

dzielał zadanie, a później kontrolował postępy w jego realizacji. Jak wspomina Grażyna Pomian, wymagał od innych, aby bez względu na ich zawodowe zobowiązania skutecznie wypełniali przydzielone zadania.

Jeśli użyć współczesnej terminologii i nazwać takie działanie zarządzaniem projektem, to można dostrzec zarazem, jak ważnym elementem jest stworzenie odpowiedniej atmosfery do pracy. Projekt rodził się w domowej atmosferze, podczas swobodnie prowadzonej dyskusji. Gospodarz – Jerzy Giedroyc – dbał jednak o to, aby działać w sposób konstruktywny. Potrafił zręcznie przejść z poziomu idei – abstrakcyjnego pomysłu, do konkretnego działania. Gdyby nie rozpisanie zadań, a później ich kontrolowanie, pomysł najprawdopodobniej nigdy by się nie urzeczywistnił. Osoba zarządzająca projektem musi być idealistą potrafiącym przełożyć nierealną myśl na praktyczne działanie.

Rozważając koncepcję instytucji kultury jako „domu dla kultury”, warto zastanowić się nad wypowiedzią Giedroycia, w której stwierdził, że jedyną jego ambicją jest stworzenie „warsztatu eksperymentalnego, w którym się studiuje, wyciąga wnioski i te wnioski próbuje realizować”²¹. Potwierdzeniem, iż udało mu się taki ośrodek stworzyć, mogą być słowa Stempowskiego: „Najciekawszą rzeczą jaką widziałem tym razem w Paryżu, był dom »Kultury«. Dopiero po spędzeniu w nim kilku dni rozumiem, jak bardzo dom ten usposabia do pracy (...)”²².

Tworzenie instytucji jako przestrzeni sprzyjającej pracy, dialogowi – forum wymiany myśli, dzielenia się opinią, a nie narzucania swoich sądów, było niewątpliwą zasługą Giedroycia.

Mówiąc o zarządzaniu, nie sposób nie poruszyć kwestii finansowych, które w wypadku paryskiej „Kultury” były istotnym elementem strategii kierowania instytucją. Interesujące są zwłaszcza dwa aspekty: uregulowania finansowe z twórcami współpracującymi z piśmem oraz traktowanie niezależności finansowej prowadzonego ośrodka jako podstawy dla swobody działania.

Uregulowania finansowe ze współpracownikami były zróżnicowane w zależności od ich sytuacji materialnej. Na tym polu Redaktor był zręcznym zarządcą potrafiącym rozbudzać i zaspokajać oczekiwania współpracowników. Dbął o zadowolenie ze współpracy, osiąganę przez odpowiednią motywację: finansową w wypadku twórcy źle sytuowanego bądź zaspokajającą ambicję uczestnictwa w jakimś ważnym dziele w wypadku tych, którzy bezpośredniego finansowego wsparcia ze strony „Kultury” nie potrzebowali. Jedną z osób, którym Redaktor nie płacił, a która bynajmniej z tego powodu nie czuła się pokrzywdzona, był Leopold Unger²³. Mówiąc o kwestiach finansowych, należy podkreślić, że gdyby nie powstał Instytut Literacki, nie byłoby piszącego po wojnie po polsku Jerzego Stempowskiego. To Jerzy Giedroyc zdobył dla niego stypendium Fund for Intellectual Freedom. Po jego wygaśnięciu wystarał się o stypen-

²¹ List Giedroycia do Melchiora Wańkowicza z 9 listopada 1951 roku za: A. Fiszke, *Jerzego Giedroycia praca u podstaw 1956–1976*, (w:) Z. Kudelski, *Spotkanie z paryską Kulturą*, Warszawa 1995, s. 11.

²² List J. Stempowskiego do J. Giedroycia z 12 maja 1960 roku, (w:) Jerzy Stempowski, *Listy do Jerzego Giedroycia*, Warszawa 1991, s. 105.

²³ Wypowiedź L. Ungera w czasie spotkania 19 czerwca 2006 roku w Międzynarodowym Centrum Kultury w Krakowie.

dium Free Europe. Redaktor zdobył też stypendium dla Gombrowicza. Śledząc jego korespondencję z Giedroyciem, czytelnik nie ma wątpliwości, że swą niekwestionowaną obecnie pozycję autor *Ferdydurke* zawdzięcza właśnie „Kulturze”.

Analizując korespondencję redakcyjną ze współpracownikami, widzimy, iż zadania Giedroycia jako szefa były bardzo zróżnicowane: wydawca, agent literacki, inspirator, doradca, archiwista, epistolograf, poszukiwacz grantów, fundator prywatnych stypendiów, szef promocji, kolporter, korektor. Taka różnorodność obowiązków, którymi się obarczał, sprawiła, że także swoich współpracowników nie traktował nigdy jak wykonawców prac, lecz zawsze jako partnerów i współtwórców.

Mówiąc o funduszach, należy podkreślić, iż „Kultura” nigdy nie miała ustabilizowanej sytuacji finansowej. O trudnościach świadczy wydawanie fundowanych egzemplarzy „Kultury” (pod koniec lat 40.)²⁴. Pieniądze otrzymywano zarówno od osób fizycznych, jak i instytucji z przeznaczeniem na wydanie jednego numeru „Kultury”. Między sposobem działania w Maisons-Laffitte a uwarunkowaniami instytucji funkcjonujących w obecnej polskiej rzeczywistości można zauważyć pewne analogie.

Zarządzanie instytucją kultury polega na zarządzaniu projektem i przebiegało ono na dwóch poziomach. Jako działanie dalekosiężne, wybiegające w przyszłość, wiąże się ono z realizacją misji. Na poziomie zarządzania konkretnym projektem jako zadaniem jest etapem wiodącym do określonego celu bezpośrednio związanego z misją. W wypadku „Kultury” planowano prace ośrodka jako działanie dalekosiężne, nie biorąc pod uwagę ograniczeń wynikających z bieżącej nieustabilizowanej sytuacji finansowej. Każdy numer czasopisma traktowano jako projekt, który wymaga pozyskania funduszy na jego wydanie. Ta sama zasada jest stosowana obecnie przez kierujących organizacjami *non-profit*, jak i ośrodkami kultury, zwłaszcza tymi, które nie ograniczają podejmowanych działań tylko do tych finansowanych ze stałej dotacji organizatora.

Tajemnica powodzenia „Kultury” tkwi w dbałości o stworzenie odpowiednich warunków pracy: komfort, dobra atmosfera, dostarczanie satysfakcji tym, którzy przyczyniają się do jej sukcesu. Nieuleganie zarówno łatwym rozwiązaniom, jak i ograniczeniom. Ciągła czujność, aby nie popaść w jakąkolwiek formę zależności – widziane z dzisiejszej perspektywy, okazują się istotnymi warunkami tworzenia „domu dla kultury”.

Czy zatem można budować instytucję opartą na wartościach? Czy jest możliwe, aby instytucja była tożsama z tym, co uznaje za ważne, kulturotwórcze? Gombrowicz twierdzi, że „to na pewno jest do zrobienia. Grupa ludzi zdecydowanych, świadomych swej linii i dysponujących zorganizowanym aparatem jak »Kultury« może i powinna narzucać wartości. Chodzi tylko o to, aby było to robione stanowczo i na serio”²⁵.

Myślenie o instytucji jako o nośniku pewnych wartości określonych w momencie jej inicjowania być może uchroni ją od popadania w zależność od organizatora (odchodzenie od realizacji celów kulturalnych na rzecz schlebienia gustom, oczekiwaniom

²⁴ Maria Danilewicz-Zielińska pisze, iż po wyczerpaniu się skromnego funduszu uzyskanego „ze sprzedaży drukarni w Rzymie uświadomiono sobie, że rozpoczął się trudny okres samowystarczalności finansowej. Wystarano się zatem o wsparcie Stefana Zamoyskiego, który pokrył koszty numeru 21/22 z lipca/sierpnia 1949; patrz. M. Danilewicz-Zielińska, *Szkice o literaturze emigracyjnej*, Wrocław–Warszawa–Kraków 1992, s. 384.

²⁵ J. Giedroyc – W. Gombrowicz, *Listy 1950–1969*, s. 12.

tych, którzy w danym momencie sprawowania władzy finansują jej działalność) czy też rynkowej koniunktury. Czyż mając za wzór Redaktora, nie warto się podjąć urzeczywistniania idei „domu dla kultury”, która być może tylko pozornie wydaje się nie-realna? Kontynuując ścieżkę, która swój początek ma w Maisons-Laffitte, można budować centra, domy, ośrodki, w których będzie zadomowiona kultura. Miejsca propagujące pewne wzory, wartości, idee oparte na dobrych snobizmach elit. Może dziś, podejmując się tworzenia ośrodka kultury (jakkolwiek nazwanego), warto się zmierzyć z Instytutem Literackim, którego kolekcja uformowała kilka pokoleń polskiej inteligencji? Czyż misja Giedroycia, sformułowana następująco: „godność kultury polskiej i przede wszystkim ratowanie zdrowego rozsądku i szacunku dla zbioru pewnych wartości tkwiących u podstaw naszej cywilizacji”²⁶, nie jest wciąż aktualna i nie powinna być wyzwaniem także dla nas?

²⁶ Misja Giedroycia za: L. Unger, *Wypędzanie szatana*, Lublin 2005, s. 438.