

Dzieje biurokracji na ziemiach polskich  
tom II

Tomasz Czarnota  
(Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej)

**„Dyktatura oświecona”. Problematyka organizacji i zarządzania  
w Instytucie Literackim w Paryżu\***

Zofia Hertz (1911-2003), najbliższa współpracownica Jerzego Giedroycia i filar administracji Instytutu Literackiego w Paryżu, opisując meandry jego organizacji w czasie udzielanego w marcu 1981 r. wywiadu, złożyła utrzymaną w stanowczym tonie deklarację: „U nas natomiast nie ma i nigdy nie było biurokracji”<sup>1</sup>. To kategoryczne stwierdzenie skłoniło mnie do tego, aby przyrzeć się bliżej problematyce organizacji i zarządzania w najsłynniejszym wydawnictwie emigracji żołnierskiej. Musiałem odpowiedzieć sobie najpierw na pytanie, czy wobec tej, płynącej przecież z jak najbardziej miarodajnego źródła, informacji, zasadne jest doszukiwanie się w nim jakichkolwiek cech tworu biurokratycznego? W oparciu o analizę zebranego przeze mnie (przy okazji przygotowywania rozprawy doktorskiej) materiału źródłowego uznałem, że warto pokusić się o próbę zakwestionowania czy choćby częściowego podważenia owego aksjomatu, a w każdym razie o wyjaśnienie kwestii wpływu biurokracji (lub innej teorii) na organizację Instytutu Literackiego oraz na preferowany styl zarządzania jego dyrektora.

W tym celu należało porównać modelowe założenia teorii Maxa Webera w przedmiocie biurokracji z obserwacjami poczynionymi odnośnie stosunków panujących w wyżej wymienionej oficynie (zarówno w rzeczywistej, jak i deklaratywnej warstwie). Zastanawiałem się jednak, czy Instytut Literacki, kojarzony z osobą jego dyrektora J. Giedroycia, może być przedmiotem podobnych analiz. Moje wątpliwości rozwiał fakt, że uwagi Maxa Webera dedykowane biurokracji, odnosiły się zarówno do panowania w sferze prawa publicznego, jak i do gospodarki prywatnej. Instytut Literacki jako najpierw rzymskie, a potem podparyskie wydawnictwo, zwłaszcza po definitywnym ustaleniu jego statusu prawnego w 1961 r. (jako spółki z ograniczoną

---

\* Uwagi zaprezentowane w niniejszym artykule odnoszą się wyłącznie do okresu, zamykającego się datą śmierci J. Giedroycia (tj. 14 września 2000 r.).

<sup>1</sup> *Rozmowa z Zofią Hertz, [w] Zostało tylko słowo... Wybór tekstów o „Kulturze” paryskiej i jej twórcach*, Lublin, b. d. [1990], s. 111.

odpowiedzialnością), z formalnego punktu widzenia stanowił „normalne” (do 1947 r. włoskie, w późniejszym okresie francuskie) przedsiębiorstwo<sup>2</sup>. W związku z tym bliższe przyjrzenie mu się pod tym kątem wydało mi się jak najbardziej uzasadnione.

Zanim odwołam się do M. Webera w związku z biurokracją chciałbym najpierw zwrócić uwagę na to, jaką treść temu pojęciu nadawał J. Giedroyc, tudzież jego współpracownicy. Niejednokrotnie w swoich wypowiedziach używał on terminu „biurokracja”. Ich konteksty były różne, ale generalnie łączyła je konotacja negatywna. W latach 90., zwłaszcza w swoich *Notatkach Redaktora* drukowanych w „Kulturze”, dał się poznać jako ostry krytyk „biurokracji”. Wymowa tych jego uwag sprowadzała się w szczególności do kwestionowania „monstrualnej” czy „nieprawdopodobnej” rozbudowy „biurokracji”, której dopatrywał się w przeprowadzanych wówczas reorganizacjach w centralnym aparacie władz państwowych (kancelariach Sejmu oraz Prezydenta, biurze prasowym Rady Ministrów)<sup>3</sup>. Witold Kieżun w wydrukowanym w „Kulturze” z marca 2000 r. artykule owo patologiczne zjawisko określił (dodając też do tego rozbudowę nadmiernej ilości małych jednostek podziału administracyjnego) mianem „gigantomanii”<sup>4</sup>. Główny zarzut J. Giedroycia dotyczył wiążącego się z wysokimi kosztami „rozdęcia” owego aparatu, czyli multiplikacji komórek organizacyjnych oraz stanowisk. Zjawisko to zestawiał, z zachowaniem wszelkich proporcji, z dużo mniej „zbiurokratyzowanym” aparatem państwowym II Rzeczypospolitej. Kontekst tych wypowiedzi wskazywałyby zatem, że pod pojęciem biurokracji rozumiał on warstwę społeczną, złożoną z ludzi, zatrudnionych zawodowo w działalności administracyjnej<sup>5</sup>. Szczególnie „biurokratyczna” była jednak tendencja powiększania tej warstwy daleko poza potrzeby niezbędne do realizacji celów administracji.<sup>6</sup> Zatem kwintesencję biurokracji w jego rozumieniu stanowił aparat urzędniczy, nadmiernie i nieproporcjonalnie rozrośnięty w stosunku do stawianych przed nim zadań.

Nie było to jednak jedyne znaczenie, jakie nadawał temu pojęciu i jedyne „zło”, jakie „biurokracji” przypisywał. W gruncie rzeczy kładł on także znak równości między „biurokracją”, a ociężałością i powolnością rozmaitych procedur, które

---

<sup>2</sup> Instytut Literacki, działając w Rzymie jako Casa Editrice Lettere, miał od września 1946 r. do marca 1947 r. status spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (następnie wszedł on w stan likwidacji). Analogiczny status otrzymał w 1961 r. (jego pełna nazwa to Instytut Literacki Spółka Z Ograniczoną Odpowiedzialnością), poprzednio działał pod auspicjami księgarni „Libella” na zasadzie autonomii, z własną licencją (od 1949 r.) na wydawanie czasopisma. Uległ on zmianie dopiero po śmierci J. Giedroycia. Obecnie Instytut Literacki funkcjonuje w oparciu o prawo o stowarzyszeniach.

<sup>3</sup> Por. *Notatki Redaktora*, odpowiednio w: „Kultura”, nr 10/553, 1993, s. 99; nr 9/576, 1995, s. 142; nr 3/606, 1998, s. 115-116.

<sup>4</sup> W. Kieżun, *Cztery jeźdźcy apokalipsy polskiej biurokracji*, „Kultura”, nr 3/630, 2000, s. 3-12.

<sup>5</sup> Por. J. Kurnał, *Biurokracja i biurokratyzm w teorii organizacji i zarządzania*, [w] *O sprawności i niesprawności organizacji. Szkice o biurokracji i biurokratyzmie*, por. red. J. Kurnała, Warszawa 1972, s. 50. Takie rozumienie biurokracji mogło u niego brać się z ujęcia, w jakim biurokrację rozpatrywał James Burnham w znanej J. Giedroycowi i wydanej w Bibliotece „Kultury” pracy *Revolucja menadżerska*. Por. J. Burnham, *Revolucja menadżerska*, Paryż 1958, s. 125.

<sup>6</sup> Por. S. Andreski, *Maxa Webera olśnienia i pomyłki*, Warszawa 1992, s. 136.

celebrowano w urzędach, bez oglądania się na interesy petentów.<sup>7</sup> Owe procedury i mechanizmy (a przynajmniej niektóre z nich) uważał do tego za przyczynę intelektualnego wyjaławiania i degeneracji uczestniczących w nich urzędników, mające dalsze negatywne konsekwencje. W jego przekonaniu procesy te stanowiły także przeszkodę w sprawnym rozwiązywaniu najważniejszych problemów państwa, między innymi jego relacji z sąsiadami. Wskazywałyby na to fakt, że „bezmysłną biurokrację”, czyli aparat urzędniczy (nie tylko zresztą polski, ale również państw graniczących z Polską od wschodu), obciążał on dużą częścią odpowiedzialności za brak zadowalającego porozumienia Polaków z Ukraińcami, Litwinami i Białorusinami w latach 90.<sup>8</sup> Ten punkt widzenia mógł stanowić nawiązanie dla osądu Jamesa Burnhama, autora wydanej przez J. Giedroycia książki *Revolucja menadżerska*, dotyczącego poszczególnych negatywnych cech spotykanych w każdej „biurokracji” – od zbrodniczego terroru, przez nadużycia, do zwyczajnej głupoty.<sup>9</sup>

Uważał on ponadto, że praca sprowadzająca się do regularnego odsiadki godzin urzędowych w biurze danej instytucji nierzadko przeradzała się w gnuśnienie i oddawanie się beczynności. Wskazywałyby na to treść listu do znanego mu jeszcze sprzed wojny publicyście Wacława Zbyszewskiego (1903-1985). W związku ze znaczną ilością czasu, którym dzięki temu „zajęciu” – konkretnie siedzeniu jako referent w biurze monachijskiego „Głosu Ameryki” („Voice of America”, VOA)<sup>10</sup> – miał on dysponować, namawiał go do uprawiania aktywności literackiej w godzinach pracy (sic!), słowami:

To, że musisz beczynnie siedzieć w biurze, stwarza właśnie idealne warunki, by zamiast nudzić się, czy mówić impertynencje [Janowi] Erdmanowi czy [Zbigniewowi] Krukowskiemu, pisać te wspomnienia.<sup>11</sup>

J. Giedroyc uważał też, zapewne w ślad za Zbyszewskim, że podobne moloche biurokratyczne, jak VOA, są zabójcze dla wprzęgniętych w nie umysłów twórczych.<sup>12</sup> Z jego listów przebija bowiem współczucie także dla innych pisarzy *zjadanych przez biurokrację Voice of America*.<sup>13</sup> Kolejne zatem znaczenie, jakie nadawał on „biurokra-

---

<sup>7</sup> Por. list do C. Miłosza z 8 stycznia [1962], J. Giedroyc, C. Miłosz, *Listy 1952-1963*, oprac. M. Kornat, Warszawa 2008, s. 567. Jego wypowiedź dotyczyła przeciągającego się procesu przyznawania C. Miłoszewi prawa stałego pobytu w Stanach Zjednoczonych – J. Giedroyc winił za to „biurokrację”, odrzucając domysły Miłosza co do rozmyślnego przeciwdziałania ze strony niechętnych mu emigrantów (R. Wragi).

<sup>8</sup> *Niezależność nie jest łatwa. Rozmowa z Jerzym Giedroyciem*, Rozmawiała K. Sosin, „Zdanie. Pismo Stowarzyszenia »Kuźnica«”, nr 1-2 (120-121), 2000, s. 30.

<sup>9</sup> Por. J. Burnham, dz. cyt., s. 233.

<sup>10</sup> W. Zbyszewski pracował tam w latach 50-tych (najprawdopodobniej od 1951 do 1958).

<sup>11</sup> Archiwum Instytutu Literackiego w Maisons-Laffitte (dalej: AIL ML), list do W. Zbyszewskiego z 29 lutego 1956.

<sup>12</sup> W. Zbyszewski, opisując swoje doświadczenia z pracy w VOA stwierdził m. in. „Dla pisarzy praca w biurach radiowych jest niepożądana: rygor biurokratyczny, pisanie na komendę – wszystko to wpływa jak najgorzej na ich twórczość.” Zob. W. A. Zbyszewski, *Voice of America*, „Kultura”, nr 9/143, 1959, s. 135.

<sup>13</sup> Por. list do C. Miłosza z 9 listopada [1961], J. Giedroyc, C. Miłosz, *Listy 1952-1963...*, s. 543. Uwaga ta

cji”, sprowadzałoby się do uznawania jej za czynnik wprost sprzyjający gnuśnieniu i powodujący intelektualne wyjałowienie. Na marginesie warto dodać, że chyba wszelkie amerykańskie instytucje, począwszy od Komitetu Wolnej Europy, a skończywszy na tamtejszych uniwersytetach<sup>14</sup> uważał on za zbiurokratyzowane.

Cennych uwag na ten temat udzieliła także wspomniana wcześniej Zofia Hertz. Zapytana w jednym z wywiadów o zabezpieczenie ciągłości działalności Instytutu Literackiego, w tym o przetrwanie „Kultury”, udzieliła odpowiedzi, z której wynikałoby, że za zaprzeczenie „biurokracji” w modelu organizacyjnym oficyny w głównej mierze uważano jej nieliczną obsadę personalną. Utrzymywała ona, że „(...) taką rzecz można robić tylko w małym zespole (...)” I wskazywała jednocześnie, że gdyby nie pełna poświęcenia praca dobranego i nielicznego grona, że gdyby zastąpił je inny skład osób, to do tej samej pracy potrzebowano by ich od 20 do 25, przez co od razu zrobiłaby się „biurokratyczna” instytucja.<sup>15</sup> Nie była ona zresztą jedyną bliską współpracownicą Giedroycia, odżegnującą się od jakichkolwiek skojarzeń z biurokracją.<sup>16</sup>

Aczkolwiek wypowiedzi J. Giedroycia to bynajmniej nie tylko krytykowanie w czambuł „biurokracji”. Wśród nich można znaleźć i takie, w których przyznaje się on wręcz do zrozumięcia dla wymogów „biurokracji”.<sup>17</sup> Ich kontekst pokazuje, że odnosił się on do pisemnych form dokumentowania działalności. Uprawnione zatem wydaje się założenie, że nie podzielał on (a już na pewno nie w pełni) opinii, że związane z działalnością biurokracji „papierki” służą wyłącznie dostarczeniu rozróżnionemu personelowi zajęcia.<sup>18</sup> Wędrowanie „tysięcznych papierków” w instytucji bez wątplenia uważał za szkodliwe zjawisko. Dlatego jednakże, że drogę ich – jako nieodzownych punktów zatrzymania – znaczyły setki biurek.<sup>19</sup> Znowż zatem uwidacznia się jego niechęć do przerośniętej maszyny urzędniczej. Oprócz tego widziałbym w tym również pewne uznanie z jego strony dla pisemnej formy dokumentowania jako użytecznego instrumentarium, które znajdowało się także w arsenale stosowanych przez niego samego środków. Do wątku tego powrócę w dalszej części niniejszego artykułu.

---

odnosi się do Zygmunta Haupta, pracującego w VOA w latach 1951-1958.

<sup>14</sup> Por. list do C. Miłosza z 16 lutego [1960], tamże, s. 400-401.

<sup>15</sup> *Rozmowa z Zofią Hertz...*, s. 111.

<sup>16</sup> Bohdan Osadczyk, który wraz z Jerzym Prądzyńskim wydawał w Berlinie w latach 1952-1953 finansowany przez Instytut Literacki niemieckojęzyczny biuletyn „Głosy Na Temat Kwestii Europy Wschodniej”, opisując tamtą działalność zaznaczał: „Wszystko odbywało się u Prądzyńskiego w mieszkaniu (...). Ale nie powołaliśmy żadnego biura w jego mieszkaniu!” Zob. B. Kerski, A. S. Kowalczyk, *Wiek ukraińsko-polski. Rozmowy z Bohdanem Osadczykiem*, Lublin 2001, s. 83.

<sup>17</sup> Zob. list do J. Nowaka-Jeziorańskiego z 24 marca 1957, J. Nowak-Jeziorański, J. Giedroyc, *Listy 1952-1998*, oprac. D. Platt, Wrocław 2001, s. 174. Pisał w nim: „Znowż McCarger [urzędnik z Free Europe Committee] prosił o memoriały, notatki etc. Rozumiem wymogi biurokracji, kłopot tylko w tym, że nie mam właściwie biura i te wszystkie papierki stanowią dla mnie bardzo ciężki serwitut.”

<sup>18</sup> Por. S. Andreski, dz. cyt., s. 136.

<sup>19</sup> List do J. Stempowskiego z 4 października 1963, J. Giedroyc, J. Stempowski, *Listy 1946-1969*, oprac. J. Zieliński, cz. 2, Warszawa 1998, s. 249-250.

Na podstawie wyżej przytoczonych wypowiedzi rysuje się sposób pojmowania biurokracji przez Jerzego Giedroycia, jak również Zofię Hertz. Widać pomiędzy nimi zasadniczą zgodność w pojmowaniu „biurokracji” w organizacji. Oboje za instytucję zbiurokratyzowaną uważali w szczególności taką, która zatrudnia zbyt liczny (w stosunku do potrzeb) personel, do tego nieefektywny czy nawet szkodliwy z punktu widzenia jednostkowych bądź ogólnych interesów, a ponadto, wskutek hołdowania rozlicznym procedurom poddany nieomal drenażowi mózgow. Wyżej wymienione cechy zasadniczo pokrywają się z potocznym rozumieniem tego terminu.

Czy zatem od „biurokracji” w znaczeniu, jakie najczęściej nadawał mu J. Giedroyc bądź jego współpracownicy Instytut Literacki rzeczywiście był wolny? Zdecydowanie tak. Z pewnością nie był on personalnie rozrośnięty ani przesycony formalizmem i jego negatywnymi konsekwencjami. J. Giedroyc nie omieszkiał zresztą zwracać na to uwagi, zarówno w skierowanych do szerokich kręgów odbiorców oświadczeniach, jak i w prywatnej korespondencji. W prywatnym liście z 1954 r., w kontekście organizacji jego pracy redakcyjnej, deklarował: „Mam prawdziwą odrazę do jakichkolwiek form organizacyjnych.”<sup>20</sup> Kiedy w 1959 r. redakcja „Kultury” rozesłała programowy list do czytelników, poinformowano w nim m. in., że dokonało się przekształcenie „Kultury” w rodzaj instytucji, „(...) na szczęście nie biurokratycznej, bo z bardzo szczupłym personelem.”<sup>21</sup> Także w innym prywatnym liście z 1981 r., wspominając o zadaniach Instytutu Literackiego J. Giedroyc podkreślił, że jest on „swoistą” instytucją.<sup>22</sup> Należy to chyba rozumieć w ten sposób, że wciąż obawiał się on przyklejenia mu etykiety typowej „biurokratycznej” instytucji. Uważał zresztą za stosowne przedstawiać się jako ktoś, kto od zawsze był przeciwnikiem stosowania w ten sposób rozumianej „biurokracji”. W *Autobiografii* nie bez określonej przyczyny podkreślał, że cały płatny aparat redakcji wydawanych przez niego w latach 30. „Buntu Młodych”, a później „Polityki” składał się tylko z dwóch osób: maszynistki i gońca.<sup>23</sup>

Natomiast, wyjaśniawszy już jakiej „biurokracji” nie było w organizacji i działaniach rozwijających się pod kierownictwem i auspicjami J. Giedroycia, przyjrzyjmy się pod tym kątem jej modelowemu, weberowskiemu ujęciu. Instytut Literacki pod pewnym względem był, jak wyżej zaznaczono, zwyczajnym przedsiębiorstwem. Czy było ono biurokratyczne? Według Maxa Webera są trzy „momenty”, które w sferze gospodarki prywatnej konstytuują jego istnienie (podobnie zresztą jak w przypadku panowania w sferze prawa publicznego istnienie biurokratycznego „organu”). Pierwszy z nich sprowadzałby się do zaprowadzenia trwałych i uporządkowanych

---

<sup>20</sup> AIL ML, list do S. Zarzewskiego z 30 września 1954. Kontekst tej wypowiedzi bezpośrednio odnosił się do kwestii tzw. zespołu redakcyjnego „Kultury”.

<sup>21</sup> Niepublikowany w „Kulturze” list z marca 1959 roku kolportowany wśród prenumeratorów „Kultury”, [w:] M. A. Supruniuk, *Kultura. Materiały do dziejów Instytutu Literackiego w Paryżu. Bibliografia działalności wydawniczej 1946-1990 (uzupełnienia)*, Toruń 1994, s. 80.

<sup>22</sup> AIL ML, list do B. Heydenkorna z 12 lutego 1981.

<sup>23</sup> J. Giedroyc, *Autobiografia na cztery ręce*, oprac. K. Pomian, Warszawa 1994, s. 55.

według praw, regulaminów itp. kompetencji poszczególnych „organów”. Chodzi zwłaszcza o stały podział czynności, stanowiących obowiązki urzędników, realizowanych przy tym dzięki przydzielonym rozkazodawczym uprawnieniom, którym z kolei przypisane są środki przymusu.<sup>24</sup> Ponadto wymienił on istnienie kierowanej monokratycznie – jeśli chodzi model w pełni rozwinięty – hierarchii urzędowej (jak również toku instancji), z którą związane jest wykonywanie nadzoru nad niżej usytuowanymi „organami”. Wreszcie wskazał on oparcie funkcjonowania nowoczesnej biurokracji na pisanych dokumentach (aktach) i sztabie niższych urzędników i pisarzy, łącznie, wraz z aktami i odpowiednim aparatem dóbr rzeczowych, tworzących „biuro”. Obok tych zasadniczych wyróżników M. Weber wskazał na szereg dodatkowych cech nowoczesnego organizmu biurokratycznego, takich jak oddzielenie biura od mieszkania prywatnego i, co za tym idzie, działalności urzędowej od sfery życia prywatnego, urzędowych środków i pieniędzy od prywatnych, oraz urzędowej (handlowej) korespondencji od prywatnej. Dodał też do tego wymóg fachowego wyszkolenia pracowników, oraz imperatyw, zgodnie z którym „działalność urzędowa ma pochłaniać wszystkie siły urzędnika, mimo że czas jego obowiązkowej pracy w biurze może być ściśle ograniczony.”<sup>25</sup> Co z tego miało zastosowanie w organizacji podparyskiej oficyny? Przyjrzyjmy się najpierw przepisom – pomijam tu to, co dotyczy zobowiązań przedsiębiorstwa wobec państwa (podatki, ubezpieczenia, reguły określające działalność określonego typu przedsiębiorstw itp.) – oraz opartym na nich trwałych, uporządkowanych kompetencjach. Za tego rodzaju normatywy należałoby uznać dokumenty organizacyjne, czyli te o charakterze *par excellence* regulacji organizacyjnej (rezultat swoich pojmowanych poczynań organizatorskich).<sup>26</sup> W sferze bieżącej działalności Instytutu Literackiego, wyłączając specyficzny pod tym względem okres rzymski (J. Giedroyc uważał wówczas Instytut za przedsiębiorstwo państwowe<sup>27</sup>), właściwie nie były one znane. Poszukiwanie w jego archiwum wewnętrznych regulaminów organizacyjnych, indywidualnych zakresów czynności, różnych instrukcji, procedur postępowania czy zbiorów zarządzeń i okólników jego dyrektora jest z góry skazane na niepowodzenie. Przemawiałoby to przeciwko dopatrywaniu się w nim cech tworu biurokratycznego. Nie należy jednak na tej podstawie domniemywać niestałości i nie uporządkowania kompetencji poszczególnych „organów” Instytutu, czy w ogóle braku w nim jakiegokolwiek organizacji. Być może J. Giedroyc świadomie lub intuicyjnie kierował się opinią wyrażoną przez wspomnianego Jamesa Burnhama, pochodząca z jego pracy *Rewolucja menadżerska*, która głosi, że:

<sup>24</sup> M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 693.

<sup>25</sup> M. Weber, dz. cyt., s. 694-695.

<sup>26</sup> Por. J. Grall, L. A. Załączny, *Organizacja i obieg dokumentów w zakładzie pracy. Poradnik*, Bydgoszcz 1995, s. 70.

<sup>27</sup> AIL ML, list do K. Wiśniowskiego z 3 lutego 1947. Pisał w nim: „Moim zdaniem Instytut jest przedsiębiorstwem państwowym, gdyż z jednej strony został sfinansowany za pieniądze wojskowe, z drugiej zaś strony został powołany do życia przez Generała [W. Andersa – T. C.] w porozumieniu z rządem. Była na ten temat specjalna uchwała Rady Ministrów.”

Każda zorganizowana społeczność układa swe życie zgodnie z pewnymi regułami, zwyczajami, prawami, zarządzeniami. Reguły te mogą nie być pisane, mogą nawet nie być wyraźnie sformułowane w słowach, ale muszą istnieć (...).<sup>28</sup>

W tym wypadku bez wątpienia tak było. Wypada jednak zgodzić się z tym, że ten pierwszy z szeregu „warunków” M. Webera nie był tu w pełni spełniony.

Jak natomiast przedstawia się sprawa stałego podziału czynności, realizowanych przez personel dzięki rozkazodawczym uprawnieniom, za którymi stały określone środki przymusu? Skoncentrujmy się najpierw na rozkazodawczych uprawnieniach i przymusie. Wśród współpracowników J. Giedroycia ugruntowane było przekonanie, że nie jest on osobą, która będzie ich zmuszać do wykonywania określonych czynności. Zofia Hertz, nakłaniając swojego męża Zygmunta Hertza do dołączenia do tworzącej się w Rzymie obsady Instytutu Literackiego, miała użyć następującego argumentu: „Jerzy nie jest przecież przełożonym, który powie: »Pan zrobisz to«. To w ogóle nie wchodzi w rachubę.”<sup>29</sup> Henryk Giedroyc, brat redaktora „Kultury”, analogicznie podkreślał (początek lat 90.), że w pracy, jaką wykonywał w Instytucie, nie miał nad sobą „bossa”, bo brat zajmował się wyłącznie stroną redakorską, i poza tym *nikomu nie wchodził w paradę*.<sup>30</sup> Naturalnie, wydawał on swoim współpracownikom polecenia. Według cytowanego wyżej Henryka Giedroycia zadania rozdelał on zgromadzonym... przy śniadaniu, po odbiorze codziennej porcji korespondencji.<sup>31</sup> Można przypuszczać, że przybierało to raczej formę prośby aniżeli nakazu – w czym uwidaczniały się jego nienaganne maniere – nawet jeśli przed częścią swojego otoczenia występował czasem jako stanowczy, władny rozporządzać innymi kierownik (np. pisząc, że „przyciśnie” Zofię Hertz w sprawie rozliczeń finansowych, których się od niej domagano<sup>32</sup>). Jakkolwiek uprawnienia rozkazodawcze koncentrowały się w jego rękach – nie należy w to wątpić – to nie korzystał on z nich raczej w sposób, który kojarzyłby się jego współpracownikom z relacjami nadrzędności-podporządkowania.

Jak z kolei przedstawiało się zagadnienie zaprowadzenia stałego podziału czynności? Na wstępie należy podkreślić, że rozważania na ten temat odnosić można przede wszystkim do zadań z zakresu technicznej strony prowadzenia wydawnictwa. Do szczegółów jego pracy redaktorskiej nikt ze współpracowników się nie wtrącał.<sup>33</sup> Pod tą techniczną stroną J. Giedroyc, jak można wnosić z jednego z listów, ro-

<sup>28</sup> Por. J. Burnham, dz. cyt., s. 155.

<sup>29</sup> Zob. H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte. Jerzy Giedroyc, Zofia Hertz, Henryk Giedroyc. Sierpień 2000 r.-listopad 2001 r.*, Wrocław 2007, s. 128.

<sup>30</sup> E. Berberyusz, *Księżę z Maisons-Laffitte*, 2000, Warszawa, s. 88.

<sup>31</sup> *Dyktatura oświecona. Z Henrykiem Giedroyciem rozmawiają ks. Adam Boniecki i Andrzej Franaszek*, „Tygodnik Powszechny”, 1 X 2006, nr 40 (2986), s. 21.

<sup>32</sup> AIL ML, list do N. Żaby z 20 lipca 1976.

<sup>33</sup> *Lafit i wyspy prywatności. Rozmowa Grzegorza Dobeckiego z Henrykiem Giedroyciem Dyrektorem Instytutu*

zumiał w szczególności ekspedycję czasopisma, prowadzenie korespondencji, administrację, kartoteki i rachunkowość.<sup>34</sup> Jeżeli chodzi o kwestię podziału czynności w jej obrębie to odnośne wypowiedzi jego współpracowników są nader klarowne i zgodne. Podkreśla się w nich właśnie brak stałego podziału zajęć, jak również nie przypisanie poszczególnym członkom personelu ściśle określonych obowiązków. Zofia Hertz opisywała to następująco: „(...) nigdy nie było między nami oficjalnych [podkreślenie moje – T. C.] podziałów pracy, każdy robił to, co akurat trzeba było zrobić.”<sup>35</sup> Przy czym ową „nieoficjalność” należy zapewne odczytywać głównie jako brak formalizacji (oparcia na spisanych normatywach wewnętrznych), o czym także wspominała Zofia Hertz.<sup>36</sup> Henryk Giedroyc z kolei przyznawał: „Tu wszystko robili wszyscy.”<sup>37</sup> Zofia Hertz, która przy innej okazji opisała to w niemal identycznych słowach: „Wszyscy robią wszystko (w zakresie spraw administracyjnych) [podkreślenie moje – T. C.]”, w tej samej wypowiedzi, niejako „jednym tchem”, dodatkowo podkreśliła nie tylko brak dokładnego rozdziału zadań, ale nawet niemożność jego przeprowadzenia [podkreślenie moje – T. C.].<sup>38</sup> Oficyna nie była jednak pod względem wewnętrznej organizacji przykładem jakiegoś amorficznego tworów, czego dowodziłby fakt przeprowadzenia swego rodzaju specyfikacji zadań oraz ich ogólnego rozdziału pomiędzy członków personelu. Nawiązując do słów Zofii Hertz, każdy miał tam swoją „specjalizację”.<sup>39</sup> Nie ma tutaj miejsca na dokładny opis. W skrócie tylko przedstawię charakterystykę ról poszczególnych osób. Zofia Hertz mniej więcej do początku lat 50. zajmowała się przede wszystkim sekretariatem oraz rachunkowością, w późniejszym okresie jej zadania uległy zróżnicowaniu i multiplikacji. Należało do niej prowadzenie rachunkowości całej oficyny, korekty i adiustacje, dopilnowanie łamania i składu czasopism i książek, prowadzenie korespondencji administracyjnej (zwłaszcza z przedstawicielami „Kultury”) oraz ekspedycja całości bieżącej korespondencji oficyny. Czasowo najbardziej absorbowala ją rachunkowość.<sup>40</sup> Jej mąż Zygmunt Hertz wziął na siebie głównie ekspedycję wydawnictw (pakowanie paczek, dostarczanie ich na pocztę lub do pociągu i dalej do Paryża, prowadzenie książki magazynowej), a także katalogowanie zasobu bibliotecznego (niekiedy też wyręczał żonę w robieniu faktur oraz w... gotowaniu). Henryk Giedroyc uważany był przez brata za jedyną osobę w całym zespole, która miała poczucie

---

*Literackiego*, „Rzeczpospolita” – dodatek „Nagroda im. Jerzego Giedroycia”, nr 261 (6641) z 8-9 XI 2003, s. 6.

<sup>34</sup> Por. list do B. Osadczyka z 21 marca [1967], J. Giedroyc, *Emigracja ukraińska, Listy 1950-1982*, oprac. B. Berdychowska, Warszawa 2004, s. 353.

<sup>35</sup> I. Chruślińska, *Była raz „Kultura”... Rozmowy z Zofią Hertz*, Warszawa 1994, s. 116.

<sup>36</sup> *Rozmowa z Zofią Hertz...*, s. 99. Stwierdziła ona, że „Kultura” nie ma nic wspólnego ze sformalizowaną instytucją.

<sup>37</sup> L. Turkiewicz, *Nie wtrącam się do polityki. Rozmowa z Henrykiem Giedroyciem*, „Angora”, nr 30, 23 VII 2006, s. 79.

<sup>38</sup> *Rozmowa z Zofią Hertz...*, s. 101.

<sup>39</sup> I. Chruślińska, dz. cyt., s. 116.

<sup>40</sup> *Rozmowa z Zofią Hertz, ...*, s. 101.



porządku.<sup>41</sup> Stąd zapewne przypisanie mu spraw prenumerat „Kultury” i „Zeszytów Historycznych” oraz zamówień na książki (prowadził księgę rozchodów książek Biblioteki „Kultury”), w tym odnotowywania wpłat i zaległości, oraz kierowania do poszczególnych płatników monitów w tej ostatniej sprawie, jak również nadzoru nad ekspedycją książek i aktualizacji danych (m.in. adresowych) prenumeratorów w specjalnej kartotece. Oprócz tych „technicznych” aspektów funkcjonowania oficyny J. Giedroyc częściowo delegował niektóre czynności redakcyjne (oceny rękopisów, korekty, tłumaczenia etc.) na rozlicznych zewnętrznych „ekspertów” oraz na Zofię Hertz i Gustawa Herlinga-Grudzińskiego. Ta pierwsza zajmowała się więc korektami (w czym pomagał też jej mąż), była również w kilku przypadkach autorką tłumaczeń z języków obcych, przez jakiś czas redagowała jeden z działów „Kultury” (humoru krajowego). Z kolei na G. Herlingu-Grudzińskim J. Giedroyc całkowicie polegał, jeśli chodzi o jego opinie odnośnie literatury; dlatego objął on odcinek wewnętrznych recenzji i związane z tym dalsze czynności.<sup>42</sup> Sprowadzało się to do czytania i oceny części nadesłanych rękopisów artykułów itp. (czytanie rękopisów książek J. Giedroyc pozostawił sobie), pisania not i – niektórych – listów w imieniu redakcji. Wyżej wymienione specjalizacje miały jednak, co wcześniej podkreślono, charakter względny<sup>43</sup>, co w praktyce przekładało się na uwidaczniające się w wielu przypadkach krzyżowanie się „zakresów kompetencji”, rozwiązywane jednak nie na zasadzie konfliktu i wypierania, ale we współpracy, pomocy i wzajemnym uzupełnianiu. Jednak owa praktyka, zarówno w przedmiocie opartych na przymusie rozkazodawczych uprawnień, jak i w kwestii podziału obowiązków, znów oddalała model organizacyjny Instytutu Literackiego od klasycznego wzorca weberowskiej biurokracji.

Drugim podstawowym warunkiem opisanym przez M. Webera było istnienie hierarchii urzędowej z monokratycznym kierownictwem. Skupmy się najpierw na tym ostatnim. W okresie rzymskim (1946-1947) spółką formalnie kierował kolejalny zarząd, złożony z czterech kierowników, a J. Giedroyc, pomimo prymatu, był tylko jednym z jego członków.<sup>44</sup> Żaden z nich nie był zresztą jej udziałowcem. Stan ten uległ zmianie z chwilą przeniesienia się Instytutu Literackiego do Francji w październiku 1947 r. Z formalnego punktu widzenia oficyna straciła wówczas (na 14 lat) własną osobowość prawną, a sam J. Giedroyc, też *pro forma*, został jednym z pracowników paryskiej księgarni „Libella”.<sup>45</sup> Odzyskała ją w październiku 1961 r., kiedy

---

<sup>41</sup> J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 13.

<sup>42</sup> Por. J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 207-208.

<sup>43</sup> Por. *Lafit i wyspy prywatności...*, s. 6.

<sup>44</sup> J. Giedroyc występował jako kierownik Instytutu Literackiego (Casa Editrice Lettere), obok niego występował kierownik działu finansowo-administracyjnego, kierownik literacki i kierownik drukarni. Należało do niego m.in. decydowanie o polityce Instytutu, zatwierdzanie planów wydawniczych, regulowanie stosunków z drukarnią, zawieranie umów w imieniu oficyny. Zob. M. Ptasńska-Wójcik, *Z dziejów Biblioteki Kultury 1946-1966*, Warszawa 2006, s. 33 i n.

<sup>45</sup> Jako *directeur d'Édition*. Jako datę wpisu do rejestru personelu kierownik „Libelli” Kazimierz Romanowicz podał październik 1948 r. Z innych źródeł wynikałoby, że formalnie pracę w „Libelli” J. Giedroyc podjął w listopadzie 1947 r. Por. *Druga Polska. Rozmowa Andrzeja Wata z Kazimierzem Romanowiczem*

podano do wiadomości fakt rejestracji Instytutu Literackiego jako spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (Institut Littéraire, Société Avec Responsabilité Limitée /S.A.R.L./). Jej głównym udziałowcem, z pakietem 49% udziałów i jednocześnie dyrektorem został Jerzy Giedroyc, udziałowcami było też troje jego najbliższych współpracowników: Zofia Hertz, której przypadło ich 21%, oraz Zygmunt Hertz i Henryk Giedroyc, mający odpowiednio po 15% udziałów. Istotniejsza od tego wydaje się jednak jego pozycja jako redaktora „Kultury”, choć jednocześnie wypada się zgodzić z opinią Adama Pragiera, twierdzącego, że „Kultura” i Instytut Literacki stanowiły całość organiczną.<sup>46</sup> Przez kilka kolejnych lat po przeniesieniu się do Francji ograniczono działalność wydawniczą tylko do owego miesięcznika. Jej pierwszy, wydany jeszcze w Rzymie numer, na okładce zawierał informację, że zredagowali go Jerzy Giedroyc oraz Gustaw Herling-Grudziński. Jednak na przedostatniej stronie okładki następnego, już paryskiego numeru „Kultury” (nr 2/3, 1947) widniała informacja „Kultura. Redaguje komitet redakcyjny”.<sup>47</sup> Wydawać by się mogło, że w zakresie prac redakcyjnych zaprowadzona została kolegialność. Wrażenie to rychło zatarła drukowana począwszy od następnego numeru (nr 4, 1948) numeru stopka z informacją „Kultura pod redakcją Jerzego Giedroycia” (później w brzmieniu: „Kultura. Redaktor – Jerzy Giedroyc”). Jego wypowiedzi dokładniej jeszcze oddają naturę jego redaktorskiej funkcji. Bynajmniej nie krył się on z przekonaniem, wedle którego każde czasopismo z natury jest instytucją niedemokratyczną, a jego redaktor – dyktatorem.<sup>48</sup> W jednym z listów z 1954 r. uzasadniał: „(...) redakcja źle znosi jakikolwiek ustrój demokratyczny. Zawsze musi być jedna osoba, która decyduje.”<sup>49</sup> Opinię tą konsekwentnie podtrzymywał, o czym świadczy treść wypowiedzi późniejszej o bez mała półwiecze, w której stanowczo podkreślał: „Ja o wszystkim decyduję (...)”.<sup>50</sup> Był on też znany z często powtarzanego powiedzenia, iż stanowi jednoosobową redakcję.<sup>51</sup> Nie inaczej zresztą postępował w okresie wydawania „Buntu Młodych” i „Polityki”. Zewnętrzni obserwatorzy jego działalności również podkreślali, że wszystkie ważne dla pisma decyzje podejmował on osobiście.<sup>52</sup> Tym, którzy mieli w tym względzie jakieś wątpliwości bez ogródek rzecz wykladał. Ilustruje to między innymi

w paryskim Centre du Dialogue, 25 lutego 1994, [w:] *Galerie Lambert. Szkice i wspomnienia*, pod red. M. Supruniuka, Toruń 1998, s. 206, oraz pismo z War Office Records Center (Polish) z 2 września 1957, AIL ML.

<sup>46</sup> A. Pragier, *Moja opinia o „Kulturze”*, „Kultura”, nr 5/235, 1967, s. 7.

<sup>47</sup> „Kultura”, nr 2/3, 1947, s. 193 (trzecia, wewnętrzna strona okładki).

<sup>48</sup> *Bo to jest rodzaj zakonu. Zapis rozmowy Jacka Żakowskiego z Jerzym Giedroyciem twórcą paryskiej „Kultury”*, „Gazeta – Magazyn”, nr 41 (397), 2000, s. 11.

<sup>49</sup> AIL ML, list do S. Zarzewskiego z 30 września 1954.

<sup>50</sup> D. Naumczyk, *Nie wychowałem następców*, „Gazeta Współczesna”, nr 127 (14032), 3-5 lipca 1998, s. 7.

<sup>51</sup> Zob. m.in. list do J. Szerecha z 11 stycznia [1954] (J. Giedroyc, *Emigracja ukraińska, Listy 1950-1982...*, s. 652); list do T. Parnickiego z 15 grudnia 1956 (ustęp z listu w: M. Ptańska-Wójcik, *Z dziejów Biblioteki Kultury...*, s. 99-100), list do T. Katelbacha z 19 kwietnia 1967 (list w AIL ML), list do Z. Florczaka z grudnia 1986 (ustęp z listu w: Z. Florczak, *Grypsy i reminiscencje (1968-1993)*, Londyn 1995, s. 202).

<sup>52</sup> K. Koczyński, *Przed przystankiem Niepodległość. Paryska „Kultura” i Kraj w latach 1980-1989*, Warszawa 1990, s. 24.

list, w którym, odpowiadając na zarzut postawiony przez jednego z autorów (Aleksandra Bobkowskiego), dotyczący rzekomego ulegania intrygom małżeństwa Hertzów, jakoby niechętnych publikacji jego rękopisu, wyjaśnił jego bratankowi rzeczywiste powody opóźnienia druku (zwłaszcza mnogość aktualnych tekstów), dodając z humorem: „Nie ma sensu robić jakieś kwasy, pomijając, że jak Pan wie, uwielbiam ustalenia zbiorowe polityki pisma i [takież – przyp. T. C.] dobór materiałów.”<sup>53</sup> Z kolei w jednym z wywiadów podkreślał, że nigdy i z nikim nie prowadził dyskusji, co dać do numeru.<sup>54</sup> Przykłady podobnych wypowiedzi można by mnożyć. Wskazują one dość jednoznacznie na jego punkt widzenia w kwestii jednoosobowego kierownictwa. Oznaczałoby to ni mniej ni więcej świadomą i całkowitą koncentrację uprawnień decyzyjnych w jego rękach. Odnosiły się one przede wszystkim do dwóch sfer działania: uprawiania polityki (w tym także wydawniczej) i meritum czynności redaktorskich. Było to zresztą w pełni akceptowane przez jego współpracowników.<sup>55</sup> Ów styl kierownictwa określał on mianem „dyktatury oświeconej”.<sup>56</sup> Również jego brat, Henryk Giedroyc, posługiwał się tym określeniem.<sup>57</sup>

Aczkolwiek byłoby dalekim od prawdy uproszczeniem pominięcie istotnego udziału jego współpracowników, także w czynnościach redakcyjnych. Wiąże się z nim używany niejednokrotnie termin Zespół „Kultury”. Pojawia się on już w nr. 2/3 z 1947 r. (apel o subskrypcję).<sup>58</sup> Kilka lat później J. Giedroyc, indagowany w sprawie składu osobowego redakcji (list Kajetana Morawskiego do redakcji w tej sprawie zawierał sugestię istnienia redakcyjnej „dyktatury” J. Giedroycia), także posłużył się tym określeniem. Według niego było ono

(...) równoznaczne z pojęciem redakcji »Kultury«. W skład redakcji wchodzi: redaktor i współpracownicy, przebywający w Maisons-Laffitte pod Paryżem, oraz londyński korespondent »Kultury« – to wszystko.<sup>59</sup>

---

<sup>53</sup> List do A. Bobkowskiego z 19 lutego 1960, J. Giedroyc, A. Bobkowski, *Listy 1946-1961*, oprac. J. Zieliński, Warszawa 1997, s. 630.

<sup>54</sup> *Bo to jest rodzaj zakonu...*, s. 11.

<sup>55</sup> Por. wypowiedź G. Herlinga-Grudzińskiego: „Konfliktów merytorycznych między nami nie było, bo z miejsca uznałem, że pismo tego typu prowadzone przez kolegium redakcyjne byłoby nonsensem.”, w: E. Berberyusz, *Księżę...*, s. 149. L. Unger pisał: „(...) był tylko jeden szef i jedno źródło decyzji.”. Zob. L. Unger, *Widziane z Brukseli. Dwaj panowie z legendy*, [w] Jerzy Giedroyc. *Redaktor. Polityk. Człowiek*, zebrał i do druku przyg. K. Pomian, Lublin 2001, s. 259. Z kolei Zofia Hertz przyznawała, że to J. Giedroyc podejmował decyzje, jakkolwiek nierzadko po omówieniu ich przedmiotu z nią. Zob. H. M. Giza, dz. cyt., s. 128.

<sup>56</sup> D. Naumczyk, *Nie wychowałem następców...*, s. 7.

<sup>57</sup> *Dyktatura oświecona...*, s. 21.

<sup>58</sup> Zespół, [Apel o pomoc do czytelników], „Kultura”, nr 2/3, 1947, s. 3-4.

<sup>59</sup> *Nasza odpowiedź*, „Kultura”, nr 12/50, 1951, s. 157. Charakterystyczne, że do grona tego nie włączał on stałego berlińskiego korespondenta „Kultury” (od listopada 1951 r. do końca 1952 r.) Jerzego Prądzyńskiego, nie mówiąc o innych bliskich współpracownikach, jak chociażby Jerzy Stempowski i Andrzej Bobkowski.

W obrębie tej grupki istniały dość jasno zarysowane odrębne role. Wspomnianego londyńskiego korespondenta Juliusza Mieroszewskiego (1906-1976) J. Giedroyc uważał za jedynego bliskiego mu współpracownika w zakresie zagadnień politycznych.<sup>60</sup> Sam Mieroszewski miał raczej skromne wyobrażenie o swojej roli w Zespole „Kultury”, skoro – przy okazji listownego uzgadniania z Giedroyciem treści jednego z artykułów – pisał: (...) jestem zresztą tylko »tubą« zespołu, którego Pan jest głową.<sup>61</sup> Podobnych jego wypowiedzi jest więcej.<sup>62</sup> Analogiczną rolę, jeżeli chodzi o sprawy literackie, odgrywał przez szereg lat Gustaw Herling-Grudziński, którego J. Giedroyc określał nawet czasem jako „redaktora literackiego”.<sup>63</sup> Natomiast o pozostałych osobach z tego kręgu J. Giedroyc twierdził, że są to bądź związani i oddani współpracownicy techniczni [sic!] (do tej grupy zaliczał między innymi Zofię i Zygmunta Hertzów), bądź bliżsi lub dalsi współpracownicy pisma, jako takiego.<sup>64</sup> Członkowie tej ostatniej grupy (za wyjątkiem Józefa Czapskiego) rekrutowali się spoza grona mieszkańców domu „Kultury”. Z nich ukształtowała się w latach 50-tych kilkuosobowa grupa pisarzy, których zaczęto określać mianem „zespołu »Kultury«”.<sup>65</sup> Jest to już kolejne znaczenie nadawane temu określeniu. Warto zaznaczyć, że niejedynym spośród współpracujących blisko z J. Giedroyciem literatów nie znalazł się w tym gronie. Czesław Miłosz po latach podkreślał, że choć był „dość stałym” współpracownikiem, do „zespołu »Kultury«” nie należał.<sup>66</sup> J. Giedroyc, który Zespół uważał za „ściślejszy ośrodek redakcyjny”, zaznaczał, że był to twór bardzo luźny.<sup>67</sup> Rolę tych osób, z którymi łączyły go bliskie stosunki i których opinie sobie cenił, faktycz-

<sup>60</sup> Por. list do J. Mieroszewskiego z 15 lutego 1963, podaje za: A. S. Kowalczyk, *Od Bukaresztu do Laffitów. Jerzego Giedroycia rzeczpospolita epistolarna*, Sejny 2006, s. 240 oraz *Droga na Wschód. Z Jerzym Giedroyciem rozmawia Marek Zieliński*, „Więź”, R. XXXII, 1989, nr 10 (372), s. 46. Potwierdzał to także Józef Czapski. Zob. J. Czapski, *Świat w moich oczach (Rozmowy przeprowadził Piotr Kłoczowski)*, Żabki-Paris 2001, s. 156.

<sup>61</sup> AIL ML, list J. Mieroszewskiego do J. Giedroycia z 26 sierpnia 1951.

<sup>62</sup> Zob. jego list do J. Giedroycia z 9 maja 1965, podaje za: K. Pomian, *Redaktor i publicysta – o polityce Kultury*, [w:] *Kultura i jej krąg 1946-1986. Katalog wystawy Czterdziestolecia Instytutu Literackiego, Biblioteka Polska, Paryż 11 XII 1986-10 I 1987*, Les Amis de Kultura, Paryż 1988, s. 22.

<sup>63</sup> Por. AIL ML, list do J. Kościółkowskiej z 26 kwietnia 1979. W innych jego wypowiedziach są jednak akcenty, które redakcyjną pozycję Herlinga sprowadzają do funkcji ściśle doradczej. W niepublikowanej rozmowie przeprowadzonej przez Janusza Korka (AIL ML, Archiwum Jerzego Giedroycia: *Rozmowa z Jerzym Giedroyciem z maja 1988 (Fragmenty)*) twierdził on: »Kultura« jest jednoosobowa. Gustaw Herling-Grudziński jest konsultentem, ale redakcja jest jednoosobowa.”

<sup>64</sup> Por. list do J. Mieroszewskiego z 15 lutego 1963, podaje za: A. S. Kowalczyk, *Od Bukaresztu do Laffitów...*, s. 240.

<sup>65</sup> Zob. M. Danilewicz-Zielińska, *Szkice o literaturze emigracyjnej*, Wrocław 1992, s. 388. Wymieniła ona wśród nich J. Czapskiego, G. Herlinga-Grudzińskiego, K. A. Jeleńskiego, J. Mieroszewskiego i J. Stempowskiego. Warto jednak zauważyć, że w literaturze nie ma pełnej zgodności co do oblicza personalnego owego zespołu. Za zespół „Kultury” np. J. Korek uważał J. Giedroycia, J. Czapskiego, G. Herlinga-Grudzińskiego, Zofię i Zygmunta Hertzów, H. Giedroycia oraz J. Mieroszewskiego. Natomiast J. Stempowski był „tylko” bliskim współpracownikiem miesięcznika. Por. J. Korek, *Paradoksy paryskiej Kultury. Styl i tradycje myślenia politycznego*, Lublin 2000, s. 21.

<sup>66</sup> C. Miłosz, *Życie na wyspach*, Kraków 1997, s. 181.

<sup>67</sup> AIL ML, list do S. Zarzewskiego z 30 września 1954.

nie sprowadzał on do możliwości przedyskutowania z nimi „szeregu rzeczy”.<sup>68</sup> Analogicznie wśród członków owego „zespołu” utrzymywało się przekonanie o jego ograniczonym oddziaływaniu na J. Giedroycia.<sup>69</sup> Rzeczywistą rolę tego grona bystry obserwator Stefan Kisielewski skwitował następująco: „sekundowali i talentów używali.”<sup>70</sup> Twór ten nie przetrwał długo, między innymi z powodu różnic zdań między J. Giedroyciem, a niektórymi jego członkami (J. Czapskim, K. A. Jeleńskim). W późniejszym okresie (lata 80.) J. Giedroyc nadawał określeniu „zespół” jeszcze inne znaczenie. Używał go mianowicie w odniesieniu do trzonu najbliższych współpracowników, pracujących razem z nim w domu w Maisons-Laffitte.<sup>71</sup> W 1984 r. pisał: „Nasz zespół składa się dosłownie z czterech osób, pracujących razem od wojny (...).”<sup>72</sup> Należy przez to rozumieć, że oprócz siebie samego miał na myśli Zofię Hertz, swojego brata Henryka, oraz Gustawa Herlinga-Grudzińskiego (Zygmunt Hertz wówczas już nie żył, a Józef Czapski w znacznym stopniu wycofał się z bezpośredniego udziału w pracy na rzecz oficyny). W związku z tym należy domniemywać, że poza tym „zespołem” sytuowało by się kilkusobowe grono ówczesnych pracowników, takich jak sekretarka-maszynistka Maria Łamzaki („dactylo”), tłumaczka i korektorka Julia Juryś (zastąpiona później przez Renatę Głowacką), maszynistka („employée bureau”) Agnieszka Szypulska oraz magazynier Leszek Czarnecki, a później także archiwista-bibliotekarz Jacek Krawczyk. Byli oni więc traktowani raczej jako współpracujący z owym „zespołem” personel techniczny, jakkolwiek J. Giedroyc z uznaniem wyrażał się o wszystkich swoich współpracownikach w samym Maisons-Laffitte, nazywając ich (1989 r.) kręgosłupem „Kultury”.<sup>73</sup> Wyżej naszkicowana sytuacja wskazuje, że J. Giedroyc w znacznym stopniu korzystał z pomocy innych, wyręczany nie tylko od typowo technicznych czynności, ale wspomagany też poradami w sprawach literackich oraz politycznych. Muszę przyznać, że jednoznaczne zaklasyfikowanie tej metody do jednego z wyróżnianych w literaturze stylów kierownictwa – konsultacyjnego bądź partycypacyjnego jest dla mnie trudne do rozstrzygnięcia.<sup>74</sup> Bardziej jednak

---

<sup>68</sup> B. Toruńczyk, *Rozmowa z Jerzym Giedroyciem*, „Res Publica”, nr 8, 1981, s. 40; J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 214.

<sup>69</sup> K. A. Jeleński, „Kultura”: *Polska na wygnaniu*, [w] *Zostało tylko słowo...*, s. 50.

<sup>70</sup> S. Kisielewski, *Spotkania z Jerzym Giedroyciem*, [w] *O „Kulturze”. Wspomnienia i opinie*, zebrali i ułożyli G. i K. Pomianowie, Londyn 1987, s. 71.

<sup>71</sup> Przebywających, ale niekoniecznie stale mieszkających, jak choćby Henryk Giedroyc, który w 1966 r. wyprowadził się do Paryża i codziennie tam dojeżdżał, czy Gustaw Herling-Grudziński, który od lat 60-tych do początku 90. w domu tym przebywał zasadniczo przez okres miesiąca cztery razy do roku.

<sup>72</sup> Z. Florczak, dz. cyt., s. 200. Cytat pochodzi z zamieszczonego tu fragmentu listu J. Giedroycia do Z. Florczaka z 26 września 1984.

<sup>73</sup> *Droga na Wschód...*, s. 46.

<sup>74</sup> Styl konsultacyjny w ogólnym zarysie polega na przedstawieniu przez dyrektora problemu wraz ze swoją opinią o nim, przeanalizowaniu opinii zebranych od podwładnych i podjęciu przezeń ostatecznej decyzji w sposób samodzielny. Natomiast styl partycypacyjny polega na przedstawieniu przez niego współpracownikom problemu bez wyraźnego sygnalizowania swojego stanowiska, wraz ze skierowaną do nich prośbą o jego rozwiązanie. Por. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Warszawa 1997, s. 157.

skłaniałbym się ku partycypacyjnemu. Technikę, jaką posługiwał się w celu uzyskania owych porad opiszę w dalszej kolejności.

M. Weber, wspominając o monokratycznym kierownictwie wskazywał także, jako wyznacznik panowania stosunków biurokratycznych, na hierarchię i obowiązujący tok instancji. O ile sprawowane przez J. Giedroycia monokratyczne kierownictwo, choćby nawet z zastrzeżeniami, było faktem, o tyle o „hierarchii” *par excellence*, rozumianej jako istnienie powiązanych więzami nadrzędności i podporządkowania komórek organizacyjnych czy stanowisk pracy, trudno mówić. Pisali o tym zresztą wprost jego współpracownicy, zwracając uwagę na to, że w tak „małej komórce”, jaką była „Kultura”, struktury czy hierarchii właściwie nie było, był tylko szef – źródło decyzji.<sup>75</sup> Zresztą ów szef z jawnym dystansem i humorem podchodził do swoich „oficjalnych” funkcji dyrektora oficyny i redaktora.<sup>76</sup> Ci, którzy z nim współpracowali, podkreślali, że traktował on ludzi równo i nie znosił hierarchizowania.<sup>77</sup> Zatem o hierarchii w ogóle być mowy nie może. Jest natomiast faktem, że temu jednemu stanowisku kierownicznemu na swój sposób podlegali wszyscy pozostali członkowie organizacji, których określone funkcje wykazywały się skądinąd trwałością. Występowałyby tu zatem znaczna, biorąc pod uwagę niewielkie rozmiary samej organizacji, rozpiętość kierowania. Aczkolwiek należałoby zakładać, że jeśli chodzi o administracyjno-techniczny „pion” działalności oficyny, byłyby przesłanki dla mówienia przynajmniej o wiodącej roli Zofii Hertz. Potwierdzałby to chociażby fakt, że kiedy wyjeżdżała ona na urlop, zawsze zostawiała „*testament*” dla każdego (poza J. Giedroyciem), przez który należałoby rozumieć zestaw jeśli nie poleceń, to w każdym razie wskazówek czy wytycznych do zastosowania w czasie jej nieobecności.<sup>78</sup> Istniały zatem pewne powiązania między „elementami struktury organizacyjnej” w owym „pionie”. Tyle, że nie należy dopatrywać się w tym „toku instancji”, gdyż owe powiązania nie wynikały z relacji nadrzędności-podporządkowania, ale miały raczej charakter funkcjonalny (wynikający ze specjalizacji poszczególnych pracowników) oraz informacyjny. Zatem, przyrównując owe rozwiązania do warunków, jakie winna spełniać struktura biurokratyczna, można stwierdzić, że w najlepszym razie odpowiadają im one połowicznie.

Zatrzymam się jeszcze przy nie spełnianiu w Instytucie Literackim warunków określających nowoczesną strukturę biurokratyczną. Fakt, że trzon jego obsady personalnej jednocześnie mieszkał i wykonywał pracę pod jednym dachem (z wszystkimi tego następstwami), a prywatne pokoje od „biur” dzielił dystans nie większy niż dwadzieścia metrów, też raczej nie przemawiał za dopatrywaniem się w oficynie

<sup>75</sup> L. Unger, *Widziane z Brukseli...*, s. 259.

<sup>76</sup> Por. jego list do L. Ungera [b.d., po 1989], w którym napisał: „Błagam niech mi Pan nie wymyśla od dyrektorów. To jest równie straszne jak redaktor. Cały mój snobizm i megalomania, że nie mam żadnych tytułów.” Ustęp z listu w: H. Giedroyc, *Les beaux esprits se recencentrent*, [w] Leopold Unger. *Udało mi się mieć ciekawe życie. Księga jubileuszowa pod redakcją Iwony Hofman*, Lublin 2008, s. 51.

<sup>77</sup> E. Berberysz, *Książę...*, s. 11.

<sup>78</sup> Por. list Z. Hertz do E. Berberysz z 13 maja 1993, podaje za: E. Berberysz, *Książę...*, s. 83.

tworu biurokratycznego.<sup>79</sup> Podobny czynnik stanowiłoby oparcie całej organizacji na osobach, które przy wszystkich ich zaletach trudno byłoby nazywać wyszkolonymi fachowcami od prowadzenia administracji oficyny wydawniczej. Natomiast wymóg pochłaniania wszystkich sił „urzędników” przez ich działalność „urzędową”, choć z zastrzeżeniem dotyczącym określeń „urzędnik” i „urzędowa”, z pewnością był tam spełniony. J. Giedroyc przyznawał, że wraz ze wszystkimi pracującymi w „Kulturze”, poświęcał „robotnie” 100% czasu.<sup>80</sup> G. Herling-Grudziński także podkreślał, że wszyscy tam „nieprzytomnie ciężko pracowali”. Zwrócił on też uwagę na to, że nie było żadnych godzin urzędowania.<sup>81</sup> Potwierdziła to również Zofia Hertz.<sup>82</sup> Inaczej rzecz się miała tylko w okresie rzymskim, o którego specyfice była mowa.<sup>83</sup> To z kolei nie w pełni korespondowałoby ze spostrzeżeniami M. Webera, który zakładał, że czas obowiązkowej pracy urzędnika w biurze może być ściśle ograniczony.

Z tego, co do tej pory zostało napisane na temat organizacji Instytutu Literackiego bardzo nie wiele (lub zgoła nic) przemawiałoby za uznaniem go za twór biurokratyczny. Czyżby zatem Zofia Hertz, utrzymująca, że w „Kulturze” nigdy nie było „biurokracji” miała rację także jeżeli chodzi o sens tego pojęcia, jaki nadał mu Max Weber?

Otóż nie. Widocznym przejawem tak rozumianej biurokracji było oparcie jego działalności na „aktach/ pisanych dokumentach”.<sup>84</sup> Analogicznie jak było to rozwinięte w ujęciu weberowskim, ustalenia, wnioski czy podejmowane decyzje, przede wszystkim J. Giedroycia, znajdowały w nich odbicie. Aczkolwiek nie tak, jak można to zazwyczaj obserwować w urzędach, gdzie stanowią one treść bądź to różnych uchwał i protokołów bądź korespondencji, kumulujących się w zbiorach aktów czy aktach spraw w registraturach. Ich treść, poza wyjątkowymi i raczej nietypowymi sytuacjami<sup>85</sup>, zawarta jest bądź w *Agendach* J. Giedroycia, bądź w sporządzanych

---

<sup>79</sup> Jakkolwiek w systemie współczesnych organów państwowych można by do tego znaleźć pewne odległe analogie, jak chociażby Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej mieszcząca się w Pałacu Namiestnikowskim na Wiejskiej, *de facto* będąca jednocześnie jego mieszkaniem i miejscem pracy.

<sup>80</sup> List do J. Mieroszewskiego z 26 sierpnia 1967, podaje za: K. Pomian, *Redaktor i publicysta...*, s. 8.

<sup>81</sup> R. Gorczyńska, *Portrety paryskie*, Kraków 1999, s. 206.

<sup>82</sup> I. Chruślińska, dz. cyt., s. 76.

<sup>83</sup> W owym czasie obowiązywał (?), podpisany zresztą przez J. Giedroycia, regulamin zajęć w Instytucie Literackim. Przewidywał on określone godziny urzędowania: od 9 do 13 i od 16 do 18. Zob. „Regulamin Zajęć w Instytucie Literackim w Rzymie”, 5 listopada 1946. Podaje za: M. Ptasieńska, *Rzymskie lata Instytutu Literackiego*, „Zeszyty Historyczne” 2001, z. 137, s. 15.

<sup>84</sup> Uwidacznia się w tym jedno z przedstawień legalnego panowania, czyli zasada dokumentowania administracji. Por. M. Weber, dz. cyt., s. 163.

<sup>85</sup> Do takich zaliczam protokołowanie, a właściwie sporządzanie *ex post* sprawozdań z posiedzeń komitetu wykonawczego Funduszu Pomocy Niezależnej Literaturze i Nauce Polskiej. J. Giedroyc był od 1982 r. aktywnym członkiem tej emigracyjnej (później właściwie emigracyjno-krajowej) instytucji społecznej. Jej egzekutywa, przywołany tu komitet wykonawczy (pod formalną prezesurą Czesława Miłosza, w jego składzie m. in. J. Czapski, G. Herling-Grudziński, K. A. Jeleński), odbywała zebrania w siedzibie Instytutu Literackiego. Obecnie podstawowa część związanej z nim dokumentacji znajduje się w archiwum Instytutu Literackiego. Był to jednak – nie licząc powiązań czysto personalnych – twór całkowicie odrębny (prawnie, organizacyjnie, finansowo) od Instytutu Literackiego, a dokumentowanie jego działalności należało do

przezeń notatkach, planach itp. Ich prowadzenie z grubsza odpowiadałoby technikom i narzędziom, wykorzystywanym w ramach wewnętrznego systemu informacyjnego (odpowiadającego za przetwarzanie informacji) danej organizacji. Z uwagi na specyfikę pracy redaktorsko-wydawniczej J. Giedroycia miał on dosyć ograniczony zakres. Szczególnie w zestawieniu z rozbudowanym zewnętrznym systemem informacyjnym, z definicji odpowiedzialnym za wymianę informacji przez organizację z otoczeniem.<sup>86</sup> Aczkolwiek termin „zewnętrzny system informacyjny” musi w tym przypadku być stosowany z pewnym zastrzeżeniem – ponownie – z uwagi na specyfikę pracy J. Giedroycia. Utrzymywał on bowiem stałe kontakty z rozproszonymi geograficznie osobami, spośród których niejedna, zaliczana do tzw. kręgu „Kultury”, *de facto* bardziej zasługiwałaby na miano „członka organizacji”, aniżeli na bycie „składnikiem otoczenia” (jakkolwiek z innego punktu widzenia tak właśnie było). Wśród wykorzystywanych do tego technik były rozmowy telefoniczne, z których część była zresztą od pewnego momentu nagrywana przez J. Giedroycia.<sup>87</sup> Z kilku jednak powodów – telefon długo nie był powszechnie dostępny, a same rozmowy drogie<sup>88</sup>, do tego J. Giedroyc miał uraz do tego urzędnika po przejściach w Rumunii<sup>89</sup> – miała ona raczej ograniczone zastosowanie. Bezspornie głównym narzędziem tego systemu (który, może paradoksalnie, miał też cechy systemu wewnętrznego) była korespondencja, słusznie traktowana jako najbogatsze źródło informacji o działalności J. Giedroycia i Instytutu Literackiego.

Fakt ten pozostaje w bezpośrednim związku z predyspozycjami psychologicznymi oraz upodobaniami J. Giedroycia, widocznymi nie tylko w sposobie zarządzania podparyską oficyną, ale objawiającymi się już w latach 30. W obu tych fazach jego redaktorsko-wydawniczej działalności nie wykształciła się instytucja zebrania redakcyjnych. Odnosząc się do czasów „Buntu Młodych” i „Polityki” J. Giedroyc przyznawał, że prawie nigdy ich nie było, bo on nie umiał tak pracować; za linię redakcyjną i wszelkie decyzje odpowiadał więc sam.<sup>90</sup> Nie oznaczało to jednak, co wyżej sygnalizowano, poniechania przez niego konsultacji ze współpracownikami. Jeśli wierzyć Stefanowi Kisielewskiemu i jego zbeletryzowanemu opisowi funkcjonowania redakcji na Długiej, J. Giedroyc miał zwyczaj odbywania ze znajdującymi się na miejscu współpracownikami indywidualnych „konferencji” w jego gabinecie.<sup>91</sup> Jed-

---

zadań wyznaczonego sekretarza (najpierw M. Chojeckiego, od 1987 r. W. Sikory), który zajmował się tym społecznie i, oczywiście, nie był „podwładnym” J. Giedroycia.

<sup>86</sup> Więcej na temat rozróżnienia tych systemów zob. J. Masztalerz, *Przejawy niesprawności systemu informacyjnego w organizacji zbiorokrajowej*, [w] *O sprawności i niesprawności organizacji...*, s. 208.

<sup>87</sup> Wskazywałaby na to m.in. informacja o zakupie aparatu do rejestracji rozmów telefonicznych. Zob. AIL ML, *Agenda z pierwszego półrocza 1976*, wpis z 6 stycznia.

<sup>88</sup> Por. K. Pomian, *W kręgu Giedroycia*, Warszawa 2000, s. 32, 78.

<sup>89</sup> H. M. Giza, *Strategia pająka. Niepublikowana rozmowa z Jerzym Giedroyciem*, „Rzeczpospolita”, 15-16 IX 2001, nr 216 – dodatek „Plus-Minus”, nr 37 (465), s. D3.

<sup>90</sup> J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 57.

<sup>91</sup> Por. S. Kisielewski, *Sprzysiężenie*, Warszawa 1995, s. 193 oraz J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 193, gdzie pisze on, że występujący w powieści radca Gieysztor jest (choć z zastrzeżeniami) jego portretem, a opis



nak, jak się zdaje, najbardziej dogodną dla niego formą konsultacji była właśnie korespondencja. Już wówczas redagowanie czasopism wyglądało zazwyczaj tak, że: „Krążyły (...) listy, artykuły także przesyłano pocztą, a zbierano się raz na kilka miesięcy.”<sup>92</sup> Znamienne, że tocząc, zwłaszcza w 1933 r. intensywne, korespondencyjne dyskusje ich rozproszeni geograficznie uczestnicy (według wspomnień Mieczysława Pruszyńskiego: on sam w Krakowie, J. Giedroyc w Warszawie, bracia Adolf i Aleksander Bocheńscy w Ponikwie) zwyczajowo przesyłali sobie kopie listów, dzięki czemu wszyscy mieli pełen wgląd w całokształt omawianych zagadnień.<sup>93</sup> Ten ukształtowany wówczas styl pracy, bynajmniej nie zarzucony w okresie kierowania działem czasopism i wydawnictw wojskowych 2. Korpusu<sup>94</sup>, został przez J. Giedroycia w pełni (a właściwie nawet w bardziej rozwiniętej postaci) przeniesiony do powojennej działalności redaktorsko-wydawniczej, związanej z „Kulturą” i Instytutem Literackim. Może tylko z częściowym wyłączeniem pierwszego, rzymskiego okresu działalności, kiedy, według słów J. Mieroszewskiego, *wszyscy i wszystko było na miejscu*. Nie należy jednak przez to uważać, że w tamtym okresie utrzymywanie przez niego kontaktów drogą korespondencyjną było jakoś drastycznie ograniczone. Co więcej, w tamtym okresie J. Giedroyc – zwłaszcza w porównaniu z późniejszymi latami działalności we Francji – często podróżował, w związku z czym także sposób komunikowania się ze współpracownikami pozostającymi w „Wiecznym Mieście”, zwłaszcza z Zofią Hertz, opierał się na liście (zwłaszcza pomiędzy VIII a IX 1947 r.).<sup>95</sup> Na marginesie warto podkreślić, że w tamtym czasie, być może nie bez związku z częstym przemieszczaniem się po Europie dyrektora Casa Editrice Lettere, pewną część koniecznej korespondencji redakcyjnej wzięł na siebie Gustaw Herling-Grudziński. Kiedy zapadały decyzje o przenosinach do Francji, kończące rzymski epizod Instytutu, wśród przyczyn, które przemawiały za opuszczeniem Włoch wymieniano między innymi fatalnie wówczas działającą pocztę (oraz komunikację telefoniczną).<sup>96</sup>

Juliusz Mieroszewski utrzymywał, że dopiero: „Z chwilą, kiedy »Kultura« została przeniesiona do Paryża, powstało zagadnienie redagowania pisma poprzez korespondencję.”<sup>97</sup> Jest to z pewnością o tyle słuszne, że we Francji ukazał się dopiero drugi numer periodyku. W realiach emigracyjnych ten model znajdował silne uza-

---

warunków lokalowych redakcji jest bardzo wierny.

<sup>92</sup> M. Król, *Styl politycznego myślenia. Wokół „Buntu Młodych” i „Polityki”*, Paryż 1979, s. 14.

<sup>93</sup> M. Pruszyński, *Migawki wspomnień*, Warszawa 2002, s. 58. Pełną korespondencję z tamtych czasów miał zachować Aleksander Bocheński.

<sup>94</sup> Kiedy J. Giedroyc otrzymał służbowe przeniesienie do oddziału propagandy sztabu Armii Polskiej na Wschodzie już pierwszego dnia napisał do adresatów w Ameryce i Szwecji 26 listów. Zob. J. Czapski, *Świat w moich oczach...*, s. 146.

<sup>95</sup> Zob. I. Chruślińska, dz. cyt., s. 125-151 (aneks: *Listy Zofii Hertz do Jerzego Giedroycia*).

<sup>96</sup> Por. wypowiedzi J. Giedroycia i Zofii Hertz, w: R. Gorczyńska, *Portrety...*, s. 36, oraz E. Berberysz, *Książę...*, s. 34.

<sup>97</sup> *Dwudziestolecie „Kultury”. Zapis dyskusji w Radio Wolna Europa 18.07.1966 roku*, „Archiwum Emigracji. Studia-Szkice-Dokumenty”, z. 4, Rok 2001, s. 218.

sadnienie, a właściwie był warunkiem koniecznym. Skądinąd skala, na jaką rozwinął on ten rodzaj kontaktów – co zdaje się przemawiać za przyjęciem tezy o jego autentycznej potrzebie dyskusji i wymiany opinii – była ogromna. W ocenie jednego z późniejszych współpracowników, Tomasza Jastruna: „»Kultura« była oparta [podkreślenie moje – T. C.] na liście, na stałym kontakcie z autorem.”<sup>98</sup> Inny współpracownik, Konstanty Jeleński, jeden z członków wyżej wymienionego „Zespołu »Kultury«”, podkreślał z kolei niezwykle silny związek między cechami osobowości J. Giedroycia, a zgromadzoną w archiwum „kolosalną korespondencją”.<sup>99</sup> Jednak oprócz jego cech osobowościowych na wzrastającą rolę korespondencji, jako głównego narzędzia w prowadzonej działalności, rzutowały też obiektywne czynniki, na przykład postępujące rozproszenie jego współpracowników-emigrantów, opuszczających Francję.<sup>100</sup> Z drugiej strony odnowienie stałej, bliskiej współpracy z G. Herlingiem-Grudzińskim, który przez większość czasu przebywał we Włoszech, jak również pozyskiwanie nowych współpracowników i autorów także stanowiło bodziec dla wzmocnienia intensywności korespondencji.

W literaturze pojawiają się głosy, uwypuklające rolę korespondencji prowadzonej z autorami „Kultury” jako narzędzia, organizującego pracę jej redakcji.<sup>101</sup> Można to obserwować na kilku poziomach. List był po pierwsze instrumentem perswazji wobec autorów, których J. Giedroyc próbował namówić na napisanie czegoś do druku. Notabene robił on niekiedy na własny użytek rodzaj statystyki, pokazującej, ile czasu bądź jakiej ilości napisanych listów potrzebował, aby skłonić kogoś do twórczego wysiłku.<sup>102</sup> Ponadto korespondencja miała zastosowanie jako technika, użyteczna w praktykowanym systemie kwalifikowania do druku tekstów, polegającym na listownych uzgodnieniach ich dyskusyjnych etc. fragmentów z autorami.<sup>103</sup> Nie polegał on wyłącznie na własnym wyczuciu i wiedzy, dlatego, także korespondencyjnie, konsultował się z „ekspertami” – w tej roli jego współpracownicy – w

<sup>98</sup> T. Jastrun, *Zbieranie okruszków*, [w:] Jerzy Giedroyc, *Redaktor. Polityk. Człowiek...*, s. 91.

<sup>99</sup> K. A. Jeleński, *„Kultura. Polska na wygnaniu...”, s. 46.*

<sup>100</sup> Por. AIL ML, list do W. Zbyszewskiego z 17 października 1960. Jest w nim ustęp: „Żałuję, że [Zygmunt] Michałowski wyjeżdża do Monachium. (...) [Czesław] Miłosz już wyjechał do Berkeley. Jednym słowem polski Paryż zaczyna się wyludniać. Dla mnie to oznacza dalszy wzrost korespondencji [podkreśl. moje – T. C.]”.

<sup>101</sup> I. Hofman, *Piszący „niepiszący” Redaktor*, [w:] I. Hofman, *Szkice o paryskiej „Kulturze”*, Toruń 2004, s. 94; R. Habielski, *Dokąd nam iść wypada? Jerzy Giedroyc od „Buntu Młodych” do „Kultury”*, Warszawa 2006, s. 217.

<sup>102</sup> W 1952 r. odnotował, że wydostanie od Józefa Wittlina artykułu wymaga dwóch lat starań i około 89 listów. Podobnym przypadkiem był Hubert Ripka, którego – aby wydostać artykuł do „Kultury” – „dusił” przez rok. Zob. odpowiednio: list do W. Gombrowicza z 4 czerwca 1952 (J. Giedroyc, W. Gombrowicz, *Listy 1950-1969*, oprac. A. S. Kowalczyk, Warszawa 1993, s. 56) oraz list do J. Mieroszewskiego z 13 października 1952 (AIL ML).

<sup>103</sup> W tej materii stwierdził: „Jeżeli jednak muszę jakieś teksty poprawiać, to robię to uzgadniając z autorami. Dosić rzadko zdarzają się autorzy, z którymi jestem w tak dobrych stosunkach, że robię jakieś skróty na własny rachunek; normalnie uzgadniam.” Zob. J. Giedroyc, *Zwalczałem „Wiadomości”*, „Archiwum Wiadomości. Studia i materiały do dziejów emigracji polskiej po 1939 roku”, t. 1, 1995, s. 140.

sprawie oceny, a czasem odrzucenia poszczególnych rękopisów.<sup>104</sup> Dotyczyło to nie tylko zagadnień *stricte* literackich<sup>105</sup>, ale również opracowań naukowych, w tym historycznych.<sup>106</sup> Drogą korespondencyjną odbywała się też częściowo korekta, a także tłumaczenia na i z języków obcych.<sup>107</sup> W ten sam sposób J. Giedroyc zaopatrywał też swoich współpracowników w potrzebne im do pracy wszelkiego rodzaju materiały informacyjne (dokumenty, wycinki, listy, druki).

Jednym z istotniejszych powodów utrzymywania tego rodzaju kontaktów było to, że pisanie listów pozostawiało materialny ślad.<sup>108</sup> Rola listów nie kończyła się wraz z ich napisaniem, przeczytaniem i udzieleniem odpowiedzi. J. Giedroyc z wielu powodów sięgał do zgromadzonej wcześniej korespondencji (w latach 90-tych także z powodów edytorskich). Byłaby tu zatem wyraźna analogia z koncepcjami M. Webera, zakładającego opieranie działalności na aktach. Wszakże w sposobie jej prowadzenia przez J. Giedroycia trzeba też dostrzec wyraźne różnice z tym, w jaki odbywa się to w organizacjach biurokratycznych. Tylekroć tu przywoływany Max Weber zaznaczał, że handlowa i prywatna korespondencja przedsiębiorcy z zasady są (a przynajmniej powinny być) rozdzielone.<sup>109</sup> Tymczasem podobne rozróżnienie (abstrahując od użytego tu pojęcia „handlowa” i jego adekwatności dla specyficznej działalności Instytutu Literackiego<sup>110</sup>), które bardziej byłoby uchwytne w administracyjnej korespondencji Zofii Hertz, w listach J. Giedroycia jest raczej niedostrzegalne. Zapewne podpisałby się on pod stwierdzeniem Juliusza Mieroszewskiego, który w pewnym momencie przyznał, że rozdzielenie jego korespondencji od korespondencji „Kultury” jest w 90% rzeczą niemożliwą.<sup>111</sup> Jak zauważył zresztą Krzysztof Pomian wymiana pomiędzy nimi dwoma korespondencja mówi pospołu o wszystkim:

o losach świata i dziurawych butach, o zmianach w Związku Sowieckim i bólu zębów, (...) spotkaniach z przyjezdnymi z Kraju, listach od Polaków rozsianych po świecie, kuchni redakcyjnej »Kultury«, jej finansach, kształtowaniu się jej linii politycznej (...), jej autorach i niedoszłych auto-

---

<sup>104</sup> Zob. AIL ML, list do B. Heydenkorna z 21 stycznia 1992. Pisał w nim: „Dziękuję za ocenę artykułu [Edwarda] Prusa. Ma się rozumieć go odrzucam. Od początku wydawał mi się niepoważny, ale woląłem sprawdzić, co ty powiesz.”

<sup>105</sup> R. Goczyńska, *Giedroyc literacki*, [w:] Jerzy Giedroyc, *Redaktor. Polityk. Człowiek...*, s. 86.

<sup>106</sup> J. Korek, *Paradoksy...*, s. 24, w tym przypis 13.

<sup>107</sup> Jedną z osób, która zresztą wykonywała (dorywczo) oba te rodzaje prac była Stefania Kossowska z Londynu.

<sup>108</sup> Zob. R. Habielski, *Dokąd nam iść wypada?...*, s. 217.

<sup>109</sup> M. Weber, dz. cyt., s. 694.

<sup>110</sup> Jerzy Giedroyc jednoznacznie deklarował, że jego wydawnictwa, jak i cała „Kultura” nigdy nie były traktowane zarobkowo czy handlowo. Por. list do J. Nowaka-Jeziorańskiego z 25 grudnia 1956, J. Nowak-Jeziorański, J. Giedroyc, *Listy 1952-1998...*, s. 140.

<sup>111</sup> Zob. list od J. Mieroszewskiego z 11 listopada 1955, J. Giedroyc, J. Mieroszewski, *Listy 1949-1956*, cz. 2, oprac. K. Pomian i J. Krawczyk, Warszawa 1999, s. 183. A wiadomo skądinąd, że założył on wcześniej oddzielną teczkę dla listów pisanych przezeń w charakterze korespondenta i przedstawiciela „Kultury”. Zob. list od J. Mieroszewskiego z 22 marca 1950, J. Giedroyc, J. Mieroszewski, *Listy 1949-1956*, cz. 1..., s. 68.

rach, kłopotach z kolportażem, reakcjach czytelników. Przewijają się przez nią dziesiątki tematów i setki osób.”<sup>112</sup>

To, co do tej pory napisano ukazuje rolę korespondencji jako zasadniczą. Jednakże wnioskowanie, że J. Giedroyc w ten sposób całkowicie wykluczał pomysły zebrań w kilkusobowym gronie, byłoby błędne. Zachowały się listy, w których próbuje on, notabene bezskutecznie, doprowadzić do zebrania swojego „zespołu”.<sup>113</sup> Fakt, że to się nie udawało wynikał także z powodów od niego niezależnych. Jednym z nich było wspomniane geograficzne rozproszenie jego członków, których niełatwo było zgromadzić w jednym miejscu i czasie. Notabene główny polityczny współpracownik J. Giedroycia, Juliusz Mieroszewski, z powodów osobistych konsekwentnie odmawiał przyjazdu do Maisons-Laffitte i w rezultacie nigdy, przez ponad 20 lat współpracy, nie odwiedził siedziby Instytutu Literackiego.<sup>114</sup> Inny powód wynikał natomiast z ich charakterów i postaw. Niektórzy z nich zwyczajnie za sobą nie przepadali, co nie było tajemnicą dla J. Giedroycia.<sup>115</sup> Józef Czapski także podkreślał, że współpraca z redaktorem „Kultury” i drukowanie w niej artykułów było jedyną wspólną płaszczyzną dla wielu ludzi, którzy z racji dzielących ich różnic „nigdy w żadnej organizacji nie mogliby się pomieścić.”<sup>116</sup> Forma kontaktów korespondencyjnych, jakkolwiek nie jedyna, którą J. Giedroyc dopuszczał, pozwalała mu uniknąć prawdopodobnych scysji.

Biorąc pod uwagę to, co do tej pory napisano zaryzykowałbym tezę, że owa szeroko stosowana technika zbierania i przetwarzania informacji – bo tak chyba można traktować jego korespondencję – miała w jakiejś mierze wpływ na „strukturę organizacyjną” Instytutu Literackiego. Według teoretyków biurokracji kierownik-centralista, dysponując odpowiadającymi mu technikami zapewnia sobie tym samym efektywność znacznej rozpiętości kierowania. Zbędne są więc stanowiska pośrednie, służące jedynie transmisji informacji, dzięki czemu struktura organizacyjna przybiera spłaszczoną postać (nie ma w niej miejsca dla kierowników-biurokratów), co sprzyja centralizacji.<sup>117</sup> W świetle tego, co wyżej napisano o organizacji Instytutu oraz wizji J. Giedroycia swojej w niej roli, staje się jeszcze bardziej jasne, dlaczego tak odpowiadało mu oparcie się głównie na korespondencji.

---

<sup>112</sup> K. Pomian, *W kręgu...*, s. 78.

<sup>113</sup> Zob. AIL ML, list do J. Mieroszewskiego z 29 grudnia 1951.

<sup>114</sup> J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 205. Zob. też K. Pomian, *Redaktor i publicysta...*, s. 9.

<sup>115</sup> J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 214. Zob. też R. Gorczyńska, *Portrety...*, s. 205; A. Mencwel, *Studium sukcesu. Program „Kultury” 1946-1956*, [w:] tenże, *Przedwiośnie czy potop. Studium postaw polskich w XX wieku*, Warszawa 1997, s. 302.

<sup>116</sup> J. Czapski, *Dwadzieścia pięć lat*, „Kultura”, nr 7/298-8/299, 1972, s. 5.

<sup>117</sup> Por. S. Kwiatkowski, *Organizacyjna rola kierownika biurokraty w funkcjonowaniu podległej mu instytucji*, [w:] *O sprawności i niesprawności organizacji...*, s. 201. W tym ujęciu pod pojęciem „kierownika-biurokraty” rozumiano kierownika średniego szczebla, będącego rodzajem transformatora decyzji centralisty, jak również ogniwo w strukturze organizacyjnej, dostarczające temu ostatniemu „meldunków” o stanie organizacji, rozwoju sytuacji etc.

Jeżeli zatem w organizacji kierowanej przez J. Giedroycia oficyny doszukiwać się cech tworu biurokratycznego, to uwidaczniają się one przede wszystkim w jego predylekcji do zasobu jego archiwum, umożliwiającego efektywną pracę zarówno jemu jak i „sztabowi” jego współpracowników. W tej kwestii, inaczej niż w ocenie potocznie rozumianej „biurokracji” z pewnością nie zgadzał się on z Wacławem Zbyszewskim, który nie tylko podważał sens utrzymywania archiwów radiostacji takich jak Voice of America, ale nie dostrzegał też celu prowadzenia archiwum przez J. Giedroycia.<sup>118</sup> Dla niego szeroko rozumiane akta bezspornie stanowiły warunek *sine qua non* sprawnego funkcjonowania warsztatu jego pracy.

### Uwagi końcowe

W oparciu o to, co wyżej przedstawiłem należy wywnioskować, że w organizacji Instytutu Literackiego oraz w preferowanym przez Jerzego Giedroycia stylu zarządzania modelowe cechy weberowskiej biurokracji, choć dostrzegalne i z pewnością istotne, znalazły ograniczoną recepcję. Zatem to nie biurokratyzacja stanowiła tam główny wyznacznik stosunków panowania. Jest oczywiste, że każda organizacja musi posiadać określony mechanizm integracyjny, decydujący o jej wyodrębnieniu i funkcjonowaniu, o rodzajach jej części składowych i powiązań, spajających te części w całość. Mechanizm, którego podtrzymywanie jest równoznaczne z kierowaniem nią.<sup>119</sup> Co w takim razie nim było? W moim przekonaniu, podpartym rozważaniami Maxa Webera, chodzić mogło wyłącznie o charyzmę. Naturalnie, charyzmę Jerzego Giedroycia. Zbadanie jej wpływu na stosunki panujące w Instytucie Literackim stanowić będzie kontynuację zaprezentowanej powyżej problematyki.

---

<sup>118</sup> Por. W. A. Zbyszewski, *Voice of America...*, s. 128 oraz AIL ML, list od W. Zbyszewskiego z 3 stycznia 1955. W liście tym Zbyszewski pisał do J. Giedroycia świeżo po przeprowadzce pod nowy adres w Mesnil-le-Roi: „Nie gratuluję 12 tonn [sic] archiwów – po co to wszystko?”

<sup>119</sup> Por. J. Kurnał, *Biurokracja i biurokratyzm w teorii organizacji i zarządzania*, [w] *O sprawności i niesprawności organizacji...*, s. 52.

Резюме

**„Просвещенная диктатура“. Проблематика организации и управления в Литературном Институте в Париже.**

Зофья Герц – ближайшая сотрудница Ежи Гедройча и опора администрации Литературного Института в Париже, описывая меандры его организации, решительно заявила, что у них нет и никогда не было бюрократии. Такое категорическое заявление понудило Автора к тому, чтобы поближе присмотреться к прибломатике организации и управления в самом известном издательстве солдатской эмиграции. Автор старается ответить на вопрос ввиду этой информации, обоснованным ли будет доискиваться в Литературном Институте каких – либо черт бюрократического явления. На этот вопрос он находит положительный ответ и в связи с этим сравнивает образцовые предпосылки теории Макса Вебера в вопросе бюрократии с наблюдениями над отношениями, преобладающими в книгопечатном издательстве Ежи Гедройча.