



Kunsten at være Filmkonsulent

Rapport om kompetenceudvikling for filmkonsulenter i Norden

af **Vinca Wiedemann**
August 2009

for
Nordisk Film & TV Fond

i samarbejde med
Det Danske Filminstitut
Kvikmyndamidstöð Íslands
Norsk Filminstitutt
Suomen Elokuvasäätiö
Svenska Filminstitutet

Indhold

Kapitel 1	Executive Summary	3
Kapitel 2	Indledning	4
Kapitel 3	Konsulentsystemets grundprincipper	5
Kapitel 4	Konsulenternes arbejdsopgaver og beslutningsprocedurer. Konsulentrollen	6
Kapitel 5	Instituttets rolle og ansøgernes perspektiv	10
Kapitel 6	Filmkonsulenternes faglige udgangspunkt	12
Kapitel 7	De nordiske filmkonsulenters arbejde – forskelle og ligheder	13
Kapitel 8	Nordisk samarbejde på konsulentniveau	15
Kapitel 9	Idékatalog til etablering af forståelsesgrundlag i ansættelsesforløbet	16
Kapitel 10	Idé katalog til introduktionsforløb – de første dage	18
Kapitel 11	Idé katalog til introduktionsforløb – de første uger	19
Kapitel 12	Idé katalog til introduktionsforløb – de første måneder	21
Kapitel 13	Idé katalog til løbende kompetenceudvikling	23
Kapitel 14	Forløbenes kadence og form, undervisere	25

KAPITEL 1

EXECUTIVE SUMMARY

Baggrunden for denne rapport er ønsket om at undersøge potentialet i at etablere et introduktionsforløb for filmkonsulenter i Norden, som således vil få en mere struktureret indføring i og løbende opdatering af de vigtigste emner og problemstillinger i forbindelse med deres virke.

Rapporten gennemgår indledningsvist konsulentsystemets grundprincipper og beskriver konsulenternes vigtigste arbejdsopgaver og beslutningsprocedurer. Den analyserer konsulentrollens vigtigste facetter og filmkonsulenternes typiske, faglige baggrund. Den påpeger, hvordan sagsbehandlingen opfattes set fra ansøgerens perspektiv, og gennemgår filminstituttets forpligtelser i forbindelse med at sikre, at konsulentordningen fungerer optimalt.

Dernæst giver rapporten et overordnet rids af de væsentligste forskelle og ligheder i de nordiske konsulentordninger, herunder antallet af konsulenter og fordelingen på områder, og den beskriver de nuværende nordiske aktiviteter på konsulentniveau.

Hvad angår det nordiske samarbejde konkluderer rapporten, at der ikke er grundlag for at etablere et på forhånd struktureret, fælles nordisk introduktionsforløb men den vurderer, at det i visse tilfælde vil være hensigtsmæssigt bilateralt at etablere ad hoc samarbejder om disse. Hvad angår samarbejde indenfor den løbende kompetenceudvikling konkluderer rapporten, at det vil være hensigtsmæssigt at etablere fælles nordiske aktiviteter med henblik på at løfte særligt ressourcekrævende aktiviteter og give konsulenterne et bredere perspektiv på deres virke.

Endelig anbefales det, at der på nordisk niveau overvejes initiativer til en mere systematiseret gensidig udveksling af viden og erfaring mellem landene samt sammenligning af best practices for at styrke den videre udvikling og optimering af de enkelte landes konsulentsystemer.

Som forudsætning for et vellykket introduktionsforløb anbefaler rapporten, at der sikres et fælles forståelsesgrundlag mellem konsulent og institut allerede i ansættelsesforløbet, og den giver anbefalinger til, hvilke elementer, dette bør omfatte.

Endvidere gennemgår rapporten de elementer, der bør indgå i et egentligt introduktionsforløb og de, der bør indgå i den løbende kompetenceudvikling. Den foreslår en struktur i 5 moduler og anbefaler et "nærhedsprincip", der benytter instituttets egne medarbejdere som ressourcepersoner i det omfang, disse besidder de nødvendige kvalifikationer.

Afslutningsvis foreslår rapporten, at der udnævnes en ansvarlig for filmkonsulenternes kompetenceudvikling på hvert af filminstitutterne.

KAPITEL 2

INDLEDNING

Det nordiske filmkonsulentsystem er et columbusæg. Det er enkelt, ubureaukratisk, transparent og har en klar ansvarsplacering. Det giver en differentieret og dybtgående sagsbehandling og det optimale grundlag for at foretage en helhedsvurdering af filmprojekter. For de bevillende myndigheder sikrer det en fagligt velfunderet beslutningsproces, og for filmskaberne er konsulentsystemet den bedste garant for en ansøgningsproces, der tilgodeser filmprocessens kunstneriske egenart. Systemet er unikt, findes kun i de nordiske lande, og er misundt af filminstitutter og filmfolk i resten af verden.

Som et led i arbejdet med at styrke og videreudvikle denne model, og for at sikre, at filmkonsulenterne er optimalt rustet til deres arbejde, har de nordiske filminstitutter og Nordisk Film & TV Fond ønsket at undersøge potentialet i at etablere et introduktionsforløb og en løbende kompetenceudvikling for filmkonsulenter i Norden. Det sker i erkendelse af, at ingen af de nordiske lande har en egentlig strategi på området, og at de nordiske filmkonsulenter vil have stor glæde og nytte af en mere struktureret indføring i og løbende opdatering af de vigtigste emner og problemstillinger i forbindelse med deres virke.

Konsulentordningerne i de forskellige lande er kun yderst sparsomt og summarisk beskrevet. I mit arbejde med rapporten har jeg derfor primært taget udgangspunkt i samtaler med filmkonsulenterne samt med chefer og producere / produktionsrådgivere / udviklingschefer på institutterne i de fem nordiske lande, og i en mundtlig overlevering af de erfaringer, der hidtil er gjort på området. Jeg har her mødt et stort engagement og medspil fra alle implicerede parter, som bestyrker mig i initiativets eksistensberettigelse. Endvidere har jeg trukket på mine egne erfaringer; jeg har været ansat på Det danske Filminstitut i 8 år som spillefilmkonsulent og som leder af New Danish Screen, jeg har stået for udarbejdelsen af den første vejledning for konsulenter, og jeg fungerer som rådgiver om emnet i både nordisk og international sammenhæng.

For at få et grundlag for at vurdere, hvilke elementer et introduktionsforløb for filmkonsulenter bør bestå af, har jeg analyseret grundprincipperne for konsulentsystemet, og hvordan filmkonsulenterne indgår i systemet i forhold til de to øvrige, vigtigste parter: ansøgerne og filminstitutterne. Jeg har undersøgt og analyseret forskelle og ligheder i konsulentordningerne i de forskellige nordiske lande og i konsulenternes udfordringer og dilemmaer i det daglige arbejde, med henblik på at vurdere, om, og på hvilke områder, der er grundlag for at skabe et egentligt fællesnordisk introduktionsforløb. I min dialog med de forskellige lande stod det hurtigt klart, at beslutning om et egentligt introduktionsforløb ikke kan ses isoleret. Det er en del af et bredere perspektiv, der i den ene ende inkluderer en strategi for løbende kompetenceudvikling og i den anden ende inkluderer en opsamling og bearbejdning af erfaringerne med konsulentordningernes funktion og virke. Jeg har i rapporten udarbejdet et idékatalog, der kan danne fundamentet for udarbejdelse af egentlige introduktionsforløb samt løbende kompetenceudvikling for konsulenter på både dokumentar- og fiktionsområdet. Her beskrives de emner, der mest hensigtsmæssigt hører hjemme i forbindelse med filmkonsulentens indføring i

arbejdet, og de emner det er hensigtsmæssigt at fokusere på fortløbende i konsulentens ansættelsestid. Endvidere gives forslag til lærerkræfter og til kadencen for disse forløb.

Jeg har ikke fundet det hensigtsmæssigt at prioritere de enkelte emner i forhold til hinanden. Dertil er der for store forskelle på såvel den enkelte konsulents behov som det enkelte instituts ressourcer og særlige nationale behov. Denne beskrivelse skal derfor snarere ses som en grundlæggende inspiration og vejledning i forbindelse med en konkret udformning af aktiviteter, der giver det enkelte land mulighed for at tilpasse forløbene til deres egne behov, ligesom den kan benyttes af konsulenterne selv som inspiration, og det er hensigten, at også et forløb, der måtte få karakter af selvstudium, med fordel vil kunne inddrage dette idékatalog som en slags checkliste.

Emnerne kan groft set inddeles i to kategorier. Den ene er en egentlig introduktion til faktuelle, fagrelaterede emner. Den anden kategori behandler emner, der relaterer sig til en grundlæggende fælles forståelse af og viden om filmkonsulentens rolle og arbejdsopgaver.

Hvad angår det sidste, så begynder institutternes opgave allerede i forbindelse med stillingsopslaget og med selve udvælgelses- og ansættelsesproceduren. Det er væsentligt, at de mundtlige og skriftlige signaler, der sendes i denne proces, stemmer overens med instituttets politik.

Da der i Norden er et relativt lille filmmiljø, er det svært at finde konsulenter, der rummer de optimale kvalifikationer indenfor alle dele af det alsidige virke. Da ansættelsen er tidsbegrænset og filmprocessen langsommelig, vil konsulenten kun i et vist omfang nå at tilegne sig en erfaring ved at se effekten af sine beslutninger i form af færdige film. Tilmed forventes det, at konsulenten kan agere på fuld kraft fra starten af sin ansættelse og altså ikke først skal gennemføre et "træningsforløb". Der er derfor al mulig grund til at anbefale en radikal opgradering af kompetenceudviklingen for filmkonsulenterne.

Der eksisterer ingen udtømmende beskrivelser af konsulentsystemet eller af konsulentordningernes konkrete udformninger i de nordiske lande. En sådan ligger også uden for denne rapports rammer. Men det er mit håb, at en systematiseret kompetenceudvikling vil blive det første skridt i retningen af at sikre en sådan akkumulering af viden og erfaring om konsulentordningen og dermed danne fundamentet for en fagligt kvalificeret videreudvikling af systemet.

Vinca Wiedemann, August 2009

KAPITEL 3

KONSULENTSYSTEMETS GRUNDPRINCIPPER

Filminstitutionernes viden om konsulentssystemet baserer sig næsten udelukkende på en erfaringsoverlevering, der ikke er nedskrevet, og institutionerne har alle svært ved at finde metoder til at opsamle de konkrete erfaringer, som konsulenterne gør sig som "frontkæmpere" i eksekveringen af den givne filmpolitik.

Set i et kompetenceudviklingsperspektiv er dette problematisk. For at sikre en præcis og målrettet kompetenceudvikling, bør den ses i forhold til en større forståelsesramme af konsulentordningens grundprincipper og konsulenternes virke indenfor disse rammer.

Men det er også problematisk i forhold til en erfaringsoverlevering på ledelsesplan. Det er ikke kun filmkonsulenterne, der er ansat i begrænsede perioder. Også blandt topledere og mellemledere i de nuværende filminstitutioner går tendensen mod ansættelse på åremål, og da flere tilmed har en faglig baggrund fra andre brancher end filmverdenen, kan en dybtgående viden om konsulentssystemet ikke tages for givet.

Jeg har derfor fundet det hensigtsmæssigt at indlede med at give et helt overordnet rids af konsulentssystemets grundprincipper. En mere detaljeret gennemgang ligger dog uden for denne rapportes rammer.

Individual decision making

Konsulentssystemet er konstrueret med henblik på at hjælpe filminstitutionerne med at vurdere, hvilke filmprojekter der skal modtage økonomiske midler til udvikling og produktion af film. Grundtanken bag individuel beslutningstagen er, at beslutningen om at støtte et filmprojekt skal funderes i en personlig, faglig kompetent kvalitetsvurdering og ikke skal præges af konsensusbeslutninger, der har en tendens til at søge mod det sikre, og dermed risikerer at stoppe de mest modige og visionære projekter.

Systemet er således baseret på princippet om individuel beslutningstagen i modsætning til de fleste øvrige selektive systemer, hvor det er en redaktion, et råd eller en komité, der skal blive enige om at træffe beslutninger, og i modsætning til de hel- eller halvautomatiske systemer, hvor beslutninger træffes på basis af rent objektive kriterier, fx pointsystemer eller skattebegunstigende fradragssystemer, men hvor der ikke finder en egentlig kvalitetsvurdering sted, og hvor støtte ikke er udtryk for, at nogen tror på projektet.

Det er et faktum, at et filmprojekts kvaliteter kan være svære at aflæse på et tidspunkt, hvor det endnu kun er i svøb, og hvor der skal tages stilling til den økonomiske støtte. Filmen er jo ikke lavet endnu! En filmkonsulent kan sætte sig langt grundigere ind i projektet, end et råd eller komité vil kunne gøre, blandt andet ved at være i løbende dialog med filmprojektets ansvarlige. Filmkonsulenten har også ofte mulighed for at følge forarbejdet til projektet, og vil således kunne danne sig et detaljeret billede af projektets potentiale, og af filmholdets evner til at løfte og realisere projektet.

Suverænitetsprincippet / indstillingsretten

I konsulentssystemet vælger man altså at delegerede ansvaret til filmkonsulenten, som får ansvaret for at prioritere, hvilke projekter der skal have støtte. Filmkonsulenten står til ansvar for sine prioriteringer

og skal kunne motivere og forsvare disse. Derved gives bevillingssystemet en enkelhed og transparens, som kan virke konstruktivt tilbage på ansøgerne, i modsætning til komitébeslutninger, hvor der som regel forhandles for at nå frem til resultater, og hvor ræsonnementet bag at bevilge eller afslå støtte til et projekt i sidste ende kan være umulige at efterspore.

Grundlæggende for ordningen er også princippet om, at det kun er konsulenten, der kan indstille et projekt til støtte fra konsulentordningens midler. Instituttets ledelse har i de fleste tilfælde retten til at sige nej til indstillingen (men gør det kun yderst sjældent), men der kan ikke bevilges penge uden om konsulent.

Kvalitets/indholds-vurdering

Systemet er også baseret på et kvalitetsprincip, altså en forudsætning om, at man ønsker at støtte de bedste projekter ud fra en indholdsmæssig og kunstnerisk kvalitetsbetragtning. Ræsonnementet er det enkle, at fordi kvalitet ikke kan måles, kan der heller ikke fremskaffes et objektivt bedømmelsesgrundlag, men der vil altid være tale om en subjektiv vurdering, der vel at mærke er funderet i en fagligt kompetent analyse og formår at hæve sig over de private præferencer og den personlige smag.

Magtfordeling

For at systemet ikke skal give en u hensigtsmæssig magtkoncentration, er der i mange tilfælde to konsulenter, der kan sikre muligheden for, at et afvist filmprojekt kan få en second opinion. Endvidere er konsulenter normalt ansat på kontrakter, der er begrænset af en maksimal ansættelseslængde.

I visse tilfælde er konsulentens råderum også afgrænset af, at konsulenten ikke selv skal fastsætte støttebeløbet, at konsulentens indstilling skal suppleres af en teknisk / økonomisk producervurdering, eller at konsulenten kun har en indstillingsret, og at direktion eller bestyrelse skal godkende beslutningen om støtte.

Grænser for suveræniteten

Konsulentens prioritering baserer sig nok på en suveræn, personlig vurdering af det enkelte projekts kvaliteter, men suveræniteten kan aldrig blive helt ultimativ. Der vil altid være en række politisk eller praktisk styrede forhold, der direkte eller indirekte er med til at påvirke den endelige prioritering. Det kan fx være krav til et samlet produktionsvolumen, diversitet, kønskvotering, publikumskrav, nationalitetskrav og lignende, hvad enten de er beskrevet i konkrete vejledninger, i filmaftaler eller i lovtekster, og hvad enten dette er krav til den enkelte film eller til effekten af den samlede filmstøtte.

Ligeledes suppleres konsulentens kunstneriske ekspertise på det form- og indholdsmæssige felt med producereksptise, der belyser de økonomisk/tekniske aspekter ved et projekt, således at der foretages en samlet vurdering af projektets potentiale og af ansøgernes evne til at realisere dette, samt (i visse tilfælde) at fastsætte støttebeløbets størrelse. Også projektets markedspotentiale søges ofte belyst af eksperter, der rådgiver konsulenten og ledelsen inden endelig beslutning træffes.

KAPITEL 4

KONSULENTERNES ARBEJDSOPGAVER OG BESLUTNINGSPROCEDURER

Et øjebliksbillede

Dokumentarfilmkonsulent sidder til møde med ansøgerne til et filmprojekt om et aktuelt samfundsproblem. Men samtalen går trægt hver gang konsulent spørger ind til, hvordan instruktøren vil udfolde historien på film. Hvordan historien skal fortælles. Instruktøren har ikke gjort sig den slags tanker endnu, men forstår måske heller ikke helt spørgsmålet. Emnet er brændende vigtigt, er det ikke grund nok til at lave filmen, så finder man fortællingens form hen ad vejen? Konsulent sidder med sin nagende tvivl; hvordan skal man finde ud af, om instruktørens engagement og ildhu er tilstrækkelig til, at opgaven vil blive løftet på filmisk kvalificeret vis?

På spillefilmkonsulentens bord ligger en ubehagelig høj stak ansøgninger i form af projektbeskrivelser og manuskripter og skrider på at blive læst, deadline for svar er allerede overskredet. Telefonen ringer igen og igen, på displayet står telefonnummeret på produceren på et projekt, der fik sit afslag med posten her til morgen. Ude på gangen står en anden producent og instruktør og venter på at komme ind til møde, deres nerver er på højkant, for deres projekt falder på gulvet, hvis ikke finansieringen lukkes inden udgangen af måneden, men manuskriptet har stadig en utroværdig slutning. Vil de kunne finde på en bedre slutning?

Børnefilmkonsulent har netop læst det sidste manuskript i den fortvivlende lille stak. Ikke ét eneste af projekterne kunne begejstre for alvor. Hele dagen er telefonen tavs. Hvorfor er der ingen af de gode filmfolk, der har lyst til at lave film for børn? Hvad kan man gøre for at inspirere nogen til at lave en rigtig god børnefilm?

Indledning

Konsulentens primære opgave er at sætte sig ind i de filmprojekter, der bejder til støtte. Dette vil primært sige at læse manuskripter, projektbeskrivelser, hensigtsreklæringer vedr. den filmiske vision, og til tider et omfattende baggrundsmateriale.

Dernæst at føre en dialog med primært instruktør / manuskriptforfatter / producer, dels for at belyse projektet yderligere, dels for at give udtryk for, hvad konsulent anser for styrkerne og svaghederne i projektet. Da det er projektudviklingens natur, at man i løbet af processen afprøver forskellige udviklingsmuligheder og strategier, bliver en drøftelse af dette ofte en integreret del af samtalen. Denne dialog føres både pr. telefon og ved egentlige møder.

Konsulentens vigtigste opgave er at foretage en helhedsvurdering af styrker og svagheder i projektet, at sammenholde projektet med de andre projekter konsulent har under overvejelse og med de overordnede filmpolitiske målsætninger, og at indplacere projektet i sin samlede prioritering. Ved projekter, der gennemgår et udviklingsforløb, endvidere løbende at foretage en revurdering af projektet samt endelig at vurdere, hvornår projektet er modent til, at en egentlig sagsbehandling om produktionsstøtte (greenlighting) kan finde sted. En stor del af kommunikationen omkring sagsbehandlingen skal normalt foregå skriftligt: 1) korrespondance med ansøgerne, hvor man giver sine reaktioner og kommentarer til projektet/ansøgningen, både ved afslag og tilsagn, og også i løbet af

sagsbehandlingen, for eksempel indkaldelse til møde og mødereferater 2) indstillinger mv til institutionen, hvor man beskriver og motiverer de projekter, man ønsker at indstille til støtte.

Vurdering af filmprojekternes indhold

Som det fremgår af denne rapport, har filmkonsulenterne et alsidigt og meget varieret arbejde. Men skal man pege på det mest centrale element ved filmkonsulentens arbejde, så er det ubetinget vurderingen af filmprojekternes samlede kunstneriske og kvalitative potentiale. Dette er så at sige konsulentens faglige kerneopgave, og det er den opgave som radikalt adskiller konsulentens arbejde fra alle andres på filmindustrierne – og de fleste andre steder. Det er svært at sætte sig ind i, hvis ikke man selv har prøvet det, derfor et par ord om sagen, her primært set ud fra min erfaring som fiktionkonsulent, men overordnet set genkendelig for konsulenter indenfor alle områder:

Som konsulent er man helt afhængig af sin fingerspidsfølelse, sin umiddelbare oplevelse, sin seismografiske registrering af enkeltelementer i forhold til en helhed. Her er ikke bare tale om at vurdere kvaliteten af en færdig film – det kan såmænd være svært nok i sig selv – men om at vurdere intentioner i en endnu udfoldet og slet ikke realiseret idé.

Når man som konsulent læser sig igennem et manuskript, registrerer man på samme tid selve historiens indhold (dens handling, tema, graden af originalitet i indholdet eller særegenhed i måden det fortælles på), historiens struktur (dvs. hvordan den udvikler sig, om den er kedelig eller medrivende, eller om der fx er uklare eller kedelige passager i begyndelsen, midten eller slutningen), om forfatteren formår at skrive gode enkeltscener og dialog, om karaktererne fremstår autentiske og organiske, om man bliver nysgerrig efter at vide mere om dem, og om hvordan relationerne mellem de enkelte karakterer er beskrevet.

Hvad er den bagvedliggende intention for filmskaberens (for sjældent er det helstøbt nok til at kunne kaldes for en vision)? Hvor er kernen i stoffet fra forfatterens side? Hvad er instruktørens drivkraft til at ville lave denne film, og er disse drivkræfter synlige i manuskriptet? Kan man ane konturerne af en grundfortælling? Er der for mange historier eller temaer, og er det, konsulent finder centralt, det samme som instruktøren synes er væsentligt? Vil man kunne forenkle en for kompliceret eller omfangsrig historie, uden at barnet ryger ud med badevandet?

For at vurdere disse elementer, skal konsulent bruge hele sit oplevelsesregister af emotionalitet, idiosynkasi, analyse, intellekt, viden og erfaring. Samt formå at indsætte projektet i en sammenhæng, der skiller plagiat fra original. Man skal på den ene side registrere, om man keder sig eller er nysgerrig og medrevet. På den anden side skal man vurdere, om projektet vil kunne virke medrivende på andre, selvom det ikke virker sådan på en selv.

Endelig er det først i takt med, at projektet udfolder sig, at man for alvor kan vurdere dets potentiale. Et dramatisk stof er levende, organisk, historien udvikler sig ofte i en uforudsigelig retning, og det er fra starten uforudsigeligt

om en god idé kan udvikles til et bæredygtigt manuskript.

Et andet aspekt af den indholdsmæssige vurdering er netop at vurdere projektet i forhold til, hvor langt det er i udviklingsprocessen, for forskellige elementer (som fx de større handlingsstrukturer, karakterarbejde eller dialogen), vurderes forskelligt alt afhængigt af, om der er tale om et idéoplæg, et treatment, 1st eller 2nd draft manus, eller om et "final draft", og det er en særlig disciplin at vurdere, hvornår et manuskript er produktionsklart, og hvornår det kan vinde ved en yderligere gennemskrivning.

Og så er der de forhold ved projektet, der influerer på oplevelsen af manuskriptet: hvilke skuespillere er tiltænkt de forskellige roller? Og hvordan bliver filmens "look"? Vil man optage håndholdt på location uden lys og rekvisitter, på video med lange takes og maksimalt skuespillerfokus? Eller ønsker man at arbejde med en avanceret scenografi og komplekse lysætninger, eller med scener der fortælles gennem cinematografisk komplicerede setups? Og er scenerne, som de er skrevet, velegnet til netop denne optageform? Sigtes der mod højt eller lavt budget, og har instruktøren erfaring og talent til at løfte netop denne opgave i al dens kompleksitet eller enkelhed?

Faktisk kan det undre, at konsulentens nogensinde føler sig sikker nok på et projekt til at turde indstille det til støtte overhovedet. Her er det paradoksalt nok en hjælp, at man som konsulent oftest er spændt ud mellem to hensyn: På den ene side den kritiske vurdering og frasortering, på den anden side, at opgaven jo består i at indstille de mest egnede projekter til støtte og derved få filmpengene ud og arbejde, så den kan sikre færdige film på lærredet.

Dialogen med ansøgeren som en del af sagsbehandlingen

En stor del af de ovenfor beskrevne elementer lader sig kun vanskeligt vurdere fyldestgørende ud fra det skriftlige ansøgningsmateriale alene. Derfor er det centralt for arbejdet, at konsulenten har mulighed for at kvalificere sit vurderingsgrundlag ved at mødes til dialog med ansøgerne.

Det skyldes for det første, at det er uhyre svært i ord at beskrive dét, der igennem en lang teknisk og kunstnerisk tilblivelsesproces skal blive til en handling i levende billeder og lyd, en filmoplevelse. For det andet er de færreste filmfolk skolet i en skriftlig tradition fra filmskolernes side. (Faktisk har så mange filmfolk problemer med at udtrykke sig skriftligt, bl.a. som følge af ordblindhed, at man kan fundere over, om det netop er et hæmmet forhold til ordet, der har givet dem en dragning mod filmen.)

At høre instruktør, manuskriptforfatter og produceren fortælle om projektet giver konsulenten faktuelle oplysninger og dertil mulighed for at opleve ansøgereteams kemi, og ofte kan konsulentens konkrete spørgsmål til stoffet få ansøgerne til at give et langt mere levende og engageret billede af projektet og deres samarbejde om det, end ansøgningen gav udtryk for. Endvidere kan konsulenten teste ansøgernes evne til at se deres projekt i forskellige perspektiver ved at drøfte forskellige udviklingsscenerier med dem, og derigennem også få en fornemmelse af, i hvilken retning de reelt har mest lyst til at udvikle deres projekt.

En del møder med ansøgere har potentielt meget konfliktstof i sig. Det drejer sig specielt om de tilfælde, hvor konsulenten har stærke forbehold overfor et projekt og ikke finder det egnet eller modent til at gå videre til næsteudviklingsstrin.

En åben og tillidsfuld samtale om et projekt i udvikling kan være svær at etablere, hvis ansøgeren fokuserer for entydigt på, at de er i en salgssituation, eller hvis deres nervøsitet over mødets udfald bliver for hæmmende. At finde ind til en møderamme og en samtaleform, der understøtter filmskabernes personlige integritet samtidig med at de bliver udfordret på deres projekt, er i sig selv et næsten kunstnerisk projekt for konsulenten.

Da det er konsulentens opgave løbende at gøre rede for sin vurdering af projektets udviklingsstatus overfor ansøgerne, kan konsulenten komme til at spille en central rolle i forbindelse med at optimere projektet i udviklingsprocessen. Konsulenten står som en udefrakommende, der kan se projektet med en forfriskende og udfordrende klarhed, og som ofte har en stor erfaring i at følge et projekt i udviklingsfasen. Samtidig har konsulenten ikke private aktier i projektet, og deres vurdering har derfor en stor "sandhedsværdi" for ansøgerne. Dette afføder et komplekst samspil mellem konsulenternes vurderinger og filmskabernes kunstneriske integritet. I den forbindelse er det afgørende, at konsulenten aldrig indtager en styrende rolle eller deltager i den egentlige arbejdsproces, hvor de afgørende beslutninger træffes, men udelukkende forholder sig til de kunstneriske bud, som ansøgerne præsenterer.

Møder med ansøgeren uden forudgående ansøgning

Nogle steder er der mulighed for at ansøgeren kan få et møde med konsulenten uden at dette sker på basis af en indsendt projektansøgning, noget der er stor interesse for fra filmmiljøets side, og som har den fordel, at instituttet med dette kan signalere "den åbne dørs politik". Møder kan dog være forbundet med problemer, hvis ikke formålet med mødet er klart og udtalt for både konsulent og ansøger. Meget ofte er anledningen for ansøgerne, at de ønsker at hilse på konsulenten og lufte deres tanker om eventuelle projekter for at få et uformelt fingerpeg om, hvor vidt et givet projekt måtte falde inden for den pågældende konsultants "smag" – selvfølgelig uden at en sådan interessetilkendegivelse er bindende. Men ofte opfattes en eventuel tilkendegivelse alligevel som bindende – i hvert fald føler de fleste sig taget ved næsen, hvis de først får en positiv, uformel reaktion fra konsulenten, og dernæst får afslag, når konsulenten har fået lejlighed til at vurdere projektet i ansøgningsform. Det er altså ikke uproblematisk at bytte om på rækkefølgen af de enkelte etaper af sagsbehandlingen.

Der er dog også positive erfaringer med denne form for dialog, primært når de har været lagt i faste rammer (som det bl.a. er sket på New Danish Screen). Endelig er der i Finland særlige formalia omkring selve ansøgningen, som afføder en noget anden form for praksis vedr. møderne.

Konsulentens skriftlighed

Mødeindkaldelser og mødereferater – tilsagn og afslag
Erfaringen viser, at ansøgerne ved møde med konsulenten ofte er så nervøse, at en stor del af konsulentens mere konkrete udmeldinger ikke fæstner sig i ansøgernes erindring. Bagefter kan man simpelthen ikke huske hvad der præcist bliver sagt. Alene af denne grund kan ansøgerne have stor nytte af et mødereferat, der også kan forebygge eventuelle misforståelser og sørge for, at konsulentens vurdering af projektet bliver leveret i umisforståelige vendinger.

Men også i forbindelse med en mødeindkaldelse har ansøgerne glæde af at få et brev fra konsulenten med en foreløbig opsummering af konsulentens reaktion på det indsendte materiale og en beskrivelse af, hvilke emner konsulenten ønsker at fokusere på ved mødet.

Endelig skal som regel både tilsagn og afslag meddeles skriftligt. Lige så glædesfyldt det er at skrive til et projekt,

at det er fundet støtteværdigt, lige så svært er det at fatte pennen til et afslag. Netop fordi afslaget går på de indholdsmæssige værdier i projektet, er disse hårde at skrive for de fleste konsulenter. Og man skal tage sig i agt for, at man ikke i sin iver for at forsvare sit afslag kommer til at sparke til én, der allerede ligger ned. At kunne formulere et afslag, så det er umisforståeligt men samtidig ikke fratager ansøgeren det kreative mod, er derfor ofte ressourcekrævende for konsulent.

Indstillinger

De fleste institutter har skriftlige procedurer for den formelle beslutningsproces ved støttetildeling. Disse fordrer i de fleste tilfælde, at konsulent overfor ledelsen skal gøre grundigt rede for projektet indholdsmæssigt og for motiverne til, at det findes støtteegnet. Indstillingernes disposition er som regel bygget op omkring referat af handlingen og projektets historik, analyse af styrker og svagheder ved projektet, vurdering og konklusion. Som regel følges disse skriftlige indstillinger af en mundtlig redegørelse til den godkendende instans, men indstillingerne fungerer ofte efterfølgende som et egentligt sagsdokument, som både administrative myndigheder og ansøgerne kan få at se.

Konsulentens beslutnings- og prioriteringsprocesser

Konsulenterne har en væsentlig økonomisk magtposition overfor de enkelte projekter, og der er ikke blot store økonomiske interesser men også passioneret hjerteblod på spil. Som følge heraf rummer hvervet en del følelseladede konfrontationer med angst og aggressioner. Selve beslutnings- og prioriteringsprocessen er et af de elementer, der varierer fra land til land. Den enkleste proces findes i Island, hvor spillefilmkonsulenterne alene skal tage stilling til, om et givet projekt er støtteværdigt, såfremt der er økonomisk mulighed for at støtte det. Her er konsulenten altså alene rådgiver for direktøren, der i samråd med produktionschefen foretager alle økonomiske prioriteringer og dermed også den endelige vurdering af, hvilke af de indstillede projekter, der kan støttes.

Ellers er det overordnet konsulentens opgave at prioritere de enkelte projekter til støtte i forhold til de økonomiske midler, der er til rådighed. Karakteren af denne opgave varierer i forhold til, hvor mange film der er mulighed for at støtte, og der er generelt forskel på den relativt ukomplicerede proces omkring manuskript- og udviklingsstøtte, hvor der er mulighed for at støtte et større antal projekter og derved give dem chancen for at udfolde deres potentiale yderligere, og så produktionsstøtterne, hvor "bordet fanger" for alvor i forhold til prioriteringen. Men også her er der store variationer. For eksempel kan en spillefilmkonsulent i ét land komme ud for kun at kunne indstille 1-2 spillefilmprojekter til produktionsstøtte pr. år, mens en dokumentarfilmkonsulent i et andet land kan indstille 30-50 projekter til produktionsstøtte pr. år.

Der er meget stor forskel på, hvor vidt og inden for hvilke rammer konsulenterne er med til at fastsætte støttebeløbenes størrelse, ikke blot fra land til land men også i afhængigt af hvilke typer støtte, der tildeles, og indenfor hvilke områder. Dertil kommer de forskellige præmisser, der ligger til grund for udmålingen af støttebeløbet, (basisfinansiering, topfinansiering, eller begrebet "ansvarlig finansiering"), og forskellige typer samspil med producenterne / produktionsrådgiverne i den forbindelse. (En egentlig beskrivelse af dette komplekse felt falder uden for denne rapport's rammer.)

Konsulenterne opererer ofte med en slags udskillelsesproces og en pipeline af projekter, der er i forskellige stadier af deres udviklingsproces, og i forbindelse med prioriteringen af projekter skal

konsulent udover sin kunstneriske vurdering også sætte projekterne i forhold til de parametre, som er opstillet af filmlov, resultatmål osv.

Det er specielt i forbindelse med prioriteringen af produktionsstøtte, at samspillet med instituttets producere/produktionsrådgivere er helt central, og at en konsulent uden relevant rådgivning kan komme på tynd is. Der har i tidens løb været talrige beretninger om konsulenter, der havde afgivet halve løfter om bestemte støttebeløb uden at have den fornødne rygdækning, og denne situation er et af institutternes mest typiske "smertensbørn" i forbindelse med konsulentordningerne. Det er dog væsentligt her at forstå, at konsulenterne uundgåeligt vil komme til at berøre de økonomiske spørgsmål, når man skal drøfte visionerne for realiseringen af et projekt, fordi form, indhold og økonomi her hænger uløseligt sammen. Lige så væsentligt det er, at konsulenten ikke nævner konkrete beløb uden forudgående ekspertrådgivning, lige så væsentligt er det, at konsulenten ikke støtter udviklingen af et projekt uden at have taget højde for, om de økonomiske rammer for realiseringen overhovedet er realistisk – ikke for ingenting er *developing with economy* in mind et dictum i moderne, professionel projektudvikling.

Problematiske er det derfor, hvis konsulent ingen som helst viden har om grundlæggende økonomiske forhold, og en del konsulenter får problemer med at udfylde deres rolle, når de bevæger sig ind i krydsfeltet mellem det indholdsmæssige og det teknisk/økonomiske. Mange filmkonsulenter har således ved deres ansættelsesstart aldrig før set et budget og kender ikke til et Excel regneark, og det kan således være en endog særdeles vanskelig udfordring at forholde sig bare til de budgetter, som ligger til grundlag for instituttets drift og tilskud.

Konsulentrollen

For filminstitutterne repræsenterer konsulenterne ansøgerens "dør" til systemet. Der er en udtalt forventning til, at filmkonsulenten skal være velorienteret i og synlig for filmmiljøet, fx ved at deltage i offentlige debatter eller ytre sig skriftligt i form af artikler, kronikker osv., og det er til tider et direkte krav, at konsulenten skal "opdyrke" talent eller selv initiere projekter.

Konsulenten har en dobbeltrolle: De er både konstruktive dialogpartnere, der søger en åben og tillidsfuld dialog med ansøgerne. Men de er også projektets dommer eller – om man vil – bødde. Da filminstitutets støtte ofte er afgørende for projektets skæbne, indtager konsulenten en meget magtfuld position i forhold til ansøgerne, der ofte føler, at de er "i lommen på" konsulenten.

I nogle lande spiller konsulenterne endvidere en central rolle internt på instituttet: dels som nøglepersoner til de øvrige medarbejdere i forbindelse med sagsbehandlingen, som resourcepersoner i forbindelse med særlige initiativer (filmsatsninger, redaktionelle samarbejder, særpuljer, seminarer mv) og i forbindelse med udvikling af nye strategier eller sagsbehandlingsprocedurer. I nogle lande er filmkonsulenten den eneste indehaver af en egentlig praktisk, filmkunstnerisk kompetence på Filminstitutet. Konsulenterne opererer næsten konstant i krydsfeltet mellem det faglige og det politiske. De arbejder meget af tiden autonomt, dvs er alene om at repræsentere filminstitutet overfor filmmiljøet. Samtidig er den væsentligste udfordring, at vurdere projekterne, en proces der foregår i enrum.

Oftentimes indtager konsulenterne en særposition i organisationshierarkiet, fordi de har en stor indflydelse på fordeling af tilskudsmidler men ikke har den ledelsesmæssige indplacering, som en sådan indflydelse

ofte ville medføre i andre organisationer. Dette kan medføre en uklarhed om forhold mellem direktion, mellemledere og konsulenter, også fordi konsulenterne kan have en tendens til at "gå uden om hierarkiet". Hvem i organisationen der kan matche konsulenterne, møde dem i øjenhøjde, er ofte en afgørende udfordring for organisationen.

KAPITEL 5

ANSØGERNES PERSPEKTIV OG INSTITUTTETS ROLLE

Ansøgenes perspektiv

Set fra ansøgenes side, så er det markant, at der kun i ringe omfang eksisterer informationsmateriale om, hvordan de konkrete konsulentordninger fungerer i det daglige. Det forudsættes tilsyneladende, at ansøgerne på forhånd ved, hvordan systemet fungerer.

For den enkelte producent er konsulentordningen ofte kun én af flere ansøgningsmuligheder, og hvor der eksisterer flere ordninger side om side, har disse ofte en afsmittende effekt på hinanden. Når der er for mange puljer og støtteordninger side om side, kan det give usikkerhed om, hvilken støtteordning det er relevant for det enkelte projekt at rette sin ansøgning til, og hvis nogle støtteordninger har deadlines i stedet for løbende sagsbehandling kan dette yderligere virke sinkende.

For ansøgeren er det af stor betydning, om der er løbende sagsbehandling eller ej. Generelt giver løbende sagsbehandling mulighed for et mere kontinuerligt udviklingsforløb, hvor projekterne først sendes ind, når ansøgeren skønner, at det er modent. Ved tidsfrister vil dette typisk enten forsinke eller forcere udviklingsprocessen. Samtidig kan et filminstituts deadlines forplante sig ned igennem hele finansieringssystemet, så der bindes store ressourcer i projekter, der afventer tilbagemelding på ansøgninger om støtte.

For ansøgerne er konsulenten i første omgang lig med penge. Alle tilkendegivelser fra konsulenten tolkes derfor ud fra, om der mon er en chance for, at konsulenten vil give projektet støtte. Der er en tendens til, at konsulenterne undervurderer styrken af dette.

For ansøgerne føles ventetiden før svar ofte ubærlig lang. Det er derfor væsentligt for dem, at de med det samme får at vide, hvornår de kan forvente svar, og at eventuelle forsinkelser også meddeles. Ved svar er det væsentligt for en åben dialog, at også konsulenten tør stille sin personlige holdning til skue. En indkaldelse til et møde, hvor ansøgerne ikke kender dagsordenen, er desværre gængs i de fleste lande. Men da det for ansøgerne ofte er eneste mulighed for at sidde ansigt til ansigt med konsulenten og forklare sine intentioner, opleves det som et problem, at man ikke inden mødet kan forberede sig på de spørgsmål eller fokuspunkter, som konsulenten måtte have.

Ved møder med konsulenterne er mange ansøgers nerver på højkant, og erindringen om møderne kan derfor være meget subjektiv. En opsummering af konsulentens holdninger og synspunkter samt eventuelle aftalepunkter kan derfor være afgørende for, at der ikke senere opstår uklarhed om mødets indhold og udfald.

For de kreative kræfter er det ordningens helt afgørende kvalitet, at projektet bedømmes af en fagligt kompetent person, og at de kan føre en direkte dialog med denne om visionerne for og arbejdsprocessen omkring udviklingen af projektet.

Ansøgerne vil gerne sælge deres projekt bedst muligt, konsulenten vil gerne have et ærligt indtryk af projektet. At etablere et tillidsfuldt kreativt rum, hvor ansøgerne delagtiggør konsulenten i sine kunstneriske overvejelser, er konsulentordningens unikke mulighed for den kreative

ansøger, og det er derfor en af de væsentligste opgaver at sikre optimale muligheder for, at dette rum kan etableres.

Instituttets rolle

Institutternes vigtigste opgaver i forbindelse med konsulentordningen er:

Institutionelt

- At sikre ansættelse af kvalificerede konsulenter
- Klart at definere de rammer (lovgivning, filmaftaler, måltal mv.), som konsulenten skal agere i henhold til
- At tilstræbe, at de økonomiske puljer har en størrelse, så der reelt er tale om en prioritering
- At tilse, at samspelet mellem konsulentordningen og øvrige støtteordninger fungerer optimalt
- At sikre, at institutionens øvrige medarbejdere og ledelse har den tilstrækkelige viden om konsulentordningens grundprincipper
- At sikre, at værdifulde erfaringer og idéer bliver opsamlet i institutionen, så konsulentsystemet løbende udvikler sig og al erfaring ikke forsvinder ud af systemet sammen med konsulenten

Konsulentrollen

- At bakke konsulenten op i forhold til konflikter med ansøgerne og medvirke til at sikre den fornødne arbejdsro
- At føre en løbende kritisk, fagligt kvalificeret dialog med den enkelte konsulent om dennes prioriteringer
- Løbende at evaluere den enkelte konsulents arbejde såvel som resultater

Ansøgerne / offentligheden

- At informere offentligheden om konsulentordningen generelt samt at sikre tilgængelig information om sagsbehandlingsprocedurerne.
- At sikre konsulentens synlighed i filmmiljøet
- Løbende at udvikle ansøgningskrav og -procedurer så disse er målrettede mod den ønskede målgruppe, med henblik på at sikre det ønskede kvalitetsniveau af ansøgninger
- At sikre klageveje for ansøgerne
- At sikre, at nepotisme og korruption ikke kan forekomme

Institutionens rolle overfor konsulenterne er dels at sørge for, at der er den fornødne hjælp og assistance i forbindelse med det daglige virke. At konsulentens arbejde er klart defineret. At bakke op om konsulenten så denne både opnår maksimal synlighed og samtidig kan beskyttes i forhold til at få arbejdsro og i forbindelse med konflikter med ansøgerne. Endvidere at sikre, at konsulenten er fagligt klædt på til jobbet, og løbende opgraderes med den nyeste viden, at sikre en løbende evaluering af konsulentens arbejde, at sikre, at erfaringer akkumuleres hos den enkelte konsulent indgår i en løbende opdatering og optimering af systemet.

Et af de mest gennemgående træk ved institutionerne er en vis berøringsangst over for konsulentordningen. Dette er til en vis grad både naturligt og hensigtsmæssigt, for konsulenternes arbejde er af en anden natur end de øvrige ansattes: den kunstneriske vurdering fordrer helt andre kompetencer og er også ofte forbundet med andre temperamenter, og da der ikke findes objektive kriterier for disse vurderinger kan man ikke på samme måde måle resultater og præstationer som indenfor normal sagsbehandling. Endvidere er konsulenterne ofte ene om at have den kunstneriske og kreative indfaldsvinkel

til filmproduktion, og dertil kommer konsulenternes ofte stærke personlige integritet, som jo netop efterspørges ved ansættelsen.

Risikoen ved dette kan imidlertid være en lidt kluntet berøringsflade mellem institution og konsulenter, enten ved at institutionen (ofte i misforstået respekt) lader filmkonsulenterne sejle i deres egen sø, når de har behov for opbakning og modspil, eller ved at ændringer og nyforordninger præsenteres for konsulenterne som et fait accompli. En klassisk udfordring for institutionerne er således at finde en måde, hvorpå man kan være i løbende dialog med konsulenten om dennes pipeline af projekter, og også at finde en måde, hvorpå man kan sikre konsulenten et kvalificeret modspil, der ikke krænker den grundlæggende suverænitet, men som kan agere som damage control og således forebygge eventuel u hensigtsmæssig adfærd.

Endelig giver stillingens indbyggede autonomi ledelsen en særlig udfordring i at sikre en dynamisk vekselvirkning mellem ledelsen og konsulentgruppen vedrørende de erfaringer der indhøstes i den daglige praksis. (I Danmark har man søgt at imødekomme disse udfordringer ved at etablere et uformelt mødeforum mellem konsulentgruppen og direktionen, hvor man "uden for dagsorden" har kunnet diskutere centrale emner.)

KAPITEL 6

FILMKONSULENTERNES FAGLIGE UDGANGSPUNKT

Konsulentsystemet stiller store krav til de personer, der ansættes som konsulenter, både af faglig og personlig art. For at kunne vurdere et filmprojekt, der endnu er i sin vorden, kræves stor indsigt i og helst praktisk erfaring med både udviklings- og produktionsprocessen på film, med fokus på og talent for at kunne afkode de kreative og indholdsmæssige aspekter. Den personlige integritet er altafgørende, dertil kommer gode formuleringsevner både mundtligt og skriftligt. Men også evnen til selv at kunne vurdere, hvornår helhedsvurderingen fordrer, at konsulenten søger rådgivning om aspekter, som ligger udenfor konsulentens ekspertiseområde, ligesom evnen til at kunne manøvrere i grænselandet mellem privat smag og professionel kvalitetsvurdering.

Der eksisterer ikke nogen uddannelse i Norden, der retter sig mod filmkonsulentstillingen eller lignende. Det er evnen til at foretage en kunstnerisk vurdering, personlig integritet, og evnen til at indgå i en dialog med ansøgerne om denne, som institutterne generelt anser for at være de centrale kvalifikationer.

Institutterne finder primært kandidater til stillingerne i to grupper:

Den ene gruppe har egen erfaring med selve filmproduktionsprocessen, typisk som manuskriptforfatter, instruktør, producer, klipper.

Den anden gruppe har erfaring fra det, der betragtes som beslægtede erhverv: teaterdramaturger, dramatikere, journalister, redaktører, forfattere, teaterinstruktører, tv-journalistik eller tv-produktion.

Det er det enkelte instituts politik der afgør, om man ønsker filmfolk eller ej på posten. I nogle lande lægges der vægt på, at filmkonsulenten besidder filmfaglige kvalifikationer. I andre lande lægges der mere vægt på, at filmkonsulenten skal komme "udefra" for at hindre tendenser til nepotisme.

Der er dog ingen tvivl om, at filmkonsulenter uden egentlig filmfaglig baggrund har en vanskelig udfordring foran sig, i det den særlige projektudviklingsform, som benyttes på film, ikke har nogen paralleller i journalistikken, litteraturen eller på teatret, ligesom de tekniske og organisatoriske aspekter er af en helt anden kompleksitetsgrad. For denne type konsulenter vil der derfor uvilkårligt være en forøget risiko for, at konsulentens beslutninger bliver dikteret af personlig smag og ikke af faglig kompetent analyse.

KAPITEL 7

DE NORDISKE KONSULENTORDNINGER – FORSKELLE & LIGHEDER

I mit arbejde med denne rapport har jeg undersøgt forskelle og ligheder i konsulentordningernes udformning og virkemåde i de nordiske lande med henblik på at vurdere, om der er basis for at udarbejde eller / og gennemføre introduktions- /kompetenceudviklingsforløb fælles for flere eller af alle nordiske lande.

Der er p.t. ansat i alt 28 konsulenter i de nordiske lande, der fordeler sig således:

Danmark

Konsulentordningen: 3 konsulenter for spillefilm og 3 for kort- og dokumentarfilm (heraf 2 med særligt fokus på børnefilm).

New Danish Screen: 2 konsulenter, der begge dækker såvel kort som lang fiktion og dokumentarisme.

Island

2 konsulenter for kort fiktion og dokumentarfilm, og 2 konsulenter for spillefilm og tv-fiktion.

Norge

3 konsulenter for spillefilm (heraf en med særligt ansvar for tv-drama), 2 for dokumentarfilm og 1 for kortfilm, samt 2 manuskriptkonsulenter.

Finland

1 konsulent for spillefilm og tv-fiktion, 1 konsulent for spillefilm og minor co-produktioner, 1 konsulent for dokumentarfilm, kort fiktion og tv-animation.

Sverige

2 konsulenter for spillefilm, 1 for børnefilm, 1 for dokumentarfilm og 1 for kortfilm.

Fordeling på områder

I alt 17 konsulenter beskæftiger sig med lange fiktionsfilm.

I alt 12 konsulenter beskæftiger sig med dokumentarfilm.

I alt 11 konsulenter beskæftiger sig med kortfilm (herunder kort fiktion).

Næsten alle konsulenter har teoretisk set mulighed for at beskæftige sig med børnefilmområdet.

14 konsulenter beskæftiger sig udelukkende med lange fiktionsfilm, (herunder for nogle vedkommende fiktionsfilm til tv).

11 konsulenter beskæftiger sig med såvel fiktionsfilm (en del dog kun med kort fiktion) som dokumentarfilm.

3 konsulenter beskæftiger sig udelukkende med dokumentarisme.

2 konsulenter har særligt fokus på børnefilm og 1 beskæftiger sig udelukkende med børnefilm (både fiktion og dokumentar).

2 konsulenter beskæftiger sig kun med manuskriptudvikling til spillefilm.

Forskellene

Forskellene på konsulentordningerne er iøjnefaldende, og i den sammenhæng har det både betydning, at den i nogle lande er af langt nyere dato end andre (Danmark indførte som det første en konsulentordning i 1972, i Island blev den først indført i 2003).

Institutternes politiske grundvilkår og økonomiske vilkår, både hvad angår drifts- og tilskudsmidler, varierer stærkt. Følgelig er filminstitutterne af meget forskellige størrelse,

og der er også stor forskel på graden af administrative procedurer og strukturer i konsulentordningerne. Der er stor forskel på den interne organisationsstruktur, som konsulenterne er en del af, og på hvilken faglig og administrativ ekspertise der er tilknyttet.

Der er meget stor forskel på hvor mange penge, konsulentordningerne skal forvalte, og på hvilke økonomiske strukturer disse penge indgår i. Samspillet med regionale fonde, tv-stationer og international finansiering varierer således stærkt.

Alle lande er underlagt enten årlige eller flerårige økonomiske og politiske aftaler, og konsulenternes arbejdsvilkår og -område er derfor også underlagt ændringer over tid og er langt fra statisk.

Der er store variationer i konsulenternes

kompetenceområde, her et par eksempler: I Island skal spillefilmkonsulenterne udelukkende vurdere, om et projekt principielt er støtteværdigt, de deltager ikke i den endelige prioritering af midler mellem de støtteværdige projekter. I Sverige fastsætter og bevilger konsulenterne egenhændigt manuskript- og udviklingsstøtter. I Danmark skal konsulenten skriftligt indstille og motivere alle prioriteringer til direktionen.

Også indenfor det enkelte land varierer graden af autonomi alt efter om konsulenten fx prioriterer indenfor eget budget, om der er fastsat grænser for maksimumstøtte, ligesom størrelsen af de puljer, der skal prioriteres indenfor er stærkt varierende. Også tilknytningen af producereksptise varierer, og samspillet mellem denne ekspertise og konsulenterne er meget forskellig.

Sagsbehandlingsbyrden er stærkt varierende og går fra 10-20 ansøgninger hos én konsulent til den foreløbige ansøgningsrekord på 700 hos en anden konsulent. Selve ansøgningsproceduren varierer også. I Finland foregår spillefilmkonsulenternes dialog med ansøgerne for en stor dels vedkommende før den formelle ansøgning sendes ind. I andre lande er den skriftlige ansøgning startpunktet for dialog med konsulenten. Der er også store variationer i kravene til konsulenternes skriftlige kommunikation.

Der er, også indenfor de enkelte lande, store forskelle på om konsulenten følger projekterne gennem udviklingsprocessens stadier, eller om der kun tages stilling til ansøgning om støtte én gang. Og der er stor forskel på de politiske holdninger til, hvilken rolle den interne produktionseksptise skal spille i forhold til konsulentens kompetenceområde, samt til karakteren af konsulenternes dialog med ansøgerne.

Konsulenternes faglige baggrund er forskellig men primært med kendskab til filmproduktion, dette er dog i flere lande en forholdsvis ny tendens.

Der er stor forskel på konsulenternes interne netværk og i hvor høj grad konsulenterne oplever sig som en gruppe, mødes som sådan, og kan trække på hinandens erfaringer. Ligeledes er der stor forskel på omfanget af dialogen mellem konsulenterne og ledelsen, om konsulenterfaringerne er synlige for organisationen og opsamles systematisk af denne, og på, i hvor høj grad

konsulentens arbejde og rolle er formelt beskrevet og genstand for løbende debat.

Endelig er der store forskelle på, i hvor høj grad konsulenterne får tilbudt introduktionsforløb og kompetenceudvikling i løbet af deres embedsperiode.

Lighederne

På trods af disse store forskelle, så er konsulenternes arbejde alligevel grundlæggende ens: Det er den indholdsmæssige vurdering af hvert enkelt projekt, der står i centrum for alle konsulenter arbejde. Selvom antallet af ansøgninger og midler der skal prioriteres varierer fra konsulent til konsulent, så skal alle læse manuskripter/projektoplæg og får supplerende oplysninger vedr. projektets indholdsmæssige og praktiske karakter. Alle skal prioritere, hvilke projekter de finder mest støtteværdige. De fleste støttesystemer opererer endvidere med, at der gives både udviklings- og produktionsstøtte, og dermed har konsulenterne lejlighed til at følge projekterne i deres udviklingsproces, ligesom det forventes, at konsulenterne følger projekterne også i deres realisering og dermed fungerer som filminstitutternes indholdsmæssige kontrolinstans.

Udfordringerne og dilemmaerne for konsulenterne har da også utroligt mange lighedspunkter:

Den grundlæggende udfordring i både at være dialogpartner og bødde; dilemmaer omkring opsøgende arbejde og talentpleje; hvordan man psykologisk håndterer presset fra ansøgerne; hvordan man kan medvirke til en højnelse af niveauet af ansøgningerne og sikre, at den ydede støtte samtidig medvirker til at optimere projekterne; dilemmaer omkring forståelsen og afgrænsningen af konsulentens suverænitet; den skriftlige formuleringsevne, ikke mindst i forhold til afslagene og indstillingerne; behovet for at forstå de større filmpolitiske mekanismer og de finansieringsmekanismer for filmene, som den enkelte konsulent via sit arbejde indgår i; dilemmaer omkring greenlighting-processen; kravet til at være synlig i filmmiljøet – og til tider behovet for at synliggøre konsulenten indadtil i organisationen.

Endelig har næsten alle konsulenter et udtalt ønske om mere uddannelse / kompetenceudvikling, ligesom næsten alle ser et kollegialt forum som en styrkelse af dem i deres virke.

KAPITEL 8

NORDISK SAMARBEJDE PÅ KONSULENTNIVEAU

De nordiske møder i dag

Hidtil har de nordiske landes filminstitutioner ikke haft egentlige samarbejder omkring filmkonsulenterne eller udviklingen af konsulentordningerne i de nordiske lande. Dog har institutionerne i både Norge og Sverige etableret erfaringsudvekslinger med andre lande i forbindelse med reorganiseringer og etableringer af nye støtteordninger og som et led i deres målsætning om at sætte særligt fokus på konsulentrollen.

Nordisk Film & TV Fond har regelmæssigt givet de nordiske filmkonsulenter mulighed for at mødes (i forskellige konstellationer, primært mellem dokumentar- og spillefilm) i forbindelse med Nordisk Panorama, festivalerne i Gøteborg og Haugesund, samt filmskolearrangementet Nordic Talents. En del af disse møder har haft karakter af udveksling af informationer om situationen i de enkelte lande, og dette har været et vigtigt forum for konsulenterne ikke mindst i situationer, hvor de eller deres filminstitut har været under politisk pres eller mediemæssig beskyldning. Andre af møderne har haft inspiratorisk karakter, såsom master classes, og også her har møderne været meget udbytterige, ligesom begge typer møder har givet konsulenterne en vigtig mulighed for at udbygge deres netværk og danne sig et overblik over den samlede nordiske situation.

I den seneste periode har spillefilmkonsulenternes gradvist ændret formål i takt med, at de nordiske co-produktioner i flere lande er i hvert fald delvist fjernet fra konsulentregi. Endvidere har der været forskellige synspunkter på værdien og det hensigtsmæssige i, at konsulenterne indgår i egentlige drøftelser om projekter, der ansøger om co-produktionsstøtte. I nogle lande oplever konsulenter, at sådanne drøftelser har kunnet virke stødende i forhold til suverænitetsprincippet og princippet om de vandtætte skotter mellem konsulenterne. Det anbefales dog, at der fortsat finder en informationsudveksling sted om de store nordiske co-produktioner, som de enkelte lande har i pipeline.

Igen må det påpeges, at det måske mest værdifulde ved møderne i nordisk regi er det konkrete mødet mellem konsulenterne og muligheden for at drøfte filmpolitiske forhold i filmkonsulenternes perspektiv. Her er blandt andet politiske ændringer af ordningerne, samt større sager vedr. pressen, ændringer af ordninger, de store filmaftaler mv. emner, der er af interesse at udbrede og dele.

Nordisk samarbejde om egentlige introduktionsforløb
Med de mange forskelle i konsulenterne og institutionernes daglige, konkrete virke, finder jeg ikke grundlag for at etablere et på forhånd struktureret, fælles nordisk introduktionsforløb. For det første er emnerne her i høj grad betinget af lokale forhold. Endvidere bør det prioriteres, at konsulentens funderes i sit eget lands praksis og fokuserer på etableringen af det kollegiale samarbejde indenfor sin egen organisation. Det er dog min vurdering, at det kan være hensigtsmæssigt, at der ad hoc indgås bilaterale aftaler om fælles introduktioner på konkrete områder, ligesom denne rapport har nydt godt af at kunne trække på idéer og visioner fra alle de lande, der har en konsulentordning.

Nordisk samarbejde indenfor løbende kompetenceudvikling

I forhold til den løbende kompetenceudvikling er det

oplagt, at der vil være en god synergieffekt omkring seminarer, der omhandler internationale forhold, specielle områder som fx animationsfilm, og hele emnegruppen vedr. kunstnerisk inspiration. Det vil også være oplagt at undersøge mulighederne for at arrangere aktiviteter omkring forløb, der inkluderer mere holdningsprægede eller filmpolitiske drøftelser, specielt hvis disse arrangementer indgår i det enkelte instituts arbejde med at udvikle praksis og procedurer. Dette vil kunne give arrangementerne et bredere perspektiv og samtidig muliggøre aktiviteter, der vil være for ressourcetunge for det enkelte land.

Kollegialt forum

Et nordisk samarbejde vil have fordele på flere niveauer: konsulenterne har som alle andre behov for og glæde af et kollegialt forum, hvor man kan dele erfaringer og sammenligne praksis, da dette er med til at perspektivere den enkeltes arbejde i et job, hvor man ellers i høj grad agerer alene.

Set i et bredere perspektiv kan de nordiske institutioner drage fordel af en løbende dialog med henblik på at udvikle egne "best practices". Da de enkelte lande på de fleste områder har forskellige vilkår og ressourcer, ligesom den historiske udvikling i høj grad er med til at betinge de enkelte landes filmpolitik og udviklingsmuligheder, er det væsentligt, at dialogen og samarbejdet har inspiratorisk karakter. Sammen kan man drøfte centrale spørgsmål af fælles interesse, men konklusioner og mulige konsekvenser kan kun drages af det enkelte land.

Aktiviteter i Nordisk Film & TV Fonds regi

Det anbefales, at Nordisk Film & TV Fonds egentlige mødeaktiviteter for konsulenter fortsættes og fortsat benyttes både til at konsulenterne styrker deres interne netværk, får et overblik over de store nordiske co-produktioner i pipeline og bliver opdateret i forhold til den nordiske filmpolitiske situation. For at sikre, at konsulenterne tager medejerskab for disse møder anbefales det, at konsulenterne også fortsat inddrages i planlægningen af møderne, således at Nordisk Film & TV Fond primært fremstår som vært og facilitator for møderne.

Endvidere anbefales det, at Nordisk Film & TV Fond arrangerer årlige inspirationsseminarer, der samtidig berører nogle af de mere komplekse emner af fælles interesse og relevans for filmkonsulenterne, og hvor konsulenternes faglighed styrkes gennem master classes og seminarer på internationalt niveau.

Det anbefales at man i forbindelse med planlægningen af begge typer aktiviteter fortsat i høj grad opererer med forskellige konstellationer af konsulenter, primært opdeling mellem fiktion og dokumentarisme.

Endelig anbefales det, at Nordisk Film & TV Fond i samarbejde med de nordiske filminstitutioners ledelser tager initiativ til en drøftelse af det formålstjenlige i at udarbejde og udveksle metoder til at opsamle og implementere konsulenternes erfaringer i organisationen, og til at overveje initiativer til en mere systematiseret gensidig udveksling af viden og erfaring samt sammenligning af best practices, for derigennem at medvirke til at styrke den videre udvikling og optimering af de enkelte landes konsulentssystemer.

KAPITEL 9

IDÉKATALOG TIL ETABLERING AF FÆLLES VIDEN OG FORSTÅELSE I ANSÆTTELSESFORLØBET

Institutternes opgave i forhold til konsulenterne begynder allerede i forbindelse med stillingsopslaget og med selve udvælgelses- og ansættelsesproceduren. Her er det afgørende, at de mundtlige og skriftlige signaler, der sendes i denne proces, stemmer overens med instituttets politik.

Konsulentkandidaten

Kun de færreste institutioner har særligt detaljerede offentligt tilgængelige beskrivelser af filmkonsulentens arbejde og rolle. Derfor må man grundlæggende påregne, at en ansøger til en filmkonsulentstilling kun overordnet kender til det konkrete arbejde, som hvervet som filmkonsulent medfører. Den første del af introduktionen til dette ligger derfor meget ofte i forbindelse med ansættelsesproceduren. Allerede på dette tidspunkt er det en god idé at sikre, at man får ”punkteret” eventuelle ukorrekte og u hensigtsmæssige myter. En mere detaljeret, skriftlig rolle- og arbejdsbeskrivelse kan hjælpe med til dette, ligesom det er hensigtsmæssigt mundtligt at berøre disse punkter i forbindelse med selve ansættelsesproceduren. Her kan man skelne mellem informationer, som man skal sikre at ansøgeren får i hænde, og hvilke forhold som man også skal undersøge, om konsulentkandidaten har evnerne til at leve op til. NB: I denne forbindelse er det værd at nævne, at enkelte lande har ansættelsesudvalg, hvor ikke alle udvalgsmedlemmer har detaljeret kendskab til filmkonsulenternes arbejde og rolle, og hvor der derfor er risiko for, at eventuelle fejlagtige opfattelser videregives til ansøgerne. Af samme årsag er det vigtigt at videreformidle og opsamle eventuel information om særlige forhold for den enkelte konsulent.

Emner, der er vigtige at berøre i udvælgelsesfasen er:

- Filmkonsulentens kompetenceområde
- Principperne for embedets suverænitet og samspil med filmaftaler, resultatkontrakter, alsidighedsprincipper mv.
- Mulighederne og grænserne for, at konsulent selv kan ”sætte dagsorden”, udføre opsøgende arbejde etc.
- Konsulenternes samspil med filminstitut, eksistensen af sagsbehandlingsprocedurer.

Endvidere bør man teste ansøgerens evne til at læse og kvalitativt vurdere manuskripter og projekter ud fra et kunstnerisk og procesorienteret perspektiv, skriftlig formuleringsevne i forbindelse hermed, samt evne til at indgå i en kreativ dialog med ansøgerne. Her har Danmark udarbejdet et testforløb, hvor ansøgerne skal læse et manuskript, vurdere det, skrive et svarbrev samt gennemføre en simuleret mødesituation med en ansøger. Endvidere gennemgår de danske kandidater også en egentlig psykologisk test, der primært vedrører den personlige integritet, før der træffes endelig beslutning om ansættelse.

Den nystartende konsulent

Institutterne søger således efter bedste evne at identificere de bedst kvalificerede kandidater til hvervet. Men det er i flere lande begrænset, hvad kandidaterne til stillingen får at vide om konsulentens rolle og arbejdsopgaver.

Det er tilsyneladende også i flere tilfælde et manglende link mellem ansættelsesprocedure og ansættelse: Det sker i flere tilfælde, at konsulenter bliver ansat trods væsentlige mangler i de faglige kvalifikationer uden at der

efterfølgende tages skridt til at klæde konsulenten på i forhold til disse områder. I andre tilfælde giver kandidaten ved ansættelsessamtalen udtryk for, hvordan deres visioner for det fremtidige arbejde er, men oplever siden som ansat konsulent, at institutionen ikke efterfølgende giver feedback på udmeldingerne. Dette er vigtigt at rette op på, således at der ikke opstår misforståelser om, hvor vidt disse udmeldinger danner en slags ideologisk aftalegrundlag. Ved egentlige tests af ansøgeren skal man også sørge for en samlet feedback til ansøgeren, så både institut og konsulent allerede fra dette tidspunkt får en fælles forståelse af konsulentens potentialer og eventuelle særlige udfordringer.

Der er på flere institutter en udvikling i gang, hvor der bliver lavet en egentlig introduktion for konsulenten ved ansættelsens start. Ofte har denne dog begrænset sig til en introduktion til det øvrige personale, en rundvisning, en introduktion til computer- og arkivsystemer samt en kortfattet skriftlig eller mundtlig overlevering af igangværende projekter. Kun i få lande findes et skriftligt introduktionsmateriale eller en egentlig beskrivelse af konsulentens arbejdsopgaver, og kun i enkelte lande foregår der en mere systematisk introduktion, der også involverer de øvrige konsulenter og deres erfaringer.

Det går igen, at nye konsulenter oplever, at de bliver kastet ud i arbejdet og må famle sig frem. Generelt ser det ud til, at instituttet har en oplevelse af, at konsulentrollen og arbejdsopgaverne er mere åbenlyse, end det opleves af konsulenten. (en mere detaljeret gennemgang af gavnlige elementer til et introduktionsforløb findes nedenfor)

Et gennemgående træk for i alle landene er, at man forudsætter en fælles forståelse af og viden om filmkonsulentens rolle. Det er desuden en udbredt opfattelse blandt filmkonsulenterne, at man selv skal definere sin rolle. De konsulenter, der selv tidligere har siddet i en ansøgerrolle, trækker i høj grad på disse erfaringer, når de skal definere deres rolle. Der er dermed risiko for, at ”gamle uvaner nedarves”, og blandt andet derfor er det afgørende, at der fra starten etableres en dialog mellem konsulent og institut. Samtidig sker det typisk, at den nystartede konsulent søger at inddrage de erfaringer vedkommende har fra sit tidligere virke. Dette er et forhold, som præger den enkelte konsulents rolleopfattelse i markant grad, men som hverken konsulenter eller institution i særlig grad er opmærksomme på.

De følgende forslag til indhold af og struktur for introduktion og kompetenceudvikling bygger da også til dels på allerede indhøstede erfaringer på de forskellige institutioner gennem årene.

Emner der er vigtige at berøre i forbindelse med ansættelsens start:

Ved ansættelsens start skal man opsummere de punkter, der er berørt i ansøgningsfasen, og visse punkter skal beskrives nærmere. Det skyldes dels det faktum, at man skal sikre sig, at konsulenten har husket og forstået de nævnte punkter som kan være nævnt blandt mange andre i løbet af en overvældende ansættelsessamtale, der tilmed kan have fundet sted relativt lang tid før ansættelsesstart.

Før første ansættelsesdag er det vigtigt, at filmkonsulenten gør sig bekendt med de formelle love, aftaler og

forvaltningsmæssige rammer, vedkommende skal agere indenfor. Dette kan dels ske ved, at konsulenten får de nødvendige dokumenter i hænde. DFI og NFI har samlet disse i en mappe, som konsulenten får udleveret umiddelbart før eller på første ansættelsesdag. Informationerne forefindes også digitalt.

Mappen kan fx indeholde:

Telefonliste, Filminstitutets vedtægter, filmlove, betænkninger, organisationsdiagrammer, støttevilkår, vejledninger, beskrivelse af sagsbehandlingsrutiner, forvaltningsregler, økonomiinstruks, etiske retningslinjer, retningslinjer vedr. habilitetsspørgsmål, konsulentvejledning, stillingsbeskrivelser, rejseinstruks mv.

Imidlertid skal man huske, at mange nystartende filmkonsulenter qua sin faglige baggrund ikke vil være vant til den slags læsestof, og det er ret normalt, at mapper med den slags indhold får lov til at stå relativt ulæst i reolen. Derfor skal det skriftlige materiale ved ansættelsens start suppleres med en egentlig, mundtlig gennemgang af hovedpunkterne i disse formalia.

KAPITEL 10

IDÉKATALOG TIL INTRODUKTIONSFORLØB: DE FØRSTE DAGE

Konsulentens situation

Konsulent vil være meget overvældet over, at alt er nyt. Mange kommer fra en freelancetilværelse med projektansættelser og praktisk, fagligt funderet arbejde. De færreste har erfaringer med faste arbejdstider, eget skrivebord og det offentlige krav til forvaltning, dokumentation og faste rutiner.

Man har som nystartende konsulent en masse forestillinger om, hvordan jobbet vil være, og hvordan man ønsker at præge det. Visioner og meninger fylder meget, erfaringerne skal først til at høstes.

Selv nystartede konsulenter med erfaring fra lignende jobs vil mødes af en helt anden praktisk virkelighed – jobbet som filmkonsulent er unikt i hvert enkelt land. Typisk har konsulenten dannet sig en mening om konsulentens suverænitet og beføjelser, der skal justeres i forhold til den reelle virkelighed.

Målsætning med introduktionsforløb

- At give en struktureret introduktion til arbejdspladsen og arbejdsopgaverne.
- At give en første introduktion til konsulentordningens formål og indretning samt til filmkonsulentens rolle og samarbejde med nærmeste medarbejdere.
- At definere suverænitetetsbegrebets afgrænsning i forhold til filmlov, målsætning, resultatmål osv og introducere det særlige ansvar der følger med magtbeføjelserne.

Indhold

Det har vist sig hensigtsmæssigt at gennemføre en struktureret introduktion til de praktiske forhold på arbejdspladsen, selv når det vedrører forhold, der for andre ansatte kan virke meget banale. Igen er det væsentligt at huske, at filmkonsulent måske aldrig før har prøvet at have en egentlig ansættelse med kontor osv.

Kontorets indretning, telefon (og omstillingsfunktioner), visitkort, navneskilt, mobiltelefon og computer, eventuelt intranet, kalender og elektroniske mødeindkaldelser, dueslag, Piccolo-/betjentfunktion, eventuel hjemmearbejdsplads, introduktion til journaliseringssystemer, databaser, dokumentkabeloner, tekstbehandlingsprogrammer, regneark, lønudbetaling, kantine, personalehåndbog (især hvis den kun forefindes på nettet...), kaffeordninger, låse- og nøglesystemer. OBS vær opmærksom på, om konsulent bør have installeret egentlige manuskriptprogrammer som Screenwriter eller Final Draft

- Oversigt over den faste, interne mødevirksomhed med angivelse af, ved hvilke møder konsulent forventes at være til stede og eventuel bidrage til.
- Præsentation af de nærmeste samarbejdspartnere: de øvrige filmkonsulenter, koordinatører, producere, produktionsrådgivere, sekretærer mv. Præsentation af chefer mv.
- Rundvisning i organisationen.
- Overlevering af aktive projekter.

Hermed tænkes på projekter, som den nye konsulents forgænger har støttet udviklingen af, og som forventes at lande på den nye konsulents bord med ansøgning om yderligere støtte. Det forekommer naturligt at blive orienteret om disse projekters status. Dette rummer dog indbyggede dilemmaer: På den ene side hensynet til at

sikre projekternes fremdrift med henblik på at undgå forsinkelser som skyldes konsulentskiftet. På den anden side at stille konsulent frit i forhold til en vurdering af ønsket om at gå videre med projektet eller afslå. Praksis vedr. overlevering er meget forskellig praksis fra land til land men også afhængig af individuelle forhold. I nogle tilfælde holdes overleveringen på et meget formelt plan. I andre tilfælde benyttes overleveringen til at give den nye konsulent en indføring i, hvordan sagsbehandling finder sted. Nogle gange er det den afgående konsulent, der står for overleveringen, andre gange er det producer/produktionsrådgiver.

- Få et overblik over projektets vej i systemet fra ansøgning til færdig film – et diagram er altid godt!
- Arkivsystemer – eget arkiv og journal – principper for anvendelse af disse.

- Har konsulenterne deres eget system til at overskue deres arbejdsopgaver? Logbog, læselister, prioriteringslister?

Det anbefales at opbygge simple systemer, der tager udgangspunkt i de af konsulentens behov, der ikke tilgodeses af de eksisterende databaser mv. Her kan filminstitutionerne med fordel udveksle idéer til systemer. Det anbefales også at institutionerne udarbejder en metode til at opgøre konsulenternes arbejdsbyrde, primært indkommende manuskripter og ansøgninger.

- Faste rutiner – få styr på dagligdagen.

Herunder at opbygge fast læsetid, faste grænser for antal daglige møder, eventuelt fast ”konsultationstid” til telefon- og mailsamtaler. Forholde sig til dilemmaet mellem at være synlig for filmmiljøet, til rådighed for organisationen og have tid til konsulentens primære arbejdsopgaver.

- Hvornår begynder jeg at læse ”aktive” projekter og nye ansøgninger, og hvordan griber jeg det an helt konkret?
- Hvornår begynder den skriftlige og mundtlige kommunikation med ansøgerne?
- Hvornår forventer instituttet, at de første prioriteringer og indstillinger finder sted?

Form

Flere steder indledes med en velkomstmorgenmad i afdelingen, og de første par dage kan derefter med fordel struktureres i et skemalagt mødeforløb med korte mødedage. De fleste konsulenter kan ikke vente med at komme i gang med læsningen af projekter, der kan variere i mængden fra ganske få til et stort bjerg. Efter de første par dage er det derfor hensigtsmæssigt at introduktionen ikke fylder mere end et par timer af arbejdsdagen, så der kan læses sideløbende.

Ressourcepersoner

Det bør primært være konsulentens nærmeste kolleger og chefer der står for denne introduktion.

KAPITEL 11

IDÉKATALOG TIL INTRODUKTIONSFORLØB: DE FØRSTE UGER

Konsulentens situation

Indenfor de første uger sætter konsulenten sig til skrivebordet og begynder at gå ind i en vurdering af de enkelte ansøgninger / projekter. Nogle institutter holder en form for officiel velkomstreception for konsulenten. Konsulenten holder de første møder med ansøgere. I visse tilfælde begynder konsulenten allerede nu at give de første afslag eller indstille de første projekter til støtte. I Danmark får konsulenten en mappe med eksempler på afslag, indstillinger og mødereferater fra en af de siddende konsulenter til inspiration.

Målsætning med introduktionsforløb

Konsulenten bør introduceres til grundlæggende problemstillinger i forbindelse med kommunikationen med ansøgerne, samt grundlæggende viden om det filmlandskab, som ansøgningerne typisk kommer fra. Endvidere bør konsulenten efter behov opgraderes med grundlæggende viden vedr. økonomi, finansiering og filmproduktionsprocessens faser.

Indhold

- Møde hver af de andre konsulenter.

Det anbefales, at møderne med disse skemalægges, så de ses som en forpligtelse for konsulenterne og ikke overlades til tilfældigheder. Hensigten med møderne er at give et konkret indblik i forskelle og ligheder i konsulenternes måde at tackle deres job på og at give mulighed for (at skabe grundlaget for) en direkte erfaringsudveksling mellem konsulenterne.

- Skriftlighed I: Skriftlig korrespondance og skriftlige indstillinger.

Dette er en grundlæggende gennemgang af instituttets krav til omfanget af skriftlig korrespondance samt af de særlige krav der stilles til skriftlig korrespondance i offentligt regi; særlige krav til mailkorrespondance, skriftlige mødereferater og telefonnotater; almen takt og tone for officielt brevskriveri; de formelle krav til indstillingerne, formålet med indstillingerne.

- Afslaget

Dette emne har de fleste konsulenter beivret, da det vedrører noget af det mest konfliktyldte i arbejdet. Der er ingen lette svar på spørgsmålene om, hvordan man meddeler et afslag, så det på den ene side er klart og umisforståeligt og på den anden side er venligt og konstruktivt; hvordan man forholder sig, hvis man ikke selv ønsker at støtte projektet men synes andre burde gøre det; hvordan man tackler, hvis man synes at alt ved projektet er godt – men man ikke tror på, at instruktøren evner at realisere det; om man skal bruge manglende rådighedsmidler som forklaring på, at projekter får afslag; hvordan man tackler de første dage efter et konfliktyldt afslag; om man efterfølgende skal holde møder med de projekter, der har fået meddelt afslag; om afslag skal meddeles mundtligt eller skriftligt; hvordan man forholder sig, hvis den samme instruktør eller producer bliver ved med at sende nye projekter ind, som ikke vurderes støtteværdige.

- Filminstituttets arbejdsgange.

Hvor emnet om projektets vej igennem systemet tager udgangspunkt i det enkelte projekt på konsulentens "egen" støtteordning, så henviser dette punkt til en orienterende gennemgang af filminstituttets arbejdsgange i forbindelse med såvel administrationen

af de forskellige tilskudsordninger som hvad der måtte være af driftsaktiviteter. Formålet er at give konsulenten et billede af den samlede institutions aktiviteter, som konsulentordningen er en del af, og også her er det væsentligt at erindre sig, at konsulenten ofte ikke har nogen forudgående erfaring eller viden om, hvordan en statsinstitution fungerer.

- De produktionsstøttede films videre vej i instituttets støttesystem.

Dette emne sigter primært mod at give en fornemmelse af, hvilke ressourcer der bruges på filmen i forbindelse med lancering, salg, festival, distribution samt om eventuelle indsatser i forbindelse med web og skriftlige materialer. Sekundært er hensigten at give en fornemmelse af, hvilke muligheder der er for at bakke filmene op i deres videre liv men også på at sigte mod at skabe en forståelse af, i hvilken større sammenhæng konsulentens prioriteringer indgår, og skabe forståelse for samspillet mellem udviklingen af nye filmprojekter og muligheden for at give de færdige film en mulighed for at nå et publikum.

- Konsulentens sagsbehandlingsprocedurer – hvad er fastlagt standard, og hvad kan konsulenten selv bestemme. På dette tidspunkt har konsulenten gjort sig sine første erfaringer med sagsbehandlingen, og hensigten med dette emne er at skabe en indsigt i og forståelse af hensigten med de forskellige procedurer og af, hvor konsulenten har rum til at finde sin egen måde at arbejde på. Hensigten er endvidere at give en fornemmelse af sagsbehandlingsprocedurerens formål set fra ansøgernes og fra instituttets perspektiv.

- Rollefordeling mellem konsulent og producer / produktionsrådgiver.

På dette punkt er der store individuelle forskelle såvel mellem institutterne som mellem de forskellige områder, ikke mindst mellem dokumentar- og fiktionsområdet. Hensigten med emnet er konkret at beskrive, hvordan rollefordeling og samarbejde mellem konsulenten og den tilknyttede ekspertise fungerer, samt sikre en afklaring af de involveredes kompetenceområder, Ikke mindst i forbindelse med greenlighting-processerne.

- Præsentationen af filmkonsulenten for filmmiljøet. Hensigten er at sikre konsulentens synlighed i filmmiljøet, noget der ofte er specificeret i arbejdsbeskrivelser og overordnede formålsparagraffer, men som ikke alle institutter har en strategi for, hvordan man forholder sig til. En mulighed er at lave et arrangement, hvor instituttet får lejlighed til at præsentere konsulenten for filmmiljøet (på DFI afholdes en egentlig afskeds- og velkomstreception for den afgående og tiltrædende konsulent). En anden mulighed er at invitere til "fyraftensmøder" for hele eller dele af filmmiljøet, eller at lade konsulenten indgå som en del af et større arrangement.

Endvidere kan "virksomhedsbesøg" være en mulighed, hvor konsulenten besøger faglige organisationer eller produktionsselskaber eller fx deltager i arrangementer for instruktører eller producere. Det anbefales i denne sammenhæng, at det på forhånd gøres klart, at der ikke kan tales om konkrete projekter, så der ikke opstår uklarhed om, hvor vidt sagsbehandlingen reelt er gået i gang. Det er også væsentligt at sikre sig, at konsulenten

ikke på anden vis kommer ud i situationer, hvor de kan afkræves løfter eller tages til indtægt for forhold, som de endnu ikke er introduceret fyldestgørende til. I Danmark frarådes konsulenten at tage alene på virksomhedsbesøg i den første tid. Endelig anbefales det at instituttet sammen med konsulenten drøfter fordele og ulemper ved eventuelle ønsker fra konsulentens side om at komme med programmerklæringer.

- Kortlægning af filmmiljøets aktører: produktionsselskaber/producenter, producere, instruktører, manuskriptforfattere. Hensigten med denne kortlægning er at give en mere tilbundsående forståelse af, hvor stort eller lille gruppen af potentielle ansøgere er, og dermed at få et bedre grundlag for prioriteringerne i den første tid. OBS denne kortlægning bør ske med konsulenten selv som omdrejningspunkt, eventuelt sammen med andre konsulenter eller producere/produktionsrådgivere, og bør kun finde sted i fortrolig sammenhæng
- Øvrige støtteordninger. Her gives en orienterende gennemgang af eventuelle øvrige støtteordninger til udvikling og produktion af film udover konsulentens "egen" støtteordning.
- Filmproduktionsøkonomi I: Hvordan læser man et budget og en produktionsplan. Gennemgang af et standard budget inden for konsulentens eget område. Husk: mange konsulenter har aldrig læst et budget før. Grundprincipperne bag Movie Magic-programmet eller lignende standardprogrammer. Grundbegreber som fx breakdown introduceres.
- Filmfinansiering I: Hvordan sammensættes finansieringen typisk indenfor konsulentens område (kort fiktion, dokumentar, spillefilm, low budget, mv.).
- Filmkonsulentens prioritering i løbet af udviklingsfasen. Emnet og dets relevans varierer afhængigt af støtteordningens form og sigter primært mod konsulenter, der har mulighed for at indstille projekter til såvel udviklings- som produktionsstøtte. Dette emne sigter mod at drøfte, hvordan man som konsulent løbende justerer sine prioriteringer. Projektudviklingen som et udskillelsesløb; det forhold, at hver ny støtte også er en stopmulighed; hvordan man undgår at blive gidsel for sine egne tidligere støtter; tidsplanen som redskab; skriftlig korrespondance som redskab; fordele og ulemper ved at fortælle ansøgerne, hvor de ligger i ens prioritering eller at man agter at indstille dem til produktionsstøtte.

Form

Der er gode erfaringer med lade introduktionen forløbe hen over de første uger, så konsulenten kan sætte sig ind i sit arbejde og sideløbende få en indføring i relevante emner, fx i form af 3-4 møder pr. uge af 2 timers varighed. Virksomhedsbesøg.

Ressourcepersoner

Primært interne medarbejdere: De øvrige konsulenter, eventuelt den afgående konsulent, producer/produktionsrådgiver, nærmeste chef.

KAPITEL 12

IDÉKATALOG TIL INTRODUKTIONSFORLØB: DE FØRSTE MÅNEDER

Konsulentens situation

Konsulent er nu oppe i fuldt aktivitetsniveau, læser ansøgninger / projekter, holder møder med ansøgere, skriver afslag og indstiller projekter til støtte. Ved projektudvikling begynder de først støttede projekter at vende tilbage med resultater af projektstøtten. Resultater i form af færdige film findes dog kun undtagelsesvis, og kun på korte formater. Konsulentens portefølje af projekter vil på dette tidspunkt endnu i høj grad bestå af projekter, der er overtaget fra den foregående konsulent, og kun i mindre grad af projekter, som konsulent selv har identificeret ved førstegangsansøgning.

Filmkonsulent tager på de første festivaler og markerer sig eventuelt offentligt, mundtligt eller skriftligt. Konsulent har fået den første erfaring med de fleste aspekter af filmkonsulentens arbejde, og både institution og konsulent kan derfor have behov for at dele og drøfte disse erfaringer.

Målsætning med introduktionsforløb

At sikre, at konsulent besidder de nødvendige redskaber for at kunne løfte arbejdsopgaverne samt sikre den nødvendige faktuelle, faglige viden.

NB: Alle emner vedrørende definition og diskussion af konsulentens rolle er placeret i emneboksen under den løbende kompetenceudvikling, der til en vis grad kan overlappes med de første måneders introduktionsforløb.

Indhold

Konsulentens Redskaber

- Dynamisk læsning.

I hvert fald i Danmark har man med succes gennemført kurser i dynamisk læsning, hvorved konsulenterne har fået forhøjet deres læsetempo radikalt. Det anbefales, at disse kurser afholdes i samarbejde med eller delegeres til professionel ekspertise på området.

- Skriftlighed II: Skriftlig kommunikation. Dette emne er en opfølgning af Skriftlighed I. Det anbefales at afholde emnet i to tempi, hvor det første har en introducerende karakter og det næste i højere grad forholder sig til konsulentens egne erfaringer med den skriftlige side af arbejdet. Det anbefales at man også efter introduktionsforløbet jævnligt fortsætter dialogen med konsulent om udformningen af dennes konkrete korrespondance og indstillinger. Generelt berører dette emne såvel faktuel viden som en mere holdningspræget dialog om konsulentens rolle i forhold til ansøgere og om ansøgernes og instituttets krav og behov i forhold til skriftligheden; brugen af referat, analyse, vurdering og next steps; den skriftlige korrespondance som fastholdelse af konsulentens vurdering i løbet af udviklingsforløbet; hvordan man påpeger svagheder i projektet men samtidig fastholder en konstruktiv tone; at udtrykke sig klart, umisforståeligt – og venligt; drøftelse af målgruppen/brugerne af den skriftlige kommunikation og deres perspektiv. Konstruktiv gennemgang af den enkelte konsulents skriftlige kommunikation. NB: Dette forløb bør ske i et fortroligt rum.

- Samtalen med ansøgeren. Dette emne sigter mod at drøfte konsulentens rolle i samtalerne; mødet set i forhold til mødeindkaldelse og mødereferat; drøftelse af overvejelserne om, hvad mødets formål er og hvem der skal deltage i mødet; hvordan man skaber de bedste rammer for en kreativ samtale;

konsulent som vært og mødeleder; samtalen set fra ansøgerens perspektiv; hvordan man undgår at tage beslutninger på mødet eller blive taget som "gidsel" for et projekt. Formålet med dette er at udfordre konsulentens forståelse af sin egen rolle og magtposition samt at drøfte de dilemmaer der er ved, at konsulent både er sparringspartner for så vidt som, at konsulent ønsker at opfordre til en kreativ åbenhed fra ansøgerside, og samtidig en potentiel "bøddel", fordi beslutning om videre støtte ligger i konsulentens hænder.

- Coaching – hvordan optimerer man rollen som sparringspartner. Emnet sigter mod at drøfte og give inspiration til, hvordan konsulent tackler sin rolle som kreativ dialogpartner; hvordan konsulentens uundgåelige kreative berøring med projektet bedst kan være med til at optimere og ikke svække projektet; spørgeteknik; tavsheden som redskab; hvor går grænsen for indblanding; hvordan undgår man, at ansøgerne begynder at udvikle projektet i en bestemt retning "fordi konsulent har sagt det"; hvordan fastholder man det kreative ansvar hos ansøgerne; hvordan sikrer man, at konsulentens respons ikke på uhensigtsmæssig vis tager modet fra ansøgeren.

Initiering, Udvalgelse, Udvikling Og Optimering Af Projekter

- Manuskript / indholdsbeskrivelse versus projekt. Emnet sigter mod at tydeliggøre de elementer i et projekt, der ligger ud over selve manuskriptet / indholdsbeskrivelsen, dvs. idéerne til realiseringen, herunder den økonomiske dimensionering af projektet, produktions- og optagemetodik, stilistiske elementer, brug af musik, filmhold og skuespillere. Endvidere drøfte, hvordan man bedst opnår indsigt i instruktørens visioner for realiseringen.

Projekt versus talent

- Emnet sigter mod at drøfte konsulentens dilemmaer i de situationer, hvor selve manuskriptet / indholdsbeskrivelsen i en ansøgning vurderes til at have potentiale, men hvor konsulent har svært ved at finde ud af, hvordan projektet tænkes realiseret, eller betvivler filmholdets evne til at løfte opgaven.
- Debutanter versus etableret talent. Emnet sigter mod at drøfte de overordnede prioriteringer mellem ansøgninger fra debutanter og fra etableret talent, bl.a. i relation til eventuelle overordnede, politiske målsætninger men også for at sætte fokus på eventuelle ubevidste mekanismer, der resulterer i enten over- eller underprioritering af debutanterne.

- Talentpleje – opsøgende virksomhed? Emnet sigter mod at drøfte, om og hvordan konsulenterne skal bidrage til "talentpleje" på deres område, herunder fordele og ulemper i forbindelse med opsøgende virksomhed, særintitiativer (som fx konkurrencer), uformelle samtaler (uden forudgående ansøgning og evt på konsulentens initiativ) eller deciderede opfordringer til filmmiljøet (eller bestemte personer herfra) til at lave bestemte film.

- Hvor går grænsen for konsulentens påvirkning af og indblanding i projektet? Emnet sigter mod en drøftelse af, hvor langt konsulenten

skal gå i sin dialog med ansøgerne om projektet og dets udviklingsmuligheder. Hvordan undgår konsulenten at blive styrende, at overtage producerens rolle eller på anden vis at fratage filmholdet deres kreative eller økonomiske ansvar?

- **Tidsplanen som redskab.**

Emnet sigter mod at udnytte tidsplanen for projektets udvikling og realisering som et af konsulentens vigtigste pejlemærker, så man undgår at projektudvikling trækkes unødigt i langdrag, og man får en tydelig fornemmelse af projektets momentum.

- **Den tidlige idéudvikling.**

Emnet sigter mod at give konsulenten redskaber til at kunne føre en konstruktiv dialog med ansøgerne i idéudviklingens tidligste faser.

- **Greenlighting – hvornår er projektet produktionsklart? Hvordan indgår konsulenten i de økonomiske og finansielle drøftelser med ansøgerne?**
Emnet sigter mod en drøftelse af metoder til og dilemmaer i forbindelse med at vurdere, om et projekt er produktionsklart. Endvidere til at diskutere konsulentens og producerens / produktionsrådgiverens samarbejde i forbindelse med denne proces og dilemmaer i forbindelse hermed, primært at konsulenten ofte har behov for at indgå i en overordnet dialog med ansøgerne om projektets overordnede økonomiske rammer på et tidligt tidspunkt, men at dette ofte giver problemer senere i processen, fordi ansøgerne opfatter, at der dermed er givet løfter om støtte eller bestemte støttebeløb.

- **Sagsbehandlingsprocedurer ved produktionsstøtte.**
NB: Dette punkt skal gennemgås for konsulenten, når denne første gang indstiller projekter til produktionsstøtte men eventuelt repeteres igen på et senere tidspunkt, i hvert fald for de konsulenter, der kun sjældent indstiller til produktionsstøtte (primært spillefilmkonsulenter)

- **Kønkvotering.**

Emnet sigter mod en dyberegående drøftelse af eventuel lovgivning eller målsætning på området og dilemmaer i forbindelse med at håndhæve udmøntningen i praksis.

Filmfaglige Emner

- **Filmprocessen.**

Her gives en bred orientering der sigter mod at sikre, at konsulenten har tilstrækkelig og opdateret viden om filmprocessens forskellige stadier fra den tidlige idéudvikling til den færdige film.

- **Filmproduktionsøkonomi II: Hvad er low budget?**
Her gives en konkret gennemgang af et low budget projekt i forhold til en film på normalt budget. Helst som case story. Hensigten er at bevidstgøre konsulenten om alternative produktionsformer.

- **Filmfinansiering II: Filmfinansieringens grundbegreber (for begyndere!).**

- **International finansiering.**

Her gives en bred orientering om de mest aktive internationale finansieringspartnere for den pågældende konsulents område men meget gerne med et sideblik til beslægtede områder.

Filmlandskabet

- **Det nationale filmlandskabs fødekæde.**
Her gennemgås de filmuddannelser, offentlige aktiviteter, filmværksteder, private initiativer, industriaktiviteter mv., der tilsammen virker som pipeline for det nationale filmtalent.

- **De nordiske landes og nordiske organisationer og institutioner.**

Her gives en orientering om de øvrige nordiske landes organisationer og institutioner, herunder også private og offentlige tv-stationer, Scandinavian Films mv., samt om Nordisk Film & TV Fond, og om samspillet mellem disse

- **Det europæiske filmlandskab, herunder organisationer og institutioner og samspillet mellem disse.**

Her gives en bred orientering om de vigtigste europæiske aktører i det europæiske filmlandskab, de vigtigste producenter, tv-stationer (såsom Arte) og distributører samt bl.a. Media, Eurimages, EFAD, European Film Academy, European Think Tank.

- **De nationale tv-stationer og samspillet med dem.**
Dette emne sigter mod at give en indsigt i samt drøftelse af de nationale tv-stationer og filminstitutets samspil med dem, primært indenfor konsulentens eget område.

- **Regionale fonde og samspillet med dem.**

Emnet sigter primært mod at give en orientering om de eventuelle regionale fonde, som har betydning for filmproduktion indenfor konsulentens område, og eventuelt samspil med disse.

- **Den færdige films videre liv (samspil mellem publikumsvurdering, lancering, distribution, biografier, internationalt salg) og instituttets rolle i den forbindelse.**

- **Filmfestivalernes landskab.**

Her gives en orientering om de internationale A-festivaler og andre relevante festivaler inden for konsulentens område. Endvidere drøftes målsætningen med konsulenternes eventuelle deltagelse i disse, hyppigheden heraf, eventuelle arbejdsopgaver for konsulenten (se film, deltage i møder, repræsentative funktioner, opbygge netværk, samt vægtningen af disse aktiviteter) samt de økonomiske rammer og øvrig praktik i forbindelse med konsulentens festivalaktiviteter.

Form

2-timers foredragsrækker. Fx på en fast ugedag.
Seminarer af 1/2-1 dags varighed.
Ekskursioner, fx besøg på de nationale tv-stationer, regionale fonde, øvrige filminstitutter.
Internat af 1-2 dages varighed.

Deltagere

Visse emner kan have relevans også til andre af instituttets ansatte, beslutningstagere fra lignende embeder i andre institutioner /organisationer.
Enkelte emner kan have relevans for konsulenter fra andre nordiske lande.

KAPITEL 13

IDÉKATALOG TIL LØBENDE KOMPETENCEUDVIKLING

Konsulentens situation

Efter de første måneders arbejde vil konsulenten have gjort sig de første erfaringer med alle typiske arbejdsopgaver og have været konfronteret med de fleste centrale dilemmaer, men de færreste konsulenter vil endnu i nævneværdig grad have haft mulighed for at se resultatet af sine beslutninger.

Målsætning

At sikre, at konsulenternes sagsbehandling foregår på højeste professionelle niveau, at relevante emner og problemstillinger regelmæssigt bliver berørt i konsulentgruppen og dermed til stadighed er en del af institutionens fælles idégrundlag og faglige fundament, og at der gives mulighed for erfaringsudveksling konsulenterne imellem.

Indhold

Konsulentrollen

Hensigten er løbende at sikre en drøftelse af filminstitutets, konsulentordningens, dens ansørges, og den enkelte konsulents dilemmaer i forhold til nedenstående emner, der alle er mere indgående beskrevet i denne rapportens indledende kapitler.

- Definition og diskussion af konsulentrollen og suverænitetsbegrebet.
- Konsulenten og den private smag – konsulenten som smagsdommer.
- Konsulentens dobbeltrolle som dommer og coach (bøddel og fødselshjælper).
- At operere i krydsfeltet mellem politik og faglighed (der kan være bestemte målsætninger i en filmaftale der kommer i konflikt med kvalitetskriteriet).
- Konsulenten som inspirator for den filmpolitiske debat.
- Konsulentens rolle i forhold til producenten.

Konsulentens Redskaber

· Evaluering af konsulenternes arbejde.
Hvert enkelt institut bør udarbejde en strategi der sikrer, at den enkelte konsulent evaluerer sit arbejde. Elementer der bør evalueres er: den skriftlige korrespondance, de skriftlige indstillinger, dialogen med ansøgerne, resultatet af prioriteringerne, de færdige film, der er støttet af konsulenten. Eventuelle problemer med at træffe valg eller give afslag. Problemer med håndhævelse eller afgrænsning af konsulentens suverænitet.

NB: Det er afgørende, at denne evaluering sker løbende og finder sted på konsulentens præmisser, dvs. at formålet er at give den enkelte konsulent de bedste muligheder for at udføre sit arbejde optimalt. Dermed også sagt, at egentlige konflikter eller klagesager vedrørende den enkelte konsulents arbejde ikke har at gøre med dette punkt men bør behandles særskilt. Endvidere bør en evaluering ske i fortrolighed, ligesom det bør overvejes nøje, hvem der skal deltage i evalueringen, for at sikre en åben og tillidsfuld dialog.

· Stresshåndtering.
Flere lande har tilknyttet professionel ekspertise i form af erhvervspsykologer og lignende, som regelmæssigt gennemfører kurser i stresshåndtering. Emnet bør ses i relation til, at ingen lande p.t. har et klart overblik over den enkelte konsulents arbejdsbyrde.

· Mentorordning, coach-ordning, psykologisk rådgivning til konsulenterne.

Flere institutter giver konsulenterne tilbud om at få en mentorordning med tidligere filmkonsulenter eller rådgivning hos en professionel coach. Endvidere gives der flere steder tilbud om individuel psykologisk rådgivning, hvis der skønnes at være behov derfor, i Finland er dette en del af institutionens almene sundhedspolitik og kan rekvireres af konsulenten selv. NB: Det bør tilstræbes, at disse tilbud varetages af professionel ekspertise med kendskab til filmområdet og til filmkonsulentens særlige arbejdsområde.

· Lederkursus, herunder mødeledelse og forhandlingsteknik.
Mange af konsulenternes samarbejds- og forhandlingspartnere har gennemgået omfattende kursusvirksomhed i ledelse, herunder mødeledelse og forhandlingsteknik. Hensigten med at give konsulenterne en tilsvarende træning er derfor bl.a. rettet imod at give dem en indsigt i og bevidsthed om de redskaber og metoder, som deres modpart eventuelt benytter. Endvidere sigter emnet mod at give konsulenterne optimale redskaber i forbindelse med mødeledelse. NB: Det bør tilstræbes, at kursuslederen har kendskab til filmområdet og til filmkonsulentens særlige arbejdsområde.

· Krisestyring og konflikthåndtering.
Danmark og Sverige har begge gennemført forløb med professionel ekspertise. Emnet bør ses i relation til de mange konfrontationssamtaler som konsulenten tager alene, ikke mindst i forbindelse med afslag.

Initiering, Udvalgelse, Udvikling Og Optimering Af Projekter

· Udvikling af særlige genrer og formater.
Emnet sigter mod at give indsigt i specielle karakteristika vedr. udvikling indenfor hhv. dokumentarisme, spillefilm samt kort fiktion og film til børn eller andre specificerede målgrupper. Herunder specielle karakteristika ved udvikling af fx adaptationer, one-man-one-camera, animationsfilm, auteur- vs. manuskriptforfatter- vs. producerinitierede projekter, tv-serier. Emnet bør målrettes mod konsulentens eget støtteområde.

Filmfaglige Emner

· Almen filmteknisk indsigt, herunder digital og analog filmteknik i optagelse og efterarbejde.

· Animationsfilm.

Emnet sigter mod at give indsigt i de særlige forhold omkring udvikling og finansiering, og mod animationsfilmens særlige tilblivelsesproces og genre.

· Interaktive formater.

Emnet sigter mod at give et overblik over de interaktive fortællingers særlige genrer samt indsigt i tilblivelsesprocessen.

· Den digitale fremtid og dens konsekvenser for finansiering og distribution.

Emnet sigter mod at give et overblik over såvel den nationale som internationale status på området med særligt henblik på en drøftelse af de politiske og kunstneriske konsekvenser af omvæltningerne.

Filmlandskabet

· Inspiration fra andre støtteordninger – best practice
Hensigten er at søge inspiration og udfordre egen

vanetænkning ved at søge efter ”best practice” i beslægtede støtteordninger såvel nationalt som på nordisk niveau. NB: Dette forløb er velegnet til at gennemføre i fællesskab med instituttets ledelse og produktionseksptise som et led i videreudviklingen af konsulentordningerne.

- Filmlove og filmaftaler – udmøntning i praksis. Dette emne sigter mod at drøfte de væsentligste af konsulenternes dilemmaer i krydsfeltet mellem politik og faglighed, fx i forbindelse med at håndhæve kvalitetsparameteret i forhold til et publikumsparameter, med puljernes størrelse i forhold til at kunne foretage fornuftige prioriteringer, med forestillingen om ansvarlig finansiering, med kønskvotering og lign. Men også håndhævelse af resultatmål, at styrke samspil eller samarbejde mellem de enkelte afdelinger eller områder i organisationen, at sikre at støtteordninger ikke overlapper eller står i modsætning til hinanden. NB: Dette forløb bør tage udgangspunkt i det enkelte instituts konkrete hverdag og er velegnet til at gennemføre i fællesskab med instituttets ledelse og produktionseksptise

Kunstnerisk Inspiration

Hensigten med nedenstående emner er at give overordnet inspiration til konsulentens kunstneriske virke. NB: Da disse er emner, hvor konsulenterne ofte selv er eksperter, fordres kursusledelse på internationalt niveau.

- De nyeste tendenser – state of the art. Nye tendenser indenfor såvel genrer som stil indenfor det fotografiske, production design, lyddesign, klipning, filmmusik og samspillet mellem disse. Nye tendenser vedr. konvergens mellem genrer og filmformer. NB: Dette emne er tænkt som et supplement til konsulenternes festivaldeltagelse, der er en forudsætning for, at konsulenten i tilstrækkelig grad kan holde sig løbende orienteret om de nyeste tendenser.

- Avanceret dramaturgi. Her sigtes mod særlige forhold som for eksempel samspillet mellem karakter og plot og i forlængelse heraf en diskussion af den konventionelle skelnen mellem om en fortælling er karakter eller plottrevet; eller særlige fortælleformer, som ligger på grænsen til filmen som fortælling.

- Filmen mellem kunst og underholdning. Emnet sigter mod at diskutere den konventionelle inddeling i film som enten kunst eller underholdning og som enten mainstream eller ”smal”. Endvidere sigter emnet mod at drøfte konsulentens dilemma i forhold til at støtte film, der får et meget lille publikum, og de kunstneriske og filmpolitiske perspektiver heraf, og mod at den enkelte konsulent udfordrer sit eget kvalitetsbegreb.

KAPITEL 14

FORLØBENES KADENCE OG FORM, UNDERVISERE

Forløbenes omfang

Det anbefales, at det enkelte institut fastlægger en strategi for, hvor mange procent af arbejdstiden der skal benyttes til såvel introduktionsforløb. Man må i den forbindelse påregne, at der skal afsættes mere tid til konsulenterne end det normale gennemsnit for organisationen, da konsulenterne qua deres kortvarige ansættelser vil have et højere behov.

Forløbenes overordnede kadence

Det anbefales, at institutionen fastlægger en serie af faste moduler, som benyttes til den løbende kompetenceudvikling, samt en egentlig kadence for disse forløb.

- Faste elementer i en sådan kan bestå af fx
- 2-timers foredragsrækker. Gerne på en fast ugedag. Et fast antal pr halvår.
 - Fyraftensmøder eller aftenarrangementer.
 - Seminarer af 1-2 dages varighed.
 - Internat af 1-2 dages varighed.
 - "Virksomhedsbesøg" og lignende ekskursioner.

Forløbene bør tænkes sammen med organisationens øvrige mødestruktur og spidsbelastningsperioder.

Fastsættelse af tidspunkt for de enkelte forløb

For de fleste institutter er det en udfordring at finde det rette tidspunkt for disse forløb, fordi konsulenterne ofte starter og slutter forskudt i forhold til hinanden. Endvidere er visse af de faktuelle emner forskellige i forhold til, om konsulenten beskæftiger sig med dokumentarisme, tv-serier, kortfilm eller spillefilm. Det anbefales derfor, at der udarbejdes en oversigt over den samlede gruppe af personer, der skal gennemføre disse forløb.

Hvem skal deltage

Inddrages flere personalegrupper i et kursusforløb er det afgørende, at kurssets målsætning og eventuelle primære målgruppe er klart defineret. For konsulenterne er det af værdi, at de på selve kurset får mulighed for at relatere den nye viden eller de berørte problemstillinger direkte til deres virke.

Størstedelen af emnerne i de egentlige introduktionsforløb gennemføres mest hensigtsmæssigt internt på det enkelte institut. Dels er de konkrete arbejdsopgaver og samarbejdsrelationer meget forskellige fra institut til institut, dels har de også ofte en almen teambuilding-effekt internt i konsulentgruppen, afdelingen eller organisationen som helhed. Ofte har et introforløb også den afledte effekt, at konsulenterne i organisationen får anledning til at mødes alene og dermed kan drøfte emnerne ud fra et specifikt konsulentperspektiv.

Forløbenes form

Jeg har ikke fundet det hensigtsmæssigt at gå ind og definere en mere konkret undervisningsform for de enkelte emner, da det vil være helt afhængigt af den konkrete situation og hvor mange emner man vælger at beskæftige sig med ad gangen.

Generelt kan undervisningen, alt afhængigt af emnets karakter, have karakter af egentlige foredrag, samtaleundervisning, mere kollektive drøftelser, gennemgang af cases, visning af film, virksomhedsbesøg

og studieture. Som sagt vil dele af emnerne også kunne berøres i form af selvstudium eller indgå som dagsordenspunkter i forbindelse med instituttets øvrige mødestruktur.

Det er dog et alment ønske og anbefales, at forløbene skal være såvel obligatoriske som skemalagte for at sikre, at de gennemføres og ikke drukner i almindelig travlhed.

Undervisere - interne ressourcer og ekstern ekspertise

Også hvad angår undervisere, er der stor forskel på, i hvor stort omfang det enkelte institut har mulighed for at benytte sig af interne ressourcer. Jeg vil anbefale, at man i de indledende forløb primært benytter sig af interne kræfter, der har et indgående kendskab til konsulenternes konkrete hverdag og til forholdene i det pågældende land, og dette kan som tidligere nævnt også have en teambuildende sidegevinst. Det vil i den forbindelse være hensigtsmæssigt for det enkelte institut at identificere, hvilke emneområder der kan formidles af interne ressourcer, hvilke der kan forløbe som en art selvstudium, internt i konsulentgruppen, eller med deltagelse af den afgående konsulent, og i hvilket omfang man kan samle en større gruppe omkring særlige emner. I den forbindelse anbefales det, at man specielt for de første forløb anlægger et "nærhedsprincip", så man i videst omfang udnytter ressourcerne internt, hvor dette skønnes hensigtsmæssigt.

I forhold til mere holdningsbearbejdende emner kan det dog være en fordel at inddrage udefra kommende kræfter, der kan bidrage til at udvide perspektivet for det arbejde der udføres. Det anbefales i den forbindelse, at der primært benyttes personer med konkret erfaring og viden om de særlige forhold for filmkonsulenternes fagområde.

Hvad angår eksterne filmfolk skal man være opmærksom på, at det kan være problematisk at benytte personer, der i anden sammenhæng kan optræde som ansøgere hos konsulenterne. Der er også erfaringer der peger i retning af, at forhenværende eller afgående konsulenter skal benyttes med omtanke. På den ene side kan de være i besiddelse af værdifuld indsigt og viden om konsulentens arbejde, på den anden side kan denne viden risikere at pege bagud og ikke fremad i forhold til en videreudvikling af konsulentområdet.

Ansvarlig kontaktperson

Da kursusvirksomheden er meget individuelt betinget, ikke kun fra land til land men også afhængigt af det konkrete tidspunkt for kursusaktiviteten, anbefales det at der i hvert institut udnævnes én person, der er ansvarlig for planlægningen af introduktion og kompetenceudviklingen for konsulenterne. Denne kan også stå som kontaktperson i forbindelse med de øvrige nordiske lande i forbindelse med planlægningen af bilaterale eller fællesnordiske arrangementer. Det anbefales endvidere, at denne person er ansvarlig for at føre en logbog over instituttets aktiviteter i forbindelse med introduktionsforløb og kompetenceudvikling. Endelig kan det anbefales, at også konsulenterne selv fører en logbog som vidensopsamling og inspiration til andre.

SLUT