

Działać wbrew ograniczeniom

Ta reguła nie odnosi się tylko do inicjatorów projektów społeczno-kulturalnych. Jest to zasada określająca osoby, które nie boją się podjąć ryzyka. Choć Barbara Toruńczyk w rozmowie z Konstantym Jeleńskim nie mogła mu podać źródła finansowania, miała przygotowany do druku pierwszy numer pisma. A pieniądze na jego wydanie zdobyła w dość niekonwencjonalny sposób. Pierwszy numer „Zeszytów Literackich” został wydany dzięki finansowemu wsparciu Barbary Piaseckiej-Johnson. Jak wspomina Toruńczyk w wywiadzie udzielonym Andrzejowi Franaszkowi⁷, nie знаła osobiście sponsora pisma. Wyboru nie dokonała pod wpływem wnikliwej analizy potencjalnych darczyńców. Dręczona katarem spójrzała na etykietkę lekarstwa, które zażywała, i pomyślała, czemu by nie napisać do Barbary Piaseckiej-Johnson prośby o finansową pomoc. Tym dziwnym zbiegiem okoliczności znalazły się pieniądze na rozpoczęcie działalności wydawniczej.

Siła i skuteczność działania wymagają czasu

Idea stworzenia „Zeszytów Literackich” rozwijała się w trakcie prowadzonych rozmów. Początkowo Barbara Toruńczyk zamierzała wydać na emigracji⁸, gdzie się znalazła w 1980 roku, symboliczny numer „Zapisu” – pisma, z którym wcześniej współpracowała w kraju. Miało to być działanie o charakterze jednorazowej akcji. Jej celem było zmanifestowanie światu, że pomimo represji w kraju polskiej kultury nie udało się zdusić. Niestety, numer ten nigdy się nie ukazał. Toruńczyk nie zdecydowała się na jego wydanie, ponieważ nie uzyskała odpowiedzi na gryps wysłany do ostatniego redaktora „Zapisu” Jacka Bocheńskiego, który przebywał w więzieniu. Pech czy może szczęśliwe zrządzenie losu sprawiło, że chęć do działania musiała przybrać inną formę. Toruńczyk coraz bardziej odchodziła od pomysłu jednorazowej akcji do długofalowego wydawania regularnego pisma. Dzisiaj od ćwierćwiecza ukazujące się „Zeszyty Literackie” są najlepszą odpowiedzią na pytanie, jak długą perspektywę działania należy założyć, myśląc o projekcie społeczno-kulturalnym. Czy w sztuce projektowania ważne jest konsekwentne działanie w dłuższym czasie, czy też jednorazowa akcja?

Żeby odnieść sukces, potrzebne są umiejętności organizacyjne

Inicjatorka periodyku zdawała sobie sprawę, że pomimo przychylnych opinii i motywacji do działania samemu nie sposób zrealizować projektu. Zaczęła rozglądać się za osobą, która pomogłaby ideę urzeczywistnić. Potrzebny był jej współpracownik obda-

⁷ Andrzej Franaszek rozmawia z Barbarą Toruńczyk, *Dreszcz po kręgosłupie*, „Tygodnik Powszechny” 2007, nr 50.

⁸ Wyjeżdża z kraju najpierw do Stanów Zjednoczonych, skąd przenosi się do Paryża, gdzie zakłada „Zeszyty Literackie”.

rzony darem projektowania – potrafiący określić kroki, jakie muszą być podjęte, aby to, co nierealne, stało się faktem. Krzysztof R. Apt⁹ okazał się świetnym organizatorem, posiadającym umiejętności powoływania do istnienia rzeczy będących w zamyśle. To dzięki niemu „Zeszyty Literackie” stały się instytucją. Należy odnotować, że w pierwszym paryskim okresie ich sytuacja bliska była realiom, w jakich funkcjonują obecnie w naszym kraju instytucje *non-profit*. Założono wydawnictwo jako stowarzyszenie – zgodnie z wymogami prawa francuskiego. Z uwagi na ograniczenia finansowe jako siedzibę podano prywatny adres, którego użył Krzysztof R. Apt.

Odpowiedzialność za projekt

Być odpowiedzialnym za projekt to znaczy podejmować się jego realizacji. Nie wystarczy być kreatorem idei, trzeba działać i przyjmować te zadania, które pojawiają się jako konieczne do wykonania, aby pomysł się urzeczywistnił. Również i ta zasada sprawdziła się w odniesieniu do „Zeszytów Literackich”. Barbara Toruńczyk miała cel – powołanie pisma literackiego – nie myślała jednak, że to ona będzie jego redaktorem. To okoliczności sprawiły, że czując się odpowiedzialną za projekt, przyjęła i ten obowiązek.

W projekcie wyznaczyć można jego etapy

W styczniu 1983 roku wydano pierwszy numer „Zeszytów Literackich”. Do 32. numeru ukazywały się one w Paryżu. „Zeszyty” 29.–32. wydano również w Warszawie. Od numeru 33. pismo redagowano w Paryżu, ale rozpowszechnianie było w Warszawie. Od 40. „Zeszytów” siedziba redakcji przeniosła się do Warszawy. Te wyraźnie zaznaczone etapy nie są tu przedstawione z uwagi na formalny wymóg. Należy je raczej rozumieć jako rozwijanie się inicjatywy. Projekt w sensie rynkowym wymaga ciągłej innowacyjności. Każde działanie społeczno-kulturalne powinno być oceniane i udoskonalane. „Zeszyty Literackie” są dobrym przykładem modyfikacji, która jest odpowiedzią na zmieniające się otoczenie. Chcąc odnosić sukces rynkowy, trzeba dostosować się do wymogów rynku. Warto jednak podkreślić, że w przypadku tego pisma owa zmiana nie dotyczy ingerencji w wartość oferty. Merytorycznie pismo nie obniża poziomu, traktując bardzo poważnie swoich czytelników.

Międzynarodowa współpraca

Chcąc dzisiaj uzyskiwać środki finansowe na realizację projektu, trzeba myśleć o współpracy międzynarodowej. To także wymóg przy sięganiu po fundusze unijne. Na tym polu „Zeszyty Literackie” okazały się prekursorem w obszarze działań społeczno-kulturalnych. Kiedy jeszcze nie mówiono tak otwarcie o konieczności takiej współpracy, Barbara

⁹ Profesor informatyki na Uniwersytecie Amsterdamskim, członek Europejskiej Akademii Nauk.

Toruńczyk tworzyła projekt ze wszech miar międzynarodowy. Zespół od samego początku ma taki charakter. Tworzyli go m.in. Stanisław Barańczak, Ewa Bieńkowska, Josif Brodski, Wojciech Karpiński, Petr Král, Ewa Kuryluk, Tomas Venclova, Adam Zagajewski, Roberto Salvadori, Tomasz Cyz.

Warto również wspomnieć o inspiracji – miesięczniku poświęconym światowej literaturze, architekturze, filmowi i sztuce nowoczesnej, jaki Toruńczyk odnalazła w latach 80. w bibliotece rzadkich druków w czasie pobytu w Stanach Zjednoczonych. Założyli je na emigracji w Nowym Jorku uchodźcy z III Rzeszy, niemieccy antynaziści. Początkowo miało się ono nazywać „Solidarność”, uznano jednak, że najwłaściwszy będzie tytuł „Decyzja”. W pierwszym numerze pisma, który ukazał się w styczniu 1941 roku, drukowali Wystan H. Auden, Jean Cocteau, Aldous Huxley, Christopher Isherwood, Henryk Mann, Bruno Walter, Franz Werfel, Stefan Zweig. Inicjatorka „Zeszytów” tworzyła swoje pismo, będąc pod wrażeniem bibliotecznych odkryć.

Decyzja o współpracy międzynarodowej jako podstawie tworzenia kwartalnika literackiego nie była wynikiem chłodnej kalkulacji finansowych profitów. Wynikała z naturalnej potrzeby takiego właśnie partnerstwa.

Projekt powinien być oceniany na różnych etapach realizacji

Mówiąc o zarządzaniu projektem, powinniśmy rozważyć poziom edytorski pisma. Patrząc na półkę z „Zeszytami”, niewątpliwie należy docenić spójność wizualną. Poszczególne numery układają się w estetyczną całość. Niezmienna okładka zaprojektowana przez Jana Lebensteina, graficzne opracowanie Andrzeja Majewskiego, w takiej formie pismo towarzyszy stałym czytelnikom.

Niejako oczywiste jest tu skojarzenie z „Kulturą” Giedroycia. Ta sama graficzna prostota i konsekwencja. Mając na uwadze konieczność oceny projektu jako elementu składowego każdego działania społeczno-kulturalnego, warto przyjrzeć się owej zbieżności. Jedną z metod ewaluacji projektu jest analiza SWOT. Wskazując mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia, można modyfikować działanie na różnych etapach jego realizacji. To, co pozytywne, może się bowiem z czasem okazać zagrożeniem. W grze rynkowej nie ma podobno stałej i niezmiennej zasady. Nie ma reguły, która dawałaby gwarancję sukcesu. Ważna jest czujność i umiejętność reagowania.

Warto odwołać się do wspomnianego na początku listu Barbary Toruńczyk do Jerzego Giedroycia. Jego autorka, uzasadniając projekt, mówi o pokoleniowej konieczności posiadania swojego czasopisma. Jak wiemy, Giedroyc nie przyjął propozycji wydawania „Zeszytów” przez Instytut Literacki. Do końca pozostał wierny regule, że to on decyduje o kształcie wydawanego przezeń czasopisma. I trwał przy tym stanowisku, choć jak wiemy z relacji jego najbliższych współpracowników, nie było mu z tym łatwo. Wraz z jego śmiercią przestała się ukazywać „Kultura”. Mając na uwadze smutek i rozgoryczenie Redaktora w ostatnim okresie życia, należy rozważyć – czy tytuł, który jest marką na rynku wydawniczym, powinna cechować otwartość na pokoleniową zmianę? Czy może przeciwnie, jednak jest jakaś zasada, w myśl której każde pokolenie powinno mieć swój własny tytuł?