

Dorota Sieroń-Galusek

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM – LEKCJA WYNIESIONA Z DOŚWIADCZEŃ BARBARY TORUŃCZYK, INICJATORKI I REALIZATORKI PRZEDSIĘWZIĘCIA WYDAWNICZEGO „ZESZYTY LITERACKIE”

Podstawą działalności społeczno-kulturalnej jest dzisiaj praca oparta na projekcie. Zarówno instytucje państwowe, samorządowe, jak i sektor *non profit* (fundacje i stowarzyszenia), chcąc otrzymać środki finansowe na swoją działalność, zobowiązane są do przedstawienia pomysłu w formie projektu. Ze względu na te formalne wymogi coraz powszechniej rozumienie tego pojęcia zawęża się do wniosku – formalnego zapisu działań. A przecież słowo „projekt” ma szerszy zakres. Jego zakorzenienie w kulturze wskazuje na rozleglejsze pole odniesień. Już chociażby lektura dzienników, notatników czy wspomnień pozostawionych nam przez artystów i intelektualistów dowodzi powszechności jego stosowania wśród ludzi kultury.

Aby nie zatracić sensu i znaczenia tego słowa, warto odwołać się do doświadczeń tych, którzy odnieśli sukces na rynku kultury. Tak też przyjrzenie się „Zeszytom Literackim” pozwoli określić cechy przedsięwzięcia społeczno-kulturalnego pretendującego do miana szeroko rozumianego projektu. Analiza etapów realizacji tej inicjatywy wydawniczej może być próbą wskazania zasad tworzenia projektu.

Wzór

Tak można by najkrócej nazwać pierwszą z zasad, która powinna określać warsztat inicjującego procesy społeczno-kulturalne. Oczywiście, nie chodzi o to, aby przygotowujący działanie miał przed sobą wzór – czyjś zapis dobrze przygotowanego projektu. Taka praktyka zachęcająca do przekopiowywania doprowadzić może do powielania nie tylko tych samych sformułowań, ale i pomysłów. W kulturze rozpatrywanej w dłuższej perspektywie może to zaowocować regresem zamiast oczekiwanego postępu i rozwoju. Wprowadzenie w ostatnich latach określenia „projekt” w odniesieniu do instytucji kultury niewątpliwie dowartościowało ich pracę, akcentując jej kreatywny i autorski charakter. Od tego, jakie formy przybierać będą podejmowane w nich realizacje, zależy będzie społeczna ocena pracy animatorów i menedżerów kultury. W obliczu owej szansy

„Zeszyty Literackie” dostarczają dobrych przykładów postępowania zgodnie z przyjętą tu zasadą.

W przypadku tej instytucji wzór rozumiany jest jako odniesienie, określenie się „w relacji do”, a nie powielenie czy powtórzenie. Znamienny jest tutaj list Barbary Toruńczyk do Jerzego Giedroycia z 13 sierpnia 1982 roku, napisany przed ukazaniem się pierwszego numeru „Zeszytów”. Autorka informuje w nim o podjętej decyzji założenia regularnie wydawanego kwartalnika literackiego. Uzasadnia ją, wyjaśniając, dlaczego chce stworzyć pismo o takim profilu; określa jego cel. W jednym z punktów pisze:

„Prypadkiem stało się, że skutkiem Grudnia pozostali na Zachodzie niektórzy najwybitniejsi przedstawiciele środowisk intelektualnych i politycznych mojego pokolenia. Ludzie ci, nierzadko obdarzeni wybitnymi talentami stają – jako zwarte środowisko – wobec perspektywy rozbicia. Mogą zostać wchłonięci przez Zachód, życie akademickie, poświęcić się indywidualnym karierom. Zagrożenie, które na podstawie amerykańskich doświadczeń uważam za realne, polega na tym, że osoby te, i owszem – ocaleją jako talenty; zdobędą znaczącą pozycję; wyrobią sobie nazwiska itp. Czy ocaleje jednak to, co sprawiło, że mogli oni istnieć w charakterze moralnego i intelektualnego autorytetu, zależy tylko od tego, czy zdołamy przetrwać jako środowisko, zachować naszą zbiorową indywidualność, te więc cechy, które mogą się wyrabiać i utrwać tylko we wspólnym działaniu i tylko pod warunkiem aktywnego podtrzymywania jednoczących nas więzów, zainteresowań i systematycznego urabiania wspólnych kategorii myślowych, horyzontów etc. Pismo intelektualne, którego celem byłoby stworzenie ram dla wspólnego, pokoleniowego wysiłku, wydaje się szczęśliwym, a może jedynym skutecznym rozwiązaniem tego dylematu”¹.

Ten obszerny fragment został przywołany również dlatego, że jego autorka bardzo trafnie uzasadniając projekt, wskazuje realny problem. Pomysł stworzenia pisma zostaje zaprezentowany jako szansa jego rozwiązania. Tym samym ukazana została podstawa wszelkich inicjatyw społeczno-kulturalnych. Tak też można by najprościej zdefiniować projekt – jako przedstawienie pomysłu na rozwiązanie konkretnego problemu.

W końcowym akapicie tego samego listu do Giedroycia pojawia się zdanie: „Chcemy zakładać pismo, wiedząc, że jest wzór, po który pragniemy i chcemy sięgać...”². Chodzi oczywiście o „Kulturę” paryską. Choć może dzisiaj wydać się to raczej niezbyt popularne, autorka listu, pozostała wierna zasadzie wzoru. Znamienny jest tu jej tekst *Krucha bezcenna rzecz*³ zamieszczony w 100. numerze pisma. Opisuje w nim historię „Zeszytów”, etapy ich tworzenia, odwołując się za każdym razem do Giedroycia. Czytelnik nie ma wątpliwości, że Instytut Literacki był inspiracją i odniesieniem dla decyzji dotyczących charakteru wydawnictwa Barbary Toruńczyk.

Ten wzór jest potrzebny projektodawcy, aby móc określić profil pisma oraz przestrzeń rynkową, w której będzie oddziaływać. Wskazanie wzoru odczytać również można jako świadomie podjętą próbę szukania sprzymierzeńców. Zasięganie porady u tych, którzy zdobyli doświadczenie w tego typu działalności. Szukanie wsparcia ludzi, którzy wskażą mogą błędy bądź zagrożenia⁴.

¹ B. Toruńczyk, *Rozmowy w Maisons-Laffitte, 1981*, Fundacja Zeszytów Literackich, Warszawa 2006, s. 162.

² Tamże, s. 164.

³ B. Toruńczyk, *Krucha bezcenna rzecz*, „Zeszyty Literackie” 2007, nr 100, s. 161–166.

⁴ W kolejnym liście czytamy „Czujemy się terminatorami «Kultury» (choć być może zasłużyła sobie na lepszych), mimo że działać będziemy osobno. Dlatego będziemy szczerze zobowiązani za wszelkie

W przypadku „Zeszytów Literackich” prześledzić można odwoływanie się do wzoru na różnych etapach tworzenia projektu. Wzorem są tu osoby uznawane za autorytety, do których inicjatorka projektu zwraca się z zapytaniem o radę. Ich doświadczenie pozwala przetestować pomysł. Uwagi i sugestie wzmacniają, a tym samym pozwalają pewniej stawiać kolejne kroki w realizacji. Doświadczenia tworzenia pisma obrazują, jak skuteczna jest to metoda. List do Giedroycia, który można uznać za formę zapisu projektu, był ostatnim etapem urealniania idei tworzenia kwartalnika literackiego. Poprzedziły go liczne rozmowy, w trakcie których pomysł nabierał kształtu. Wśród rozmówców znaleźli się: Stanisław Barańczak, Josif Brodski, Konstanty Jeleński, Czesław Miłosz.

To, jak ważne jest testowanie pomysłu, znajduje również potwierdzenie w definicji projektu Czesława Miłosza. W książce *Widzenia nad Zatoką San Francisco* czytamy: „Projekt, jak wskazuje pochodzenie słowa, jest to rzucenie myśli przed siebie, tak że zyskuje ona samoistność i spełnia się nie tylko z pomocą rzucającego, także jakby niezależnie od niego”⁵. Definicja ta ma zastosowanie także do „Zeszytów Literackich”. Praktyk działań społeczno-kulturalnych może odczytać słowa poety jako konieczność opowiedzenia innym (zaufanym, sprzymierzeńcom, autorytetom) o swoim pomysle.

Optymizm

Opinie osób, wśród których testuje się pomysł, nie zawsze muszą być przychylne czy też zachęcające do realizacji. W trakcie rozmów może się bowiem okazać, jak wiele problemów, nieprzemyślanych kwestii stoi przed tym, kto chce realizować przedsięwzięcie. Stąd tak ważny jest optymizm, pewność, że pomimo piętrzących się problemów uda się osiągnąć zamierzony cel. „Zeszyty Literackie” nie odstają pod tym względem od normy. Barbara Toruńczyk spotykała się zarówno z zachętami, jak i głosami odradzającymi jej podejmowanie takiej inicjatywy wydawniczej. Zaprzyjaźniony z nią Jan Nowak-Jeziorański odradzał jej w przekonaniu, że to nie może się udać. Gustaw Herling-Grudziński spokojnie tłumaczył, że na emigracji pismo literackie nie ma szans powodzenia. Sceptycznie nastawiony był również Jerzy Giedroyc. Ale Czesław Miłosz⁶, Josif Brodski, Ewa Kuryluk, Stanisław Barańczak, Kazimierz Brandys czy Tomas Venclova uważali, że koniecznie powinno powstać na emigracji pismo literackie. Jego orędownikiem był również Konstanty Jeleński, chociaż to on zwracał uwagę pomysłodawczyni na słabości projektu, pytając wprost o finanse, o formę organizacyjno-prawną.

rady, wskazówki, pomoc i dziękujemy za te już nam udzielone, i za te, które, jak pozwalamy sobie roić, otrzymamy także w przyszłości”. List Barbary Toruńczyk do Jerzego Giedroycia z 19 września 1982 roku. (B. Toruńczyk, *Rozmowy w Maisons-Laffitte*, 1981, dz. cyt., s. 165).

⁵ Cz. Miłosz, *Widzenia nad Zatoką San Francisco*, Kraków 1989, s. 42.

⁶ Czesław Miłosz, wykładowca w Berkeley, czuł się odpowiedzialny za literaturę polską. Znając stan i poziom slawistyki na uniwersytetach, zachęcał Barbarę Toruńczyk do stworzenia pisma. Wiedział, że oddziałuje tylko ta literatura, która jest tworzona, czytana. Przemawiał za tym również fakt, że w 1980 roku upadły londyńskie „Wiadomości”.

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?