, K., Kornacki, K., [red.] *Szkice o kulturze produkcji filmowej w Polsce*, Gdańsk 2016, s. 65.

¹⁵² Katalog 10 lat Regionalnych Funduszy Filmowych w Polsce*, KIPA 2018, źródło: <https://kipa.pl/wp-content/uploads/2018/10/Katalog-10-lecie-Regionalnych-Funduszy-Filmowych-1.pdf> [dostęp: 15.07.2022].

¹⁵³ Wróblewska, A., *Główne źródła...*, s. 28.

część realizacji dzieła na dany teren w okresie zdjęciowym i/lub postprodukcji. Następnie trzeba tylko przypilnować terminu, w którym dany Fundusz przyjmuje aplikacje (zazwyczaj około miesiąca w ciągu roku), złożyć wniosek i trzymać kciuki.

2.4.3. Nadawcy telewizyjni

Jak zauważa Anna Wróblewska, „polska tradycja sytuuje nadawców telewizyjnych w gronie strategicznych inwestorów i partnerów produkcji fabuł, dokumentów i animacji”¹⁵⁴. Autorka dalej w swoim opracowaniu uwagę poświęca już raczej filmom i serialom fabularnym, co jednak nie zmienia jednej bardzo istotnej z punktu widzenia niniejszego opracowania kwestii: film dokumentalny również jest wymieniony wśród wspieranych przez telewizję rodzajów filmowych i to się jak dotąd nie zmieniło. Autorka zauważa, również słusznie, że polityka produkcyjna nadawców telewizyjnych nie jest stabilna. Zazwyczaj wynika ona po prostu z polityki programowej bieżącego zarządu. Miewa liczne zwroty, powodowane zmianami strategii albo personalnymi¹⁵⁵. Oczywiście prywatne telewizje są znacznie mniej odporne na polityczne wiatry zmian niż te publiczne. Nie zmienia to jednak faktu, że angażując się w jakiegokolwiek produkcje, kierują się przede wszystkim szeroko pojętym interesem stacji, a nie dorobku kulturowego ani tym bardziej ambicjami i aspiracjami twórców.

Obecnie nadawcy telewizyjni w Polsce, którzy angażują się w realizację filmów dokumentalnych, to przede wszystkim HBO Polska (oddział HBO Europe), Canal+ oraz TVP S.A. Bardzo ciekawe spostrzeżenie dotyczące tego ostatniego proponuje Artur Majer: Telewizja Polska jest co prawda telewizją publiczną, ale jest też spółką prawa handlowego. Wszelkie finansowe wkłady płynące od TVP nie powinny być zatem traktowane jako środki publiczne. Na skutek niesłusznego domniemania jednak są, co jest znacznie mniej korzystnym rozwiązaniem dla producenta wiodącego takiej realizacji¹⁵⁶.

Nadawcy telewizyjni raczej nie ogłaszają, wzorem PISF czy Funduszy Regionalnych, konkursów ani sesji naborów. Producenci mogą się zgłaszać do odpowiednich departamentów

¹⁵⁴ Tamże, s. 36.

¹⁵⁵ Tamże, s. 37.

¹⁵⁶ Majer, A., (2018) *Kolegium Filmowe 2014–2015: TVP w służbie kinematografii*, „Images. The International Journal of European Film, Performing Arts and Audiovisual Communication”, nr 32, s. 210.

w trybie ciągłym. Zazwyczaj składa się one pager lub proposal i czeka na odpowiedź, która może nadejść lub nie.

Najistotniejsze dla zarządzania niewiadomymi i ryzykiem płynącym z produkcji filmu dokumentalnego jest to, że jeśli uda się namówić nadawcę telewizyjnego na współpracę przy produkcji filmu dokumentalnego, będzie to najprawdopodobniej wsparcie relatywnie dużym wkładem finansowym. Z jednej strony jest to oczywiście komfortowa sytuacja, bo gwarantuje producentowi dużą część budżetu, ale niestety przychodzi za to zapłacić pewną cenę. O ile wcześniej wspomniane Fundusze Regionalne i PISF oceniają wnioski, a później pozwalają twórcom na zachowanie autonomii i niezależności, pilnując jedynie, aby producent wywiązał się z umowy pod względem formalnym i księgowym, o tyle nadawcy telewizyjni mają tendencję do roszczenia sobie prawa do ingerencji w dzieło pod kątem artystycznym. Jako partner z dużym wkładem finansowym może forsować swoją wolę – od formatu i metrażu filmu, poprzez styl wizualny czy wybór bohatera, aż po zmiany montażowe w *final cut* – i egzekwować ją pod rygorem wycofania wkładu w dzieło, co byłoby dla producenta wielce ryzykowne.

2.4.4. Inne źródła finansowania

Kolejnym potencjalnym źródłem finansowania produkcji filmu dokumentalnego jest finansowanie społecznościowe, czyli tak zwany crowdfunding. Historycznie metoda ta kojarzy się przede wszystkim z branżą kreatywną, obecnie zaś ma dużo szersze zastosowanie, choćby w świecie start-upów, jednakże niezmiennie szeroko pojęta twórczość artystyczna pozostaje jej bardzo ważnym beneficjentem. Crowdfunding wypełnił niszę powstałą na skutek braku źródeł finansowania projektów we wczesnej fazie rozwoju i obciążonych dużym ryzykiem¹⁵⁷. Do jego rozwoju bezsprzecznie przyczyniło się rozpowszechnienie Internetu. Jednakże popularyzacja tej metody nie byłaby możliwa, gdyby nie to, że branża kulturalna wciąż boryka się z problemami finansowymi¹⁵⁸.

¹⁵⁷ Orankiewicz, A., *Między publicznym a prywatnym – alternatywne formy finansowania produkcji filmowej*, [w:] Majer, A., Orankiewicz, A., Wróblewska, A., [red.] *Pieniądże-produkcja-rynek. Finansowanie produkcji filmowej w Polsce*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019, s. 154-156.

¹⁵⁸ Gałuszka, P., Bystron, V., *Platforma finansowania społecznościowego jako nowy typ przedsiębiorstwa na rynku kultury*, Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 2013, s. 125.

Zwyczajowo takową zbiórkę przeprowadza się za pomocą specjalistycznej platformy internetowej. Oferta podmiotów świadczących pomoc w crowdfundingu jest bardzo szeroka – zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Najczęściej działa to zero-jedynkowo, to jest na wstępie określa się, jaką kwotę twórcy potrzebują zebrać, aby ukończyć dzieło (zazwyczaj po crowdfunding sięga się na ostatnim etapie realizacji, aby „domknąć” budżet), oraz ile czasu dają sobie na osiągnięcie tego celu finansowego. Jeśli się uda – pieniądze trafiają do twórców, którzy mogą skończyć film, a w zamian swoim sponsorom i darczyńcom sprezentować obiecane nagrody: najczęściej zaproszenia na pokaz filmu, plakat lub inny gadżet związany z obrazem (w ramach zarządzania ryzykiem i niewiadomymi warto uwzględnić koszt przygotowania nagród oraz prowizję dla platformy crowdfundingowej już w deklarowanej do zebrania kwocie). Jeśli zaś zbiórki nie uda się zakończyć sukcesem w zadanym czasie, wszystkie środki wracają do darczyńców. W finansowaniu społecznościowym w Polsce można zebrać zazwyczaj od kilku tysięcy do kilkudziesięciu tysięcy złotych, co dla filmu dokumentalnego może się okazać kwotą niebagatelną i, jak wcześniej wspomniałem, umożliwić „domknięcie” budżetu i zakończenie dzieła.

Agnieszka Orankiewicz zauważa, że zbiórka społecznościowa, poza oczywistymi względami finansowymi, wiąże się też z szeregiem dodatkowych korzyści dla zbierającego. Wśród głównych należałoby wymienić: rozgłos, reklamę, zainteresowanie mediów i potencjalnych partnerów biznesowych. Samym twórcom zaś crowdfunding daje poczucie niezależności¹⁵⁹, taki „rozproszony” sponsor nie może mieć bowiem żadnej kontroli i wpływu na sam proces realizacji dzieła. Orankiewicz wskazuje także na bariery w przeprowadzaniu zbiórek społecznościowych. Za główną uważa brak jasno określonych regulacji prawnych i podatkowych, wysokie koszty kampanii oraz brak społeczności, która pracowałaby na rzecz rozwoju crowdfundingu¹⁶⁰.

Produkcję filmu dokumentalnego mogą również wesprzeć podmioty i osoby z branży oraz środowiska okołofilmowe – zarówno w postaci wsparcia finansowego, jak i wkładu rzeczowego. Najlepszą bodaj szansę na poznanie takich partnerów stwarzają specjalistyczne wydarzenia branżowe, festiwale i targi. Krajowym przykładem takiego wydarzenia jest program Doc Lab Poland organizowany przy Krakowskim Festiwalu Filmowym. Składają się nań warsztaty, konsultacje i pitchingi polskich projektów dokumentalnych w ramach dwóch

¹⁵⁹ Orankiewicz, A., *Między publicznym...*, s. 154-156.

¹⁶⁰ Orankiewicz, A., *Determinanty rozwoju crowdfundingu w Polsce w perspektywie produkcji filmowej*, [w:] Szuchiewicz, K., Kornacki, K., [red.] *Szkice o kulturze produkcji filmowej w Polsce*, Gdańsk 2016, s. 114-129.

programów: Docs To Start oraz Docs To Go! oraz Market Koprodukcyjny. Jak zauważyła Katarzyna Ślesicka w rozmowie z Edytą Borkowską, głównym celem całego programu jest łączenie ludzi i pomoc w nawiązywaniu relacji zawodowych – również transgranicznych. Bezpośrednia współpraca z przedstawicielami branży z innych krajów może bowiem znacząco ułatwić dotarcie do instytucji czy nadawców telewizyjnych zainteresowanych danym zagadnieniem¹⁶¹.

Widać zatem, że największą szansą producentów i reżyserów podczas wydarzenia w Krakowie jest możliwość zaprezentowania projektu przed gremium składającym się z profesjonalistów z branży filmowej, co może zaowocować współpracą w rozmaitej formie, w tym również w postaci wkładu pieniężnego i zawarcia umowy koprodukcji, na poziomie krajowym i międzynarodowym. Z drugiej zaś strony głównym celem imprezy i warsztatów jest nauczyć twórców filmowych, jak najlepiej zrobić pitching, to jest jak zaprezentować w atrakcyjny sposób swój projekt i samych siebie. Kevin Downey zwraca uwagę, że w samym tym procesie nie sprzedaje się jedynie pomysłu, ale też osobę, która za nim stoi. Należy stworzyć taką więź, aby osoby decyzyjne chciały w przyszłości z danym twórcą współpracować¹⁶².

John Caldwell z kolei podkreśla, jak złożoną kwestią jest przeprowadzenie dobrego pitchingu, który jest wręcz sztuką sam w sobie. Wymaga umiejętności streszczenia całego pomysłu lub historii jednym wręcz zdaniem lub kadrem. Wymaga od performerów konceptualnej i interpersonalnej aktywności oraz złożenia w ciągu kilku sekund lub minut obietnicy czegoś wyjątkowego¹⁶³. Nie należy jednocześnie zapominać, że fundamentem budowania i później podtrzymania tego typu relacji jest kontakt osobisty¹⁶⁴, a nie wirtualny. Dlatego tym bardziej docenić należy inicjatywę Doc Lab Poland, podczas której producenci i twórcy filmów dokumentalnych nie tylko dostają szansę na prezentację swoich projektów przed ludźmi z branży, ale także są do tego przygotowywani i szkoleni podczas dedykowanych warsztatów. Dodatkowo całe projekty są szlifowane w sensie globalnym podczas sesji z tutorami. Pracuje się nad scenariuszem, reżyserią, promocją, marketingiem, dystrybucją i

¹⁶¹ Borkowska, E., (2019) *Światowi gracze na Markecie Doc Lab Poland*, „FilmPro”, nr 2(38)/2019, s. 14-15.

¹⁶² Downey, K., *Here's How to Sell a Reality Show: The Pros Say a 'Game Changer' Can Get You Through the Door*, „Broadcasting and Cable”, August 3030, 2004, s. 38.

¹⁶³ Caldwell, J., T., *Production Culture...*, s. 81-84.

¹⁶⁴ Hučková, J., *Promocja i dystrybucja polskich filmów krótkometrażowych, dokumentalnych i animowanych na przykładzie działalności Krakowskiej Fundacji Filmowej*, [w:] Szczepański, T., Kozubek, M., [red.] *Polski film dokumentalny w XXI wieku*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2016, s. 252.

strategią festiwalową. Jak podają Adam i Katarzyna Ślesiccy, pomysłodawcy tej inicjatywy, w samym pitchingu trzeba udowodnić, że ma się dobry temat i twórcze podejście do niego. W Doc Lab Poland taki modelowy pitch powinien składać się z kilkuminutowej prezentacji materiałów audiowizualnych i kilkuminutowego wystąpienia producenta i reżysera. Para powinna wprowadzić audytorium w temat swojego filmu, opowiedzieć o bohaterach i motywacjach, które sprawiły, że zajęli się tym konkretnym projektem, oraz określić, na jakim etapie są obecnie ich prace. Reżyser i producent muszą umieć zachęcić potencjalnych partnerów do współpracy, ale też pokazać, że między nimi samymi jest chemia. Warto również pokazać, że ma się osobisty stosunek do swojego projektu¹⁶⁵. Pitching sam w sobie jest znakomitym sposobem pracy nad filmem i jego rozwojem. Szansa na zdobycie zainteresowania potencjalnych sponsorów, agentów sprzedaży czy selekcjonerów festiwalu jest tej części pracy ukoronowaniem i nagrodą.

Jednym z intrygujących pomysłów na ułatwienie szybkiej wymiany kluczowych informacji między potencjalnymi partnerami biznesowo-filmowymi jest formuła speed-datingu¹⁶⁶, która polega na dosiadanu się do osób decyzyjnych na krótki, z góry określony czas, w celu zrobienia ekspresowego pitchingu. Formuła ta również jest wykorzystywana podczas wydarzeń branżowych, zazwyczaj na festiwalach i targach filmowych, również tych w Krakowie.

Jako kontrpunkt dla wyżej wymienionych (w większości zapewne celnych i słusznych) argumentów stojących za pitchingami i warsztatami developmentowymi chciałbym przytoczyć opinię Charlesa Tessona, dyrektora artystycznego sekcji uzupełniającej Międzynarodowego Festiwalu w Cannes, Semaine de la Critique oraz prezesa Cinemas du Monde, instytucji zajmującej się koprodukcjami przy Francuskim Instytucie Filmowym. W rozmowie z Urszulą Lipińską zauważył on, że z jednej strony niezaprzeczalnym plusem całej tej utkanej i dobrze już prosperującej sieci pitchingów, festiwalu i warsztatów jest to, że zwiększa ona szanse na wypłynięcie dobrego projektu, niezależnie od tego, skąd będzie pochodził. Głównym minusem jest zaś to – uważa Tesson – że wielu twórców, jak sam to widział nie jeden raz, aby spełnić wymagania danych warsztatów czy sesji tutorskich, adaptuje swoje projekty do określonych wytycznych, tym samym zatracając osobistość i szczerłość całego projektu¹⁶⁷. Producent i

¹⁶⁵ Borkowska, E., (2019) 3... 2... 1... *PITCH!*, „FilmPro”, nr 2(38)/2019, s. 45-47.

¹⁶⁶ Caldwell, J., T., *Production Culture...*, s. 322.

¹⁶⁷ Lipińska, U., (2019) *Widza nie można cały czas trzymać za gardło*, „FilmPro”, nr 4(40)/2019, s. 87.

reżyser muszą tak naprawdę mieć w sobie dużo siły, odwagi, determinacji i motywacji, aby bronić swoich pomysłów podczas niezliczonych sesji z konsultantami i script doctorami.

Na tym etapie niniejszych rozważań chciałbym zwrócić uwagę na jeszcze jedną, moim zdaniem bardzo istotną, kwestię. Niezależnie od intencji i chęci tutorów oraz coachów, którzy starają się młodym adeptom sztuki filmowej podpowiedzieć, w którą stronę powinni przekierować dany projekt lub nawet sam pitching, nie są oni obciążeni absolutnie żadną ewentualną odpowiedzialnością za swoje sugestie. Nie muszą przeprowadzać analizy ryzyka dla danych działań ani rozważać specyfiki możliwych do wystąpienia zdarzeń niepożądanych, ponieważ negatywne konsekwencje (w tym momencie za negatywną konsekwencję podjętej decyzji uznałbym również niepozyskanie dofinansowania produkcji dzieła), jeśli się wydarzą, w żaden sposób nie dotkną konsultanta. Ten przecież jedynie dzieli się opinią i udziela wskazówek. Ostateczna decyzja (i tym samym jej ewentualne skutki) zawsze spoczywa na barkach producenta i ewentualnie reżysera. Jest to kolejny silny argument za tym, aby opisaną dotychczas wiedzę i wskazówki wykorzystywać rozważnie i rozsądnie, mając cały czas na uwadze przede wszystkim własne bezpieczeństwo i odpowiedzialność za cały projekt.

Są też znacznie mniej formalne wydarzenia umożliwiające networking osób związanych z robieniem filmów. W Stanach Zjednoczonych przybierają one czasem nawet tak niebanalną formułę, jak warsztaty... kulinarne! John Caldwell zwraca jednak uwagę, jak ważne i istotne dla branży filmowej są takie właśnie wydarzenia, służą bowiem zacieśnianiu więzi na stopie prywatnej, przekładając się tym samym na te biznesowo-filmowe¹⁶⁸.

Na etapie opisywanego w niniejszym rozdziale developmentu, w trakcie przygotowań do produkcji filmu dokumentalnego, raczej niemożliwe będzie pozyskanie od potencjalnego dystrybutora czegokolwiek więcej niż list intencyjny. I o ile w świecie fabularnym tak zwane *pre-sales agreements* (zaliczki lub gwarantowany ryczałt przekazywany z góry jako wkład do budżetu filmu) potrafią czasem przekraczać nawet połowę wszystkich środków niezbędnych do zrealizowania filmu¹⁶⁹, o tyle praktyka zawodowa wskazuje, że partner, który miałby się zająć eksploatacją obrazu dokumentalnego, nie podejmuje zobowiązań, dopóki nie zobaczy co najmniej *rough cut* dzieła. Z tego powodu dystrybutor nie będzie szerzej omawiany w tej części opracowania.

¹⁶⁸ Tamże, s. 88-90.

¹⁶⁹ Kościński, K., *Dystrybucja filmowa: podstawowe relacje umowne*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Semper, Warszawa 2020, s. 391.

Podsumowując, chciałbym szczególną uwagę zwrócić na dodatkowe, być może nie tak oczywiste, korzyści płynące z dwóch opisanych wyżej metod pozyskiwania finansowania w procesie produkcji filmu dokumentalnego: zbiórek społecznościowych i pitchingów podczas eventów branżowych. Ta pierwsza, oprócz pozyskania pieniędzy na ukończenie filmu, może zapewnić projektowi rozgłos i pełnić funkcję narzędzia promocyjno-marketingowego. Może przyczynić się wręcz do powstania mikrospołeczności – fanów czekających na ukończenie dzieła, którzy czują się jednocześnie sponsorami i partnerami w realizacji. Należy jednocześnie pamiętać o obostrzeniach związanych z tą ścieżką finansowania, to jest o relatywnie wysokich kosztach (zarówno pod kątem środków pieniężnych, jak i czasu oraz pracy), które trzeba włożyć w organizację takowej zbiórki, oraz o braku jednoznacznych regulacji prawnych i fiskalnych w tym zakresie. Pitchingi podczas wydarzeń branżowych stwarzają z kolei świetną okazję dla producenta i reżysera do skonfrontowania projektu i pomysłu na film dokumentalny z pierwszą widownią, w dodatku złożoną z profesjonalistów w branży. Mogą zatem już na tym etapie wy badać zainteresowanie gotowym dziełem oraz ewentualnie wprowadzić do niego adekwatne adaptacje i zmiany. Jednocześnie winni cały czas pamiętać o tym, aby nanosząc sugerowane przez różne osobistości i gremia poprawki, nie zatracić tego, co jest najważniejsze dla nich samych – autorskiej i osobistej pieczętki.

2.4.5. Konkluzja

Konstruowanie budżetu filmu dokumentalnego to kolejne bardzo złożone i obarczone wieloma znakami zapytania zadanie, mieszczące się w kompetencjach producenta. Jest to o tyle utrudnione, że w zasadzie z góry można założyć, iż całe przedsięwzięcie nie zakończy się sukcesem finansowym, a podmioty inwestujące w najlepszym wypadku otrzymają zwrot małej części wpłaconych środków. Jest to poniekąd dość kuriozalna sytuacja, w której ryzyko finansowe już na początku procesu jest niebywale wysokie.

Niemniej budżety takowych przedsięwzięć są konstruowane i egzekwowane, a filmy dokumentalne w Polsce wciąż powstają. Dzieje się tak dzięki temu, że ukonstytuowało się kilka ścieżek i źródeł, które, najczęściej w formie dotacji bądź wkładu koprodukcyjnego, angażują się w tego typu projekty. Jak wynika z powyższej części mojego opracowania, motywacją jest zazwyczaj działanie na rzecz dorobku kulturowego kraju lub regionu, wsparcie i promocja danego obszaru (podlegającego pod konkretny Regionalny Fundusz Filmowy) albo interes

nadawcy telewizyjnego, który chce mieć powstały obraz dokumentalny w swojej i tylko swojej ofercie na zasadzie wyłączności. Mówimy zatem o podmiotach, które zainwestowawszy w produkcję dzieła audiowizualnego (w tym wypadku dokumentalnego), oczekują co prawda zwrotu z inwestycji, ale niekoniecznie zwrot ten musi mieć postać pieniężną. Dzięki tej swoistej sytuacji podmioty te nie ponoszą ryzyka finansowego, zdejmując tym samym to ryzyko z producenta – o ile oczywiście ten wywiąże się z wszystkich pozostałych zapisów kontraktu oraz rozliczy się z pozyskanych funduszy zgodnie z zasadami opisanymi w danym regulaminie bądź Programach Operacyjnych PISF.

Co ważne, każdy sponsor, z Polskim Instytutem Sztuki Filmowej włącznie, chce być tym ostatnim na liście, zamykającym budżet przedsięwzięcia, ewentualnie jednym z ostatnich. Jeśli przyjrzyć się Programom Operacyjnym PISF, regulaminom Regionalnych Funduszy Filmowych oraz zasadom naboru wniosków do innych tego typu programów, można zauważyć, że każdy z podmiotów i instytucji oczekuje od producentów, iż będą mieli wcześniej zagwarantowane co najmniej 50% budżetu całej produkcji. Jednocześnie zdają się nie rozumieć, że przecież ktoś musi być tym pierwszym i zaufać danym twórcom i ich konkretnemu projektowi. W praktyce rozwiązaniem tego impasu jest sytuacja, w której producent swoim wkładem własnym oraz listami intencyjnymi zabezpiecza około połowy finansowania dzieła i następnie aplikuje o dofinansowanie w Polskim Instytucie Sztuki Filmowej. Jeśli uda mu się pozyskać dotację, listy intencyjne są przekuwane w umowy, co jest wymogiem PISF i warunkiem koniecznym do podpisania ostatecznego kontraktu z Instytutem, a staje się to łatwiejsze właśnie dzięki temu, że projekt dostaje „pieczętkę jakości” systemu eksperckiego PISF. Ten poniekąd dziwny i oparty na bardzo swoistym sprzężeniu zwrotnym konstrukt wydaje się mimo wszystko relatywnie bezpieczną i ograniczającą ryzyko finansowe producenta ścieżką, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę fakt zobowiązań i powinności, które zaczynają ciążyć na producencie od momentu podpisania każdego kontraktu z instytucją lub podmiotem mającym dofinansować dzieło audiowizualne. Dopóki bowiem pozostałe ustalenia formalne spisane są jedynie w postaci listów intencyjnych, nie generują one żadnych prawnych zależności między podmiotami. Wtenczas, jeśli producentowi nie powiedzie się w PISF, może po prostu zrezygnować z produkcji danego dzieła. Jest to chyba najkorzystniejszy scenariusz dla producenta zarządzającego ryzykiem finansowym na tym etapie (developmentu) procesu produkcji filmu dokumentalnego. Powyższe dowodzi też wspomnianej tezy, że zasadniczo Instytut podejmuje decyzje o „być” albo „nie być” większości polskich produkcji dokumentalnych.

Oczywiście zdeterminowany, pracowity i obrotny producent poradzi sobie również bez środków z PISF. Ma do dyspozycji wiele innych źródeł, z których chętnie korzystają twórcy dokumentów. Będzie mu po prostu znacznie trudniej. Szczęścia będzie mógł szukać między innymi w Regionalnych Funduszach Filmowych, u niektórych nadawców telewizyjnych, na zbiórkach społecznościowych, wśród osób i podmiotów z branży i wokół niej orbitujących oraz, mimo wszystko, w sektorze prywatnym.

Każde z opisanych przeze mnie w niniejszym ustępie źródło finansowania ma swoje wady i zalety, czy raczej do każdego z nich producent będzie musiał się mniej lub bardziej nagiąć. Oczywiście celem nadrzędnym, którym powinien się kierować, jest przede wszystkim ukończenie dzieła. Należy jednocześnie pamiętać, że cena, którą przyjdzie za to zapłacić, nie zawsze jest tego warta. Bezsprzecznie konieczne będzie pójście na pewne ustępstwa i kompromisy, ale dobry producent winien wiedzieć, gdzie przebiega granica nie do przekroczenia. Dlatego właśnie należy znaleźć złoty środek między oczekiwaniami partnerów produkcyjnych a zachowaniem wolności twórczej i utrzymaniem autorskiego charakteru dzieła.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną niebywale istotną kwestię. Wszystkie wymienione wcześniej potencjalne źródła finansowania produkcji dzieła dokumentalnego łączy jedno: pochłaniająca dużo czasu ścieżka formalna – od momentu pitchingu (zaprezentowania projektu) aż do wpłynięcia środków na konto producenta. Czasem zaś, szczególnie gdy mówimy o filmie dokumentalnym i wydarzeniach, które dzieją się „tu i teraz”, konieczne jest podejmowanie działania (w sensie filmowym) natychmiast. Remedium na ten problem ma być „fundusz szybkiego reagowania” zasilany środkami niepublicznymi, który umożliwi realizację zdjęć uciekających czy realizację zwiastuna w trybie błyskawicznym¹⁷⁰. Inicjatywa ta jest jednak dopiero w fazie projektowej i nie wiadomo, czy uda się takowy fundusz stworzyć, jednakże niewątpliwie byłaby to bardzo znacząca zmiana dla producenta zarządzającego ryzykiem finansowym w procesie produkcji filmu dokumentalnego w Polsce.

¹⁷⁰ Wróblewska, A., (2022) *Nowa rzeczywistość i jej wyzwania*, „Magazyn Filmowy”, 11 (135), s. 7.

2.5. *Diagnosis* (2018, reż. Ewa Podgórska) case study jako przykład komponowania budżetu pełnometrażowego, kreacyjnego filmu dokumentalnego

Analizując i omawiając przykład wspomnianego już filmu dokumentalnego *Diagnosis* (2018, reż. Ewa Podgórska), chciałbym zastosować podejście nazywane przez naukowców „dedukcyjnym” (w kontekście studium przypadku). Ma ono sprowadzać się przede wszystkim do przyjmowania a priori teorii lub zespołów pojęć po to, aby następnie podczas badania sprawdzić, czy czynniki uznane za ważne z teoretycznego punktu widzenia faktycznie oddziałują w konkretnej i realnej sytuacji¹⁷¹. Mamy zatem pewne konstrukty teoretyczne (i praktyczne), które opisałem w poprzednich ustępach opracowania, a teraz, analizując wspomniany *case study*, chcę sprawdzić, czy i w jakim stopniu omówione kwestie przekładają się na praktykę. Można zatem jednocześnie przyjąć, że jest to typ studium przypadku, które Robert Stake określiłby mianem „instrumentalnego” (*instrumental case study*), to jest takiego, którego głównym celem jest dostarczenie wglądu w pewne interesujące badacza kwestie albo zweryfikowanie uogólnień. Uwaga badacza skupia się wtedy nie na samym (oczywiście badanym dogłębnie) przypadku, ale raczej na możliwości tworzenia uogólnień lub na rozumieniu zjawiska¹⁷².

Dodatkowo, jako że zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie sprowadza się w dużej mierze do działań doskonalących w zakresie identyfikacji szans i zagrożeń, sprawozdawczości finansowej, organizacji procesów, procesu kontroli, operacyjnej skuteczności i efektywności systemu, zapobieganiu stratom, wykorzystaniu doświadczeń w organizacji i elastyczności organizacji¹⁷³, chcę sprawdzić, które z omówionych przeze mnie wcześniej narzędzi dotyczących zarządzania niewiadomymi zostały zaimplementowane w analizowanym *case study* oraz czy przyniosły spodziewany efekt.

¹⁷¹ Strumińska-Kutra, M., Koładkiewicz, I., *Studium przypadku...*, s. 4.

¹⁷² Stake, R.E., (2009) *Jakościowe studium przypadku*, przekł. Marta Sałkowska, [w:] Denzin, N.K., Lincoln, Y.S., [red.] *Metody badań jakościowych*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 623-654.

¹⁷³ Wróblewski, D., [red.] *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 106-107.

2.5.1. Od początku, czyli skąd pomysł?

Diagnosis to pełnometrażowy film dokumentalny opowiadający o podświadomości miasta Łodzi przez pryzmat zwierzeń jej mieszkańców. Oglądając tyłówkę dzieła, można być zaskoczonym, widząc w napisach końcowych nietypową funkcję: „Pomysł filmu”. Pod spodem widz zobaczy imię i nazwisko Małgorzaty Wabińskiej, również producentki obrazu, właścicielki firmy Entertain Pictures. W rozmowie z Wiołą Łabędź przedsiębiorczyni opowiada, że gdy przed wieloma laty przeprowadziła się z małej miejscowości do Łodzi, miasto zrobiło na niej bardzo duże wrażenie. Tętniące w latach 90. życiem, sprawiało wrażenie nieokiełznanego i dzikiego. Miejsca, w którym człowiek (jednostka) nie ma prawa czuć się samotny, będąc wśród tak wielu ludzi, a jednocześnie ma poczucie wyobcowania z dokładnie tego samego powodu. Pomysł, aby zrobić film o mieście, stał się dla producentki, jak sama przyznaje, obsesją. W ramach researchu zgłębiła zagadnienie psychologii miast. Analizując fachową literaturę, natrafiła na wzmiankę o grupie Francuzów, którzy w przestrzeni miejskiej sadzają obywateli na kozetce i zadają pytania o to, jakim kolorem bądź zwierzęciem jest miasto. Rozłożywszy odpowiedzi na czynniki pierwsze, docierali do głębokich refleksji dotyczących ukrytych miejskich traum. Wabińska natychmiast skontaktowała się z francuską grupą badaczy i zaprosiła ich do Łodzi. Mocne postanowienie zrobienia filmu o mieście tkwiło w niej już wtedy, gdy zaczynała Program dla Producentów Kreatywnych w Szkole Wajdy. Przygotowała już prawie cały pakiet producencki, choć nie znalazła jeszcze reżysera ani nawet nie miała treatmentu, a jedynie kilkudzaniowy opis koncepcji¹⁷⁴.

Wyraźnie widać więc, że *Diagnosis* to realizacja stricte producencka, w której Małgorzata Wabińska była nie tylko główną zarządzającą całą produkcją i zapewniła jej finansowanie, ale również zainicjowała powstanie dzieła w sensie kreatywnym. W tym miejscu ponownie dotykamy bardzo istotnej kwestii – motywacji. Skoro bowiem, jak wielokrotnie podkreślałem w niniejszym przewodzie, praca producenta filmowego jest trudna, żmudna i często bolesna, a nagroda przychodzi po bardzo długim czasie albo wcale, trzeba być niezmiernie zdeterminowanym, aby na tę ścieżkę wkroczyć. Dlatego wcale nie dziwi fakt, że opowiadając o początkach pracy nad filmem, Wabińska sama wspomina o obsesji zrobienia obrazu o niewidzialnej energii miasta. Dalej, krocząc już po tej żmudnej ścieżce, potrzebowała bodźców i stymulantów, które co jakiś czas miały jej przypominać, że ma to sens i warto dalej

¹⁷⁴ Łabędź, W., (2019) *Intuicja + ...*, s. 62.

w to brnąć. W przypadku Wabińskiej pierwszym i na pewno jednym z najważniejszych zastrzyków energii i motywacji był feedback po udziale w warsztatach i pitchingach w ramach Doc Lab Poland, który w dużym stopniu przyczynił się do ostatecznego sukcesu i ukończenia dzieła.

Warto również w tym momencie nadmienić, że – zgodnie z tym, co opowiedziała mi producentka – projekt był jeszcze później pitchowany w ramach dużych międzynarodowych wydarzeń branżowych: Docu Talents from the East w Karlowych Warach oraz w Cannes w ramach sekcji work-in-progress na różnych etapach realizacji dzieła. Jak zauważa Wabińska, pitch ewoluował i zmieniał się wraz z postępującym procesem produkcji filmu. Posiadając coraz więcej materiałów audiowizualnych, mogła coraz bardziej precyzyjnie szkicować kształt przyszłego dzieła. Bardzo zależało jej jednak na tym, aby esencja i klimat pozostały takie, jak pierwotnie zakładała¹⁷⁵. Warto też zwrócić uwagę na fakt, że krótko po udziale w Doc Lab Poland producentka została zaproszona ze swoim projektem do udziału w programie Dok Incubator oraz do partycypowania w spotkaniach koprodukcyjnych Dok Leipzig. Jednakże, jak zauważa, udział w tych wydarzeniach nie zaowocował niczym konkretnym. Pomysł na film wzbudzał zainteresowanie nadawców, ale też wielokrotnie sugerowano twórczyniom, co powinny zrobić, aby dostosować się do wymagań danej stacji. Wtedy właśnie Małgorzata Wabińska i Ewa Podgórska zdecydowały, że aby zachować niezależność i uczciwość wobec samych siebie, na wszelki wypadek zrealizują film bez udziału telewizji¹⁷⁶. Znajdujemy zatem potwierdzenie tezy Charlesa Tessona o tym, że negatywną cechą tego rodzaju warsztatów i spotkań branżowych często jest konieczność naginania się twórców do wymogów specjalistów i gremiów udzielających rozmaitych wskazówek. Widzimy też, że nadawcy telewizyjni, angażując się w produkcję dzieła dokumentalnego, mają tendencję do narzucania swoich wymagań w zamian za relatywnie wysoki wkład pieniężny. Nie zmienia to jednak tego, że – jak podkreśla Małgorzata Wabińska – pitchingi są bardzo pomocne w budowaniu sieci relacji i kontaktów branżowych oraz w informowaniu nadawców, agentów sprzedaży i programerów festiwalu o samym fakcie, że trwają prace nad konkretnym dziełem (pamiętajmy, że prowadzonych jest wiele różnorodnych projektów filmowych i konkurencja na rynku jest bardzo duża), a tym samym zarówno twórcy, jak i projekt zapisują się w ich pamięci. Wabińska zaznacza, że dla niej udział w pitchingach i programach na różnych etapach pracy nad filmem był istotny, bo pomógł jej w budowaniu komunikacji projektu z rynkiem oraz potencjalną

¹⁷⁵ Wywiad z Małgorzatą Wabińską, producentką filmu *Diagnosis* (2018, reż. Ewa Podgórska), przeprowadzony 22 lipca 2022 r.; zapis w posiadaniu autora.

¹⁷⁶ Łabędź, W., (2019) *Intuicja + ...*, s. 63.

widownią. Owocem intensywnej pracy, jaką wykonała w zakresie promocji międzynarodowej już od etapu developmentu (jak wspomina, zaproszenia z większości festiwali przyszły jeszcze przed podjęciem współpracy z agentem sprzedaży), była rozpoznawalność filmu długo przed jego premierą na festiwalu IDFA w Amsterdamie¹⁷⁷.

2.5.2. Plan działania

W jednym z wcześniejszych ustępów opracowania wspomniałem o kulisach tworzenia się duetu reżysersko-producentckiego Ewy Podgórskiej i Małgorzaty Wabińskiej. Panie znały się ze studiów w Łódzkiej Szkole Filmowej, a później, podczas rocznego kursu w Szkole Wajdy, finalnie porozumiały się co do współpracy przy filmie *Diagnosis*. Miała tu zatem miejsce sytuacja, w której najważniejszy duet w procesie nie miał co prawda okazji wcześniej razem pracować, ale obie osoby łączyła wieloletnia znajomość i – można chyba zaryzykować tezę – wzajemne zaufanie. Producentka opowiada, że również opiekun artystyczny filmu Jacek Bławut był osobą znaną jej z czasów pełnienia przez nią funkcji menedżerki łódzkiego studia dźwiękowego TOYA. Dobierając pozostałych głównych twórców, kierowała się systemem poleceń i referencji. Tym sposobem w projekcie (dzięki rekomendacji reżyserki) pojawił się autor zdjęć Marek Kozakiewicz, za sugestią zaś opiekuna producentka zaangażowała montażystów Bartłomieja Piaska i Piotra Wójcika (w napisach końcowych filmów, które montują, pojawiają się pod pseudonimem „Piasek & Wójcik”). Marcin Lenarczyk, reżyser dźwięku *Diagnosis*, również był producentce rekomendowany i polecany przez wiele osób związanych z branżą filmową¹⁷⁸. Opierając dobór swojej ekipy twórczej na systemie rekomendacji, producentka w znaczącym stopniu ograniczyła ryzyko niepowodzenia i nieukończenia filmu, jednocześnie zwiększając swoje szanse na zrealizowanie obrazu o wysokim poziomie technicznym i artystycznym.

W trakcie konstruowania ekipy realizacyjnej *Diagnosis* niezmiernie istotna była budowa pionu produkcyjnego. Jak wspomniałem wcześniej, producent filmu dokumentalnego winien dążyć do sytuacji, w której na planie filmowym kompetencje i obowiązki są podzielone co najmniej między cztery osoby: reżysera, operatora obrazu, realizatora dźwięku i kierownika produkcji. Praktyka zawodowa pokazuje, że w polskim przemyśle filmowym nierzadko można

¹⁷⁷ Tamże, s. 63.

¹⁷⁸ Wywiad z Małgorzatą Wabińską.

się spotkać z sytuacją, w której przy filmie dokumentalnym jedna osoba łączy funkcje zarówno producenta, jak i kierownika produkcji. Tak było w tym przypadku. Małgorzata Wabińska wspomina, że ze względu na ogrom zadań organizacyjnych bardzo zależało jej, aby kierownictwo produkcji powierzyć komuś innemu. Jednakże z drugiej strony specyfika i charakter pracy (realizowanie materiału filmowego w kilkudniowych blokach w nieregularnych odstępach czasowych, aby dostosować się do terminarzy bohaterów i ekipy¹⁷⁹) spowodowały, że nie mogła nikomu powierzyć tak rozstrzelonego w czasie globalnego zadania. Ostatecznie rola kierownika produkcji pozostała przy producentce, a wsparcie z zewnątrz zapewniała sobie tylko w najtrudniejszych i najbardziej złożonych organizacyjnie momentach¹⁸⁰.

Warto w kontekście niniejszych rozważań wspomnieć również o planowaniu produkcji filmu *Diagnosis* pod względem techniczno-sprzętowym. Jak zauważa Wabińska, większość ostatecznych decyzji w tej kwestii podejmowała wspólnie z autorem zdjęć oraz reżyserką. Omawiany *case* spośród zdecydowanej większości realizacji dokumentalnych wyróżnia to, że w okresie developmentu prowadzone były rozmaite testy techniczne mające umożliwić twórcom sprawdzenie, jak konkretne rozwiązania sprzętowe umożliwią im przenoszenie ich pomysłów na ekran. Wynikało to między innymi z faktu, że producentce bardzo zależało na plastycznych ujęciach lotniczych miasta¹⁸¹. Tym sposobem ograniczyła ryzyko, że z przyczyn technicznych obraz w docelowym dziele będzie odbiegał od wstępnych założeń, zarówno tych ustalonych wewnątrz ekipy realizacyjnej, jak i na zewnątrz – przed partnerami i sponsorami.

2.5.3. Kto to sfinansuje?

Małgorzata Wabińska zauważa, że spotkała się ze skrajnie sprzecznymi opiniami dotyczącymi wielkości budżetu jej filmu. W Polsce słyszała, że jest za duży, za granicą zaś, że jest za mały¹⁸². Może to dowodzić jedynie tego, że w Polsce w branży filmowej pracuje się za dużo niższe stawki niż w Europie Zachodniej. Niemniej, niezależnie od opinii postronnych obserwatorów, Małgorzacie Wabińskiej udało się złożyć budżet produkcji z wielu źródeł. I tak na etapie developmentu były to, nie licząc własnego wkładu rzeczowego i finansowego, środki zdobyte

¹⁷⁹ Łabędź, W., (2019) *Intuicja + ...*, s. 62.

¹⁸⁰ Wywiad z Małgorzatą Wabińską.

¹⁸¹ Tamże.

¹⁸² Łabędź, W., (2019) *Intuicja + ...*, s. 63.

z Atlasu Sztuki (Wabińska aplikowała poza jakimkolwiek programem, z własnej inicjatywy) oraz z Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej w ramach Programu Operacyjnego Rozwój Projektu. Już w procesie produkcji filmu dołączyły: EC1 Łódź – Miasto Kultury, Fixafilm (jako koproducent), Miejskie Centrum Kultury w Bydgoszczy (w ramach Konkursu Bydgoska Tożsamość Filmowa) oraz Instytut Polski w Paryżu. Film otrzymał również dofinansowanie PISF w ramach Programu Operacyjnego Produkcja Filmowa, jednakże producentka była wtenczas zobowiązana do zwrócenia środków otrzymanych na etapie developmentu¹⁸³. Obecnie, według Programów Operacyjnych PISF, na wniosek producenta Dyrektor Instytutu może odstąpić od wymagania zwrotu środków otrzymanych na development w momencie otrzymania wsparcia produkcji¹⁸⁴.

Warto zwrócić uwagę na jednego z partnerów zaangażowanych w produkcję: EC1 Łódź – Miasto Kultury. Jest to podmiot będący operatorem Łódzkiego Regionalnego Funduszu Filmowego. Biorąc pod uwagę główny temat i centralne miasto regionu jako głównego bohatera możemy łatwo skonstatować, że uzasadniająco merytorycznie aplikowanie do tego Funduszu, producentka znalazła się w sytuacji idealnej. Konieczne było jedynie zaplanowanie adekwatnej wielkości wydatków na danym obszarze (co również nie było trudne, jeśli wziąć pod uwagę fakt, że większość materiału filmowego została zrealizowana w Łodzi) oraz sporządzenie i złożenie w odpowiednim terminie formalnie poprawnego wniosku.

Małgorzata Wabińska podkreśla, że w trakcie starań o fundusze dużym utrudnieniem był fakt, że zarówno dla niej, jak i dla reżyserki oraz operatora obrazu film był pełnometrażowym debiutem. W dodatku produkcją zajmowała się jej firma Entertain Pictures, która dopiero powstała¹⁸⁵. Z jednej strony twórcy mieli po swojej stronie ciekawy i niebanalny projekt, w który wielu partnerów chciało się angażować, z drugiej zaś brak doświadczenia czynił inwestowanie weń dodatkowo ryzykownym. Mimo to producentce udało się zaprojektować i później zebrać budżet dzieła, co zasługuje na dodatkowe uznanie właśnie ze względu na tak wielu debiutantów zaangażowanych w proces powstawania *Diagnosis*.

¹⁸³ Wywiad z Małgorzatą Wabińską.

¹⁸⁴ Programy Operacyjne PISF 2022.

¹⁸⁵ Łabędź, W., (2019) *Intuicja + ...*, s. 62.

2.5.4. Efekt końcowy

W Polsce zawód producenta, przynajmniej na razie, nie cieszy się zbyt wysoką estymą, nawet w środowisku samych filmowców. Nasza praca i wkład w film często bywają niedoceniane, a nawet deprecjonowane. Nie dziwi więc fakt, że wszelkie festiwalowe nagrody i laury przypadają osobom zaliczanym do profesji twórczych: reżyserom, autorom scenariusza, kompozytorom i innym. Wyjątek w Polsce stanowią Gdyńskie Złote i Srebrne Lwy, w przypadku których po odbiór statuetki razem z reżyserem wychodzi producent filmu. Festiwal w Gdyni dotyczy jednak filmów fabularnych. Niezmiernie cieszy więc fakt, że od 2014 roku przyznawana jest, będąca owocem długotrwałej pracy i lobbowania Sekcji Młodych Producentów Krajowej Izby Producentów Audiowizualnych przy festiwalu OFF Camera, Nagroda za Najlepszy Debiut Producentki w filmie pełnometrażowym dowolnego rodzaju – jedyna taka w Polsce, mająca docenić właśnie producentów wiodących za ich wkład w dzieło zbiorowe¹⁸⁶. W 2019 r. nagroda ta została przyznana ex aequo (z Jarosławem Sawko, producentem filmu *Jeszcze jeden dzień życia* w reżyserii Raúla de la Fuente i Damiana Neonowa) Małgorzacie Wabińskiej za film *Diagnosis*. Jury jako uzasadnienie podało, że wyróżnienie zostaje przyznane za „ambitną formę i odwagę oraz wielką konsekwencję producentki, która od początku bardzo świadomie realizowała ten trudny i niekomercyjny projekt, potrafiąc pozyskać na niego fundusze i znaleźć dobre miejsce w międzynarodowym obiegu festiwalowym”¹⁸⁷.

Obraz był również nominowany do Orłów w kategorii najlepszy film dokumentalny, został nagrodzony za montaż w Moscow International Documentary Film Festival DOKer w Rosji i uzyskał szereg innych festiwalowych nagród i wyróżnień¹⁸⁸.

¹⁸⁶ Wróblewska, A., (2014, 2 kwietnia), *OFF Plus Camera. Nagroda za debiut producencki*, Stowarzyszenie Filmowców Polskich, źródło: <https://www.sfp.org.pl/wydarzenia,5,18616,1,1,Off-Plus-Camera-Nagroda-za-debiut-producentki.html> [dostęp: 26.07.2022].

¹⁸⁷ Źródło: <https://pisf.pl/aktualnosci/laureaci-12-mastercard-off-camera/> [dostęp: 26.07.2022].

¹⁸⁸ Źródło: <https://filmpolski.pl/fp/index.php?film=1248916> [dostęp: 26.07.2022].

2.5.5. Podsumowanie

Małgorzata Wabińska, jako inicjatorka i pomysłodawczyni całego dzieła, wykonała film dokumentalny *Diagnosis* według modelu producenckiego. Aby ostatecznie osiągnąć sukces, musiała adekwatnie zarządzać całym procesem, niewiadomymi, ryzykiem i być przy tym niezmiernie zdeterminowana i zmotywowana. Pracę poprzedziła głębokim i gruntownym researchem oraz przygotowała cały pakiet producencki, jeszcze zanim pojawiła się reżyserka Ewa Podgórska. Zespół twórczy zbudowała, wykorzystując sieć rekomendacji, a decyzje sprzętowe poprzedziła testami technologicznymi. Wszystkie te decyzje i działania zmniejszyły ryzyko niepowodzenia, zbliżając ją tym samym do sukcesu – ukończenia dzieła o wysokich walorach artystycznych i technicznych.

Producentce, stojącej na czele grupy twórców debiutantów, udało się skomponować i zebrać budżet pełnometrażowego, nietypowego dokumentu kreatywnego. Wabińska przekonała do projektu, do samej siebie i do współtwórców duże grono partnerów i inwestorów, którzy pojawiali się na różnych etapach procesu produkcji filmu. Na całej tej ścieżce kilkakrotnie pitchowała swój pomysł, który z czasem ewoluował wraz z twórcami i samym filmem. Działo to na zasadzie sprzężenia zwrotnego – z jednej strony zmieniał się projekt, z drugiej strony część zmian podyktowana była sugestiami i wskazówkami płynącymi od podmiotów i osób z branży okołofilmowej. Jednocześnie Wabińskiej i Podgórskiej udało się obronić niezależność i pierwotne założenia merytoryczne i formalne w ich dziele.

Co ciekawe, Małgorzata Wabińska w rozmowie ze mną przyznała, że wiele decyzji w procesie produkcji filmu *Diagnosis* podejmowała intuicyjnie¹⁸⁹. Jednak zdaje się, że producentka zapomina o swoim bardzo bogatym zapleczu: ukończonej Szkole Filmowej w Łodzi, Kursie dla Kreatywnych Producentów i niezliczonych warsztatach i szkoleniach oraz o doświadczeniu zdobywanym na innych planach i przy innych produkcjach. Można chyba zatem zaryzykować tezę, że to, co producentka nazywa intuicją, jest tak naprawdę zbiorem wiedzy i informacji, który funkcjonuje u niej już na poziomie podświadomym i ma bardzo solidne fundamenty – zarówno w teorii, jak i praktyce. W rozmowie z Wiołą Łabędź Wabińska podkreśliła, że nie mniej ważny od intuicji jest... Excel. Pozwala bowiem monitorować wydatki i określać bieżącą sytuację projektu. Arkusz kalkulacyjny pomaga podejmować kolejne decyzje

¹⁸⁹ Wywiad z Małgorzatą Wabińską.

i zobowiązania w procesie produkcji filmu dokumentalnego¹⁹⁰. Nagroda za Debiut Producentki potwierdza celność i słusność jej decyzji.

3. REALIZACJA

3.1. Podążanie za bohaterem i historią

Mogłoby się wydawać, że jeśli producent i jego współpracownicy oraz współtwórcy dzieła filmowego solidnie przygotowali się do procesu produkcji oraz zaplanowali go zgodnie z zachowaniem wcześniej opisanych prawideł, w następnym etapie procesu produkcji wystarczy ten plan sumiennie zrealizować. Byłoby to zapewne możliwe, gdyby nie fakt, że w świecie dzieł audiowizualnych, a w szczególności dokumentalnych, realizacja zależy od bardzo wielu czynników zmiennych, narzucających na twórców konieczność adaptacji.

Jak twierdzi Jerzy Kisielnicki, każde działanie jest obarczone ryzykiem. Teza ta ma zastosowanie zwłaszcza w zarządzaniu projektami ze względu na unikatowość większości działań. Nie jest zatem możliwe uwzględnienie wszystkich możliwych zdarzeń niepożądanych i ich implikacji. Gdy mamy do czynienia z sytuacją ryzykowną, dla każdej podjętej decyzji możemy prognozować jej skutek i prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Gdy zaś nie możemy rozpoznać takiego rozkładu, wtedy mamy do czynienia z sytuacją niepewności¹⁹¹.

Wszystkie opisane wcześniej elementy planu i przygotowań – dobranie reżysera i pozostałych współtwórców oraz członków ekipy, wybór bohatera i historii, skonstruowanie planu i harmonogramu pracy, opracowanie kosztorysu i wreszcie przygotowanie budżetu – bazują na przewidywaniach i hipotezach. Jedynie wiedza, doświadczenie, intelekt i pewien zmysł pozwalają – czy raczej pomagają – producentom w tym, aby te elementy strategii były później możliwe do wykonania i bliskie tych ostatecznie zrealizowanych założeń.

Jedną z największych niewiadomych procesu produkcji filmu dokumentalnego, o której pośrednio wspomniałem już we wcześniejszych ustępach opracowania, jest to, jak potoczą się losy głównego bohatera i jego historia. Ścieżka ta pozostaje zupełnie poza kontrolą producenta,

¹⁹⁰ Łabędź, W., (2019) *Intuicja+...*, s. 63.

¹⁹¹ Kisielnicki, J., *Zarządzanie projektami...*, s. 132, 178-179.

przynajmniej teoretycznie. W jego gestii pozostają bowiem zasoby, którymi zarządza, będące w bliskim otoczeniu bohatera. Może zatem pośrednio (a czasem bezpośrednio) mieć wpływ na jego losy czy może raczej na losy materiału filmowego, który powstanie w procesie realizacji dzieła audiowizualnego. Na tych właśnie możliwościach skupiam się w niniejszej części pracy.

Ten rozdział ma na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie: **W jaki sposób producent może usprawnić proces decyzyjny i zarządzanie ryzykiem oraz niewiadomymi w podążaniu za bohaterem i historią tak, aby realizacja nie wymknęła się spod kontroli zarówno pod kątem artystycznym, jak i ekonomicznym oraz organizacyjnym?**

3.1.1. Kto tu reżyseruje?

Niniejszą część rozważań chciałbym zacząć od próby zdefiniowania, na czym polega „reżyseria” filmu dokumentalnego. O ile w przypadku fabuły definicje reżyserii i reżysera wydają się klarowne i oczywiste, o tyle rzecz w przypadku dokumentu jest znacznie bardziej złożona i „płynna”. Judith Weston sprowadza profesję i kompetencje głównego twórcy utworu fikcjonalnego wyłącznie do pracy z aktorami¹⁹² (z którymi, wyłączając dokument fabularyzowany, w ogóle nie mamy do czynienia w procesie realizacji dzieła dokumentalnego). Tadeusz Lubelski w *Encyklopedii kina* opisuje reżysera jako głównego autora dzieła, odpowiedzialnego za film i podpisującego go swoim nazwiskiem, a także jako koordynatora pracy ekipy realizacyjnej oraz wiodącego „inscenizatora”. Co ciekawe, szczególnie w kontekście niniejszego opracowania, Lubelski zwraca przy okazji uwagę na zmianę w relacji producent–reżyser na przestrzeni ubiegłego wieku. Odwołując się do Hollywood, zwraca bowiem uwagę, że wcześniej ten pierwszy był szefem i pracodawcą zatrudniającym tego drugiego – inscenizatora, odpowiedzialnego jedynie za etap realizacji zdjęć do filmu. W dzisiejszych czasach ich relacja ma już charakter partnerski: producent pomaga reżyserowi zrealizować jego pomysły, autor dzieła zaś uczestniczy we wszystkich etapach produkcji: od koncepcyjnej aż po zamknięcie montażu¹⁹³.

Wydawać by się mogło, że skoro w filmie dokumentalnym obserwujemy rzeczywistość taką, jaka jest, to wystarczy ten fragment rzeczywistości zarejestrować i pokazać widzom – film

¹⁹² Zob. Weston, J., *Reżyserowanie aktorów. Tworzenie zapadających w pamięć ról w filmie i telewizji*, przekł. Szafranski, T., Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2010.

¹⁹³ Lubelski, T., [red.] *Encyklopedia kina*, wydanie II poszerzone, Biały Kruk, Kraków 2010, s. 828.

dokumentalny byłby gotowy. W tej sytuacji nie mielibyśmy jednak do czynienia z reżyserią, a jedynie z rejestracją¹⁹⁴ tudzież bardziej złożoną formą: reportażem. Nawet Krzysztofowi Kieślowskiemu zdarzyło się onegdaj sformułować tezę, że życie każdego człowieka jest gotową fabułą, gotową opowieścią, a praca dokumentalisty miałaby sprowadzać się jedynie do tego życia sfotografowania¹⁹⁵. Wypada jednak zaznaczyć, że jeden z najbardziej znanych polskich dokumentalistów tezę tę sformułował pod koniec edukacji w szkole filmowej, będąc jednocześnie na samym początku swojej kariery.

Reżyser filmu dokumentalnego decyduje, gdzie, kiedy i w jakim celu postawić i później włączyć kamerę. Filtruje rzeczywistość przez siebie i swoją wrażliwość i wtedy dopiero mamy do czynienia z utworem audiowizualnym, dziełem sztuki: filmem dokumentalnym. Rozważania na temat istoty i charakteru filmu dokumentalnego są zresztą przedmiotem badań i dyskusji od narodzenia się tego rodzaju filmowego. Zagadnienie jest na tyle obszerne i złożone, że chciałbym jedynie wyłożyć co istotniejsze spostrzeżenia i poglądy, nie stanowi ono bowiem istoty mojego przewodu. Są nią decyzje producenta zarządzającego procesem produkcji filmu dokumentalnego, jednakże bez fundamentalnej wiedzy, czym jest reżyseria takiego dzieła, niemożliwa wydaje się ich głęboka analiza.

Producent dzieła powinien, po pierwsze, stanowić dla reżysera wsparcie pod względem artystycznym. Mam na myśli chwile zwątpienia, w których autor może zwrócić się do swojego „przełożonego” z prośbą o radę i wskazówki, a ten powinien umieć mu takowych udzielić. Powinność ta wynika z drugiego powodu, z którego jest zaangażowany w dzieło również pod kątem artystycznym, czyli odpowiedzialności globalnej za ostateczny kształt filmu.

Mawia się, że, niezależnie od tego, co reżyser założył i zaplanował w swoim filmie dokumentalnym, może przyjść taki moment, w którym to film zacznie „reżyserować jego samego”. Chodzi tutaj o sytuację, w której autor musi pozwolić wydarzeniom, aby przytrafiały się same z siebie, nie ingerować w rzeczywistość i świat zastany, a być jedynie czujnym obserwatorem i później, przy stole montażowym, interpretować ten świat według swojej koncepcji artystycznej. Szczególnie w sytuacji, w której analizujemy dokument obserwacyjny, który jest głównym przedmiotem analizy niniejszego opracowania. Byłoby to spójne z poglądami Roberta Leacocka, który zakładał, że reżyser nie powinien prowokować akcji w dziele dokumentalnym. Jego autorski stosunek objawia się bowiem już w samym wyborze

¹⁹⁴ Ustawa o prawie autorskim wydziela w tym kontekście termin „wideogramu” jako sekwencji obrazów niekoniecznie nacechowanych znamionami twórczymi.

¹⁹⁵ Kieślowski, K., *O sobie*, opr. Stok, D., Kraków 1997, s. 55.

tematu oraz sposobu, w jakim o nim opowie¹⁹⁶. Potwierdzeniem powyższego niech będzie chociażby historia powstawania wielokrotnie nagradzanego w Polsce i na świecie filmu dokumentalnego *Lombard* (2022, reż. Łukasz Kowalski). Jak sam autor zauważa, początkowo chciał zrealizować dzieło o przedmiotach znajdujących się w tytułowym miejscu przez pryzmat historii ich drogi na sprzedażową wystawę. Gdy okazało się, że rzeczy te mają często niejasne pochodzenie, reżyser spróbował przekierować uwagę na klientów lombardu, ale tutaj również napotkał mur. Okazało się bowiem, że wszystkie te historie są po prostu smutne, a Kowalski nie chciał robić przygnębiającego filmu bez jakiegokolwiek nadziei. Ostatecznie okazało się, że najbardziej barwnym elementem tego pejzażu jest pięcioosobowa rodzina zarządzająca tytułowym przybytkiem i to oni znaleźli się w centrum opowieści. Jak mówi reżyser, „dokument to żywa materia”¹⁹⁷.

Ciekawe jest również spostrzeżenie Wojciecha Kałużyńskiego o próbie rozwiązania paradoksu Kraucera, to jest pogodzenia potrzeby przedstawienia własnej, subiektywnej, artystycznej wizji z prawdą i realizmem obrazu filmowego. Jednym z dokumentalistów, który starał się z tej ścieżki skorzystać, był Krzysztof Kieślowski, który sformułował koncept podmiotu autorskiego. Autor winien według tej tezy odkrywać świat dla widza i dla samego siebie, poddać się temu, co przyniesie życie. Pozostając wierny fizycznej rzeczywistości, reżyser powinien pozwolić jej samej przemówić – za swoim pośrednictwem¹⁹⁸.

Reżyser w filmie dokumentalnym może mieć wpływ na rzeczywistość, może pomóc historii, może „potrzęsnać akwarium”. Przełoży się to na dodatkowe akcentowanie konkretnych zagadnień i kwestii, wyciągnięcie ich na powierzchnię. To, w którą stronę reżyser kieruje kamerę, również może mieć niebywałe znaczenie. Przytoczę tutaj słynną definicję Johna Griersona, który dokument określa mianem „creative treatment of reality”. Rodzimi naukowcy i badacze tłumaczą tę frazę jako „twórczą interpretację rzeczywistości”¹⁹⁹, „twórcze przepracowanie materiału”²⁰⁰ lub „kreatywne potraktowanie rzeczywistości”²⁰¹.

¹⁹⁶ Jazdon, M., *Dokumenty Kieślowskiego*, Poznań 2002, s. 39.

¹⁹⁷ Kowalski, Ł., (2022) *Emocjonalny rollercoaster*, rozm. Demski, M., „Magazyn Filmowy”, nr 11 (135), s. 42.

¹⁹⁸ Kałużyński, W., *Krzysztofa Kieślowskiego „opowiadanie rzeczywistością”*, [w:] Lubelski, T., [red.] *Kino Krzysztofa Kieślowskiego*, Wydawnictwo Universitas, Kraków 1997, s. 26.

¹⁹⁹ Michałek, B., *Sztuka faktów. Z historii filmu dokumentalnego*, Filmowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1958, s. 28.

²⁰⁰ Przyłipiak, M., *Poetyka kina dokumentalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 12.

²⁰¹ Brenton, S., Cohen, R., *Polowanie na ludzi. Za kulisami reality TV*, przekł. Stawowy, L., Muza, Warszawa 2004, s. 21.

Dla niniejszego opracowania najistotniejsze pozostaje, co producent może zrobić w kontekście wyżej wymienionych aspektów realizacji dzieła dokumentalnego. Z pewnością dobrą strategią będzie monitorowanie przebiegu prac na bieżąco. Wskazane jest, aby producent w miarę możliwości oglądał materiały z planu i robocze układki i wstępnie podmontowane sceny. Da mu to możliwość sprawdzenia, czy historia/bohater/film zmierzają w dobrym (i umówionym wcześniej z reżyserem) kierunku. Byłoby to zgodne z teorią zarządzania ryzykiem polegającą na monitorowaniu i korygowaniu na bieżąco („kontrolowanie ryzyka”). Według definicji sprowadza się to do permanentnego monitorowania ilościowych i jakościowych zagrożeń, które pojawiają się w czasie realizacji danego zadania. Porównuje się dane rzeczywiste uzyskane przy okazji monitorowania procesu z tymi, które zostały zawarte w planie działania. Zbigniew Redziak, ekspert w dziedzinie zarządzania ryzykiem, dodaje, że gdy zagrożenie zostaje zidentyfikowane i wykryte, należy mu przeciwdziałać. Efektem tej fazy winno być poprawienie skuteczności działań w sferze przeciwdziałania ryzyku. Co prawda zarządzając ryzykiem, z reguły nie da się całkowicie go wyeliminować, ale możliwe jest wyeliminowanie jego nieakceptowalnego poziomu. Menedżerowie (w analizowanym przypadku: producenci) powinni kierować się zasadą, że jeśli ryzyka nie można zredukować do poziomu akceptowalnego, nie powinno się podejmować działania wcale²⁰².

Wracając do producenta dzieła dokumentalnego: w razie zaobserwowania odchyień od wcześniej ustalonych założeń może on we współpracy z reżyserem podjąć decyzje dotyczące dalszych losów dzieła. Twórcy mogą przenieść uwagę (lub jej część) na inny aspekt danej historii bądź przygotować plan bezpieczeństwa i na przykład zacząć realizować materiał dodatkowy, będący „obok” głównego, wcześniej zaplanowanego tematu. Dzięki temu po zakończeniu okresu zdjęciowego producent będzie dysponował zapasowym materiałem, który może (ale nie musi) zostać wykorzystany do ratowania całego filmu.

Dobrym przykładem obrazującym słuszność opisanej strategii jest film dokumentalny *Cheerleaderki*²⁰³ (2015, reż. Sławomir Witek). Dzieło opowiada o losach pięciu niepełnosprawnych dziewczynek, które marzą o tym, aby zostać cheerleaderkami i wystąpić z profesjonalnym układem tanecznym podczas dużego wydarzenia sportowego. Pomóc ma im w tym Monika – profesjonalna i wysportowana tancerka z wykształceniem pedagogicznym. Ma ona zresztą dodatkową stawkę: zwalczyć stereotyp cheerleaderki, która według wielu potrafi

²⁰² Redziak, Z., *Zarządzanie ryzykiem w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2015, s. 169-173.

²⁰³ Pierwszy film dokumentalny, w którym pełniłem funkcję producenta wiodącego. Poświęcam temu tytułowi osobny rozdział w dalszej części opracowania.

jedynie uśmiechać się i machać pomponami. Scenariusz naszego obrazu zakładał, że będziemy jako ekipa realizacyjna towarzyszyć treningom grupy od początku aż do finałowego występu, aby pokazać drogę dziewcząt do ostatecznego sukcesu. Planując produkcję pod kątem artystycznym, nie wzięliśmy jednak pod uwagę faktu, że będziemy mieli do czynienia z małymi dziećmi, u których lęk przed publicznym występem może okazać się paraliżujący. Widząc, że dziewczynki peszą się na samo wspomnienie o występie finałowym, przygotowaliśmy plan awaryjny (potrzebowaliśmy bowiem zakończenia do naszego filmu). Zaaranżowaliśmy i zarejestrowaliśmy zamknięty występ, w którym układ choreograficzny, nad którym Monika i dziewczynki pracowały przez cały rok, mogły zobaczyć ich rodziny, przyjaciele i znajomi. Ostatecznie okazało się, że ten występ próbny wyszedł bardzo dobrze i dodał naszym bohaterkom odwagi i śmiałości. Obawy zniknęły, a dziewczynki doszlifowały układ i wystąpiły w przerwie meczu siatkarskiej Ekstraklasy, co również zarejestrowaliśmy i ostatecznie wykorzystaliśmy jako finałową scenę naszego filmu. Akurat w tym konkretnym przypadku adaptacja planu B umożliwiła realizację planu A. Nie zmienia to jednak faktu, że przykład doskonale obrazuje, iż warto być czujnym w procesie realizacji i gotowym do reagowania na bieżąco na to, co przynosi los.

3.1.2. Dramaturgia w filmie dokumentalnym

Kolejną niewiadomą, z którą będą musieli zmierzyć się producent i współtwórcy filmu dokumentalnego, będzie konstrukcja dramaturgiczna docelowego dzieła. O ile bowiem w przypadku filmu fabularnego można zarządzać jej przebiegiem już na etapie scenariusza, o tyle w przypadku kina niefikcjonalnego nie jest możliwe zaplanowanie emocjonalnego przebiegu czy umiejscowienia punktów zwrotnych w początkowej fazie pracy nad filmem. Zrealizowanie materiału zdjęciowego z należytą uwagą i czujnością dopiero na samym końcu procesu – montażu obrazu – da twórcom dokumentu możliwość zarządzania tą niewiadomą. Producent wspólnie z reżyserem muszą być jednak pomni tego faktu na wszystkich poszczególnych etapach realizacji, aby na końcu procesu mieć budulec, który pozwoli zmontować ciekawe i wciągające dzieło.

Jak zauważa Katarzyna Mąka-Malatyńska, polski film dokumentalny przez wiele lat zdominowany był przez realizacje krótkometrażowe, które cechowały przede wszystkim synteza, skrót i wyrazista puenta. W ostatnich latach widać jednak zwiększenie zainteresowania

rodzimej twórcy formami dłuższymi. W takich zaś zasady dramaturgiczne stosuje się w zbliżony sposób, jak w kinie fabularnym. Należy pamiętać o odpowiednim umiejscowieniu punktów zwrotnych, progresji dramaturgicznej czy linii napięć. Powyższe wynika z prostego faktu, że zarówno film fabularny, jak i dokumentalny bazują po prostu na opowiadaniu historii²⁰⁴.

Krzysztof Kieślowski już w swojej pracy magisterskiej rozpoznaje, iż w przypadku reportażu autor jest jedynie świadkiem wydarzeń, pozostawiając ocenę i wnioski widzowi. W tym przypadku dramaturgię wymyśla rzeczywistość. Gdy zaś mówimy o filmie dokumentalnym, to reżyser układa własny świat z istniejących elementów, będąc jednocześnie głównym dramaturgiem dzieła²⁰⁵. Kolejny bardzo ważny dla rodzimego kina dokumentalnego twórca Kazimierz Karabasz konstatował, że dramaturgia dokumentu polega na odkrywaniu przez widza, co autor miał na myśli, kreując swoje dzieło. Rolą reżysera jest swoją myśl rozwinąć, widza zaś ją rozpoznać²⁰⁶.

Mikołaj Jazdon, między innymi na podstawie powyższych przesłanek, wywodzi, że dokumentaliści winni opierać dramaturgię swoich dzieł właśnie na ludzkim życiu – wykorzystując elementy biografii oraz codzienne zdarzenia. Utwór zrealizowany według tego dogmatu byłby w pewnym sensie zbliżony do dzieła fabularnego²⁰⁷. Kieślowski sam też zresztą pisał, że właśnie ta rzeczywistość, którą obserwujemy, nosi w sobie dramaturgię. Potrafi być komiczna albo tragiczna, dramatyczna i melodramatyczna²⁰⁸.

Bogna Kowalczyk, autorka filmu dokumentalnego *Boylesque* (2022), w rozmowie z Bartoszem Żurawieckim zauważa z kolei, że to ona ma władzę i to ona decyduje, jak zostanie zinterpretowany ostateczny materiał. W arsenale najważniejszych narzędzi do tego służących wskazuje dźwięk, montaż i narrację właśnie. Reżyserka podkreśla jednocześnie, że bardzo zależało jej, aby być transparentną i aby nikt nie poczuł się wykorzystany²⁰⁹. Dotyka zatem również aspektów etycznych pracy dokumentalisty, do których wracam w dalszej części mojego opracowania.

²⁰⁴ Mąka-Malatyńska, K., (2015) *Uwagi o dramaturgii filmu dokumentalnego*, „Images. The International Journal of European Film, Performing Arts and Audiovisual Communication”, nr 25, s. 25-26.

²⁰⁵ Kieślowski, K., *Film dokumentalny a rzeczywistość...*, s. 16.

²⁰⁶ Karabasz, K., *Bez fikcji. Z notatek filmowego dokumentalisty*, Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe Stan, Warszawa 1985, s. 92-93.

²⁰⁷ Jazdon, M., *Krzysztof Kieślowski: z rzeczywistości...*, s. 52.

²⁰⁸ Kieślowski, K., *Film dokumentalny a rzeczywistość...*, s. 32.

²⁰⁹ Żurawiecki, B., (2022) *Przeciw kulturze ekstremów*, „Kino”, nr 8/2022, s. 63.

Wyżej wymienione tezy i założenia zdają się potwierdzać, że w rękach twórców filmowych, w tym przede wszystkim reżysera i producenta, spoczywa potężne narzędzie. To oni bowiem mogą mieć ten ostateczny i decydujący wpływ na dramaturgię dzieła dokumentalnego i zarządzać wskazaną we wstępie do powyższego rozdziału niewiadomą. W gestii ustaleń między reżyserem i producentem pozostaje oczywiście kwestia tak zwanego *final cut*, czyli kto zatwierdza ostateczny montaż filmu. W kinie europejskim zazwyczaj jest to reżyser, w Hollywood jest to przywilej producenta²¹⁰. Jednakże jest to jedynie zwyczaj, a nie narzucony układ relacji, dlatego po prostu od podpisujących umowę stron zależy, co między sobą ustalą i jak ujmą to w podpisanym kontrakcie.

Powyższe nie zmienia jednak bardzo istotnego faktu, że bez budulca, czyli ciekawego materiału źródłowego, twórcy filmowi nie będą mieli możliwości skonstruowania interesującej historii. W rękach realizatorów pozostają raczej interpretacja i zarządzanie kolejnością wykorzystanych w filmie ujęć, w mniejszym stopniu – samo ich tworzenie (wyłączając oczywiście aspekt estetyczny). Te kwestie są rozstrzygane na etapie montażu obrazu, o którym piszę dalej w niniejszym opracowaniu.

3.1.3. „Trudny” bohater

Jak już wspomniałem, historia, która ostatecznie jest opowiedziana w filmie dokumentalnym, spoczywa przede wszystkim na barkach twórców i samego bohatera opowieści. Jest to jeden z głównych aspektów odróżniających rodzaj fabularny, który bazuje na scenariuszu. Niemniej osoba bądź osoby występujące w filmie dokumentalnym mają pewne cechy wspólne z profesjonalnymi aktorami i aktorkami występującymi w dziełach fikcyjnych. W końcu to na nich swój wzrok i uwagę będą skupiać widzowie w czasie seansu, to ich losami będą się wzruszać i to im będą kibicować w drodze do celu (a może nawet bardziej, biorąc pod uwagę fakt, że są autentycznymi bohaterami z krwi i kości). Dlatego właśnie bohater w filmie dokumentalnym jest tak istotny i nawet jeśli jest na swój sposób „trudny” (o czym dalej w niniejszym rozdziale), trzeba o niego walczyć, aby ostatecznie wniósł jak najwięcej walorów do gotowego dzieła.

²¹⁰ Goodell, G., *Sztuka produkcji filmowej. Podręcznik dla producentów*, przekł. Konopa, M., Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2009, s. 253.

Warto w kontekście niniejszych rozważań przywołać przykład opisany przez Andrzeja Sapiję. Dokumentalista wspomina, że przez niespełna dziesięć lat współpracował z Tadeuszem Kantorem. Reżyser opisuje słynnego artystę jako osobę niezwykle barwną, ale jednocześnie niebywale trudną w kontaktach – ekstremalną w reakcjach i nieobliczalną. Sapija zauważa jednocześnie, jak dużym walorem dla potencjalnego dzieła filmowego była wyrazistość i ekspresyjność bohatera²¹¹. Co szczególnie istotne, reżyser spostrzegł, że współpraca z Kantorem obciążona jest ryzykiem wysokiego stopnia. Nad produkcją i samym filmem permanentnie wisiało widmo zerwania zdjęć. Jednocześnie z drugiej strony autor miał świadomość, że zbiera wyjątkowo mocny materiał filmowy, który da mu budulec do ciekawego filmu. Po przebyciu długiej drogi i wieloletniej współpracy z Tadeuszem Kantorem, która ostatecznie zaowocowała siedmioma gotowymi, ukończonymi filmami, Sapija konstatuje, że nabył doświadczenie we współpracy z „trudnym” bohaterem²¹².

Aby osoba, której historia opowiadana jest w filmie dokumentalnym, wypadła dobrze, winien zająć się cały szereg czynników. Bohater musi przede wszystkim wyglądać przed kamerą naturalnie. Z jednej strony oznacza to, że obecność ekipy i sprzętu filmowego nie powinny takiej osoby peszyć. Z drugiej zaś strony, co nie mniej istotne, bohater filmu dokumentalnego nie może się przed kamerą „zagrywać”, to jest zachowywać się zupełnie inaczej niż w codziennym życiu (zazwyczaj po to, żeby zaprezentować się lepiej niż w rzeczywistości). Akurat osoby reprezentujące tę drugą grupę dość łatwo wychwycić już na etapie zdjęć próbnych/uciekających – chcą one bowiem od razu sprawdzać w kamerze, jak wypadły, często nawet domagając się od ekipy i reżysera dubla (!). W jednym i drugim przypadku, to jest gdy osoba wytypowana na bohatera w filmie dokumentalnym jest zbyt nieśmiała lub śmiała, można to wyłapać bardzo szybko i od razu zareagować.

Osobę nieśmiałą można otworzyć, wydłużając okres adaptacji i pozwalając jej bardziej zbliżyć się z reżyserem i ekipą, pozwolić twórcom filmowym zdobyć czy wręcz zapracować na jej zaufanie. W skrajnych przypadkach pomocny może okazać się kieliszek wina, na przykład przed nagraniem rozmowy. Ważne jest jednak, żeby skończyło się na jednym kieliszku (każdy kolejny może uczynić więcej szkody niż pożytku) i aby reszta butelki nie wyparowała pomiędzy członkami ekipy zdjęciowej, w szczególności jeśli mają tego dnia do zrealizowania więcej scen.

²¹¹ Sapija, A., *Sam na sam. Długotrwała obserwacja...*, s. 18.

²¹² Tamże, s. 18-19.

Dużo trudniej wypracowuje się model współpracy z drugim typem „trudnego” bohatera, to jest takim, który przesadnie dba o swój wygląd albo o to, jak wypadł w danym ujęciu. W razie zaobserwowania takiego ryzyka, sugerowałbym podjęcie próby dialogu z bohaterem. Twórcy filmu powinni, idąc za wskazówkami Kazimierza Karabasa, dążyć do tego, aby bohater był w filmie możliwie blisko tego, jaki jest w życiu²¹³. Rozmowa (czy też seria rozmów) miałyby przede wszystkim na celu uzmysłowienie takiej osobie, że nie ona sama jest najważniejsza w tworzonej właśnie filmowej opowieści, ale też historia bądź temat, której jest nośnikiem. Z własnego doświadczenia wiem również, że w takich momentach i we współpracy z tego typu osobami pomocne może okazać się podkreślenie, że film jako dzieło sztuki zostaje na zawsze. Podnosi się tym samym rangę całego procesu, uwzniośla pracę przy wspólnym tworzeniu filmowego obrazu i może to ostudzić indywidualne aspiracje każdego członka filmowej rodziny – nawet głównego bohatera. Byłoby to poniekąd spójne z propozycją Hanny Krall, która w podobnym przypadku sugeruje podkreślać, że dzieło jest wspólną (autora i bohatera) sprawą i powinni sobie nawzajem pomagać²¹⁴. Takie podejście wzmacnia bardzo ważne dla dzieła poczucie współodpowiedzialności.

W skrajnym przypadku, jeśli wychwyciło się problem wystarczająco wcześnie, można mu zaradzić, wprowadzając zmiany w scenariuszu (ograniczając udział danej osoby w procesie rejestracji materiału i później w gotowym dziele) lub wracając do etapu researchu i poszukując nowego bohatera. To jednak winno być traktowane jako rozwiązanie ostateczne, zwłaszcza że może znacząco wydłużyć cały proces, jednocześnie przekładając się na wzrost kosztów, co z punktu widzenia producenta obrazu filmowego byłoby działaniem ryzykownym i niepożądanym.

Na inny, bardzo konkretny, a zarazem nieszablonowy pomysł, jak zarządzać „trudnym” bohaterem, wpadł wspomniany już Andrzej Sapija w trakcie realizacji filmu o Tadeuszu Różewiczu. Jak sam reżyser wspomina, jego główny bohater wielokrotnie odwoływał zdjęcia, podając po temu różnorakie powody: niedyspozycję, złe samopoczucie, zmianę planów czy nagły wyjazd. A gdy już udawało się doprowadzić do spotkania, to odbywało się w bardzo napiętej atmosferze, pełnej wymówek i kontrowersji. Realizacja była przerywana, a czas mijał²¹⁵. Z perspektywy producenta taka sytuacja jest koszmarem – głównie ze względu na olbrzymie ryzyko przybierające dwa oblicza potencjalnych zdarzeń niepożądanych. Pierwsze

²¹³ Karabas, K., *Odczytać czas...*, s. 21.

²¹⁴ Antczak, J., *Reporterka. Rozmowy z Hanną Krall*, Warszawa 2007, s. 92.

²¹⁵ Sapija, A., *Sam na sam. Długotrwała obserwacja...*, s. 19.

to widmo nieukończenia filmu w ogóle, a drugie to rosnące razem z czasem realizacji koszty, zasadniczo bez górnego limitu, nie wiadomo bowiem, kiedy „trudny” bohater, na którego uparli się twórcy dzieła, zacznie bardziej przychylnie współpracować z dokumentalistami. Andrzej Sapija znalazł wyjście z tego impasu w postaci małej kamery Hi8, którą zabierał ze sobą na spotkania z bohaterem i filmował go samodzielnie, poniekąd amatorsko. Jak sam obecnie zauważa, pozwoliło mu to osiągnąć najwyższą wartość – poczucie bliskości i prawdy. Odbył się to oczywiście kosztem jakości technicznej i artystycznej materiału, jednakże – jak sam autor wspomina – są to w przypadku dzieła dokumentalnego kwestie drugorzędne wobec najistotniejszej materii filmu²¹⁶. Dodatkowo reżyser, jako że Różewicz był świadom obecności kamery (nawet tej małej), wyłączał lampkę sugerującą, że urządzenie jest w danym momencie w trybie zapisu. To kolejny mały fortel twórcy, który pomagał w byciu dyskretnym. Jednakże warto też zauważyć i podkreślić, że Sapija nigdy nie dopuściłby się żadnego nadużycia wobec swojego bohatera i nawet jeśli zarejestrował coś ukradkiem, to później potwierdzał z bohaterem, czy może dane ujęcie wykorzystać²¹⁷.

Podsumowując: w przypadku wybrania „trudnego” bohatera jako głównej postaci obrazu dokumentalnego producent dzieła winien dążyć do sytuacji, w której przełamane zostaną bariery pomiędzy osobą będącą obiektem zainteresowania a twórcami i ekipą filmową. Celem nadrzędnym jest, aby główny bohater zachowywał się przed kamerą naturalnie. Działania, które może podjąć w tym kontekście główny zarządzający procesem realizacji, to choćby: wydłużenie czasu adaptacji, aby umożliwić reżyserowi zbliżenie się z bohaterem, monitorowanie i reagowanie na bieżąco na wydarzenia etapu zdjęciowego czy też poszukiwanie rozwiązań nieszablonowych, takich jak okrojenie ekipy realizacyjnej do jednej osoby reżysera, która będzie rejestrowała obraz i dźwięk małą podręczną kamerą.

3.1.4. Kiedy powiedzieć STOP

Katarzyna Mąka-Malatyńska, obok autorskiego charakteru i uniwersalnego sensu budowanego przez estetyczny naddatek, jako jedną z trzech głównych cech charakteryzujących Polską Szkołę Dokumentu wskazuje wysokie standardy etyczne²¹⁸. Mikołaj Jazdon zaś, analizując

²¹⁶ Tamże, s. 19, 21.

²¹⁷ Tamże, s. 27.

²¹⁸ Mąka-Malatyńska, K., *Wstęp. Przeszłość w teraźniejszości...*, s. 7.

twórczość, wypowiedzi i teksty Krzysztofa Kieślowskiego, wywodzi, że jeden z najbardziej znanych polskich dokumentalistów bardzo zasadniczo podchodził do kwestii granic etycznych w filmie dokumentalnym. Linię demarkacyjną miały wyznaczać działania ekipy realizacyjnej, a jej przekroczenie powodowałoby ingerencję w życie fotografowanych ludzi. Był to moment, w którym bezwzględnie należało się zatrzymać²¹⁹.

Dotykamy w tym kontekście czegoś w swej naturze bardzo płynnego i subiektywnego, określanego przez Tadeusza Teofila Kaczmara jako „ryzyko etyczne”. Etyka jako taka jest przedmiotem analizy i rozważań filozofów, co już czyni ją zagadnieniem bardzo szerokim. Wydawać by się mogło, że mimo to zarządzanie ryzykiem w tym obszarze byłoby możliwe, pod warunkiem zadania pytań o hierarchię wartości i sens, wykonania analizy ryzyka i przeprowadzenia jego oceny. Konieczne byłoby również wyselekcjonowanie czynników zewnętrznych i oszacowanie, na ile wystąpienie danego ryzyka jest prawdopodobne. Nie ma jednak możliwości ilościowego ujęcia ryzyka i jego oceny w taki sposób, aby odróżnić elementy normatywne od etycznych. Mamy bowiem w tym kontekście do czynienia ze sprzężeniami zwrotnymi, łatwymi do zaobserwowania w przypadku próby oddzielenia ryzyka subiektywnego od obiektywnego albo prób wyznaczenia granicznych wartości ryzyka²²⁰.

Wobec powyższego oczywiste wydaje się, że wszelkie kwestie dotyczące ryzyka i niewiadomych pod kątem etycznym będą rozstrzygane płynnie, subiektywnie i w zależności od szeregu czynników i okoliczności. Każdy z przypadków należy traktować indywidualnie, każdy bowiem będzie przykładem unikalnych bądź rzadkich uwarunkowań²²¹. Byłby to przykład zastosowania pojedynczego studium przypadku (*single case*), który niestety znacząco utrudnia generowanie teorii²²², jednakże wydaje się jedyną możliwą metodą badawczo-analityczną, gdy pod rozwagę bierzemy aspekty etyczne.

Można w tym momencie przywołać choćby przykład filmu dokumentalnego Krzysztofa Kieślowskiego pod tytułem *Z punktu widzenia nocnego portiera* (1977). Sam twórca miał świadomość, że jego obraz ukazuje głównego bohatera w pejoratywnym świetle, nie chciał więc zgodzić się na dystrybucję dzieła, wiedział bowiem, że może to skrzywdzić tytułowego bohatera. Kieślowski jeszcze na etapie zdjęć starał się ocieplić wizerunek portiera, dając mu pod opiekę psa. Jednak ten plan zawiódł, gdyż główna postać nie miała dla czworonoga za

²¹⁹ Jazdon, M., *Krzysztof Kieślowski: z rzeczywistości...*, s. 39.

²²⁰ Kaczmara, T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem...*, s. 86.

²²¹ Yin, R.K., (2003), *Case Study Research...*, s. 40-42.

²²² Stake, R.E., (2009) *Jakościowe studium przypadku...*, s. 623-654.

grosz cierpliwości i w materiale filmowym wypadła jeszcze bardziej zniechęcająco. Co ciekawe, sam zainteresowany był przekonany, że wypadł w filmie bardzo dobrze. Obraz wysoko oceniono pod kątem artystycznym, natomiast wizerunek postaci nie wypadł pozytywnie. Mikołaj Jazdon i Piotr Pławuszewski zauważają, że Kieślowski nakreślił wyrazisty portret podkreślający negatywne cechy głównego bohatera: ignorancję, prostactwo, naiwność. Portier chlubi się swoją pasją do kontrolowania, bogobojnym stosunkiem do władz i regulaminu. Autor w swoim dziele opowiada się wręcz przeciwko głównej postaci i jego poglądom, ukazuje je jako niebezpieczne, piętnuje je. Zamiłowanie portiera do dokuczania innym (na przykład polowanie na wagarowiczów i zagrożenie im poprawczakiem) miało być w filmie symbolem czasów, w których żył tytułowy bohater²²³. Sam Kieślowski zaś mówił: „Wierzyłem głęboko – w to, że zrobiłem film o człowieku, który taki jest – wiedząc, że robię mu krzywdę ewidentną. I to jest właśnie to połamanie nasze. Wierzyłem w to, że idea i myśl, którą mam do przekazania, jest ważniejsza od jego krzywdy. Oczywiście to jest straszne, takie myślenie...”²²⁴.

Kolejnym dobrym przykładem niejednoznaczności moralnych i etycznych wyborów twórców dokumentalnych jest kontrowersyjny film *Takiego pięknego syna urodziłam* (1999, reż. Marcin Koszałka)²²⁵. Twórca w swoim debiutanckim dziele kieruje kamerą na własną matkę, która okazuje się bardzo trudnym do współżycia opiekunem i współlokatorem. Krytyków, filmowców i zwykłych widzów ten film podzielił na zwolenników ekshibicjonizmu i „wykładania wnętrzości” przed kamerą oraz na tych, którzy uznali, że Koszałka skrzywdził rodzoną matkę, wywlekając jej przywary do publicznego oglądu i oceny. Film ten jest uznawany za przykład tak zwanej „szkoły Fidyka”, traktujący o tematach trudnych, kontrowersyjnych, budzących skrajne emocje. *Takiego pięknego syna urodziłam* jest obrazem krytycznym, karykaturalnym, prezentującym przejawiony portret rodziny. Skrajnie ekshibicjonistyczny obraz, w którym dom przedstawiony jest jako groteskowe i mało przyjazne człowiekowi piekło, uznawany jest za ekstremum dokumentalnego autobiografizmu²²⁶. Katarzyna Mąka-Malatyńska wskazuje ten tytuł jako wręcz skrajny przykład depersonalizacji

²²³ Jazdon, M., Pławuszewski, P., *Polski film dokumentalny lat siedemdziesiątych. Nic o nas bez nas*, [w:] Hendrykowska, M., [red.] *Historia polskiego filmu dokumentalnego (1945–2014)*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2015, s. 286-287.

²²⁴ Karabas, K., *Bez fikcji...*, s. 100.

²²⁵ Michałak, A., *Żeby nie bolało – etyczne problemy w polskim dokumencie po 1989 roku*, [w:] Jazdon, M., Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Zobaczyć siebie. Polski film dokumentalny przełomu wieków*, Poznań 2011, s. 61-72.

²²⁶ Mąka-Malatyńska, K., *Trzy szkoły opowiadania o świecie i człowieku*, [w:] Hendrykowska, M., [red.] *Klucze do rzeczywistości. Szkice i rozmowy o polskim filmie dokumentalnym po roku 1989*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005, s. 44-45.

w kinie²²⁷. Warto również przytoczyć w kontekście tego obrazu słowa Marcela Łozińskiego, jednego z najbardziej cenionych i doświadczonych polskich dokumentalistów. W jego ocenie to, co zrobił Koszałka, jest „całkowicie niedopuszczalne i groźne. Jest to donos na własną matkę”²²⁸. Sam autor filmu zaś bronił się, mówiąc, że jego dzieło opowiada o trudnej miłości matki, której ataki i krzyk powodowane są jedynie troską o potomka. Koszałka miał wykorzystać kamerę do samoobrony, nigdy nie odpowiadając przemocą na przemoc. Zrobienie tego filmu było formą autoterapii i oczyszczenia i, jak sam reżyser twierdzi, okazało się zbawienne zarówno dla niego samego, jak i jego matki²²⁹. Potwierdzeniem powyższego zdają się słowa Agnieszki Morstin-Popławskiej, która wskazuje *Takiego pięknego syna urodziłam* jako jeden z przykładów tak zwanego „dokumentu osobistego”, czyli charakteryzującego się pewną „formą autoanalizy, którą za pomocą metody dokumentalnej przeprowadza sam twórca w odniesieniu do siebie i/lub swojego otoczenia”²³⁰. Adam Kruk zaś zauważa, że właśnie pod kątem etycznym jest to najczystsza z możliwych form dokumentalnych. Ciężko bowiem mówić w takiej sytuacji o maskowaniu się autora czy żywieniu się cudzym doświadczeniem i wizerunkiem, zawsze przez kamerę wykrzywionym (co oczywiście nie zmienia też faktu, że takowy film również pozostaje kreacją, nie jest prawdą i tylko prawdą)²³¹.

Już sam ten konflikt i różnorodność ocen i opinii oraz polaryzacja argumentów dowodzą, jak płynną materią są etyczne aspekty realizacji dzieł filmowych, w szczególności dokumentalnych, gdy opowiadamy o ludziach z krwi i kości, którzy po zakończeniu realizacji filmu dalej wiodą swój żywot i czasem muszą konfrontować się z opiniami widzów i krytyków.

Kolejnym ciekawym, ale zarazem zupełnie odmiennym od wcześniej opisanych konfliktem natury etycznej był ten, przed którym stanęła Marta Minorowicz. Jak sama zauważa, chciała opowiedzieć historię poszukiwania zaginionych dzieci przez rodziców w formie filmu dokumentalnego, ostatecznie zaś wybrała fabułę²³². Reżyserka wspomina, że po kilku spotkaniach z potencjalnymi bohaterami zrozumiała, że opowiadanie o ich losach byłoby nadużyciem. Poszukujący zaginionych dzieci rodzice, którzy wyrazili zgodę na udział w projekcie i udostępnienie swoich wizerunków i głosów, ale przede wszystkim swoich historii,

²²⁷ Mąka-Malatyńska, K., *Obrazy współczesności w polskim filmie dokumentalnym*, [w:] Hendrykowska, M., [red.] *Klucze do rzeczywistości. Szkice i rozmowy o polskim filmie dokumentalnym po roku 1989*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005, s. 80.

²²⁸ Łoziński, M., (2000) *Żeby nie bolało*, rozm. Jabłońska, K., „Kwartalnik Filmowy”, (29/30), s. 202.

²²⁹ Lebecka, M., (2005) *Bronię się kamerą*, „Kino”, nr 1/2005.

²³⁰ Zob. Syska, R., [red.] *Słownik filmu*, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków 2010.

²³¹ Kruk, A., (2022) *Auto-Dokument*, „Kino”, nr 9/2022, s. 30.

²³² Film *Iluzja* (2022, reż. Marta Minorowicz) miał premierę podczas Festiwalu Polskich Filmów Fabularnych w Gdyni w 2022 r.

traktowali planowany film dokumentalny jako nową szansę na dotarcie do informacji czy śladów dawno utraconych najbliższych. Podtrzymywanie tego przekonania byłoby według Minorowicz głęboko nieetyczne i ocierałoby się o żerowanie na cudzym nieszczęściu²³³.

Katarzyna Mąka-Malatyńska ogólnie wskazuje etyczną relację między twórcami dzieła dokumentalnego a jego bohaterem jako szczególnie istotną w polskim kinie dokumentalnym²³⁴. Przywołując spostrzeżenia Kazimierza Karabasza, autorka zaznacza, że wedle wysokich standardów etycznych wypracowanych przez rodzimych dokumentalistów bohater zawsze powinien znać cel realizowanego filmu. Do tego zaś konieczne jest zbudowanie relacji i osobistego kontaktu między filmowanym człowiekiem a reżyserem²³⁵.

Wspomniane przykłady potwierdzają, że ryzyko etyczne w procesie produkcji filmu dokumentalnego przybiera jedynie subiektywne oblicze. Jeśli producent adekwatnie zabezpieczy się w umowach zawieranych z bohaterami filmu i będzie mógł bez ograniczeń korzystać z utrwalonych na potrzeby filmu wizerunku i wypowiedzi, to jedyne konsekwencje, jakie będą mogły go spotkać, będą natury moralnej. Oczywiście tym samym tak naprawdę każdy producent za decyzje odpowiada przed samym sobą, czyli de facto mierzy się z konsekwencjami, stając przed lustrem.

3.1.5. Podsumowanie

Chciałbym ponownie wskazać najistotniejsze moim zdaniem aspekty pracy i roli producenta w pilotowaniu historii i bohatera, o których opowiadać będzie realizowany przez niego film dokumentalny.

Jak staram się dowieść we wcześniejszych ustępach, również na tym etapie procesu produkcji obrazu audiowizualnego w zarządzaniu niewiadomymi (czy też szerzej ryzykiem) bardzo przydatne jest monitorowanie bieżącego stanu rzeczy. Zastosowanie tej zasady umożliwi szybkie zaobserwowanie wszelkich odstępstw od założonego planu (ustaleń między reżyserem i producentem bądź między kierownikiem produkcji i producentem) i korektę działań bądź przygotowanie planu awaryjnego. Może to dotyczyć wyboru głównego bohatera,

²³³ Czerkawski, P., (2022) *Zbawienna moc iluzji...*, s. 71.

²³⁴ Mąka-Malatyńska, K., *Wstęp. Przeszłość w teraźniejszości...*, s. 9.

²³⁵ Zob. Karabas, K., *Cierpliwe oko*, Warszawa 1979.

dramaturgii jego historii czy też aspektów etycznych całej realizacji lub jej potencjalnych skutków. W sytuacji, gdy ryzyko przekracza poziom akceptowalny, należy danych działań całkowicie zaniechać i ewentualnie opracować nowy, alternatywny plan.

Warto również podkreślić wagę fundamentalnych kwestii współpracy między bohaterami filmu dokumentalnego a całą ekipą realizacyjną, czyli relacji między nimi. Andrzej Sapija wymienia jako najważniejsze: jasność sytuacji, poczucie bezpieczeństwa, lojalność, kompetencję i cierpliwość²³⁶ (dwa ostatnie czynniki będą dotyczyły głównie, jeśli nie wyłącznie, reżysera). Jeśli bowiem przyjąć założenie, że dobrem najistotniejszym jest ostateczna wartość artystyczna ukończonego dzieła (która później przełoży się również na wartość sprzedażową i potencjał dystrybucyjny obrazu), to nie ulega wątpliwości, że niezmiernie ważne będzie to, jak wypadnie portretowana w nim osoba. Główny bohater musi bowiem czuć się dobrze, swobodnie i bezpiecznie w otoczeniu filmowców, jeśli widz ma później zobaczyć go na ekranie takiego, jaki jest na co dzień. Mocna, oparta na zaufaniu relacja będzie fundamentem takiej współpracy. Czasem jedynie, w zależności od stopnia „trudności” bohatera, może być konieczne poświęcenie większej ilości czasu na jej zbudowanie.

Wreszcie finalna, nie mniej istotna rzecz, której winien pilnować producent filmu dokumentalnego na każdym etapie procesu jego powstawania, to moralny i etyczny kompas. Nie należy bowiem zapominać, jak silnie oddziałuje na portretowaną osobę już sam fakt bycia rejestrowaną przez kamery, obcowania z ekipą filmową. Konieczne jest uzewnętrznianie się, odsłonięcie, czasem niemal całkowite pokazanie nawet intymnych obszarów swojego życia. Nie należy jednocześnie zapominać o tym, że gotowe dzieło ma ostatecznie trafić do dystrybucji, zostać skonfrontowane z widzami, co może wiązać się z oceną nawet nie tyle samego obrazu i jego walorów estetycznych czy technicznych, co samego bohatera właśnie. Są to niebywale istotne kwestie, które każdy producent (i reżyser) muszą mieć nieustająco w pamięci, gdy realizują film dokumentalny.

²³⁶ Sapija, A., *Sam na sam. Długotrwała obserwacja...*, s. 26-28.

3.2. Zarządzanie grupą zdjęciową w warunkach trudnych do przewidzenia i przy permanentnie zmieniających się okolicznościach

Niewątpliwie należy przyjąć, że działalność polegająca na produkcji filmowej wpisuje się w tak zwany „sektor kreatywny”, co odznacza się wysokim stopniem unikatowości. Każdy projekt (w omawianym przypadku produkcja każdego filmu z osobna) jest także odrębnym przedsięwzięciem biznesowym. Jak zauważa Jacek Woźniak, autor opracowania traktującego o zarządzaniu ryzykiem w sektorze kreatywnym, działanie w trybie ciągłym, polegające na świadczeniu innowacji, odznacza się wysokim poziomem ryzyka²³⁷. Realizacja każdego kolejnego dzieła audiowizualnego staje się odrębnym poligonem doświadczalnym. Producent może być uzbrojony w wiedzę i doświadczenie pozwalające mu antycypować niektóre procesy czy nawet wydarzenia, niemniej liczba niewiadomych, z którymi przyjdzie mu się zmierzyć, pozostaje wysoka.

Autorzy wielu opracowań zauważają, że kompetencje potrzebne w sektorach kreatywnych (zarówno po stronie wykonawców, jak i kadry menedżerskiej) dużo trudniej zanalizować i zweryfikować niż w innych sektorach, choćby technologicznych, które mają swoje ściśle określone normy i standardy²³⁸. Bezspornym jednak pozostaje fakt, że kluczowe grupy kompetencji w sektorach kreatywnych to wiedza, umiejętności oraz kompetencje społeczne²³⁹. Nie ulega wątpliwości, że w procesie produkcji filmu dokumentalnego, którego kluczowymi wykonawcami będą artyści oraz wspierający proces członkowie ekipy technicznej i menedżerowie (pion kierownika produkcji), wymienione kompetencje będą odgrywały kluczową rolę.

Producent filmu musi podejmować wiele decyzji na każdym etapie realizacji dzieła. Według definicji Petera Druckera menedżer zderza ze sobą rozbieżne opinie (konflikt) i rozważa konkurencyjne warianty²⁴⁰. Jako niekwestionowany przywódca i lider winien

²³⁷ Woźniak, J., *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 71.

²³⁸ Olko, S., *Badanie kompetencji w sieciach i klastrach w przemyśle kreatywnym*, CeDeWu, Warszawa 2017, s. 43.

²³⁹ Tamże, s. 41.

²⁴⁰ Drucker, P.F., *Menedżer skuteczny*, przekł. Górski, J., Szyfter, J., Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Czarnów 2011, s. 199.

wpływać na innych i pociągać ich za sobą siłą swoich kompetencji. Wskazane jest również, aby cechowały go atrybuty przywódcze: wiedza, umiejętności, inteligencja czy cechy charakteru²⁴¹.

Jako że producent filmowy jest liderem całego procesu powstawania dzieła, celem niniejszej części przewodzenia jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: **Jak zarządzać grupą realizatorów dokumentu obserwacyjnego w niepewnych i permanentnie zmieniających się okolicznościach obciążonych wysokim ryzykiem?**

3.2.1. Producent – menedżer przyszłości

Nie należy zapominać, że jedną z cech specyficznych w sektorze kreatywnym i zarazem w działalności projektowej jest to, że przedsiębiorstwa w nich funkcjonujące tworzą swoje własne zasady funkcjonowania. Mogą co prawda czerpać z wzorców jednostek publicznych, komercyjnych i społecznych²⁴², jednakże ostatecznie wyprowadzony model i strategia operowania pozostają w gestii zarządzającego, a w omawianym przypadku – producenta filmowego. Mówi się również, że w sektorze kreatywnym kluczowymi atrybutami są innowacyjność, oryginalność i myślenie lateralne, w szczególności w rozwiązywaniu problemów²⁴³. Dotyczy to zarówno wykonawców, jak i kadry zarządzającej. Producent, czyli szef całego przedsięwzięcia, również powinien się takimi cechami odznaczać.

Główny menedżer dzieła audiowizualnego może jednocześnie próbować czerpać z doświadczeń koleżanek i kolegów z branży, aczkolwiek warto zauważyć, że „struktura sieciowa”, czyli powiązania między przedsiębiorstwami kreatywnymi oraz transfer wiedzy i uczenie się przedsiębiorstw, jest wskazywana jako jeden z istotniejszych czynników ryzyka dla przedsiębiorstw z sektora kreatywnego z perspektywy mezoekonomicznej²⁴⁴. Producenci filmowi nie są bowiem zazwyczaj zbyt skorzy do tego, aby dzielić się, zdobytą często z dużym

²⁴¹ Gitling, M., *Człowiek w organizacji. Ludzie – struktury – organizacje*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2013, s. 102.

²⁴² Bąkowska, S., Tomczyk, M., *Segment i sektor kreatywny w metropolii szczecińskiej*, Kadruk, Szczecin 2014, s. 130.

²⁴³ Szczepaniak, K., (2018) *Arts for Business: Creative Co-operation for Innovation and Sustainable Development of the Company as a Brand and Community*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 4 (50), s. 129-131.

²⁴⁴ Lee, M., (2015) *Fostering connectivity: a social network analysis of entrepreneurs in creative industries*, „International Journal of Cultural Policy”, vol 21, no. 2, s. 148.

trudem i wysiłkiem, wiedzą tajemną o sztuczkach i trikach, które mogą znacząco ułatwić i usprawnić proces realizacji obrazu audiowizualnego.

Zauważa się, że w sektorze kreatywnym kluczowym zadaniem i celem głównego zarządzającego jest dopasowanie kreatywności i kompetencji pracowników do oczekiwań interesariuszy²⁴⁵. Jeśli przełoży się tę teorię na świat produkcji filmu dokumentalnego, można skonstatować, że faktycznie rolą producenta jest w dużej mierze tak dobrać zespół twórców z ich talentami, wrażliwością i umiejętnościami, aby poziom artystyczny (i komercyjny) na wyjściu procesu był jak najwyższy i zadowalający dla klienta, czyli widza – docelowego odbiorcy.

Co ważne, jako że producent filmowy zarządza pracą artystów, często musi mierzyć się z ich aspiracjami i ambicjami, musi zarządzać ich ego. Aby nie dokładać samemu sobie zmartwień, pracy i kłopotów, powinien swoje własne aspiracje schować do kieszeni, a samego siebie usunąć w cień. Jak zauważa Simon Sinek, to właśnie jest jedna z charakterystyk prawdziwego (i skutecznego) lidera. Winien on unikać bycia w centrum uwagi, aby móc poświęcić jak najwięcej czasu i energii na działania, które przysłużą się wsparciu i ochronie jego ludzi²⁴⁶.

Niebywale istotny pozostaje również fakt, że w sektorach kreatywnych, w tym w branży filmowej, można zaobserwować dużą rotację pracowników, najczęściej freelancerów. To również wynika ze specyfiki pracy i profesji producenta, którego rola sprowadza się do zarządzania talentami²⁴⁷. Taka fluktuacja kadr może mieć oczywiście swoje dobre strony, jak choćby wniesienie powiewu świeżości (w szczególności w aspekcie twórczym) w dany projekt²⁴⁸, ale może mieć też skutki niepożądane dla procesu czy nawet całego przedsiębiorstwa. Przykładem negatywnego, czyli zarazem ryzykownego zdarzenia jest wyniesienie przez pracownika z przedsiębiorstwa wiedzy. Informacja może mieć charakter „jawny” (na przykład dotyczyć standardów operowania danej firmy) bądź „cichy” (własne przemyślenia i doświadczenia pracownika)²⁴⁹. Innym ryzykiem związanym z odejściem

²⁴⁵ Florida, R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Nauki, Warszawa 2010, s. 83.

²⁴⁶ Sinek, S., *Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie*, przekł. Machnik, M., Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015, s. 84.

²⁴⁷ Tabor-Błażewicz, J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie kreatywnym*, [w:] Wachowiak, P., Gregorczyk, S., [red.] *Organizacja kreatywna. Teoria i praktyka*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2018, s. 135.

²⁴⁸ Wojtaszczyk, J., (2016) *Odrobina kreatywności z zewnątrz*, „Marketing w praktyce”, nr 8, s. 36-38.

²⁴⁹ Fazlagić, J., (2016) *Przemysły kreatywne a zarządzanie wiedzą*, „Problemy jakości”, nr 6, s. 7-9.

członka zespołu jest mogące z tego wynikać obniżenie morale w całej grupie i osłabienie więzi między jej członkami²⁵⁰.

Producent filmowy może zatem przystąpić do procesu produkcji dokumentu uzbrojony w wiedzę wyniesioną ze szkoły – zarówno tę dotyczącą kompetencji twardych (wiedza fachowa), jak i miękkich (choćby budowanie i utrzymywanie relacji)²⁵¹, a później przede wszystkim próbować i uczyć się na własnych błędach (a najlepiej na błędach innych, aczkolwiek producenci filmowi niezbyt chętnie dzielą się swoim know-how z innymi graczami na rynku). Jako że filmy robi się przede wszystkim z artystami, może być czasem konieczne schowanie się w cień i odsunięcie własnych ambicji i aspiracji na dalszy plan. Dodatkowo główny menedżer obrazu filmowego będzie musiał zmierzyć się także z ryzykiem wysokiej fluktuacji zaangażowanych w dzieło pracowników i współpracowników. Jeśli jednak będzie zarządzał kadrami i zasobami świadomie i racjonalnie, będzie mógł przekuć to w swój atut, minimalizując zagrożenia.

3.2.2. Zarządzanie artystami

Jak zauważa Jacek Woźniak, w sektorze kreatywnym noszącym znamiona działalności innowacyjnej zarządzanie ryzykiem sprowadza się przede wszystkim do zarządzania talentami. Czynniki ludzkie jest nie do przecenienia, a kapitał intelektualny, wiedza i kompetencje pracowników odgrywają kluczową rolę w drodze do sukcesu bądź porażki przedsięwzięcia²⁵². Generalnie jeśli mamy do czynienia z dobrem w formie niematerialnej, to właśnie kreatywność i innowacyjność ludzi są kluczowymi czynnikami rozwoju. Skala działania samego przedsiębiorstwa jest w takich przypadkach raczej jednostkowa i w wysokim stopniu odwołuje się do praw autorskich²⁵³.

Nie bez znaczenia pozostaje również to, gdzie i jak twórcy i wykonawcy obrazu dokumentalnego byli kształceni i kształtowani. Szkolnictwo jako podstawa rozwoju talentów

²⁵⁰ Wong, A.,L., *Work in the Creative Economy: Living Contradictions Between the Market and the Creative Collaboration*, [w:] Graham, J., Gandini, A., [red.] *Collaborative Production in the Creative Industries*, University of Westminster Press, London 2017, s. 202-204.

²⁵¹ Wróblewska, M., *Kompetencje twórcze w dorosłości*, Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana, Białystok 2015, s. 24-29.

²⁵² Woźniak, J., *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 71-74.

²⁵³ Macmillan, F., *Copyright, the Creative Industries and the Public Domain*, [w:] Jones, C., Lorenzen, M., Sapsed, J., [red.] *The Oxford Handbook of Creative Industries*, Oxford University Press, Oxford 2015, s. 439-451.

jest również wskazywane jako czynnik ryzyka z perspektywy makroekonomicznej²⁵⁴. Spoglądając na rodzime podwórko, można zauważyć, że o ile kilka szkół filmowych w Polsce może (i robi to) wypuszczać spod swoich skrzydeł przyszłych producentów, kierowników produkcji, reżyserów i autorów zdjęć zarówno w filmach dokumentalnych, jak i fabularnych, o tyle rzecz ma się znacznie gorzej w kwestii zawodów technicznych. Młodzi adepci sztuki filmowej, chcący zostać operatorami dźwięku na planie czy ostrzycielami, muszą wiedzę i doświadczenie zdobywać przez praktykę na planach filmowych. To zaś wiąże się z ryzykiem dla producenta, który zaprasza do produkcji debiutanta bądź osobę bez doświadczenia.

We wcześniejszych ustępach niniejszego opracowania wspomniałem o wyjątkowej specyfice relacji pracodawca–pracownik, czyli tu producent–reżyser. Większość twórców dzieł audiowizualnych oraz członków ekip filmowych pracuje w skali roku przy więcej niż jednej realizacji. Z drugiej strony projekty filmowe wymagają dużego nakładu intensywnej pracy, ale zarazem praca ta odbywa się w krótkich, nieregularnych i podzielonych odcinkach czasu, w szczególności gdy mówimy o analizowanych w niniejszym opracowaniu filmach dokumentalnych.

Mamy zatem do czynienia z profilem zatrudniania i angażowania pracowników do wykonania dzieła filmowego, który to profil w świecie biznesu określa się mianem „elastyczności antycypacyjnej”²⁵⁵. Charakteryzuje się ona między innymi: koniecznością prognozowania rozmiaru i struktury potrzeb zatrudnieniowych z dużym wyprzedzeniem czasowym; prognozowaniem zmian w samej treści pracy (stawianych wymagań kwalifikacyjnych); prognozowaniem zdolności przystosowawczej pracownika; koniecznością prognozowania kosztów pracy, jej efektywności oraz rentowności zatrudnienia w długofalowym horyzoncie czasowym²⁵⁶. Dodatkowo warto zauważyć, że w ramach omawianej „elastyczności adaptacyjnej” stosuje się zazwyczaj elastyczne formy czasu i zatrudnienia (podpisuje się umowy na konkretny czas wykonywania danej pracy)²⁵⁷, czyli dokładnie tak, jak ma to miejsce w przypadku branży filmowej, w tym dokumentalnej.

Kolejnym niebywale istotnym elementem zarządzania artystami i całą grupą zdjęciową są kompetencje miękkie. Narzędzia motywowania i komunikacja wewnętrzna w firmie są

²⁵⁴ Baculakova, K., Gress, M., (2015) *Cluster analysis...*, s. 18.

²⁵⁵ Krupski, R., *Elastyczność struktur i zasobów*, [w:] Krupski, R., [red.] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 78-80.

²⁵⁶ Makowski, K., *Restrukturyzacja zatrudnienia*, [w:] Makowski, K., [red.] *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001, s. 173-174.

²⁵⁷ Krupski, R., *Elastyczność struktur i zasobów...*, s. 80.

również wskazywane jako czynnik ryzyka w przedsiębiorstwach z sektora kreatywnego w perspektywie mikroekonomicznej²⁵⁸. Są to zarazem cechy i kompetencje istotne u każdego zarządzającego i menedżera w każdym chyba rodzaju działalności bazującej na pracy zespołowej, którą zdecydowanie jest realizacja dzieł audiowizualnych.

Wojciech Wiszniewski obserwuje cztery zasadnicze motywacje²⁵⁹, którymi mogą kierować się twórcy filmów dokumentalnych:

- motywacja ekonomiczna (zarobki/honorarium),
- motywacja prestiżowo-zawodowa (uznanie branży, krytyków i widzów),
- motywacja prestiżowo-artystyczna (uznanie aparatu władzy),
- motywacja artystyczna:
 - jako pochodna wrażliwości na rzeczywistość społeczną (chęć wprowadzenia zmian, krytycyzm wobec otaczającej rzeczywistości),
 - wynikająca z wrażliwości estetycznej (rzeczywistość jako źródło inspiracji)²⁶⁰.

Warto na tym etapie rozważań i w kontekście aspektu finansowego przywołać również obserwację Richarda Earla Cavesa. Ekonomista zauważył, że jedną ze szczególnych cech sektora kreatywnego jest to, że przy niewielkich różnicach w kompetencjach i umiejętnościach między pracownikami mogą występować duże różnice w ich honorariach²⁶¹. Taka sytuacja powoduje ryzyko powstawania konfliktów pracowniczych na tle płacowym i można ją również zaobserwować w procesie produkcji dzieła audiowizualnego. Często bowiem zdarza się, że zaangażowani przez producenta pracownicy o bardzo zbliżonych kwalifikacjach i kompetencjach mierzalnych (jak choćby ukończona szkoła czy liczba dni przepracowanych na planach zdjęciowych innych filmów) znacząco różnią się w kompetencjach trudnych czy wręcz niemożliwych do obiektywnej oceny (wrażliwość artystyczna, „oko” do kadrowania czy nawet umiejętności negocjacyjne). A to właśnie te drugie są często ważniejsze w procesie produkcji filmu, co znajduje odzwierciedlenie w piastowanych funkcjach i adekwatnie wyższych honorariach właśnie dla osób posiadających to trudne do zdefiniowania, magiczne „coś”. Ustalanie honorariów i dbanie o to, aby członkowie grupy zdjęciowej nie dowiedzieli się, ile

²⁵⁸ Powell, S., Dodd, C., (2007) *Managing vision and the brand within the creative industries*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 12, no. 4, s. 408-409.

²⁵⁹ Kolejność zdaje się przypadkowa.

²⁶⁰ Wiszniewski, W., *Film dokumentalny jako instrument...*, s. 106.

²⁶¹ Caves, R.E., *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press, Boston 2000, [za:] Lewandowski, P., Mućk, J., Skrok, Ł., *Znaczenie gospodarcze sektora kultury. Wstęp do analizy problemu. Raport końcowy*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2010, s. 10.

zarabia koleżanka czy kolega na bliskim stanowisku przy produkcji tego samego filmu, należy zatem dopisać do listy wyzwań stojących przed producentem filmu dokumentalnego.

Motywacja finansowa również jest bowiem istotnym elementem zarządzania. Frederick Herzberg na podstawie badań przeprowadzonych kilkadziesiąt lat temu wśród pracowników wykazał, że pieniądze znajdują się dopiero na siódmym miejscu na liście czynników powodujących zadowolenie z pracy (za: 1. uzyskanymi osiągnięciami, 2. uznaniem, 3. cechami pracy, 4. odpowiedzialnością, 5. awansami i 6. rozwojem osobistym) i na piątym miejscu czynników powodujących niezadowolenie z pracy (za: 1. polityką firmy i administracją, 2. nadzorem, 3. stosunkami z przełożonymi oraz 4. warunkami pracy)²⁶², warto jednak w tym kontekście spojrzeć na dużo ważniejszy czynnik. Jak starali się udowodnić badacze w kolejnych dekadach, dla pracownika dużo ważniejszy jest stosunek poniesionych nakładów pracy do otrzymanego wynagrodzenia. Według ukutej przez naukowców „teorii sprawiedliwości”, to właśnie proporcjonalność nagród do poniesionych wysiłków jest znacznie bardziej istotna niż sama jej obiektywna wysokość²⁶³. Tym bardziej producent obrazu dokumentalnego winien dbać o poczucie adekwatnego wynagradzania w zarządzanej przez siebie ekipie realizacyjnej.

I wreszcie, skoro już analizuję aspekty finansowe, warto zwrócić uwagę na honorarium samego producenta – za jego pracę wykonaną na rzecz filmu, niejednokrotnie bardzo dużą. Często bowiem zdarza się, że regulaminy instytucji i funduszy dotujących produkcję filmową zabraniają głównemu menedżerowi pobrania wynagrodzenia za pracę własną²⁶⁴, wymuszając na nim poniekąd pracę za darmo (którą traktuje się później jako wkład rzeczowy w film). I o ile może wywoływać to w producentach głębokie poczucie niesprawiedliwości (dlaczego ich praca nie ma zostać wynagrodzona?), o tyle ta koncepcja pokrywa się z teorią i definicją prawdziwego lidera. Simon Sinek klarownie zauważa, że „lider to osoba, która jest gotowa poświęcić dla nas coś swojego. Swój czas, energię, może nawet jedzenie ze swojego talerza. Gdy jest taka potrzeba, lider postanawia zjeść ostatni”²⁶⁵. Należy bowiem pamiętać, że celem podstawowym i nadrzędnym jest ukończenie filmu, a tym samym godziwe wynagrodzenie

²⁶² Zob. Herzberg, F., *The managerial choice: to be efficient and to be human*, Olympus Publishing Company, Salt Lake City 1982.

²⁶³ Zob. Adams, J.S., (1993) *Towards an Understanding of Inequity*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, XI.

²⁶⁴ W Programach Operacyjnych PISF i w regulaminach Regionalnych Funduszy Filmowych znajdują się takowe zapisy; dotyczy to w szczególności osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą. Jedynym wyjątkiem od tej reguły mogą być spółki prawa handlowego, ale w najlepszym wypadku producentowi przysługuje część wynagrodzenia proporcjonalna do wkładu danej instytucji w film.

²⁶⁵ Sinek, S., *Liderzy jedzą na końcu...*, s. 84.

wszystkich zaangażowanych w proces osób. Jeśli ma się to odbyć kosztem producenta (i jego portfela), to trudno – taka jest cena jego roli i odpowiedzialności za projekt.

3.2.3. Realizowanie planu

Warto w kontekście niniejszych rozważań przywołać obserwacje Mikołaja Jazdona, poczynione na podstawie analizy opracowań i twórczości Krzysztofa Kieślowskiego. Badacz zauważa, że na etapie realizacji zdjęć do filmu dokumentalnego sprawą kluczową jest zachowanie ekipy filmowej. Chodzi o umiejętność stworzenia takich warunków i atmosfery, aby bohater przed kamerą zapomniał o jej obecności, lub oswojenia go z sytuacją na tyle, aby mógł zachowywać się zupełnie naturalnie²⁶⁶. Sam reżyser zaś w swojej pracy magisterskiej pisał, że „rzeczą realizatora jest dotrzeć do ludzi w taki sposób, by się nie zamknęli [...], stwarzać nastrój, który będzie sprzyjał szczerości i prawdzie [...], dostosować metodę do sytuacji, umieć nacisnąć guzik”²⁶⁷. Producent i twórcy filmowi mogą bowiem przyjąć cały szereg założeń i zaplanować sobie proces realizacji dzieła od A do Z, ale jeśli nie zbudują niezbędnej więzi z obserwowanym bohaterem, to nie uda im się dojść nawet do litery B. Dlatego tak ważne w kontekście zarządzania niewiadomymi i ryzykiem w procesie produkcji dokumentu jest uczulenie członków ekipy, aby starali się być jak najbardziej dyskretni w swojej pracy czy wręcz obecności.

Przykładem dobrze obrazującym wyżej postawione tezy jest film *Silent Love* w reżyserii Marka Kozakiewicza. Autor wspomina, że spędził bardzo dużo czasu ze swoimi bohaterami. Poziom zażyłości między nimi był bliski temu, który występuje między członkami rodziny. W okresie zdjęciowym opracowali system, którego podstawą było założenie, że gdy reżyser zakłada na ramię kamerę, staje się dla nich niewidzialny. Dodatkowo reżyser był w permanentnej gotowości do uruchomienia sprzętu rejestrującego. Bohaterowie mieli cały czas zainstalowane mikroporty, aby dać twórcy szansę nagrania każdej wyjątkowej chwili bez konieczności jej zakłócenia²⁶⁸.

Widać zatem wyraźnie, że kluczem do realizacji wcześniej poczynionych z reżyserem i kierownikiem produkcji założeń planu jest zbudowanie, wspomnianej i omawianej, więzi z

²⁶⁶ Jazon, M., *Krzysztof Kieślowski: z rzeczywistości...*, s. 47.

²⁶⁷ Kieślowski, K., *Film dokumentalny a rzeczywistość...*, s. 16, 17, 21-22.

²⁶⁸ Maksimiuk, M., (2022) *Wiemy!...*, s. 71.

bohaterem filmu obserwacyjnego. Wskazane jest jednocześnie, szczególnie jeśli ekipa filmowa składa się z większej liczby osób, aby jej członkowie zostali uprzedzeni i byli świadomi, że ich dyskrecja ma bezpośredni wpływ na samopoczucie rejestrowanej osoby, a więc mają niebagatelny wpływ na ostateczny kształt gotowego dzieła.

3.2.4. Cele krótko- i długoterminowe

Jeśli chodzi o długofalowe cele strategiczne, czy też jeszcze szerzej – wizję, zasadniczo dominują dwie doktryny. Z jednej strony jest ta, której hołduje między innymi słynny lider biznesu Jack Welch. Uważał on bowiem wizję i zaprezentowanie jej pracownikom za jeden z kluczowych elementów przywództwa²⁶⁹. W polemikę z tym podejściem wchodzi choćby Aleksander Drzewiecki, Dariusz Chełmiński i Ewa Kubica, którzy twierdzą, na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań wśród kadry zarządzającej w polskich przedsiębiorstwach, że wizja i cele długofalowe są przeceniane, a ich istota i ważność nadinterpretowane. Nie są bowiem aż tak ważne ani dla lidera, ani dla organizacji, ani dla pracowników. Dużo bardziej istotna od samej treści wizji jest jej funkcja: ma porywać, inspirować, motywować i ukierunkowywać działania. „To postawy i emocje ludzi, powstałe – między innymi, ale nie wyłącznie – dzięki wizji, znalazły się w centrum zainteresowania liderów, a wizja jest tylko narzędziem, sposobem na osiągnięcie pożądanego efektu”²⁷⁰. Aby wśród pracowników wzbudzić zapał i uzyskać wysoki poziom ich zaangażowania, należy zatem wykorzystać wizję całego przedsięwzięcia. Pomoże to w zbudowaniu poczucia zaufania, współpracy, wspólnej odpowiedzialności za sukces i współzależności²⁷¹.

Jak wspomniałem wcześniej, produkcja filmowa jest bardzo specyficznym, ale jednak wciąż biznesem. W związku z tym powinna, przynajmniej w teorii i z założenia, generować zysk dla właściciela bądź wspólników. Film dokumentalny jednak, szczególnie w Polsce, bardzo rzadko na siebie zarabia. Badanie przyczyn tej sytuacji byłoby z pewnością znakomitym zagadnieniem na osobną pracę doktorską, jednak ze względu na to, jak obszerny jest to temat, pozwolę sobie przyjąć ten fakt jako sytuację zastaną i w niniejszych rozważaniach uznać, że

²⁶⁹ Kramers, J.A., *Jack Welch. 24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*, Studio Emka, Warszawa 2005, s. 9.

²⁷⁰ Drzewiecki, A., Chełmiński, D., Kubica, E., *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Oficyna, Warszawa 2011, s. 89-90.

²⁷¹ Blanchard, K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 20.

tak po prostu jest. Niemniej twórcy filmowi i producenci realizują obrazy dokumentalne. Przyswiecają im różne cele (głównie długoterminowe): autorska wypowiedź, zrobienie filmu o czymś ważnym, zaspokojenie swoich aspiracji, budowanie portfolio, nabranie doświadczenia, uzyskanie uznania i poklasku – zazwyczaj w postaci festiwalowych laurów czy też choćby po to, aby coś po sobie zostawić. Jednakże żaden z wymienionych celów długofalowych nie zostanie osiągnięty, jeśli nie powstanie sam film. Dlatego chciałbym się skupić w tej części mojego opracowania właśnie na samym ukończeniu procesu, pamiętając jednocześnie o tym, że zarządzanie strategiczne to tak naprawdę połączenie dwóch odrębnych merytorycznie, ale operacyjnie współzależnych procesów: strategicznego planowania oraz implementacji strategii²⁷².

W kontekście powyższych wskazań i wcześniej omawianych założeń celem pierwszorzędnym jest samo ukończenie dzieła. Kolejny cel to wysoki poziom artystyczny, który może (ale nie musi, szczególnie w przypadku dokumentu) przełożyć się na potencjał komercyjny. Za dobrze zrobionym dziełem przyjdą nagrody festiwalowe, które przykują uwagę nadawców telewizyjnych mogących zainteresować się naszym tytułem, aby później eksploatować go na swoich antenach. Jeśli myślimy o ryzyku i zarządzaniu niewiadomymi, to nie należy jednocześnie zapominać, że na działalność w całym sektorze kreatywnym niebagatelny wpływ ma klient – zleceniodawca kreowanej wartości, który podnosi poziom niepewności całego przedsięwzięcia, tym samym zwiększając poziom ryzyka²⁷³. W przypadku dzieła audiowizualnego ostatecznym odbiorcą jest widz, ale pomiędzy widzem i twórcami stają jeszcze podmioty zajmujące się dystrybucją, której poświęcam więcej uwagi w dalszej części niniejszego opracowania. Chciałbym jednocześnie przywołać tutaj kolejny cel długofalowy, który może być motywujący do zrobienia filmu: będzie to rozwój firmy produkcyjnej (również w znaczeniu wyrobienia marki na rynku) i możliwość realizowania kolejnych utworów audiowizualnych.

Zaryzykowałbym tezę, że aby zrealizować wyżej opisany strategiczny cel długoterminowy (ukończenie filmu dokumentalnego), warto podzielić go na potrzebną do wykonania listę celów (zadań) krótkoterminowych. Sam w swojej pracy staram się skupiać przede wszystkim na bieżącym okresie produkcji filmu realizowanego w danym punkcie na osi czasu. Ewentualnie wybiegam jedynie wyobraźnią do kolejnego etapu, który jest przede mną.

²⁷² Jeżak, J., *Strategie zarządzania przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990, s. 33.

²⁷³ Woźniak, J., *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 74.

Jeśli przyjrzymy się na przykład okresowi zdjęciowemu (realizacji materiału), główne krótkoterminowe cele producenta to organizacja na bieżąco dni zdjęciowych (we współpracy z kierownictwem produkcji: sporządzanie planów pracy, podpisywanie umów z twórcami, realizatorami i bohaterami, zdobywanie sprzętu do rejestracji obrazu i dźwięku oraz pozwoleń i zgód administratorów danych lokacji i tym podobne) oraz przygotowania do kolejnego etapu (zarządzanie materiałami źródłowymi, przepisania do plików proxy, poszukiwanie i podpisywanie umów z twórcami, którzy zostaną zaangażowani na dalszych etapach, na przykład montażystą albo kompozytorem muzyki), a oba finalnie złożą się na cel długoterminowy – zrealizowanie materiału zdjęciowego do filmu. Pomocne w tym może być tworzenie list kamieni milowych, których wykonanie umożliwia przejście dalej – do kolejnych zadań i celów. Proces bowiem to „transformacja wejścia w wyjście wymagająca podjęcia uporządkowanego zbioru działań, nakierowanego na osiągnięcie konkretnych wyników, z jasno określonymi wejściami i wyjściami, angażującego zasoby przedsiębiorstwa: ludzi, urządzenia, materiały, metody, pieniądze”²⁷⁴. Ta metoda zarządzania niewiadomymi na etapie zdjęć umożliwi mi płynne przejście do etapu montażu obrazu i dźwięku oraz finalnie skończenie dzieła. Dzięki zastosowaniu takiego podejścia rzadko kiedy czuję się przytłoczony liczbą zadań i zagadnień produkcyjnych, o których muszę pamiętać. Co nie mniej istotne w kontekście zarządzania bardziej przedsiębiorstwem aniżeli samym procesem realizacji konkretnego dzieła, zastosowanie takiego podejścia pozwala na pilotowanie więcej niż jednego przedsięwzięcia filmowego w tym samym czasie.

3.2.5. Podsumowanie

Norma ISO 31000:2018 wskazuje podstawowe etapy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie:

- 1) analiza otoczenia przedsiębiorstwa,
- 2) ocena ryzyka,
- 3) postępowanie z ryzykiem,
- 4) raportowanie,
- 5) konsultacje i komunikacja z interesariuszami,

²⁷⁴ Dobrowolska, A., *Podjęcie procesowe w organizacjach zarządzanych przez jakość*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Warszawa 2017, s. 18.

6) monitorowanie ryzyka²⁷⁵.

Jak zauważa Jacek Woźniak, „ewaluacja efektywności powinna zawierać w sobie elementy szacowania korzyści, kosztów i analizy ryzyka”²⁷⁶. Jeśli spojrzymy zatem na powyższą listę, możemy skonstatować, że każdy z etapów zarządzania ryzykiem jest możliwy do zastosowania zarówno ogólnie w sektorze kreatywnym, jak i w przypadku produkcji filmu dokumentalnego, zwłaszcza jeśli przyglądamy się omawianemu w tej części opracowania etapowi realizacji materiału filmowego.

Analiza otoczenia przedsiębiorstwa to gruntowne zbadanie czynników i obszarów, które będą miały niebagatelne znaczenie dla domu produkcyjnego zajmującego się dziełami dokumentalnymi: rynku twórców i realizatorów filmowych, potencjalnych widzów dzieł dokumentalnych czy przedsiębiorstw mających w portfolio produkcję dokumentów. Dalej, ocena ryzyka będzie przede wszystkim polegała na sporządzeniu listy zdarzeń niepożądanych i określeniu, w których obszarach działania poziom zagrożenia jest akceptowalny, a w których nie. Dobrze przeprowadzona ocena daje producentowi wiedzę o tym, jak z ryzykiem postępować oraz których działań zaniechać całkowicie. Raportowanie będzie sprowadzało się do wymagania tegoż raportowania od szefów pionów grupy realizacyjnej, ale zadaniem producenta będzie niewątpliwie w tym przypadku monitorowanie ryzyka. Konsultacje i komunikacja z interesariuszami to oczywiście organizowanie pokazów dla grup fokusowych albo po prostu rozmowa lub wywiad z widzami filmu, czy to po projekcji festiwalowej, czy każdej innej, oraz analiza wyników oglądalności.

W ramach zarządzania niewiadomymi w procesie produkcji filmu dokumentalnego jednym z najważniejszych zadań producenta jest niewątpliwie prawidłowe skonstruowanie całej grupy realizacyjnej i później odpowiednie zarządzanie talentami. Będzie się to często wiązało z dużą rotacją pracowników, ale rolą głównego menedżera będzie wtedy wykorzystanie wszystkich wynikających z tego tytułu szans przy jednoczesnym redukowaniu ryzyka wystąpienia zdarzeń niepożądanych. Producentowi w całym procesie przydadzą się zarówno kompetencje miękkie, jak i twarde. Wiedza zaś, którą będzie mógł wykorzystać, winna pochodzić zarówno ze szkoły, jak i praktyki zawodowej. Niestety bowiem w całym sektorze

²⁷⁵ ISO 31000:2018 [en]: *Risk management – Guidelines*, International Organization for Standardization, Geneva 2018.

²⁷⁶ Woźniak, J., *Zarządzanie ryzykiem...*, s. 75.

kreatywnym, w tym w branży filmowej, know-how jest niezbyt chętnie przekazywany w ramach „struktury sieciowej”.

Mimo niewątpliwych trudności wynikających ze specyfiki pracy przy produkcji filmów dokumentalnych oraz przy złożoności procesu zarządzania grupą zdjęciową, składającą się w dużej mierze z artystów, optymizmem napawa fakt, że właśnie ze względu na bardzo szczególną specyfikę pracy i kompetencji ryzyko automatyzacji/mechanizacji całego procesu jest bardzo niskie²⁷⁷. Dlatego kadra menedżerska, która nauczy się i wyćwiczy niezbędne do zarządzania procesem produkcji filmu dokumentalnego umiejętności i kompetencje, może spać spokojnie bez obaw o zagrożenie swojego miejsca pracy.

Spośród całej gamy celów, które mogą przyświecać producentowi i twórcom dzieła dokumentalnego, chciałbym jeszcze wskazać ten najistotniejszy i nadrzędny. To jemu bowiem będą służyły wszystkie bodaj cele krótkoterminowe, sama jego realizacja umożliwi zaś zaspokojenie aspiracji i celów długofalowych. Chodzi oczywiście o ukończenie dzieła. Pamiętać zarazem należy, że ten cel wcale nie uświęca środków i nie wolno kończyć dzieła za wszelką cenę, a już w szczególności „po trupach”. Byłoby to działanie wysoce ryzykowne.

3.3. Utrzymanie płynności finansowej i *cash flow* jako jedno z głównych wyzwań finansowych producenta

Cash flow, w bezpośrednim tłumaczeniu oraz z definicji, oznacza przepływy środków pieniężnych, a konkretniej metodologię ich raportowania. Co istotne, od sprawozdań fiskalnych, statystycznych czy zarządczych odróżnia je to, że odnosi się nie tylko do danych historycznych (raportowanie retrospektywne), ale pozwala także na działanie wyprzedzające rzeczywistość. Sprawozdanie to ma charakter zarządczy. Oprócz określenia bieżącej sytuacji finansowej firmy, zawiera informacje pozwalające antycypować przyszłe zmiany. Jest to szczególnie ważne, gdyż taki raport pomaga zarządowi lub właścicielowi firmy w podejmowaniu decyzji operacyjnych oraz strategicznych.

²⁷⁷ Marcus, C., (2005) *Future of Creative Industries. Implications for Research Policy*, „Foresight Working Documents Series European Communities”, s. 8, źródło: <http://meakultura.pl/artukul/future-of-creative-industries-implications-for-research-policy-44> [dostęp: 2.12.2022].

Na potrzeby niniejszych rozważań chciałbym jednak posłużyć się inną definicją „płynności finansowej”, czyli tą, według której jest to „zdolność przedsiębiorstwa do dokonywania zakupów wszelkiego rodzaju towarów i usług wtedy, gdy są one potrzebne do zaspokojenia jego potrzeb produkcyjnych, oraz zdolność do regulowania jego wszelkich zobowiązań finansowych w pełnej wysokości i obowiązujących terminach”²⁷⁸. W szczególności ta druga część definicji będzie miała istotne znaczenie w procesie produkcji filmu dokumentalnego.

Sporządzanie rachunku zysków i strat jest jednoznacznie określone przez rozporządzenie o rachunkowości z 1991 r. oraz ustawę o rachunkowości, a rachunek przepływu środków pieniężnych – nie. Co istotne z punktu widzenia niniejszych rozważań, rachunek zysków i strat zalicza zafakturowaną sprzedaż do przychodów, natomiast wartości dotyczące tego przychodu – do kosztów i dzieje się to niezależnie od przepływów pieniężnych. Grozi to tym samym sytuacją, w której księgowość wykazuje zysk przy jednoczesnym braku środków pieniężnych na bieżącą działalność przedsiębiorstwa²⁷⁹. Dlatego właśnie zważanie na *cash flow* jest tak istotne, szczególnie w przypadku mniejszych przedsiębiorstw bez rezerw gotówkowych. Jan Czekaj i Zbigniew Dresler podają, że w realizacji przedsięwzięć kluczowe znaczenie ma właśnie poprawność szacunków dotyczących strumieni pieniężnych dochodów i wydatków (przepływów finansowych)²⁸⁰.

Branża produkcji filmowej jest bardzo specyficzna nie tylko ze względu na charakter wytwarzanych dóbr i usług czy ludzi w niej pracujących, ale także ze względu na struktury firm w niej działających, zasady, na jakich funkcjonują na rynku, oraz przepływy pieniężne w ramach tychże struktur. W związku z powyższym w niniejszej części mojego opracowania spróbuję w sposób uproszczony dopasować metodologię opracowywania *cash flow*²⁸¹ do procesu produkcji filmu dokumentalnego.

Niniejszy rozdział ma przede wszystkim na celu zbadać, **w jaki sposób polski producent filmu dokumentalnego powinien planować strukturę swoich wpływów i wydatków, tak aby na jego koncie zawsze znajdowały się środki niezbędne do**

²⁷⁸ Wojciechowska, U., *Płynność finansowa polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki. Aspekty mikroekonomiczne i makroekonomiczne*, SGH, Warszawa 2001, s. 14.

²⁷⁹ Zob. Luty, Z., *Cash Flow. Przepływy pieniężne. Teoria i praktyka*, IBiS, Wrocław 1995.

²⁸⁰ Czekaj, J., Dresler, Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 63.

²⁸¹ Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że w nomenklaturze branżowej termin *cash flow* odnosi się głównie do przepływu środków pieniężnych (czy nawet konkretniej – zabezpieczenia środków finansowych pozwalających na obsługę bieżących zobowiązań), a nie samego ich raportowania.

zaspokojenia bieżących zobowiązań, tym samym zabezpieczając się przed ryzykiem utraty płynności finansowej. Producent taki musi uwzględnić z jednej strony zasady, według których wypłacane są transze od podmiotów finansujących działalność filmową, a z drugiej strony typowy harmonogram wydatków związanych z produkcją filmu z podziałem na okresy: wstępny, development, przygotowawczy, zdjęciowy, montażu obrazu i udźwiękowania oraz prac końcowych.

3.3.1. Wstępne założenia

W niniejszej części mojej pracy doktorskiej chciałbym dokonać autorskiej symulacji procesu przepływu środków finansowych w toku produkcji filmu dokumentalnego. Według piśmiennictwa kluczowe w takim przypadku jest pozyskanie danych dla algorytmów symulacyjnych. Ich kompletność i wiarygodność przesądzają bowiem o miarodajności rezultatu samej symulacji. Wiedzę najlepiej pozyskiwać z bazy danych. Mogą to być informacje zapisane na przestrzeni lat w rejestrze zdarzeń („eksploracja danych”). Istotne jest, że również analizując same procesy biznesowe [historyczne, przyp. J.M.], można pozyskać wyniki i informacje, które nadają się do stworzenia symulacji. Obserwacja zaś procesów cząstkowych i późniejsze przeprowadzenie symulacji służą optymalizacji procesu globalnego oraz podnoszą konkurencyjność organizacji – w szczególności w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Zarządzanie procesowe sprowadza się bowiem właśnie do decydowania o konieczności zmian i poszukiwania szans udoskonalenia procesu, który zanim zostanie wdrożony, warto zasymulować²⁸². Aby zatem poniższa symulacja mogła być rozpatrywana jako materiał badawczy, przyjmuję założenia dotyczące produkcji filmu dokumentalnego, które są pochodną wszystkich procesów tejże produkcji, które obserwowałem: zarówno tych zrealizowanych przeze mnie, jak i projektów wykonanych przez moje koleżanki i kolegów z branży oraz tych, o których czytałem i słyszałem. Dodatkowo staram się, aby niniejsze założenia były jak najbardziej spójne z wcześniejszymi ustępami mojej pracy doktorskiej. Jednocześnie mam nadzieję, że opisana symulacja będzie na tyle uniwersalna, że opisany przeze mnie model da się przymierzyć do wielu innych realizacji filmów dokumentalnych w Polsce.

²⁸² Gawin, B., Marcinkowski, B., *Symulacje procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPNM w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, s. 113-118.

Ze względu na bardzo złożoną specyfikę branży filmowej i w zgodzie z wyżej opisaną charakterystyką symulacji procesu, aby umożliwić relatywnie obiektywną analizę zagadnienia, na potrzeby niniejszych rozważań przyjmuję następujące założenia:

- ✓ rozważamy produkcję obserwacyjnego filmu dokumentalnego;
- ✓ kierujemy się szeroko pojmowanymi profesjonalnymi standardami (filmy dokumentalne można realizować samodzielnie, metodą „chałupniczą”, jednakże takie realizacje nie wymagają zazwyczaj kosztorysów, budżetów ani tym bardziej prognoz przepływów pieniężnych);
- ✓ koszt wyprodukowania filmu dokumentalnego w analizowanym przypadku wynosi 300 tysięcy złotych netto, na tę kwotę składają się następujące grupy wydatków:
 - honoraria twórców,
 - sprzęt filmowy i nośniki,
 - transport i zakwaterowanie,
 - postprodukcja obrazu i dźwięku,
 - koszty administracyjne i ubezpieczenia,
 - obsługa prawna i finansowa,
 - inne;
- ✓ struktura finansowania (budżet) filmu przedstawia się jak w poniższej tabeli:

Tabela 1. Przykładowy budżet realizacji filmu dokumentalnego²⁸³

Lp.	Źródło finansowania	Kwota dofinansowania	Udział procentowy
1.	Polski Instytut Sztuki Filmowej	150 tysięcy zł netto	50%
2.	Fundusz Regionalny	50 tysięcy zł netto	circa 16,5%
3.	Koprodukcenci	50 tysięcy zł netto	circa 16,5%
4.	Crowdfunding	30 tysięcy zł netto	10%
5.	Wkład własny	20 tysięcy zł netto	circa 7%
		RAZEM	100%

²⁸³ Źródło: opracowanie własne.

- ✓ reżyser filmu zrealizował wcześniej kilka filmów dokumentalnych (nie jest debiutantem)²⁸⁴;
- ✓ zakładamy, że producent ma niewielkie środki pieniężne (to jest środki w takiej wysokości, aby zabezpieczyć jedynie niezbędny wkład własny) do dyspozycji na początku realizacji. Możemy bowiem przyjąć, że duży dom produkcyjny z rezerwami budżetowymi nie musi zważać na *cash flow* przy realizacji skromnego obrazu niefikcyjnego;
- ✓ przyjmujemy, że producent prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą, rozliczając się z urzędem skarbowym w formie książki przychodów i rozchodów (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością ma dużo szerszy zakres możliwości, na przykład ewidencja przyszłych przychodów, dlatego *cash flow* może nie być aż tak istotny w przypadku przedsiębiorstwa posługującego się tą formą prawną);
- ✓ rozważamy jedynie czas do zakończenia produkcji filmu (bez eksploatacji i związanych z tym przychodów), to jest do momentu, w którym ukończona zostaje kopia wzorcowa filmu i należy rozliczyć się ze wszystkimi podmiotami finansującymi produkcję, a także twórcami i ekipą;
- ✓ prowadzona przez producenta filmu działalność gospodarcza jest czynnym płatnikiem VAT.

3.3.2. PISF

Ze względu na niewielkie zainteresowanie dystrybutorów kinowych i nadawców telewizyjnych (wyjątkami od tej reguły są na polskim rynku HBO Europe, Canal+, TVP finansująca w całości lub w części filmy dokumentalne oraz niektóre kanały z grupy TVN finansujące najczęściej w całości produkowane na użytek własny seriale dokumentalne) tytułami dokumentalnymi, producenci filmów niefikcyjnych w Polsce zmuszeni są w większości przypadków do poszukiwania finansowania swoich dzieł w różnorodnych instytucjach wspierających kulturę. Największym, najprężniej działającym na krajowym rynku podmiotem jest niewątpliwie Polski Instytut Sztuki Filmowej powołany do życia mocą Ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii.

²⁸⁴ W świetle zapisów Programów Operacyjnych PISF 2022.

Celem niniejszej części mojej pracy doktorskiej jest jedynie omówienie zagadnień związanych z *cash flow* w procesie produkcji filmu dokumentalnego, dlatego też od razu zakładam, że takowe dofinansowanie udało się producentowi pozyskać na wyżej opisany, teoretyczny projekt. Przyjąłem zarazem założenie, że decyzją Dyrektora PISF otrzymał on wsparcie w wysokości 50% budżetu filmu, czyli 150 tysięcy złotych (pomijając debiuty reżyserskie, filmy trudne i inne wyjątkowe przypadki, 50% budżetu to maksymalna wysokość dotacji, jaką można otrzymać z PISF).

Jeśli przyjrzymy się kwestii, która jest najistotniejsza z punktu widzenia *cash flow* procesu produkcji filmu dokumentalnego, czyli harmonogramowi wypłat transz od PISF, zauważymy, że Programy Operacyjne na 2022 r. stanowią, że:

- 1) „Dowolność wysokości rat ograniczają następujące limity wypłat, przydzielone na poszczególne okresy produkcji:
 - a. do dnia ukończenia okresu zdjęciowego może być wypłacone – w dowolnej liczbie rat – do 80% całej kwoty dofinansowania,
 - b. po udokumentowanym zakończeniu prac okresu zdjęciowego może być wypłacone – w dowolnej liczbie rat – kolejne 10% kwoty dofinansowania,
 - c. 10% kwoty dofinansowania może być wypłacone po spełnieniu przez producenta wszystkich warunków, wymaganych dla zaakceptowania przez Instytut, złożonego przez producenta raportu końcowego z produkcji filmu. Na uzasadniony wniosek producenta, skierowany do PISF, w formie pisemnej, dopuszcza się możliwość podzielenia ostatniej transzy dofinansowania na dwie raty, bez konieczności podpisywania aneksów do umowy;
- 2) w szczególnych przypadkach Dyrektor PISF, na wniosek producenta, może podjąć decyzję o innej strukturze rat dofinansowania PISF²⁸⁵.

Jak widać, zasady dzielenia dotacji PISF na transze zostały opracowane w bardzo przyjaznej dla producentów formie. Pozwalają na zabezpieczenie środków finansowych na najbardziej kosztownych etapach prac, to jest w czasie zdjęć oraz montażu obrazu i udźwiękowienia. Widzimy, że według wyżej opisanych zasad po zakończeniu okresu zdjęciowego możemy mieć do dyspozycji już 90% otrzymanej z PISF dotacji, co w przypadku analizowanego przypadku przekłada się na kwotę 135 tysięcy złotych netto. Istnieje duża

²⁸⁵ Programy Operacyjne PISF 2022.

szansa, że środki te wystarczą na pokrycie honorariów kluczowych twórców filmu i co najmniej części sprzętu filmowego niezbędnego do realizacji zdjęć.

Producent jednak powinien mieć na uwadze bardzo istotny fakt, że okolicznością absolutnie konieczną do przelania pierwszej transzy dotacji jest podpisanie umowy z PISF. Jest to bardzo ważne dlatego, że od złożenia wniosku o dofinansowanie w Instytucie do fizycznego złożenia podpisów na umowie przez zainteresowane strony mija zazwyczaj wiele miesięcy (najpierw 90 dni na decyzję PISF o dofinansowaniu i potem od 6 do 12 miesięcy, w czasie których promesa dotacji nie traci ważności, a producent jest zobowiązany uzupełnić całą brakującą dokumentację), a środki na rozpoczęcie produkcji mogą być niezbędne dużo wcześniej (prace wstępne, literackie, zaliczki dla twórców i ekipy, realizacja zdjęć uciekających i tym podobne). W związku z powyższym konieczne może być pozyskanie takiego źródła finansowania, które środki niezbędne do opłacenia zobowiązań na pierwszych etapach prac zapewni producentowi znacznie wcześniej.

Bardzo korzystny z perspektywy producenta prowadzącego działalność gospodarczą jest fakt, że Instytut dopuszcza rozbieżność pierwszej, największej części dotacji na dowolną liczbę transz. Z jednej strony może to oczywiście być kłopotliwe ze względu na konieczność wnioskowania o przelew za każdym razem, ale z drugiej strony daje możliwość dobrego rozplanowania przychodów i rozchodów tak, aby uniknąć konieczności odprowadzania części dotacji do fiskusa w formie zaliczek na podatek dochodowy. Urzędy skarbowe różnią się bowiem w interpretacji dotacji PISF. Mimo że jest to dotacja ze środków publicznych (zgodnie z art. 9 pkt. 1 Ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych „opodatkowaniu podatkiem dochodowym podlegają wszelkiego rodzaju dochody, z wyjątkiem dochodów wymienionych w art. 21, 52, 52a i 52c oraz dochodów, od których na podstawie przepisów ordynacji podatkowej zaniechano poboru podatku”²⁸⁶), a więc nie powinna podlegać opodatkowaniu, niektóre z urzędów skarbowych traktują ją jako dochód. Generowałoby to wówczas obowiązek odprowadzenia zaliczki na podatek dochodowy od danej transzy w miesiącu, w którym producent otrzymał przelew, a tym samym czasową (producent mógłby odzyskać te środki, ale dopiero po rozliczeniu rocznym, czyli wiele miesięcy później) utratę części środków do dyspozycji (płynność finansową – *cash flow*). Może jednak uniknąć takiej sytuacji (jednocześnie nie musząc każdorazowo pytać urzędu skarbowego o interpretację), planując z wyprzedzeniem wydatki, które zrównoważą mu wysokość danej transzy dotacji.

²⁸⁶ Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. 1991, nr 80, poz. 350), źródło: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19910800350> [dostęp: 16.10.2022].

Konkretnie: umawia się z twórcami, ekipą i podmiotami współpracującymi, wobec których ma zobowiązania finansowe, że te zobowiązania będzie regulował właśnie w konkretnym miesiącu rozliczeniowym (wystarczy, że rachunki zostaną opłacone, a faktury i pozostałe dokumenty księgowe zostaną wystawione w tym samym miesiącu). W tym przypadku producent, nawet w sytuacji, gdy dotację zinterpretujemy jako dochód, nie ryzykuje konfliktu z urzędem skarbowym, gdyż księgując dotację po stronie dochodów, ale w tym samym czasie wydając w danym miesiącu wszystkie otrzymane z tego tytułu środki, zbilansuje sobie przychód z kosztami i nie wykaże zysku.

Analizując konieczność pewnych wcześniejszych ustaleń z niektórymi twórcami i częścią ekipy, należy również pamiętać o opisanej powyżej zasadzie wypłacania ostatniej transzy dotacji z PISF. Przelew jest bowiem wykonywany dopiero po drugiej kolaudacji filmu, sfinalizowaniu prac końcowych i dopełnieniu przez producenta szeregu formalności (ze złożeniem metryk, kopii wzorcowych w FilMOTECE Narodowej – Instytucie Audiowizualnym włącznie). W praktyce oznacza to bardzo często długi czas oczekiwania na tę ostatnią transzę, a tym samym dłuższy czas oczekiwania na honorarium dla ekipy i podmiotów, które są na końcu listy płac. Honoraria wszystkich twórców (to jest tych, którzy mają autorski wkład w dzieło) muszą być bowiem uregulowane jeszcze przed złożeniem wniosku o przelew ostatniej transzy dotacji PISF, który wymaga, aby producent udokumentował skuteczne nabycie wszystkich autorskich praw majątkowych i pokrewnych do dzieła. Tym samym, w ramach zarządzania niewiadomymi i ryzykiem, konieczne jest, aby producent przygotował pewną część ekipy i podwykonawców, że na ostatnią płatność będą musieli poczekać do momentu, w którym dopełnione zostaną wszystkie formalności.

3.3.3. RFF

Jak wspomniałem wcześniej, producenci filmów dokumentalnych w Polsce często sięgają po dofinansowanie oferowane przez Regionalne Fundusze Filmowe. Jest ku temu wiele powodów, wśród których z pewnością można wymienić uproszczoną, w porównaniu z PISF, procedurę aplikowania, ale też to, że dysponują nieporównywalnie mniejszym niż Instytut budżetem rocznym.

Jeśli przyjrzymy się uważnie zasadom, według których funkcjonują poszczególne Fundusze, zauważymy, że każdy z nich ma swój regulamin. Łatwo zatem skonstatować, iż również warunki, na jakich dokonuje się przekazania transz dofinansowania, różnią się od siebie (niektóre fundusze zamiast dotować produkcję filmową, wchodzą we współpracę jako partycypujący później w przychodach z eksploatacji koproducent).

Na potrzeby niniejszej części opracowania zakładam, że producent filmu otrzymał dofinansowanie z Regionalnego Funduszu Filmowego w wysokości 50 tysięcy złotych. Przyjrzymy się teraz, jakie są zasady przekazania dofinansowania od jednego z dwóch przykładowych funduszy działających w północnej Polsce.

- Gdyński Fundusz Filmowy:
 - środki finansowe, przyznane na koprodukcję, przekazywane są przelewem na konto podane przez Producenta wnioskującego w umowie po przedstawieniu przez Wnioskodawcę podpisanych umów lub promes, na podstawie których nastąpi finansowanie przedsięwzięcia z innych źródeł niż Konkurs²⁸⁷.
- Zachodniopomorski Fundusz Filmowy „Pomerania Film”:
 - środki finansowe, przyznane na koprodukcję, przekazywane są przelewem na konto Producenta podane w umowie, na podstawie dokumentu księgowego (faktura/rachunek) wystawionego przez Producenta²⁸⁸.

Bardzo istotną rzeczą w kontekście niniejszych rozważań jest fakt, iż Zachodniopomorski Fundusz Filmowy, podobnie jak kilka innych, przekazuje dofinansowanie na podstawie faktury jako kwotę brutto. Jest to o tyle istotne, że na początku opracowania założyłem, iż producent jest czynnym płatnikiem VAT, będzie więc musiał od kwoty dofinansowania odliczyć, a później odprowadzić do urzędu skarbowego wartość tegoż podatku. Do struktury finansowej filmu mógłby tym samym doliczyć nie 50 tysięcy złotych, a 40 650 złotych netto. Nie mniej istotny od powyższej reguły jest obligatoryjny do zaakceptowania przez producenta warunek, aby środki przekazane przez „Pomerania Film” na cel współpracy przy koprodukcji filmu zostały przez producenta wydane w roku kalendarzowym, w którym otrzymał wsparcie (do 5 grudnia danego roku)²⁸⁹. Z punktu widzenia płynności finansowej jest

²⁸⁷ Regulamin Gdyńskiego Funduszu Filmowego 2020, źródło: <https://www.gck.gdynia.pl/fundusz-filmowy/nabor-gdynski-fundusz-filmowy-2020/#more-9644> [dostęp: 16.10.2022].

²⁸⁸ Regulamin Pomerania Film, źródło: <https://pomeraniafilm.pl/konkurs/edycja-2022/regulamin/> [dostęp: 16.10.2022].

²⁸⁹ Tamże.

to kolejna niebywale istotna kwestia, o której producent współpracujący z Zachodniopomorskim Funduszem Filmowym musi pamiętać (zapoznawszy się oczywiście uprzednio z zapisami regulaminu oraz umowy koprodukcji).

Na potrzeby dalszych rozważań, w celu uproszczenia obliczeń matematycznych i pewnych zagadnień podatkowych i księgowych, przyjmijmy zatem, że producent hipotetycznego filmu dokumentalnego otrzymał dofinansowanie od Gdyńskiego Funduszu Filmowego i kwotę 50 tysięcy złotych traktujmy jako kwotę netto. Tym samym będzie musiał od rzeczony kwoty odprowadzić jedynie zaliczkę na podatek dochodowy (chyba że, podobnie jak w przypadku dofinansowania z PISF, uda mu się w danym okresie rozliczeniowym zbilansować dochód z kosztami i nie wykazać zysku).

Środki finansowe od Funduszu Regionalnego producent otrzymuje zatem po udokumentowaniu posiadania pozostałych źródeł finansowania projektu, ale też nie wcześniej niż po przejściu całej procedury aplikowania i ogłoszenia werdyktu przez Fundusz. Nabór odbywa się raz do roku, więc o ile samo wsparcie finansowe z tego źródła oraz jego wysokość mogą okazać się nieocenione, o tyle termin, w którym środki pojawią się na koncie producenta, może nie być dla niego zbyt korzystny – to już zależy od harmonogramu produkcji danego tytułu.

3.3.4. Koproducenci

Główną cechą wkładów koproducentkich w przypadku produkcji filmów dokumentalnych w Polsce jest to, że mają one zazwyczaj charakter rzeczowy. Partner producenta (najczęściej firma zajmująca się wynajmem sprzętu filmowego lub postprodukcją obrazu/dźwięku) wycenia swoje świadczenie, a producent zamiast gotówką, płaci za te świadczenia prawami majątkowymi do filmu, proporcjonalnie do wysokości wkładu rzeczowego.

Zdarza się, iż w charakterze koproducenta filmu dokumentalnego występuje nadawca telewizyjny. Wówczas takie świadczenie przybiera charakter wkładu finansowego (w gotówce). Niemniej jest to sytuacja bardzo rzadka, głównie ze względu na niewielkie potencjalne zainteresowanie widzów, tym samym nieduża jest szansa na odzyskanie wkładu przez nadawcę.

Biorąc pod uwagę powyższe, w niniejszej części opracowania przyjmę, że producent hipotetycznego filmu dokumentalnego pozyskał partnerów koprodukcyjnych, którzy wspierają jego produkcję wkładami rzeczowymi o łącznej wartości 50 tysięcy złotych netto.

Należy tutaj również wspomnieć, iż w takiej sytuacji od strony księgowej takowy wkład rozliczany jest poprzez wystawienie przez obie strony tak zwanej „faktury wzajemnej”. Jest to o tyle istotne, że wtenczas znoszą się wzajemnie zarówno przychody i koszty po obydwu stronach umowy koprodukcyjnej, jak i podatek VAT.

Ze względu na swój charakter oraz na to, że są to świadczenia niepieniężne, nie będziemy rozpatrywać wkładu koprodukcyjnego w kategoriach *cash flow* i płynności finansowej, gdyż przekazanie świadczeń odbywa się w takiej sytuacji bezgotówkowo.

3.3.5. Crowdfunding

Zbieranie środków w Internecie w formie szeroko zakrojonej zbiórki na różne (nie tylko filmowe) cele z roku na rok staje się coraz bardziej popularne. Niestety, mnogość takowych inicjatyw oznacza też oczywiście konkurencję i konieczność przebicia się ze swoim projektem do potencjalnych darczyńców przez szereg innych projektów. Niemniej jest to źródło finansowania, po które warto sięgnąć, w szczególności gdy produkuje się film dokumentalny, także ze względu na potencjalne przychody z takiego źródła. Zazwyczaj można bowiem w ten sposób pozyskać od kilku tysięcy do kilkudziesięciu tysięcy złotych, co przy przeciętnym koszcie wyprodukowania filmu dokumentalnego w Polsce jest kwotą niebagatelną.

Finansowanie społecznościowe, ze względu na swoją popularność, doczekało się już nawet podziału na klasyfikacje i rodzaje²⁹⁰, zwłaszcza jeśli rozpatrywać je pod kątem miejsca przeprowadzania zbiórki oraz celu, na który zbierane są środki. Crowdfunding przeprowadzany w celu dofinansowania produkcji dzieła audiowizualnego będzie najczęściej:

²⁹⁰ Zob. Malinowski, B.F., Gietzak, M., *Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015, s. 43-47.

- a) „crowdfundingiem w ramach platformy” – czyli taką kampanią, którą zgłasza się i prowadzi w ramach już istniejącego serwisu prowadzącego zbiórki społecznościowe (na przykład Polakpotrafi albo Indiegogo)²⁹¹,
- b) „crowdfundingiem klasycznym” – czyli taką kampanią, która opiera się na świadczeniu zwrotnym w postaci nagród materialnych i niematerialnych (tak zwane *perks*), gdzie każdej z nagród przypisana jest, zazwyczaj określona widelkami, cena. W przypadku dofinansowania realizacji audiowizualnych takimi benefitami są najczęściej płyty DVD z gotowym filmem, zaproszenie na uroczysty pokaz filmu czy dostęp do ekskluzywnych materiałów z planu zdjęciowego²⁹².

Ze względu na jego specyficzny charakter (internauci dofinansowują produkcję w zamian za związane z filmem nagrody) z crowdfundingu korzysta się zazwyczaj w finałowej fazie produkcji, aby „domknąć budżet”. Dopiero wtedy bowiem dysponujemy bardzo przejrzystymi i weryfikowalnymi materiałami, którymi możemy zachęcić do wsparcia osoby niezwiązane z branżą i tematem projektu (zwiastuny, materiały z planu, plakat czy nawet gotowy film na DVD).

Na potrzeby niniejszego opracowania założmy, że producent chce poprzez crowdfunding pozyskać 30 tysięcy złotych netto. Warto w tym momencie pamiętać, że od pozyskanej w ten sposób kwoty trzeba będzie zapłacić prowizję platformie organizującej zbiórkę, która waha się zazwyczaj w przedziale od 5% do 10%²⁹³. Oprócz tego warto także pamiętać o konieczności przygotowania nagród dla darczyńców i związanych z tym kosztach. Biorąc pod uwagę powyższe, producent chcący pozyskać 30 tysięcy złotych netto „na czysto”, powinien uruchomić zbiórkę na około 34-35 tysięcy złotych.

Jeśli spojrzeć na crowdfunding pod kątem *cash flow*, to zasadniczo jedyną istotną determinantą tego, kiedy producent otrzyma środki finansowe na konto, jest jego decyzja o terminie zakończenia akcji (crowdfunding zazwyczaj funkcjonuje zero-jedynkowo – podmiot organizujący zbiórkę określa potrzebną kwotę i czas, jaki daje sobie na zebranie środków; jeśli zbiórka się powiedzie w zadanym czasie, pieniądze przekazuje się na konto podmiotu, jeśli nie

²⁹¹ Alternatywą dla „crowdfundingu w ramach platformy” jest samodzielne założenie serwisu (strony WWW) do założenia i prowadzenia kampanii.

²⁹² Alternatywą dla „crowdfundingu klasycznego” może być crowdfunding charytatywny, pożyczkowy albo udziałowy.

²⁹³ Źródło: <https://mambiznes.pl/finansowanie/platformy-crowdfundingowe-polsce-swiecie-76980> [dostęp: 16.10.2022].

– środki wracają do darczyńców). W sytuacji, gdy akcja zakończy się sukcesem, producent czeka na przelew około 14–21 dni.

Podsumowując: środki pozyskane z crowdfundingu na ostatnim etapie produkcji (faza montażu obrazu i udźwiękowania lub prac końcowych) w celu zachowania przez producenta płynności finansowej mogą posłużyć jako zabezpieczenie ostatnich zobowiązań związanych z procesem produkcji filmu, które według planu finansowego pokrywa ostatnia rata z PISF (producent fizycznie otrzyma ją dopiero po rozliczeniu całego projektu).

3.3.6. Wkład własny

Wymagany przez większość funduszy oraz instytucji wspierających produkcje filmowe minimalny wkład własny producenta wyznaczony jest zazwyczaj na poziomie między 5% a 10%. Praktyka pokazuje, że wkłady takowe są mieszane: część jest wkładem finansowym (gotówka), a reszta – rzeczowym (świadczenie pracy, sprzęt, materiały, udostępnienie biura produkcji, inne). Praktyka zawodowa pokazuje, że zazwyczaj to ten drugi składnik jest elementem dominującym.

Na potrzeby niniejszych rozważań przyjmijmy, że producent założył udział własny na poziomie 20 tysięcy złotych netto (niecałe 7% całkowitego budżetu filmu) wkładu mieszanego 50/50, czyli 10 tysięcy złotych w formie gotówki i drugie tyle w formie pracy i sprzętu. Widzimy, że wszystkie składniki budżetu sumują się zatem do 300 tysięcy złotych netto założonych we wstępie niniejszego opracowania.

O ile sam fakt konieczności posiadania wkładu gotówkowego przez producenta nie wydaje się szczególnie istotny pod względem finansowo-księgowym, zarówno z punktu widzenia podmiotów wspierających go finansowo, jak i podmiotów i osób zależnych od niego finansowo (o ile oczywiście zapewnił pełne finansowanie produkcji), o tyle w interesie samego producenta będzie posiadanie na koncie żelaznej rezerwy środków. Chodzi przede wszystkim o to, aby utrzymać płynność finansową (*cash flow*) i w razie potrzeby z tejże rezerwy pokrywać najbardziej pilne zobowiązania czy wyłożyć środki na opisany w kolejnym rozdziale podatek VAT.

3.3.7. Podatek VAT

Nie bez znaczenia pozostaje fakt podkreślony na początku niniejszej części opracowania, że producent filmowy realizujący omawiany film dokumentalny jest czynnym płatnikiem VAT. Ta kwestia ma bowiem bezpośredni i dość duży wpływ na *cash flow* w procesie produkcji. Jeśli rozpatrujemy ten dylemat w kategorii zarządzania niewiadomymi, to de facto decyzję o tym, czy być czynnym płatnikiem VAT, czy nie, podejmuje się już na etapie zakładania działalności gospodarczej. Biorąc jednak pod uwagę szereg korzyści płynących dla producenta filmowego z wybrania tej pierwszej opcji, trudno wyobrazić sobie sytuację, w której właściciel przedsiębiorstwa decyduje inaczej.

Bycie czynnym płatnikiem VAT daje producentowi prawo odliczenia tegoż podatku (oczywiście wyłącznie w sytuacjach, gdy jest on doliczony do produktu lub usługi zakupionej przez producenta). Niemniej opłacając fakturę (wystawioną na przykład przez firmę rentalową), producent musi ten podatek w wysokości 23% opłacić. Rodzi to zatem ryzyko, że nawet jeśli ma już w całości zapewnione finanse potrzebne na ukończenie filmu (zazwyczaj budżety produkcji filmowych sporządza się w kwotach netto), będzie potrzebował dodatkowych środków na opłacenie podatku VAT od niektórych towarów i usług. Nabywca może później ubiegać się o zwrot środków wydatkowanych na VAT (o ile podatek nie zbilansował mu się z podatkiem otrzymanym wraz z przychodem z tytułu prowadzonej działalności), jednakże będzie mógł to zgłosić dopiero w kolejnym miesiącu rozliczeniowym i później czekać 60 dni na przelew od urzędu skarbowego. W związku z powyższym jest to duże utrudnienie, jeśli rozpatrujemy płynność finansową producenta w procesie produkcji filmu.

Jedynym czynnikiem działającym w tym momencie na korzyść producenta filmu dokumentalnego i zmniejszającym jednocześnie ryzyko, że zabraknie mu na koncie środków na finansowanie produkcji, jest to, że większość składników kosztorysu takowej produkcji stanowią rachunki (honoraria za pracę twórców i członków ekipy), które nie są obciążone podatkiem VAT. Prawdopodobnie jedynie część omawianego w niniejszym opracowaniu budżetu stanowiłyby wydatki obciążone tym podatkiem (wynajem sprzętu filmowego, studio do postprodukcji obrazu lub dźwięku i tym podobne).

Niemniej, niezależnie od wysokości podatku VAT, jaki producent będzie musiał zapłacić w procesie produkcji, będzie on potrzebował środków na jego zabezpieczenie (prawie wszystkie instytucje i podmioty wspierające przekazują bowiem dofinansowanie w kwotach

netto). W kontekście płynności finansowej oraz zarządzania ryzykiem do tego celu powinna producentowi służyć żelazna rezerwa wkładu własnego oraz (jeśli takowe założył) jego honorarium, które będzie mógł odzyskać na samym końcu procesu produkcji i po spłaceniu wszystkich zobowiązań finansowych.

3.3.8. Podsumowanie

Oprócz oczywistej kwestii konieczności zapewnienia przez producenta filmu dokumentalnego stuprocentowego finansowania filmu, musi on także pamiętać o *cash flow*, czyli o swojej płynności finansowej. Jest to bowiem w interesie podmiotów i osób z nim współpracujących, które będą otrzymywać swoje honoraria o czasie, ale także jego samego (głównie ze względu na zobowiązania podatkowe). Jest to zatem bezsprzecznie kolejny element zarządzania niewiadomymi i ryzykiem w procesie produkcji filmu dokumentalnego. Ryzyko takie określa się mianem „ryzyka projektów inwestycyjnych”, które może być rozpatrywane z trzech punktów widzenia (z zastosowaniem trzech podejść metodologicznych):

1. ryzyko projektu analizowane osobno, bez wpływu na resztę przedsiębiorstwa,
2. ryzyko projektu rozpatrywane w kontekście ryzyka już posiadanych zasobów oraz wpływu konkretnego projektu na ryzyko całego przedsiębiorstwa (efekt portfolio),
3. ryzyko projektu analizowane w kontekście ryzyka rynku.

Co wydaje się szczególnie istotne w kontekście niniejszych rozważań i ryzyka projektu, „ryzyko specyficzne” (czyli takie, które występuje w obszarze działania danego podmiotu i może być kontrolowane) można wyeliminować, kształtując odpowiednio strukturę posiadanych aktywów²⁹⁴.

Konkludując: jedyną szansą dla producenta na obronienie się przed kłopotami wynikającymi z braku płynności finansowej jest solidne przygotowanie się i zaplanowanie w strukturze finansowej przepływów pieniężnych (a nie tylko, jak to zwykle bywa, samych źródeł finansowania). Warunkiem niezbędnym do dobrego przygotowania takowego planu jest znajomość zasad funkcjonowania podmiotów i instytucji wspierających produkcję filmową oraz zasad wypłacania przez nie świadczeń. Niejednokrotnie konieczne będzie także dokonanie

²⁹⁴ Czekaj, J., Dresler, Z., *Zarządzanie finansami...*, s. 108-109.

wcześniejszych uzgodnień ze współtwórcami filmu, aby uniknąć później niepotrzebnych animozji. Bardzo pomocne będzie również trzymanie choćby niedużej żelaznej rezerwy środków na te najbardziej pilne zobowiązania (zarówno wobec współtwórców filmu, jak i fiskusa).

Dwa najbardziej newralgiczne dla płynności finansowej etapy w procesie produkcji filmu to sam początek (prace wstępne) i koniec (prace końcowe). Wynika to z długo trwających procesów pozyskania dofinansowania w przypadku większości instytucji oraz z zasad, według których wypłacane są ostatnie transze (konieczność zamknięcia kopii wzorcowej i dopełnienia wszystkich formalności końcowych). Wobec powyższego najrozsądniejszym rozwiązaniem wydaje się wstrzymanie rozpoczęcia produkcji filmu aż do otrzymania choćby pierwszego przelewu. Z kolei problem płynności finansowej w końcowej fazie może rozwiązać sugerowana wcześniej akcja crowdfundingowa lub uruchomienie rezerwy finansowej producenta.

3.4. Montaż obrazu i dźwięku – czy można już odetchnąć?

Twórcy filmów fabularnych lubią mawiać, że „po skierowaniu filmu do montażu ryzyko katastrofy znacząco spada”²⁹⁵. Trudno się z tą tezą nie zgodzić, szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że okres zdjęciowy (zawsze w fabule, często również w dokumencie) to najdroższy i obciążony największą liczbą znaków zapytania etap realizacji dzieła. Na podkreślenie zasługuje jednocześnie fakt, że jest tu mowa o dużo mniejszym ryzyku, nie o jego całkowitym zniwelowaniu. Zdarzenia niepożądane mogą bowiem wystąpić również i na tym etapie produkcji.

Proces montażu filmu dokumentalnego jest zadaniem niebywale złożonym i często bardzo czasochłonnym. W tym konkretnym rodzaju filmowym można spotkać zdarzenia niepożądane, które nie występują przy produkcjach fabularnych. Przykładem może być choćby naddatek wątków w zrealizowanych materiałach albo niespójność stylistyczna wynikająca z faktu, że przy jednym tytule pracowało kilku różnych operatorów obrazu²⁹⁶. Materiał dokumentalny to cały szereg zdarzeń, które autor zaobserwował, poszukując działań i reakcji swoich bohaterów, które w jakiś sposób spełniałyby założenia podstawowe wynikające ze

²⁹⁵ Zaskłyszane podczas spotkania autorskiego z Wojtkiem Smarzewskim.

²⁹⁶ Wardęszkiewicz, D., *Co posiadam...*, s. 127.

scenariusza i planu. Czasem kamerę włącza się z czystej ciekawości, bez wcześniej zaplanowanej intencji. Zdarzają się również sytuacje sprowokowane przez reżysera bądź takie, w których odtwarza się zdarzenie z doświadczeń bohatera²⁹⁷. Każda z powyższych sytuacji może przyczynić się do powstania bardzo dużej ilości materiału filmowego, w którego gąszczu montażysta nie tylko musi się odnaleźć, ale też ułożyć zeń wciągającą historię.

Odpowiedź na pytanie postawione w tytule niniejszego rozdziału brzmi zatem: nie, nie można jeszcze (całkowicie) odetchnąć, gdy film dokumentalny jest kierowany do montażu obrazu i dźwięku. Ta część opracowania ma zatem na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie: **Jak zarządzać niewiadomymi i ryzykiem w procesie postprodukcji dokumentu, aby na wyjściu tegoż procesu otrzymać dzieło możliwie najlepsze do osiągnięcia z zarejestrowanych materiałów, nie nadwerężając przy tym nadmiernie budżetu?**

3.4.1. Myszka i klawiatura

Na wstępie moich rozważań na temat ryzyka i zarządzania niewiadomymi na etapie montażu filmu dokumentalnego chciałbym wyklarować pewną kwestię. Spotkałem się już co najmniej kilkakrotnie z dość znaczącym błędem w pojmowaniu samej definicji edycji obrazu i dźwięku w utworze audiowizualnym (również u doświadczonych osób, pracujących od wielu lat w branży). Otóż aby o kimś można było powiedzieć, że jest montażystką lub montażystą, nie wystarczy, aby ta osoba umiała obsługiwać program do edycji. Niektórzy mają tendencję do niesłusznego rozpoznania, że znajomość samego narzędzia komputerowego predestynuje do tego, aby nazwać kogoś (czasem siebie samego) montażystą filmowym. Ten zaś (lub ta) jest osobą, która w niektórych okolicznościach nie musi nawet dotykać tytułowej myszki i klawiatury, ale przede wszystkim (szczególnie w dokumencie) rozmawia z reżyserem obrazu o sensach, znaczeniach, przebiegach, dramaturgii czy bohaterach.

Moje spostrzeżenie potwierdza Milenia Fiedler – montażystka filmowa z bogatym dorobkiem. Artystka zauważa, że „montaż nie jest porządkowaniem fragmentów ujęć – montaż jest porządkowaniem znaczeń”, edytorka zaś nie pokazuje widzom tego, „co widać”, ale to, co

²⁹⁷ Makowski, P., (2021) *Jazda obowiązkowa pod ostatnią górę w zwyczajnym kraju*, „Film & TV Kamera. Produkcja w Filmie, TV i Reklamie”, nr 73, s. 60-61.

sama widzi i co sama chce pokazać²⁹⁸. Wracamy tym samym do omawianej przeze mnie wcześniej wagi autorskości wypowiedzi, również – a może w szczególności – w filmie dokumentalnym. Jak bowiem dowodziłem, dokument jest rzeczywistością przefiltrowaną przez autora, jego lub jej interpretacją zastanej rzeczywistości.

Jeśli zaś chodzi o obsługę programu komputerowego²⁹⁹ do edycji obrazu i dźwięku, w idealnym świecie montażysta powinien dostać do pomocy asystenta. W zakresie obowiązków i kompetencji takiej osoby leżałyby między innymi: transfer kopii obrazu i dźwięku do programu montażowego, tworzenie kopii zapasowych układek montażowych, zajmowanie się całą dokumentacją, wykrywanie i naprawianie usterek, komunikacja z innymi pionami postprodukcji³⁰⁰ czy też właśnie sama obsługa programu do edycji, nazwana przeze mnie dla uproszczenia w tytule rozdziału obsługą myszki i klawiatury.

Oczywiście przy produkcji filmów dokumentalnych, które ze swej natury są realizacjami znacznie skromniejszymi niż fabularne, czasem trudno znaleźć w budżecie środki potrzebne do zapewnienia profesjonalnej pomocy w osobie asystenta montażu (szczególnie gdy okres zdjęciowy wydłużył się z nieprzewidzianych powodów i wydatki na dzieło już są wyższe niż planowano), niemniej sugerowałbym, aby postarać się o takie wsparcie, również realizując obraz dokumentalny. Wpłyne to pozytywnie na bezpieczeństwo tego etapu procesu, redukując choćby ryzyko techniczne postprodukcji oraz odciążając głównego montażystę dzieła.

3.4.2. Pierwsze narodziny filmu dokumentalnego

Jak pisał w swojej pracy magisterskiej Krzysztof Kieślowski, reżyser montując film dokumentalny, próbuje stworzyć nowe, nieistniejące na samej taśmie światłoczułej wartości³⁰¹. Trochę odmienne podejście zaproponował Richard Leacock, uważany za jednego z przedstawicieli *direct cinema* w Stanach Zjednoczonych. Twierdził on, że powinnością montażysty filmu dokumentalnego jest dołożenie wszelkich starań, aby oddać atmosferę

²⁹⁸ Fiedler, M., *Fotografia w dokumencie. O montażu filmu dokumentalnego „Fotoamator” Dariusza Jabłońskiego*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017, s. 77.

²⁹⁹ W dzisiejszych, cyfrowych czasach nikt już nie montuje filmów na taśmie z wykorzystaniem tradycyjnych metod.

³⁰⁰ Goodell, G., *Sztuka produkcji filmowej...*, s. 245-246.

³⁰¹ Kieślowski, K., *Film dokumentalny a rzeczywistość...*, s. 16, 17.

panującą w czasie rejestracji samego materiału filmowego³⁰². Bożena Janicka zaś zauważa, że „dokumentaliści byli na pewno wszędzie i sfotografowali wszystko, ale takie wszystko to tylko materiał, dopiero montaż uczyni film dokumentalny z tego, co widział autor”³⁰³. Wszystkie powyższe teorie łączy tak naprawdę jedna kluczowa myśl przewodnia: tego typu dzieło rodzi się na stole montażowym (o fabułach mówi się, że rodzą się trzy razy: na etapie prac scenariuszowych, podczas realizacji materiału zdjęciowego i wreszcie podczas finalnej edycji).

Tezę tę potwierdza również Dorota Wardęszkiewicz, ceniona montażystka filmów dokumentalnych. Twórczyni zauważa, że obecnie reżyserzy często przenoszą proces tworzenia głównej koncepcji filmu właśnie do montażowni, czyniąc tym samym edytora ostatecznym scenarzystą obrazu. Proces postprodukcji w filmie dokumentalnym staje się najbardziej znaczącą i twórczą fazą, w której dopiero poprzez kontakt z zarejestrowanym materiałem filmowym zaczyna się szukać kierunku, znaczeń i opowieści. Montaż jest zadaniem z wieloma niewiadomymi³⁰⁴, co nabiera szczególnego znaczenia, jeśli wziąć pod uwagę temat niniejszego opracowania.

Milena Fiedler dostrzega również, że prawdziwy talent montażysty filmowego polega nie tylko na pracy i korzystaniu z samego materiału, ale też na wykorzystywaniu składowych osobowości reżysera: jego wrażliwości, emocji, wiedzy, poglądów czy preferencji estetycznych³⁰⁵.

Przyglądając się przytoczonym wypowiedziom, możemy łatwo zauważyć, jak istotny jest dla procesu produkcji dzieła dokumentalnego etap montażu obrazu i dźwięku. Dopiero teraz jest moment, w którym twórcy, posiadając już zrealizowany materiał filmowy, zaczynają zastanawiać się i podejmować decyzje dotyczące przebiegu opowieści, jej znaczenia, akcentów czy point, znajdują odpowiedzi na wcześniej powstałe pytania. Pojawiają się wyjaśnienia wielu kwestii.

Mając to na uwadze, w szczególności zaś fakt, że niezwykle ważny dla obrazu dokumentalnego jest etap montażu, producent dzieła w ramach zarządzania ryzykiem i niewiadomymi winien przede wszystkim bardzo pieczołowicie dobrać osobę, która podejmie się tego zadania. Wskazane będzie kierowanie się nie tylko samym portfolio i doświadczeniem

³⁰² Marcorelles, L., Labarthe, A.S., *Entretien avec Robert Drew et Richard Leacock*, „Cachiers du cinema”, 1963, nr 140, [za:] Kołodyński, A., *Tropami filmowej prawdy*, Warszawa 1981, s. 163.

³⁰³ Janicka, B., (2021) *Zapisz, bo zapomnisz*, „Kino”, nr 1/2/2022, s. 97.

³⁰⁴ Wardęszkiewicz, D., *Co posiadam...*, s. 114-115.

³⁰⁵ Fiedler, M., *Fotografia w dokumencie...*, s. 77.

takiego artysty, ale też tym, jak rezonuje on lub ona z głównym autorem dzieła. Na finałowym odcinku to ta dwójka będzie podejmowała najważniejsze decyzje artystyczne dotyczące filmu, nad którym wiele osób wspólnie pracowało przez długi czas.

3.4.3. Ryzyko w postprodukcji

Jak zauważa Jerzy Kisielnicki, poziom ryzyka najczęściej ocenia się jako wysoki, średni lub niski. W poszczególnych fazach zarządzania projektem zazwyczaj zaczyna się na poziomie najwyższym, który spada w trakcie realizacji³⁰⁶. Co zaś szczególnie istotne w kontekście niniejszych rozważań, działalność kreatywna i proces twórczy, które bazują na koordynacji zasobów wiedzy, nie działają „na żądanie”. Może to zatem wpływać na opóźnienia lub obniżenie jakości efektów pracy³⁰⁷, co z kolei przekłada się na ryzyko wystąpienia zdarzenia niepożądanego. W takim przypadku wydłuża się bowiem czas konieczny na montaż obrazu i rosną koszty postprodukcji dzieła audiowizualnego.

Jako sytuację potencjalnie ryzykowną w procesie montażu obrazu dokumentalnego można wskazać przykład omówiony przez Dorotę Wardęszkiewicz z czasów, gdy pracowała nad filmem *Wszystkie nieprzespane noce* (2016, reż. Michał Marczak). Autorka wspomina, że stosunek planowanego docelowego metrażu dzieła do ilości materiału filmowego zarejestrowanego przez realizatorów wynosiła 1:50³⁰⁸. Nie dziwi zatem fakt, że taka sytuacja jest wskazywana jako niepożądana. Przekłada się bowiem na wysokie ryzyko wydłużenia czasu niezbędnego na zmontowanie filmu, a tym samym znaczący wzrost kosztów postprodukcji. Dodatkowo u twórcy odpowiedzialnego za edycję może pojawić się zniechęcenie, skoro na samo tylko uważne przejrzanie zarejestrowanych materiałów będzie musiał poświęcić mnóstwo czasu, o ułożeniu z tychże materiałów pięknej i logicznie spójnej opowieści nie wspominając.

Kolejnym przykładem zdarzenia niepożądanego na etapie montażu obrazu i dźwięku filmu dokumentalnego może być utracenie danych, czyli materiałów źródłowych zrealizowanych w okresie zdjęciowym. Taka strata byłaby koszmarem dla producenta i reżysera obrazu, gdyż o ile w filmie fabularnym można każdą scenę po prostu nakręcić jeszcze raz (posiadając w odwodzie budżet na dokrętki lub „przekrętki”), o tyle w dokumencie

³⁰⁶ Kisielnicki, J., *Zarządzanie projektami...*, s. 133.

³⁰⁷ Caves, R.E., *Creative Industries...*, s. 10.

³⁰⁸ Wardęszkiewicz, D., *Co posiadam...*, s. 127.

niemożliwe jest odtworzenie wszystkich zarejestrowanych sytuacji (nawet jeśli byłoby możliwe, zostałyby podane w wątpliwość co do etyki i profesjonalnych standardów dokumentalistów). Aby zabezpieczyć się przed tego typu ryzykiem, dobrą praktyką jest robienie kopii zapasowych. Dodatkowo, aby jeszcze bardziej zmniejszyć ryzyko wystąpienia zdarzenia niepożądanego (na przykład pożaru, który strawi biuro produkcji albo montażownię razem z trzymanymi tam materiałami), można każdą kopię zarejestrowanych materiałów przechowywać w innym miejscu.

3.4.4. *Final cut*

Czas na *final cut*, czyli ostateczny kształt filmu. Chodzi tu przede wszystkim o zgodność producenta i reżysera co do wersji montażowej dzieła kierowanej do dalszych prac w ramach postprodukcji (korekcja barwna, udźwiękowanie, napisy) i docelowo do dystrybucji i eksploatacji. W procesie produkcji filmów fabularnych *final cut* nie jest już przedmiotem sporów, zapisy dotyczące tej kwestii są bowiem ujmowane w umowie z reżyserem obrazu – właśnie po to, aby uniknąć niepotrzebnych niejasności czy waśni w końcowym etapie pracy.

Jak pokazuje praktyka zawodowa, *final cut* mógłby być kwestią sporną również w procesie produkcji filmu dokumentalnego, więc warto uniknąć ryzyka związanego z takim zdarzeniem niepożądanym. Producent powinien zadbać o to, by umowa z głównym autorem zawierała zapis rozstrzygający, kto z pary producent–reżyser ma prawo do ostatecznego zatwierdzenia montażu obrazu. Sprawy mogą się skomplikować, gdy obraz ma więcej niż jednego reżysera. Mogą się skomplikować jeszcze bardziej, jeśli każdy z nich jest uznanym autorem, a poziom ryzyka może dodatkowo podnieść fakt, że są spokrewnieni.

Jednym z ciekawszych przykładów takiej sytuacji w rodzimej kinematografii są dwa filmy dokumentalne, które powstały z tego samego materiału zdjęciowego. Miało to miejsce w wyniku konfliktu nie między reżyserem a producentem, lecz między reżyserem a reżyserem. Mowa o obrazach *Ojciec i syn w podróży* (2016, reż. Marcel Łoziński) oraz *Ojciec i syn* (2016, reż. Paweł Łoziński). Tytułowi ojciec i syn wyruszają w podróż z Warszawy do Paryża, gdzie urodził się pierwszy z nich, a po latach chce rozsypać tam prochy swojej matki. Wspólny wyjazd miał przynieść pojednanie, a tylko otworzył niezagojone rany, wzmógł konflikt i

wydobył z mężczyzn ich niełatwe charaktery i trudną miłość, która ich łączy³⁰⁹. Ostatecznie twórcy nie potrafili osiągnąć consensusu co do ostatecznego kształtu dzieła i postanowili zrobić dwa odrębne filmy, podpisując je wyłącznie swoim imieniem (nazwisko akurat mają to samo).

Oba obrazy składają się właściwie z tych samych materiałów, jednakże inaczej poukładanych na filmowej osi czasu, niektóre zostały połączone z różnymi technikami czy utworami dodatkowymi mającymi wywołać u widza określone emocje. Mirosław Przyłipiak zauważa na przykład pozornie niewielką, acz znaczącą dla recepcji różnicę w ilustracji muzycznej jednej ze scen filmu – tej, w której Marcel trzyma swojego synka na jednej ręce, w drugiej zaś trzyma kamerę rejestrującą ich w lustrze. Ojciec w swoim filmie wykorzystuje tu fragment koncertu Jana Sebastiana Bacha f-moll BWV 1056. Według Przyłipiaka zabieg ten ma jedynie wymiar emocjonalny i służy przywołaniu nostalgii. Paweł natomiast w tej samej scenie w podkładzie muzycznym zamieszcza francuską piosenkę *Domino*, której słowa „bawisz się moimi smutkami” w interpretacji badacza wydają się jednoznacznym oskarżeniem ojca, że już od narodzin ukierunkowywał syna na swoje własne pasje i aspiracje, czyniąc z niego bohatera filmu dokumentalnego bez uprzedniego zapytania go o zgodę³¹⁰.

Różnice między tymi filmami nie są znaczące, zwłaszcza dla mniej wyrobionego widza, wynikają jednak przede wszystkim z różnic w postrzeganiu samych siebie przez obu autorów i własnego spojrzenia na ich wzajemną relację. Obaj są dokumentalistami i artystami o silnych osobowościach, tak więc pomysł stworzenia jednego spójnego obrazu o ich więzi zdawał się już z góry skazany na porażkę. Analiza tej sytuacji pod kątem niepewności i zarządzania niewiadomymi pozwoliłaby już wcześniej zobaczyć, że osiągnięcie kompromisu między Łozińskimi nie będzie możliwe, a podjęcie się tak zaprojektowanej realizacji jest zbyt ryzykowne i nie uda się takiego filmu ukończyć. Co ciekawe, zamiast przerwać realizację w obliczu niemożliwego do rozwiązania konfliktu, twórcy postanowili dać widzom dwa dzieła. Jest to jednak przykład na tyle wyjątkowy, szczególnie jeśli wziąć pod uwagę nazwisko i dorobek łączące obu twórców, ich relację prywatną i zawodową (Paweł Łoziński występuje jako producent obu tytułów), że przytaczam tę historię jako ciekawostkę i anegdotę. W tym wypadku nie wysnuwałbym żadnych dalej idących wniosków w kontekście zarządzania niewiadomymi i ryzykiem w procesie realizacji filmu dokumentalnego (krytyczny *single case*).

³⁰⁹ Kruk, A., (2022) *Auto-Dokument...*, s. 32.

³¹⁰ Przyłipiak, M., (2022) *W poszukiwaniu siebie. Biograficzny dyptyk Łozińskich w kontekście Lacanowskiej fazy lustra*, „Kwartalnik Filmowy”, (118), doi: 10.36744/kf.1198, s. 25-27.

3.4.5. Podsumowanie

Po przebrnięciu przez etap realizacji materiału filmowego i przejściu do postprodukcji, ryzyko nieukończenia dzieła audiowizualnego znacząco spada, nie jest jednak niwelowane do zera. Wciąż wymaga od producenta podejmowania działań związanych z zarządzaniem ryzykiem i mogącymi pojawić się w procesie niewiadomymi.

Ryzyko, z którym mamy do czynienia w procesie postprodukcji dzieła dokumentalnego, może wystąpić w związku ze źródłowym materiałem filmowym. Jednym ze zdarzeń niepożądanych może być naddatek zdjęć, który może spowodować wydłużenie się okresu montażu i tym samym wzrost kosztów produkcji. Działanie, jakie producent może podjąć, aby to ryzyko zmniejszyć, to wspomniane wcześniej monitorowanie pracy grupy zdjęciowej, ale jeszcze na etapie realizacji materiału. Kolejne ryzyko związane z materiałami to możliwość usterki technicznej plików lub ich utracenie. Przed tym kłopotem uchronią produkcję kopie bezpieczeństwa – najlepiej trzymane w różnych, odległych od siebie miejscach. Dodatkową pomocą może się okazać asystent montażu, który oprócz tego, że zadba o aspekty techniczne, będzie również stanowił odciążenie dla wiodącego montażysty, co przełoży się na komfort pracy i zredukuje ryzyko zniechęcenia autorów.

Chciałbym również jeszcze raz mocno podkreślić, jak istotny i ważny jest dla procesu produkcji filmu dokumentalnego dobór osoby odpowiedzialnej za montaż obrazu. Ta artystka bądź artysta nie tylko bowiem ponosi odpowiedzialność za, de facto ostateczny, kształt opowieści, którą widz zobaczy na ekranie, ale też za sens, jaki obraz ten może przekazać. Wykonując swoją pracę, montażysta musi także wziąć pod uwagę cechy osobowości reżysera: wrażliwość, poczucie estetyki, wiedzę. Tym samym niebywale ważnym zadaniem producenta staje się właśnie adekwatny wybór tej konkretnej twórczyni bądź twórcy i adekwatne dopasowanie tej osoby do reżysera.

W kwestii formalnej konieczne jest, aby umowa między producentem a reżyserem zawierała zapisy dotyczące decyzyjności w sprawie *final cut*. Dzięki temu oboje zabezpieczą się przed ryzykiem wystąpienia konfliktu na tym tle i oszczędzą sobie niepotrzebnych dodatkowych nerwów i stresu – takich, z którymi musieli zmierzyć się choćby Marcel i Paweł Łozińscy, próbując zmontować film dokumentalny o wspólnej wyprawie do Paryża i reperowaniu relacji między nimi.

3.5. *Better safe, than sorry!*³¹¹ Zarządzanie ryzykiem a aspekty prawne i sporządzanie umów w procesie produkcji i dystrybucji filmu dokumentalnego

Konstrukcje wszystkich umów, które zawiera producent filmu, mają służyć przede wszystkim temu, aby miał on możliwość eksploatacji obrazu bez obawy zakłóceń i prób blokowania ze strony osób autorsko uprawnionych³¹². Co prawda i tak domniemywa się, że producent nabywa całość praw do utworu audiowizualnego, choćby z racji tego, że jest jedynym uprawnionym do wykonywania praw autorskich³¹³, jednakże każdy świadomy przedsiębiorca będzie wolał przygotować kontrakty, w świetle których nie będzie musiał bronić się domniemaniami, a po prostu ich zapisami.

Dotykamy zatem najistotniejszego chyba aspektu umów zawieranych przez producenta z osobami i podmiotami zaangażowanymi w realizację obrazu audiowizualnego: autorskich praw majątkowych. W pierwszej kolejności producent winien skutecznie nabyć te prawa od wszystkich osób wnoszących wkład twórczy w film (winien też wiedzieć, od których członków ekipy nabywać ich nie musi) po to właśnie, aby później móc bez ograniczeń korzystać z utworu jako całości. W tym kontekście interesujące również jest to, że sam producent, przynajmniej w świetle polskiego prawa, nie jest uznawany za osobę wnoszącą wkład twórczy w film. To dyskusyjna kwestia, często bowiem zdarza się, że nie tylko dużo wnosi on w prowadzony przez siebie projekt – również pod względem artystycznym – ale też robi to na wszystkich etapach produkcji: począwszy od pisania scenariusza, poprzez dobór twórców i obsady, zdjęcia i montaż obrazu, aż po postprodukcję dźwięku, opracowanie muzyki i korekcję barwną. Na szczęście coraz częściej dostrzega się (widzi to też ustawodawca), że producent jak najbardziej może być współautorem filmu właśnie ze względu na absolutnie unikatowy i nieporównywalny z pozostałymi charakter jego artystycznego wkładu³¹⁴.

Niniejsza część opracowania ma pomóc znaleźć odpowiedź na pytanie: **Na co powinien zwracać szczególną uwagę producent, przygotowując umowy z twórcami, wykonawcami,**

³¹¹ Zob. Bałos, I., *Prawo dla filmowców...*

³¹² Kościński, K., *Dystrybucja filmowa...*, s. 384-385.

³¹³ Reinbothe, J., von Lewinski, S., *The WIPO Treaties on Copyright. A Commentary on the WCT, the WPPT, and the BTAP*, Oxford University Press, Oxford 2015, s. 246-250.

³¹⁴ Wojciechowska, A., (1999) *Autorskie prawa osobiste twórców dzieła audiowizualnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego. Prace z Wynalazczości i Ochrony Własności Intelektualnej”, zeszyt 72, s. 94.

dystrybutorem oraz innymi osobami i podmiotami zaangażowanymi w realizację i eksploatację dzieła dokumentalnego?

3.5.1. Umowa z głównym twórcą dzieła musi być umową o dzieło

Umowa o dzieło jest nazywana przez prawników „umową rezultatu”. Tłumaczy to jej szerokie zastosowanie w branży filmowej, gdyż producent z głównym twórcą obrazu filmowego – reżyserem – podpisuje kontrakt właśnie o wykonanie konkretnego dzieła. Nie ma żadnego znaczenia fakt, że ma ono charakter niematerialny. Główne cechy tego typu kontraktu reguluje Kodeks cywilny, choćby to, że umowa o dzieło zawsze musi być za wynagrodzeniem³¹⁵. Jest to o tyle istotne, że (zwłaszcza w przypadku realizacji nisko- i mikrobudżetowych) niektórzy twórcy zgadzają się wykonać swoją pracę za darmo, doceniwszy możliwość wzięcia udział w ciekawym projekcie, który będzie można wpisać do CV, na przykład skomponować jeden utwór muzyczny, który usłyszymy, czytając napisy końcowe filmu. W takiej sytuacji producent dzieła, w ramach zarządzania niewiadomymi i aby zniwelować ryzyko późniejszego podważenia zapisów kontraktu przez sąd lub urzędnika, winien zapisać w umowie i później uiścić minimalne choćby honorarium za pracę kompozytora. Dodatkowym argumentem przemawiającym za wykorzystaniem tej formy kontraktu jest brak obowiązku odprowadzenia od niej składek do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) oraz możliwość odliczenia połowy honorarium od przychodu jako kosztów jego uzyskania (jeśli mamy do czynienia z twórczym wkładem w film). Jedynym kłopotliwym, ale bezkosztowym obowiązkiem jest konieczność zgłoszenia do ZUS samego faktu podpisania umowy o dzieło wraz z podstawowymi informacjami dotyczącymi przedmiotu umowy, czasu jego wykonania oraz zaangażowanej osoby. Zatrudniający ma na to siedem dni od daty podpisania umowy. Informacje te zbierane są obecnie wyłącznie w celach statystycznych, ale można domniemywać, że służy to sprawdzeniu i oszacowaniu potencjalnych dodatkowych wpływów do ZUS, gdyby umowy o dzieło również zostały oskładkowane. Istnieje oczywiście również możliwość, że reżyser prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą. Wówczas kontrakt będzie nosił znamiona umowy o współpracy między podmiotami (firma producenta z firmą reżysera), a jej zapisy będą zbieżne z tymi z umowy o dzieło (szczególnie w kwestii przeniesienia autorskich praw majątkowych, o których poniżej).

³¹⁵ Bałos, I., *Prawo dla filmowców...*, s. 309-310.

Dla producenta podstawą do roszczenia sobie praw do filmu (w tym przede wszystkim do jego późniejszej eksploatacji) jest nabycie od współtwórców (tutaj: osób wnoszących w dzieło wkład twórczy, wymienionych w ustawie o prawie autorskim³¹⁶) praw majątkowych do ich wkładów wniesionych w dzieło oraz praw do wcześniej powstałych utworów, które zostały wykorzystane w filmie³¹⁷. Dlatego właśnie w umowach z twórcami zamieszcza się zwyczajowo osobny paragraf wymieniający szczegółowo wszystkie znane w momencie sporządzania kontraktu pola eksploatacji, na których następuje przeniesienie, oraz dodatkowe warunki tegoż przeniesienia. Ważne między innymi będą zapisy dające producentowi możliwość przenoszenia nabytych praw na osoby i podmioty trzecie (może to być ułatwieniem na etapie konstrukcji umowy dystrybucji, o której piszę dalej) czy też określenie czasu i terytorium obowiązywania przeniesienia³¹⁸. W interesie producenta jest również zagwarantowanie sobie możliwości przerywania dzieła reklamami, sporządzania opracowań (na przykład zwiastunów) czy przygotowywania tłumaczeń i innych wersji językowych³¹⁹ bez konieczności pozyskiwania każdorazowo zgody od poszczególnych twórców.

Należy zatem jak najprędzej zadbać o ujęcie w kontrakcie warunków nabycia praw majątkowych od głównego autora i twórcy obrazu: reżysera³²⁰. Producent, w ramach zarządzania niewiadomymi i aby zminimalizować ryzyko późniejszych ograniczeń lub kłopotów na etapie dystrybucji, będzie w takiej sytuacji dążył do pozyskania praw na wszystkie pola eksploatacji, bez ograniczeń terytorialnych i bez ograniczeń czasowych.

Oprócz wyżej wspomnianych praw majątkowych polskie prawo definiuje również autorskie prawa osobiste. Mają one wynikać ze szczególnej relacji między twórcą a jego dziełem. Wiąż tę można scharakteryzować jako emocjonalną, racjonalną i wolicjonalną³²¹. Co istotne, autorskie prawa osobiste są niezbywalne, producent nie może zatem mocą umów pozbawić twórców tych praw ani ich nabyć, może jedynie zagwarantować ich poszanowanie (choćby poprzez umieszczenie imienia i nazwiska współtwórcy w napisach końcowych) lub

³¹⁶ Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. 1994, nr 24, poz. 83), źródło: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19940240083/U/D19940083Lj.pdf> [dostęp: 16.01.2023].

³¹⁷ Żelazowska, M., *Umowa dystrybucji filmu...*, s. 234.

³¹⁸ W przypadku filmów fabularnych, dokumentalnych i animowanych takie przeniesienie najczęściej nie ma ograniczeń terytorialnych i czasowych, ale rzecz ma się zupełnie inaczej na rynku filmów reklamowych – tam bowiem czas i terytorium są ściśle określone w kontraktach i zazwyczaj ograniczone, a wszelkie rozszerzenia wymagają aneksowania i najczęściej dodatkowego honorarium przekazanego na rzecz twórcy.

³¹⁹ Żelazowska, M., *Umowa dystrybucji filmu...*, s. 235.

³²⁰ Aczkolwiek zdarza się, że kwestionowany jest owoc pracy twórczej reżysera, którą można w skrócie określić jako reżyserię filmu. Dla niektórych pojęcie to jest zbyt mgliste, praca reżysera nie rodzi bowiem owocu tak konkretnego, jak praca artysty malarza czy autora zdjęć albo montażysty, nawet jeśli przyjąć, że jest to dobro niematerialne.

³²¹ Wojciechowska, A., (1999) *Autorskie prawa osobiste...*, s. 37.

dać twórcy możliwość wycofania imienia i nazwiska, jeśli kształt ostateczny dzieła nie będzie zgodny z jego lub jej pierwotną wizją³²². Są jednak aspekty autorskich praw osobistych, które generują pewne zagrożenia i ryzyko dla producenta. Jednym z nich jest prawo do autorskiego nadzoru. Co ciekawe, akurat w kontekście obrazów audiowizualnych można zaobserwować tendencję do ograniczania autorskich praw osobistych na rzecz producentów³²³ (co wynika z silnego wpływu rynku amerykańskiego, gdzie w systemie *common law* swoboda kontraktowania jest traktowana priorytetowo)³²⁴. Polskie prawo stanowi, że swoboda decydowania o udostępnieniu dzieła, która wynika właśnie z autorskich praw osobistych, nie może przeważać nad zobowiązaniami płynącymi z podpisanego kontraktu³²⁵. Niebawem istotne jest zatem, aby producent filmu dokumentalnego w ramach zarządzania ryzykiem zabezpieczył się adekwatnymi zapisami w umowie z reżyserem i pozostałymi osobami autorsko uprawnionymi, zaangażowanymi w realizację obrazu. Należy jednocześnie pamiętać, że zapisy te muszą być zgodne z ustawą o prawie autorskim, czyli w przypadku autorskich praw osobistych muszą być dostosowane do ich niezbywalności, nie mogą być ograniczone w czasie oraz twórca nie może się ich zrzec³²⁶. W praktyce rozwiązuje się ten impas, zamieszczając w kontrakcie zgodę autora na określone korzystanie z dzieła³²⁷ (przez producenta) lub wyrażenie zgody na konkretne działanie³²⁸, sam zaś twórca deklaruje w umowie, że nie będzie wykonywał swoich praw osobistych³²⁹. Trudno nie zgodzić się z rozpoznaniem, że bezwzględne poszanowanie autorskich praw osobistych nie jest możliwe do zrealizowania w rzeczywistości³³⁰, dlatego właśnie praktyka branżowa wypracowała wyżej opisane metody zarządzania ryzykiem w kontekście umów sporządzanych z twórcami dzieł audiowizualnych, w tym z najważniejszym: reżyserem. W kontekście powyższych obserwacji warto również zwrócić uwagę na fakt, że na straży interesów producenta stoją także zapisy ustawy o prawie autorskim, stanowiące, że autor nie jest uprawniony do odstąpienia od umowy ze względu na istotne interesy twórcze³³¹.

³²² Wycofanie się twórcy z przeniesienia autorskich praw majątkowych byłoby znacznie trudniejsze (przy założeniu, że dzieło zostało przyjęte, a honorarium uiszczzone).

³²³ Żelazowska, M., *Umowa dystrybucji filmu...*, s. 243.

³²⁴ Niżankowska, A., *Prawo do integralności utworu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 85.

³²⁵ Wojnicka, E., *Ochrona autorskich dóbr osobistych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 152.

³²⁶ Żelazowska, M., *Umowa dystrybucji filmu...*, s. 243.

³²⁷ Błęszyński, J., *Prawo autorskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985, s. 162.

³²⁸ Barta, J., Markiewicz, R., *Media a dobra osobiste*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 205.

³²⁹ Barta, J., Markiewicz, R., *Prawo autorskie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 69.

³³⁰ Białecki, P., (2003) *Zasada jednolitej ochrony praw osobistych twórcy na tle komercjalizacji prawa autorskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego”, zeszyt 83, s. 79.

³³¹ Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych.

3.5.2. Pozostali twórcy i wykonawcy filmu dokumentalnego

Powszechnie wiadomo, że w produkcji filmowej nie zawiera się umów o pracę, gdyż koszty tej formy zatrudnienia są bardzo wysokie, a niezwykle rzadko zdarza się, aby ktoś był zaangażowany w firmie producenckiej na więcej niż jedną produkcję czy nawet na jeden etap jej realizacji, szczególnie w filmie dokumentalnym. Najczęściej stosowaną formą zatrudnienia będą kontrakty na zrealizowanie konkretnego zadania (umowa o dzieło, w ramach której możemy mieć do czynienia z wkładem twórczym bądź nie) i na wykonanie określonych czynności przez zadany czas (umowa zlecenia). Chcąc zarządzać ryzykiem i niewiadomymi w procesie produkcji filmu dokumentalnego, należy wiedzieć, kiedy prawo dopuszcza zastosowanie korzystnych finansowo form zatrudnienia (umowa o dzieło jest tańsza, ponieważ nie trzeba odprowadzać od niej składek do ZUS), a kiedy konieczne będzie zastosowanie droższej, ale bezpieczniejszej z punktu widzenia prawa formy. W tym wypadku akurat dość łatwo wskazać osoby (poza reżyserem), które będzie można zatrudnić na podstawie umowy o dzieło. Taki kontrakt, w dodatku z obligatoryjnym przeniesieniem autorskich praw majątkowych (co uprawnia twórcę do odliczenia połowy przychodu od podstawy opodatkowania jako kosztów jego uzyskania), producent podpisałby z pewnością z montażystą czy autorem zdjęć. Również umowę o dzieło, ale z trochę innymi zapisami – bez wkładu twórczego i z zastosowaniem jedynie 20-procentowego progu kosztów uzyskania przychodu – producent filmu dokumentalnego może podpisać z kierownikiem produkcji. Dziełem, czyli przedmiotem umowy i jej rezultatem, będzie kosztorys produkcji, harmonogram realizacji lub raport końcowy sporządzany po zakończeniu procesu.

Aby nie narażać się na ryzyko kar nałożonych ze strony urzędu skarbowego bądź pracowników ZUS, których przedstawiciele mogliby zakwestionować zasadność zastosowania formy umowy o dzieło, producent winien z częścią członków filmowej ekipy podpisać umowę zlecenia. Dobrym przykładem takiej osoby i pełnionej przez nią w filmowej ekipie funkcji jest administrator, którego zadaniem jest „prowadzenie dokumentacji finansowej produkcji filmu zgodnie z przepisami prawa, systemem organizacyjno-księgowym producenta i strukturą kosztów przewidzianą w kosztorysie filmu”³³². Warto szczególną uwagę zwrócić na samo

³³² *Administrator filmu*, [w:] KIPA, *Wykaz praw i obowiązków grupy produkcyjnej*–, źródło: https://kipa.pl/wp-content/uploads/2018/07/kierownictwo_produkcji_05_administrator_filmu-1.pdf [dostęp: 4.02.2023].

słowo „prowadzenie”, które podane jest w trybie niedokonanym. Trudno byłoby zapewne przekonać przedstawiciela urzędu skarbowego, że producent skorzystał w tym przypadku z przywileju skonstruowania tańszej umowy o dzieło, gdyż niemożliwe zdaje się wskazanie i określenie rezultatu wykonania umowy. Praca administratora polega na starannym działaniu w określonym czasie, spełnia zatem przesłanki umowy o świadczenie usług, czyli umowy zlecenia. Należy tutaj nadmienić, że z obowiązku odprowadzania składek ZUS od umów zlecenia producent będzie zwolniony, jeśli zaangażuje do pracy studenta poniżej 26. roku życia bądź osobę zatrudnioną w innym miejscu na umowę o pracę (w którym otrzymuje co najmniej pensję minimalną)³³³. Warto mieć to na uwadze, szczególnie gdy planuje się zaangażować do procesu produkcji studentów, na przykład w formie płatnego stażu.

W przypadku realizacji filmu dokumentalnego i zarządzania niewiadomymi i ryzykiem niezwykle ważne będą również umowy zawierane z bohaterami: tymi dla filmu najistotniejszymi (pierwszoplanowymi), ale i pozostałymi. Szczególną uwagę należy w tego typu kontraktach zwrócić na możliwość zarejestrowania i późniejszego udostępniania (czyli dystrybucję i eksploatację) wizerunku i wypowiedzi. Polskie prawo w zapisach Kodeksu cywilnego chroni obywateli przed wszelkiego rodzaju naruszeniem czci, czyli dobrego imienia, prywatności i wolności od bycia nękanym (w związku z tym ostatnim już samo rejestrowanie materiału z jakimś udziałem może być rozumiane jako naruszenie, nawet jeśli materiał nie jest upubliczniany). W świetle tych zapisów nie wolno na przykład rozpowszechniać informacji, które mogłyby negatywnie wpłynąć na opinię o danej osobie. Nie ma znaczenia, czy udostępniane informacje są prawdziwe czy nie ani czy krzywdę wyrządzono świadomie czy nie. Każde wtargnięcie w szczególną sferę, jaką są dobra osobiste, stanowi naruszenie, niezależnie od tego, czy jest zawinione, czy niezawinione. Jeśli możliwe jest rozpoznanie osoby portretowanej w filmie (nawet przez niewielki krąg osób), wówczas niezbędne jest pozyskanie zgody tej osoby (w przypadku filmu dokumentalnego dotyczy to również osób, które zostały zarejestrowane przypadkiem; jedynym wyjątkiem jest sytuacja, w której postać jest częścią tak dużej zbiorowości, że nie da się jej rozpoznać). Możliwe jest korzystanie z wizerunku za wynagrodzeniem (również w filmie dokumentalnym). Warto również w kontrakcie, podobnie jak w umowie z reżyserem i pozostałymi twórcami, określić szczegółowo pola i formy eksploatacji docelowego dzieła. Jak zauważa Iga Bałos, „przed większością niejasnych sytuacji może ustrzec opisanie zakresu i form korzystania z wizerunku w umowie”³³⁴. W praktyce, by

³³³ Bałos, I., *Prawo dla filmowców...*, s. 309-310.

³³⁴ Tamże, s. 132-146.

zredukować ryzyko wystąpienia zdarzenia niepożądanego (w tym wypadku roszczeń ze strony zarejestrowanej osoby), zamieszcza się pewne konkretne zapisy w umowach z bohaterami i osobami występującymi w filmie dokumentalnym. Producent deklaruje, że wykorzystywany i upubliczniany materiał nie będzie godził w dobre imię bohatera, ten zaś deklaruje, że dopiero w ostateczności, w przypadku niemożności osiągnięcia porozumienia w wypadku zaistnienia kwestii spornej, skieruje sprawę do sądu. Dodatkowo warto na etapie realizacji zdjęć, szczególnie w miejscach, w których kamera może uchwycić przypadkowe osoby, zaopatrzyć pion produkcji w teczkę z uproszczonym formularzem zgody na wykorzystanie wizerunku i wypowiedzi (do wykorzystania bezterminowo na wszystkich polach eksploatacji, ale tylko w ramach właśnie powstającego utworu). W momencie zaobserwowania, że ktoś przypadkowy pojawia się w kadrze, należy spróbować zdobyć zgodę tej osoby na zarejestrowanie i wykorzystanie jej wizerunku w filmie; w późniejszym czasie będzie to raczej niemożliwe, co mogłoby utrudnić eksploatację utworu.

3.5.3 Niech producent też coś zarobi: umowa z dystrybutorem

Umowa dystrybucji filmu jest tak naprawdę umową nienazwaną. Kontrakt producenta obrazu audiowizualnego z dystrybutorem bazuje na przeniesieniu praw autorskich lub licencji (wyłącznej lub niewyłącznej). Może też dotyczyć utworu, który jeszcze nie powstał, jeśli na przykład kontrakt jest podpisywany na etapie prac literackich lub okresu zdjęciowego³³⁵. Na podstawie tej umowy dystrybutor zyskuje upoważnienie do sublicencjonowania praw, które producent posiada po zrealizowaniu filmu (nabył uprawnienia do wykorzystania wszystkich nacechowanych twórczo składowych filmu)³³⁶. Kontrakt taki można scharakteryzować jako umowę wzajemną³³⁷, handlową, kausalną i co do zasady odpłatną³³⁸. Mimo że nie istnieją regulacje prawne, które określałyby kształt takiej umowy, to praktyka zawodowa wykształciła pewien jej model³³⁹. Może to być umowa zlecenia, umowa o świadczenie usług lub umowa

³³⁵ Żelazowska, M., *Umowa dystrybucji filmu...*, s. 229, 233, 236.

³³⁶ Kościński, K., *Dystrybucja filmowa...*, s. 383-384.

³³⁷ Czyli takiej, w której obowiązkowi jednej strony umowy odpowiada uprawnienie drugiej strony; zob. Żelazowska, M., *Umowa dystrybucji filmu...*, s. 237.

³³⁸ Kozieł, G., *Umowa o przeniesienie praw własności przemysłowych*, [w:] Kidyba, A., [red.] *Pozakodeksowe umowy handlowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 837.

³³⁹ Fuchs, B., *O potrzebie ustawowej regulacji umów nienazwanych na przykładzie umowy franchisingu*, [w:] Zoll, F., [red.] *Rozprawy z prawa cywilnego, własności intelektualnej i prawa prywatnego międzynarodowego. Księga pamiątkowa dedykowana prof. Bogusławowi Gawlikowi*, LexisNexis, Warszawa 2012, s. 327.

agencyjna, w świetle której podstawowym obowiązkiem dystrybutora jest dołożenie należytej staranności, aby osiągnąć jak najwyższe korzyści z eksploatacji obrazu oraz umożliwić producentowi wgląd w raportującą ten stan dokumentację³⁴⁰.

Karol Kościński jako absolutnie konieczne elementy każdej umowy między producentem a dystrybutorem wskazuje:

- zakres praw i obowiązków obydwu stron kontraktu,
- zasady podziału kosztów koniecznych do poniesienia, aby przygotować film do eksploatacji, oraz kosztów promocji (wraz z określeniem kwoty minimalnej),
- zasady rozdysponowania przychodów z poszczególnych pól eksploatacji,
- precyzyjne scharakteryzowanie raportów o wynikach dystrybucji oraz umożliwienie producentowi lub niezależnemu podmiotowi przezeń wyznaczonemu kontroli tychże i dokumentacji źródłowej stanowiącej ich podstawę³⁴¹.

Należy także każdorazowo uwzględnić zapisy stanowiące o wspomnianej wcześniej wyłączności (lub jej braku), możliwości i warunkach ewentualnego wypowiedzenia umowy oraz określić zakres, czas i miejsce korzystania z utworu na ściśle określonych polach eksploatacji³⁴². Konieczne jest, aby producent w podpisanym kontrakcie zadeklarował pełne i skuteczne nabycie praw od twórców wszystkich części składowych dzieła oraz zwolnił dystrybutora z obowiązku zaspokojenia jakichkolwiek ewentualnych roszczeń, które miałyby zrodzić się z tego tytułu. Dobrą praktyką jest także wskazanie, jakie materiały wyjściowe mają zostać do dystrybutora dostarczone (zazwyczaj określone przez bardzo szczegółową specyfikację techniczną), oraz dołączenie wszelkich dodatkowych danych, które mogą być pomocne w kampanii promocyjnej filmu: opracowań graficznych, streszczeń, materiałów dla prasy, biografii twórców, listy dialogowej w języku ojczystym i obcym, listy napisów początkowych i końcowych, fotosów, zwiastunów i innych. Kontrakt powinien też regulować, która ze stron i w jakim zakresie ma prawo zgłaszać film na festiwale, dawać dystrybutorowi możliwość dodania swojego znaku towarowego w czołówce i tyłówce filmu, prawo do promowania i rozpowszechniania oraz do opracowania własnych materiałów reklamowych³⁴³ (w porozumieniu z producentem).

³⁴⁰ Żelazowska, M., *Umowa dystrybucji filmu...*, s. 233, 239.

³⁴¹ Kościński, K., *Dystrybucja filmowa...*, s. 385, 387-388.

³⁴² Kozieł, G., *Umowa o przeniesienie praw...*, s. 846.

³⁴³ Żelazowska, M., *Umowa dystrybucji filmu...*, s. 238-239.

Warto zwrócić również uwagę na fakt, że umowa dystrybucji, która jest świadczona przez przedsiębiorców operujących w ramach polskiego systemu i prawa, może podlegać także ocenie przez pryzmat przepisów o ochronie konkurencji³⁴⁴. Jednakże najważniejsze bodaj w kontekście niniejszego opracowania jest to, że w kontrakcie z dystrybutorem producent winien również, obok ustaleń dotyczących zakresu odpowiedzialności, określić kompensację i rozkład ryzyka skutków niewykonania zobowiązań umowy (choćby pod postacią kary umownej)³⁴⁵. Generalnie w kontaktach producenta z dystrybutorem i w kwestii negocjowania zawartego między nimi kontraktu obowiązuje zasada stanowiąca o tym, że „granica zawsze pozostaje zasada swobody umów, a uzgadniane rozwiązania są po prostu pochodną siły rynkowej ustalających je podmiotów”³⁴⁶.

3.5.4. Przykłady innych istotnych umów w procesie realizacji dokumentu

Kolejnym przykładem bardzo istotnego z punktu widzenia producenta filmu dokumentalnego kontraktu będzie umowa koprodukcji. Jak wspomniałem wcześniej w moim opracowaniu, szczególnie gdy bierze się pod uwagę realizację obrazu niefikcyjnego, często konieczne jest właśnie pozyskanie partnerów koprodukcyjnych, albowiem trudno złożyć budżet całego utworu, posiłkując się jedynie dotacją z Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej lub Regionalnego Funduszu Filmowego³⁴⁷. Wziąwszy to pod uwagę, producenci filmów dokumentalnych często szukają wsparcia w postaci partnerów koprodukcyjnych. Kontrakt z takim podmiotem będzie miał kształt i zapisy uzgodnione przez strony umowy, nie istnieją bowiem żadne wzorce ani szablony, do których można się w tym kontekście odnosić. Warto na pewno w kontrakcie umieścić zapisy regulujące, kto ma prawo do podpisywania umowy dystrybucji filmu lub jak i jakimi polami eksploatacji dzielą się strony³⁴⁸, ustalane są struktura i hierarchia przekazywania środków pozyskanych z eksploatacji (*recoupment plan*) czy też kto i w jakim zakresie ma prawo do zgłaszania filmu na festiwale.

Innym, nie mniej ważnym w sensie prawnym zagadnieniem są kontrakty zawierane z właścicielami lub administratorami lokacji, w których realizowane są zdjęcia do filmu. Jak

³⁴⁴ Traple, E., *Umowy o eksploatację utworów w prawie polskim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 85.

³⁴⁵ Żelazowska, M., *Umowa dystrybucji filmu...*, s. 247-248.

³⁴⁶ Kościński, K., *Dystrybucja filmowa...*, s. 398.

³⁴⁷ Pomijam tutaj fakt, że pozyskanie z nich środków jest niezwykle trudne.

³⁴⁸ Żelazowska, M., *Umowa dystrybucji filmu...*, s. 236.

zauważa Iga Bałos, mimo że regulacji prawnych dotyczących zasad filmowania w konkretnych miejscach jest niewiele, istnieją pewne reguły, których filmowcy (w tym ci zajmujący się dokumentami) winni przestrzegać. Przede wszystkim należy uszanować zasady panujące na terenie będącym czyjąś własnością. Jeśli jakaś przestrzeń ma się stać planem filmowym, należy w tym celu pozyskać stosowne pozwolenie i nie ma tutaj znaczenia fakt, że jest ona powszechnie dostępna. Nie oznacza to bynajmniej, że jest niczyja. Konieczne jest pozyskanie zgody na filmowanie na terenie parków i terenów leśnych w miastach czy też w obiektach użyteczności publicznej, takich jak sądy, szpitale, przychodnie, szkoły i uniwersytety, urzędy pocztowe, dworce kolejowe czy środki komunikacji publicznej. Zdjęcia w świątyniach chrześcijańskich wymagają zaś nie tylko pozwolenia biskupa bądź arcybiskupa, ale często również odbycia specjalnego przeszkolenia³⁴⁹. Moim zdaniem najlepszym rozwiązaniem, które redukuje ryzyko wystąpienia zdarzenia niepożądanego zarówno na etapie zdjęć (wyproszenie ekipy filmowej przez ochronę), jak i eksploatacji (blokowanie dystrybucji przez właściciela lub administratora danej przestrzeni, ponieważ nie wyraził zgody na eksploatację materiałów, na których zarejestrowano obiekt), jest każdorazowo podpisanie umowy z właścicielem lub administratorem danej lokacji. Kontrakt winien nie tylko zawierać zapisy o tym, że ekipa filmowa ma prawo przebywać na danym terenie i rejestrować materiał filmowy, ale także – czy raczej przede wszystkim – że tenże materiał będzie mógł zostać włączony do mającego powstać utworu, być później eksploatowany i dystrybuowany, najlepiej bez ograniczeń terytorialnych i czasowych.

3.5.5. Podsumowanie

Producent filmu dokumentalnego w ramach zarządzania ryzykiem i niewiadomymi na etapie konstrukcji umów z najważniejszymi dla dzieła osobami i podmiotami (twórcami, wykonawcami, bohaterami, właścicielami lokacji, w których rejestrowany jest materiał filmowy, oraz dystrybutorem) dąży do tego, aby eksploatacja utworu przebiegała bez zakłóceń. Żeby spełniony został wyżej postawiony cel podstawowy, zapisy wszystkich zawartych kontraktów winny być ważne w świetle prawa. Producent musi skutecznie nabyć autorskie prawa majątkowe od wszystkich pracowników wnoszących do dzieła wkład twórczy. Warto przy tym pamiętać o zawarciu adekwatnych zapisów dotyczących autorskich praw osobistych:

³⁴⁹ Bałos, I., *Prawo dla filmowców...*, s. 159-164.

o zezwoleniu na określone wykorzystanie utworu przez producenta oraz o niewykonywaniu praw osobistych przez twórcę. Winny zostać pozyskane również prawa do wykorzystania wszystkich innych utworów, które stały się zawartością danego dzieła audiowizualnego, oraz prawa do eksploatacji materiałów, na których zarejestrowano lokacje filmowe (razem ze zgodą właściciela lub administratora na samo nagrywanie). Producent w umowach i oświadczeniach podpisanych z osobami, które będzie można w filmie zobaczyć, musi mieć zagwarantowane prawo do wykorzystania ich wizerunku i wypowiedzi oraz deklorować, że zostaną poszanowane ich dobra osobiste. W interesie producenta będzie, aby przeniesienie wszystkich wyżej wymienionych praw nie doznawało ograniczeń terytorialnych ani czasowych i żeby obejmowało wszystkie znane w momencie formułowania kontraktów pola eksploatacji.

Producent filmu dokumentalnego dużą część swoich decyzji podejmuje na podstawie rachunku ekonomicznego: dąży do maksymalizacji przychodów i minimalizacji kosztów. W momencie, gdy zawiera umowę z wykonawcą, który nie wnosi wkładu twórczego w film, może zrodzić się w nim pokusa, by skorzystać z tańszej formy zatrudnienia, czyli umowy o dzieło. W ramach zarządzania ryzykiem nie powinien jednak podejmować takiego działania, gdyż w razie kontroli pracowników urzędu skarbowego lub ZUS narażony będzie na wysokie kary finansowe. Producent winien zatem umowy o dzieło stosować wyłącznie w sytuacjach, w których możliwe jest określenie jej rezultatu (pamiętając jednocześnie, że taka umowa zawsze musi być za wynagrodzeniem). W pozostałych wypadkach, gdy obowiązkiem pracownika jest wykonywanie, a nie wykonanie pracy, winien podpisać umowę zlecenia.

Najważniejsze aspekty, które winny zostać odzwierciedlone w umowie o dystrybucję filmu dokumentalnego, będą dotyczyły tego, czy udzielona nań licencja bądź przeniesienie praw ma charakter wyłączny czy niewyłączny. W dalszej kolejności należy, w ramach określenia zakresu obowiązków i kompetencji stron umowy, ustalić zasady podziału kosztów przygotowania filmu do eksploatacji oraz podziału ewentualnych przychodów z tego tytułu. Należy także zdecydowanie określić zasady raportowania finansowego oraz pozostawić producentowi możliwość przeprowadzenia u dystrybutora niezależnego audytu. Warto także w takim kontrakcie określić, kto, kiedy i w jakim zakresie ma prawo zgłaszać film na festiwale.

Wydaje się, że zbiór wyżej wymienionych strategii, wskazówek i metod obejmuje najistotniejsze aspekty konstrukcji najważniejszych umów, które podpisać musi producent filmu dokumentalnego. Jednakże najlepszą praktyką dotyczącą zarządzania niewiadomymi i ryzykiem w tej kwestii jest niewątpliwie zaangażowanie kancelarii prawnej doświadczonej w zakresie realizacji audiowizualnych.

3.6. *Cheerleaderki* (2015, reż. Sławomir Witek) *case study* jako przykład obserwacyjnego filmu dokumentalnego, w którym realizacja przebiega znacząco inaczej, niż planowano

Cheerleaderki są projektem, który darzę dużym sentymentem, był to bowiem mój debiut w charakterze producenta wiodącego. Na budżet złożyło się kilka instytucji (w tym PISF), podmiotów i osoby prywatne. Film zakwalifikował się na wiele festiwali krajowych i zagranicznych, na których zdobył kilka nagród i wyróżnień, oraz był emitowany w ogólnopolskiej telewizji, mimo iż nadawca nie był koproducentem dzieła. Jako że był to pierwszy w pełni profesjonalny i samodzielnie wyprodukowany przeze mnie film, wielu rzeczy uczyłem się w trakcie samego procesu. Część decyzji podejmowałem, kierując się intuicją, w innych pomagała wiedza zdobyta w Państwowej Wyższej Szkole Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej w Łodzi, czasem czerpałem z praktyki przy innych filmowych projektach, kiedy indziej zaś radziłem się bardziej doświadczonych koleżanek i kolegów. Można zatem zaryzykować tezę, że produkując ten obraz, korzystałem z kilku różnych jakościowych metod badawczych na ścieżce do zgłębienia tajników produkcji obserwacyjnego filmu dokumentalnego.

Niniejsza analiza będzie przykładem pojedynczego studium przypadku (*single case*). Wiąże się to z szeregiem wskazanych przez Roberta Stake'a korzyści. Badacz wśród mocnych stron takowej analizy wymienia bogaty opis zjawiska oraz kontekstu jego występowania, ujawniający strukturę społecznych zachowań oraz możliwość dostrzeżenia nowych teoretycznych relacji i postawienia pytań dotyczących tych, które są już znane. Ze słabych zaś Stake wskazuje głównie trudność w generowaniu teorii na podstawie jednego przypadku, ale, co ważne, tę słabą stronę wyłącza sytuacja, w której badany jest „przypadek krytyczny”³⁵⁰. *Critical case* to według definicji przypadek taki, którego testowanie pozwala sprawdzić funkcjonowanie teorii z najmniejszym lub największym prawdopodobieństwem³⁵¹. Ja zaś zaryzykowałbym tezę, że *case study* filmu *Cheerleaderki* będzie takim właśnie studium przypadku. Jako że film ten jest typowym dokumentem obserwacyjnym, realizowanym z dofinansowaniem PISF i według opisanych przeze mnie wcześniej teorii i prawidłowości, będzie to właśnie *case*, w którym przewidywania mogą sprawdzić się z największym

³⁵⁰ Stake, R.E., *Jakościowe studium przypadku...*, s. 623-654.

³⁵¹ Flyvbjerg, B., (2006) *Five Misunderstandings About Case-Study Research*, „Qualitative Inquiry”, vol. 12, nr 2, s. 219-245.

prawdopodobieństwem. Dobór tego konkretnego przypadku pozwoli mi więc na zniwelowanie słabych stron analizy pojedynczego studium przypadku (*single case*).

Jako że metoda badawcza *case study* wymaga dogłębnego poznania pojedynczego przypadku³⁵², moja wiedza producenta wiodącego o projekcie, przy którym byłem od samego początku jego powstawania i jestem do dziś (jako właściciel praw majątkowych i główny zarządzający eksploatacją dzieła), mogłaby wydawać się wystarczająca. Niemniej uzupełniam niniejszą część opracowania o wywiad pogłębiony z kierowniczką produkcji filmu Iloną Bidzan. Według typologii Moniki Kostery wywiad ten należałoby najpewniej określić jako niestandardyzowany (to jest taki, w którym badacz sam decyduje o kolejności zadawanych pytań, co często jest pokłosiem dynamiki i kontekstu całej rozmowy) i nieustrukturyzowany (to jest taki, który składa się głównie lub wyłącznie z pytań otwartych, a rozmówca ma pełną dowolność co do sposobu i formy udzielania odpowiedzi)³⁵³. Nie chciałem bowiem w tym konkretnym badaniu narzucać żadnych apriorycznych kategorii, które mogłyby je zawęzić, lecz skupić się na próbie zrozumienia i opisania złożonych zachowań członków (filmowej) społeczności³⁵⁴. Warto też nadmienić, że nie bez znaczenia pozostaje fakt (miało to oczywiście niebagatelne znaczenie w czasie realizacji materiału filmowego do tego konkretnego obrazu), iż Ilona Bidzan jest z pierwszego wykształcenia psychologiem, obecnie ze specjalizacją w psychologii klinicznej. Jej wiedza i doświadczenie w tym zakresie przydały się również w okresie zdjęciowym filmu *Cheerleaderki*.

3.6.1. Samograj

Moja przygoda z filmem dokumentalnym *Cheerleaderki* zaczęła się jeszcze w czasie, w którym byłem głęboko zanurzony³⁵⁵ w realizację *Niepowstrzymanych* (2015, reż. Bartosz M. Kowalski). Fakt robienia obrazu o zawodnikach futbolu amerykańskiego nie pozostał bez wpływu na mój kolejny pomysł na dzieło dokumentalne. Postanowiłem, że zrobię film o cheerleaderkach, które występują ze swoimi układami choreograficznymi w czasie różnorakich

³⁵² Stake, R.E., *Jakościowe studium przypadku...*, s. 625.

³⁵³ Kostera, M., *Opowieści o ludziach, zwyczajach i organizacjach, czyli „wykładki”*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 1998, s. 105.

³⁵⁴ Fontana, A., Frey, J.H., *Wywiad. Od neutralności do politycznego zaangażowania*, przekł. Skowrońska, M., [w:] Denzin, N.K., Lincoln, Y.S., [red.] *Metody badań jakościowych*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 96.

³⁵⁵ Pracowałem jako koordynator produkcji tego dzieła oraz byłem współautorem scenariusza.

wydarzeń sportowych. W tym, również bardzo zamerykanizowanym, świecie pociągała mnie i interesowała efektywność i spektakularność profesji oraz istniejące w świadomości wielu ludzi stereotypy dotyczące „pomponiar”. Chciałem się zmierzyć z tymi aspektami w kolejnym realizowanym przeze mnie filmie dokumentalnym, który miał być moim debiutem w roli producenta wiodącego.

Znalazłszy reżysera, który zainteresował się moją koncepcją, wspólnie z nim przystąpiłem do researchu, który na tym etapie miał się przede wszystkim sprowadzać do znalezienia głównej bohaterki (bądź bohaterek) oraz historii, którą moglibyśmy opowiedzieć na ekranie. Po około pół roku udało nam się nie tylko znaleźć kluczową postać do naszego obrazu, ale też bliżej poznać ją oraz osoby z jej najbliższego otoczenia, zarówno prywatnego, jak i tego profesjonalnego – tanecznego. Zdecydowaliśmy, że główną bohaterką naszego filmu będzie Monika, w tamtym czasie kapitan jednego z najlepszych zespołów cheerleaderek w Polsce „Cheerleaders Flex Sopot”, świeżo upieczonej absolwentki pedagogiki. Dziewczyna akurat w czasie, gdy ją poznaliśmy, otrzymała propozycję stworzenia od podstaw i później poprowadzenia i trenowania pierwszej w Polsce sekcji cheerleaderek na wózkach inwalidzkich. Jako że Monika jest bardzo ambitna, odważna i pracowita, przyjęła tę ofertę. Jej samej dało to możliwość zmierzenia się z bardzo dużym wyzwaniem (zgodnym z jej wykształceniem i planami zawodowymi) oraz z wcześniej wspomnianymi przeze mnie stereotypami.

My, filmowcy, wtedy właśnie dostrzegliśmy szansę na film dokumentalny z prawdziwego zdarzenia. Mieliśmy bowiem wyraziste bohaterki (oczywiście mam tutaj na myśli również dziewczynki, które zapisały się do sekcji) z jasno sprecyzowanymi celami i ambicjami oraz wysoko postawioną stawkę. Monika dostała szansę na zmierzenie się ze stereotypem ładnej i wygimnastykowanej, ale niezbyt bystrej „pomponiary”. Dziewczynki poruszające się na wózkach mogły zaś udowodnić, że mają prawo do spełniania swoich marzeń, choćby były tak według niektórych abstrakcyjne, jak występ z układem choreograficznym na meczu siatkarskiej Ekstraklasy.

Nie tylko ja i reżyser dostrzegliśmy potencjał tej filmowej opowieści. Udało się zainteresować tym dziełem kilka instytucji, podmiotów i ostatecznie również osób prywatnych, które sfinansowały film, o czym piszę dalej. Udało się także pozyskać i zaangażować do projektu zdolnych i pracowitych ludzi, którzy wiele wnieśli do naszego wspólnego dzieła i również przyczynili się do ostatecznego sukcesu. Mowa tu między innymi o Ilonie Bidzan, kierownicze produkcji. Pogłębiony wywiad z nią jest jednym z filarów niniejszego rozdziału.

To ona była odpowiedzialna za planowanie pracy i zarządzanie ekipą realizacyjną w trwającym prawie rok okresie zdjęciowym.

Wydawać by się mogło, że z takimi fundamentami realizacja projektu przebiegnie jak z płatka, sponsorzy szeroko otworzą portfele, a my, filmowcy, musimy tylko niczego zbytnio nie popsuć, aby dowieźć tę produkcję z sukcesem do celu. Jednakże podczas realizacji napotkaliśmy kilka zdarzeń i problemów, których się nie spodziewaliśmy – być może z racji faktu, że byliśmy jednak mało doświadczoną ekipą – i przyszło nam mierzyć się z przeciwnościami losu na bieżąco. Ja jako producent i Ilona, kierowniczką produkcji, musieliśmy zarządzać ryzykiem i niewiadomymi w trakcie procesu produkcji *Cheerleaderek* na każdym z jego etapów.

3.6.2. Dwa światy po dwóch stronach kamery

Jak w każdym projekcie dokumentalnym, tak i w tym mieliśmy do czynienia z dwoma „obozami”, które musiały nauczyć się ze sobą współpracować w imię wspólnego dobra – ostatecznego ukończenia dzieła filmowego. Po jednej stronie były nasze bohaterki, czyli Monika i dziewczynki z sekcji, po drugiej zaś – my: ekipa twórców i realizatorów filmowych. Zaryzykowałbym również tezę, że wewnątrz tego drugiego „obozu” także moglibyśmy zastosować podział na dwie podgrupy: artystów (twórców) i pion produkcji (organizatorów). Do tych pierwszych zaliczylibyśmy zdecydowanie reżysera i autora zdjęć oraz operatora dźwięku, do drugiej zaś – producenta i kierowniczkę produkcji. Zwracam uwagę na to rozróżnienie, gdyż – jak staram się udowodnić w dalszej części niniejszego rozdziału – interesy, ambicje czy potrzeby tych dwóch podgrup często stoją w opozycji do siebie i dużą sztuką jest znalezienie kompromisu, który będzie satysfakcjonujący dla obu stron. Ludzie sztuki mają bowiem niejednokrotnie problemy z rozpoznaniem, co jest możliwe do wykonania, a co nie. Dotyczy to zarówno aspektów finansowych (na co nas stać), jak i organizacyjnych (czy zdążymy, czy dysponujemy wystarczającymi zasobami) oraz prawno-administracyjnych (czy można coś osiągnąć, nie łamiąc przy okazji prawa lub norm obyczajowych czy społecznych). Można jednocześnie zaryzykować tezę, że od tego właśnie jest również pion produkcji każdego dzieła audiowizualnego – aby czasem studzić zapędy artystów i „sprowadzać ich na ziemię”, szczególnie wtedy, gdy realizacja ich wizji wiązałaby się ze zbyt dużym ryzykiem.

Ilona Bidzan, która organizowała i zarządzała pracą ekipy realizacyjnej w okresie zdjęciowym filmu, wskazuje umiejętność komunikacji (zarówno z wykonawcami, jak i bohaterami filmu) jako kluczową i najistotniejszą w pracy w pionie produkcji obrazu audiowizualnego³⁵⁶. Jest to spójne ze wspomnianą przeze mnie wcześniej wagą kompetencji miękkich kadry zarządzającej w sektorze kreatywnym. Ilona zasygnalizowała, że te kompetencje okazują się szczególnie przydatne właśnie w sytuacjach, gdy trzeba pogodzić wolę artystycznej części ekipy (zazwyczaj różnego rodzaju oczekiwania czy mniej lub bardziej abstrakcyjne pomysły realizacyjne) z możliwościami organizacyjnymi i finansowymi pionu produkcji. Dialog i umiejętność w poszukiwaniu kompromisu zostały przez kierowniczkę produkcji wskazane jako najbardziej istotne dla procesu realizacji materiału filmowego i ostatecznego ukończenia obrazu. Ilona Bidzan podkreśla też, jak istotne w tym procesie jest rozpoznanie osobowości rozmówcy, współpracownika, osoby, z którą trzeba załatwić daną sprawę³⁵⁷. W tym kontekście nieocenione okazały się jej wiedza i doświadczenie z obszaru psychologii, dla których znalazła tu zastosowanie.

Dalej jako szczególnie istotną kompetencję przydatną w procesie produkcji obrazu dokumentalnego Ilona Bidzan wskazuje umiejętność organizacji pracy – zarówno własnej, jak i podległej jej ekipy realizacyjnej. Jako że bardzo często w ramach wykonywania obowiązków kierownika produkcji obrazu audiowizualnego konieczne jest działanie pod dużą presją czasu, odporność na stres również jest wskazana jako szczególnie istotna cecha u osób trudniących się tą profesją. Niejednokrotnie w procesie realizacji dzieła audiowizualnego dochodzi bowiem do sytuacji, w których w ostatniej chwili zmieniają się założenia artystyczne dotyczące realizacji danej części materiału filmowego i wtedy osoby odpowiedzialne za organizację produkcji muszą nie tylko wziąć na siebie przygotowanie całej realizacji pod nowe założenia, ale też muszą zrobić to w bardzo krótkim czasie³⁵⁸. Warto również wspomnieć, że może się to wiązać ze spadkiem morale kierowniczki produkcji, której uprzednia praca wykonana na rzecz przygotowań do zrealizowania danego materiału okazuje się wykonana na próżno i być może zarazem niedoceniona.

W kontekście powyższego warto zwrócić też uwagę na omawianą przeze mnie wcześniej wagę edukowania talentów w sektorach kreatywnych. Szkoły filmowe, rekrutujące i edukujące późniejszych producentów i kierowników produkcji, już bowiem na etapie

³⁵⁶ Wywiad z Iloną Bidzan, kierowniczką produkcji filmu *Cheerleaderki* (2015, reż. Sławomir Witek), przeprowadzony 2 grudnia 2022 r.; zapis w posiadaniu autora.

³⁵⁷ Tamże.

³⁵⁸ Tamże.

egzaminów i rozmów wstępnych chcą bardziej sprawdzić odporność na stres danego kandydata, jego reakcję i zachowanie się w sytuacjach dyskomfortu, niż wiedzę z dziedziny filmu. Koresponduje to z obserwacją Ilony Bidzan, która wspomina, że wiedza i doświadczenie filmowe, wyniesione zarówno ze szkoły, jak i z praktyki zawodowej, owszem – są przydatne w pracy kierownika produkcji (i okazały się przydatne w procesie produkcji *Cheerleaderek*), ale nie aż tak przydatne, jak odporność na stres³⁵⁹.

Jeśli chodzi o współpracę z „obozem” po drugiej stronie kamery, czyli bohaterami obrazu dokumentalnego, Ilona również przywołuje sytuację, w której niebywale pomocne okazały się jej wiedza i doświadczenie z obszarów psychologii. Realizując nasz film dokumentalny, kierowniczka produkcji odbyła wiele rozmów z rodzicami dziewczynek poruszających się na wózkach inwalidzkich, które ostatecznie stały się głównymi bohaterkami *Cheerleaderek*. Ilona Bidzan pomogła rozwiązać wiele wątpliwości (często również natury formalnej, organizacyjnej czy prawnej), które rodziły się u opiekunów młodych tancerek³⁶⁰. Dzięki temu udało się zbudować tak potrzebne w procesie realizacji dzieła dokumentalnego zaufanie między ekipą a bohaterami. W dwóch przypadkach, jak się później okazało, przesądziło to o ostatecznym udziale bohaterek w całym przedsięwzięciu. To właśnie podejście kierowniczki produkcji było tym, co ostatecznie przekonało rodziców dwóch dziewczynek do wyrażenia zgody na udział córek w filmie.

Jednocześnie kierowniczka produkcji podkreśla, że dla ekipy realizacyjnej nie mogła być psychologiem. Jak sama zauważa, nie chciała zaryzykować wytworzenia się pewnego rodzaju więzi, która cechuje relację psychologa z osobą, której wysłuchuje i która obdarza tegoż psychologa najwyższym zaufaniem. W tym bowiem konkretnym przypadku (czyli między kierowniczką produkcji a członkami ekipy realizacyjnej) mieliśmy do czynienia z relacją przede wszystkim zawodową. Ilona nie chciała „podminowywać” własnego autorytetu i oceniła, że nawiązanie zbyt bliskiej relacji może zrodzić ryzyko, iż nie będzie mogła mieć wobec osób sobie podległych w grupie zdjęciowej takich samych wymagań, jakie miałyby w innej stricte służbowej relacji³⁶¹.

Powyższe nie zmienia jednocześnie bardzo istotnego faktu, że kierownik produkcji jest i powinien być darzony zaufaniem. Dotyczy to zarówno ekipy, jak i producenta. Chodzi tutaj głównie o wiarę ponad wszelką wątpliwość, że kierownik lub kierowniczka produkcji załatwi

³⁵⁹ Tamże.

³⁶⁰ Tamże.

³⁶¹ Tamże.

wszystko, co będzie potrzebne do ostatecznego powstania gotowego dzieła. Bohaterowie filmu dokumentalnego winni zaś ufać, że są chronieni pod względem organizacyjnym i prawnym. Jak zauważa Ilona Bidzan, bycie uprzejmym i miłym może w wykonywaniu obowiązków kierownika produkcji dzieła audiowizualnego wyłącznie pomóc i działać na korzyść całego tego procesu³⁶².

3.6.3. To musi tyle kosztować

W czasie realizacji filmu *Cheerleaderki* – czy może bardziej precyzyjnie: w czasie poszukiwania źródeł finansowania produkcji filmu – wielokrotnie słyszałem pytanie: „Dlaczego tak dużo?” (pieniędzy jest potrzebnych na realizację dzieła). Moje wstępne obliczenia wskazywały koszt w wysokości 200 tysięcy zł netto i założenia te okazały się ostatecznie trafne. Nie zmienia to faktu, że – w szczególności dla osób niezwiązanych z branżą filmową – powyższa kwota brzmiała jak zawyżona czy wręcz abstrakcyjna. Wynikało to zapewne z wyrażanego przez wiele osób przekonania, że aby zrobić film, wystarczy wziąć kamerę, coś nagrać, a potem to zmontować. W rzeczywistości sprawa jest oczywiście bardziej złożona, dlatego chciałbym w niniejszej części mojego opracowania omówić w tym kontekście produkcję filmu dokumentalnego *Cheerleaderki*.

Zazwyczaj najbardziej kosztochłonne podczas realizacji dzieła filmowego (nie tylko dokumentalnego) są honoraria. Tak było również w przypadku *Cheerleaderek*. Do zrealizowania dzieła konieczne było zaangażowanie twórców. Oprócz reżysera, który wypełnił zarazem zadania operatora obrazu i kamery, byli to przede wszystkim: operatorzy dźwięku na planie (zmieniali się w zależności od wypełnienia ich grafików), kierowniczka produkcji, montażystka, kompozytor muzyki i reżyser dźwięku. Wśród pozostałych osób zaangażowanych w realizację, można wymienić choćby administratora, tłumaczkę, specjalistę od przygotowania kopii wzorcowej czy kolorystę. Jeśli porównalibyśmy ten skład osobowy do produkcji fabularnej, to oczywiście lista płac *Cheerleaderek* wypadłaby w tym zestawieniu skromnie. Nie zmienia to faktu, że niezbędne były niemałe środki do pokrycia honorariów tych osób, zwłaszcza jeśli weźmiemy długi czas realizacji. Nasz okres zdjęciowy trwał 25 dni rozłożonych w okresie około roku, postprodukcja zaś trwała około siedmiu miesięcy. W tym czasie twórcy

³⁶² Tamże.

zaangażowani w dzieło oczywiście podejmowali zatrudnienie przy innych projektach, jednakże bardzo zależało mi na tym, aby standardy naszej produkcji były jak najwyższe i aby osoby zaangażowane w realizację *Cheerleaderek* miały poczucie bycia godziwie wynagradzanymi za swój wkład. Tym samym udało się zniwelować ryzyko małego zaangażowania w projekt, motywacja finansowa jest bowiem jednym z istotnych czynników wpływających na poziom pracy każdego zespołu, w tym twórczego.

Sprzęt i technika filmowa to druga grupa kosztów, która miała znaczący wpływ na ostateczną wysokość budżetu. Bardzo zależało mi na tym, aby film był ostatecznie na jak najwyższym poziomie zarówno artystycznym, jak i technicznym. Dlatego gromadząc materiał filmowy, korzystaliśmy z jednej z najnowszych wówczas na rynku kamer Canon C300. Jako że na trójmiejskim rynku ten akurat model nie był dostępny, musieliśmy każdorazowo (na każdą rundę zdjęć, zazwyczaj kilkudniową) ściągać sprzęt z Warszawy. Procedura wynajmu i transportu była dość kłopotliwa i kosztowna, ale dzięki tej decyzji udało nam się zredukować ryzyko techniczne, że na wyjściu procesu będziemy mieli produkt niespełniający wysokich standardów technologicznych narzucanych przez nadawców telewizyjnych, oraz ryzyko artystyczne, że możemy mieć jakiegokolwiek kłopoty na etapie korekcji barwnej obrazu. Na szczęście udało się pozyskać partnera koprodukcyjnego – firmę rentalową MX35 z Warszawy, która w ramach swojego wkładu rzeczowego udostępniła nam sprzęt na połowę dni zdjęciowych.

Ostatecznie na budżet filmu złożyły się:

- ✓ **Polski Instytut Sztuki Filmowej** (około 66% budżetu; obraz był drugim dziełem reżysera, dlatego mogliśmy aplikować o dofinansowanie nieprzekraczające 70% całkowitego budżetu oraz kwoty 200 tysięcy zł netto),
- ✓ **Maj Film Produkcja Filmowa** (około 10% wkładu własnego dzielącego się na wkłady rzeczowe w postaci pracy własnej i sprzętu oraz wkład finansowy),
- ✓ **crowdfunding** (około 10%, zebrane na portalu polakpotrafi.pl),
- ✓ **MX35** (około 7% – wkład koprodukcyjny od firmy rentalowej),
- ✓ **Grupa LOTOS** (około 5% – wkład jako Partner filmu w zamian za świadczenia uregulowane w umowie),
- ✓ **miasto Sopot** (około 2,5% jako stypendium artystyczne przyznane z tytułu realizacji większości materiału filmowego na terenie miasta).

Poszczególne podmioty pojawiały się na różnych etapach. Film został skierowany do produkcji przy zabezpieczeniu budżetu na poziomie ok 85% (po otrzymaniu dofinansowania z PISF, zagwarantowaniu wkładu własnego przez Maj Film oraz podpisaniu umowy koprodukcji z MX35). Szczęśliwie zbiegło się to z czasem, w którym sekcja „Cheerleaders na Wózkach” dopiero startowała z pierwszymi zajęciami i treningami, dlatego nasza ekipa mogła obserwować proces od samego początku. Przegapienie pierwszych spotkań dziewczynek z Moniką byłoby bowiem dużym ryzykiem artystycznym – mieliśmy świadomość potencjału emocjonalnego materiału, w którym wszystkie nasze bohaterki z gwarantowaną wręcz obawą wchodzą w zupełnie nowe dla nich sytuacje.

Film został skierowany do produkcji i rozpoczęliśmy nasz okres zdjęciowy, podejmując ryzyko finansowe. Mieliśmy bowiem na tym etapie zapewnione dopiero 85% budżetu. Przyjąłem założenie, że brakujące 15% uda się zebrać w czasie realizacji. Ryzyko niezebrania pieniędzy (a zarazem nieukończenia filmu) było zatem umiarkowane. Ostatecznie w czasie zdjęć udało nam się uzyskać stypendium artystyczne miasta Sopotu, a pod koniec okresu zdjęciowego udało mi się podpisać umowę partnerską z Grupą LOTOS (oferującą kolejne 5% budżetu) oraz przeprowadzić zakończoną sukcesem zbiórkę społecznościową na portalu polakpotrafi.pl. To ostatnie zbiegło się w czasie z ostatnimi szlifami postprodukcji *Cheerleaderek*. Były to bowiem środki, których potrzebowaliśmy na dokończenie korekcji barwnej, udźwiękowienie, muzykę i wykonanie kopii wzorcowej filmu. W tym kontekście warto przytoczyć słowa Ilony Bidzan, która wspomina, że jednym z najtrudniejszych elementów zbiórki społecznościowej było samo zachęcenie ludzi do dokonywania wpłat³⁶³. Bez względu na to, jak ciekawą i dobrą kampanię zaprojektujemy, nie wystarczy jej uruchomić, by potem patrzeć, jak worek z pieniędzmi puchnie. Olbrzymia konkurencja na tym polu (mnogość platform crowdfundingowych i samych projektów na każdej z nich, nie tylko artystycznych, ale też charytatywnych czy sportowych), powoduje, że o uwagę i tym samym o pieniądze potencjalnych darczyńców trzeba nieustannie walczyć. Nasza kampania zakończyła się ostatecznym sukcesem między innymi dzięki temu, że udało się wytworzyć duży szum medialny: zarówno o produkcji naszego filmu, jak i samej zbiórce. Na kilka dni przed zakończeniem crowdfundingu pisały o nas trójmiejskie gazety i portale internetowe oraz mówiono o nas w lokalnych telewizjach i stacjach radiowych. Dzięki temu tuż przed

³⁶³ Tamże.

zakończeniem ustalonego przez nas okresu potrzebnego na zebranie brakującej kwoty udało nam się przebić nasz cel finansowy, zakończyć zbiórkę sukcesem i ukończyć film.

Jako kontrpunkt dla powyższego przykładu przywołam inny film dokumentalny z mojego producenckiego dorobku. Podjąłem przy nim decyzję obarczoną znacznie większym ryzykiem i przyszło mi za ten błąd słono zapłacić. Krótco po ukończeniu *Cheerleaderek* wpadłem na pomysł realizacji filmu dokumentalnego o sportowcach trenujących lacrosse³⁶⁴ w Polsce. Sporządziłem kosztorys, znalazłem reżysera i potencjalnych bohaterów: trójmiejską drużynę Korsarzy, będącą w tamtym czasie na krawędzi rozpadu czy też rozłamu. Wspólnie z głównym autorem napisaliśmy scenariusz filmu. Dzięki dobrze przygotowanemu pakietowi produkcyjnemu udało mi się pozyskać dofinansowanie z Gdynskiego Funduszu Filmowego. Kwota, którą otrzymałem z tego źródła, stanowiła około 25% przewidywanego przeze mnie budżetu. Jako że Regionalne Fundusze Filmowe wymagają zazwyczaj wykorzystania i rozliczenia pozyskanych środków w krótkim czasie (tak było i w tym przypadku) i decyzję o podpisaniu umowy, z której trzeba się będzie wywiązać, należy podjąć szybko, postanowiłem skierować film do produkcji już w tym momencie, licząc na to, że „jakoś to będzie” i znów udało mi się zebrać resztę brakujących środków w trakcie okresu zdjęciowego i ewentualnie montażu obrazu i dźwięku. Kluczową niewiadomą i czynnikiem powodującym wzrost niepewności, czy uda się osiągnąć sukces, była zatem na tym etapie przede wszystkim struktura finansowania. W ramach zarządzania ryzykiem w obszarze moich producenckich kompetencji i narzędzi musiałem po prostu znaleźć pozostałe podmioty, instytucje i sponsorów, którzy umożliwią mi ukończenie obrazu.

Być może moje przekonanie i optymizm wynikały też po części z zadowolenia po ukończeniu *Cheerleaderek*. Niesiony falą sukcesu uwierzyłem, że i tym razem się uda. Podjąłem znacznie większe niż wcześniej ryzyko i co prawda udało mi się skończyć film *Face-Off* (2017, reż. Łukasz Ostalski), ale okupiłem to dużą ilością czasu, pracy, stresu i pieniędzy. Nie udało mi się już bowiem znaleźć żadnego dodatkowego źródła finansowania: ani publicznego (wniosek o dofinansowanie produkcji przez Polski Instytut Sztuki Filmowej został odrzucony na pierwszym etapie oceny Ekspertów), ani prywatnego. Będąc już na etapie okresu zdjęciowego, uznałem, że niepewność, czy zbiorę resztę środków niezbędnych do ukończenia filmu, jest zbyt duża, więc aby ograniczyć straty, muszę zweryfikować wcześniejsze plany i założenia. Ostatecznie, żeby zrealizować dzieło, zmieniliśmy z reżyserem koncepcję dotyczącą

³⁶⁴ Bardzo popularna w Stanach Zjednoczonych, a w Polsce uprawiana przez niewielką liczbę, dyscyplina sportowa zbliżona zasadami do hokeja na trawie.

założeń scenariuszowych, skróciliśmy docelowy metraż i zmniejszyliśmy liczbę dni zdjęciowych. Ja zaś musiałem przerobić kosztorys i renegotjować kontrakty z większością twórców. Na szczęście wszyscy okazali wyrozumiałość i w świetle zaistniałej sytuacji zgodzili się na niższe honoraria niż te, które pierwotnie ustaliliśmy. Dzięki temu brakującą część (obniżonego już znacząco) budżetu byłem w stanie dołożyć z własnej kieszeni. Doszło do zdarzenia niepożądanego, ale na szczęście, dzięki uważnemu monitorowaniu procesu, szybko je wychwytiłem, co pozwoliło mi, w ramach moich menedżerskich kompetencji, wprowadzić środki zaradcze i ostatecznie zrealizować kluczowy cel: ukończenie filmu.

3.6.4. Film jest gotowy – co dalej?

Dystrybucji dzieła dokumentalnego oraz niewiadomym i ryzyku z nią związanym poświęcam kolejny rozdział mojego opracowania, niemniej chciałbym na tym etapie analizy wyżej opisanego przypadku wspomnieć o błędzie, który popełniłem jako producent *Cheerleaderek*, przed którym mógłbym się uchronić, dysponując opisaną poniżej wiedzą.

Wspominałem wcześniej o wadze decyzji dotyczącej metrażu filmu dokumentalnego. Istotność tego wyboru wynika przede wszystkim z faktu, że filmy dokumentalne bardzo rzadko dystrybuowane są w kinach, najczęściej zaś trafiają do stacji telewizyjnych. Te zaś mają zazwyczaj ściśle określone sloty, to jest ramy czasowe, w obrębie których mogą poruszać się w ramówce. Wiąże się to z tym, że nadawcy telewizyjni zazwyczaj kupują licencje do filmów krótszych niż pełnometrażowe, trwających albo ok. 22-27 minut (dla slotów półgodzinnych) albo ok. 52-57 minut (dla slotów godzinnych).

Final cut filmu *Cheerleaderki* trwa 40 minut, czyli leży idealnie pośrodku. Tak więc gdy z ukończonym filmem pitchowałem projekt krajowym i zagranicznym dystrybutorom i przedstawicielom stacji telewizyjnych podczas rozmaitych wydarzeń branżowych i targów (choćby na Krakowskim Festiwalu Filmowym), moi interlokutorzy słuchali mnie (z zaciekawieniem!) tak długo, dopóki nie padała informacja o nieszczęsnych czterdziestu minutach. Zamykało to absolutnie każdą dyskusję na temat potencjalnego zakupu licencji. Okazało się, że po dwóch latach bardzo ciężkiej pracy wyprodukowałem niesprzedawalny film.

Z odsieczą przyszły festiwale filmowe, do których na szczęście przyjmowane są zazwyczaj wszystkie formaty dokumentalne. Dzieli się je później na sekcje w zależności od

metrażu, niemniej nie dyskwalifikuje się tytułów ze względu na brak dopasowania do telewizyjnych slotów. Jako że *Cheerleaderki* na festiwalach, zarówno krajowych, jak i zagranicznych, radziły sobie dobrze, przykuły uwagę jednego z ogólnopolskich nadawców. Ostatecznie podpisałem z tym nadawcą niewyłączną umowę licencji na dwa lata na wszystkich antenach stacji oraz w jego serwisie VOD. Dzięki temu splotowi wydarzeń morale moje i ekipy realizacyjnej zostało uratowane, co nie zmienia faktu, że ja jako producent popełniłem kardynalny błąd, dopuszczając do sytuacji, w której gotowe dzieło dokumentalne, owoc ciężkiej pracy wielu osób, jest niesprzedawalne ze względu na czas trwania.

3.6.5. Podsumowanie

Kończąc analizę przypadku *Cheerleaderek* w kontekście zarządzania niewiadomymi i ryzykiem, chciałbym wrócić do jednej z omawianych w uprzednich ustępach kwestii. Nasz film i przebieg jego realizacji potwierdza tezę, że w świetle bardzo wysokiego poziomu niepewności (zarówno, jeśli chodzi o kształt docelowego dzieła, jak i przebieg samego procesu powstawania obrazu i późniejszej eksploatacji oraz recepcji filmu) fundamentem każdej produkcji dokumentalnej są relacje oparte na głębokim zaufaniu. Dotyczy to zarówno członków ekipy zdjęciowej, którzy muszą mieć poczucie oparcia w koleżankach i kolegach, jak i relacji między realizatorami a bohaterami. Ci drudzy bowiem muszą być przekonani, że są bezpieczni, i ani twórcy, ani dzieło w ostatecznym kształcie w żaden sposób ich nie skrzywdzą.

Niebywale istotne dla zarządzania ryzykiem i niewiadomymi w procesie powstawania filmu dokumentalnego są kompetencje miękkie pracowników pionu produkcji: producenta i kierownika. To oni bowiem, negocjując i prowadząc dialog z twórcami, muszą chronić cały proces (i być może również przedsiębiorstwo) przed abstrakcyjnymi i często ryzykownymi (pod względem finansowym, organizacyjnym i prawnym) pomysłami artystów i „sprowadzać ich na ziemię”.

Jeśli spojrzeć na kwestię ryzyka finansowego, które z zasady zawsze jest wysokie w procesie produkcji dzieła audiowizualnego, producent może podjąć pewne decyzje, które przyczynią się do obniżenia tego ryzyka. Jak pokazuje przykład *Cheerleaderek*, jedną z podstawowych będzie niekierowanie filmu do produkcji przed zapewnieniem adekwatnej części finansowania. Im wyższy jest bowiem procentowy udział pieniędzy już

zagwarantowanych w całościowym budżecie przedsięwzięcia, tym mniejsze staje się ryzyko finansowe wynikające z nieukończenia (bądź ukończenia, ale ze znacznym opóźnieniem) filmu.

Ostateczny kształt budżetu filmu dokumentalnego *Cheerleaderki* pokazuje jeszcze jedną istotną zależność. Dzięki dużej dywersyfikacji źródeł finansowania udało się nam zachować wysoką autonomię, jeśli chodzi o kształt artystyczny gotowego dzieła. Co prawda Polski Instytut Sztuki Filmowej z uwagi na wysoki procentowy wkład w produkcje filmowe oraz zapisy Programów Operacyjnych ma przywilej angażowania się w dzieło również w sensie artystycznym (sprowadza się to do szeregu kolaudacji w ostatnich fazach produkcji filmu), lecz pozostali partnerzy i inwestorzy naszego filmu mieli na tyle nieduże udziały w produkcji, że nie uzyskali prawa głosu w kwestii walorów artystycznych ani *final cut*. Można zatem zaryzykować tezę, iż istnieje bezpośrednia relacja między niezależnością artystyczną a liczbą źródeł finansowania obrazu audiowizualnego. Poziom niepewności dotyczącej ostatecznego kształtu dzieła i ewentualnych ustępstw, na jakie musieliby pójść twórcy (czy też ryzyko producenta, że będzie musiał finansować przedłużający się okres montażu obrazu), obniża się tym bardziej, im krótsza jest lista sponsorów.

Aby zaś zniwelować niepewność dotyczącą dystrybucji tytułu oraz zredukować ryzyko biznesowe związane ze słusznością całej inwestycji, a także by zwiększyć swoje szanse sprzedażowe, należy pamiętać, że na najbardziej chłonnym dla tego konkretnego rodzaju filmowego polu eksploatacji, czyli w telewizji, panują pewne trudne do przełamania schematy i reguły, do których warto się dostosować. Pozycja negocjacyjna nadawcy jest bowiem w takich sytuacjach dużo silniejsza niż producenta filmowego, który po prostu może zostać odprawiony z kwitkiem, a cały trud i praca jego oraz filmowej ekipy mogą okazać się daremne (przynajmniej w sensie biznesowym i finansowym).

4. DYSTRYBUCJA

4.1. Potencjał dystrybucyjny filmu dokumentalnego w zależności od pola eksploatacji

Definicja dystrybucji filmowej jest określona w ustawie o kinematografii z 2005 roku³⁶⁵. Według jej zapisów jest to nabycie prawa do eksploatacji filmu (w tym również do powielania czy też opracowania innej niż oryginalna wersja językowej dzieła) i przekazywanie tegoż prawa innym podmiotom w celu rozpowszechniania³⁶⁶.

Zdaje się, że wszystkie utwory audiowizualne mogą być dystrybuowane na wielu różnych polach eksploatacji. Czasem emisja w poszczególnych kanałach odbywa się równolegle, czasem zaś bezpośrednio po sobie bądź po upływie ustalonego czasu. Zdarzają się też sytuacje, gdy mieszają się te dwa systemy. Nie inaczej jest z filmami dokumentalnymi, które również zdają się podlegać pewnym niezmiennym od lat ścieżkom i mechanizmom. Warto zbadać zatem, jak wyglądają te ścieżki, zwłaszcza że zostały wypracowane przez lata praktyki (i praktyków) i przynajmniej część z nich zapewne działa i przynosi ich twórcom i producentom zyski lub inne korzyści.

Jednocześnie powyższe nie zmienia faktu, że – zabrzmi to banalnie – upływ czasu przynosi zmiany. Nawet wyżej opisany schemat jest częścią ewolucji, którą w interesującej mnie dziedzinie obrazuje choćby pojawienie się nowych mediów³⁶⁷. Nieuchronny postęp cywilizacyjny, rozwój technologii, ale też zmieniający się profil widza powodują, że producenci muszą (albo co najmniej powinni) trzymać rękę na pulsie i adaptować się do szybko postępujących zmian. Pojawiają się coraz to nowe pola eksploatacji, niektóre natomiast odchodzą do lamusa albo pozostają obiektem zainteresowań jedynie garstki pasjonatów. U widzów dochodzi do zmian nie tylko w kwestii wybieranych treści, ale też najchętniej wybieranych kanałów dostępu do nich. Przedsiębiorcy, którzy tego nie dostrzegają bądź dostrzec nie chcą, prędzej czy później wypadają z rynku.

³⁶⁵ Zob. art. 5 Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii.

³⁶⁶ Żelazowska, M., *Umowa dystrybucji filmu*, [w:] Adamczak, M., Klejsa, K., [red.] *Wokół zagadnień dystrybucji filmowej*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2015, s. 229.

³⁶⁷ Kucia, K., (2016) *Nowe formy dystrybucji polskich filmów fabularnych*, „Studia Medioznawcze”, nr 3, s. 110.

Dystrybucja filmu jest poniekąd strefą pomiędzy producentem dzieła a jego ostatecznym odbiorcą – widzom. Jednocześnie silnie oddziałuje zarówno na wyżej wymienione, jak i inne części systemu, współtworząc ich charakter. Pomiedzy produkcją filmu a jego dystrybucją występuje zatem „sprężenie zwrotne”³⁶⁸. Nie ulega zarazem wątpliwości, że permanentnie zmieniające się okoliczności w eksploatacji dzieł audiowizualnych są czynnikiem podnoszącym ryzyko biznesowe całej operacji. Jednakże dobrze przygotowany menedżer będzie wiedział, jak zarządzać procesem, aby zminimalizować ewentualne ryzyko i zwiększyć swoje szanse na sukces, którym na tym etapie procesu nie będzie już samo ukończenie filmu, ale dotarcie z nim do jak najszerzego grona odbiorców.

Co ciekawe, pełnometrażowy film fabularny, kojarzący się wszystkim (zresztą słusznie) jako najbardziej dochodowy, stanowi, jeśli spojrzeć na liczbę produkowanych co roku tytułów, jedynie ok. kilkunastu procent rynku. Na 83-85% tej puli składają się bowiem filmy krótkometrażowe (zarówno fabularne, jak i dokumentalne oraz animowane) oraz średnio- i pełnometrażowe filmy dokumentalne i animowane³⁶⁹. Widać zatem wyraźnie, jak ważny i wart uwagi jest to segment rynku.

Jako że film dokumentalny jest głównym przedmiotem analizy w niniejszym opracowaniu, to właśnie na nim chciałbym się skupić również pod kątem eksploatacji dzieła. W chwili, w której powstaje niniejsze opracowanie, „tradycyjny” model dystrybucji polskiego filmu dokumentalnego w kraju i na świecie prezentuje się następująco (wyłączywszy festiwale filmowe, przedstawiona kolejność okien dystrybucji wynika z wysokości potencjalnych przychodów. Najpierw udostępnia się utwór w najbardziej dochodowych kanałach eksploatacji, nawet jeśli nie wynika to z większej liczby widzów; od strony konsumenta zachodzi tu bowiem zasada, według której im wcześniej widz chce mieć dostęp do danego utworu audiowizualnego, tym więcej będzie musiał zań zapłacić³⁷⁰):

- ✓ w pierwszej kolejności film jest zgłaszany na krajowe i zagraniczne festiwale i towarzyszące im wydarzenia branżowe, takie jak targi i markety; jest to traktowane jako „wyrzutnia raketowa” do rozpoczęcia dystrybucji³⁷¹;

³⁶⁸ Adamczak, M., Klejsa, K., *Badania dystrybucji filmowej: pola problemowe, stan wiedzy, perspektywy rozwoju*, [w:] Adamczak, M., Klejsa, K., [red.] *Wokół zagadnień dystrybucji filmowej*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2015, s. 11, 16.

³⁶⁹ Hučková, J., *Promocja i dystrybucja polskich filmów...*, s. 241.

³⁷⁰ Kościński, K., *Dystrybucja filmowa...*, s. 393-394.

³⁷¹ Wróblewska, A., *Festiwale filmowe jako ścieżka do widza: Gdynia, Nowe Horyzonty, Millenium Docs Against Gravity*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Semper, Warszawa 2020, s. 330.

- ✓ dalej, jeśli mamy do czynienia z filmem pełnometrażowym, możliwa jest dystrybucja tytułu w kinach (o przyczynie tego stanu rzeczy piszę dalej w moim opracowaniu);
- ✓ kolejnym, zazwyczaj najbardziej dochodowym dla dokumentu polem eksploatacji jest telewizja (pochodzący z Kanady znany międzynarodowy agent sprzedaży Jan Rofekamp podawał w 2006 r.³⁷², że to właśnie z tego pola eksploatacji pochodzi około 80% przychodów z dystrybucji jego niefikcyjnych utworów audiowizualnych, kolejne 20% to wszystkie pozostałe kanały dystrybucji³⁷³);
- ✓ równolegle z telewizją lub po zaraz po niej film dokumentalny może być emitowany w serwisach VOD i na platformach streamingowych;
- ✓ na koniec pozostają inne, rzadziej spotykane w dystrybucji filmów dokumentalnych kanały, na przykład wydanie DVD (najczęściej w boxach), pokazy w szkołach czy też upublicznienie w sieci.

Mając na uwadze złożoność procesu oraz liczbę czynników wpływających na sukces lub porażkę obrazu dokumentalnego w dystrybucji, w niniejszej części opracowania będę szukać odpowiedzi na pytanie: **Jak zarządzać niewiadomymi i ryzykiem w procesie dystrybucji polskiego filmu dokumentalnego, aby zobaczyło go jak najwięcej widzów?**

4.1.1. Zaczniemy od festiwalu

Jak już wspomniałem, pierwszym i zarazem niezwykle ważnym dla dalszych losów obrazu dokumentalnego polem eksploatacji są prawie zawsze festiwale filmowe. Dla twórców dzieła jest to pierwsza szansa na konfrontację filmu z widzami, ale również z koleżankami i kolegami z branży, jurorami w festiwalowych konkursach oraz innymi osobami z branży kinematograficznej, które często bywają na tego typu wydarzeniach. I właśnie te ostatnie mogą się okazać najważniejsze dla samego producenta i o ich uwagę przede wszystkim winien zabiegać. Jak bowiem zauważa Jadwiga Hučková, w dzisiejszych czasach festiwal to rzadko kiedy przegląd podzielonych na kategorie konkursowe filmów i rozdawanie nagród. Potrzebą

³⁷² Podana wyżej proporcja i rozkład procentowy wpływów z eksploatacji filmów dokumentalnych w kolejnych latach uległ zmianie, szczególnie na korzyść serwisów VOD i platform streamingowych, które poniekąd wstąpiły w miejsce telewizji.

³⁷³ Jolliffe, G., Zinnes, A., [red.] *The Documentary Film Makers Handbook*, The Continuum International Publishing Group Ltd., New York–London 2006, s. 344.

chwili stała się rozbudowa aktywności okołofestiwalowych i obecnie trudno wyobrazić sobie tego typu wydarzenie bez rozbudowanej strefy *industry*, targów i pitchingów³⁷⁴.

Zgodnie z podziałem, który proponuje Mark Peranson, na imprezy typu *business festival* (stworzone i organizowane przede wszystkim z myślą o szeroko pojętej branży kinematograficznej: duży budżet wydarzenia, ważne premiery, targi, markety, obecność gwiazd i decydentów) i *audience festival* (nastawiony przede wszystkim na widza: ze skromniejszym budżetem i organizacją, z większym nastawieniem na wpływy z biletów)³⁷⁵, zauważyć można, że dla producenta filmu dokumentalnego równie ważne będą obie kategorie wydarzeń. Podczas imprezy pierwszego rodzaju będzie mógł realizować swoje cele biznesowe: poszukiwać osób, platform i kanałów do dalszej dystrybucji tytułu, podczas skromniejszych zaś, ale zazwyczaj wyspecjalizowanych w danym rodzaju filmowym imprez możliwe będzie zrealizowanie celów artystycznych i ambicjonalnych: sprawdzenie, jak film rezonuje z pierwszymi widzami, czy też wywołanie szumu wokół utworu. To również może pomóc ostatecznie osiągnąć cele biznesowe związane z obrotem danym utworem audiowizualnym.

Mnogość festiwali filmowych daje ten komfort, że niezależnie od metrażu dokumentu, który ostatecznie wykonaliśmy, z pewnością znajdzie się dla niego miejsce na wielu dedykowanych imprezach. Oczywiście będzie to zależało od prestiżu wydarzenia, ale już sama kwalifikacja tytułu do konkursu podnosi wartość rynkową dzieła, o nagrodzie nie wspominając. To jednak, czy film zostanie przyjęty i później wyróżniony, pozostaje już poza siłą sprawczą producenta. W jego mocy jest natomiast wykorzystanie tego sukcesu do swoich celów – poprzez umiejętne i skuteczne przekazanie innym graczom rynku oraz potencjalnym widzom tej informacji.

Ciekawą obserwację proponuje Anna Wróblewska, która dzieli festiwale filmowe na dwie kategorie, w zależności od ich funkcji dystrybucyjnej: „okno wystawowe” – „strażnik wrót” (film wpuszczany jest do obiegu biznesowego mocą decyzji programatorów festiwalowych czy jury, aby zawęzić osobom i podmiotom z branży pole wyboru z nadmiaru tytułów i nowości – pewnego rodzaju „pieczęć jakości” danej imprezy) oraz „kino snoba” – „widownia wydarzenia” (konsumowanie dóbr kultury przede wszystkim dlatego, że inni tego nie robią, co daje poczucie wyższości – festiwal jako miejsce przede wszystkim dla widowni). W tym kontekście autorka analizuje jedno z większych wydarzeń w kraju, dotyczące filmów

³⁷⁴ Hučková, J., *Promocja i dystrybucja polskich filmów...*, s. 242.

³⁷⁵ Peranson, M., *First You Get the Power, Then You Get the Money: Two Models of Film Festivals*, [w:] Porton, R., [red.] *Dekalog 3: On Film Festivals*, Wallflower, Londyn 2009, s. 23-37.

dokumentalnych: *Millenium Docs Against Gravity*. Wróblewska zauważa, że wydarzenie to jest połączeniem dwóch wyżej wymienionych kategorii. Funkcjonuje jako wyrzutnia do dalszej dystrybucji oraz jest ciekawym kanałem eksploatacji kina autorskiego, artystycznego (czyli bazującego na „efekcie snoba”)³⁷⁶.

Skoro w niniejszym opracowaniu skupiam się na zarządzaniu niewiadomymi i ryzykiem, to warto w tym momencie zwrócić również uwagę na notę copyrightową umieszczaną na samym końcu napisów czy może dokładniej: na oficjalną datę (rok) ukończenia obrazu. Producentowi dokumentu nie wystarczy sama ambicja zrobienia jak najlepszego filmu i późniejsza dążność do pokazania dzieła jak największej liczbie osób. Powinien również być świadom pewnych ogólnie przyjętych w branży zasad. Jedną z nich jest czas trwania tak zwanego „obiegu festiwalowego”. Prawie wszystkie festiwale filmowe określają punkt na osi czasu, po którym musi być zrealizowany film, aby w ogóle móc go zgłosić do konkursu. Najczęściej okres ten jest nie dłuższy niż dwa lata wstecz przed datą samej imprezy. Producent może tę wiedzę wykorzystać w praktyce. Jeśli bowiem zakończy realizację swojego dzieła w czwartym kwartale roku (albo nawet trzecim), nieroztropne byłoby zamieszczać tę datę w nocie copyrightowej. Przesuwając datę (oficjalną oraz wpisaną do noty) ukończenia filmu do początku następnego roku kalendarzowego producent wydłuża czas trwania potencjalnego „obiegu festiwalowego”, dając dziełu pełne dwa lata i tym samym zwiększając swoje szanse na szeroko pojęty sukces w dystrybucji obrazu.

Kolejne ryzyko, z jakim będzie miał do czynienia producent na tym etapie, to zamknięcie sobie drogi do prestiżowej imprezy przez zbyt wczesną premierę światową dzieła. Są bowiem festiwale, które dopuszczają zgłaszanie jedynie tych filmów, które nie miały jeszcze publicznego pokazu³⁷⁷. Najlepiej byłoby zatem opracować strategię festiwalową do każdego konkretnego tytułu dokumentalnego. Przydatna w takiej sytuacji jest wiedza na temat tego typu wydarzeń filmowych: jakie są preferencje artystyczne i tematyczne programerów danego festiwalu, jakie metraże przyjmują w ramach selekcji, kiedy odbywają się nabory i czy dana impreza ma wspomniany wymóg premiery. Są to informacje tyle unikatowe, co obszerne, dlatego najbezpieczniejszym rozwiązaniem dla producenta filmu dokumentalnego wydaje się powierzenie opracowania strategii festiwalowej profesjonalistom.

³⁷⁶ Wróblewska, A., *Festiwale filmowe jako ścieżka...*, s. 328-340.

³⁷⁷ Adamczak, M., Klejsa, K., *Badania dystrybucji filmowej...*, s. 22.

Głównym celem biznesowym tego etapu dystrybucji jest otwarcie sobie ścieżek do kolejnych pól eksploatacji. Tak jak wspomniałem kilkakrotnie w moim opracowaniu, na festiwalach i targach bywają osoby związane z branżą, w tym z dystrybucją filmów dokumentalnych. Są to między innymi: agenci sprzedaży, krajowi i zagraniczni dystrybutorzy, przedstawiciele telewizji, redaktorzy zamawiający czy programerzy innych festiwali filmowych. Przykucie uwagi takich osób może otworzyć producentowi nowe ścieżki i możliwości eksploatacji tytułu, również w sensie geograficznym i pod względem zdobywania kolejnych rynków, tym samym podnosząc jego szanse na wypracowanie zysku. Przykładowo: agent sprzedaży, na mocy upoważnienia udzielonego mu przez producenta, zawiera umowy z lokalnymi dystrybutorami na różnych obszarach geograficznych, oni zaś dalej udzielają sublicencji na korzystanie na danym terytorium z zagranicznych produkcji³⁷⁸.

Miłym dodatkiem do wyżej opisanych korzyści biznesowych mogą być dla producenta opłaty za wyświetlanie. Zdarza się bowiem, że niektóre festiwale wykupują licencję do tytułu, aby pokazać dzieło w czasie wydarzenia, szczególnie wtedy, gdy pokazy są biletowane, a od widzów pobiera się opłaty. Są to jednak przypadki incydentalne, a kwoty niewielkie, dlatego mogą być traktowane jedynie jako miły, ale jedynie symboliczny przychód.

Tak więc działanie, jakie mogą podjąć producent i dystrybutor dzieła dokumentalnego, zarządzając ryzykiem i niewiadomymi, to rzetelne opracowanie strategii festiwalowej. W początkowej fazie dwuletniego okresu „obiegu festiwalowego” winno się zgłaszać film na najbardziej prestiżowe międzynarodowe konkursy. Niezależnie od tego, czy uda się na tych imprezach osiągnąć sukces, należałoby po dwóch–czterech kwartałach rozszerzyć pole walki o średnie i mniejsze wydarzenia. Można też zawierzyć w tej kwestii profesjonalistom i oddać film w festiwalowe władanie choćby Krakowskiej Fundacji Filmowej. Podmiot ten statutowo zajmuje się etiudami, animacjami oraz właśnie filmami dokumentalnymi. Mechanizm promocyjny obejmuje, oprócz aktywności podczas targów, pracę w trybie ciągłym w ramach Agencji Promocji Filmów, opracowanie list i materiałów do katalogów filmowych i przygotowanie stoisk na targach przy ważnych festiwalach³⁷⁹. Podczas każdej imprezy czy targów branżowych producent, prowadząc szeroko pojęty networking, winien walczyć o podnoszenie rozpoznawalności tytułu na rynku i uściśnięcie jak największej liczby rąk tak

³⁷⁸ Renault, Ch.E., Aft, R.H., (2011) *From script to screen: the importance of copyright in the distribution of films*, „Creative industries” – Booklet no. 6, Geneva, źródło: <https://tind.wipo.int/record/28652> [dostęp: 10.01.2023], s. 68-70.

³⁷⁹ Hučková, J., *Promocja i dystrybucja polskich filmów...*, s. 242, 250.

zwanych *decision makers*. Być może okaże się to przydatne również w przyszłości i umożliwi lub choćby ułatwi producentowi ukończenie kolejnych filmowych przedsięwzięć.

4.1.2. Na polski film dokumentalny do kina?

Aby projekcja filmu na wielkim ekranie była opłacalna, przychody pozyskane z biletów muszą przewyższyć koszty, które ponosi właściciel kina (honorarium operatora, pracowników sprzedających bilety, opłaty za prąd i czynsz, licencja na tytuł i tak dalej). Dla widza koszty również nie kończą się na samym bilecie, ale wiążą się choćby z wydatkami poniesionymi na samo dotarcie do kina (co zabiera też czas). Badania dotyczące segmentacji widzów w kinach wykazały, że wśród głównych przyczyn, z których Polacy nie chodzą do kina, są między innymi: brak potrzeby chodzenia do kina (31-36%)³⁸⁰, brak czasu (17-20%), brak kina w miejscu zamieszkania (20-30%), trudny dojazd (11-20%) czy zbyt wysoka cena biletu (20-24%)³⁸¹. Nie powinien zatem dziwić fakt, że sporadyczne sytuacje, w których film dokumentalny wyświetlany jest w kinach, dotyczą prawie wyłącznie dzieł pełnometrażowych. Nieopłacalne wydaje się dla widza angażowanie zasobów dla dzieła trwającego mniej niż 70 minut, co przekłada się na brak zasadności ekonomicznej dla właściciela kina. Wyjątkiem od tej reguły jest wyświetlanie krótszych form filmowych w blokach, co jednak poza festiwalami filmowymi zdarza się niezmiernie rzadko.

W odróżnieniu od filmów fabularnych, eksploatacja dokumentu w kinach nie jest aż tak istotna i nie należałoby wiązać zbyt dużych finansowych nadziei z tym polem eksploatacji. Sukcesem dla niefikcyjnego obrazu jest osiągnięcie wyniku powyżej kilkunastu tysięcy widzów, co udaje się raczej nielicznym tytułom, na przykład *Nawet nie wiesz, jak bardzo cię kocham* (2016, reż. Paweł Łoziński) czy *Księżę i dybuk* (2017, reż. Elwira Niewiera, Piotr Rosołowski)³⁸². Poniekąd wynika to z faktu, że oferta, w ramach której widz może otrzymać dzieło bardziej ambitne, takie jak choćby dokumentalny film obserwacyjny, to raczej domena

³⁸⁰ Badania były prowadzone w trzech etapach: w styczniu 2021 r., na przełomie maja i czerwca 2021 r. oraz w marcu 2022 r., dlatego, w celu uproszczenia, w opracowaniu podaję jedynie wartości skrajne.

³⁸¹ Polski Instytut Sztuki Filmowej, *Segmentacja widzów kina w Polsce. Raport z badania ilościowego – Fala 3/2022*, część 2: *Kontakt z kulturą*, marzec 2022, źródło: https://pisf.pl/wp-content/uploads/2022/09/PISF_Segmentacja-Q3_part2-Kontakt-z-kultura-PB-09.pdf [dostęp: 2.01.2023].

³⁸² Kopczyński, K., *Nowe tendencje w dystrybucji filmów dokumentalnych w Polsce końca II dekady XXI wieku*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 2020, s. 119.

kin studyjnych. Odbiorcy kultury odwiedzający właśnie te miejsca, a nie multipleksy, traktują dzieła audiowizualne bardziej jak sztukę aniżeli jedynie rozrywkę. Poszukują filmów autorskich³⁸³ i tym samym wymagają trochę odmiennych kanałów: zarówno dystrybucji, jak i marketingowej komunikacji.

Single case krytyczny, będący szczególnym wyjątkiem od reguły małej liczby widzów w kinach na filmie dokumentalnym, to obraz *Ania* (2022 reż. Michał Bandurski, Krystian Kuczkowski). Produkcja osiągnęła niewyobrażalny dla dokumentu wynik ponad 600 tysięcy widzów w kinach³⁸⁴ po ok. pięciu tygodniach wyświetlania. Jeśli mielibyśmy wskazać potencjalne przyczyny takiej sytuacji, to zapewne tutaj znów zgrało się jednocześnie wiele czynników. Pomógł prawdopodobnie sam fakt, że historia opowiedziana na ekranie dotyczy tragicznie zmarłej, ale zarazem niebywale popularnej i urodziwej aktorki Anny Przybylskiej. Dodatkowo w filmie głos zabiera szerokie grono bardzo popularnych (i przez wielu lubianych) osób z otoczenia artystki. Jakkolwiek sam utwór audiowizualny nie jest doskonały pod kątem warsztatu dokumentalnego, tak nie należy odmawiać mu umiejętnej operowania emocjami u masowego widza. Wzruszający i poruszający film zawsze znajdzie szerokie audytorium, niezależnie od tego, na jaką formę i rodzaj filmu zdecydują się jego twórcy.

Drugi *single case* krytyczny, z bardzo podobnym ostatecznym wynikiem liczby widzów (około 600 tysięcy w kinach) to film *Powstanie Warszawskie* (2014, reż. Jan Komasa), ale o tym rekordzie przesądziły raczej odmienne czynniki niż w wypadku *Ani*. Skłonny jestem zaryzykować tezę, że kluczowe były dwie kwestie. Po pierwsze, jest to dzieło absolutnie wyjątkowe. Po raz pierwszy w historii polskiego kina dokumentalnego dokonano pokolorowania źródłowych czarno-białych materiałów archiwalnych (kronik z 1944 roku). Był to zatem pewnego rodzaju przełom i gratka dla pasjonatów kina pod kątem stricte technicznym. Drugim czynnikiem mającym z pewnością niebagatelny wpływ na wynik frekwencyjny była tematyka dzieła. Jako że film portretuje z pierwszej ręki przebieg tytułowego Powstania Warszawskiego, jednego z najważniejszych wydarzeń w nowożytnej historii Polski, do kin wybrali się nie tylko miłośnicy kina dokumentalnego oraz historii, ale także (czy może nawet przede wszystkim) uczniowie szkół średnich. Oczywiście nie można również odmówić twórcom obrazu, że opowiadają bardzo emocjonującą i wzruszającą historię. Z perspektywy

³⁸³ Sobocińska, M., *Formy promocji filmów – uwarunkowania i kierunki rozwoju*, [w:] Adamczak, M., Klejsa, K., [red.] *Wokół zagadnień dystrybucji filmowej*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2015, s. 197-199.

³⁸⁴ Dane za: boxoffice.pl na dzień 16.11.2022, źródło: https://www.sfp.org.pl/box_office,569 [dostęp: 20.12.2022].

biznesowej zaś producenci filmu udowodnili, że ryzyko poniesienia bardzo wysokich kosztów w celu odrestaurowania i pokolorowania materiałów źródłowych, aby przybliżyć je współczesnemu widzowi (szczególnie młodzieży), opłaciło się i film okazał się jednym z rekordowych dokumentów, jeśli chodzi o frekwencję w kinach.

Niestety nie udało mi się dotrzeć do bazy filmów dokumentalnych z najwyższymi wynikami *box office* w historii. Znane mi są jedynie pojedyncze (w tym wyżej opisane) przypadki. Jest to poniekąd zgodne z obserwacją, o której wspominam na samym początku mojej pracy doktorskiej: że kino dokumentalne nie cieszy się takim zainteresowaniem analityków (w tym wypadku statystyków) jak fabularne. Pozostaje mi jedynie żywić nadzieję, że w przyszłości zostanie to zbadane i opracowane, a my poznamy listę polskich filmów dokumentalnych z najlepszymi wynikami *box office*. Byłoby to z pewnością nieocenione źródło informacji dla producentów chcących znaleźć odpowiedź na pytanie, jak przyciągnąć naprawdę dużą liczbę widzów do kina na obraz niefikcyjny w Polsce.

4.1.3. Konfitury w telewizji

Co prawda istnieją instrumenty administracyjne narzucające niektórym dostawcom obowiązek nabywania licencji do określonego wolumenu filmów europejskich i zrealizowanych przez producentów niezależnych³⁸⁵, jednakże niestety, jak zauważa Agnieszka Szarmach, mimo iż polski dokument ma długą tradycję oraz cechuje się wysokimi walorami artystycznymi, w XXI wieku stał się rodzajem filmowym bez swojego miejsca w kanałach dystrybucji kontentu audiowizualnego. Rzadko kiedy trafia na srebrny ekran, sporadycznie pokazują go telewizje prywatne, przez telewizję publiczną został zaś zepchnięty do najmniej atrakcyjnych pasm. Po części wynika to zapewne z faktu, że nadawcy, w pogoni za widzami bądź aby go przy sobie zatrzymać, coraz częściej i chętniej oferują w swoich ramówkach контент rozrywkowy, zarazem bardziej pośledni artystycznie. TVP zaś przestała być liczącym się na rynku producentem i koproducentem filmów dokumentalnych³⁸⁶.

³⁸⁵ Kościński, K., *Dystrybucja filmowa...*, s. 393.

³⁸⁶ Szarmach, A., *Miejsce filmu dokumentalnego w polskiej telewizji publicznej*, [w:] Szczepański, T., Kozubek, M., [red.] *Polscy film dokumentalny w XXI wieku*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2016, s. 213, 219, 220.

Dokumentaliści winni zatem upatrywać nadziei wśród prywatnych nadawców telewizyjnych, w szczególności biorąc pod uwagę rosnącą liczbę kanałów tematycznych³⁸⁷. Na polskim rynku mogą liczyć przede wszystkim na kanały grupy TVN Warner Bros. Discovery (jednakże jest to raczej platforma zamawiająca контент do wyłącznego użytku, czyli ma charakter producenta wiodącego) oraz na nadawców typu premium: Canal+ i (wciąż³⁸⁸) HBO. Wyżej wymienione od lat bowiem, oprócz udostępniania dzieł audiowizualnych na swoich antenach telewizyjnych, rozszerzają także dystrybucję na posiadane przez siebie platformy streamingowe (odpowiednio: Player, Canal+ Online i HBO Max). Zdaje się to podwójnie uzasadnione biznesowo, zwyczajowo bowiem nadawca telewizyjny podpisuje z producentem filmu (lub dystrybutorem, jeśli pośredniczy w transakcji) umowę nabycia licencji wyłącznej na oba wyżej wymienione kanały eksploatacji w pakiecie, oferując swoim widzom i subskrybentom wyłączny dostęp do oferty typu premium.

Choć na podstawie obserwacji rosnących w siłę i opisanych w kolejnej części opracowania platform streamingowych można by wysnuć tezę, że telewizja powoli odchodzi do lamusa, to przeczą temu dane ilościowe. Aż 38% respondentów badania przeprowadzonego w 2022 roku przez Polski Instytut Sztuki Filmowej jest zdania, że „serwisy z filmami i serialami nigdy nie zastąpią zwykłej telewizji”³⁸⁹. Wszystko zatem wskazuje na to, że przynajmniej jeszcze przez najbliższe lata warto, aby dystrybutorzy i producenci interesowali się widzom, który zasiada przed telewizorem.

4.1.4. Czy platformy streamingowe są gotowe na polskie kino dokumentalne?

Na samym początku niniejszego rozdziału chciałbym odpowiedzieć na zadane w jego tytule pytanie: co najmniej powinny być gotowe. Jako że w chwili, gdy piszę niniejszy przewód, cała branża filmowa stoi na progu dużych zmian (pandemia COVID-19 raczej nie spowodowała tych zmian, ale z pewnością je przyspieszyła), nie do końca jeszcze wiadomo, jaki model dystrybucji okaże się najbardziej skuteczny w najbliższych miesiącach i latach. Dotyczy to

³⁸⁷ Wróblewska, A., *Festiwale filmowe jako ścieżka...*, s. 339.

³⁸⁸ Latem 2022 r. zdecydowano o wstrzymaniu wspierania przez HBO lokalnych produkcji w Europie Środkowej, zob. źródło: <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/hbo-max-koniec-polskie-seriale-oferta-znikajace-produkcje-cena-brak-jakosc-problemy-techniczne> [dostęp: 5.01.2023].

³⁸⁹ Polski Instytut Sztuki Filmowej, *Segmentacja widzów kina w Polsce. Raport z badania ilościowego – Fala 3/2022*, część 4: *Serwisy streamingowe*, marzec 2022, źródło: https://pisyf.pl/wp-content/uploads/2022/10/PISF_Segmentacja-Q3_cz4-serwisy-streamingowe-PB10.pdf [dostęp: 6.01.2023].

zarówno dzieł fabularnych, jak i dokumentalnych oraz animowanych. Jednakże o ile od samego początku istnienia platform streamingowych filmy fabularne i seriale cieszyły się na tych polach wysoką popularnością, o tyle nie zaryzykowałbym podobnej tezy w kontekście obrazów dokumentalnych.

Sławomir Rogowski zauważa, że generalnie relacja *one to one*, czyli filozofia, na której bazują serwisy VOD, to jedna z największych zmian wprowadzonych przez epokę Internetu, czego najważniejszym rezultatem jest pogłębienie indywidualizacji widza – odbiorcy³⁹⁰. Tradycyjna telewizja przenosi się bowiem do serwisów na żądanie, gdzie technologia oddaje pełnię władzy odbiorcy. Widz może sam decydować, co, gdzie i kiedy ogląda³⁹¹ i nie musi już podporządkowywać swojego grafiku do ramówki nadawcy telewizyjnego. Właściciel platformy streamingowej też korzysta z tego modelu dystrybucji, otrzymuje bowiem dokładną informację zwrotną na temat tego, co i kiedy konkretny widz obejrzał (a nawet co o danej treści sądzi)³⁹² lub kiedy przerwał oglądanie danego utworu audiowizualnego i już nigdy doń nie wrócił – co również jest cenną wiedzą. W tym zresztą tkwi kluczowa siła i przewaga tego kanału dystrybucji nad innymi, bardziej tradycyjnymi. Przewaga zbudowana na wiedzy na temat gustów, zachowań, preferencji i opinii – informacja, jakimi treściami zainteresowany jest użytkownik³⁹³. Algorytmy, które uczą się preferencji widowni, pomagają osobom decyzyjnym w platformach streamingowych i serwisach VOD dokonywać wyborów co do produkcji własnych oraz tych kupowanych od producentów zewnętrznych. Moc algorytmów doceniają również widzowie. Aż 44% użytkowników platform streamingowych ceni sobie właśnie to, że podpowiedzi serwisu (na podstawie preferencji i wcześniej wybieranego repertuaru) pomagają zdecydować, co obejrzeć w następnej kolejności³⁹⁴, dzięki czemu widz nie traci czasu na przeszukiwanie liczącej często dziesiątki tysięcy tytułów bazy.

Kolejnym silnym argumentem są dane ilościowe. Ankietowani poproszeni o wskazanie, do czego przede wszystkim wykorzystują Internet, zaraz za przeglądaniem stron i sprawdzaniem poczty (po 84%) wskazują oglądanie filmów, seriali i innych treści wideo na

³⁹⁰ Rogowski, S., *Dystrybucja utworów audiowizualnych w społeczeństwie kontentowym*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 2020, s. 26.

³⁹¹ Jaskiernia, A., *Od telewizji masowej do Netfliksa: telewizja w Stanach Zjednoczonych w epoce cyfrowej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2016, s. 200.

³⁹² Franek, K., *Wpływ usług VoD na ewolucję telewizji i dystrybucji filmowej*, [w:] Adamczak, M., Klejsa, K., [red.] *Wokół zagadnień dystrybucji filmowej*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2015, s. 136.

³⁹³ Tamże, s. 157.

³⁹⁴ *Segmentacja widzów...*, część 4: *Serwisy streamingowe*.

bezpłatnych platformach (79%), korzystanie z serwisów społecznościowych (75%) oraz oglądanie kontentu audiowizualnego na platformach płatnych (74%)³⁹⁵. Dwie pozycje w pierwszej piątce aktywności wskazywanych przez internautów to ewidentny znak dla producentów i dystrybutorów treści audiowizualnych, w którą stronę powinni kierować swoją energię i zasoby. Tam są widzowie, którzy czekają na nowe i interesujące filmy i seriale. Jeśli dodamy do powyższego fakt, że część widzów nie szuka treści audiowizualnych w kinach ani w telewizji właśnie z powodu wystarczającej według nich oferty filmów dostępnych na opłaconej platformie streamingowej (tak odpowiedziało 11-14% respondentów w ankiecie przeprowadzonej przez Polski Instytut Sztuki Filmowej³⁹⁶), zyskamy kolejny silny sygnał o ważności i sile tego kanału dystrybucji.

Odpowiedź na pytanie, czy serwisy streamingowe powinny być zainteresowane udostępnianiem kontentu dokumentalnego swoim subskrybentom, brzmi: zdecydowanie tak. Skoro bowiem znajdują się i zawsze znajdowali chętni na oglądanie takich obrazów zarówno w kinie, jak i telewizji (nie w takiej skali, w jakiej dotyczy to fabuł czy seriali, ale wciąż jest to kawałek tortu na tyle duży, że warto się po niego schylić i pokazać widzom, że dba się o zaspokojenie ich gustu), to znajdą się i wśród subskrybentów platform streamingowych.

Współpraca producenta z takim serwisem może wyglądać dwojako. Pierwszy wariant to taki, w którym właściciel praw do dzieła lub upoważniony przez niego dystrybutor sprzedaje licencję na emisję w serwisie. Główne parametry takiego kontraktu będą rozstrzygały, czy jest to licencja wyłączna i na jaki okres przysługuje. Drugi rodzaj to sytuacja, w której producent opracowuje utwór audiowizualny na zlecenie platformy bądź z odgórnym założeniem, że serwis ten będzie pierwszym (i być może jedynym) podmiotem eksploatującym obraz. W drugim wariantcie jeden podmiot kontroluje cały łańcuch wartości: produkcję, dystrybucję i wykorzystanie własnych kanałów, aby z treściami dotrzeć do widzów³⁹⁷.

Jeśli współpraca z platformą streamingową ma przebiegać według pierwszego z opisanych wariantów, to warto też na tym etapie niniejszych rozważań zwrócić uwagę na kwestię opracowania różnych wersji językowych dzieła. Jak zauważają Marcin Adamczak i Konrad Klejsa, wyróżnić można trzy rodzaje przygotowania obrazu na rynek międzynarodowy: napisy, dubbing oraz ścieżka dialogowa czytana przez lektora. Wybór metody zależy przede

³⁹⁵ Polski Instytut Sztuki Filmowej, ocena filmu *Skandal. Ewenement Molesty*, raport z badania ilościowego, czerwiec 2021, źródło: https://pisf.pl/wp-content/uploads/2021/08/Skandal.-Ewenement-Molesty_publicacja-3008.pdf [dostęp: 2.01.2023].

³⁹⁶ *Segmentacja widzów...*, część 2: *Kontakt z kulturą*.

³⁹⁷ Kościński, K., *Dystrybucja filmowa...*, s. 397.

wszystkim od tradycji (niektóre kraje zdecydowanie preferują tylko jedną z nich) i uwarunkowań ekonomicznych (realizacja dubbingu jest dużo droższa od pozostałych)³⁹⁸. I o ile trudno wyobrazić sobie dubbingowanie filmu dokumentalnego czy też opracowywanie kilkudziesięciu wersji językowych napisów „na wszelki wypadek” na koszt producenta, o tyle dobrą praktyką jest przygotowanie listy dialogowej dzieła w języku angielskim. Będzie to duże udogodnienie dla ewentualnych zagranicznych dystrybutorów czy agentów sprzedaży do przygotowania wersji językowych pod konkretny kraj lub rynek, dużo łatwiej bowiem tłumaczyć z angielskiego niż z polskiego.

4.1.5. Podsumowanie

Jeśli analizujemy eksploatację dzieła audiowizualnego, to akurat w tym przypadku nie musi zadziałać zasada, według której dobry produkt dobrze się sprzedaje. Podobnie bowiem jak sama produkcja filmu dokumentalnego, tak i jego dystrybucja zależy od bardzo wielu czynników i podlega wielu zmiennym. Tym samym można stwierdzić, że obciążona jest wysokim ryzykiem i wieloma niewiadomymi. Nie zmienia to jednak faktu, że dystrybutor (w przypadku filmów dokumentalnych nierzadko sam producent pełni jego rolę) może podejmować działania podnoszące szanse na sukces i redukujące ryzyko niepowodzenia.

Nie bez przyczyny pierwszym kierunkiem obejmowanym w dystrybucji dokumentów są festiwale filmowe. Już sama kwalifikacja tytułu do konkursu podnosi wartość rynkową dzieła. Jeszcze lepiej działa to w przypadku uzyskania przez obraz wyróżnienia. To, co producent lub dystrybutor mogą czy wręcz powinni zrobić w ramach zarządzania niewiadomymi, to wykonać jak największą pracę, aby informacja o sukcesie festiwalowym dotarła do potencjalnych widzów i innych rynkowych graczy. W ten sposób zdecydowanie zwiększą swoje szanse na sukces na kolejnych polach eksploatacji. Poza tym udział w tego typu wydarzeniach branżowych, zazwyczaj połączonych z targami i pitchingami, daje szanse na spotkanie *decision makers* (programerów innych festiwali, redaktorów zamawiających, agentów sprzedaży), którzy mogą dać filmowi nowe szanse i możliwości dystrybucji, również w sensie geograficznym, i otworzyć kolejne rynki. W kontekście zarządzania niewiadomymi warto jednocześnie pamiętać o istotnej roli noty copyrightowej, która może determinować

³⁹⁸ Adamczak, M., Klejsa, K., *Badania dystrybucji filmowej...*, s. 18-19.

długość „obiegu festiwalowego” tytułu, który dystrybuujemy, oraz o wymaganiach poszczególnych imprez. Aby uniknąć ryzyka niedopilnowania terminu zgłoszenia lub odebrania sobie szansy na premierę obrazu na prestiżowym wydarzeniu przez pokazanie filmu wcześniej na mniej znaczącym festiwalu, warto przynajmniej rozważyć zlecenie sporządzenia strategii festiwalowej profesjonalistom: firmie zewnętrznej. W kontekście filmów dokumentalnych pierwszym wyborem wydaje się Krakowska Fundacja Filmowa, której pracownicy znają harmonogram filmowych wydarzeń, zasady poszczególnych naborów oraz wykonują dużo pracy na rzecz promocji utworów będących pod ich skrzydłami.

Jak pokazuje praktyka branżowa, na dystrybucję kinową liczyć mogą jedynie pełnometrażowe filmy dokumentalne, a i to wyłącznie w wybranych przypadkach. Nawet gdy dochodzi do wykorzystania tego pola eksploatacji, możliwe do osiągnięcia z tego tytułu przychody nie są zbyt wysokie (obecnie jedynie ok. 10% wszystkich produkowanych filmów trafia na kinowe ekrany; gdyby nie nowe formy udostępniania, większość z tych dzieł nigdy nie dotarłaby do widzów³⁹⁹). Dużo bardziej optymistycznie wygląda potencjał kolejnych pól eksploatacji. Wciąż bardzo popularna i silna pozostaje telewizja, a na znaczeniu zyskują też platformy streamingowe, których oferta w postaci liczby dostępnych tytułów nieustannie rośnie. Producent i dystrybutor dzieła dokumentalnego winni zatem dokonać wszelkich starań, aby ich utwór znalazł się na jednym z wyżej wymienionych pól eksploatacji. Dla obrazu dokumentalnego będzie to bodaj największa (jeśli nie jedyna) szansa na dotarcie do szerokiego grona odbiorców i wypracowanie zysku. Dodatkowo platformy streamingowe dają znakomite narzędzie analityczno-badawcze, umożliwiające określenie preferencji widza oraz sprawdzenie, co w danym utworze zadziało, a co nie (na przykład w której minucie filmu widzowie przestają oglądać dane dzieło). W kontekście zarządzania niewiadomymi i ryzykiem w procesie dystrybucji filmu dokumentalnego warto również pamiętać o tym, że opracowując listę dialogową i angielskie tłumaczenie filmu, zwiększa się swoje szanse na sukces na rynkach poza krajem.

Absolutnie wyjątkowym przypadkiem (znów krytyczny *single case*) są losy filmu dokumentalnego *Tylko nie mów nikomu* (2019, reż. Tomasz Sekielski) wyprodukowanego przez Marka Sekielskiego, brata reżysera. Obraz można określić mianem „interwencyjnego” i nie został zrealizowany według prawideł polskiej szkoły dokumentalnej. Ma raczej prostą formułę i wiele niedociągnięć warsztatowo-technicznych, jak choćby dotyczących zdjęć czy

³⁹⁹ Kościński, K., *Dystrybucja filmowa...*, 393.

montażu. Wydaje się, że dzieło nie ma struktury dramaturgicznej – to raczej połączenie fragmentów wypowiedzi z ujęciami zrealizowanymi „ukrytą kamerą”, w dodatku obficie okraszone zupełnie przypadkowymi przebitkami ujęć z lotu ptaka. Co ciekawe, mimo że obraz jest na niskim poziomie warsztatowym, w bazie Filmwebu figuruje na piątym miejscu najlepszych polskich filmów dokumentalnych w historii⁴⁰⁰. Należy jednocześnie nadmienić, że o strukturze tego rankingu decydują głosy widzów, a nie krytyków czy znawców filmowego rzemiosła. A tych pierwszych dzieło Sekielskich zdobyło ogromną jak na dzieło audiowizualne (nawet nie tylko dokumentalne) liczbę. Na platformie YouTube obraz obejrzano ponad 24 miliony razy⁴⁰¹, w telewizjach TVN i WP ponad 2,5 miliona. Są to wyniki będące całkowicie poza zasięgiem zdecydowanej większości twórców dzieł niefikcyjnych⁴⁰². Wśród przyczyn tego stanu rzeczy można wskazać co najmniej dwie. Pierwsza to sam temat – zawsze drażliwy i gorący, nie tylko w Polsce, ale też na świecie: pedofilia i jej tuszowanie w strukturach Kościoła. Druga zaś, to właśnie wykorzystanie innowacyjnej ścieżki od produkcji, przez promocję, po dystrybucję dzieła. Film został bowiem w całości sfinansowany dzięki zbiórce społecznościowej. Nie ulega wątpliwości, że było to również podyktowane tematem filmu, trudno bowiem wyobrazić sobie tradycyjne budowanie struktury finansowej budżetu przy tym, który zdecydował się poruszyć reżyser. Co istotne, crowdfunding dał twórcom nie tylko budżet potrzebny do zrealizowania filmu, ale też potężne narzędzie marketingowe. Na długo przed ukończeniem prac osoby wpłacające stały się bowiem aktywnym audytorium działającym również na rzecz promocji dzieła⁴⁰³. Późniejsza darmowa dystrybucja filmu w sieci osiągnęła znakomite wyniki. Zainteresowanie obrazem było tak duże, że niemal natychmiast po premierze w serwisie YouTube do twórców zwróciły się również stacje TVN i WP z propozycją emisji filmu na swoich antenach – przede wszystkim po to, aby dotrzeć do widzów na co dzień niekorzystających z Internetu.

Bracia Sekielscy przeszli całą ścieżkę, od realizacji po dystrybucję, zupełnie poza systemem branżowych komisji, urzędników, dystrybutorów, producentów czy redaktorów telewizyjnych⁴⁰⁴ i osiągnęli ogromny sukces. Film stworzył precedens, ale do tej pory żadne inne dzieło dokumentalnego tego sukcesu nie powtórzyło. Nie udało się to nawet kontynuacji pod tytułem *Zabawa w chowanego* (2020), pod którą jako reżyserzy podpisali się już obaj

⁴⁰⁰ Źródło: <https://www.filmweb.pl/ranking/film/Polska/42/Dokumentalny/5> [dostęp: 30.03.2023].

⁴⁰¹ Dane na dzień 9.05.2023.

⁴⁰² Kopczyński, K., *Nowe tendencje...*, s. 123.

⁴⁰³ Tamże, s. 125.

⁴⁰⁴ Tamże, s. 126.

bracia Sekielscy. Co ciekawe, drugi tytuł został wykonany i był dystrybuowany tą samą ścieżką i metodą. Można zatem zaryzykować rozpoznanie, że w przypadku *Tylko nie mów nikomu* zadziałał przede wszystkim efekt świeżości, być może w połączeniu z bliską w czasie premierą równie głośnego fabularnego *Kleru* (2018, reż. Wojtek Smarzowski), poruszającego ten sam temat i problem. Jednocześnie potwierdza to tezę, że sukces promocyjny i dystrybucyjny obrazu dokumentalnego zależy od bardzo dużej liczby czynników i niemożliwe jest znalezienie jednej recepty na sukces.

4.2. Narzędzia promocyjne i marketingowe w warunkach dużej konkurencji i szybko postępujących zmian

Widzowi filmu dokumentalnego należy nie tylko zaproponować najwygodniejszy dla niego kanał dystrybucji, ale też poinformować go o tym, że nasz film powstał lub jest przygotowywany, oraz – i to chyba jest bardziej istotne – przekonać go, aby poświęcił swój najcenniejszy zasób, jakim jest czas, na zapoznanie się z owocami pracy realizatorów filmowych. Wszelkie działania podjęte w tym kierunku będą miały podobny jak przy dystrybucji obrazu cel nadrzędny: aby gotowy film zobaczyło jak najwięcej osób. Warto też przywołać w kontekście niniejszych rozważań obserwację Marcina Adamczaka, który dowodzi, że ostateczny sukces w niewielkim stopniu determinowany jest przez walory artystyczne danego dzieła, ale dużo bardziej przez „artyzm w dziedzinie dystrybucji i marketingu”⁴⁰⁵ właśnie. Działania promocyjne winny zaś być skupione w czasie, w którym dany utwór audiowizualny nie jest jeszcze widzom znany⁴⁰⁶.

Doktryna marketingowa w kwestii promocji dóbr kultury wskazuje, że nie należy sugerować artystom, jak i co powinni robić, ale winno się dotrzeć do potencjalnych odbiorców konkretnego dzieła⁴⁰⁷. Magdalena Sobocińska na tej podstawie konkluduje, że obecnie działania marketingowe związane z promocją i dotarciem do odbiorców treści audiowizualnych wymagają podejścia wieloparadygmatycznego i składającego się z: marketingu relacji (budowanie długotrwałej więzi z widzami i innymi podmiotami na rynku), marketingu

⁴⁰⁵ Adamczak, M., *Globalne Hollywood...*, s. 151.

⁴⁰⁶ Kościński, K., *Dystrybucja filmowa...*, s. 394.

⁴⁰⁷ Zob. Mokwa, M. P., Dawson, W.M., Prieve, E.A., [red.] *Marketing the Arts*, Praeger Publishers, New York 1980.

strategicznego (zdobycie i ugruntowanie mocnej pozycji na rynku; orientacja na cele długofalowe; kampania marketingowa zaczynająca się już na etapie scenariusza), marketingu doświadczeń (poszerzanie działań promocyjnych i angażowanie widzów), marketingu wartości i marketingu terytorialnego (promocja miast i regionów)⁴⁰⁸.

Jak zauważa Katarzyna Wilk z Krakowskiej Fundacji Filmowej, powołując się na słowa Miriam Simkovej – szefowej targów filmowych z Europy Środkowej East Silver, 75% promocji filmu dokumentalnego lub krótkiego fabularnego wykonuje się już na etapie realizacji samego utworu. Film powinien poruszać uniwersalny temat, mieć silne postaci, prezentować kreatywne ujęcie problemu oraz być opracowany w odpowiednim metrażu i wersji językowej. Wchodząc na targi filmowe z takim produktem, właściciel praw do utworu ma praktycznie zagwarantowane zainteresowanie dystrybutorów i agentów sprzedaży⁴⁰⁹. Nie ulega jednocześnie wątpliwości, że nawet jeśli przyjmiemy wspomniane 75% wykonanej pracy za pewnik, to producentowi i dystrybutorowi pozostaje jeszcze ćwierć pracy do wykonania. Jest to ewidentnie wciąż bardzo dużo działań do zrealizowania, ale jednocześnie duża szansa na podniesienie walorów rynkowych danego obrazu.

Biorąc pod uwagę powyższe obserwacje, możemy łatwo skonstatować, że znów, podobnie w wypadku produkcji i dystrybucji filmu dokumentalnego, tak i podczas działań promocyjnych oraz marketingowych sprawa jest bardzo złożona i wymaga przemyślanego, globalnego podejścia. Celem niniejszej części opracowania będzie zatem znalezienie odpowiedzi na pytanie: **Jakie działania promocyjne i marketingowe należy podejmować, chcąc dotrzeć z produkowanym bądź już wyprodukowanym filmem dokumentalnym do jak największej liczby widzów, w warunkach wysokiej niepewności i dużej konkurencji?**

4.2.1. Lepsze jest wrogiem dobrego – tradycyjne narzędzia promocji

Branża filmowa przez wiele lat praktyki, prób i błędów wypracowała kilka narzędzi i technik promocji obrazów audiowizualnych. Oczywiście pierwotnie przemyślane były one dla dużo bardziej dochodowych dzieł fabularnych, jednakże część z nich może również znaleźć zastosowanie w procesie promocji dokumentu.

⁴⁰⁸ Sobocińska, M., *Formy promocji filmów...*, s. 188-193.

⁴⁰⁹ Wilk, K., (2011) *Krótki film jedzie na targi*, „Magazyn Filmowy SFP”, nr 17.

Z tych wymienionych przez Magdalenę Sobocińską w jej opracowaniu traktującym o narzędziach promocji filmu fabularnego⁴¹⁰ jako przydatne również obrazowi dokumentalnemu zdecydowanie można wskazać:

- sam tytuł filmu – jako element „marki” dzieła, który ma znaczenie zarówno artystyczne, jak i marketingowe; powinien być nośnikiem informacji o treści filmu, jednocześnie pozostawiając pewną dozę tajemnicy; tytuł co prawda może się zmienić w dowolnym momencie prac nad powstaniem filmu, ale warto pamiętać, że już w chwili, gdy producent zaczyna poszukiwać finansowania (choćby na wydarzeniach branżowych), to w komunikacji z innymi przedstawicielami rynku będzie się posługiwał tytułem projektu, który od razu będzie kodował się w pamięci rozmówców i może znacząco skrócić każdą przyszłą rozmowę o współpracy – wytrychem będzie bowiem rzeczony tytuł; pełni funkcje informacyjną i identyfikacyjną oraz ma za zadanie wyróżnić dany film⁴¹¹;
- reklama w tradycyjnych i nowych mediach – w ramach tych pierwszych choćby reklamy typu outdoor: plakaty czy billboardy (jak udowadniam na przykładzie omawianych dalej w niniejszym opracowaniu *case studys*, taka forma reklamy również znajduje zastosowanie w promocji i dystrybucji filmów dokumentalnych), a w tych nowych zaś głównie w Internecie i social mediach, o czym piszę szerzej w kolejnym rozdziale;
- plakat filmu – taki w wersji artystycznej może, oprócz niewątpliwych walorów promocyjno-informacyjnych, stać się również odrębnym dziełem sztuki o wartości kolekcjonerskiej⁴¹²; co istotne, plakaty filmowe winno się raczej dostosowywać do danego rynku zamiast dążyć do ich standaryzacji⁴¹³;
- targi filmowe to – oprócz pitchingów – również stawianie stanowisk targowych, na których zachwala się towar i zarzuca potencjalnych widzów i partnerów biznesowych materiałami dotyczącymi danego obrazu⁴¹⁴; warto również w kontekście targów, organizowanych zazwyczaj przy dużych międzynarodowych festiwalach, przywołać projekt Polish Docs, czyli inicjatywę zawiązaną przez Krakowską Fundację Filmową razem z Polskim Instytutem Sztuki Filmowej podczas Sunny Side of the Doc w 2007

⁴¹⁰ Sobocińska, M., *Formy promocji filmów...*, s. 193-196.

⁴¹¹ Hendrykowski, M., *Najlepsze kasztany. Księga cytatów polskiego filmu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2014, s. 16-17.

⁴¹² Sobocińska, M., *Formy promocji filmów...*, s. 194.

⁴¹³ Pągowski, A., *Ilustrując filmy*, Muzeum Kinematografii, Łódź 2013, s. 230.

⁴¹⁴ Hučková, J., *Promocja i dystrybucja polskich filmów...*, s. 242.

roku, którego głównym celem jest promocja polskich filmów dokumentalnych za granicą⁴¹⁵; operatorem programu jest KFF, która czasem występuje również w charakterze dystrybutora niektórych tytułów;

- zaproszenia na pokazy specjalne i premiery;
- udział w festiwalach filmowych – zdaje się to potwierdzać omawiane przeze mnie wcześniej korzyści wynikające z udziału w tego typu wydarzeniach, wśród których jednymi z najistotniejszych są właśnie kwestie promocyjne; nie należy jednocześnie zapominać, że bardzo duża liczba tytułów na tego typu wydarzeniach wymusza poniekąd intensyfikację działań promocyjnych, dzięki którym dany tytuł może wyróżnić się z tła⁴¹⁶;
- zwiastun filmu – istnieją firmy specjalizujące się wyłącznie w opracowywaniu filmowych zwiastunów; wskazane jest, aby przygotować różne wersje trailera – w zależności od pola eksploatacji, na którym zamierza się go emitować, oraz od grupy docelowej, z którą chcemy się komunikować;
- konferencje prasowe, wywiady oraz teksty wysyłane do prasy.

Widać zatem wyraźnie, że nawet wśród tradycyjnych narzędzi promocyjnych producent i dystrybutor filmu dokumentalnego dysponują całym arsenalem metod mogących podnieść wartość rynkową dzieła i zachęcić większą liczbę osób do obejrzenia filmu. Jednakże należy zwrócić uwagę na bardzo istotny aspekt finansowy. Część z wyżej wymienionych narzędzi jest po prostu nieadekwatnie droga w zestawieniu z potencjalnymi przychodami z eksploatacji (billboardy, emisja zwiastuna w telewizji czy nawet zorganizowanie specjalnej konferencji prasowej). Te tańsze zaś zdają się idealnie skrojone (o ile oczywiście są rzetelnie przygotowane) na potrzeby i możliwości producenta i dystrybutora obrazu dokumentalnego.

W ramach zarządzania niewiadomymi w procesie dystrybucji filmu dokumentalnego winno się zatem przede wszystkim poświęcić czas i pracę na: rzetelne i przemyślane opracowanie tytułu (najlepiej na samym początku pracy), przygotowanie plakatu, branie udziału (lub zlecenie tego podwykonawcy) w branżowych targach i marketach oraz montaż zwiastuna (jednakże do wykorzystania w Internecie, o czym piszę w kolejnej części opracowania).

⁴¹⁵ Źródło: <https://www.kff.com.pl/projekty/> [dostęp: 23.12.2022].

⁴¹⁶ Hučková, J., *Promocja i dystrybucja polskich filmów...*, s. 245.

4.2.2. Social media

Media społecznościowe, które pierwotnie zostały pomyślane jako wspierające interakcje międzyludzkie, obecnie mają dużo szerszy zakres wykorzystania. Dzięki rozwinięciu możliwości promocyjnych tych platform oraz ogólnej tendencji do publikowania treści wizualnych i audiowizualnych doprowadziły do tego, że platformy społecznościowe stały się mediami przekazu. Sieć kontaktów – prywatnych i zawodowych – ma służyć systemowi wzajemnej rekomendacji⁴¹⁷. Wykorzystanie tego kanału komunikacji do działań promocyjnych jest zasadniczo nowym ujęciem starej, dobrej „poczty pantoflowej”, czyli najpotężniejszej i najbardziej skutecznej reklamy – przynajmniej w przypadku dóbr kultury, w tym utworów audiowizualnych. Trend ten będzie z pewnością wzmocniony jako podstawowa oś komunikacji z klientem, a pozycja osób zbudowana na sile ich potencjalnych zasięgów (influencerów) będzie rosła⁴¹⁸. Media społecznościowe można bowiem w organizacji wykorzystać na poziomie operacyjnym: do realizacji celów marketingowych, kreowania wizerunku czy prowadzenia i utrzymywania dialogu z odbiorcami⁴¹⁹.

W badaniu przeprowadzonym na grupie widzów, którzy obejrzeli pełnometrażowy film dokumentalny *Skandal. Ewenement Molesty*, korzystanie z mediów społecznościowych zostało wskazane jako czwarty (po przeglądaniu stron WWW, sprawdzaniu poczty i oglądaniu treści audiowizualnych na bezpłatnych portalach) najczęstszy powód korzystania z Internetu (75% respondentów)⁴²⁰. Co prawda ankieta została przeprowadzona na próbie zaledwie 300 osób, ale profil grupy był wręcz idealnie skrojony pod niniejsze rozważania. Badacze skupili się bowiem właśnie na widzach polskiego kina dokumentalnego, czyli osobach, które producentów i dystrybutorów niefikcyjnych treści audiowizualnych winny interesować najbardziej.

Idąc dalej w tym kierunku, warto przyjrzeć się wynikom podobnego badania przeprowadzonego wśród widzów, którzy obejrzeli pełnometrażowy film dokumentalny w reżyserii Pawła Łozińskiego pod tytułem *Film balkonowy* (2021). Został on bardzo dobrze przyjęty zarówno przez środowisko filmowe, czego dowodem jest wiele nagród i wyróżnień na

⁴¹⁷ Mazurek, G., *Transformacja cyfrowa – implikacje dla marketingu* [w:] Gregor, B., Kaczorowska-Spychalska, D., [red.] *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 24.

⁴¹⁸ Tamże, s. 24.

⁴¹⁹ Mazurek, G., (2016) *Ewolucja wykorzystywania mediów społecznościowych w marketingu*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, nr 45 (1), s. 15-23.

⁴²⁰ Ocena filmu *Skandal. Ewenement Molesty*.

krajowych i międzynarodowych festiwalach, jak i przez zwykłych odbiorców treści audiowizualnych. Wśród największych atutów wskazywano uniwersalność poruszanego tematu oraz nietypową konwencję i stylistykę realizacji. Co zaś bardziej istotne z punktu widzenia niniejszych rozważań, to informacja, w jaki sposób widzowie dowiedzieli się o tym filmie oraz co ich zachęciło do tego, żeby dzieło zobaczyć. Najczęściej wskazywana była rekomendacja rodziny lub znajomych (37%) oraz sama tematyka filmu (19%). Miejsca trzecie i czwarte to odpowiednio recenzje w prasie i Internecie (14%) oraz zwiastun (11%). Przy tym ostatnim wskaźniku chciałbym się na chwilę zatrzymać, albowiem aż 58% ankietowanych zobaczyło rzeczony zwiastun w sieci (kolejna pozycja „w kinie” to zaledwie 16% ankietowanych)⁴²¹. Widać zatem wyraźnie, gdzie dystrybutorzy, producenci i autorzy kampanii marketingowych dla filmów dokumentalnych powinni kierować swoją uwagę i zasoby.

Bardzo istotną cechą mediów społecznościowych jako narzędzia marketingowego wykorzystywanego do komunikacji z klientem jest możliwość obserwacji („śledzenia”) zachowań użytkowników: kliknięć, wejść, liczby odsłon, czasu zainteresowania treścią czy długości wizyty na stronie, powtórných wejść, ale również ocen i formułowanych opinii. Należy jednocześnie pamiętać, iż komentarze i dialog z internautami winny być wyważone i profesjonalne. Powinny wzbudzać zaufanie i warto popierać je racjonalnymi argumentami. Kampania marketingowa w mediach społecznościowych nawiązuje bowiem do jednej z podstawowych form promocji – permanentnej obecności w świadomości użytkownika. Jest to ściśle powiązane z istotą funkcjonowania i głównym celem serwisu, którym jest utrzymanie komunikacji i budowanie długotrwałej relacji z internautą, będącym w interesującym nas zakresie potencjalnym widzem. Przy okazji spełniane są też pozostałe funkcje komunikacji marketingowej: informacyjna, perswazyjna i konkurencyjna⁴²².

Aby podsumować tę część rozważań, znów chciałbym pokrótce omówić aspekt finansowy, tym razem wykorzystania narzędzi promocyjnych w sieciach społecznościowych. O ile bowiem z pozoru prowadzenie kampanii marketingowych w tej przestrzeni jest darmowe, o tyle algorytmy, na których zbudowane są takowe serwisy, skutecznie ograniczają zasięgi działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa bezkosztowo. Dopiero płatna kampania pozwala na dotarcie do szerokiego grona potencjalnych odbiorców. Jest to o tyle zrozumiałe, że portale

⁴²¹ Polski Instytut Sztuki Filmowej, *Film balkonowy. Raport z badania ilościowego*, maj 2022, źródło: https://pisf.pl/wp-content/uploads/2022/06/Film-Balkonowy_-_publikacja.pdf [dostęp: 4.01.2023].

⁴²² Wiktor, J.W., *Architektura systemu komunikacji wirtualnej – uwarunkowania i wyzwania*, [w:] Gregor, B., Kaczorowska-Spychalska, D., [red.] *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 99.

społecznościowe również są przedsiębiorstwami, w dodatku często notowanymi na giełdzie, muszą zatem przynosić zysk swoim właścicielom i akcjonariuszom. Pociuszające jest to, że zarządzający kampanią sam przed jej startem decyduje, ile środków chce lub jest gotów na te działania przeznaczyć, platforma zaś kwoty tej zobowiązuje się nie przekroczyć. Niewątpliwą zaletą tego narzędzia jest również intuicyjność interfejsu obsługi takowych kampanii oraz możliwość bardzo precyzyjnego określenia grupy docelowej komunikatu pod kątem wieku, płci, miejsca zamieszkania, ale też uprawianego zawodu albo zainteresowań. W połączeniu z wiedzą, że to właśnie w sieciach społecznościowych widzowie najczęściej dowiadują się o filmie – czy to poprzez rekomendacje znajomych, czy przez przeczytanie recenzji, obejrzenie zwiastuna, czy też wyświetlenie reklamy – producenci i dystrybutorzy filmów dokumentalnych winni najwięcej działań promocyjnych i marketingowych wykonywać właśnie na tym polu.

4.2.3. Konkurencja w walce o uwagę widza

Jeśli przyjąć optymistyczne założenie, że każdy potencjalny widz ma do zagospodarowania dwie godziny dziennie, które chce przeznaczyć nawet niekoniecznie na kulturę, ale na jakąkolwiek formę relaksu, to okaże się, że twórcy filmów dokumentalnych muszą zmierzyć się z ogromną konkurencją. Zasób form i możliwości spędzania wolnego czasu wydaje się w dzisiejszych czasach nieskończony – zarówno w świecie cyfrowym (treści audiowizualnych), jak i tym realnym. Nawet jeśli chcielibyśmy poddać analizie jedynie kontent dostępny w telewizji i na płatnych oraz bezpłatnych platformach internetowych i streamingowych, to wybór pomiędzy dotychczasowymi – fabułą, dokumentem i animacją – rozszerza się choćby o relacje z wydarzeń sportowych, streamingi z gier, poradniki, filmy instruktażowe do ćwiczeń fizycznych i tym podobne.

Ankieta przeprowadzona wśród widzów przez Polski Instytut Sztuki Filmowej miała między innymi na celu zbadać właśnie to, jak Polacy spędzają czas wolny. Co ważne, badanie zostało przeprowadzone trzykrotnie i w czasie pandemii. W marcu 2022 r. ukazały się wyniki trzeciego pomiaru, które wykazały między innymi, że co najmniej raz w tygodniu:

- 85% ankietowanych ogląda telewizję (ale nie filmy),
- 84% ogląda filmy i seriale w telewizji,
- 60% osób ogląda treści na platformach streamingowych,

- 43% ankietowanych gra w gry wideo,
- 7% (!) wychodzi do kina

oraz że

- 63% ankietowanych spaceruje,
- 39% uprawia sport (aktywna rekreacja),
- 31% respondentów robi większe zakupy (nie spożywcze),
- 20% wychodzi do pubu bądź restauracji.

Takie rozrywki, jak wyjście do teatru, muzeum, na koncert czy wydarzenie sportowe, wskazało ok. 10% respondentów jako aktywność wybieraną jedynie kilka razy w ciągu roku⁴²³.

Z powyższych danych wynika zatem, że odbiór treści audiowizualnych plasuje się w zdecydowanej czołówce, jeśli chodzi o wybierane przez Polaków formy spędzania wolnego czasu. Jest to zatem dobra informacja dla producentów i dystrybutorów filmów dokumentalnych, można bowiem zaryzykować tezę, że tort, z którego mogą próbować wykroić dla siebie zysk, jest wciąż bardzo duży. Mniej optymistyczną stroną tej informacji niech pozostanie fakt, że mnogość i różnorodność konkurencyjnego kontentu jest ogromna i wybiecie się przed szereg konkurencji wciąż będzie wymagało od twórców dzieł dokumentalnych olbrzymich nakładów czasu i pracy, aby widz właśnie dla nich postanowił przeznaczyć swoje najcenniejsze zasoby: czas i pieniądze. Posłużyć i pomóc w tym mogą z pewnością techniki i narzędzia opisane powyżej w niniejszym opracowaniu.

4.2.4. Perspektywy dla producenta

Jak pokazały przeprowadzone przez PISF badania, obecnie przeciętny polski widz wydaje w ciągu miesiąca około 86 zł na kino. Niestety branża filmowa wciąż przegrywa w tym kontekście z zakupami (prawie 300 zł miesięcznie) i wyjściami do restauracji (ponad 150 zł miesięcznie), ale jednocześnie wydatki na kino przewyższają te na inne rozrywki i wydarzenia kulturalne: eventy sportowe (ponad 80 zł miesięcznie), teatr (85 zł miesięcznie), muzeum (55 zł

⁴²³ *Segmentacja widzów...*, część 2: *Kontakt z kulturą*.

miesięcznie). Wyjątkiem są koncerty, na które Polacy średnio wydają ponad 100 zł miesięcznie⁴²⁴.

I znów powyższe dane potwierdzają, że producenci treści audiowizualnych wciąż mają się o co bić, przeznaczane przez widzów środki na konsumpcję tego rodzaju dóbr kultury są bowiem wciąż, mimo wpływu pandemii COVID-19, a ostatnio również podnoszącej koszty życia inflacji, bardzo wysokie. Skuteczne wykorzystanie narzędzi i strategii marketingowych może zatem przełożyć się na cały szereg potencjalnych korzyści dla producenta obrazu dokumentalnego. Mogą one być natychmiastowe i bezpośrednie (głównie finansowe, jeśli uda mu się korzystnie sprzedać licencję do wykorzystania obrazu na różnych polach eksploatacji i terytoriach, czy też mniej wymierne, związane z satysfakcją ze swojej pracy: zarówno z samego faktu ukończenia dzieła – być może ważnego i po prostu dobrego filmu – oraz możliwości pokazania go widzom czy też z otrzymania ewentualnych nagród i wyróżnień) bądź pośrednie i odroczone w czasie (może się okazać, że dzięki szumowi wokół obecnie dystrybuowanego tytułu i pozyskanym przy tej okazji znajomościom i kontaktom biznesowym łatwiej będzie mu zrobić kolejny film lub zrealizować coś o zupełnie odmiennej specyfice i w innej formule, na przykład film fabularny albo reklamowy, czyli w obszarach znacznie bardziej dochodowych). O ile trudno znaleźć w tym kontekście strategię zarządzania niewiadomymi lub ryzykiem, o tyle niech powyższe wystarczy za mocny dowód na to, iż warto to ryzyko podejmować.

Producent winien jednocześnie pamiętać o tym, że znaczącym ułatwieniem w zarządzaniu niewiadomymi jest nieustający monitoring: zarówno procesów, którymi sam zarządza, jak i procesów zachodzących w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstwa oraz procesów konkurencji. W kontekście narzędzi promocyjnych warto szczególną uwagę poświęcić zmianom, które następowały już od kilku lat, a które znacząco przyspieszyła pandemia.

Jak zauważyła Anna Serdiukow (co prawda jej spostrzeżenia dotyczą filmów fabularnych, jednak większość z nich da się przełożyć bezpośrednio do świata produkcji niefikcyjnych), można zaobserwować kilka trendów dotyczących narzędzi promocji filmu. Po pierwsze, czas trwania samej kampanii skrócił się z ośmiu do około czterech–pięciu tygodni. Jest to pokłosie czasu, kiedy z dnia na dzień wprowadzano ograniczenia i restrykcje dotyczące chodzenia do kina albo odwoływano te, które wcześniej obowiązywały. Dwumiesięczny okres reklamowania dzieła okazał się w obliczu szybko następujących zmian po prostu zbyt

⁴²⁴ Tamże.

ryzykowny (ze względu na wysoki koszt kampanii oraz fakt, że gdy kina nagle zamykano, wydatek okazywał się całkowicie daremny). Kolejną ważną zmianą jest ograniczenie liczby pokazów prasowych. To z kolei jest skutkiem powszechnego podczas pandemii przenoszenia spotkań i wielu innych spraw do Internetu. Obecnie nikogo nie dziwi, że zamiast wynajmować dużą salę kinową, aby wyświetlić film dla dziennikarzy z branży, po prostu wysyła się im link do filmu z hasłem dostępu. Odchodzi się również od emisji promocyjnych materiałów audiowizualnych w telewizji na rzecz Internetu, w tym przede wszystkim w social mediach. Jest to rozwiązanie zarówno tańsze, jak i dające większą szansę na dotarcie do grupy docelowej. Niebywale istotne jest również to, że kampania online daje przewagę czasu. Zarówno ze zwiastunem, jak i wypowiedziami twórców czy recenzjami można do docelowego widza dotrzeć niemal natychmiast⁴²⁵.

Wszystkie wyżej wymienione przesłanki oznaczają dla producenta spadek ryzyka i wydatków ponoszonych na promowanie dystrybuowanego dzieła. Wiele wskazuje jednocześnie na to, że nie odbywa się to kosztem jakości samej kampanii ani też liczby potencjalnych odbiorców. Świadomość postępujących zmian, korekta narzędzi wcześniej dostępnych oraz wiedza o tych nowo powstałych będą nieocenioną pomocą dla producenta i dystrybutora filmu dokumentalnego w zarządzaniu ryzykiem i niewiadomymi na ścieżce eksploatacji dzieła.

4.2.5. Podsumowanie

W kontekście zarządzania niewiadomymi i ryzykiem Magdalena Sobocińska zauważa, że popyt na rynku filmowym cechuje się relatywnie wysokim stopniem niepewności. Również dlatego warto poszerzać zakres wykorzystania badań marketingowych w planowaniu i organizowaniu działań promocyjnych. Należałoby opracować niekonwencjonalne i operujące zaskoczeniem oraz pomysłowością innowacyjne formy reklamy dzieła audiowizualnego. Wskazane jest badanie efektywności danej kampanii już po jej zakończeniu, co pozwoli na ustanowienie kierunku rozwoju działań promocyjnych w przyszłości. Wszystkie powyższe działania powinny mieć wymiar długofalowy i strategiczny⁴²⁶.

⁴²⁵ Serdiukow, A., (2023) *Uwaga, promocja!*, „Magazyn Filmowy”, nr 2 (138), s. 35-39.

⁴²⁶ Sobocińska, M., *Formy promocji filmów...*, s. 200-201.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę na wyniki badań segmentacji widzów przeprowadzonych przez Polski Instytut Sztuki Filmowej. Respondenci poproszeni o wskazanie, co zachęciło ich do obejrzenia danego tytułu, najczęściej wymieniali: opinie rodziny i znajomych na temat danego obrazu (26%), recenzje w prasie lub Internecie (22%) oraz zwiastun, reklamę czy plakat (22%)⁴²⁷. Ankieta dotyczyła co prawda widzów kinowych i nie była zawężona do filmów dokumentalnych, należałoby zatem przyjąć, że powyższe dane odnoszą się przede wszystkim do tytułów fabularnych. Nie zmienia to jednak faktu, że wyniki te są silnym dowodem na to, iż tradycyjne formy promocji dzieł audiowizualnych wciąż mają się dobrze i przede wszystkim spełniają swoją rolę i są skuteczne. Warto na tym etapie niniejszego opracowania przypomnieć, że w przypadku filmów dokumentalnych będą to przede wszystkim: tytuł, plakat, udział w targach i marketach, przygotowanie zwiastuna i zorganizowanie pokazu premierowego lub konferencji prasowej. To zaś, na które z nich w ramach zarządzania ryzykiem i niewiadomymi zdecydują się dystrybutor z producentem filmu dokumentalnego, będzie determinowane głównie wielkością budżetu przeznaczanego na działania promocyjne, albowiem część z nich można przeprowadzić bezkosztowo lub prawie bezkosztowo, inne zaś będą wymagały znaczących nakładów, często nieopłacalnych w procesie dystrybucji dokumentu.

Wcześniej wspomniane dane ilościowe również potwierdzają, że w istocie sieci społecznościowe są najpotężniejszym obecnie i tworzącym największy potencjał medium do dystrybuowania treści promocyjnych i marketingowych. Po pierwsze dlatego, że w dużej mierze bazują na systemie rekomendacji wzajemnych wewnątrz danej sieci (nowoczesnej „poczcie pantoflowej”), a po drugie dlatego, że to właśnie w środowisku internetowym (w tym w social mediach) widzowie najczęściej i najchętniej oglądają zwiastuny i czytają recenzje dzieł audiowizualnych. Dodatkowym atutem mediów społecznościowych jest możliwość „śledzenia” zachowań użytkowników i tego, jak reagują na zamieszczane przez producenta i dystrybutora treści promocyjne i marketingowe. Mamy tym samym do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym, dzięki któremu pozyskuje się nową wiedzę na temat widza, która może być pomocna w budowaniu i przebudowywaniu bieżących i kolejnych kampanii marketingowych. Zazwyczaj dostęp do tych narzędzi jest płatny, jednakże możliwość regulowania i ustalania budżetu kampanii z góry zdaje się uczciwa wobec reklamodawców i

⁴²⁷ *Segmentacja widzów..., część 2: Kontakt z kulturą.*

wręcz skrojona na miarę potrzeb producentów i dystrybutorów filmów dokumentalnych, którzy dysponują raczej skromnymi budżetami na promocję danego tytułu.

Ogromna konkurencja w walce o przyciągnięcie uwagi widza działaniami promocyjnymi i marketingowymi wynika z faktu, że nie tylko na rynku jest obecnie zdecydowany naddatek treści audiowizualnych, ich form i rodzajów, ale też z tego, że obcowanie z dobrami kultury stanowi konkurencję dla innych form rozrywki – jak choćby uprawiania sportu czy nawet chodzenia na zakupy. Wysoka konkurencja podnosi oczywiście poziom ryzyka każdego biznesowego przedsięwzięcia, jednak lista potencjalnych korzyści, które mogą osiągnąć producent i dystrybutor dzieła dokumentalnego, zdaje się tłumaczyć, dlaczego wciąż nie brakuje chętnych, aby to ryzyko podejmować.

4.3. Analiza porównawcza dystrybucji i promocji dwóch filmów dokumentalnych: *Skandal. Ewenement Molesty* (w czasie pandemii COVID-19) oraz *Kult. Film* (tuż po jej zakończeniu)

Pandemia COVID-19, która wybuchła w Chinach pod koniec 2019 r., a do Polski dotarła w marcu 2020 r., dotknęła cały świat. Wirus miał nie tylko bezpośredni wpływ na zdrowie i życie ludzi, ale pośrednio zaatakował nas także w wymiarze społecznym i gospodarczym – poprzez szereg restrykcji i ograniczeń wprowadzanych przez rządy i administracje we wszystkich krajach globu. Jedną z najbardziej dotkniętych przez koronawirusa gałęzi gospodarki jest branża filmowa, głównie z powodu czasowego zamykania kin bądź znacznego ograniczenia liczby widzów, którzy mogli zająć miejsca w sali.

W momencie pisania niniejszego opracowania nie wszystkie skutki i szkody dla kinematografii dokonane przez COVID-19 są znane i zbadane⁴²⁸. Niemniej próbuję przyjrzeć

⁴²⁸ Pracownicy Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej przeprowadzili trzyetapowe badania (styczeń 2021 r., przełom maja i czerwca 2021 r. oraz marzec 2022 r.), mające sprawdzić wpływ pandemii COVID-19 na segmentację widza filmowego w Polsce (na próbie ogólnopolskiej, przy zachowanej reprezentatywności wiekowej, płciowej, regionalnej i pod kątem wykształcenia); główne obserwacje w czasie pandemii to: pasywny model spędzania czasu (przed kanapą i telewizorem); rzadsze korzystanie z aktywności (w tym na zewnątrz) i znacznie rzadsze obcowanie z kulturą wysoką; co ciekawe, niemożność wyjścia do kina powodowała wzrost chęci, aby to zrobić – mimo związanego z tym ryzyka zakażenia. Respondenci wydawali się zgodni co do następujących spostrzeżeń: oglądanie filmów w telewizji czy Internecie to nie to samo, co wyjście do kina (między 47% a 58% ankietowanych), w kinie panuje atmosfera i emocje, których niepodobna osiągnąć w domu (między 39% a 46% ankietowanych), ale znalazło się też dużo głosów o tym, że serwisy streamingowe są w stanie całkowicie zastąpić kino (między 34% a 39% ankietowanych); zob.: Polski Instytut Sztuki Filmowej, *Segmentacja widzów kina w Polsce. Raport z badania ilościowego – Fala 3/2022, część 5: Pandemia COVID*, marzec 2022, źródło:

się wpływowi koronawirusa na rodzimą kinematografię w skali mikro, analizując wybrane studium przypadku.

COVID-19 miał i ma olbrzymi wpływ na proces produkcji filmu. Początkowo trwające i przygotowane na najbliższy czas plany zdjęciowe zostały tymczasowo przerwane bądź całkowicie odwołane. Później zaś, w nowych warunkach, powoli zaczęto wracać do realizacji zdjęć, lecz z zachowaniem reżimu sanitarnego, obowiązkiem noszenia masek i dezynfekowania dłoni, codziennymi porannymi testami dla członków ekipy, wprowadzono nawet na plan funkcję koordynatora ds. COVID czy ograniczano liczbę członków ekipy do absolutnie niezbędnego minimum. W każdym razie produkcja filmowa powoli zaczęła się odradzać, adaptując się do nowych realiów.

Dużo wyższy poziom skomplikowania i ograniczeń spotkał zaś filmową dystrybucję. Biznes – którego sukces, jak podają Sławomir Salamon i Anna Wróblewska, i tak zależy od bardzo szerokiej gamy różnorodnych czynników, do których należą: „data premiery, pogoda, rodzaj kampanii, aktorzy, sama fabuła, nagrody na festiwalach, konkurencja w momencie wejścia do kina”⁴²⁹ – nie był przygotowany na aż tak potężny cios. Na początku pandemii kina w Polsce zamknięto całkowicie, aby później stopniowo udostępniać je widzom w ograniczonym zakresie (stosując limity liczby osób, które mogą być wpuszczone na salę). O ile z początku wydawało się, że podobnie jak filmowi producenci, również dystrybutorzy i właściciele kin będą mogli zacząć odbudowywać stopniowo i mozolnie swoje pokiereszowane przez COVID-19 biznesy, o tyle niestety rząd i administracja co jakiś czas (zazwyczaj bez uprzedzenia, a nawet bez klarownego uzasadnienia) przywracała cofnięte wcześniej ograniczenia, zamykając kina dla części bądź dla wszystkich widzów. W tak szybko i drastycznie zmieniających się warunkach branża, która zwyczajowo potrzebuje dużo czasu na przygotowanie się i adaptację, skazana była na klęskę, co oczywiście nie musiało jednocześnie oznaczać, że podmioty zajmujące się dystrybucją filmów poddadzą się bez walki.

Jak zauważa Agnieszka Rostropowicz-Rutkowska w rozmowie z Edytą Borkowską, opublikowanej w magazynie „FilmPro”, „o wszystkich krokach dotyczących strategii promocyjnej i dystrybucyjnej dla filmów trzeba zacząć myśleć dwutorowo, a nawet wielotorowo. Należy pamiętać, jak do tej pory funkcjonowaliśmy i jakie kroki

https://pisyf.pl/wp-content/uploads/2022/10/PISF_Segmentacja-Q3_cz5-pandemia-covid-PB10.pdf [dostęp: 9.01.2023].

⁴²⁹ Salamon, S., Wróblewska, A., *Sezonowość w filmowej dystrybucji kinowej*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Semper, Warszawa 2020, s. 93.

podejmowaliśmy, by promować i pokazywać nasze filmy, jednocześnie nie zapominając, że świat się zmienił i nie wróci już do stanu sprzed pandemii”⁴³⁰.

W związku z powyższym, na potrzeby niniejszego opracowania, to właśnie na tym aspekcie procesu zarządzania gotowym i skończonym dziełem audiowizualnym postanowiłem się skupić – to jest na wpływie pandemii na dystrybucję filmu w Polsce. W celu zbadania tego wpływu zostanie przeprowadzona analiza studium przypadku – dzieje i losy dystrybucji pełnometrażowego filmu dokumentalnego *Skandal. Ewenement Molesty* w reżyserii Bartosza Paducha. Wybrałem ten tytuł przede wszystkim ze względu na fakt, iż był on wyświetlany w kinach (co już samo w sobie jest rzadkością, filmy dokumentalne są bowiem zazwyczaj kierowane do telewizji bądź na serwisy VOD jako pierwsze pole eksploatacji⁴³¹), a czas kinowej dystrybucji przypadł na drugą połowę 2020 r., akurat pomiędzy tak zwanymi „falami pandemii”, to jest momentami, w których panujące restrykcje były w Polsce najostrzejsze.

Dodatkowo, aby mieć punkt odniesienia, zestawiam film Paducha, jego losy dystrybucyjne oraz wykorzystane w tym czasie narzędzia promocyjne i marketingowe z eksploatacją obrazu *Kult. Film* w reżyserii Olgi Bieniek. Drugi z wymienionych tytułów jest bowiem również pełnometrażowym dokumentem muzycznym oraz był dystrybuowany w kinie jako pierwszym polu eksploatacji, ale miało to miejsce w listopadzie 2019 r., czyli kilka miesięcy przed wybuchem pandemii COVID-19.

W niniejszej analizie i opracowaniu studium przypadku, wspartym pogłębionymi wywiadami z producentami obu filmów (obydwa typy badań są w swej naturze badaniami jakościowymi), korzystam również z danych ilościowych. Jak wskazują Albert Mills, Gabrielle Durepos i Elden Wiebe, taka strategia jest jak najbardziej wskazana (czy wręcz pożądana), jeśli ma to pozytywnie wpłynąć na badanie i jego wyniki. Nie zmienia to jednak charakteru i specyfiki samej metody, która wciąż pozostaje badaniem jakościowym⁴³². Dodatkowo korzystam również z wyników przeprowadzonego przez Polski Instytut Sztuki Filmowej badania, dotyczącego oceny filmu *Skandal. Ewenement Molesty* przez widzów. Ankietę wypełniło 300 osób, które uprzednio obejrzały film, a kwerenda została przeprowadzona w czerwcu 2021 r.⁴³³

⁴³⁰ Borkowska, E., (2020) *Festiwal zmieniających się okoliczności*, „FilmPro”, nr 2(42)/2020, s. 97.

⁴³¹ Jolliffe, G., Zinnes, A., [red.] *The Documentary Film Makers Handbook...*, s. 344.

⁴³² Zob. Mills, A.J., Durepos, G., Wiebe, E., [red.] *Encyclopedia of Case Study Research*, London: Sage Publications 2010.

⁴³³ Ocena filmu *Skandal. Ewenement Molesty*.

4.3.1. Skandal w kinie

Film Paducha opowiada o początkach kariery hiphopowej grupy Molesty oraz losach jednej z ich pierwszych płyt długogrających pod tytułem *Skandal*. Raperzy z warszawskiego zespołu odcisnęli niewątpliwe piętno na polskiej muzyce w latach 90. ubiegłego stulecia oraz na początku obecnego. Byli jednymi z pionierów rapu na polskiej scenie, a ich płyta *Skandal* stała się kamieniem milowym nie tylko polskiego hip-hopu, ale polskiej muzyki w ogóle. Na tym etapie niniejszych rozważań wart odnotowania jest fakt, iż to właśnie aspekt historyczno-nostalgiczny (ukazanie w filmie niebagatelnego wpływu zespołu Molesty na kształtowanie się nowego nurtu muzycznego w Polsce, powrót do czasów młodości) był wskazywany przez widzów jako jeden z kluczowych atutów obrazu⁴³⁴. Wspominam o tym również ze względu na to, że zespół miał przez wiele lat ogromną rzeszę wiernych fanów, co w przypadku realizacji filmu o muzykach jednocześnie przekłada się na duże zainteresowanie i dużą grupę docelową jeszcze przed rozpoczęciem produkcji. Z tych samych względów film *Kult* Olgi Bieniek, opowiadający o tytułowej grupie przewodzonej przez Kazika Staszewskiego, już na starcie był „skazany na sukces”. Oba filmy łączy zresztą więcej – choćby szerokie i bogate wykorzystanie archiwaliów, które niezaprzeczalnie musiały zostać przeanalizowane i przebrane przez reżyserów i montażyстів, duża liczba wywiadów przeprowadzonych z osobami bliskimi dla obydwu zespołów, zarówno w sensie zawodowym, jak i prywatnym, czy też chętnie wykorzystywane najbardziej popularne utwory⁴³⁵ w ścieżkach dźwiękowych obu filmów.

Jak zauważa Marcin Flint w artykule dla magazynu „Kino”, prace nad filmem Paducha trwały cztery lata. Obraz zaczyna się od portretu Vienia – jednego z muzyków i założycieli Molesty, który odwołując się do historii zespołu, zaprasza widzów do wehikułu czasu i zabiera ich w podróż, aby prześledzić losy grupy. W tym konkretnym przypadku nie bez znaczenia pozostaje fakt, iż aby wejść głęboko w specyficzne i hermetyczne środowisko, jakim niewątpliwie jest świat polskich raperów, reżyser i producent musieli zdobyć zaufanie swoich bohaterów. Sam film jest najlepszym dowodem tego, że osiągnęli sukces w tej kwestii⁴³⁶.

Podobnie zresztą rzecz miała się z filmem *Kult*. Jak zauważa Łukasz Maciejewski, autorka realizując swój obraz, została dopuszczona bardzo blisko zespołu, jednocześnie

⁴³⁴ Tamże.

⁴³⁵ W badaniu przeprowadzonym przez Polski Instytut Sztuki Filmowej aż 77% respondentów – widzów filmu *Skandal. Ewenement Molesty* wskazało muzykę jako najlepszy element składowy obrazu.

⁴³⁶ Flint, M., (2020) *Ewenement czy skandal?*, „Kino”, nr 10/2020, s. 31-32.

pozostawiając szalenie istotny z punktu widzenia opowiadanej historii dystans⁴³⁷. Sama Bieniek zaś potwierdza, że z Kazikiem Staszewskim i pozostałymi członkami grupy Kult łączy ją ponad 20-letnia znajomość⁴³⁸.

Jak zauważa Krzysztof Kopczyński, jednym z kluczowych elementów strategii marketingowej filmu dokumentalnego, o którym należy pamiętać od początku procesu produkcji dzieła, jest udział twórców i producentów w branżowych i specjalistycznych targach, marketach oraz pitchingach. Takie wydarzenia odbywają się zazwyczaj przy okazji dużych festiwali filmowych i dzięki publicznym prezentacjom dają okazję do pierwszej konfrontacji projektu (jeszcze w fazie koncepcji) z profesjonalną widownią: dystrybutorami, instytucjami finansującymi i reprezentantami telewizji⁴³⁹.

Z rozmowy przeprowadzonej z Maciejem Ostatkiem, producentem filmu *Skandal. Ewenement Molesty*, dowiadujemy się, że projekt (będący wtenczas na etapie developmentu) otrzymał w 2018 r. wyróżnienie podczas Doc Lab Start przy Krakowskim Festiwalu Filmowym. Jak przyznaje Ostatek, był to jeden z kluczowych momentów przede wszystkim dlatego, że twórcy dostali namacalny dowód, iż projekt spotkał się z dużym zainteresowaniem ze strony podmiotów okołofilmowych, a szanse na ukończenie produkcji filmu i jego późniejszą dystrybucję w kinach znacząco wzrosły. Nie bez znaczenia jest również oczywiście fakt, że producent i reżyser wyjechali z festiwalu z nagrodą finansową za wykonany pitching⁴⁴⁰.

Dwa lata później, w 2020 roku, dzieło było gotowe. Producenci mieli podpisaną umowę z dystrybutorem (Best Film, firma dołączyła na etapie postprodukcji obrazu⁴⁴¹), ale ani producenci, ani dystrybutor nie mogli przewidzieć ani spodziewać się, że kina zostaną dla widzów zamknięte na kilka najbliższych miesięcy ze względu na pandemię.

Początkowo planowano zrealizować premierowy pokaz (który miał stanowić jednocześnie start kinowej dystrybucji) w maju 2020 r. Na mocy rozporządzenia rządu, spowodowanego dużą liczbą zakażeń i zgonów przez COVID-19, kina w tym czasie były całkowicie zamknięte, a wszystkie filmy z zaplanowaną na ten czas dystrybucją kinową zostały wstrzymane. Ostatecznie pokaz premierowy *Skandalu* przesunięto na wrzesień 2020 r., gdy w kinach dla widzów było dostępnych jedynie 50% miejsc. Początek kinowej dystrybucji tytułu zaplanowano zaś na 2 października tego samego roku. Film był prezentowany w 134 kopiach i

⁴³⁷ Maciejewski, Ł., *Skromny jak Kazik Staszewski*, Narodowe Centrum Kultury, <https://www.nck.pl/projekty-kulturalne/projekty/kultura-dostepna/aktualnosci/kult-film> [dostęp: 16.01.2022].

⁴³⁸ Wywiad z Olgą Bieniek, reżyserką i producentką filmu *Kult. Film*, przeprowadzony 20.12.2021.

⁴³⁹ Kopczyński, K., *Dystrybucja polskich filmów dokumentalnych...*, s. 165.

⁴⁴⁰ Wywiad z Maciejem Ostatkiem, producentem filmu *Skandal. Ewenement Molesty*, przeprowadzony 13.05.2021.

⁴⁴¹ Tamże.

utrzymywał się na polskich ekranach przez sześć tygodni, do 12 listopada, i zgromadził w salach kinowych 21,6 tysięcy widzów (w tym: 13,5 tysięcy w pierwszym tygodniu eksploatacji, z czego 8,8 tysięcy w weekend otwarcia),⁴⁴². Jak na film dokumentalny dystrybuowany w kinie, są to bardzo dobre wyniki. Można się spodziewać, że byłyby jeszcze lepsze, gdyby nie fakt, że akurat w czasie wyświetlania *Skandalu* w kinach, w związku ze wzrostem liczby chorujących i umierających z powodu COVID osób, rząd zastrzył restrykcje i zredukował dopuszczalne zapelnienie sal kinowych z 50% do 25%.

Bardzo istotny w kontekście niniejszych rozważań jest fakt, że repertuar kinowy w tamtym czasie był mocno ograniczony (dystrybutorzy wstrzymywali eksploatację tytułów fabularnych, które mieli zakontraktowane, głównie z obawy przed niską frekwencją i słabymi wynikami finansowymi). Paradoksalnie zatem mała oferta filmów (głównie fabularnych) przyczyniła się do większego zainteresowania widzów filmem dokumentalnym – po prostu miał w kinach znacznie mniejszą i słabszą konkurencję. I, jak podają Sławomir Salamon i Anna Wróblewska, o ile w normalnych warunkach dystrybutorzy starają się znaleźć w danym oknie czasowym pewnego rodzaju lukę, aby mieć w ofercie jedyny film w danej kategorii⁴⁴³, o tyle dystrybutor filmu *Paducha* nie musiał się tym akurat martwić, ponieważ oferta kin w tamtym czasie w ogóle była bardzo uboga.

Kolejnymi polami eksploatacji tytułu były odpowiednio: emisja na nowo powstałym kanale TVP Dokument z okazji startu pasma, następnie T-VOD, gdzie dostęp do filmu wykupiło ponad 10 tysięcy widzów (potwierdza to tezę Marcina Adamczaka wskazującego popularną ostatnimi czasy strategię dostępnych w Polsce platform streamingowych, które obok hollywoodzkich blockbustów oferują widzom również lokalne treści w różnych formatach⁴⁴⁴), wreszcie premiera w telewizji publicznej (TVP była koproducentem obrazu) oraz na jej kanałach VOD. Od 3 lutego 2021 roku film był na platformie Netflix, gdzie przez pięć pierwszych tygodni utrzymywał się w piątce najchętniej wybieranych tytułów w Polsce⁴⁴⁵. W badaniu przeprowadzonym przez Polski Instytut Sztuki Filmowej respondenci właśnie serwisy internetowe najczęściej wskazywali jako kanał dystrybucji, dzięki któremu zapoznali się z tytułem (69%). W kinie film obejrzało 19% widzów, w telewizji zaś 12%⁴⁴⁶.

⁴⁴² Tamże.

⁴⁴³ Salamon, S., Wróblewska, A., *Sezonowość w filmowej dystrybucji...*, s. 93.

⁴⁴⁴ Adamczak, M., *Sektor VOD a tradycyjna dystrybucja kinowa w Polsce*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Semper, Warszawa 2020, s. 135.

⁴⁴⁵ Wywiad z Maciejem Ostatkiem.

⁴⁴⁶ Ocena filmu *Skandal. Ewenement Molesty*.

Dla porównania, film *Kult* eksploatowany w kinach rok wcześniej, to jest od listopada 2019 roku, zgromadził przed ekranami prawie 30 tysięcy widzów⁴⁴⁷, co również jest świetnym wynikiem, ale warto zauważyć, że niewiele lepszym niż w wypadku filmu *Paducha*, który mierzył się z dużo trudniejszymi pandemicznymi warunkami. Dystrybucją tytułu zajmowała się firma Next Film.

Kolejnymi polami eksploatacji filmu *Kult* były odpowiednio: T-VOD w Amazon Video, streaming (również w Wielkiej Brytanii i Irlandii, gdzie tytuł cieszył się dużym zainteresowaniem) oraz wydanie filmu na DVD. Akurat to ostatnie wydaje się szczególnie ciekawe, ponieważ film na twardym, mało dziś już popularnym nośniku sprzedał się w ilości ponad 20 tysięcy egzemplarzy⁴⁴⁸. Nie bez znaczenia jest w tym kontekście fakt, że głównymi odbiorcami i grupą docelową byli fani Kazika Staszewskiego i jego zespołu, którzy chcieli zapewne uzupełnić swoje domowe kolekcje o ten kolejny, szalenie ważny z punktu widzenia kariery zespołu krążek. *Kult. Film*, podobnie jak *Skandal. Ewenement Molesty*, wzbogacił również ofertę platformy Netflix.

Warto w kontekście analizy dystrybucji dwóch omawianych tytułów zwrócić uwagę na kolejność okien dystrybucyjnych oraz krótki czas pomiędzy nimi. Jak zauważa Alicja Jaskiernia, największą zmianą w dystrybucji dzieł audiowizualnych, która nastąpiła na skutek zmian technologicznych, jest oddanie władzy odbiorcy, który sam może decydować, co i kiedy będzie oglądał (*video-on-demand*)⁴⁴⁹. Pandemia znacząco przyspieszyła postępujące zmiany i oddała widzom (przynajmniej na czas całkowitego zamknięcia kin) władzę absolutną. Marcin Adamczak zaobserwował zaś jeszcze jedno interesujące zjawisko, mianowicie postępującą od 2018 roku zmianę w podejściu dystrybutorów (szczególnie mniejszych) do sekwencyjności okien dystrybucyjnych. Zauważył on bowiem, że blokowanie filmu w poszczególnych kanałach przed uruchomieniem kolejnego pola eksploatacji trwa coraz krócej, a dystrybutorzy są coraz bardziej elastyczni w poszukiwaniu ścieżek dedykowanych danemu tytułowi i okolicznościom⁴⁵⁰. Już film *Bieniek* potwierdził tę tezę, film *Paducha* natomiast, dystrybuowany w czasie pandemii, jeszcze bardziej skrócił czas pomiędzy poszczególnymi oknami. Ciekawa w tym kontekście jest również konstatacja Marcina Kamińskiego przedstawiona podczas panelu dyskusyjnego, który odbył się podczas 18. Cinemaforum. Abstrahując od faktu, iż widzowie po prostu nie chcą zbyt długo czekać na udostępnienie

⁴⁴⁷ Wywiad z Olgą Bieniek.

⁴⁴⁸ Tamże.

⁴⁴⁹ Jaskiernia, A., *Od telewizji masowej do Netfliksa...*, s. 200.

⁴⁵⁰ Adamczak, M., *Sektor VOD...*, s. 141.

danego tytułu na kolejnej platformie, producenci i dystrybutorzy skracają przerwy pomiędzy kolejnymi polami eksploatacji (szczególnie między kinem a VOD). Tym samym ograniczają ryzyko, że ich film padnie ofiarą piractwa⁴⁵¹.

Należy również odnieść się do jeszcze jednej obserwacji Marcina Adamczaka, który zauważył, że mimo postępujących zmian, wciąż właśnie kino jest tym polem eksploatacji, na którym swoją uwagę ogniskują dystrybutorzy. Wskazuje on zarazem wyłaniający się model, w którym eksploatowanie dzieła w kinach ma przede wszystkim na celu wypromować obraz oraz zwrócić koszty poniesione na kampanię promocyjną. Tym sposobem przejście tytułu na kolejne pola – T-VOD, pay TV oraz następne – owocuje już dla dystrybutora i producentów „czystym zyskiem”⁴⁵².

Wszystkie wyżej wymienione tezy zdecydowanie znajdują odzwierciedlenie w rzeczywistości i na ścieżkach dystrybucji obu analizowanych w niniejszym opracowaniu tytułów. Kolejnym istotnym faktem jest to, że zachodzące zmiany i zjawiska drastycznie przyspieszyły przez pandemię. Niemniej dystrybucja obu filmów została przeprowadzona zgodnie z tymi sugestiami; zapewne również dzięki temu oba obrazy osiągnęły świetne jak na swój rodzaj filmowy wyniki frekwencyjne.

Nie zmienia to jednak faktu, że krajobraz dystrybucji dzieł audiowizualnych, który dotychczas i tak obarczony był bardzo wysokim poziomem niepewności, obecnie zdaje się jeszcze trudniejszy do przewidzenia. Tym samym coraz trudniej zaplanować zarządzanie niewiadomymi i ryzykiem oraz kolejne kroki dotyczące eksploatacji danego tytułu. Określenie, jaka ścieżka dystrybucji i z jak długimi przerwami pomiędzy poszczególnymi oknami będzie dla danego tytułu najbezpieczniejsza i zapewni mu największe szanse na dotarcie do szerokiego grona odbiorców, jest chyba jeszcze większym wyzwaniem niż dotychczas. Jak zauważyła Anna Serdiukow, pandemia, mimo że jej wpływ na branżę jeszcze się nie skończył i trudno oszacować, jakie ostatecznie piętno na niej odcisnie, to i tak z pewnością można już stwierdzić, że przewartościowała ona cały cykl: produkcji – sprzedaży – kupna – emisji – promocji filmów. Wirus SARS-CoV-2 przyspieszył dwa trendy, które można było zaobserwować wcześniej. Po pierwsze, widzowie coraz chętniej obcują z treściami audiowizualnymi w zaciszu własnego domu. Po drugie, dystrybutorzy i studia filmowe rozwijają własne serwisy streamingowe i coraz częściej docierają do odbiorcy właśnie tym kanałem, z całkowitym pominięciem kina. Co ciekawe, zmieniło się w ostatnim czasie również postrzeganie tytułów, które nie trafiają w pierwszej kolejności na wielki ekran. Wcześniej takie dzieła otrzymywały często łąkę

⁴⁵¹ Lipińska, U., (2020) *Kino nie umiera nigdy*, „FilmPro” nr 1(41)/2020, s. 52.

⁴⁵² Adamczak, M., *Sektor VOD...*, s. 132-133.

gorszych⁴⁵³, obecnie zaś mało kto traktuje pominięcie kina jako informację o jakości obrazu. Dziś wydaje się to jedynie informacją na temat strategii obranej przez producenta i dystrybutora.

Przytoczone wyżej obserwacje dotyczą co prawda przede wszystkim obrazów fabularnych, jednakże niewątpliwie spostrzeżenia te można w dużej mierze przełożyć na dokumenty. Na skutek wyżej opisanych zmian przybyło potencjalnych ścieżek i scenariuszy dystrybucyjnych. Przekłada się to bezpośrednio na wzrost niepewności dotyczącej losów dzieł audiowizualnych po ich ukończeniu: zarówno fikcyjnych, jak i niefikcyjnych. To wszystko oczywiście sprawia, że wydłuża się też lista niewiadomych, którymi musi zarządzać producent (i dystrybutor) filmu dokumentalnego w Polsce. Jednocześnie rośnie ryzyko niepowodzenia, czyli w tym przypadku dotarcia do niewielkiej liczby widzów.

4.3.2. Promocja w czasach pandemii

Jak zauważa Magdalena Sobocińska w tekście *Formy promocji filmów – uwarunkowania i kierunki rozwoju*, rola promocji filmu wzrasta wraz z postępującymi zmianami we współczesnym świecie. Wynika to z szeregu czynników, wśród których Sobocińska wymienia zmiany w sposobie rozumienia kultury, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych czy zmiany w zachowaniach widzów i ich stylu życia⁴⁵⁴. Trudno się z tym nie zgodzić, jednakże zmiany wynikające z rozwoju społeczeństwa czy poszczególnych branż to jedno, a zmiany spowodowane pandemią i rygorami to coś zupełnie odmiennego. Niespodziewany i bardzo dynamiczny rozwój sytuacji związany z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2 wymusza również konieczność szybkiego reagowania i adaptacji do nowych okoliczności.

Dystrybutorzy obu analizowanych w niniejszym opracowaniu tytułów we współpracy z producentami wykorzystali szereg narzędzi promocyjnych. Można śmiało zaryzykować stwierdzenie, że obydwie filmy miały zbudowane szerokie grono widzów jeszcze przed rozpoczęciem produkcji. Jako obrazy dokumentalne o ikonach i zespołach kultowych (w jednym przypadku dosłownie) dla swoich gatunków muzycznych już na samym początku procesu produkcji odpowiadały na potrzebę i głód wiedzy całej rzeszy fanów. Dodatkowo Olga Bieniek, reżyserka i producentka filmu *Kult*, wskazuje grupę oddanych fanów zrzeszonych w

⁴⁵³ Serdiukow, A., (2023) *Uwaga, promocja...*, s. 35-36.

⁴⁵⁴ Sobocińska, M., *Formy promocji filmów...*, s. 185.

fanklubie „Kulturyści” jako bardzo pomocną już w fazie dystrybucji i promocji filmu. Członkowie klubu zostali zaproszeni na uroczysty pokaz premierowy, który odbył się w kinie Wisła na warszawskim Żoliborzu. Robiono im zdjęcia na tak zwanej „ściance” na równi z twórcami i bohaterami filmu. Społeczność fanów odwdziczyła się wsparciem promocyjnym i kolportażem materiałów przygotowanych przez producentów i dystrybutora⁴⁵⁵. Jest to zatem świetny przykład marketingu relacji, który Magdalena Sobocińska opisuje jako tworzenie i rozwijanie więzi oraz partnerskich stosunków z widzami i innymi podmiotami rynku⁴⁵⁶.

Warto jeszcze rozróżnić kategorie wiekowe widzów dwóch analizowanych tytułów. W przypadku fanów hiphopowej Molesty mówimy o pokoleniu urodzonym w latach 80. Dziś to głównie mieszkańcy dużych miast, osoby dobrze uposażone, nierzadko piastujące wysokie stanowiska, urzędnicy i pracownicy umysłowi⁴⁵⁷. Fani Kazika i jego zespołu natomiast to głównie osoby o ok. 10-20 lat starsze. Jednakże sam fakt posiadania dużej grupy odbiorców już na starcie bynajmniej nie wyłącza producentów i dystrybutorów z odpowiedzialności i konieczności wykorzystania narzędzi promocyjnych i marketingowych, dzięki którym widzowie dowiedzą się, że film powstał oraz gdzie i kiedy można go będzie zobaczyć. Warto w tym kontekście przypomnieć słowa Krzysztofa Kopczyńskiego o tym, że rola promocji w procesie produkcji i dystrybucji filmu dokumentalnego stale zyskuje na znaczeniu, ale twórcom, którzy w pierwszej kolejności nie myślą o widzach, żadna promocja nie jest w stanie pomóc⁴⁵⁸. Dodatkowo, zgodnie z tezą Marii Waldowskiej dotyczącą młodszych pokoleń, które nie wykazują się cierpliwością w oczekiwaniu na ulubione programy i w związku z tym ich uwaga kierowana jest zdecydowanie w stronę sieci⁴⁵⁹, twórcy filmów adresowanych do młodszych widzów winni pamiętać, aby nie tylko dystrybuować filmy poprzez ten kanał, ale aby również swoje działania marketingowe i promocyjne ogniskować przede wszystkim właśnie tam.

Jak zauważa Maciej Ostatek, we współpracy z dystrybutorem filmu firmą Best Film twórcy podjęli cały szereg działań promocyjnych, które miały na celu przekazanie widzom informacji o filmie *Skandal. Ewenement Molesty* i zachęcenie ich do obejrzenia obrazu. Producent jako kluczowy element, który zdecydował o sukcesie frekwencyjnym filmu, wskazuje zwiastun przygotowany przez twórców i eksploatowany w social mediach, głównie

⁴⁵⁵ Wywiad z Olgą Bieniek.

⁴⁵⁶ Sobocińska, M., *Formy promocji filmów...*, s. 191.

⁴⁵⁷ Ocena filmu *Skandal. Ewenement Molesty*.

⁴⁵⁸ Kopczyński, K., *Dystrybucja polskich filmów...*, s. 162.

⁴⁵⁹ Waldowska, M., *Netflix i jego wpływ na tradycyjne kanały dystrybucji filmowej*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Semper, Warszawa 2020, s. 171.

na Facebooku⁴⁶⁰. Trailer został wyświetlony ponad 600 tysięcy razy, co jest świetnym wynikiem, zwłaszcza że osiągnięto go organicznie, to jest dzięki fanom hip-hopu i zespołu Molesta, którzy udostępniali ten zwiastun na swoich prywatnych profilach na platformie społecznościowej. W badaniu przeprowadzonym przez Polski Instytut Sztuki Filmowej aż 73% widzów filmu *Skandal. Ewenement Molesty* wskazało Internet jako miejsce, w którym zobaczyli trailer⁴⁶¹.

Co bardzo istotne w kontekście niniejszego opracowania i analizy dystrybucji filmu dokumentalnego w czasie pandemii, twórcy wspólnie z dystrybutorem zdecydowali, aby sam fakt przełożenia premiery filmu ze względu na panujące warunki pandemiczne przekuć w swój sukces. Wymyślili hasztag #wartoczekuć, który był wykorzystywany w komunikacji w social mediach i załączany do postów i komunikatów udostępnianych w sieci.

Narzędzia promocyjne i marketingowe wykorzystane w procesie eksploatacji *Skandalu* sprowadzały się właśnie przede wszystkim do działań w obrębie social mediów: Facebook, Instagram, YouTube. Twórcy organizowali akcje promocyjne, nagrody z konkursami, crosspromocje. Jednym z niewielu narzędzi outdoorowych, wykorzystanych przez dystrybutora i producentów, było odsłonięcie muralu przygotowanego z okazji premiery filmu. Data wydarzenia również była nieprzypadkowa, mianowicie odbyło się ono 28 września, co jest bezpośrednim odniesieniem do tytułu i treści jednego z najbardziej znanych utworów zespołu właśnie z płyty *Skandal*⁴⁶².

Przyglądając się narzędziom i działaniom marketingowym, podjętym przez twórców i dystrybutora filmu *Skandal. Ewenement Molesty*, warto zauważyć, że większość zasobów została zaangażowana w działania w sieci i social mediach. Logiczna wydaje się zatem konstatacja, że na skutek pandemii duża część życia, w tym także kanały komunikacji z widzami, przeniosła się do Internetu. Co ciekawe, na pytanie „Co zachęciło cię do obejrzenia filmu?” respondenci jako pierwsze trzy argumenty wskazali: to, że film jest oparty na faktach (44%), opinie rodziny i znajomych (35%) i doskonałą muzykę (30%). Dopiero na czwartym miejscu, tuż za podium, znalazł się omawiany wcześniej zwiastun filmu (25%)⁴⁶³. O ile prawdziwość opowiadanej historii i walory ścieżki dźwiękowej filmu wynikają organicznie z treści i formy obrazu, o tyle warto zwrócić uwagę na ważność „poczty pantoflowej” w promocji obrazu Paducha. Jednakże akurat to narzędzie promocji, aczkolwiek skuteczne, pozostaje raczej

⁴⁶⁰ Wywiad z Maciejem Ostatkiem.

⁴⁶¹ Ocena filmu *Skandal. Ewenement Molesty*.

⁴⁶² Wywiad z Maciejem Ostatkiem.

⁴⁶³ Ocena filmu *Skandal. Ewenement Molesty*.

poza wolą i siłą sprawczą producentów i dystrybutorów. W tej kwestii decydują walory artystyczne samego dzieła, zgodnie ze starą filmową maksymą, że „dobry film zawsze się obroni”.

Jeśli przyjrzeć się dla porównania, z jakich narzędzi marketingowych korzystał Next Film, promując film *Kult* Olgi Bieniek na kilka miesięcy przed wybuchem pandemii, zanim widzowie zostali zamknięci w domach, zauważymy, że dużo większy nacisk firma położyła na bardziej tradycyjne formy komunikacji. W dużych miastach zawisły plakaty i billboardy, twórcy i bohaterowie udzielali wywiadów radiowych w stacjach ogólnokrajowych i regionalnych, występowali w telewizjach śniadaniowych oraz przygotowali zwiastun filmu. Jak wspomniano wcześniej w niniejszym opracowaniu, w dystrybucję materiałów promocyjnych (w tym przede wszystkim trailera) zaangażowała się społeczność fanów, przede wszystkim fanklub „Kulturyści”, dzięki czemu liczba wyświetleń zwiastuna osiągnęła bardzo wysoki wynik: 200 tysięcy wyświetleń⁴⁶⁴. Dlaczego zwiastun filmu *Skandal. Ewenement Molesty* osiągnął trzykrotnie wyższą wartość? Przypuszczam, że duży wpływ mógł mieć na to fakt, iż w okresie dystrybucji i promocji filmu o raperach większość widzów była skazana na siedzenie w domu, co przekładało się na dużo większą liczbę godzin spędzanych każdego dnia na przeglądaniu social mediów.

Zauważymy, że niezależnie od intensyfikacji wykorzystania poszczególnych kanałów twórcy i dystrybutorzy obu tytułów opierali swoje kampanie promocyjne na dwóch conceptach: „kultury uczestnictwa”, gdzie fani i potencjalni widzowie są angażowani (zazwyczaj poprzez social media) w proces tworzenia kampanii marketingowej, oraz „marketingu wirusowego”, gdzie potencjalni klienci (tu widzowie) sami rozpowszechniają treści marketingowe dotyczące promowanego produktu⁴⁶⁵. W jednym i drugim przypadku zyskuje to walor autentyczności i stanowi swoistą pieczęć jakości wystawioną przez widzów-odbiorców, a twórcom i dystrybutorom zwraca nagrodę w postaci wyższej frekwencji w kinach oraz większej liczby widzów przed telewizorami i komputerami.

⁴⁶⁴ Wywiad z Olgą Bieniek.

⁴⁶⁵ Gębicka, E., *Nowe media w kampaniach promocyjnych filmów. Możliwości i zagrożenia*, [w:] Adamczak, M., Klejsa, K., [red.] *Wokół zagadnień dystrybucji filmowej*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2015, s. 214, 218.

4.3.3. Podsumowanie

Oba analizowane filmy dokumentalne – *Skandal. Ewenement Molesty* i *Kult. Film* – zdają się stanowić dobry materiał porównawczy. Jeden i drugi to pełnometrażowe produkcje o kultowej dla swojego gatunku grupie muzyków. Oba korzystają z takich samych narzędzi i środków artystycznej ekspresji i są podobne pod kątem estetycznym (w tej kwestii z pewnością bardzo istotny jest fakt, że autorem zdjęć do obu obrazów jest ten sam twórca – Bartosz Bieniek, brat Olgi Bieniek, reżyserki i producentki *Kultu*). Chyba jedyna, ale zarazem bardzo istotna różnica polega na tym, że były dystrybuowane w różnym czasie i okolicznościach. *Kult* mógł przejść ścieżką eksploatacji i promocji wydeptaną przez dziesiątki lat przez kolejne pokolenia filmowych twórców i dystrybutorów. Producent oraz dystrybutor filmu *Skandal. Ewenement Molesty* musieli się natomiast zmierzyć z niespotykanymi dotychczas warunkami i przeszkodami, wytyczyć nowe szlaki, spróbować nowych metod, niejednokrotnie dużo więcej zaryzykować. Jak pokazało życie, ryzyko się opłaciło.

Można zauważyć, że paradoksalnie wprowadzenie limitów biletów sprzedawanych w kinach w czasie wysokiej liczby zakażeń i zgonów powodowanych przez wirus SARS-CoV-2 zadziało na korzyść dystrybucji filmu dokumentalnego w Polsce. Przełożyło się to bowiem na wycofanie z eksploatacji blockbustów, które – głównie ze względu na ogromne koszty ich produkcji bądź pozyskania licencji na ich dystrybucję – musiały poczekać na lepsze, a przede wszystkim bardziej pewne i stabilne czasy; dystrybutorzy mieli po prostu zbyt dużo do stracenia. Przez to oferta filmów (głównie fabularnych) na polskich ekranach była znacznie skromniejsza niż przed wybuchem pandemii w analogicznym okresie. Mniejsza i słabsza konkurencja stworzyła zatem relatywnie dobre warunki do dystrybucji filmu dokumentalnego o hiphopowej grupie Molesta.

Warto też zwrócić uwagę na fakt, że głównymi odbiorcami dokumentu muzycznego są w dużej części fani danego zespołu – bohatera filmu, którzy na wyczekiwany tytuł pójdą do kina, gdy tylko dowiedzą się, kiedy i gdzie zostanie wyświetlony. Taka grupa docelowa jest wierna, ale niestety zazwyczaj niezbyt liczna. Gdy takowe dzieło trafia na ekrany, to bardzo rzadko zdarza się, aby sala podczas projekcji była wypełniona choćby w połowie. Jest to zatem kolejna przesłanka do wniosku, że wprowadzone w kinach w owym czasie limity liczby widzów akurat filmowi Paducha raczej zaszkodzić nie mogły. Nawet ograniczenie dopuszczalnego wypełnienia sal z 50% do 25%, które zostało wprowadzone już w końcowej fazie kinowej dystrybucji tytułu, nie mogło *Skandalowi* zaszkodzić właśnie z tego względu, że

była to już końcówka tego etapu eksploatacji i, tradycyjnie dla schyłkowej fazy kinowego obiegu, zainteresowanie obrazem malało geometrycznie.

Zdaje się, że najodważniejszą decyzją producenta i dystrybutora *Skandalu* było zachowanie „tradycyjnej” sekwencyjności okien dystrybucji i nierezygnowanie z eksploatacji kinowej. Mimo wielu przesłanek oraz faktu, że mnóstwo tytułów zostało w tym okresie zawieszonych, Ostatek i Best Film zdecydowali się na wprowadzenie tytułu do szerokiej kinowej dystrybucji w dużej liczbie kopii. Jak pokazało życie, ta decyzja się opłaciła i film osiągnął frekwencyjny sukces, który później przełożył się także na sukces na kolejnych polach eksploatacji oraz ofertę zakupu licencji ze strony Netflixa.

Jeśli chodzi o zastosowanie narzędzi promocyjnych przez twórców i dystrybutora filmu *Skandal. Ewenement Molesty*, widzimy, że promocja w czasie pandemii niemal zniknęła z przestrzeni publicznej. Wydawałoby się niecelowa, wzięwszy pod uwagę fakt, że mnóstwo rodaków zostało przymuszonych przez wprowadzone restrykcje do pozostawania w domach. Kampania filmu przeniosła się zatem w głównej mierze do sieci i social mediów. Ewa Gębicka już w 2015 roku sugerowała, że najprostszą metodą adaptacji do postępujących w kinematografii zmian jest przeniesienie mediów tradycyjnych do środowiska wirtualnego, czyli na przykład zastąpienie plakatów i billboardów outdoorowych banerami i szeroko pojętą reklamą w Internecie⁴⁶⁶. Można zatem dojść do konkluzji, że zmiany organiczne, które i tak postępowały już od wielu lat wraz z rozwojem technologii, przez pandemię zostały jedynie drastycznie przyspieszone, a Maciej Ostatek i dystrybutor Best Film zachowali niezbędną elastyczność i przytomnie zaadaptowali się do okoliczności zaordynowanych przez światową katastrofę.

Warto tutaj podkreślić jeszcze jedną, wielce istotną rzecz. Sukces frekwencyjny i komercyjny filmu *Skandal. Ewenement Molesty* to właśnie efekt (abstrahując od walorów artystycznych samego filmu) ciężkiej pracy i właściwych decyzji podejmowanych przez producenta i dystrybutora, którzy walczyli o widzów pomimo wyjątkowo niesprzyjających okoliczności. Dobitym dowodem słuszności tej tezy niech będzie fakt, że jedyna nagroda dla producenta filmowego⁴⁶⁷ przyznawana w krajowej kinematografii, czyli Nagroda Krajowej Izby Producentów Audiowizualnych, podczas Festiwalu OFF Camera w Krakowie w 2021 roku, została przyznana właśnie Maciejowi Ostatkowi za produkcję i dystrybucję

⁴⁶⁶ Gębicka, E., *Nowe media w kampaniach...*, s. 207.

⁴⁶⁷ Tę samą nagrodę otrzymała w 2019 r. Małgorzata Wabińska za omawiany wcześniej w niniejszym opracowaniu film *Diagnosis*.

analizowanego w niniejszym opracowaniu filmu. Jury jako uzasadnienie swojej decyzji podało między innymi sukces frekwencyjny w wyjątkowo trudnych warunkach dystrybucyjnych.

Na podstawie niniejszego wywodu można odnieść wrażenie, że pandemia COVID-19 wcale nie położyła się cieniem na dystrybucji filmowej, a przynajmniej dystrybucji filmu dokumentalnego w Polsce, gdyż *Skandal. Ewenement Molesty* osiągnął przecież frekwencyjny sukces. Jednakże jest to studium tylko jednego wybranego przypadku. Poza tym producent i dystrybutor *Skandalu* podjęli wiele odważnych i zarazem słusznych decyzji dotyczących eksploatacji i wykorzystania narzędzi promocyjnych. Należy też pamiętać, że sam film jest, przynajmniej w mojej (subiektywnej) ocenie, dziełem bardzo interesującym i prezentującym wysoki poziom warsztatowy. No i wreszcie, wracając do konkluzji ze wstępu rozprawy: dystrybucja filmu zależy od bardzo wielu zmiennych. Niech zatem niniejsze opracowanie traktowane będzie jedynie jako wstęp do dalszych badań i dyskusji o skutkach pandemii dla dystrybucji filmowej w Polsce.

5. DOKUMENTALNE POST SCRIPTUM

5.2. Życie po filmie – niewiadome po premierze i dystrybucji

O ile nie ulegnie zniszczeniu i potem zapomnieniu, dzieło sztuki zostaje na zawsze. Nie ma powodów, z których film, jako utwór zbiorowy, należałoby z tej zasady wyłączyć. Jednakże istnieją sytuacje, scenariusze i wypadki losowe, w których film (czy raczej kopia filmu) zostaje utracony. Mamy zatem do czynienia z ryzykiem i wydarzeniem niepożądanym, których producent, jako osoba odpowiedzialna za dzieło, musi mieć świadomość oraz znać narzędzia i mechanizmy do redukcji tegoż ryzyka i zapobiegania tymże zdarzeniom niepożądanym.

Idąc dalej tropem „wieczystości” każdego dzieła, w tym filmowego, należy zwrócić również uwagę na fakt, że utwór dokumentalny może rezonować długo po zakończeniu jego realizacji, dystrybucji i eksploatacji. Prawie zawsze będzie miał jakiś wpływ na występujących w nim bohaterów, często też na jego lub jej otoczenie i spadkobierców. Niejednokrotnie odcisnie również znaczące piętno na losach i ścieżce (zarówno profesjonalnej, jak i prywatnej) głównego twórcy: reżysera. Może stać się obiektem zainteresowania badaczy kultury – filmoznawców i innych naukowców. Również możliwe, ale bodajże najrzadziej występujące,

jest wywarciu przez film dokumentalny wpływu na wybraną grupę społeczną, zawodową lub inną.

Sam producent obrazu również może zmierzyć się z nieprzewidzianym zdarzeniem dotyczącym konkretnego tytułu, nawet po zakończeniu jego eksploatacji. Istnieją scenariusze, w których zrodzą się dla niego nowe możliwości i szanse na dodatkowe korzyści i zysk, ale mogą też wystąpić zdarzenia niepożądane i związane z ryzykiem, jak choćby wstąpienie na drogę sądową przez bohatera (lub jego spadkobierców), który uznał, że jego dobra zostały w utworze audiowizualnym w jakiś sposób naruszone.

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe przesłanki, niniejsza część opracowania ma za zadanie znaleźć odpowiedź na pytanie: **Jak producent filmu dokumentalnego może zarządzać ryzykiem i niewiadomymi występującymi już po zakończeniu eksploatacji konkretnego utworu?**

5.2.1. *Primum non nocere*, czyli wpływ realizacji i dystrybucji filmu dokumentalnego na głównych bohaterów

Maksyma przytoczona w tytule niniejszego podrozdziału opracowania zwyczajowo odnosi się do świata medycyny i lekarzy. Jednakże zaryzykowałbym tezę, że w podobnym stopniu należy ją stosować również w kinie dokumentalnym. Zarówno producent, jak i reżyser realizujący niefikcyjny obraz filmowy muszą pamiętać, że jest bardzo duże prawdopodobieństwo, iż sama realizacja dzieła będzie miała ogromny wpływ na życie i losy filmowego bohatera, o etapie dystrybucji nie wspominając. Twórcy filmowi powinni zatem zawsze mieć na uwadze, że biorą za swoich bohaterów i ich życie odpowiedzialność. Jacek Bławut, doświadczony i ceniony polski dokumentalista, zauważa, że zawsze myśli o tym, co spotka jego bohatera po filmie⁴⁶⁸. Leszek Dawid zaś podkreśla, że to autor obrazu jest główną osobą odpowiedzialną za relację z bohaterem i nie wolno mu dopuszczać do żadnego rodzaju nadużyć, które mogłyby fotografowaną osobę w jakikolwiek sposób skrzywdzić. Byłoby to sprzeczne z fundamentem

⁴⁶⁸ Bławut, J., *Bohater w filmie dokumentalnym...*, s. 100.

współpracy przy realizacji filmu dokumentalnego, czyli wzajemnym zaufaniem, którym mają darzyć się nawzajem twórca i bohater⁴⁶⁹.

Warto w tym kontekście i na tym etapie niniejszych rozważań wziąć pod uwagę fakt, że realizacja i dystrybucja filmu dokumentalnego mogą mieć wpływ na bohatera nie tylko w sensie względnym – jeśli weźmie się pod uwagę samoocenę czy też ocenę otoczenia, bliższego bądź dalszego. Skutki mogą mieć też dużo bardziej bezpośredni, namacalny i bezwzględny charakter. Warto przytoczyć tu obserwację Joanny Pawлуśkiewicz, która po wielu latach pracy w branży filmowej postanowiła zaangażować się w działalność ekologiczną: stanęła w obronie polskich lasów przed wycinką i na przeszło cztery lata dołączyła do kolektywu aktywistów walczących w tym imieniu. Głośna sprawa ochrony Puszczy Białowiejskiej przykuła uwagę wielu dokumentalistów, którzy przyjeżdżali na miejsce wydarzeń, w których brała udział Pawлуśkiewicz, by je rejestrować. Sama działaczka zaobserwowała wówczas wiele patologicznych sytuacji, które nie powinny mieć miejsca, jak choćby wypuszczenie materiału do emisji bez konsultacji z bohaterem czy też brak formalnej zgody na wykorzystanie wizerunku i wypowiedzi. Jak sama jednak przyznaje, jej też zdarzało się popełniać podobne błędy, gdy pracowała w branży filmowej. Na podstawie swoich obserwacji Pawлуśkiewicz sformułowała szereg wniosków. Najważniejszy dla tej części mojego opracowania jest stanowiący o tym, że producent i inni twórcy filmu dokumentalnego, oprócz tego że są odpowiedzialni za losy bohaterów obrazu, mogą również w niektórych przypadkach być winni za wytoczenie im spraw sądowych przez różne instytucje lub osoby, a nawet za utratę przez nich wolności⁴⁷⁰. Wydaje się, że jest to niezwykle silne potwierdzenie umocowania tytułowej łacińskiej sentencji w świecie filmu dokumentalnego i jego bohaterów. Nieszkodzenie rejestrowanym osobom i ich otoczeniu, oprócz niebagatelnego subiektywnego znaczenia etycznego i moralnego, ma też oczywiście znaczenie w sensie obiektywnym. Dodatkowo warto zauważyć, że przestrzeganie tej zasady znacząco redukuje ryzyko, iż bohater obrazu wystąpi przeciwko producentowi w sądzie jako osoba pokrzywdzona.

Aby zbalansować ciężar uprzednich ustępów i pokazać, że wpływ filmu dokumentalnego na dalsze losy jego bohaterów nie rodzi jedynie ryzyka i potencjalnych zagrożeń, chciałbym posłużyć się przykładem z drugiego bieguna. Bardzo ciekawym (i kolorowym!) przypadkiem jest historia Jolanty Janus, głównej bohaterki filmu dokumentalnego

⁴⁶⁹ Dawid, L., *Dokument umarł? Kamera cyfrowa jako narzędzie dokumentalisty*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017, s. 41.

⁴⁷⁰ Pawлуśkiewicz, J., (2021) *Filmowa obrona przyrody*, „Kino”, nr 7/2021.

Lekcja miłości (2019, reż. Małgorzata Goliszewska i Katarzyna Mateja). Ta elegancka i niezwykle barwna kobieta od razu przykuła uwagę twórczyń filmu, które pierwotnie planowały zrealizować obraz o bohaterze zbiorowym. Jednak gdy w czasie dokumentacji na dancingach w restauracji „Uśmiech” w Szczecinie zobaczyły panią Jolę, od razu wiedziały, że znalazły swoją jedyną bohaterkę czy nawet gwiazdę. Co prawda, jak podają twórczynie, dużo czasu zajęło im zdobycie jej pełnego zaufania, aby chciała odsłonić się przed kamerą jako pełnokrwista bohaterka, ale ostatecznie, dzięki metodzie małych kroczków, udało się osiągnąć sukces⁴⁷¹. Jolanta Janus wypadła w obrazie Goliszewskiej i Matei na tyle interesująco, że zaraz posypały się propozycje jej udziału w kolejnych audiowizualnych projektach, jednakże zupełnie odmiennych. Pani Jola wystąpiła między innymi w teledysku zespołu Super Girl & Romantic Boys pod tytułem *Dansing*⁴⁷² i w reklamie telewizyjnej platformy zakupowej Answear⁴⁷³. Taki sukces, rozpoznawalność i zainteresowanie nie dziwiłyby w przypadku aktorki występującej w filmie fabularnym z olbrzymią widownią, jednak jest rzeczą niezmiernie rzadką w przypadku bohatera dokumentu. Ta sytuacja dowodzi też zarazem, że wpływ filmu dokumentalnego na dalsze losy jego bohaterów może być bardzo pozytywny, a w niektórych przypadkach okazać się trampoliną do sławy i medialnej kariery.

5.2.2. Co się dzieje z reżyserem po premierze jego filmu?

Chciałbym na tym etapie niniejszych rozważań przywołać, za Markiem Hendrykowskim, historię jednego z pierwszych filmów dokumentalnych zrealizowanych po ukończeniu uczelni przez Krzysztofa Kieślowskiego. Chodzi o prześwietlający choroby społeczno-gospodarcze toczące PRL obraz pod tytułem *Fabryka* (1970), w którym głównemu twórcy asystował Marcel Łoziński. Z pozoru niewdzięczny, „produkcyjny” temat okazał się ostatecznie świetnie oraz wielce profesjonalnie ujętą i opowiedzianą historią, dziś uznawaną wręcz za klasykę gatunku. Oprócz samego faktu, że Kieślowski dał namacalny dowód tego, iż wyszedł spod mentorskich skrzydeł Kazimierza Karabasa, zyskał również (tudzież sam sobie stworzył) punkt odniesienia do pracy, którą podjął rok później. Wtedy to bowiem wraz z Tomaszem Zygadłą, Wojciechem Wiszniewskim, Pawłem Kędzierskim, Tadeuszem Walendowskim, Witoldem Stokiem i

⁴⁷¹ Maksimiuk, M., (2020) *Wyjść poza maskę*, „Kino”, nr 8/2020, s. 42-43.

⁴⁷² Tamże, s. 44.

⁴⁷³ Źródło: <https://www.youtube.com/watch?v=f5hVCbUQxpY> [dostęp: 19.01.2023].

Jackiem Petryckim podjęli się wyzwania zbliżonego tematycznie, jednakże o znacznie większej skali: filmu dokumentalnego *Robotnicy 1971: Nic o nas bez nas* (1971)⁴⁷⁴. Kieślowski realizując film o zakładzie produkującym traktory Ursus, nie tylko dał dowód warsztatu zdobytego na uczelni, który pozwolił mu robić kolejne dzieła, ale również wyznaczył kierunek i temat jego kolejnej pracy.

Powyższa historia obrazuje, poza możliwością utorowania sobie samemu ścieżki artystycznego rozwoju, inną rzecz, którą autor dokumentu po sobie i swojej pracy zostawia – wpływ na innych twórców. Badacze polskiej kultury nie mają wątpliwości co do ogromnego wpływu Kazimierza Karabasa na całą rzeszę polskich dokumentalistów, w tym na Krzysztofa Kieślowskiego, czy dalej: wpływu Kieślowskiego na pokolenia kolejne. Twórcy oddziaływali zarówno bezpośrednio, jako przekazujący wiedzę nauczyciele, oraz pośrednio: poprzez inspirowanie. Przypadki, w których jeden dokumentalista wpłynął na losy i twórczość młodszych od siebie koleżanek i kolegów, można mnożyć. Katarzyna Mąka-Malatyńska wskazuje choćby Wojciecha Wiszniewskiego jako mającego niewątpliwie wpływ na twórczość Marcina Koszałki czy Pawła Stasika. Samą zaś definicję dokumentalizmu ukutą przez tego reżysera badaczka wskazuje jako istotny punkt odniesienia dla teoretyków kina⁴⁷⁵. Widać zatem wyraźnie, że twórczość audiowizualna żyje znacznie dłużej niż do zdjęcia tytułu z kinowego ekranu czy nawet po zakończeniu szeroko pojętej eksploatacji, i może być istotna dla znacznie szerszego grona osób niż tylko widzowie obrazu i sami jego twórcy.

W nawiązaniu do wspomnianego wyżej wpływu twórców na teorię kina, chciałbym przywołać jeszcze jeden przykład: Grzegorza Królikiewicza i jego koncepcji „przestrzeni pozakadrowej”. Mirosław Przyłipiak w tekście *Teoria przestrzeni pozakadrowej: odczytanie po latach* wraca po pięciu dekadach do pracy magisterskiej reżysera, aby po raz kolejny głęboko zlustrować ją i omówić wpływ reżysera na polskie filmoznawstwo. Jak sam Przyłipiak przyznaje, z perspektywy czasu dużo bardziej krytycznie ocenia wywód Królikiewicza, zarówno pod kątem stylistycznym i językowym, jak i naukowo-teoretycznym. Z dzisiejszej perspektywy niektóre spostrzeżenia zdają mu się oczywiste lub w najlepszym wypadku słabo opisane. Jednocześnie przyznaje, że po pierwszej lekturze tekstu Królikiewicza on sam i uczący go wówczas profesorowie bardzo wysoko oceniali koncepcję reżysera i jego wkład w teorię

⁴⁷⁴ Hendrykowski, M., (2022) *Fabryka*, „Magazyn Filmowy”, nr 11 (135), s. 78-79.

⁴⁷⁵ Mąka-Malatyńska, K., *Ideologia, historia i jednostka – o teorii i praktyce filmowej Wojciecha Wiszniewskiego*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019, s. 120.

filmu⁴⁷⁶. Powyższe dobitnie dowodzi nie tylko samego wpływu twórców filmów dokumentalnych na szeroko pojętą teorię kina, ale również tego, że wpływ ten może zmieniać się z czasem i inaczej rezonować z badaczami kultury w zależności od tego, kiedy i w jakim kontekście jest analizowany, nawet przez tego samego badacza.

Podsumowując: reżyser, kończąc pracę nad swoim autorskim filmem dokumentalnym, może zatem wyznaczyć sobie samemu lub sobie samej ścieżkę dalszej pracy twórczej. Może również stać się źródłem inspiracji dla innych twórców bądź bezpośrednio przekazać im zdobytą w filmowym boju wiedzę. Może również, świadomie bądź nie, ukuć nową filmową teorię, by stać się potem przedmiotem badań i analiz teoretyków kina i szeroko pojętej kultury. Jednakże wszystko to zdaje się raczej pozostawać bez wpływu i woli samego twórcy bądź twórczyni. Zgoła inaczej rzecz ma się w kwestii zaangażowania w życie samych bohaterów, zdarza się bowiem, że współpraca (często długotrwała, a nawet wieloletnia) między reżyserem a bohaterem zmienia się w przyjaźń. Jednakże relacja takowa ma już zazwyczaj charakter prywatny. Aby zatem finalnie podsumować tę część niniejszych rozważań, posłużę się rozpoznaniem Tadeusza Sobolewskiego. Ten ceniony teoretyk i znawca rodzimej kinematografii w kontekście *Filmu balkonowego* Pawła Łozińskiego stwierdza, że „człowiek z kamerą, który wysłuchał tylu zwierzeń, [...] musi skończyć film i wypuścić go z powrotem między ludzi. A samemu musi się usunąć. Nie może wziąć na siebie wszystkich losów. Wystarczy, że je przetworzył”⁴⁷⁷. Ta celna puenta doskonale definiuje powinność dokumentalisty wobec jego bohaterów oraz tego, co reżyser powinien zrobić po zakończeniu filmu. Już sam fakt zabrania autorskiego głosu w danej sprawie winien wystarczyć jako udział twórcy filmowego w życiu zarejestrowanych przez niego osób. Autor zaś, po zrobieniu filmu, winien pozwolić mu żyć swoim życiem, a sam zająć się nowymi projektami. Przetwarzaniem zaś niech parają się inni filmowcy, krytycy i badacze kultury.

⁴⁷⁶ Przyłipiak, M., *Teoria przestrzeni pozakadrowej: odczytanie po latach*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019, s. 152-171.

⁴⁷⁷ Sobolewski, T., (2021) *Pusty chodnik*, „Kino”, nr 10/11/2021, s. 98.

5.2.3 Producent i film – na dobre i na złe

Jak wspomniałem wcześniej w niniejszym opracowaniu, producent filmu zostaje z dziełem najdłużej. Jeśli bowiem nie sprzeda ani nie sceduje posiadanych praw majątkowych do utworu, to prawa te zostają przy nim aż do jego śmierci (lub, jeśli w ramach umowy z dystrybutorem przekazał prawa na czas eksploatacji, to te wracają do niego po wygaśnięciu umowy), aby potem przejść na jego spadkobierców lub trafić do domeny publicznej. Głównym aspektem zarządzania ryzykiem i niewiadomymi, będzie zatem w tym kontekście możliwość jak najdłuższego obrotu i zarządzania tymi prawami w celu maksymalizacji zysku.

Szczególnie w kinie niefikcyjnym, które siłą rzeczy obarczone jest niezliczonymi niewiadomymi na każdym etapie i produkcji, i dystrybucji, trudno jest przewidzieć, co producent będzie mógł zrobić z danym tytułem po wielu latach od zakończenia procesu eksploatacji. Przecież nie jest wykluczone, że twórcy w swoim obrazie sportretują bohatera, który uzyska rozgłos dopiero po wielu latach od momentu, w którym zrealizowano materiał filmowy. Tak bywa zwłaszcza w wypadku realizacji dokumentu muzycznego lub sportowego o osobie będącej dopiero u progu kariery, która kilka lat po ukończeniu filmu zyskuje międzynarodową sławę, być może nawet na zupełnie innym polu. Również sportretowanie everymana w filmie dokumentalnym rodzi (niewielką, ale prawdopodobną) szansę, że ten kiedyś zostanie sławny. Nie ma tu znaczenia, czy sława ta zostanie osiągnięta w chwalebny czy w niechlubny sposób. Ważne staną się rozgłos i zainteresowanie odbiorców wszelkimi materiałami związanymi z tą postacią. Taka sytuacja stwarza niebywałą szansę na ponowny obieg tego samego tytułu, zapewne tym razem dużo bardziej dochodowy, a producent miałby w swoich rękach produkt absolutnie unikatowy i pożądany z zagwarantowaną bardzo szeroką widownią.

Powyższy ustęp traktuje o szansach producenta, ale nie należy zapominać, że posiadanie praw majątkowych do utworu, w szczególności zbiorowego, jakim jest film, wiąże się również z pewnymi zagrożeniami, także po zakończeniu okresu eksploatacji. Przykładem takiego ryzyka jest wystąpienie przez stronę trzecią z roszczeniami wobec producenta – właściciela praw do filmu. Roszczenia takowe mogą wystosować osoby lub podmioty (bądź ich spadkobiercy), które poczuły, że ich dobra bądź prawa zostały w czasie eksploatacji filmu naruszone. Na tym etapie trudno jednak rozważać możliwości i pole do działania dla menedżera obrazu, gdyż jest już na to za późno. Jeśli faktycznie doszło do zaniedbania na etapie zawierania

umów związanych z realizacją dzieła audiowizualnego, to producent może jedynie dążyć do ugody z drugą stroną, zanim uruchomione zostanie postępowanie procesowe. Jediną alternatywą (lub krokiem kolejnym, gdy osiągnięcie porozumienia nie jest możliwe) zdaje się zawierzenie swojego losu adwokatowi i zdanie się na wyrok sądu. Należy jednocześnie pamiętać, że poziom ryzyka będzie każdorazowo zależał od okoliczności i indywidualnej charakterystyki danej sprawy i nie jest możliwe uogólnianie jakichkolwiek wskazówek w tej materii.

Innym przykładem zdarzenia niespodziewanego i obciążonego pewnym (ale znacznie mniejszym) ryzykiem i zarazem szansą dla producenta jest pojawienie się nowego i nieznanego dotychczas pola eksploatacji. Taka sytuacja rodzi dla właściciela autorskich praw majątkowych do utworu szansę na dodatkowy zysk, ale pod warunkiem, że będzie pamiętał o rozszerzeniu posiadanych już praw o to właśnie nowe pole eksploatacji. W przeciwnym wypadku, jeśli będzie dystrybuował obraz na nowym polu bez uzyskania lub rozszerzenia zgody, będzie narażony (słusznie) na roszczenia osób autorsko uprawnionych, które były zaangażowane w proces realizacji dzieła. Aby uniknąć tego ryzyka, producent winien podpisać aneksy do zawartych kontraktów, potwierdzające rozszerzenie możliwości eksploatacji utworu o nowo powstałe pole. Alternatywą jest zamieszczenie adekwatnego zapisu już w pierwotnej umowie, stanowiącego o tym, że prawa będą rozszerzane „automatycznie”, gdy pojawi się nowe pole eksploatacji, jednakże moc prawna takich zapisów bywa kwestionowana przez prawników, więc zdaje się tym samym ścieżką znacznie bardziej ryzykowną.

5.2.4 Losy dzieła

W kwestii zarządzania ryzykiem jednym z najważniejszych aspektów losów dzieła po zakończeniu jego eksploatacji jest magazynowanie samej kopii filmowej. Według obecnego stanu wiedzy taśma celuloidowa, jeśli jest przechowywana w dobrych warunkach, wytrzyma co najmniej 70 lat. Nie wiadomo jeszcze, jaka jest trwałość dysku cyfrowego z zapisaną nań kopią DCP, ponieważ technologia ta jest po prostu zbyt świeża. Poniekąd tłumaczy to obowiązek nakładany na producentów, aby filmy⁴⁷⁸ z dofinansowaniem Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej składali w FilMOTECE Narodowej w wersji optycznej⁴⁷⁹, mimo że mało które

⁴⁷⁸ W przypadku filmów dokumentalnych obowiązek ten dotyczy wyłącznie obrazów pełnometrażowych.

⁴⁷⁹ Zob. Programy Operacyjne PISF 2022.

kino w kraju byłoby w stanie (w technicznym sensie) taką kopię odtworzyć. Praktyka zawodowa pokazuje, że aby uniknąć ryzyka utracenia kopii filmu, wykonuje się jej kilka wersji na różnych nośnikach. Pomocne może się również okazać przetrzymywanie tychże nośników w kilku miejscach, aby zminimalizować ryzyko zniszczenia na skutek pożaru, powodzi bądź kradzieży (od tego ostatniego dodatkowo można kopię zabezpieczyć specjalnym kluczem cyfrowym). Dodatkowym zabezpieczeniem może być trzymanie cyfrowej kopii filmu w chmurze, ale wersja cyfrowa jest narażona na ataki hakerskie, pirackie, a także na ryzyko, że serwery, na których film jest przetrzymywany, padną lub zostaną zniszczone. Najrozsądniejszą i zarazem najczęściej stosowaną opcją minimum jest zatem przechowywanie kopii filmu na twardych nośnikach. Po dwie kopie – jedna na taśmie światłoczułej, druga na dysku cyfrowym – znajdują się w FilMOTECE Narodowej, a drugi taki sam zestaw zostaje zdeponowany w sejfie u producenta.

Jeśli chodzi o długofalowe (a co najmniej dłuższe niż okres eksploatacji obrazu) oddziaływanie społeczne obrazu niefikcyjnego, bardzo ciekawe obserwacje przedstawił Wojciech Wiszniewski. Reżyser skonstatował, że film dokumentalny jako skuteczne narzędzie socjotechniczne może silnie i sprawnie oddziaływać na społeczeństwo, poruszając problemy ważne dla ogółu lub jego znacznej części. Ma szansę wprowadzić nowe (lub utrwalić stare) korzystne składniki kultury, wartości moralne, ideologiczne czy etyczne oraz eliminować te niekorzystne. Ważne jednak jest to, że widza konfrontuje się z rzeczywistością, którą ten już zna, albo z taką, której nie zna. W pierwszym przypadku „wiara” oglądającego będzie pochodną zgodności obserwowanego w filmie obrazu z jego własnymi doświadczeniami. W drugim zaś to rolę twórców filmowych, operujących stosownymi środkami formalnymi, jest wyrobienie u widza przekonania o prawdziwości przedstawionej historii. W kontekście zarządzania ryzykiem i niewiadomymi warto jednak pamiętać o tym, że jeśli widz wyczuje fałsz w odbieranym tekście kultury, może nie tylko zanegować przekaz płynący z danego dzieła, ale podobnie nieufnie podchodzić do wszystkich kolejnych dotyczących podobnego zagadnienia (które mogą zawierać pożądane społeczne treści)⁴⁸⁰. Dotykamy zatem ponownie kwestii odpowiedzialności producentów i twórców filmów dokumentalnych, tym razem jednak w zupełnie odmiennym aspekcie – odpowiedzialności społecznej. Tym bardziej wszystkie działania w tym zakresie winny być przemyślane i świadome tego ciężaru. Dobrym podsumowaniem tej części rozważań zdają się słowa Wojciecha Staronia. Ten ceniony reżyser i autor zdjęć zauważa, głównie w kontekście swojego filmu *Syberyjska lekcja* (1998), że

⁴⁸⁰ Wiszniewski, W., *Film dokumentalny jako instrument...*, s. 105, 107-108.

ukończone dzieło filmowe winno stać się wizerunkiem człowieka w trakcie przemiany. Dopiero wtedy obraz zaczyna żyć własnym życiem i „budzi się nowa, niezależna wartość, zapisana na rolce taśmy i zdolna do oddziaływania z ekranu i zmieniania świata, ponieważ sama w sobie nosi ślad przemiany”⁴⁸¹.

Ciekawej analizy i zestawienia w tym kontekście podjął się w swojej książce Marcin Adamczak⁴⁸², przyglądając się jednak przykładom ze świata filmu fabularnego. Badacz udowadnia, że w przypadku niektórych tytułów to, jak rezonują z widownią, zależy od punktu na osi czasu, w którym dana treść jest konsumowana. Może się bowiem zdarzyć tak, że zupełnie inaczej dzieło odbierane jest w momencie jego ukończenia i premiery, a zupełnie inaczej po kilku bądź więcej latach. Wynika to raczej z przemian globalnych – poglądów, idei, zmian społecznych czy obyczajowych – niemożliwych w żadnym wypadku do przewidzenia. Tym samym losy dzieła po latach stają się niewiadomą, na którą producent obrazu nie będzie miał żadnego wpływu, same zmienne zaś będą mogły mieć wpływ na dane dzieło i odbiór tegoż przez widzów. Adamczak jako najgoręcej i najczęściej komentowany po 1989 roku tytuł fabularny wskazuje *Psy* (1992, reż. Władysław Pasikowski) oraz udowadnia, że w latach 90. dość zgodnie obraz ten był interpretowany jako „jednoznacznie polityczny, traktowany jako obrazoburczy i szargający solidarnościowe świętości”⁴⁸³, w dodatku niezbyt udany pod kątem artystycznym i warsztatowym. W późniejszych zaś latach odbiór ten ewoluował, przechodząc po drodze przez fazy: doceniania dzieła i jego wpływu na kulturę, uznania głównego bohatera za postać wręcz kultową, określenia obrazu mianem „wiernie portretującego czasy polskiej transformacji” (w szczególności pod względem przemian ekonomicznych) czy wreszcie kontrowersyjnego odczytania relacji głównych bohaterów jako zatuszowanej homoerotycznej, a samego tekstu jako homofobicznego⁴⁸⁴. Na wszystkie powyższe zmiany nie miał oczywiście wpływu sam film, a jedynie otoczenie i kontekst, w jakich był interpretowany.

Chcąc wskazać podobny przykład w świecie polskiego filmu dokumentalnego, moglibyśmy wybrać choćby wspomniany wcześniej w mojej pracy doktorskiej *Over the limit* (2017, reż. Marta Prus) czy *Arizona* (1997, reż. Ewa Borzęcka). W tym pierwszym obrazie przyglądamy się młodej gimnastyczce, która z pełnym oddaniem i zaangażowaniem walczy o najwyższe trofeum: olimpijski medal. Towarzyszy jej na tej ścieżce przede wszystkim trenerka

⁴⁸¹ Staroń, W., *Przemiany bohatera w filmie dokumentalnym. Analiza autorska filmu „Syberyjska lekcja”*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017, s. 50.

⁴⁸² Zob. Adamczak, M., *Obok ekranu...*

⁴⁸³ Tamże, s. 229.

⁴⁸⁴ Tamże, s. 240-244.

Irina Viner, wcześniej również gimnastyczka, prywatnie żona rosyjskiego oligarchy. W 2017 roku, gdy dzieło ukończono, był to przede wszystkim portret psychologiczny młodej gimnastyczki, która za realizowanie swoich sportowych ambicji płaci wysoką cenę w postaci izolacji i samotności. Po kilku latach, gdy konflikt rosyjsko-ukraiński eskalował do brutalnej wojny, w której jednoznacznym agresorem jest Rosja, *Over the limit* można odczytywać na zupełnie nowym poziomie. Trenerka Irina Viner mówiąca o młodej gimnastyczce, że „trzeba ją wytresować jak psa”, pokazuje, że obraz Marty Prus może być bardzo ważnym głosem politycznym. Jeśli mielibyśmy czytać film na poziomie szerszym niż jedynie portret psychologiczny młodej sportswomenki, zobaczylibyśmy Rosję jako państwo leczące swoje postimperialne kompleksy i walczące za wszelką cenę o pokazanie, jaką wciąż jest potęgą. Egzemplifikacją tej tezy jest oczywiście w *Over the limit* antagonistka – trenerka, która nie bacząc na to, że łamie młodym dziewczynom życiorysy, po trupach zmierza do celu, jakim jest przede wszystkim pokazanie rosyjskiej siły.

Drugi zaś film, *Arizona*, podpisany jest przez Ewę Borzęcką, która w ostatniej dekadzie ubiegłego stulecia okazała się specjalistką w portretowaniu w swoich filmach dokumentalnych ludzi najuboższych. Reżyserka, czy raczej jej twórczość, często dzieliła widownię: część odbiorców uważała, że pokazuje swoich bohaterów bez śladu empatii, inni zaś dostrzegali w tych samych surowych obrazach czułość i właśnie pochylanie się nad losem ludzi, którym się w życiu nie powiodło⁴⁸⁵. Losy samego dzieła też potoczyły się w sposób, którego twórcy ani producenci nie mogli w tamtym czasie przewidzieć. Tytułowa „Arizona” to nazwa taniego wina bardzo chętnie spożywanego przez głównych bohaterów dzieła. Jest ono dla nich formą ucieczki od szarej egzystencji i świadomości, że sukces kapitalizmu ominął ich szerokim łukiem. Mimo że obraz został nagrodzony Złotym Lajkonikiem podczas Krakowskiego Festiwalu Filmowego w 1998 roku, widzowie i krytycy podzielili się w opiniach i ocenach. Borzęckiej zarzucano przede wszystkim cyniczne wykorzystanie bohaterów, sportretowanie ich w upokarzający sposób, powinna tymczasem wziąć ich w obronę. Zestawienie sposobu odbioru dzieła w czasie pierwszych pokazów telewizyjnych i obecnie, 25 lat później, jest głównym przedmiotem badania i opracowania Patrycji Kruczkowskiej⁴⁸⁶. Autorka przywołuje między innymi słowa Andrzeja Fidyka, który krótko po premierze, wzięwszy film w obronę,

⁴⁸⁵ Lubelski, T., (2005) *Współczesny polski film dokumentalny*, źródło: <https://culture.pl/pl/artykul/wspolczesny-polski-film-dokumentalny> [dostęp: 31.03.2023].

⁴⁸⁶ Zob. Kruczkowska, P., (2022) *Orientalizując biedę – czyli gdzie szukać „Arizony”?*, „Pleograf. Historyczno-Filmowy Kwartalnik Filмотeki Narodowej”, (2/2022), doi: 10.56351/PLEOGRAF.2022.2.13, źródło: <https://pleograf.pl/index.php/orientalizujac-biede-czyli-gdzie-szukac-arizony/> [dostęp: 1.04.2023].

prognozował, że za 15 lat film ten będzie przede wszystkim wiernym odzwierciedleniem procesu transformacji w PGR-ach⁴⁸⁷. Sama reżyserka zaś broniła się szczerymi intencjami zrobienia filmu o ludziach zagubionych w wirze dużych społeczno-politycznych zmian. Co prawda biednych i prostych, ale jednocześnie niebywale solidarnych, co umożliwiło im przetrwanie⁴⁸⁸. Dziś jednak, gdy możemy z perspektywy czasu ocenić wpływ dzieła na jego bohaterów, wiemy, że obraz Borzęckiej nie wniósł nic pozytywnego do życia portretowanych osób i jedynie utrwalił stereotyp mieszkańca popegeerowskich terenów jako alkoholika skazanego na zagładę i pogodzonego ze swoim losem.

Zdaje się, że najistotniejsze z punktu widzenia niniejszych rozważań pozostaje to, że o ile w latach 90. XX wieku portretowanie głównych bohaterów jako niewydukowanych pijaków bez ambicji i perspektyw, wykonujących upokarzające czynności pod wpływem alkoholu, mogło ująć płazem w kinie dokumentalnym, o tyle dziś coś takiego jest po prostu nieakceptowalne. Zmieniła się wrażliwość społeczna, zmienił się też widz kina dokumentalnego. Dziś podobny zabieg nie zostałby twórcom dokumentu wybaczony i nie pomogłoby tłumaczenie, że jest to po prostu zarejestrowany fragment rzeczywistości. To twórca dokumentu decyduje, który fragment rzeczywistości pokazuje, biorąc tym samym odpowiedzialność za swoich bohaterów. Nie wolno mu ich upokarzać, winien brać ich w obronę.

5.2.5. Podsumowanie

Potencjalny wpływ obrazu dokumentalnego na jego twórców, bohaterów, producenta, branżę filmową czy filmoznawców i innych naukowców oraz bliższe lub dalsze otoczenie wyżej wymienionych zdaje się nie mieć punktu granicznego na osi czasu. Tak jak dzieło sztuki pozostaje wieczne, tak i utwór audiowizualny również może (przynajmniej w niektórych kwestiach) nieskończenie oddziaływać, prowokując tym samym różnego rodzaju wydarzenia: te pożądane i te niepożądane. W niektórych przypadkach producent filmu dokumentalnego będzie miał możliwość podjęcia akcji w celu przeciwdziałania lub minimalizowania ryzyka,

⁴⁸⁷ Fidyk, A., (1998) *Gadające głowy, czyli co w dokumencie piszczy, rozmowa z Anną Koplińską*, „Kino”, nr 6/1998, s. 8.

⁴⁸⁸ Gietka, E., (2005) *Kac po Arizonie*, „Przegląd”, nr 45/2005.

jednak będą i sytuacje dziejące się całkowicie poza jego wolą i mocą, na które nie będzie miał wpływu.

Największy i zarazem najczęstszy wpływ, nawet po zakończeniu okresu eksploatacji dzieła, będzie miał film dokumentalny na jego bohaterów. W tym kontekście najlepszą wskazówką dotyczącą zarządzania niewiadomymi i ryzykiem, zarówno dla producenta, jak i pozostałych twórców dzieła, jest lekarska maksyma *Primum non nocere*. Należy jednocześnie pamiętać, że w skrajnych przypadkach ukazanie pewnych zachowań w utworze audiowizualnym mogłoby zadziałać na niekorzyść portretowanej osoby w postępowaniu sądowym, szczególnie jeśli mówimy o dokumentach traktujących o kontrowersyjnych bądź politycznych tematach. Jeśli zatem nie zaszkodzi się ujmowanym w utworze osobom ani ich najbliższym, to przede wszystkim nie podminuje się całego fundamentu współpracy, czyli wzajemnego zaufania. Dodatkowo poszanowanie dóbr bohaterów redukuje do minimum ryzyko ewentualnego ich wystąpienia z roszczeniami sądowymi wobec samego producenta. I ciekawostka: jeśli dobrze pokierować dystrybucją obrazu, to może się nawet okazać, że udział w realizacji niefikcjonalnej okaże się dla bohatera trampoliną do sławy i kariery w zupełnie innych formach i rodzajach filmowych czy nawet w zupełnie innych mediach.

Co do reżyserów filmów dokumentalnych, ich praca przy realizacji utworu również może mieć wpływ na szerokie grono osób, nawet po zakończeniu eksploatacji dzieła. Autor może pośrednio lub bezpośrednio, świadomie lub nieświadomie wyznaczyć swoją dalszą ścieżkę rozwoju (zarówno zawodowego, jak i prywatnego). Może również stać się inspiracją dla innych dokumentalistów, przekazując im bezpośrednio wiedzę jako mentor i nauczyciel lub po prostu oddziałując przez swoją twórczość. Owoce pracy reżysera lub ukute przez niego teorie mogą stać się przedmiotem zainteresowania badaczy kultury. Nie powinno też dziwić, że zdarzają się sytuacje, w których między reżyserem dokumentu a jego bohaterem zawiązuje się długotrwała relacja na stopie prywatnej, która niejednokrotnie trwa znacznie dłużej niż do zakończenia eksploatacji obrazu. Wszystkie wyżej wymienione aspekty zdaje się łączyć jedna wspólna cecha: producent dzieła nie ma na nie żadnego bądź prawie żadnego wpływu, szukanie zatem metod, jak zarządzać tymi niewiadomymi, zdaje się niecelowe.

Zgoła inaczej ma się kwestia oddziaływania dzieła dokumentalnego na samego producenta. W tej materii menedżer będzie miał możliwość podjęcia inicjatywy i zarządzania ryzykiem i niewiadomymi. Jeśli zdarzy się, że ktokolwiek poczuje, iż powstały utwór dokumentalny narusza jego dobra, będzie miał podstawy, by dochodzić swoich praw przed sądem. Jeśli roszczenia okazałyby się słuszne, producent obrazu może zredukować ryzyko

poprzez szukanie porozumienia i dążenie do zawarcia ugody z pokrzywdzoną stroną. W przeciwnym wypadku wskazane będzie zawierzenie swojego losu i sprawy adwokatowi obeznanemu w świecie praw autorskich. W innym przykładowym, a zarazem całkiem realnym scenariuszu powstanie nowe pole eksploatacji filmu. Właściciel praw do niego może znaleźć w tym szansę na zwiększenie swoich przychodów z obrotu danym tytułem. Musi jednak w takiej sytuacji pamiętać o podjęciu działania redukującego ryzyko i rozszerzyć prawa do eksploatacji o to nowo powstałe pole u wszystkich autorsko uprawnionych osób zaangażowanych w film.

Niebywale istotną kwestią, jeśli analizujemy zarządzanie niewiadomymi i ryzykiem w kontekście filmu dokumentalnego, jest dbałość o samą kopię filmu. Aby wykluczyć lub przynajmniej znacząco zniwelować zagrożenie utracenia dzieła, wskazane jest przygotowanie co najmniej kilku kopii na różnych nośnikach i przechowywanie ich w odległych od siebie i dobrze zabezpieczonych miejscach.

Ostatnim wspomnianym, ale na pewno nie mniej ważnym niż wyżej wymienione czynniki, jest wpływ filmu dokumentalnego na grupy społeczne, zawodowe i inne. Każde dzieło sztuki może bowiem rezonować w szerokim kontekście i audiowizualny utwór niefikcyjny nie jest z tego zbioru wyłączony. Aczkolwiek charakter i wydźwięk tego oddziaływania pozostają (prawie) całkowicie poza wolą i mocą sprawczą producenta i twórców, należy o nim pamiętać, gdyż wskazane jest, aby autorzy mieli poczucie wagi tego, jakie skutki może wywołać owoc ich pracy. I winni o tym pamiętać na każdym etapie realizacji swojego filmu dokumentalnego.

6. ZAKOŃCZENIE

Filozofia zintegrowanego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie bazuje na holistycznym, całościowym i wieloaspektowym podejściu do zagadnienia obsługi niewiadomych, aby minimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia niepożądanego i maksymalizować szanse na sukces. Różni się w tym zakresie znacząco od podejścia tradycyjnego („silosowego”), które sugerowało zajmowanie się poszczególnymi rodzajami ryzyka w sposób wybiórczy i niezależny, to jest bez poszukiwania powiązań między nimi. Dodatkowo przedsiębiorca stosujący w zarządzaniu ryzykiem w swoim przedsiębiorstwie model zintegrowany musi siłą rzeczy reprezentować podejście procesowe. Według tych założeń należy na całą organizację

spojrzeć jak na jednorodny system, na który składają się ściśle ze sobą powiązane części (procesy). Zarządzanie zaś procesami i relacjami między nimi to właśnie bardziej efektywne dążenie do osiągnięcia celów i nowoczesne podejście do zarządzania⁴⁸⁹.

Producent filmowy, który w ramach swoich obowiązków i kompetencji zarządza realizacją dzieła audiowizualnego, winien stosować właśnie wyżej opisany model zintegrowanego zarządzania ryzykiem. Ponosi on bowiem odpowiedzialność za bardzo skomplikowany, składający się z wielu ściśle ze sobą powiązanych i wzajemnie od siebie zależnych elementów i składowych, proces. Szczególnie w przypadku filmu dokumentalnego niejednokrotnie czas niezbędny na ukończenie tej ścieżki będzie bardzo długi, może trwać kilka lub więcej lat, co dodatkowo podnosi poziom niepewności. Dlatego właśnie producent takiego dzieła winien zarządzać ryzykiem, patrząc na proces produkcji i dystrybucji globalnie, jako na system naczyń połączonych i współzależnych, i stosować podejście zintegrowane. Winien zarządzać niewiadomymi w kontekście poszczególnych elementów i procesów przy jednoczesnej analizie ich wpływu na wszystkie pozostałe elementy tego rozbudowanego systemu.

Dla producenta obrazu dokumentalnego, czyli głównego menedżera całego procesu, a później właściciela praw do dystrybuowanego i eksploatowanego utworu, zarządzanie niewiadomymi i ryzykiem sprowadza się przede wszystkim do antycypowania skutków własnych decyzji: zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym sensie. Aby móc przewidzieć, czy dane działanie obróci się dla przedsiębiorcy w sukces czy w porażkę, trzeba znać zasady panujące w tej konkretnej branży: tak w znaczeniu naukowym i prawnym, jak i praktycznym. Niewiadomych i zmiennych będzie oczywiście niezmiernie dużo i producent musi mieć też świadomość, że na niektóre z nich będzie miał wpływ, ale na część z nich, niezależnie od woli i determinacji, nie. Działalność produkcyjna jest generalnie obciążona wysokim poziomem ryzyka i mógłbym tutaj posłużyć się parafrazą pewnego porzekadła: kto nie ryzykuje, ten nie robi filmów. Jednak uzbrojony w twarde dane, wiedzę i (najlepiej) doświadczenie, wyniesione z filmowej szkoły, książek, innych planów filmowych, informacji przekazanych przez starsze koleżanki i kolegów, oraz dysponując własnym instynktem i intuicją (które najczęściej bazują na wymienionych czynnikach), może śmiało brać się za bary z produkcją filmu dokumentalnego.

⁴⁸⁹ Kasiewicz, S., [red.] *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem...*, s. 67-69.

Celem nadrzędnym producenta jest samo ukończenie filmu. Kolejnym: dotarcie z nim do jak najszerszego grona osób. Już tutaj warto zaznaczyć, że obydwa cele będą ze sobą rezonować i znajdzie między nimi sprzężenie zwrotne. Najlepszym przykładem jest wybór grupy docelowej i określenie profilu widza, dla którego będzie powstawało dane dzieło. Im wcześniej producent oraz współtwórcy to określą lub ustalą, tym szybciej (i lepiej) będą wiedzieć, w jakim kierunku winna pójść cała realizacja i później dystrybucja. Będą też mogli wcześniej zacząć komunikację z rynkiem (mam tu na myśli zarówno podmioty z branży, jak i docelowych widzów) oraz sprawdzać na różnych etapach procesu, jak powstający film rezonuje z widzami (organizując przykładowo pokazy fokusowe). Co ważne, nie można na tej długiej i krętej ścieżce zapomnieć o tym, że dzieło zostanie na zawsze i jest bardzo prawdopodobne, iż pozostawi trwały ślad na bohaterach i ich najbliższym otoczeniu. Być może odcisnie piętno również w znacznie szerszym kontekście: na branży filmowej, teorii kina czy całych grupach społecznych. Dlatego niezwykle ważne jest, aby w zarządzaniu ryzykiem i niewiadomymi producent i twórca dzieła niefikcyjnego czuli wagę i ciężar odpowiedzialności, jaką na siebie biorą, przystępując do realizacji filmu.

Warto wszystkie kroki zarządzania niewiadomymi i ryzykiem rozbić na etapy procesu, podobnie jak dzieli się sam okres realizacji dzieła filmowego. Tym samym na początku tej drogi, aby znacząco zredukować ryzyko niepowodzenia, należy się po prostu solidnie, sumiennie i rzetelnie przygotować i opracować dobry plan działania. W tej części procesu kluczowe będą: odpowiednie dobranie reżysera do projektu i skonstruowanie oraz podpisanie z nim ważnej (z prawnego punktu widzenia) i zabezpieczającej interesy obu stron umowy. Równolegle należy dołożyć wszelkich starań, aby bohater (temat) historii, która ma zostać opowiedziana, był ważny, ciekawy i uniwersalny. Pamiętać jednocześnie należy, że to właśnie na bohatera obrazu dokumentalnego będą patrzeć widzowie i to jemu będą kibicować w drodze do jego celu. Jego właściwy dobór, ale też „opieka” nad nim będą zatem niezmiernie ważne. Jeśli wytypowana osoba okazałaby się „trudnym” bohaterem, może na tym etapie być konieczne podjęcie decyzji obarczonej dużym ryzykiem: czy warto walczyć o tę postać (i tym samym zapewne o wysoki poziom artystyczny docelowego dzieła), czy lepiej wybrać ścieżkę pewniejszą, ale z prawdopodobnie słabszym efektem końcowym. Z zarządzaniem ryzykiem jest bowiem często tak, jak w kasynie: im więcej możemy stracić, podejmując daną decyzję, tym więcej możemy zyskać, jeśli wszystko pójdzie po naszej myśli. Gdy już producent będzie znał głównego twórcę i zarys opowieści, aby zminimalizować ryzyko na dalszych etapach procesu, winien zadbać o rzetelne przygotowanie harmonogramu pracy, kosztorysu całej

produkcji, zaprojektować skład ekipy realizacyjnej oraz zapewnić jej niezbędne zaplecze sprzętowe. Konieczne jest, aby również, już na tym etapie, zaczął co najmniej projektować strukturę finansowania produkcji dzieła. Musi też pamiętać, że im większy otrzyma wkład od danej instytucji bądź podmiotu, tym większe będzie ryzyko zagrożenia wolności twórczej; zasada „duży może więcej” sprawdza się również w produkcji filmów dokumentalnych i może się obrócić przeciwko producentowi i twórcom. Dlatego właśnie z dużą uwagą należy dobierać partnerów biznesowych do realizacji i później z rozwagą słuchać i korzystać z ich rad i wskazówek.

Na kolejnym etapie realizacji, czyli w okresie zdjęciowym, na producenta i twórców wciąż czeka cała masa niewiadomych, z którymi będą musieli się zmierzyć. Aby zniwelować ryzyko porażki – czyli nieukończenia realizacji – główny menedżer procesu będzie musiał przede wszystkim skutecznie zarządzać kapitałem ludzkim (składającym się w dużej mierze z artystów, co nie jest bez znaczenia), wykorzystując do tego w równej mierze kompetencje miękkie i twarde. Musi przy tym jednocześnie pamiętać, że lider z prawdziwego zdarzenia wie, kiedy (w kontekście współpracy z artystami w szczególności) schować własne ambicje do kieszeni i dla dobra ogółu (filmu) usunąć się w cień. Od strony biznesowej musi mieć na uwadze zapewnienie sobie płynności finansowej, aby móc na bieżąco wywiązywać się ze wszystkich zobowiązań wobec członków ekipy oraz podmiotów zaangażowanych w realizację dzieła. Dodatkowo musi też być pomny warunków otrzymania dofinansowania z poszczególnych źródeł, które udało mu się pozyskać, to on bowiem ostatecznie odpowiada przed tymi organami i podmiotami i to on będzie rozliczany z kontraktów, które w tym celu podpisał. Na etapie montażu obrazu należy zaś pamiętać o tym, że jest to najważniejszy bodaj dla ostatecznego kształtu dzieła moment kreacji i zarazem ostatni etap, na którym można jeszcze w znaczący sposób nań wpłynąć. Od strony etycznej zaś winien producent mieć na uwadze poszanowanie bohatera i jego dóbr osobistych. Pominąwszy względy czysto subiektywne i możliwość późniejszego spojrzenia samemu sobie w oczy w lustrze, należy mieć świadomość, że film może mieć również bardzo realne przełożenie na losy producenta już po zakończeniu realizacji dzieła i ochronić go przed widmem procesu sądowego. W kontekście zarządzania ryzykiem i niewiadomymi wskazane (czy nawet konieczne) jest monitorowanie na bieżąco, czy prace przebiegają zgodnie z planem, zarówno pod kątem artystycznym (dramaturgia, bohater, aspekty etyczne), jak i organizacyjno-finansowym (harmonogram realizacji, zgodność wydatków z planowanym kosztorysem). W razie znaczących odchyień od planu należy interweniować. Wskazane jest również posiadanie planu awaryjnego.

Na etapie eksploatacji zaś producent filmu dokumentalnego w ramach zarządzania niewiadomymi winien przede wszystkim opracować strategię: najpierw festiwalową, w drugiej kolejności dystrybucji (kolejność i długość okien oraz pola eksploatacji, w jakie będzie chciał celować). Jeśli czuje się na siłach, może spróbować zmierzyć się z tym wyzwaniem sam, ale może też scedować ten obowiązek na dystrybutora bądź organizację wyspecjalizowaną w tym bardzo konkretnym zakresie. Co do zasady warto być otwartym na nowe: zarówno media, jak i ścieżki dystrybucji czy kanały eksploatacji. Planując zaś narzędzia do promocji i marketingu, które będą miały pomóc podnieść wartość rynkową utworu i poinformować widzów o samym filmie, ale też zachęcić ich do obejrzenia, warto mieć na uwadze nowe media, w szczególności sieci społecznościowe. Producent i dystrybutor zredukują w ten sposób ryzyko, że środki wydane na promocję (często niemałe) zwrócą się nie tylko w postaci zainteresowania widzów (te narzędzia dają możliwość precyzyjnej kontroli i ukierunkowania działań promocyjnych na wybrane grupy), ale też w postaci informacji zwrotnej, którą można uzyskać na podstawie śledzenia zachowań użytkowników sieci.

Profesja filmowego producenta jest, wbrew pozorom, trudna i żmudna, dlatego musi on być niezmiernie zdeterminowany w swoich działaniach. Do osiągnięcia dwóch kluczowych celów, to jest najpierw ukończenia filmu, a później dotarcia z nim do jak najszerszego grona odbiorców, motywować go może szereg czynników. Korzyści, które można osiągnąć, realizując film dokumentalny, mogą mieć charakter materialny i niematerialny, a nagroda może przyjść od razu, bądź być odroczone w czasie. Z punktu widzenia ostatecznego rezultatu samego procesu, którym zarządza producent, nie ma tak naprawdę znaczenia, co będzie go pchało do sukcesu – pod jednym warunkiem: że jego uwadze nie umkną aspekty etyczne. Jednakże należy nieustająco pamiętać, że aby rzeczony korzyści osiągnąć (czy to finansowe, czy artystyczne, czy jakiegokolwiek inne), producent filmowy, jak każdy inny właściciel biznesu, będzie musiał podejmować ryzyko i zarządzać niewiadomymi. Chodzi jednak o to, aby poziom tego ryzyka był zawsze możliwie jak najniższy. Dlatego właśnie producent winien korzystać z metod, strategii i wskazówek wypracowanych przez naukę i praktykę w procesie zarządzania produkcją i dystrybucją filmu dokumentalnego.

Jeśli miałbym wskazać jedno hasło, do którego należałoby streścić całą charakterystykę profesji filmowego producenta, zakres jego kompetencji, obowiązków, praw i przywilejów oraz kwestii, których musi być pomny, tym hasłem byłoby zdecydowanie słowo „odpowiedzialność”. Odpowiedzialność za ludzi po jednej i drugiej stronie kamery, odpowiedzialność za opowiadaną historię, za powierzony sprzęt, odpowiedzialność przed

instytucjami zapewniającymi finansowanie dzieła, ale także przed urzędem skarbowym czy ZUS. Producent jest też odpowiedzialny za zawierane umowy, za dystrybucję i eksploatację utworu oraz za to, jak będzie on rezonował w przyszłości. Ten niezwykle szeroki zakres odpowiedzialności winien być argumentem za czujnym i dbałym zarządzaniem niewiadomymi w procesie produkcji i dystrybucji filmu dokumentalnego w Polsce.

BIBLIOGRAFIA

- Adamczak, M., *Globalne Hollywood, filmowa Europa i polskie kino po 1989 roku. Przeobrażenia kultury audiowizualnej przełomu stuleci*, wydawnictwo słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2010.
- Adamczak, M., *Obok ekranu. Perspektywa badań produkcyjnych a społeczne istnienie filmu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2014.
- Adamczak, M., *Sektor VOD a tradycyjna dystrybucja kinowa w Polsce*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 2020.
- Adamczak, M., Klejsa, K., *Badania dystrybucji filmowej: pola problemowe, stan wiedzy, perspektywy rozwoju*, [w:] Adamczak, M., Klejsa, K., [red.] *Wokół zagadnień dystrybucji filmowej*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2015.
- Adamczak, M., Klejsa, K., (2019) *Współczesne badania produkcji i dystrybucji filmowej – wprowadzenie*, „Kwartalnik Filmowy”, (108), doi: 10.36744/kf.169.
- Adams, J.S., (1993) *Towards an Understanding of Inequity*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, XI.
- Administrator filmu, [w:] KIPA, *Wykaz praw i obowiązków grupy produkcyjnej*, –, źródło: https://kipa.pl/wp-content/uploads/2018/07/kierownictwo_produkcji_05_administrator_filmu-1.pdf [dostęp: 4.02.2023].
- Antczak, J., *Reporterka. Rozmowy z Hanną Krall*, Warszawa 2007.
- Armstrong, M., *A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition*, Kogan Page, London & Philadelphia 2006.
- Baculakova, K., Gress, M., (2015) *Cluster analysis of creative industries in the EU*, „Economic Annals – XXI”, no. 9-10.
- Bałos, I., *Prawo dla filmowców*, Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2016.
- Barley, S.R., Kunda, G., (2001) *Bringing Work Back In*, „Organization Science”, vol. 12, nr 1.

- Barta, J., Markiewicz, R., *Media a dobra osobiste*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Barta, J., Markiewicz, R., *Prawo autorskie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Bąkowska, S., Tomczyk, M., *Segment i sektor kreatywny w metropolii szczecińskiej*, Kadruk, Szczecin 2014.
- Białecki, P., (2003) *Zasada jednolitej ochrony praw osobistych twórcy na tle komercjalizacji prawa autorskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego”, Zeszyt 83.
- Blanchard, K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Bławut, J., *Bohater w filmie dokumentalnym*, Warsztat Realizatora Filmowego i Telewizyjnego, zeszyt 17, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2010.
- Błęszyński, J., *Prawo autorskie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1985.
- Borkowska, E., (2019) *3... 2... 1... PITCH!*, „FilmPro”, nr 2(38)/2019.
- Borkowska, E., (2020) *Festiwal zmieniających się okoliczności*, „FilmPro”, nr 2(42)/2020.
- Borkowska, E., (2019) *Światowi gracze na Markecie DOC LAB POLAND*, „FilmPro”, nr 2(38)/2019.
- Brenton, S., Cohen, R., *Polowanie na ludzi. Za kulisami reality TV*, przekł. Stawowy, L., Muza, Warszawa 2004.
- Caldwell, J.T., *Production Culture. Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television*, Duke University Press, Durham and London 2008.
- Caves, R.E., *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard University Press, Boston 2000, [za:] Lewandowski, P., Mućk, J., Skrok, Ł., *Znaczenie gospodarcze sektora kultury. Wstęp do analizy problemu. Raport końcowy*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2010.
- Ciesielska, M., Wolanik Boström, K., Öhlander, M., *Obserwacja*, [w:] Jemieliński, D., [red.] *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Creswell, J.W., *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

- Curran Bernard, S., *Film dokumentalny. Kreatywne opowiadanie*, Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2016.
- Czarniawska, B., (2001) *Having Hope in Paralogy*, „Human Relations”, vol. 54, nr 1.
- Czekaj, J., Dresler, Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Czerkawski, P., (2022) *Zbawienna moc iluzji*, „Kino”, nr 9/2022.
- Davis, J., *Regionalne fundusze filmowe w Polsce*, [w:] Wilczyński, J., Szczerbak, A., [red.] *Regionalna polityka audiowizualna*, Warszawa 2008.
- Dawid, L., *Dokument umarł? Kamera cyfrowa jako narzędzie dokumentalisty*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017.
- Dąbal, W., Andrejew, P., *Kompendium terminologii filmowej*, Warszawa 2005.
- Dobrowolska, A., *Podejście procesowe w organizacjach zarządzanych przez jakość*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Warszawa 2017.
- Downey, K., (2004) *Here's How to Sell a Reality Show: The Pros Say a 'Game Changer' Can Get You Through the Door*, „Broadcasting and Cable”, August 3030.
- Drucker, P.F., *Menedżer skuteczny*, przekł. Górski, J., Szyfter, J., Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Czarnów 2011.
- Drucker, P.F., *Praktyka zarządzania*, przekł. Basiuk, T., Broniarek, Z., Gołębiowski, J., Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005.
- Drzewiecki, A., Chełmiński, D., Kubica, E., *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Oficyna, Warszawa 2011.
- Fangen, K., *Deltagande observation*, Liber, Malmö 2005.
- Fazlagić, J., (2016) *Przemysły kreatywne a zarządzanie wiedzą*, „Problemy jakości”, nr 6.
- Fidyk, A., (1998) *Gadające głowy, czyli co w dokumencie piszczy, rozmowa z Anną Koplinską*, „Kino”, nr 6/1998.

Fiedler, M., *Fotografia w dokumencie. O montażu filmu dokumentalnego „Fotoamator” Dariusza Jabłońskiego*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017.

Film balkonowy. Raport z badania ilościowego, Polski Instytut Sztuki Filmowej, maj 2022, źródło: https://pisf.pl/wp-content/uploads/2022/06/Film-Balkonowy_-publikacja.pdf [dostęp: 4.01.2023].

Flint, M., (2020) *Ewenement czy skandal?*, „Kino”, nr 10/2020.

Florida, R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Nauki, Warszawa 2010.

Flyvbjerg, B., (2006) *Five Misunderstandings About Case-Study Research*, „Qualitative Inquiry”, vol. 12, nr 2.

Fontana, A., Frey, J.H., *Wywiad. Od neutralności do politycznego zaangażowania*, przekł. Skowrońska, M., [w:] Denzin, N.K., Lincoln, Y.S., [red.] *Metody badań jakościowych*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Franek, K., *Wpływ usług VoD na ewolucję telewizji i dystrybucji filmowej*, [w:] Adamczak, M., Klejsa, K., [red.] *Wokół zagadnień dystrybucji filmowej*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2015.

Fuchs, B., *O potrzebie ustawowej regulacji umów nienazwanych na przykładzie umowy franchisingu*, [w:] Zoll, F., [red.] *Rozprawy z prawa cywilnego, własności intelektualnej i prawa prywatnego międzynarodowego. Księga pamiątkowa dedykowana prof. Bogusławowi Gawlikowi*, LexisNexis, Warszawa 2012.

Gałaszka, P., Bystron, V., *Platforma finansowania społecznościowego jako nowy typ przedsiębiorstwa na rynku kultury*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 2013.

Gawin, B., Marcinkowski, B., *Symulacje procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPNM w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.

Geertz, C., *Wiedza lokalna. Dalsze eseje z zakresu antropologii interpretatywnej*, przekł. Wolska, D., Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

Gębicka, E., *Nowe media w kampaniach promocyjnych filmów. Możliwości i zagrożenia*, [w:] Adamczak, M., Klejsa, K., [red.] *Wokół zagadnień dystrybucji filmowej*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2015.

Gietka, E., (2005) *Kac po Arizonie*, „Przeгляд”, nr 45/2005.

Gitling, M., *Człowiek w organizacji. Ludzie – struktury – organizacje*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2013.

Gliński, R., *Producent filmowy. Marzenie reżysera*, [w:] Kornacki, K., Kamiński, A., [red.] *Zagadnienia produkcji filmowej*, Script (nr 4), Gdyńska Szkoła Filmowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdynia–Gdańsk 2020.

Goodell, G., *Sztuka produkcji filmowej. Podręcznik dla producentów*, przekł. Konopa, M., Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2009.

Griffin, R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, przekł. Rusiński, M., wydanie drugie zmienione, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Gudkova, S., *Wywiad w badaniach jakościowych*, [w:] Jemielniak, D., [red.] *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

Hendrykowski, M., (2022) *Fabryka*, „Magazyn Filmowy”, nr 11 (135).

Hendrykowski, M., *Najlepsze kasztany. Księga cytatów polskiego filmu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2014.

Hendrykowski, M., *Scenariusz filmowy. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2017.

Hennekam, S., Bennett, D., (2016) *Self-Management of Work in the Creative Industries in the Netherlands*, „International Journal of Arts Management”, vol. 19, no. 1.

Herzberg, F., *The managerial choice: to be efficient and to be human*, Olympus Publishing Company, Salt Lake City 1982.

Hofman, M., *Zarządzanie ryzykiem w środowisku wieloprojektowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2017.

Hučková, J., *Promocja i dystrybucja polskich filmów krótkometrażowych, dokumentalnych i animowanych na przykładzie działalności Krakowskiej Fundacji Filmowej*, [w:] Szczepański,

- T., Kozubek, M., [red.] *Polski film dokumentalny w XXI wieku*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2016.
- ISO 31000:2018 [en]: *Risk management – Guidelines*, International Organization for Standardization, Geneva 2018.
- Janicka, B., (2021) *Zapisać, bo zapomnisz*, „Kino”, nr 1/2/2022.
- Jaskiernia, A., *Od telewizji masowej do Netfliksa: telewizja w Stanach Zjednoczonych w epoce cyfrowej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2016.
- Jazdon, M., *Dokumenty Kieślowskiego*, Poznań 2002.
- Jazdon, M., *Krzysztof Kieślowski: z rzeczywistości do filmu dokumentalnego*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019.
- Jazdon, M., Pławuszczyński, P., *Polski film dokumentalny lat siedemdziesiątych. Nic o nas bez nas*, [w:] Hendrykowska, M., [red.] *Historia polskiego filmu dokumentalnego (1945–2014)*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2015.
- Jedynak, P., Szydło, S., *Zarządzanie ryzykiem*, ZN im. Ossolińskich, Wrocław 1997.
- Jemielniak, D., *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Jeżak, J., *Strategie zarządzania przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990.
- Jolliffe, G., Zinnes, A., [red.] *The Documentary Film Makers Handbook*, The Continuum International Publishing Group Ltd., New York–London 2006.
- Kaczmarek, T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008.
- Kałużyński, W., *Krzysztofa Kieślowskiego „opowiadanie rzeczywistości”*, [w:] Lubelski, T., [red.] *Kino Krzysztofa Kieślowskiego*, Wydawnictwo Universitas, Kraków 1997.
- Karabas, K., *Bez fikcji. Z notatek filmowego dokumentalisty*, Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe Stan, Warszawa 1985.

- Karabas, K., *Cierpliwe oko*, Warszawa 1979.
- Karabas, K., *Odczytać czas*, PWSFTViT, Łódź 1999.
- Kasiewicz, S., [red.] *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce. Kierunki i narzędzia*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2011.
- Katalog 10 lat Regionalnych Funduszy Filmowych w Polsce, KIPA 2018, źródło: <https://kipa.pl/wp-content/uploads/2018/10/Katalog-10-lecie-Regionalnych-Funduszy-Filmowych-1.pdf> [dostęp: 15.07.2022].
- Kembaren, P., Simatupang, T.M., Larso, D., Wiyancoko, D., (2014) *Design Driven Innovation Practices in Designpreneur led Creative Industry*, „Journal of Technology Management & Innovation”, no. 9 (3).
- Kędziałowska, G., *Przewodnik dokumentalisty. Podstawy warsztatu*, skrypt, Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa Telewizyjna i Teatralna, Łódź 2016.
- Kieślowski, K., *Film dokumentalny a rzeczywistość*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019.
- Kieślowski, K., *O sobie*, opr. Stok, D., Kraków 1997.
- Kisielnicki, J., *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Kołodzyński, A., *Tropami filmowej prawdy*, Warszawa 1981.
- Kopczyński, K., *Dystrybucja polskich filmów dokumentalnych w świecie – smuga cienia*, [w:] Adamczak, M., Klejsa, K., [red.] *Wokół zagadnień dystrybucji filmowej*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2015.
- Kopczyński, K., *Nowe tendencje w dystrybucji filmów dokumentalnych w Polsce końca II dekady XXI wieku*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 2020.
- Kostera, M., *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kostera, M., *Opowieści o ludziach, zwyczajach i organizacjach, czyli „wykładowki”*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 1998.

- Kościński, K., *Dystrybucja filmowa: podstawowe relacje umowne*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Semper, Warszawa 2020.
- Kowalski, Ł., (2022) *Emocjonalny rollercoaster*, rozm. Demski, M., „Magazyn Filmowy”, nr 11 (135).
- Kozieł, G., *Umowa o przeniesienie praw własności przemysłowych*, [w:] Kidyba, A., [red.] *Pozakodeksowe umowy handlowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Kramers, J.A., *Jack Welch, 24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*, Studio Emka, Warszawa 2005.
- Kruczkowska, P., (2022) *Orientalizując biedę – czyli gdzie szukać „Arizony”?*, „Pleograf. Historyczno-Filmowy Kwartalnik Filмотeki Narodowej”, (2/2022), doi: 10.56351/PLEOGRAF.2022.2.13, źródło: <https://pleograf.pl/index.php/orientalizujac-biede-czyli-gdzie-szukac-arizony/> [dostęp: 01.04.2023].
- Kruk, A., (2022) Auto-dokument, „Kino”, nr 9/2022.
- Krupski, R., *Elastyczność struktur i zasobów*, [w:] Krupski, R., [red.] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Kucia, K., (2016) *Nowe formy dystrybucji polskich filmów fabularnych*, „Studia Medioznawcze”, nr 3.
- Lampel, J., Germain, O., (2016) *Creative industries as hubs of new organizational and business practices*, „Journal of Business Research”, no. 69.
- Lebecka, M., (2005) *Bronię się kamerą*, „Kino”, nr 1/2005.
- Lee, M., (2015) *Fostering connectivity: a social network analysis of entrepreneurs in creative industries*, „International Journal of Cultural Policy”, vol 21, no. 2.
- Lipińska, U., (2020) *Kino nie umiera nigdy*, „FilmPro”, nr 1(41)/2020.
- Lipińska, U., (2019) *Ważne, żebyś był pierwszy*, „FilmPro”, nr 2(38)/2019.
- Lipińska, U., (2019) *Widza nie można cały czas trzymać za gardło*, „FilmPro”, nr 4(40)/2019.
- Lubelski, T., [red.] *Encyklopedia kina*, wydanie II poszerzone, Biały Kruk, Kraków 2010.

Lubelski, T., *Historia kina polskiego. Twórcy, filmy, konteksty*, Videograf II, Chorzów 2008.

Lubelski, T., (2005) *Współczesny polski film dokumentalny*, Culture.pl, źródło:
<https://culture.pl/pl/artykul/wspolczesny-polski-film-dokumentalny> [dostęp: 31.03.2023].

Luty, Z., *Cash Flow. Przepływy pieniężne. Teoria i praktyka*, IBiS, Wrocław 1995.

Łabędź, W., (2019) *Intuicja + EXCEL*, „FilmPro”, nr 2(38)/2019.

Łabędź, W., (2019) *Kino nie umiera nigdy*, „FilmPro”, nr 2(38)/2019.

Łoziński, M., (2000) *Żeby nie bolało*, rozm. Jabłońska, K., „Kwartalnik Filmowy”, (29/30).

Łoziński, M., *Scenariusz a realizacja w filmie dokumentalnym*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019.

Maciejewski, Ł., *Skromny jak Kazik Staszewski*, Narodowe Centrum Kultury,
<https://www.nck.pl/projekty-kulturalne/projekty/kultura-dostepna/aktualnosci/kult-film>
[dostęp: 16.01.2022].

Macmillan, F., *Copyright, the Creative Industries and the Public Domain*, [w:] Jones, C., Lorenzen, M., Sapsed, J., [red.] *The Oxford Handbook of Creative Industries*, Oxford University Press, Oxford 2015.

Majer, A., (2018) *Kolegium Filmowe 2014–2015: TVP w służbie kinematografii*, „Images. The International Journal of European Film, Performing Arts and Audiovisual Communication”, nr 32.

Majer, A., *Polski Instytut Sztuki Filmowej*, [w:] Majer, A., Orankiewicz, A., Wróblewska, A., [red.] *Pieniądze – produkcja – rynek. Finansowanie produkcji filmowej w Polsce*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019.

Makowski, K., *Restrukturyzacja zatrudnienia*, [w:] Makowski, K., [red.] *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001.

Makowski, P., (2021) *Jazda obowiązkowa pod ostatnią górę w zwyczajnym kraju*, „Film & TV Kamera. Produkcja w filmie, TV i reklamie”, nr 73.

Maksimiuk, M., (2022) *Wiemy! Mamy znowu nic nie mówić*, „Kino”, nr 7/2022.

- Maksimiuk, M., (2020) *Wyjść poza maskę*, „Kino”, nr 8/2020.
- Malinowski, B.F., Giełzak, M., *Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.
- Mapping of film and audiovisual public funding criteria in the EU*, publikacja Europejskiego Obserwatorium Audiowizualnego, źródło: <https://rm.coe.int/mapping-of-film-and-audiovisual-public-funding-criteria-in-the-eu/1680947b6c> [dostęp: 12.01.2023].
- Marcorelles, L., Labarthe, A.S., *Entretien avec Robert Drew et Richard Leacock*, „Cachiers du cinema”, 1963, nr 140, [za:] Kołodyński, A., *Tropami filmowej prawdy*, Warszawa 1981.
- Marcus, C., (2005) *Future of Creative Industries. Implications for Research Policy*, „Foresight Working Documents Series European Communities”, s. 8, źródło: <http://meakultura.pl/artukul/future-of-creative-industries-implications-for-research-policy-44> [dostęp: 2.12.2022].
- Materiały Film Commission Poland, 2016.
- Mazurek, G., (2016) *Ewolucja wykorzystywania mediów społecznościowych w marketingu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 45 (1).
- Mazurek, G., *Transformacja cyfrowa – implikacje dla marketingu*, [w:] Gregor, B., Kaczorowska-Spychalska, D., [red.] *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
- Mąka-Malatyńska, K., *Ideologia, historia i jednostka – o teorii i praktyce filmowej Wojciecha Wiszniewskiego*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019.
- Mąka-Malatyńska, K., *Obrazy współczesności w polskim filmie dokumentalnym*, [w:] Hendrykowska, M., [red.] *Klucze do rzeczywistości. Szkice i rozmowy o polskim filmie dokumentalnym po roku 1989*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005.
- Mąka-Malatyńska, K., *Trzy szkoły opowiadania o świecie i człowieku*, [w:] Hendrykowska, M., [red.] *Klucze do rzeczywistości. Szkice i rozmowy o polskim filmie dokumentalnym po roku 1989*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2005.

- Mąka-Malatyńska, K., (2015) *Uwagi o dramaturgii filmu dokumentalnego*, „Images. The International Journal of European Film, Performing Arts and Audiovisual Communication”, nr 25.
- Mąka-Malatyńska, K., *Wstęp. Przeszłość w teraźniejszości – dziedzictwo Polskiej Szkoły Dokumentu*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017.
- Michalak, A., *Żeby nie bolało – etyczne problemy w polskim dokumencie po 1989 roku*, [w:] Jazdon, M., Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Zobaczyć siebie. Polski film dokumentalny przełomu wieków*, Poznań 2011.
- Michalek, B., *Notes filmowy*, Warszawa 1981.
- Michalek, B., *Sztuka faktów. Z historii filmu dokumentalnego*, Filmowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1958.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., *Analiza danych jakościowych*, przekł. Zabielski, S., Trans Humana, Białystok 2000.
- Mills, A.J., Durepos, G., Wiebe, E., [red.] *Encyclopedia of Case Study Research*, London: Sage Publications 2010.
- Mokwa, M.P., Dawson, W.M., Prieve, E.A., [red.] *Marketing the Arts*, Praeger Publishers, New York 1980.
- Morozow, I., *Etnografia planu zdjęciowego*, [w:] Koźuchowski, T., Morozow, I., Sawka, R., *Społeczny wymiar tworzenia filmu w Polsce*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019.
- Morozow, I., *Swój i obcy. O trudnej sztuce relacji z otoczeniem na planie filmowym*, [w:] Majer, A., Szczepański, T., [red.] *Kultura produkcji filmowej: teorie, badania, praktyki*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019.
- Nichols, B., *Typy filmu dokumentalnego*, [w:] Rode, D., Pieńkowski, M., [red.] *Metody dokumentalne w filmie*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2013.

- Niżankowska, A., *Prawo do integralności utworu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
- Nogalski, B., Marcinkiewicz, H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.
- Oleksyn, T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2017.
- Olko, S., *Badanie kompetencji w sieciach i klastrach w przemysłach kreatywnych*, CeDeWu, Warszawa 2017.
- Orankiewicz, A., *Determinanty rozwoju crowdfundingu w Polsce w perspektywie produkcji filmowej*, [w:] Szuchiewicz, K., Kornacki, K., [red.] *Szkice o kulturze produkcji filmowej w Polsce*, Gdańsk 2016.
- Orankiewicz, A., *Między publicznym a prywatnym – alternatywne formy finansowania produkcji filmowej*, [w:] Majer, A., Orankiewicz, A., Wróblewska, A., [red.] *Pieniądze – produkcja – rynek. Finansowanie produkcji filmowej w Polsce*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019.
- Palska, H., *O potrzebie monografii terenowej w badaniach dawnej i dzisiejszej biedy w Polsce*, [w:] Korzeniewska, K., Tarkowska, E., [red.] *Lata thuste, lata chude... Spojrzenia na biedę w społecznościach lokalnych*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002.
- Pawluśkiewicz, J., (2021) *Filmowa obrona przyrody*, „Kino”, nr 7/2021.
- Pągowski, A., *Ilustrując filmy*, Muzeum Kinematografii, Łódź 2013.
- Peranson, M., *First You Get the Power, Then You Get the Money: Two Models of Film Festivals*, [w:] Porton, R., [red.] *Dekalog 3: On Film Festivals*, Wallflower, Londyn 2009.
- Pławuszewski, P., (2022) *Historia zwierciadła*, „Kino”, nr 6/2022.
- Pławuszewski, P., *Marcel Łoziński – ostatecznie zwycięża rzeczywistość*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019.
- Polski Instytut Sztuki Filmowej, ocena filmu *Skandal. Ewenement Molesty*, raport z badania ilościowego, czerwiec 2021, źródło: https://pisf.pl/wp-content/uploads/2021/08/Skandal.-Ewenement-Molesty_publicacja-3008.pdf [dostęp: 2.01.2023].

Polski Instytut Sztuki Filmowej, *Segmentacja widzów kina w Polsce. Raport z badania ilościowego – Fala 3/2022*, część 2: *Kontakt z kulturą*, marzec 2022, źródło: https://pisf.pl/wp-content/uploads/2022/09/PISF_Segmentacja-Q3_part2-Kontakt-z-kultura-PB-09.pdf [dostęp: 2.01.2023].

Polski Instytut Sztuki Filmowej, *Segmentacja widzów kina w Polsce. Raport z badania ilościowego – Fala 3/2022*, część 4: *Serwisy streamingowe*, marzec 2022, źródło: https://pisf.pl/wp-content/uploads/2022/10/PISF_Segmentacja-Q3_cz4-serwisy-streamingowe-PB10.pdf [dostęp: 6.01.2023].

Polski Instytut Sztuki Filmowej, *Segmentacja widzów kina w Polsce. Raport z badania ilościowego – Fala 3/2022*, część 5: *Pandemia COVID*, marzec 2022, źródło: https://pisf.pl/wp-content/uploads/2022/10/PISF_Segmentacja-Q3_cz5-pandemia-covid-PB10.pdf [dostęp: 9.01.2023].

Powell, S., Dodd, C., (2007) *Managing vision and the brand within the creative industries*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 12, no. 4.

Pripps, O., Öhlander, M., *Observacja*, [w:] Kaijser, L., Öhlander, M., [red.] *Etnologisk fältarbete*, Studentlitteratur, Lund 2011.

Programy Operacyjne Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej na rok 2022, źródło: <https://pisf.pl/wp-content/uploads/2022/04/PO-PISF-2022.pdf> [dostęp: 25.06.2022].

Przełęcki, K., *Jak zadebiutować w polskim filmie. Perspektywa produkcyjna*, [w:] Kornacki, K., Kamiński, A., [red.] *Zagadnienia produkcji filmowej*, Script (nr 4), Gdyńska Szkoła Filmowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdynia–Gdańsk, 2020.

Przyłipiak, M., *Direct cinema (kino bezpośrednie)*, [w:] Lubelski, T., [red.] *Encyklopedia kina*, wydanie II poszerzone, Biały Kruk, Kraków 2010.

Przyłipiak, M., *Poetyka kina dokumentalnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.

Przyłipiak, M., *Scenariusz we współczesnym systemie produkcji filmów dokumentalnych w Polsce*, [w:] Szczepański, T., Kozubek, M., [red.] *Polski film dokumentalny w XXI wieku*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2016.

Przylipiak, M., *Teoria przestrzeni pozakadrowej: odczytanie po latach*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019.

Przylipiak, M., (2022) *W poszukiwaniu siebie. Biograficzny dyptyk Łozińskich w kontekście Lacanowskiej fazy lustra*, „Kwartalnik Filmowy”, (118), doi: 10.36744/kf.1198.

Ratajczak, Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Redziak, Z., *Zarządzanie ryzykiem w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2015.

Regulamin Gdyńskiego Funduszu Filmowego 2020, źródło:

<https://www.gck.gdynia.pl/fundusz-filmowy/nabor-gdynski-fundusz-filmowy-2020/#more-9644> [dostęp: 16.10.2022].

Regulamin otrzymania środków na wspieranie produkcji filmowej w Zachodniopomorskim Funduszu Filmowym Pomerania Film, źródło: <https://pomeraniafilm.pl/konkurs/edycja-2022/regulamin/> [dostęp: 16.10.2022].

Reinbothe, J., von Lewinski, S., *The WIPO Treaties on Copyright. A Commentary on the WCT, the WPPT, and the BTAP*, Oxford University Press, Oxford 2015.

Renault, Ch.E., Aft, R.H., (2011) *From script to screen: the importance of copyright in the distribution of films*, „Creative industries” – Booklet no. 6, Geneva, źródło: <https://tind.wipo.int/record/28652> [dostęp: 10.01.2023].

Rogowski, S., *Dystrybucja utworów audiowizualnych w społeczeństwie kontentowym*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa 2020.

Russin, R.U., Downs, W.M., *Jak napisać scenariusz filmowy*, Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2008.

Ryan, M.A., *Producer to Producer. A Step-By-Step Guide to Low-Budget Independent Film Producing*, Michael Wiese Productions, USA 2010.

Rygiel, W., (2019) *Over the limit – case study*, cz. 1, „FilmPro”, nr 2(38)/2019.

- Samplawski, R., Rygiel, W., (2019) *Ściana cieni*, „FilmPro”, nr 2(38)/2019.
- Salamon, S., Wróblewska, A., *Sezonowość w filmowej dystrybucji kinowej*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Semper, Warszawa 2020.
- Sapija, A., *Sam na sam. Długotrwała obserwacja bohatera filmu dokumentalnego jako zagadnienie artystyczno-warsztatowe*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017.
- Schön, D., *The Reflexive Practitioner. How professionals Think in Action*, New York: Basic Books 1983.
- Seawright, J., Gerring, J., (2008) *Case Selection Techniques in Case Study Research. A Menu of Qualitative and Quantitative Options*, „Political Research Quarterly”, vol. 61, no. 2.
- Serdiukow, A., (2023) *Uwaga, promocja!*, „Magazyn Filmowy”, nr 2 (138).
- Sinek, S., *Liderzy jedzą na końcu. Dlaczego niektóre zespoły potrafią świetnie współpracować, a inne nie*, przekł. Machnik, M., Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.
- Sobocińska, M., *Formy promocji filmów – uwarunkowania i kierunki rozwoju*, [w:] Adamczak, M., Klejsa, K., [red.] *Wokół zagadnień dystrybucji filmowej*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2015.
- Sobolewski, T., (2021) *Pusty chodnik*, „Kino”, nr 10/11/2021.
- Sołczerski, A., *Dokumentalista w zagrożeniu. Ryzyko związane z tworzeniem dokumentu*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017.
- Stake, R.E., *Jakościowe studium przypadku*, przekł. Marta Sałkowska, [w:] Denzin, N.K., Lincoln, Y.S., [red.] *Metody badań jakościowych*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Staroń, W., *Przemiany bohatera w filmie dokumentalnym. Analiza autorska filmu „Syberyjska lekcja”*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie*

- dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017.
- Stasiak, M., (2015) *Bohater wypełnia wszystko*, „FilmPro”, nr 3(23)/2015.
- Strumińska-Kutra, M., Koładkiewicz, I., *Studium przypadku*, [w:] Jemielniak, D., [red.] *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Syska, R., [red.] *Słownik filmu*, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków 2010.
- Szarmach, A., *Miejsce filmu dokumentalnego w polskiej telewizji publicznej*, [w:] Szczepański, T., Kozubek, M., [red.] *Polski film dokumentalny w XXI wieku*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2016.
- Szczepaniak, K., (2018) *Arts for Business: Creative Co-operation for Innovation and Sustainable Development of the Company as a Brand and Community*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty”, nr 4 (50).
- Tabor-Błażewicz, J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie kreatywnym*, [w:] Wachowiak, P., Gregorczyk, S., [red.] *Organizacja kreatywna. Teoria i praktyka*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2018.
- Traple, E., *Umowy o eksploatację utworów w prawie polskim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Tylikowska, A., *Komunikacja jako podstawowe narzędzie realizacji zadań*, [w:] Uchnast, Z., [red.] *Współdziałanie – rywalizacja. Wybrane zagadnienia z psychologii zarządzania*, Towarzystwo Naukowe KUL i Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Lublin–Nowy Sącz, 2008.
- Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. 1994 nr 24 poz. 83), źródło: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19940240083/U/D19940083Lj.pdf> [dostęp: 16.01.2023].
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. 1991 nr 80 poz. 350), źródło: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu19910800350> [dostęp: 16.10.2022].

Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii, źródło:
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20051321111/T/D20051111L.pdf>
[dostęp: 4.07.2022].

Waldowska, M., *Netflix i jego wpływ na tradycyjne kanały dystrybucji filmowej*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Semper, Warszawa 2020.

Wardęszkiewicz, D., *Co posiadam, co wybieram, co kwestionuję. Montaż jako redakcja scenariusza*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie dokumentalnym*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017.

Wernio, M., (2019) *Spowiedź mistrza*, „FilmPro”, nr 4(40)/2019.

Weston, J., *Reżyserowanie aktorów. Tworzenie zapadających w pamięć ról w filmie i telewizji*, przekł. Szafranski, T., Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2010.

Wiktor, J.W., *Architektura systemu komunikacji wirtualnej – uwarunkowania i wyzwania*, [w:] Gregor, B., Kaczorowska-Spychalska, D., [red.] *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

Wilk, K., (2011) *Krótki film jedzie na targi*, „Magazyn Filmowy SFP”, nr 17.

Wiszniewski, W., *Film dokumentalny jako instrument oddziaływania społecznego*, [w:] Mąka-Malatyńska, K., [red.] *Teoria praktyki. Kieślowski, Łoziński, Wiszniewski, Królikiewicz, Żebrowski*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019.

Wojciechowska, A., (1999) *Autorskie prawa osobiste twórców dzieła audiowizualnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Jagiellońskiego. Prace z Wynalazczości i Ochrony Własności Intelektualnej”, 72.

Wojciechowska, U., *Płynność finansowa polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarki. Aspekty mikroekonomiczne i makroekonomiczne*, SGH, Warszawa 2001.

Wojnicka, E., *Ochrona autorskich dóbr osobistych*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.

Wojtaszczyk, J., (2016) *Odrobina kreatywności z zewnątrz*, „Marketing w Praktyce”, nr 8.

Wong, A.L., *Work in the Creative Economy: Living Contradictions Between the Market and the Creative Collaboration*, [w:] Graham, J., Gandini, A., [red.] *Collaborative Production in the Creative Industries*, University of Westminster Press, London 2017.

Woźniak, J., *Zarządzanie ryzykiem w sektorach kreatywnych*, CeDeWu, Warszawa 2019.

Wróblewska, A., *Europa, miasto, film. Regionalizm w systemie finansowania współczesnej produkcji filmowej i jego skutki dla dzieła filmowego*, [w:] Szuchiewicz, K., Kornacki, K., [red.] *Szkice o kulturze produkcji filmowej w Polsce*, Gdańsk 2016.

Wróblewska, A., *Festiwale filmowe jako ścieżka do widza: Gdynia, Nowe Horyzonty, Millenium Docs Against Gravity*, [w:] Rogowski, S., Wróblewska, A., [red.] *Dystrybucja filmowa. Od kina do streamingu*, Semper, Warszawa 2020.

Wróblewska, A., *Główne źródła finansowania produkcji filmów fabularnych w Polsce*, [w:] Majer, A., Orankiewicz, A., Wróblewska, A., [red.] *Pieniądze – produkcja – rynek. Finansowanie produkcji filmowej w Polsce*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2019.

Wróblewska, A., (2022) *Nowa rzeczywistość i jej wyzwania*, „Magazyn Filmowy”, 11 (135).

Wróblewska, A., (2014, 2 kwietnia), *OFF Plus Camera. Nagroda za debiut producencki*, Stowarzyszenie Filmowców Polskich, źródło:

<https://www.sfp.org.pl/wydarzenia,5,18616,1,1,Off-Plus-Camera-Nagroda-za-debiut-producencki.html> [dostęp: 26.07.2022].

Wróblewska, M., *Kompetencje twórcze w dorosłości*, Wydawnictwo Uniwersyteckie Trans Humana, Białystok 2015.

Wróblewski, D., [red.] *Zarządzanie ryzykiem. Przegląd wybranych metodyk*, Wydawnictwo CNBOPPiB, Józefów 2018.

Wysocki, R.K., McGary, R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Onepress, Gliwice 2005.

Wywiad z Iloną Bidzan, kierowniczką produkcji filmu *Cheerleaderki* (2015, reż. Sławomir Witek), przeprowadzony dnia 2 grudnia 2022 r. i będący w posiadaniu autora.

Wywiad z Maciejem Ostatkiem, producentem filmu *Skandal. Ewenement Molesty*, przeprowadzony dnia 13.05.2021 r. i będący w posiadaniu autora.

Wywiad z Małgorzatą Wabińską, producentką filmu *Diagnosis* (2018, reż. Ewa Podgórska), przeprowadzony dnia 22 lipca 2022 r. i będący w posiadaniu autora.

Wywiad z Olgą Bieniek, reżyserką i producentką filmu *Kult. Film*, przeprowadzony dnia 20.12.2021 r. i będący w posiadaniu autora.

Yin, R.K., (2003), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Yin, R.K., (2003), *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Zabłocki, M., *Organizacja produkcji filmu fabularnego w Polsce*, Wydawnictwo Wojciech Marzec, Warszawa 2013.

Zajiček, E., *Poza ekranem. Kinematografia polska 1918–1991*, Filмотeka Narodowa Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1992.

Żelazowska, M., *Umowa dystrybucji filmu*, [w:] Adamczak, M., Klejsa, K., [red.] *Wokół zagadnień dystrybucji filmowej*, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2015.

Żurawiecki, B., (2022) *Przeciw kulturze ekstremów*, „Kino”, nr 8/2022.