

Dorota Sieroń-Galusek

„DOM DLA KULTURY”? – KILKA UWAG NA TEMAT TOŻSAMOŚCI INSTYTUCJI KULTURY¹

W niniejszym artykule pragnę się zająć kwestią tożsamości instytucji, zastanowić się nad tym, co znaczy być „domem dla kultury”, czy zasadne jest myślenie o instytucji prowadzącej działalność kulturalną jako o podmiocie kultywującym wartości związane z ideą „domowości”.

Nowa sytuacja ustrojowa, jaka nastąpiła po 1989 roku, zmieniła ramy strukturalne i sposób funkcjonowania podmiotów prowadzących działalność kulturalną. Nowe czasy przejawiały się m.in. w nazewnictwie: dawne domy kultury przemianowano na centra kultury, ośrodki animacji². Warto się zastanowić, czy słusznie zanegowano koncepcję „domu dla kultury”, uznając ją za wymysł i symbol minionego półwiecza, z pominięciem tych odniesień, które wiążą się z domem społecznym – ukształtowanym w okresie dwudziestolecia międzywojennego modelem placówki kulturalnej. Idea domów społecznych była ściśle związana z koncepcją budowania wspólnoty lokalnej, umożliwiała organizowanie się ludzi o podobnych zainteresowaniach w grupy celowe. Charakter tych placówek kształtował się w powiązaniu z kontekstem społecznym. Nie narzucano im sztywnych ram funkcjonowania, ich działalność była daleka od powielania szablonów. Przedmiotem tego artykułu nie jest jednak porównanie form i sposobów funkcjonowania tych dwóch modeli instytucji kultury (domu społecznego i domu kultury), zostało ono bowiem przeprowadzone przez Ewę Bobrowską³. Pragnę jedynie zwrócić uwagę, iż rozumienie instytucji kultury jako „domu dla kultury” ma swoją tradycję i nie jest wymysłem czasów socjalizmu.

¹ Artykuł został przygotowany na konferencję naukową *Upowszechnianie kultury dziś – jako wyzwanie dla współczesnej edukacji kulturalnej* (23–25 X 2006) organizowaną przez Katedrę Edukacji Kulturalnej w Instytucie Pedagogiki Wydziału Etnologii i Nauk o Edukacji Uniwersytetu Śląskiego i wchodzi w skład materiałów pokonferencyjnych wydawanych nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Śląskiego.

² Patrz J. Kargul, *Od upowszechniania kultury do animacji kulturalnej*, Toruń 1997, s. 5: „Postanowiłem bardziej dogłębnie przedstawić problem upowszechniania kultury i owej animacji, aby odpowiedzieć na pytanie czy i w jakim stopniu jest uprawniona na przykład zmiana szyldu, który przed paroma laty był umieszczony na budynku i informował, że jest to dom kultury, a obecnie mieści się tam ośrodek animacji kulturalnej i kiedy, w jakich warunkach owa zmiana szyldu jest uprawniona”.

³ E. Bobrowska, *Przemiany modelowe instytucji domu kultury*, Kraków 1997.

Zalążki idei „domu dla kultury” można dostrzec w dziewiętnastowiecznej koncepcji domu artysty, miejsca, gdzie twórca nie tylko tworzy, ale także aranżuje spektakl wokół swego dzieła⁴. Andrzej Pieńkos opisał rozwój fenomenu kulturowego, jakim jest „dom artysty”. Lektura nasuwa skojarzenie, iż zalążków koncepcji instytucji kultury rozumianej jako „dom dla kultury” można się doszukiwać w „domu sztuki”. Nie przeprowadzono systematycznych badań, poszukujących źródeł instytucji kultury w domu, rozumianym jako miejsce pracy twórczej i upowszechniania dzieł – swoistego eksperymentarium. Nie jest to również celem tego omówienia. Pragnę natomiast przywołać instytucję kultury, która w świadomości społecznej funkcjonuje jako dom „Kultury” w Maisons-Laffitte, aby na tej podstawie móc stwierdzić, w jaki sposób tworzyć „dom dla kultury”. Co istotne, instytucja ta działała w okresie, kiedy w naszym kraju następowała dewaluacja tej idei – w miejsce dotychczasowych domów społecznych, inicjatyw oddolnych planowo tworzone domy kultury. Można powiedzieć, że owa planowość, która zastąpiła rzeczywistą kreację, zredukowała te instytucje do poziomu infrastruktury, takiej samej jak ośrodek zdrowia, szkoła czy dworzec. W wielu stworzonych niejako z rozdzielnika domach kultury trudno było uniknąć programowego szablonu, rutyny i sztampy. Tym bardziej więc przyjrzenie się Instytutowi Literackiemu powołanemu przez Jerzego Giedroycia pozwoli wykazać ciągłość trwania idei „domu dla kultury”. Prześledzenie, w jaki sposób był on tworzony oraz co stanowiło jego fundament, może się okazać przydatne zwłaszcza obecnie, gdy hasło „dom kultury” kojarzy się nam niemal wyłącznie z socjalizmem, nierzadko nawet nabrało pejoratywnego wydźwięku. Paryski dom „Kultury” jest natomiast przykładem skutecznego poszukiwania formuły dla instytucji kultury. Śmiałym eksperymentem, jakże odmiennym od tego, co następowało w naszej części Europy: biurokratyzacji i schematyzacji kultury uzależnionej od ideologii.

Leopold Unger, znany czytelnikom „Kultury” jako Brukselczyk, w znamienym artykule *Zamiast epitafium* napisał: „»Kultura« to był dom, zespół, pies, atmosfera, pismo no i Jerzy Giedroyc”⁵. Założony w 1946 roku w Rzymie, a w rok później przeniesiony do Maisons-Laffitte pod Paryżem, Instytut Literacki był kreacją świadomą. Tworzony przez Jerzego Giedroycia i jego współpracowników kultywował wartości obecne w tradycji ich rodzin. Odnajdujemy to w zyciorysie Józefa Czapskiego, osoby kształtującej wizerunek instytucji, oraz Marii Czapskiej, mieszkającej w domu „Kultury”. W jej wspomnieniach⁶ wiele uwagi poświęcono postaci postępowego pradziadka,

⁴ Jako przykład można podać teatralizowane pokazy obrazu Alberta von Kellera. W 1886 roku przygotował on w swojej monachijskiej pracowni wernisaż *Wskrzeszenia córki Jaira*, któremu towarzyszyła oprawa muzyczna. Wydarzenie miało teatralny charakter: kurtyna, światła, dekoracje z tkanin, średniowieczne rzeźby, w drugim pomieszczeniu artysta prezentował studia do obrazu, narzędzia malarskie. Za: A. Pieńkos, *Dom sztuki. Siedziby artystów w nowoczesnej kulturze europejskiej*, Warszawa 2005, s. 123.

⁵ L. Unger, *Zamiast epitafium*, (w:) *Wypędzenie szatana*, Lublin 2005, s. 435.

⁶ Autorka wspomina pradziadka, Franciszka Antoniego Thuna (1789–1873), który zgodnie z reformami oświeceniowymi podjął się takiej reorganizacji własnych dóbr, aby w jak najszerszym zakresie służyć mogły celom publicznym. „Biblioteka zamkowa została przekształcona na wypożyczalnię, szkółki drzew szlacheckich, krzewów ozdobnych i róż, podobnie jak szklarnie zamkowe produkujące ananasy, orchidee, kamelie i rododendrony, były udostępniane ludności okolicznej w corocznych wystawach. Wystawy te miały na celu rozbudzenie zamiłowania do kultury ogrodów i szlacheckiego drzewostanu. Na zamku czynny był teatr, co zdolniejszych uczniów szkół miejscowych wysyłał

którego można by zaliczyć do grupy swoistych prekursorów „domu dla kultury”, ludzi traktujących działalność kulturalną jako posłannictwo, zobowiązanie wobec społeczności, w której żyją. Przekonanie o szczególnej misji do wypełnienia cechowało także Jerzego Giedroycia. Poszukując odpowiedzi na pytanie, czym była dla niego instytucja, warto prześledzić korespondencję Redaktora z Witoldem Gombrowiczem. Na wieść o planach wydania *Trans-Atlantyku* w Polsce w wydawnictwie Czytelnik Giedroyc zareagował dość ostro: „nie uważam się za wydawcę w zwykłym tego słowa znaczeniu”⁷. W tej wypowiedzi dał wyraz przekonaniu, iż najważniejsze w definiowaniu rozumienia działalności kulturalnej jest określenie misji i z jej pomocą dążenie do osiągnięcia wytyczonego celu. W kolejnym liście pisze: „(...) »Kultura« jest bardzo specyficznym ośrodkiem kulturalno-politycznym, a nie imprezą handlową. Jestem przyzwyczajony do pewnych form pracy zespołowej, gdzie się wzajemnie bierze za siebie odpowiedzialność, gdyż przy najróżnorodniejszych poglądach, czy zainteresowaniach jest kilka wspólnych celów, do realizacji których dążymy”⁸. Dla Redaktora organizacja jest tym, co jednoczy ludzi w realizacji wspólnego celu. Pozwala wytyczać wspólny kierunek działania ludzi o potencjalnie rozbieżnych czy nawet sprzecznych interesach. Instytucja jest środkiem pozwalającym organizować się w luźno powiązane zespoły, zorientowane na osiągnięcie zamierzonych rezultatów.

Aby zjednoczyć tak różnych ludzi wokół jednej misji, trzeba być osobowością charyzmatyczną. Ewa Berberysz⁹ określa Księcia z Maisons-Laffitte jako człowieka o niezwyklej pasji, przedkładającego dobro sprawy ponad realizację ambicji osobistych i konsekwentnie dążącego do celu. Wojciech Karpiński¹⁰ nazywa wręcz „Kulturę” pasją życia Giedroycia. On sam w liście do Konstantego A. Jeleńskiego pisze o sobie, że nie ma talentu, ale jest miotany pasjami¹¹. W odpowiedzi dowiaduje się, że to właśnie jego pasja sprawiła, że Jeleński stał się rzecznikiem „Kultury”¹².

Umiejętność zjednywania sobie ludzi, jako warunek skutecznego działania, podkreślano też podczas laudacji wygłoszonej z okazji nadania Jerzemu Giedroycowi tytułu doktora *honoris causa* Uniwersytetu Szczecińskiego. Sam odznaczany przyznał z właściwą sobie przekorą „że jego jedyną zasługą była umiejętność otaczania się ludźmi inteligentniejszymi od siebie”¹³.

hrabia Thun na wyższe studia (...)”, M. Czapska, *Europa w rodzinie. Czas odmieniony*, Kraków 2004, s. 46.

⁷ List J. Giedroycia z 21 czerwca 1956 roku, (w:) J. Giedroyc – W. Gombrowicz, *Listy 1950–1969*, Warszawa 1993, s. 160.

⁸ Tamże, s. 166.

⁹ Patrz E. Berberysz, *Księżę z Maisons-Laffitte*, Gdańsk 1995, s. 22.

¹⁰ W. Karpiński, *Redaktor i krytyk*, (w:) J. Giedroyc – K.A. Jeleński, *Listy 1959–1987*, Warszawa 1995, s. 7.

¹¹ J. Giedroyc pisał: „to ja bez talentu jestem miotany pasjami” w liście z 11 sierpnia 1954 roku, dz. cyt., s. 178.

¹² „W każdym bądź razie, jeśli mój »talent« czy pewna łatwość pracy jest wyzyskiwana w pewnym kierunku, to na pewno właśnie z powodu Pana pasji (i jej formy ekspresji, która na mnie działa) (...)”, dz. cyt., s. 186.

¹³ Wniosek promotorski w sprawie nadania Jerzemu Giedroycowi tytułu doktora *honoris causa* Uniwersytetu Szczecińskiego, (w:) *Jerzy Giedroyc Doktor Honoris Causa Uniwersytetu w Szczecinie*, Szczecin 2000, s. 13.

Siła Giedroycia i przekonanie o konieczności podejmowania określonych działań przełożyły się na motywację. Realizował zadania, co do słuszności których był bezwzględnie przekonany. Gdyby nie miał w sobie tej pewności, nie udało mu się przekonać innych do swoich projektów. Będąc zdeterminowanym w działaniu, potrafił pozyskać sprzymierzeńców nawet dla nierealnych z pozoru przedsięwzięć. Talentem wykorzystywanym przez Giedroycia dla sprawnego zarządzania Instytutem była umiejętność inspirowania, zarażania innych swoimi pomysłami. Jerzy Pomian tak to określił: „Potrafił zarazić swojego korespondenta już wstępnym szkicem nagłego pomysłu, zjednać go od pierwszego kielka idei, zmusić do rozwinięcia zaledwie narodzonej myśli, zmusić do porzucenia wszystkich innych zadań, aby zająć się tylko tą pracą, której potrzebę mu w paru zdaniach udowodnił”¹⁴.

Pasja okazuje się skuteczna wyłącznie w powiązaniu z wytrwałością. Także te cechy Redaktor posiadał. Jerzy Stempowski w jednym z listów zapisał: „żaden inny wydawca nie ma Pańskiej wytrwałości”¹⁵. Poszukując recepty na tworzenie „domu dla kultury”, można na przykładzie Instytutu Literackiego stwierdzić, iż spoiwem wszelkich działań jest misja, albowiem to wokół niej tworzy się organizację. Niezwykle istotną rolę pełni kreator, pełen zaangażowania czy wręcz pasji, który ma umiejętność zjednywania sobie sprzymierzeńców oraz cechuje się konsekwencją w działaniu.

W tworzeniu instytucji jako „domu dla kultury” niezwykle duża rola przypada gospodarzowi, osobie projektującej jej działania. „Kultura” paryska była zarządzana jednoosobowo. Czesław Miłosz wspominał: „Nie było żadnego zespołu »Kultury«, był jeden człowiek, który o wszystkim decydował (...)”¹⁶. W 1955 roku w „Kulturze” ukazała się odpowiedź dla czytelników na często pojawiające się pytanie o zespół redakcyjny, w której można było przeczytać: „(...) Do zespołu należą: Redaktor Jerzy Giedroyc, Redaktor Giedroyc Jerzy, Redaktor, Giedroyc, Jerzy oraz inni członkowie (...)”¹⁷. Być może siła ośrodka brała się właśnie z tego, że decydowała tylko jedna osoba? To Redaktor ustalał kształt i zawartość pisma. Każdy numer był jego tajemnicą. Rezultatem był spójny wizerunek i konsekwencja ideowa. Nie znaczy to wszakże, iż Giedroyc nie dopuszczał do pracy zespołu, czy nie liczył się z jego zdaniem. Swobodna dyskusja wśród współpracowników była zazwyczaj pierwszym i jakże skutecznym sposobem przetestowania reakcji na proponowane treści. Poza tym wszyscy współpracownicy mieli przekonanie, że ich praca w równym stopniu decyduje o powodzeniu całego przedsięwzięcia. Sam zespół był zresztą idealną kompozycją dopełniających się przeciwności. Zygmunt Hertz posiadał zdolności menedżerskie i organizacyjne, których pozbawiony był Redaktor. Zofia Hertz poza nie do przecenienia wkładem w prace redakcyjne posiadała niezwykle dar łagodzenia wszelkich konfliktów, dzięki czemu ten zbiór wyjątkowych osobowości mógł stanowić spójny zespół. Józef Czapski był ambasadorem „Kultury”, zjednywał artystów, intelektualistów, polityków i finansistów.

¹⁴ J. Pomian, *Człowiek z antypodów*, (w:) K. Pomian (red.), *Jerzy Giedroyc. Redaktor. Polityk. Człowiek*, Lublin 2001, s. 184.

¹⁵ J. Stempowski, *Listy*, Warszawa 2000, s. 134.

¹⁶ Za: J. Korek, *Paradoksy paryskiej „Kultury”*. *Ewolucja myśli politycznej w latach 1947–1980*, Lublin 2000, s. 24.

¹⁷ „Kultura” 1955, nr 13.

Za specyficzną cechę organizacyjną „Kultury” należy uznać również i to, że trudno określić zakres czynności poszczególnych członków redakcji. Każdy czuł się odpowiedzialny za te zadania, które nagle się pojawiały jako konieczne do podjęcia. Zofia Hertz¹⁸ wspomina, że w początkowym okresie tworzenia „Kultury” większość ich prac skupiała się na pozyskiwaniu autorów i prenumeratorów. Jerzy Giedroyc wysyłał setki listów, aby stworzyć sieć współpracowników. Zofia i Zygmunt Hertzowie zajęli się dystrybucją, zdobywaniem nabywców. W tym celu prowadzili korespondencję ze znajomymi z wojska, gromadzili adresy Polaków przebywających na emigracji, tworząc grupę odbiorców.

Jerzy Giedroyc był mózgiem, twórcą koncepcji całego przedsięwzięcia. Pozostali pracownicy tworzyli atmosferę wokół „Kultury”, to dzięki ich umiejętnościom i talentom dom w Maisons-Laffitte przyciągał tak wiele indywidualności. Elastyczność współpracowników i gotowość do podejmowania różnorodnych zadań w znacznym stopniu przesądziły o powodzeniu projektu, jakim była ta instytucja. Ośrodek funkcjonował sprawnie, ponieważ był małym, zgranym zespołem ludzi, których łączyło znacznie więcej niż praca¹⁹.

Warto w tym miejscu odwołać się do wspomnianej we wstępie pracy Ewy Bobrowskiej. Zestawiając dom społeczny z domem kultury, jako różnicę autorka wskazuje, że tym, co wniosła rewolucja marksistowska w sferę zarządzania instytucją, jest znaczna etatyzacja, poczucie pracowników, że są wykonawcami zadań, a nie kreatorami pewnych procesów, twórcami. Zatrudnieni w domach kultury nie utożsamiali się z celami instytucji, traktowali swoją pracę na podobieństwo pracy urzędnika. Być może idea „domu dla kultury” została wypaczona w tym okresie właśnie na poziomie rozumienia znaczenia misji oraz traktowania instytucji jako zespołu ludzi zaangażowanych w urzeczywistnianie określonego celu? Jerzy Giedroyc, być może tylko intuicyjnie, budował swój ośrodek opierając się na tych właśnie wartościach, które w kraju zostały zaprzepaszczone.

W jaki sposób Redaktor pracował? Wysiłki środowiska „Kultury” na rzecz przyznania Lechowi Wałęsie pokojowej Nagrody Nobla²⁰ mogą obrazować strategię Giedroycia. Pomysł zrodził się podczas jednego z przyjacielskich spotkań, jakie były tradycją w Maisons-Laffitte. Podsunął go sam Giedroyc, po czym, wysłuchawszy opinii gości i domowników, wyciągnął kartkę i na niej notował działania, jakie muszą zostać podjęte, aby zamierzony cel osiągnąć. Zadania były bardzo szczegółowe. Do planowanej realizacji projektu wciągano nie tylko obecnych na spotkaniu, ale także notowano wszystkich, którzy mogli pomóc w staraniach. Kolejny krok polegał na opracowaniu strategii promocji i uruchomieniu szerokiej akcji informacyjnej w prasie zagranicznej. Trzeci z zaplanowanych etapów miał polegać na stworzeniu polskiego lobby zdolnego wywierać wpływ na polityków, działaczy społecznych oraz przedstawicieli świata kultury, by poparli kandydaturę Wałęsy. Redaktor każdemu ze zgromadzonych przy-

¹⁸ Patrz I. Chrusińska, *Była raz Kultura. Rozmowy z Z. Hertz*, Lublin 2003, s. 48.

¹⁹ J. Giedroyc w rozmowie z R. Górczyńską: „Wie Pani, »Kultura« funkcjonuje dlatego, że jest małym, bardzo zgranym zespołem, nie tylko się razem pracuje, ale sprząta, gotuje”; R. Górczyńska, *Redaktor i róża*, (w:) *Portrety paryskie*, Kraków 1999, s. 52.

²⁰ O tym projekcie pisze G. Pomian, *Lata „Solidarności”*, (w:) K. Pomian (red.), *Jerzy Giedroyc. Redaktor. Polityk. Człowiek*, Lublin 2001, s. 170–180.

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. Dbał 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.