

JAK WYPRODUKOWAĆ FILM

DOKUMENTALNY W POLSCE



Jakub Maj

JAK WYPRODUKOWAĆ FILM  
DOKUMENTALNY W POLSCE

Wydawnictwo  
Uniwersytetu  
Gdańskiego

Gdańsk 2023

Recenzenci  
dr hab. Mariusz Guzek, prof. UKW  
dr hab. Mikołaj Jazdon, prof. UAM  
dr hab. Tomasz Żaglewski, prof. UAM

Redaktor Wydawnictwa  
Michał Staniszewski

Projekt okładki i stron tytułowych  
Studio Spectro

Autorzy fotografii zamieszczonych na okładce  
Front (od góry): Sławomir Witek, Anna Markowska, Jakub Maj  
Tył (zdjęcie portretowe): Marcin Denysiuk

Skład i łamanie  
Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana ze środków  
Prodziekana ds. Nauki i Współpracy Międzynarodowej  
Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Gdańskiego  
oraz Dyrektora Instytutu Badań nad Kulturą  
Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański  
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-581-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
tel. +48 58 523 11 37, tel. kom. +48 725 991 206  
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl  
wydawnictwo.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: [wydawnictwo.ug.edu.pl/sklep/](http://wydawnictwo.ug.edu.pl/sklep/)

Druk i oprawa  
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego  
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot  
tel. +48 58 523 14 49

# Spis treści

---

Wprowadzenie . . . . .	9
1. Problem badawczy . . . . .	9
2. Metoda badawcza . . . . .	18
3. Struktura opracowania . . . . .	24
1. Prace wstępne i development . . . . .	29
1.1. Reżyser jako najważniejszy partner producenta . . . . .	29
1.1.1. Zaufanie/rekomendacja . . . . .	31
1.1.2. Producent i reżyser muszą robić ten sam film . . . . .	36
1.1.3. Podpisanie umowy . . . . .	39
1.1.4. Konkluzja . . . . .	44
1.2. Wybór bohatera, historii i tematu filmu dokumentalnego w sytuacji niepewności . . . . .	46
1.2.1. Czy to jest w ogóle interesujące? . . . . .	50
1.2.2. Research . . . . .	56
1.2.3. Dokumentacja i zdjęcia próbne . . . . .	60
1.2.4. Pisanie scenariusza filmu dokumentalnego . . . . .	63
1.2.5. Konkluzja . . . . .	68
1.3. Opracowanie planu pracy i kosztorysu na wstępnym etapie procesu produkcji . . . . .	69
1.3.1. Kompletowanie grupy zdjęciowej – dobór współtwórców i wykonawców . . . . .	72
1.3.2. Opracowanie harmonogramu realizacji . . . . .	79
1.3.3. Technika i sprzęt filmowy . . . . .	84
1.3.4. Sporządzenie kosztorysu produkcji filmu dokumentalnego . . . . .	89
1.3.5. Pakiet produkcyjny . . . . .	94

1.4. Konstruowanie budżetu na podstawie ograniczonej liczby informacji . . . . .	97
1.4.1. Polski Instytut Sztuki Filmowej . . . . .	100
1.4.2. Regionalne Fundusze Filmowe . . . . .	105
1.4.3. Nadawcy telewizyjni . . . . .	108
1.4.4. Inne źródła finansowania . . . . .	109
1.4.5. Konkluzja . . . . .	116
1.5. <i>Diagnosis – case study</i> jako przykład komponowania budżetu pełnometrażowego, kreacyjnego filmu dokumentalnego . . . . .	119
1.5.1. Od początku, czyli skąd pomysł? . . . . .	120
1.5.2. Plan działania . . . . .	123
1.5.3. Kto to sfinansuje? . . . . .	125
1.5.4. Efekt końcowy . . . . .	127
1.5.5. Podsumowanie . . . . .	128
2. Realizacja . . . . .	131
2.1. Podążanie za bohaterem i historią . . . . .	131
2.1.1. Kto tu reżyseruje? . . . . .	132
2.1.2. Dramaturgia w filmie dokumentalnym . . . . .	138
2.1.3. „Trudny” bohater . . . . .	141
2.1.4. Kiedy powiedzieć „stop” . . . . .	145
2.1.5. Podsumowanie . . . . .	150
2.2. Zarządzanie grupą zdjęciową w warunkach trudnych do przewidzenia i przy permanentnie zmieniających się okolicznościach . . . . .	152
2.2.1. Producent – menedżer przyszłości . . . . .	154
2.2.2. Zarządzanie artystami . . . . .	157
2.2.3. Realizowanie planu . . . . .	162
2.2.4. Cele krótko- i długoterminowe . . . . .	163
2.2.5. Podsumowanie . . . . .	167
2.3. Utrzymanie płynności finansowej ( <i>cash flow</i> ) jako jedno z głównych wyzwań finansowych producenta . . . . .	169
2.3.1. Wstępne założenia . . . . .	171
2.3.2. Polski Instytut Sztuki Filmowej . . . . .	174
2.3.3. Regionalne Fundusze Filmowe . . . . .	178
2.3.4. Koproduttori . . . . .	180

2.3.5. Crowdfunding . . . . .	181
2.3.6. Wkład własny . . . . .	184
2.3.7. Podatek VAT . . . . .	184
2.3.8. Podsumowanie . . . . .	186
2.4. Montaż obrazu i dźwięku – czy można już odetchnąć? . . . . .	188
2.4.1. Myszka i klawiatura . . . . .	189
2.4.2. Pierwsze narodziny filmu dokumentalnego . . . . .	191
2.4.3. Ryzyko w postprodukcji . . . . .	192
2.4.4. <i>Final cut</i> . . . . .	194
2.4.5. Podsumowanie . . . . .	197
2.5. <i>Better safe, than sorry!</i> Zarządzanie ryzykiem a aspekty prawne oraz sporządzanie umów w procesie produkcji i dystrybucji filmu dokumentalnego . . . . .	198
2.5.1. Umowa z głównym twórcą dzieła musi być umową o dzieło . . . . .	200
2.5.2. Pozostali twórcy i wykonawcy filmu dokumentalnego . . . . .	204
2.5.3. Niech producent też coś zarobi – umowa z dystrybutorem . . . . .	208
2.5.4. Przykłady innych istotnych umów w procesie realizacji dokumentu . . . . .	211
2.5.5. Podsumowanie . . . . .	212
2.6. <i>Cheerleaderki</i> – case study jako przykład obserwacyjnego filmu dokumentalnego, w którym realizacja przebiega znacząco inaczej, niż planowano . . . . .	214
2.6.1. Samograj . . . . .	217
2.6.2. Dwa światy po dwóch stronach kamery . . . . .	219
2.6.3. To musi tyle kosztować . . . . .	223
2.6.4. Film jest gotowy – co dalej? . . . . .	228
2.6.5. Podsumowanie . . . . .	229
3. Dystrybucja . . . . .	233
3.1. Potencjał dystrybucyjny filmu dokumentalnego w zależności od pola eksploatacji . . . . .	233
3.1.1. Zacznijmy od festiwali . . . . .	236
3.1.2. Na polski film dokumentalny do kina? . . . . .	241
3.1.3. Konfity w telewizji . . . . .	244

3.1.4. Czy platformy streamingowe są gotowe na polskie kino dokumentalne? . . . . .	246
3.1.5. Podsumowanie . . . . .	250
3.2. Narzędzia promocyjne i marketingowe w warunkach dużej konkurencji i szybko postępujących zmian . . . . .	255
3.2.1. Lepsze jest wrogiem dobrego – tradycyjne narzędzia promocji . . . . .	257
3.2.2. Social media . . . . .	260
3.2.3. Konkurencja w walce o uwagę widza . . . . .	263
3.2.4. Perspektywy dla producenta . . . . .	265
3.2.5. Podsumowanie . . . . .	267
3.3. Analiza porównawcza dystrybucji i promocji dwóch filmów dokumentalnych: <i>Skandal. Ewenement Molesty</i> (w czasie pandemii COVID-19) oraz <i>Kult. Film</i> (tuż przed jej wybuchem) . . . . .	269
3.3.1. Skandal w kinie . . . . .	273
3.3.2. Promocja w czasach pandemii . . . . .	281
3.3.3. Podsumowanie . . . . .	285
4. Dokumentalne postscriptum . . . . .	291
4.1. Życie po filmie – niewiadome po premierze i dystrybucji . . . . .	291
4.1.1. <i>Primum non nocere</i> , czyli wpływ realizacji i dystrybucji filmu dokumentalnego na głównych bohaterów . . . . .	292
4.1.2. Co się dzieje z reżyserem po premierze jego filmu? . . . . .	296
4.1.3. Producent i film – na dobre i na złe . . . . .	299
4.1.4. Losy dzieła . . . . .	301
4.1.5. Podsumowanie . . . . .	306
Zakończenie . . . . .	311
Bibliografia . . . . .	319



# Wprowadzenie

---

## 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. Mylnie jest również 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. Zgodnie z zawartą w ustawie definicją producent filmowy to osoba, która „podejmuje inicjatywę, faktycznie organizuje, prowadzi i ponosi odpowiedzialność za kreatywny, organizacyjny i finansowy proces produkcji filmu”<sup>1</sup>. Widzimy zatem, że aspekt finansowy jest poruszany jako ostatni, po kreatywnym i organizacyjnym. Edward Zajiček, jeden z najważniejszych badaczy 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<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii (Dz. U. Nr 132, poz. 1111).

<sup>2</sup> S. Kramer, cyt. za: E. Zajiček, *Poza ekranem. Polska kinematografia w latach 1896–2005*, Stowarzyszenie Filmowców Polskich, Warszawa 2009, s. 311.

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 podległe mu osoby, 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 wie dzie prym i jest najważniejszą osobą decyzyjną, również pod względem kreatywnym). Rola producenta filmowego inaczej pojmowana jest za oceanem. W Hollywood, kolebce przemysłu kinematografii, producenta umieszcza się w grupie tak zwanych *talents*, czyli *above-the-line*<sup>3</sup>. 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.

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

---

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

zaciera się, zawód jest w większym stopniu podstawą tożsamości aniżeli jedynie zajęciem zarobkowym, a profesja staje się pasją<sup>4</sup>.

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 ludzi 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 funkcjach<sup>5</sup>. Nie ma zaś wątpliwości, 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 organizowanie<sup>6</sup>. W kontekście analizy profesji filmowego zarządzającego warto też 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

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

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

<sup>6</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przekł. M. Rusiński, wyd. 2 zm., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 5, 9.

zespół, szybko i jasno przekazywać informacje, być wszechstronny oraz rozumieć relację swojego produktu z otoczeniem<sup>7</sup>. Cechy te 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 swojej publikacji *Globalne Hollywood, filmowa Europa i polskie kino po 1989 roku* dużo uwagi poświęca właśnie swojej binarności filmu, który z jednej strony jest produktem biznesowym, z drugiej zaś dziełem sztuki<sup>8</sup>. Producent musi zatem (albo co najmniej powinien) posiadać również odpowiedni zmysł i smak artystyczny.

Jako że 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 rozbudowanego ujęcia interdyscyplinarnego. Zarządzanie ryzykiem jest zresztą dziedziną samą w sobie i stanowi przedmiot 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 ryzyka<sup>9</sup>. Zarządzanie ryzykiem zaś pozostaje dążeniem do takiego stanu rzeczy, aby zidentyfikowane

---

<sup>7</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, przekł. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 544–545.

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

<sup>9</sup> P. Jędynak, S. Szydło, *Zarządzanie ryzykiem*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1997, s. 25.

ryzyko było najmniejsze z możliwych<sup>10</sup>. Są to kroki adaptowalne do przedsiębiorstw w rozumieniu tradycyjnym. Jednakże produkcja filmowa wciąż pozostaje biznesem, mimo że bardzo specyficznym i na końcu drogi ma swojemu właścicielowi oraz inwestorom przynieść zysk finansowy. Dlatego w niniejszym opracowaniu zostanie podjęta próba adaptacji narzędzi i metod ze świata tradycyjnych firm do branży kinematograficznej.

Jeśli miałbym już na tym etapie publikacji wskazać największe i najpoważniejsze zagrożenia dotyczące produkcji filmu dokumentalnego, wymieniałbym: 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 staranności<sup>11</sup>. Nie zmienia to faktu, że taka niewiadoma może się pojawić także na ścieżce do ukończenia filmu. Sprawny menedżer będzie wiedział, w jaki sposób taką sytuacją zarządzać. Wreszcie: zrobienie złego filmu (co już

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

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

samo w sobie implikuje pewną subiektywność, trudno bowiem podać 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. Istotne jest to, że wyżej wymienione czynniki to jedynie pierwsza z czterech wspomnianych wcześniej faz zarządzania ryzykiem, czyli jego rozpoznanie, lista potencjalnych zagrożeń (*risk item checklist*)<sup>12</sup>. Jednocześnie widać wyraźnie, jak bardzo zdywersyfikowane jest to ryzyko, co czyni zagadnienie wielostopniowo złożonym.

Precyzuję tu 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 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)<sup>13</sup>.

W tym 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,

---

<sup>12</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami...*, s. 133.

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

*cinéma vérité* we Francji), przybyły do Polski z Zachodu, a możliwy głównie dzięki ewolucji sprzętu filmowego<sup>14</sup>. 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 ogląda<sup>15</sup>. 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) oraz wybieranie na bohaterów zwykłych ludzi, z zastosowaniem jedyne kryterium, aby były to osoby, którym na czymś zależy i chcą zostawić po sobie jakiś ślad<sup>16</sup>. Sam reżyser podkreślał, że dokument winien wchodzić na obszary prywatnych emocji ludzi pracujących w różnych zawodach, zaś głównym zadaniem twórców filmowych powinno być uważne i cierpliwe obserwowanie<sup>17</sup>.

Zgodnie z tezą 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 opowiedzieć<sup>18</sup>, a jednocześnie zachować otwartość

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

<sup>15</sup> M. Przyłipiak, *Direct cinema (kino bezpośrednie)* [w:] *Encyklopedia kina*, red. T. Lubelski, wyd. 2 poszerz., Biały Kruk, Kraków 2010, s. 253.

<sup>16</sup> T. Lubelski, *Historia kina polskiego...*, s. 265.

<sup>17</sup> K. Karabasz, *Odczytać czas*, Państwowa Wyższa Szkoła Filmowa, Telewizyjna i Teatralna im. Leona Schillera, Łódź 1999, s. 45–46.

<sup>18</sup> A. Sapija, *Sam na sam. Długotrwała obserwacja bohatera filmu dokumentalnego jako zagadnienie artystyczno-warsztatowe* [w:] *Od obserwacji do animacji. Autorzy o kinie*

i oczekiwać na to, co przyniesie los<sup>19</sup>. Będę jednocześnie pamiętać o spostrzeżeniach Katarzyny Mąki-Malatyńskiej o tym, że „powstawanie form hybrydowych nie wyklucza jednoczesnych poszukiwań w obrębie tradycyjnego dokumentu obserwacyjnego, który zmienia metody i obszary obserwacji”<sup>20</sup>.

Po drugie, w związku z tym, 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 tu 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 i organizacyjne. Produkcja filmowa jest bowiem bardzo specyficzną, ale wciąż biznesową działalnością. Zastosowanie będzie miała zatem

---

*dokumentalnym*, red. K. Mąka-Malatyńska, Wydawnictwo Biblioteki Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej, Łódź 2017, s. 15.

<sup>19</sup> A. Kołodyński, *Tropami filmowej prawdy*, Wydawnictwo Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1981, s. 160.

<sup>20</sup> K. Mąka-Malatyńska, *Wstęp. Przeszłość w teraźniejszości – dziedzictwo Polskiej Szkoły Dokumentu* [w:] *Od obserwacji do animacji...*, s. 11.



w tym kontekście teoria mówiąca, że podejmowanie decyzji dotyczy racjonalnych działań, które ostatecznie prowadzą do osiągnięcia pozytywnych rezultatów<sup>21</sup>.

Doktryna stanowi, że projektowanie badania winno zacząć się od sformułowania problemu (przedmiotu analizy) oraz uargumentowania, dlaczego dane badanie jest potrzebne. Jako uzasadnienie można wskazać: 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)<sup>22</sup>. 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 badawczych opisanych w kolejnej części tej publikacji, 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 zdarzeń<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> Zob. B. Nogalski, H. Marcinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.

<sup>22</sup> M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz, *Studium przypadku [w:] Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 1, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 17.

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

## 2. Metoda badawcza

Jakość i zasobność danych historycznych oraz procesy prognozowania są wskazywane jako jedne z głównych czynników ryzyka w sektorze kreatywnym w ujęciu mikroekonomicznym<sup>24</sup>. Nie powinno zatem dziwić, że tak jest również z zagadnieniem produkcji filmów dokumentalnych. Piśmiennictwo dotyczące obszarów ujętych w tej publikacji jest bardzo skromne. Dopiero od niedawna można zaobserwować zwrot świata nauki w kierunku nie tylko gotowego dzieła filmowego, ale także procesu jego wytwarzania, w tym wszelkich aspektów produkcji filmowej<sup>25</sup>. Nie bez znaczenia w kontekście niniejszego studium jest też fakt, że jeśli już nawet uda się znaleźć opracowania odnoszące się do szeroko pojętych *production studies*, to w najlepszym wypadku dotyczą one filmów fabularnych. Jeśli zaś chodzi o filmy dokumentalne, można znaleźć publikacje omawiające gotowe dzieła i proces ich realizacji, ale prawie zawsze wyłącznie w kontekście reżyserów i ich twórczego podejścia do tegoż procesu. Generalnie jednak, jak zauważa Krzysztof Kopczyński, w prasie fachowej i na polskich portalach film dokumentalny zajmuje mało miejsca. Niewielu jest filmoznawców skupionych na dokumencie i zdaje się, że nie ma polskich krytyków piszących o rodzimym kinie dokumentalnym po angielsku<sup>26</sup>.

Na szczęście wiele konstruktów, teorii i wypracowanych praktyk można przenosić prawie bezpośrednio ze świata fabuły do świata dokumentu. Dodatkowo wymienione powyżej opracowania naukowe, skupiające się na pracy reżyserów nad filmem dokumentalnym, również

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

<sup>25</sup> M. Adamczak, K. Klejsa, *Współczesne badania produkcji i dystrybucji filmowej – wprowadzenie*, „Kwartalnik Filmowy” 2019, nr 108, s. 5–14, doi: 10.36744/kf.169.

<sup>26</sup> K. Kopczyński, *Polski film dokumentalny po 2005 roku. Koncepcje i doświadczenia*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2023, s. 43–44.

wiele wnoszą do wiedzy producenta takowych dzieł. Dlatego badając wskazany w tytule książki problem, staram się skorzystać z obydwu rodzajów opracowań (produkcyjnych dotyczących filmów fabularnych i „artystycznych” dotyczących filmów dokumentalnych) i sprowadzić je do wspólnego mianownika, aby były adaptowalne do obszaru podejmowanych przeze mnie kwestii.

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 możliwe do przeniesienia z biznesu tradycyjnego do branży filmowej techniki i strategie, 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 dodatkowo, że w kontekście analizy ryzyka w sektorze kreatywnym metody jakościowe znajdują zastosowanie, ilościowe zaś raczej nie<sup>27</sup>.

Biorąc pod uwagę niniejsze rozważania, istotne są też najważniejsze obowiązujące w Polsce akty prawne dotyczące rodzimej branży filmowej: ustawa o kinematografii z 2005 r., ustawa o prawie autorskim oraz ustawa o radiofonii i telewizji. 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

---

<sup>27</sup> J. Woźniak, *Zarządzanie ryzykiem w sektorach kreatywnych*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 86–87.

Funduszy Filmowych. Zapisami tych aktów również posiłkuję się w moim opracowaniu. Oczywiście producenci filmowi w Polsce są też (a może przede wszystkim) przedsiębiorcami funkcjonującymi w tych samych ramach prawnych, co pozostali ludzie zarządzający krajowymi biznesami, dlatego 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 rzeczywistości<sup>28</sup>. Poza tym, że opieram się na wcześniej wymienionych tekstach źródłowych, zamierzam 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 potrzebom<sup>29</sup>. Zresztą, badania jakościowe zestawiają ze sobą różne techniki: wywiady, obserwację, analizę treści, osoby (jako udzielające wywiadów, ale również obiekty badań), filmy, dokumenty i tym podobne<sup>30</sup>, 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”<sup>31</sup>. Mam

<sup>28</sup> H. Palska, *O potrzebie monografii terenowej w badaniach dawnej i dzisiejszej biedy w Polsce* [w:] *Lata tłuste, lata chude... Spojrzenia na biedę w społecznościach lokalnych*, red. K. Korzeniewska, E. Tarkowska, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2002, s. 34.

<sup>29</sup> M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz, *Studium przypadku*, s. 1.

<sup>30</sup> Tamże, s. 3.

<sup>31</sup> Zob. D. Schön, *The Reflective Practitioner. How professionals Think in Action*, Basic Books, New York 1983.

bowiem częstokroć okazję do obserwacji świata społecznego i analizy praktyki aktorów społecznych<sup>32</sup> w ich własnym środowisku<sup>33</sup>. Posiłkuję się także 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 zdarzeń<sup>34</sup>.

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 jakościowych<sup>35</sup> i w kontekście niniejszego opracowania 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)<sup>36</sup>. Po drugie, mogę własne doświadczenia i bezpośrednie wrażenia<sup>37</sup> przekuć w spostrzeżenia i wnioski, z których w przyszłości będą mogli skorzystać czytający tę książkę. Ostatnim zaś argumentem jest wspomniana wcześniej uboga literatura dotycząca samej produkcji

<sup>32</sup> B. Czarniawska, *Having Hope in Paralogy*, „Human Relations” 2001, vol. 54, no. 1, s. 13–21.

<sup>33</sup> S.R. Barley, G. Kunda, *Bringing Work Back In*, „Organization Science” 2001, vol. 12, no. 1, s. 76–95.

<sup>34</sup> R.K. Yin, *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks 2003, s. 86.

<sup>35</sup> M. Ciesielska, K. Wolanik Boström, M. Öhlander, *Obserwacja [w:] Badania jakościowe...*, s. 50.

<sup>36</sup> Zob. O. Pripps, M. Öhlander, *Obserwacja [w:] Etnologisk fältarbete*, red. L. Kaijser, M. Öhlander, Studentlitteratur, Lund 2011.

<sup>37</sup> Zob. K. Fangen, *Deltagande observation*, Liber, Malmö 2005.

filmów dokumentalnych w Polsce; moje doświadczenia z procesów realizacji wydają się dobrym jej uzupełnieniem.

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 funkcjonowania<sup>38</sup>, zamierzam wnikliwie przyjrzeć 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 zjawisko<sup>39</sup>, zmodyfikować lub uzupełnić istniejące już teorie<sup>40</sup> albo odnieść się do szerszej kategorii podobnych zjawisk<sup>41</sup>. John W. 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<sup>42</sup>.

---

<sup>38</sup> Zob. R.K. Yin, *Applications of Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks 2003.

<sup>39</sup> Zob. J.W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks 2007.

<sup>40</sup> Zob. M. Koster, *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

<sup>41</sup> J. Seawright, J. Gerring, *Case Selection Techniques in Case Study Research. A Menu of Qualitative and Quantitative Options*, „Political Research Quarterly” 2008, vol. 61, no. 2, s. 294–308.

<sup>42</sup> J.W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design...*, s. 73.

Mam oczywiście świadomość ryzyka (paradoksalnie), że wnioski generowane przez poszczególne studia przypadku mogą być prowizoryczne i lokalne<sup>43</sup>, niemniej takowe specyficzne i niepowtarzalne obserwacje często wpisują się w schematy i tworzą pewne regularności<sup>44</sup>. Moją intencją jest 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 lokalnej<sup>45</sup>. Stąd dodatkiem do wyżej wymienionych metod badawczych i ich uzupełnieniem są pogłębione wywiady – jedno z najbardziej międzydyscyplinarnych i standardowych narzędzi jakościowych<sup>46</sup> oraz jedna z podstawowych metod zbierania danych w naukach społecznych<sup>47</sup>. Oparłszy się na kryterium „przydatności” źródła jako podmiotu dostarczającego danych umożliwiających odpowiedź na pytanie badawcze<sup>48</sup>, w swoim opracowaniu 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 studium, szczególnie od strony praktycznej. W mojej analizie i w kontekście szeroko pojętych *case studies* i produkcji poszczególnych dzieł dokumentalnych badam również organizację, procesy i relacje<sup>49</sup> w nich

<sup>43</sup> Zob. C. Geertz, *Wiedza lokalna. Dalsze eseje z zakresu antropologii interpretatywnej*, przekł. D. Wolska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

<sup>44</sup> M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz, *Studium przypadku*, s. 7.

<sup>45</sup> *Badania jakościowe...*, s. 11.

<sup>46</sup> Tamże, s. 14.

<sup>47</sup> S. Gudkova, *Wywiad w badaniach jakościowych* [w:] *Badania jakościowe...*, s. 111.

<sup>48</sup> M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz, *Studium przypadku*, s. 23.

<sup>49</sup> Tamże, s. 21.

występujące, szczególną uwagę poświęcając wszelkim zaobserwowanym wyjątkom, odstępstwom i zjawiskom niepasującym i odbiegającym od konstruowanych wyjaśnień<sup>50</sup>.

### 3. Struktura opracowania

Nie licząc tego wprowadzenia, publikacja ta dzieli się na pięć zasadniczych części. Pierwsza i druga mają z założenia dotyczyć kolejnych etapów realizacji dokumentalnego dzieła filmowego. Trzecia część jest o dystrybucji, czwartą poświęcam zagadnieniom dodatkowym, piąta zaś jest podsumowaniem spostrzeżeń, wniosków i obserwacji.

W rozdziale pod tytułem „Prace wstępne i development” skupiam uwagę na etapie przygotowawczym procesu produkcji filmu dokumentalnego, zwanym także 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* kreatywnego, pełnometrażowego filmu dokumentalnego *Diagnosis* (2018, reż. Ewa Podgórska). Analiza obrazu w dużej mierze opiera się na wywiadzie pogłębionym przeprowadzonym z Małgorzatą Wabińską – producentką filmu i autorką pomysłu.

---

<sup>50</sup> Tamże, s. 29.



Rozdział „Realizacja” traktuje już o samym procesie produkcji 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 to, 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.

Kolejny rozdział poświęcony jest 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 dzieła<sup>51</sup>. Na koniec rozdziału zestawiam ze sobą i porównuję dystrybucję dwóch pełnometrażowych, polskich filmów dokumentalnych: *Skandal. Erwenement 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.

W ostatnim rozdziale, „Dokumentalne postscriptum”, 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 zbiór wskazówek dla producentów filmów dokumentalnych, który – mam nadzieję – ułatwi im zarządzanie niewiadomymi w tym niełatwym procesie, co pomoże niwelować ryzyko i zagrożenia, których w tej specyficznej profesji naprawdę jest bez liku. Chciałbym, aby osoby czytające ten tekst nie musiały wyważać otwartych drzwi – przeze mnie, innych producentów i twórców filmów dokumentalnych oraz badaczy i analityków zajmujących się tymi zagadnieniami.

\* \*  
\*

Fundamentem niniejszej książki jest moja praca doktorska o zarządzaniu niewiadomymi w procesie produkcji i dystrybucji filmu dokumentalnego w Polsce. Ani książka, ani doktorat nie powstałyby

---

<sup>51</sup> Porażki pojmowanej jako dotarcie z gotowym filmem do małej liczby odbiorców.

bez pomocy i zaangażowania wielu osób, którym chciałbym złożyć gorące i serdeczne podziękowania.

Przede wszystkim dziękuję moim Rodzicom, Dziadkom i Irce – za zaszczepienie we mnie odwagi do kroczenia wybraną przez siebie ścieżką, pasji do czytania i zdobywania wiedzy, etosu ciężkiej pracy oraz wierne kibicowanie moim wysiłkom zawodowym, naukowym i prywatnym.

Dziękuję Marcie – za doping, motywowanie, ciszę i spokój oraz przynoszenie gorącej herbaty, dzięki czemu mogłem w skupieniu pisać niniejszy tekst.

Dziękuję mojemu Promotorowi, Profesorowi Marcinowi Adamczakowi, za wskazówki, sugestie i mentorską opiekę na każdym etapie pisania pracy doktorskiej oraz za przyznaną (nieoficjalnie) Nagrodę Pierwszorocznika w kategorii: Największy Postęp w Sezonie.

Dziękuję Koleżankom i Kolegom z branży filmowej: Ilonie Bidzan, Gosi Wabińskiej, Oldze Bieniek i Maćkowi Ostatkowi, którzy poświęcili czas, abym mógł z nimi odbyć długie rozmowy na temat doświadczeń produkcyjnych. Rozmowy te stały się ważnym elementem mojego opracowania.

Dziękuję też Kolegom z Zakładu Filmu i Mediów za wskazówki, jak przygotowywać i pisać prace naukowe: Mirkowi Przyłipiakowi, Krzyszkowi Kornackiemu, Kubie Konefałowi, Pawłowi Sitkiewiczowi, Piotrkowi Kurpiewskiemu i Grzegorzowi Fortunie.

Dziękuję Recenzentom mojej pracy doktorskiej za jej docenienie i wyróżnienie: Profesorowi Mikołajowi Jazdonowi, Profesorowi Mariuszowi Guzkowi i Profesorowi Tomaszowi Żaglewskiemu.

Dziękuję Asi Oleszek za wsparcie w formalnych i administracyjnych aspektach mojego przewodu doktorskiego.

Dziękuję Prodziekanowi ds. Nauki i Współpracy Międzynarodowej UG, Profesorowi Mirosławowi Przyłipiakowi oraz Dyrektorowi

Instytutu Badań nad Kulturą UG, Profesorowi Grzegorzowi Piotrowskiemu za pomoc w sfinansowaniu niniejszej książki.

Dziękuję Michałowi Staniszewskiemu za profesjonalnie wykonaną redakcję i korektę tekstu.

Dziękuję całemu zespołowi Wydawnictwa Uniwersytetu Gdańskiego za pomoc i zaangażowanie włożone w publikację mojej książki, przede wszystkim Dyrektor Joannie Kamień.

Bez Was nie dałbym rady – dziękuję!