

Dzieje biurokracji tom IV

Tomasz Czarnota
(Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej)

Charyzmatyczne panowanie jako model zarządzania. Studium przypadku Jerzego Giedroycia

Jerzy Giedroyc należy do osób budzących niesłabnące zainteresowanie. Oprócz dominującego nurtu badań – z którym koegzystują wspomnienia jego współpracowników i znajomych – koncentrującego się na politycznych ideach środowiska „Kultury”, funkcjonują także opracowania o innej tematyce. Wśród nich znajdują się m.in. takie, których autorzy zastanawiali się nad jego stylem bycia jako emigranta, analizowali jego postawę, lub stosowane przez niego metody pracy (dokonując przy tym porównań z innymi osobowościami lub traktując go autonomicznie) jako redaktora czasopisma¹. W tym to nurcie sytuuje się niniejszy artykuł. Stan badań pokazuje, że pozostało jeszcze немало wartych przebadania problemów. Należy do nich jego styl oraz metody (rozumiane szerzej od sprawowania przezeń funkcji redaktora), pozwalające mu efektywnie zarządzać całą jego organizacją pojmowaną nie tylko jako obiektowy terenowo zwarty układ (redakcja i administracja oficyny w Maisons-Laffitte), ale także w wymiarze terenowo rozproszonym, obejmującym także zespół oddanych mu i współpracujących z nim ludzi, z którymi na różnych etapach działalności usiłował wcielić w życie swoje *idées fixes* w kulturze i polityce. Spostrzeżenia, które poczyniłem w poprzednim tekście poświęconym organizacji i zarządzaniu w Instytucie Literackim przywiodły mnie do wniosku, że jakkolwiek pewne elementy biurokratyczne (w wykładni Maxa Webera, nie w rozumieniu potocznym) były obecne w „Laficie”, to jednak tym, co wydawało się być głównym wyznacznikiem tamtejszych stosunków panowania oraz mechanizmem integracyjnym całej organizacji była charyzma². Pod tym pojęciem kryje się jeden z

¹ M.in. E. Berberysz, *Dwóch szefów*, [w] *Jerzy Giedroyc. Redaktor. Polityk. Człowiek*, zebrał i do druku przyg. K. Pomian, Lublin 2001, s. 34-44; I. Hofman, *Wielcy Redaktorzy i ich dzieła: Giedroyc – Grydzewski*, [w] *Prasa dawna i współczesna*, cz. 2, pod red. B. Kosmanowej, Poznań 2001, s. 51-71; A. S. Kowalczyk, *Jerzy Giedroyc – Mieczysław Grydzewski: dwa style bycia emigrantem*, [w] *Pisarz na emigracji. Mitologie. Style. Strategie przetrwania*, pod red. H. Gosk i A. S. Kowalczyka, Warszawa 2005, s. 183-197.

² T. Czarnota, „Dyktatura oświecona”. *Problematyka organizacji i zarządzania w Instytucie Literackim w Paryżu*, [w] *Dzieje biurokracji na ziemiach polskich*, t. II, pod red. A. Górką i D. Magiera, Lublin-Siedlce 2009, s. 379.

weberowskich modeli panowania i kazus źródła władzy organizacyjnej³, jak również cecha ludzkiej osobowości. Oba te sposoby pojmowania charyzmy w odniesieniu do J. Giedroycia spróbuję poddać analizie.

Charyzma jako model panowania zależy od stanowiącej dla niego niezbędne oparcie cechy osobowości konkretnego człowieka, dlatego moje rozważania zacznę od tej ostatniej. Jej wykładnia dokonana przez M. Webera (tu w uproszczeniu) wskazuje, że chodzi o cechę jakiejś osoby uznawaną za niepowszednią, z racji której osoba ta uważana jest przez innych za obdarzoną niezwykłymi, nie każdemu dostępnymi właściwościami, za wzorzec etc. i, właśnie dlatego upatruje się w niej przywódcę⁴. Posiadanie przez J. Giedroycia przywódczej charyzmy zostało wprost zasygnalizowane w literaturze⁵. Pytanie, które najpierw należałoby postawić, brzmi: jaką to niepowszednią cechę (cechy) ludzie u niego dostrzegali, która (które) skłaniała ich do „pójścia za nim”? Przede wszystkim zauważano, że w płynnej, niepewnej sytuacji politycznej potrafił się odnaleźć i podejmować decyzje, które w wymiarze bieżącym bądź w dłuższej perspektywie generalnie – choć nie bez wyjątków – okazywały się słuszne lub trafne. Intuicja, zdolność do decydowania, dostrzeganie spraw, których nie widzieli inni oraz dalekowzroczność to niewątpliwie cechy, które w powszechnym odczuciu powinny charakteryzować prawdziwego przywódcę. Ponadto w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów potrafił być bardzo konsekwentny a nawet uparty, nie zrażając się niesprzyjającymi okolicznościami zewnętrznymi i wewnętrznymi (np. trudnościami materialnymi) oraz rezerwą, a czasem wręcz opozycją własnego otoczenia (w także dosyć bliskiego), któremu potrafił „iść na przekór”. Podkreślano, że w parze z olbrzymim uporem występowała u niego niesłychana zdolność do całkowitego poświęcenia się dla wybranego celu⁶. Kreśląc powyższą charakterystykę J. Giedroycia warto zaznaczyć, że zarówno namiętne, a zarazem rzeczowe oddanie „sprawie”, jak i poczucie odpowiedzialności, a także wyczucie w ocenie to według M. Webera niezbędne dla polityka cechy, umożliwiające mu sprostanie władzy⁷. Otoczeniu, czy szerzej ujmując: swoim zwolennikom miał on do zaoferowania wskazanie właściwego kierunku działań, odpowiednich postaw oraz optymalnych wyborów. Można to przypisać posiadaniu przezeń pewnej wizji, która dzięki swym cechom (np. atrakcyjność, rokowanie powodzenia) przyciągała do niego „wyznawców”. Wizja ta była zakorzeniona w systemie jego przekonań, które, co warto zaznaczyć, nie przybrały postaci skostniałej ideologii (o czym piszę niżej). Nie będę wskazywał obszarów, w których się poruszał, ani przykładów jego decyzji, bo te były już i są nadal wnikliwie analizowane.

Szereg świadectw jego zwolenników, tak wśród współpracowników, jak i spośród osób z zewnątrz potwierdza powyższe tezy. Wskazują oni zwłaszcza na posiadanie

³ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Warszawa 1997, s. 137.

⁴ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 181.

⁵ Zob. Z. A. Siemaszko, *Od wytrwałego czytelnika i stronnika*, „Zeszyty Historyczne” 2010, z. 171, s. 194.

⁶ Opinia Jerzego Niezbrzyckiego (ps. R. Wraga). Cytuję za listem A. Janty-Polczyńskiego [z 5 marca 1949] do J. Giedroycia, J. Giedroyc, A. Janta-Polczyński, *Korespondencja 1947-1974*, oprac. P. Kądziela, Warszawa 2009, s. 94.

⁷ Zob. M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie, wstęp i oprac.* Z. Krasnodębski, Kraków 1998, s. 96.

oryginalnej koncepcji działania politycznego, która zdała egzamin w praktyce. Bohdan Osadczuk podkreślał jego dalekowzroczność jako polityka⁸. Podobnie wypowiadał się o nim Jacek Bocheński⁹. Adam Michnik podkreślał jego zdumiewającą intuicję i zdolność do szerokiego spojrzenia, którym towarzyszyła ogromna odwaga jako polityka, kwestionującego dogmaty polskiej myśli politycznej¹⁰. Niektóre wypowiedzi wskazujące na głębokie przekonanie J. Giedroycia – przynajmniej na zewnątrz tak to wyglądało – o słuszności lansowanych tez, pokazują jednocześnie, jak odbijało się to na sposobie odbierania jego osoby przez obserwatorów. Bogdan Czaykowski podkreślał, że koncepcja realnego, nie symbolicznego (częstego na emigracji) działania stanowiła źródło spokoju i pewnej nobliwości, którymi emanował¹¹. Ewa Berberysz napisała, że emanowała z niego „atmosfera zawierzenia”¹². Niejeden spośród bywalców domu „Kultury” pozostawał pod silnym wrażeniem jego głównego lokatora. Agnieszka Osiecka przyznała się do pozostawania pod jego „niewyobrażalnie silnym wpływem duchowym”, a także do tego, że poprzestawał jej w głowie i zmienił horyzonty¹³. Nawet osoby względem niego wstrzeźliwe i trzeźwo go oceniające, jak Marek Łatyński, dyrektor Rozgłośni Polskiej Radia Wolna Europa (1987-1989), przyznawały, że jego wizje i działania ocierały się o wielkość¹⁴.

Aczkolwiek udowadnianie istnienia charyzmy J. Giedroycia, którego dalej będę nazywał charyzmatycznym Panem, nie stanowi celu ani wiodącego wątku artykułu. Posiadał on ją w powszechnym mniemaniu, przypominałoby to więc szturm do otwartych drzwi. O wiele bardziej interesujące i zasadnicze są pytania, dlaczego i w jakim zakresie zaprowadził on w „Laficie” – jego analogiczną działalność w Polsce do 1939 r. tutaj pomijam – styl i swoiste uregulowania wiążące się z osobistą charyzmą, a także o to, jakie były tego konkretne przejawy.

Dociekając przyczyn zaprowadzenia owego stylu skłonny jestem sądzić, że – pomijając inne względy – brało się to stąd, że właściwie idealnie pasowało to do jego osobowości. A to właśnie ona, na co zwrócił uwagę Witold Kieżun, wespół z charakterem i technologią pracy kierownika organizacji, wpływa na określenie przez niego stylu zarządzania nią¹⁵. O ile dwa ostatnie czynniki mogą podlegać daleko idącym przeobrażeniom i udaje się je dostosowywać do zmieniających się potrzeb i warunków, o tyle osobowość kierownika – nawiasem mówiąc technologia pracy w

⁸ Zob. B. Kerski, A. S. Kowalczyk, *Wiek ukraińsko-polski. Rozmowy z Bohdanem Osadczukiem*, Lublin 2001, s. 87.

⁹ *Opinie o Jerzym Giedroyciu i „Kulturze”*, „Gazeta Uniwersytecka. Miesięcznik Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach”, wydanie specjalne, wrzesień 2001; dostęp: <http://gu.us.edu.pl/index.php?op=wydanie&rok=2001&miesiac=9&type=spec/24/09/2007/>.

¹⁰ A. Michnik, *Wyznania nawróconego dysydenta. Spotkania z ludźmi. Szkice 1991-2001*, Warszawa 2003, s. 176, 182.

¹¹ *O poezji, nostalgii, krytykach i kryteriach rozmawiają: Bogdan Czaykowski i Adam Czerniawski*, Toronto-Rzeszów 2006, s. 156. Opinia to odnosi się w szczególności do okresu wspólnej z Bolesławem Sulikiem pracy nad książką o Polakach w Wielkiej Brytanii, wydanej w Instytucie Literackim.

¹² E. Berberysz, *Książę z Maisons-Laffitte*, Warszawa 2000, s. 11.

¹³ A. Osiecka, *Piąty Paryż, „Exlibris”* – dodatek do „Życia Warszawy”, 1995, nr 6, s. 20. Podaje ją: D. Da-
wid, *Księstwo w Maisons-Laffitte. Rzeczywistość i legenda paryskiej „Kultury”*, Kraków 2000, s. 21.

¹⁴ Por. M. Łatyński, *Ogród Angielski 1. Wspomnienia z Radia Wolna Europa*, Lublin 1997, s. 91.

¹⁵ W. Kieżun, dz. cyt., s. 164.

określonych warunkach może pozostawać z nią w silnym związku – stanowi czynnik raczej stały. I, w odróżnieniu od tamtych, pozostaje on niezmienny praktycznie rzecz biorąc przez cały okres, w którym dana osoba sprawuje funkcję kierowniczą. Z tego punktu widzenia w analizowanym przypadku jawi się ona jako czynnik najważniejszy. Uzasadnia to też potrzebę bliższego przyjrzenia się osobowości redaktora „Kultury”, a właściwie tym jej cechom, które z jednej strony potwierdzałyby jego charyzmę, a z drugiej wskazywałyby na związek między nią, a uprawianym przez niego stylem kierownictwa.

Tym, co w tym kontekście stanowiło istotny składnik jego osobowości względnie charakteru była wielokrotnie demonstrowana potrzeba poczucia niezależności. J. Giedroyc z trudem odnajdywał się w układach i sytuacjach, w których to nim ktoś mógł powodować, a zwłaszcza wydawać mu polecenia niezgodne z jego własnym punktem widzenia. Nie oceniając, czy było w tym więcej przypadku, czy jego starań, często miał na ten komfort, że jego przełożeni byli jednocześnie jego dobrymi znajomymi, a nawet przyjaciółmi (np. Antoni Roman, Roger Raczyński, Józef Czapski) lub osobami skłonny do ulegania jego sugestiom. W innych sytuacjach, nie tylko wtedy, gdy usiłowano go do czegoś zmusić, ale też gdy objawiał zbytnią niezależność i lansował własne pomysły, dochodziło do konfliktów i rozstań z dotychczasowym pracodawcą (np. z ministerstwem rolnictwa i reform rolnych kierowanym przez J. Poniatowskiego, z działem czasopism i wydawnictw wojskowych w 2. Korpusie gen. W. Andersa). Dotyczy to nawet kilkunastoletniego formalnego połączenia z paryską „Libellą”, z której kierownikiem Kazimierzem Romanowiczem, cytując, trudno mu było wytrzymać¹⁶. Jego *credo* mógłby stanowić passus z listu skierowanego do gen. Kazimierza Wiśniowskiego w związku z porzuceniem przezeń pracy w placówce propagandowo-informacyjnej w Paryżu, w którym wyjaśniał, że *nie umie pracować „urzędniczo” [sic], nie widząc sensu i celu pracy*¹⁷. W ostatnim udzielanym wywiadzie zaznaczył, że jest człowiekiem, który lubi chodzić własnymi drogami¹⁸. Pokazuje to wyraźnie, że nie tylko nie chciał podporządkować się hierarchii i formalizmowi, ale też nie chciał mieć wiele, albo i nic z nimi wspólnego w stworzonej i kierowanej przez siebie organizacji. Potrzeba niezależności przejawiała się również w wymiarze materialno-finansowym. Mianowicie odrzucał wszelkie propozycje wsparcia finansowego, o ile miałyby się ono wiązać z jakimkolwiek skrepowaniem uprawianej przezeń polityki. Gdy takowe warunki próbowano mu stawiać, czy to w latach 30., czy w okresie zimnowojennym, natychmiast się wycofywał¹⁹. Uważał zresztą, że podobne stanowisko winno stanowić wzorzec i regułę. Dlatego sprzeciwiał się subwencjonowaniu prasy na emigracji ze środków Skarbu Narodowego, a także surowo oceniał emigracyjne instytucje, które

¹⁶ Archiwum Instytutu Literackiego w Maisons-Laffitte (dalej: AIL ML), list J. Giedroycia do (dalej: list do) Antoniego J. Zielińskiego z 15 listopada 1960.

¹⁷ List do Kazimierza Wiśniowskiego z 21 marca 1949. Podaję za: M. Ptańska, *Jerzego Giedroycia Hôtel Lambert, „Zeszyty Historyczne”* 2002, z. 141, s. 19.

¹⁸ H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte. Jerzy Giedroyc, Zofia Hertz, Henryk Giedroyc. Sierpień 2000 r. - listopad 2001 r.*, Wrocław 2007, s. 15.

¹⁹ Por. O. Hnatiuk, *Piotr Dunin-Borkowski, „Zeszyty Historyczne”* 2006, z. 155, s. 195-196; list do J. Nowaka-Jeziorańskiego z 2 lutego 1956, J. Nowak-Jeziorański, J. Giedroyc, *Listy 1952-1998*, oprac. D. Platt, Wrocław 2001, s. 106.

czerpały środki z Komitetu Wolnej Europy płacąc w zamian politycznymi koncesjami²⁰. Znany był też ze złośliwego określenia zespołu RP RWE mianem płatnych urzędników amerykańskich. Na marginesie dodam, że jego podejście do pracy w charakterze urzędnika zasługuje na rozwinięcie w osobnym artykule. Warto stanowczo podkreślić, że manifestowanie niezależności nie było jedynie odzwierciedleniem wrodzonej cechy, ale było też postawą wyrozumowaną. Świadczy o tym to, że wiązał on całkowitą swobodę i niezależność z możliwością formowania programu politycznego²¹.

O J. Giedroyciu można powiedzieć, że w pewnej mierze miał naturę kontemplacyjną. Jej przejawem były skłonności do względnie odosobnionego życia klasztornego i upodobanie do niektórych zgromadzeń zakonnych. W młodości, co sam podkreślał, o mało nie znalazł się w zakonie jezuitów, do których zachował chyba pewien sentyment²². Później zdradzał podobne ciągoty, np. wówczas, kiedy jego zainteresowanie przykuł klasztor dominikanów francuskich w Mosulu, w którym kurował się po wypadku. Musiał zostać nim silnie zauroczony, skoro wspomnienia o nim także mu towarzyszyły po latach²³. Jakkolwiek skłonności te nie pokierowały jego życiowymi wyborami, w jego działaniu jako kierownika obecne było jakieś ich odbicie.

Cechą jego charakteru, która odegrała pewną rolę w podtrzymywaniu charyzmatycznego stylu panowania, była żelazna konsekwencja, a właściwie niezachwiany upór. Unaoczniają to jego zapewnienia w rodzaju: „Trzeba mieć jakąś koncepcję i z uporem dążyć do jej realizacji.”²⁴ To, co z jednej strony było jego atutem, czyli trzymanie się lansowanych koncepcji – oczywiście dotąd, dopóki przystawały do bieżącej rzeczywistości – bywało także powodem wystawiania mu ocen krytycznych, a nawet źródłem niechęci do niego. Oddana mu ogromnie Zofia Hertz podkreślała, że jego nieustępliwość była źródłem trudności w skłonieniu go do podzielenia cudzej opinii²⁵. Jej mąż Zygmunt Hertz, choć uważał go za wspaniałego człowieka, skarżył się na jego ciężki charakter²⁶. Leopold Unger utrzymywał, że w prowadzonych sporach wykazywał on nadzwyczaj silne przekonanie o swojej słuszności w meritum sprawy²⁷. Józef Czapski mówił o nim: „Jak on sobie coś zamyśli, to nie ma chwili, żeby tego nie pchał dalej.”²⁸ Ale tenże J. Czapski odnosząc się do niemal zawsze złych relacji „Kultury” z każdym kierownictwem RP RWE sądził, że było to spowodowane tym, iż J. Giedroyc miał swoją koncepcję i uważał, że wszyscy muszą robić tak jak on chce, co sprawiało, że wszyscy zawsze byli z nim w konflikcie²⁹. Stefan Kisielewski zaznaczał,

²⁰ Por. list do Juliusza Mieroszewskiego z 13 maja 1950, J. Giedroyc, J. Mieroszewski, *Listy 1949-1956*, cz. 1, oprac. K. Pomian i J. Krawczyk, Warszawa 1999, s. 80; J. Giedroyc, *Autobiografia na cztery ręce*, oprac. K. Pomian, Warszawa 1994, s. 157.

²¹ List A. Janty-Polczyńskiego [z 14 lutego 1949] do J. Giedroycia, J. Giedroyc, A. Janta-Polczyński, *Korespondencja...*, s. 85.

²² AIL ML, list do Benedykta Heydenkorna z 24 lutego 1974.

²³ Tamże, list do Marii Danilewicz-Zielińskiej z 10 grudnia 1973.

²⁴ H. M. Giza, dz. cyt., s. 59.

²⁵ Tamże, s. 86.

²⁶ Zob. A. Międzyrżeczki, *Z dzienników i wspomnień*, posłowie R. Przybylski, Warszawa 1999, s. 91.

²⁷ L. Unger, *Wypędzanie szatana*, Lublin 2005, s. 439.

²⁸ J. Czapski, *Świat w moich oczach* [Rozmowy przeprowadził Piotr Kłoczowski], Ząbki-Paris 2001, s. 141.

²⁹ J. Jędrzychowska, *Widzieć Polskę z oddalenia*, [Zielona Góra] 1990, s. 43.

że mimo pozorów zewnętrznej łagodności i uprzejmości był on niezwykle uparty i wierny swym koncepcjom³⁰. Była żona J. Giedroycia Tatiana French przekazała swojej córce jego obraz jako człowieka wielkiego ducha, niezłomnych przekonań i jeszcze większego uporu³¹. Za człowieka nietatwego, ale o zdecydowanych przekonaniach, uważali go Jan Nowak-Jeziorański i Jerzy Turowicz³². Podobne opinie można by mnożyć. Pozwalają one wnioskować o tym, że J. Giedroyc powszechnie był odbierany jako osoba bezkompromisowa i we własnych oczach nieomylna. Aczkolwiek on sam uważał, że jego upór był umiarkowany³³.

Zdawał on sobie sprawę z tego, że jest osobą apodyktyczną i tłumaczył tym, że jest samotny³⁴. Samotność była jego świadomym wyborem. Jeszcze przed wojną zdecydował o poświęceniu się działalności zawodowej kosztem życia rodzinnego. Stałe pochłonięcie pracą przesądziło o rozpadzie jego małżeństwa po kilku latach od jego zawarcia³⁵. Potwierdził to jego brat, Henryk Giedroyc³⁶. Skoro próba ułożenia sobie życia rodzinnego wówczas się nie powiodła, tym mniej było na to szansa później. J. Giedroyc wyznał w jednym z listów z lat 50., że w istniejących realiach, pomimo strachu przed samotnością, nie czuł się na siłach wziąć odpowiedzialności za drugą osobę, co częściowo wyjaśniało, dlaczego *ogłuszał się „Kulturą” i całym tym młynkiem*³⁷. Dodał przy tym, że choć rozwiązanie to idealne nie było, w jakiś sposób pomagało mu żyć. Po latach stwierdził, że za swoje osiągnięcia zapłacił życiem osobistym, którego nie miał, co bywało dla niego dość dokuczliwe. Zarazem przyznał, że nie umiałby żyć inaczej³⁸.

W zespole cech właściwych charyzmatycznemu przywódcy umiejscawia się też nasycone obojętnością podejście do akumulacji kapitału. M. Weber głosił: „Charyzmatyczni przywódcy gardzą „[...] tradycyjnym czy racjonalnym powszednim gospodarowaniem, zyskiwaniem regularnych dochodów, za sprawą

³⁰ S. Kisielewski, *Spotkania z Jerzym Giedroyciem*, [w] O „Kulturze”. *Wspomnienia i opinie*, oprac. G. i K. Pomianowie, Londyn 1987, s. 65.

³¹ Wypowiedź Luise Elisabeth French. Zob. *Tratwa „Kultury” płynie dalej*. Dostęp: http://new-arch.rp.pl/artukul/629800_Tratwa_quot;Kulturyquot;_plynie_dalej.html [2010-11-16].

³² Zob. J. Nowak [-Jeziorański], *Giedroyc i „Kultura”*, [w] O „Kulturze”. *Wspomnienia i opinie...*, s. 78; J. Żakowski, *Trzy ćwiartki wieku. Rozmowy z Jerzym Turowiczem*, Kraków 1990, s. 124.

³³ H. M. Giza, *Strategia pająka. Niepublikowana rozmowa z Jerzym Giedroyciem*, „Rzeczpospolita”, 15-16 IX 2001, nr 216 – dodatek „Plus-Minus”, nr 37 (465), s. D4.

³⁴ *Bo to jest rodzaj zakonu. Zapis rozmowy Jacka Żakowskiego z Jerzym Giedroyciem twórcą paryskiej „Kultury”*, „Gazeta – Magazyn”, nr 41 (397), 2000, s. 10.

³⁵ J. Giedroyc, dz. cyt., s. 13.

³⁶ W jego dzienniku pod datą 11 listopada 1939 r. znajduje się opis tego, w jak znikomym stopniu pochłonięty innymi rzeczami J. Giedroyc przejął się urodzinami swej (*de facto* byłej) żony. Znamienne jest też jego wspomnienie po latach: „To zaczęło się już w czasach »Buntu Młodych« i »Polityki«. Jerzy ożenił się z piękną dziewczyną pochodzenia rosyjsko-bułgarskiego, Tatianą Szwecow, która oczywiście chciała »żyć«, wychodzić gdzieś, bawić się, a brat nieustannie miał jakieś zebrania, biegł do redakcji itd. [...] Tatiana nie wytrzymała i bardzo szybko od niego uciekła. [...] Brat się nie nadawał do życia rodzinnego. Myślę, że to mu zaczęło przeszkadzać czy gnębić go dopiero pod koniec życia.” Por. H. Giedroyc, *Notatnik maturzysty Rumunia, 1939-1940*, „Zeszyty Historyczne” 2010, z. 171, s. 17; *Dyktatura oświecona. Z Henrykiem Giedroyciem rozmawiają ks. Adam Boniecki i Andrzej Franaszek*, „Tygodnik Powszechny”, 1 X 2006, nr 40 (2986), s. 21.

³⁷ AIL ML, list do Waclawa Zbyszewskiego z 16 lutego 1956.

³⁸ J. Giedroyc, dz. cyt., s. 144.

zmierzającej do tego celu, ciągłej aktywności gospodarczej.³⁹ Odpowiada to charakterystyce J. Giedroycia. Jego współpracownicy podkreślali, że był on bezinteresowny⁴⁰, a jeden z nich, odnosząc się do czasów „Buntu Młodych” i „Polityki”, przypisywał mu abnegację, przy jednoczesnej hojności wobec nich⁴¹. Nie oznaczało to jednak, że J. Giedroyc nie potrafił dbać o sprawy finansowe. W jednym z wywiadów przypisał on sobie umiejętności adekwatne dla ministra skarbu upadającego państwa, ponieważ zawsze umiał wygospodarować jakieś pieniądze⁴². W korespondencji wspominał on o ciągłej walce z trudnościami finansowymi⁴³. Jednak chyba nie zawsze się w nią osobiście angażował. Mogłaby na to wskazywać wypowiedź J. Czapskiego odnosząca się do pierwszych lat funkcjonowania oficyny we Francji. Podkreślił on, że nie tylko zebrał (mając na myśli zbieranie funduszy dla „Kultury” za oceanem), ale i wszelkie trudności materialne na zewnątrz on właśnie załatwiał, zaś J. Giedroyc w tym względzie nie robił nic⁴⁴.

Zauważono, że szereg elementów osobowości J. Giedroycia, w tym nieśmiałość i skłonność do obrażania się, wcale nie predestynowało go do roli charyzmatycznego przywódcy⁴⁵. Miał poważne zahamowania w bezpośrednich kontaktach międzyludzkich, zwłaszcza tam, gdzie pojawiała się większa liczba osób, z czym się zresztą nie krył. Było to zauważalne zarówno w wymiarze zawodowym i w przestrzeni publicznej⁴⁶, jak i w sferze prywatno-towarzyskiej. Niemal kuriozalnie – choć całą rzecz traktował on raczej serio, choć może bez wiary w jej realizację – wyglądało zgłoszenie przezeń swojego uczestnictwa, a przynajmniej możliwości wyrażenia opinii podczas rozmów okrągłego stołu w 1989 r., ale bez ruszania się z Maisons-Laffitte⁴⁷. Jednak nie tylko nie nadawał się na mówcę. Nie widział się także w roli posługującego się bezpośrednio dukiem politycznego demagoga – publicysty czy dziennikarza⁴⁸, twierdził bowiem, że nie jest człowiekiem pióra i nie bardzo potrafi pisać emocjonalnie i przekonująco⁴⁹.

Osobowość czy cechy charakterologiczne J. Giedroycia mogły stanowić najważniejsze z kryteriów decydujących o przyjęciu i utrzymywaniu przez niego

³⁹ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo...*, s. 184.

⁴⁰ K. Pomian, *Wkręgu Giedroycia*, Warszawa 2000, s. 9. Podobnie wypowiadali się m.in. Wacław Zbyszewski i Kajetan Morawski.

⁴¹ W. Zbyszewski, *Niedoszły polski „Lawrence of Arabia”*, „Kultura”, nr 10/637, 2000, s. 40.

⁴² H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte...*, s. 54.

⁴³ List do Iwana Łysiaka-Rudnyckiego z 7 października 1953, J. Giedroyc, *Emigracja ukraińska, Listy 1950-1982*, oprac. B. Berdychowska, Warszawa 2004, s. 564.

⁴⁴ J. Czapski, dz. cyt., s. 156.

⁴⁵ Por. K. A. Jeleński, „Kultura”: *Polska na wygnaniu [w] Zostało tylko słowo. Wybór tekstów o „Kulturze” paryskiej i jej twórcach*, Lublin [1990], s. 45.

⁴⁶ AIL ML, list do Norberta Żaby z 30 listopada 1970. Pisał w nim m.in.: „[...] jak wiesz, jestem człowiekiem kameralnym, nigdy nie przemawiałem w swoim życiu i więcej niż 2 rozmówców wprowadza mnie w panikę.” Także występy przed kamerą telewizyjną ogromnie go tremowały. Por. L. Unger, *Wypędzanie szatana*, Lublin 2005, s. 439.

⁴⁷ M. Bugaj, *Będę rozmawiał o konkretach. Rozmowa z Jerzym Giedroyciem, redaktorem naczelnym paryskiej „Kultury”*, „Przegląd Tygodniowy”, 1989, nr 10, s. 10.

⁴⁸ Por. M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie...*, s. 76.

⁴⁹ Por. list Aleksandra Janty-Polczyńskiego [z 2 marca 1949] do J. Giedroycia, J. Giedroyc, A. Janta-Polczyński, *Korespondencja...*, s. 92.

w Instytucie Literackim stylu charyzmatycznego panowania. Nie były to jednak jedyne przemawiające za tym obiektywne przesłanki. Do pokrewnych czynników zaliczyłbym system jego przekonań i poglądów, zwłaszcza na władzę w ogóle i sposób jej sprawowania, jak również jego punkt widzenia na sposób realizacji celów, które sam obrał. Te pierwsze wraz z przykładami organizacyjno-personalnych wzorców stanowią właściwie osobne, choć pozostające w związku z tymi rozważaniami zagadnienie badawcze, dlatego też zostały pominięte. Zasygnalizuję tu jedynie jego aprobatę dla systemu autorytarnego (w tym także jako modelu do wykorzystania w Polsce po 1989 r.⁵⁰) w polskim wydaniu i uznanie dla jego twórcy, Józefa Piłsudskiego. Chyba nie bez związku z tym podkreślał on, że roli jednostki nie należy bagatelizować⁵¹. Zupełnie na marginesie dodam, że w uprawianym przezeń stylu kierownictwa znalazłyby się podobieństwa (choć skala działalności była całkiem inna) do systemu autorytarnego⁵². Charakterystyczne, że odnosząc się do tego, w jaki sposób pojmował swoją działalność, zapewniał – wierząc jednocześnie, że stanowisko to podzielają jego najbliżsi współpracownicy – że jest to rodzaj służby⁵³. Jak konkretnie mógł ją sobie wyobrażać, o tym można wnosić z jednej z przeprowadzonych z nim rozmów. Indagowany o koncepcję działania politycznego, odpowiedział, że za najważniejszą rzecz uznaje inspirowanie ludzi i inspirowanie jakichś koncepcji⁵⁴. Nie bez znaczenia jest tu niedoprecyzowanie tego, o jakie koncepcje mu chodziło. Ich treść, wedle M. Webera stanowiąca kwestię wiary konkretnej osoby⁵⁵, nie była raz na zawsze ustalona, lecz ulegała przeobrażeniom zależnie od koniunktur i rozwoju sytuacji. J. Giedroyc, posiadający zasady, ale zmieniający poglądy, przy udziale niektórych najbliższych współpracowników, zwłaszcza Juliusza Mieroszewskiego, stojąc na stanowisku, że polityka nie jest sakramentem każdorazowo wypracowywał nowy „program” i następnie starał się go zaszczepić innym. Przy czym określenia „program” raczej się wystrzegano, a w szczególności „ideologii”. Chętniej natomiast twierdzono, że zespół „Kultury” posiada przekonania⁵⁶. Niewykluczone, że zdawał sobie sprawę z tego, że wielu ludziom, także tym ze skłonnością do ulegania charyzmem przywódcy oraz potrzebą czerpania satysfakcji ideowej, generalnie łatwiej pracować dla konkretnego człowieka niż dla abstrakcyjnego programu⁵⁷. Powyższe supozycje dotyczyły sfery polityki. Jednego programu literackiego wedle zapewnień Krzysztofa Pomiana J. Giedroyc nigdy nie miał⁵⁸.

⁵⁰ *Teczki Giedroycia*, oprac. I. Hofman i L. Unger, Lublin 2010, s. 49 (wypowiedź z 1995 r.).

⁵¹ H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte...*, s. 40.

⁵² Doliczyłbym tu np. pewną dozę konserwatyzmu stanowiącego dla autorytarnej władzy naturalne zaplecze, nieumiejętność lub brak chęci do manipulowania wielkimi ruchami mas (*vide* stosunek do NSZ „Solidarność” i chęć oddziaływania tylko na inteligencję), dystans do demokracji i krzykliwej demagogii (por. J. Baszkiewicz, *Władza*, Wrocław 1999, s. 147). Obok podobieństw były też jednak i przeciwieństwa, np. antyliberalizm i promowanie etatyzmu w gospodarce.

⁵³ *Droga na Wschód... Z Jerzym Giedroyciem rozmawia Marek Zieliński*, „Więź”, R. XXXII, 1989, nr 10 (372), s. 42.

⁵⁴ B. Toruńczyk, *Rozmowy w Maisons-Laffitte*, 1981, Warszawa 2006, s. 87.

⁵⁵ M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie...*, s. 98.

⁵⁶ J. Mieroszewski, *Budujemy dom*, „Kultura”, nr 10/84, 1954, s. 6.

⁵⁷ Por. M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie...*, s. 83.

⁵⁸ Zob. K. Pomian, dz. cyt., s. 51.

Zestaw przesłanek przemawiających za oparciem się na osobistej charyzmie należałoby uzupełnić o realne okoliczności i uwarunkowania (geograficzne, personalne, materialne), w jakich J. Giedroyciowi przyszło na emigracji działać. Na poczesnym miejscu plasowałyby się odosobnienie, w którym *de facto* wraz z najbliższym otoczeniem pozostawał w Maisons-Laffitte (później w Mesnil-le-Roi). W jednym z wywiadów wyraźnie stwierdził: „Jesteśmy właściwie wyizolowani.”⁵⁹ Izolacja częściowo była uzasadniona względami natury obiektywnej, takimi jak istniejące możliwości finansowe, lokalowe etc. Jednakże ulokowanie się nie w Paryżu nawet, lecz w niewielkim miasteczku w jego pobliżu uzasadniane było koniecznością odseparowania się od metropolii, gdzie *za dużo byłoby dystrakcji* [z francuskiego: rozrywek], *wskutek czego nie dałoby się niczego zorganizować*⁶⁰. Poza przypadkiem także określone względy organizacyjne wpłynęły na usytuowanie siedziby charyzmatycznego Pana.

Niemniej istotny czynnik stanowiła reprezentacja osób, z którymi zetknął go los i z którymi na różnych płaszczyznach współpracował. Wewnątrz organizacji, w obrębie jego sztabu administracyjnego, znajdowały się osoby, z którymi łączyły go stosunki nie typu zwierzchnik-podwładni, ale właściwie koleżeńskie. Ta sytuacja sprawiała, że istniejący w „Laficie” system powiązań miał nie tyle – czy nie przede wszystkim – charakter materialny (powiązania materialne wyrażają się m.in. istnieniem zespołów ludzkich wytwarzających określoną usługę, obsługujących dane urządzenie oraz istniejących między nimi podziałów pracy i obiegu informacji), ale niematerialny (powiązania tego typu są określane przez wzajemny stosunek ludzi w zespole, ich stosunek do warunków i środków rzeczowych przyjętych w działaniu zespołowym oraz stosunek do zespołowej całości organizacyjnej, łączącej ich w jedną wyodrębnioną organizacyjnie instytucję)⁶¹. Dominacja niematerialnych powiązań w praktyce równała się podtrzymywaniu przez J. Giedroycia modelu integracji złożonej, która oprócz materialnych powiązań (stanowią one tzw. integrację prostą), obejmuje duchową (emocjonalną, uczuciową) łączność ludzi, tak między sobą, jak i z instytucją, którą tworzą. Oznacza ona w szczególności ich duchowe zaangażowanie w instytucję ich zespołowego działania, złączenie ich własnych celów i losów osobistych z jej celami i losami⁶². Także na zewnątrz, choć w inny sposób, określony typ ludzki, jaki stanowili jego rzeczywisti i potencjalni współpracownicy rzutowali na wybór tej właśnie metody zarządzania. Grupę tą zasadniczo konstituowali różnego pokroju intelektualiści, ludzie pióra, osoby o specyficznej wrażliwości i wymaganiach. Kajetan Morawski zwrócił uwagę na to, że właśnie działalność redakcyjna (nie zaś, jak można by dopowiedzieć, doświadczenia z pracy w urzędach) umożliwiła J. Giedroyciowi wykształcenie umiejętności

⁵⁹ Rozmowa z Jerzym Giedroyciem sprzed dwunastu lat, [w] *Zostało tylko słowo... Wybór tekstów o „Kulturze” paryskiej i jej twórcach*, Lublin, b. d. wyd. [1990], s. 71.

⁶⁰ R. Górczyńska, *Portrety paryskie*, Kraków 1999, s. 51. Ewie Berberysz powiedział, że dystans choćby geograficzny był konieczny, bo gdyby „Kultura” miała być choćby w Paryżu, to by jej wcale nie było. Zob. E. Berberysz, *Książę z Maisons-Laffitte...*, s. 95.

⁶¹ Por. J. Kurnal, *Biurokracja i biurokratyzm w teorii organizacji i zarządzania*, [w] *O sprawności i niesprawności organizacji. Szkice o biurokracji i biurokratyzmie*, por red. J. Kurnala, Warszawa 1972, s. 56-57.

⁶² Tamże, s. 58-59.

[...] obcowania z ludźmi o umyśle twórczym, lecz nieco kapryśnym. Nie narzucał im inicjatyw, narzucał dyskretnie pewną dyscyplinę. Umiał administrować ich bogactwami.⁶³

W opinii Iwony Hofman jakość rzemiosła dziennikarskiego w „Kulturze” (tak jak w kilku innych czasopismach) zależała właśnie od charyzmy jej redaktora⁶⁴. Jednym z głównych motywatorów w tym celu przez niego wykorzystywanych – o czym świadczą m.in. uwagi J. Mieroszewskiego⁶⁵ – były pochwały i komplementy. Jakkolwiek pisujący dla niego podkreślali, że bynajmniej nie był pochlebcą, potrafił tak umiejętnie posługiwać się owym instrumentem, że wedle jednej ze współpracownic wyciskał dzięki temu z autora wszystkie soki⁶⁶. Jednak ów motywator, tak jak i cała jego charyzma, nie zawsze okazywały się wystarczające. Gros literatów czy publicystów generalnie nie angażowała się we współpracę tylko – czy nawet głównie – za sprawą wyobrażenia ocharyzmatycznym uprawomocnieniu względnie czysto idealistycznych pobudek. Dochodziło do niej przede wszystkim za sprawą środków odwołujących się do interesu osobistego – wynagrodzeń oraz pozycji społecznej⁶⁷. Fakt ów miał m.in. tę konsekwencję, że z niektórymi osobami nie doszło do podjęcia lub odnowienia – jak z Józefem Winiewiczem czy Ksawerym Pruszyńskim, pisującymi dla niego przed wojną – współpracy, bowiem ulegali oni raczej pobudkom materialnym i zainteresowani byli awansami i karierą, których, w odróżnieniu od możliwości stwarzanych w PRL, nie był on im w stanie zapewnić⁶⁸. Działalność redaktora i wydawcy, a zwłaszcza sposób jej zorganizowania w emigracyjnych warunkach spełniały przesłanki po temu, aby ten rodzaj działalności uznać za wymagający większego uelastycznienia zachowań ludzi, a więc i daleko posuniętej redukcji stopnia sformalizowania organizacji i odchylenia od wzorców biurokratycznych⁶⁹. Jest to uchwytne w sposobie zarządzania tą kategorią – a właściwie obiema wyżej wymienionymi kategoriami – współpracowników J. Giedroycia. Można założyć, że drukując w 1959 r. artykuł Wacława A. Zbyszewskiego, w który ten m.in. przekonywał, że rygor biurokratyczny i pisanie na komendę wpływa jak najgorzej na twórczość pisarzy⁷⁰ zgadzał się z tą ogólną tezą. Co nie

⁶³ K. Morawski, *Wspólna droga z Rogerem Raczyńskim. Wspomnienia*, Poznań 1998, s. 94.

⁶⁴ I. Hofman, *Kwintet solistów. O długoletnich redaktorach i ich pismach*, [w] *Na obrzeżach polityki*, pod red. M. Kosmana, cz. 2, Poznań 2002, s. 77.

⁶⁵ AIL ML, list Juliusza Mieroszewskiego do J. Giedroycia z 26 lutego 1952. Jest w nim *passus*: „W Pańskiej przyjacielskiej ocenie mojej popularności jako publicysty zarówno tu, jak i w Kraju – jest wiele przesady. Niemniej jeżeli przyjmujemy, że w ostatnich dwóch latach zaawansowałem jako dziennikarz z klasy C do klasy B – to jest to co najmniej w połowie Pańska zasługa. Pięć lat temu byłem takim samym dziennikarzem jak dziś, ale moi redaktorzy nie umieli mnie wykorzystać. Ryś Piestrzyński wrzucał moje najlepsze artykuły do kosza, [Mieczysław] Grydzewski ścinał mi artykuły do 1/3 oryginalnego tekstu, w „Paradzie” tępiła mnie cenzura angielska itd. Każdy redaktor ma takich dziennikarzy na jakich zasługuje.” Podobnie Mariusz Wilk, rosyjski korespondent „Kultury” podkreślał, że zaistniał właśnie dzięki J. Giedroyciowi. Zob. M. Wilk, *Wilczy notes*, Warszawa 2007, s. 56.

⁶⁶ Por. E. Berberysz, *Dwóch szefów...*, s. 43.

⁶⁷ Por. M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie...*, s. 58, 59.

⁶⁸ B. Toruńczyk, dz. cyt., s. 84-86.

⁶⁹ Por. J. Kurnal, dz. cyt., s. 41.

⁷⁰ W. A. Zbyszewski, *Voice of America*, „Kultura” nr 9/143, 1959, s. 135. Uwaga ta odnosiła się do specyfiki pracy pisarzy zatrudnionych w biurach radiowych.

znaczyło, że ulegał miękkości i rozlazłości cechującej niemalą część przedstawicieli tego środowiska. Miewał czasami dość, cytuję, „swoich »Norwidów«⁷¹ i podkreślał wyraźnie, że od literata poza talentem należy wymagać dobrej pracy⁷². Jako przedmiot zarządzania gdzieś pośrodku między tymi dwoma grupami sytuowali się techniczni pracownicy „Kultury”. Zakładając – a są świadectwa, które by to potwierdzały⁷³ – że wszyscy lub przynajmniej większość z nich czerpała osobistą satysfakcję z tej pracy, była oddana J. Giedroycowi i skłonna do poświęceń, nawet w kwestii materialnej (ich zarobki przypuszczalnie nie stanowiły fortun) musieli oni jednak być także normalnie opłacani.

Wskazując grunt, na którym w Instytucie Literackim mogły zaistnieć stosunki panowania oparte na charyzmie, w dalszej kolejności należy udowodnić, że one faktycznie tam egzystowały. Innymi słowy czas, aby wskazać elementy „lafickiej” rzeczywistości odpowiadające opisanym przez M. Webera wyznacznikom panowania tego typu. Wspominałem wyżej o swoistym koleżeństwie, łączącym J. Giedroycia przede wszystkim ze współdziałającymi z nim na miejscu, w „Laficie”, współpracownikami. Trzeba do tego dodać, że dla tamtejszych relacji charakterystyczne było życie ze sobą wszystkich członków zespołu (z pominięciem zatrudnianego głównie od lat 80. personelu technicznego, względem którego utrzymywany był dystans, choć chyba mniejszy niż w innych podobnych organizacjach). Jest to zjawisko typowe dla stosunków istniejących w sztabie administracyjnym charyzmatycznego Pana. M. Weber utrzymywał, że jego członkowie „[...] żyją (zwykle) z panem w komunizmie [sic!] miłości czy koleżeństwa [...]”⁷⁴ U źródła takiego koleżeńskiego – nie traktowałbym tego wszakże bezwzględnie – ułożenia stosunków leżały głównie wspólne doświadczenia wojenne związane ze służbą odbywaną w 2. Korpusie. Ukształtowały one typ więzi osobistych, które w zasadniczym zrębie przetrwały wszystkie kolejne dekady. J. Giedroyc opisując wykonywaną przez siebie oraz współpracowników *czysto maniacką pracę* tłumaczył:

Wynika to z tego, że my ciągle jeszcze żyjemy życiem wojskowym. Kiedy żyło się w wojsku [...], to się było pochłoniętym tą robotą i przyzwyczajonym do wspólnego życia.

Dodał, że wykonywanie pracy w ten, a nie inny sposób, uważał za trudne i możliwe tylko dzięki temu, że istniały *jakieś więzi uprzednie*⁷⁵. Traktowanie najbliższych współpracowników po koleżeńsku czy niemal równo widoczne było także w

⁷¹ List do K. A. Jeleńskiego z 18 czerwca 1956, J. Giedroyc, K. A. Jeleński, *Listy 1950-1987*, oprac. W. Karpiński, Warszawa 1995, s. 248.

⁷² ALL ML, list do Anieli Mieczysławskiej z 11 marca 1956. Dodał też przy tym: „Jeśli łączy się to z charakterem, to jest ideał, ale to się niestety rzadko zdarza.”

⁷³ Krzysztof Głuchowski w liście do Marii Danilewicz-Zielińskiej z 27 listopada 1997 relacjonując wizytę w Maisons-Laffitte sprzed dwóch dni m.in. podkreślił, że zespół młodych pracowników z wielką czcią traktował, cytując, trójkę seniorów oraz że wyraźnie widać, że panuje tam żelazna dyscyplina. Zob. K. Głuchowski, *W Maisons-Laffitte*, „Przegląd Polski on-line” z 16 VI 2006; dostęp: <http://www.dziennik.com/www/dziennik/kult/archiwum/01-06-06/pp-06-16-02.html> [2010-12-21].

⁷⁴ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo...*, s. 183.

⁷⁵ Rozmowa z Jerzym Giedroycem sprzed dwunastu lat..., s. 71.

podkreślaniu przez niego ich identycznej z własną pozycją prawną, tzn. posiadanie statusu uchodźców politycznych⁷⁶.

Tamta cecha uwidaczniała się w powiązaniu z inną – dzieleniem przez wyżej wymienionych wspólnej przestrzeni, w której toczyło się tak życie prywatne, jak i zawodowe. Według Marka Żebrowskiego zaczątki tego modelu (falanster – prowadzenie wspólnego gospodarstwa), pomimo dysponowania przez J. Giedroycia i pozostałych osobnymi kwaterami, uwidoczniły się już w Rzymie, w okresie istnienia spółki Casa Editrice Lettere⁷⁷. Model ten przeniesiono, względnie przyjęto po przeprowadzce redakcji „Kultury” i oficyny do Francji. Zofia Romanowiczowa będąca obserwatorką jej ówczesnej działalności odnotowała, że dom „Kultury” był nie tylko miejscem pracy, czyli siedzibą redakcji, centrum wielu emigracyjnych poczynań, archiwum, biblioteką, ale też jednocześnie domem, prywatnym i społecznym (tj. udzielającym schronienia i gościny)⁷⁸. Od pewnego momentu praktyce tej zaczęto nadawać wymowne określenia. Ponieważ organizacyjnie Instytut Literacki bardziej kojarzył się ze społecznością czy stowarzyszeniem o charakterze religijnym aniżeli ze zwyczajnym przedsiębiorstwem, w wypowiedziach na jego temat pojawiły się terminy tj. klasztor, falanster oraz kibuc⁷⁹. Niektórzy, np. Gustaw Herling-Grudziński, używali określenia komuna⁸⁰, z kolei Zygmunt Hertz posługiwał się terminem kołchoz⁸¹. Także sam J. Giedroyc stosował zamiennie, z cieniem przekory, określenia: zakon⁸², kołchoz⁸³ i komuna⁸⁴. Nazwy te, nawiązujące do różnych form wspólnoty bądź społeczno-politycznego ustroju (notabene zwalczanego przez J. Giedroycia), i odpowiadające im realia mają wiele wspólnego z panowaniem charyzmatycznym. Według M. Webera charyzma stanowi, obok wspólnoty domowej, historyczne siedlisko komunizmu, który pojawia się m.in. na niepowszednim podłożu charyzmatycznych zasad. Wówczas może być albo „komunizmem obozu i łupów”, albo „komunizmem miłości klasztoru” z samoograniczeniem do *caritas* i jałmużny⁸⁵. W przypadku lafickich stosunków w grę wchodziłaby naturalnie druga odmiana. Warto dodać, że trwa ona nie tylko w obrębie rygorystycznych wspólnot religijnych, ale także w łonie społeczności zawodowych⁸⁶. Pomimo praktykowania tego modelu wielu członków zespołu – chyba nawet wszyscy

⁷⁶ Po wielu latach (autoryzowana rozmowa z Jerzym Giedroyciem przeprowadzona przez Józefa Garlińskiego 4 czerwca 1986 roku), „Pamiętnik Literacki”, (Londyn) 1987, t. XI, s. 10.

⁷⁷ M. Żebrowski, *Adresy Jerzego Giedroycia*. Dostęp: <http://www.polskieradio.pl/62/646/Artyku-1/261025.Adresy-Jerzego-Giedroycia> [2010-11-16].

⁷⁸ Z. Romanowiczowa, *Popołudnie z przeszłości*, [w] O „Kulturze”. *Wspomnienia i opinie...*, s. 37.

⁷⁹ K. A. Jeleński, dz. cyt., s. 48; K. Pomian, dz. cyt., s. 19; C. Bielecki, *Księżę Witold w podziemiu*, [w] Jerzy Giedroyc. *Redaktor. Polityk. Człowiek...*, s. 56.

⁸⁰ E. Berberyusz, *Księżę z Maisons-Laffitte...*, s. 152.

⁸¹ List do C. Miłosza z 20 października 1968, Z. Hertz, *Listy do Czesława Miłosza 1952-1979*, oprac. R. Gortczyńska, Paryż 1992, s. 282.

⁸² B. Toruńczyk, dz. cyt., s. 29. Twierdził, że „Kultura” stanowi właśnie rodzaj zakonu.

⁸³ *Rozmowa z Jerzym Giedroyciem sprzed dwunastu lat...*, s. 71. Dodał, że sposób życia, jaki wiedli, był więcej, niż nietypowy.

⁸⁴ List do Adama Pragiera z 26 listopada 1947. Podaje za: M. Ptańska, *Rzymskie lata Instytutu Literackiego*, „Zeszyty Historyczne” 2001, z. 137, s. 33.

⁸⁵ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo...*, s. 824.

⁸⁶ Tamże, s. 825.

- na czele z J. Giedroyciem dostrzegało związane z tym niedogodności. Wedle Krzysztofa Pomiana J. Giedroyciowi, o wyraźnych skłonnościach do samotnictwa, chwilami ciążyło życie w falansterze⁸⁷. Zofia Hertz przyznawała, że odosobnienie, w jakim żyli i pracowali, bywało dotkliwie, podobnie jak i *całkowita [sic!] rezygnacja z własnego życia*⁸⁸. Henryk Giedroyc zawarłszy w 1966 r. małżeństwo z Ledą Pasquali po prostu wyprowadził się do własnego mieszkania w Paryżu. Najzagorzalszym krytykiem mieszkania i pracy w tym samym miejscu był Zygmunt Hertz. Mimo, że był osobą towarzyską, otwartą i nie bez powodu nazywano go ministrem ds. przyjezdnych Polaków, irytowało go nieustanne nachodzenie domu przez licznych odwiedzających⁸⁹. Tym, co go szczególnie raziło, była panująca atmosfera „klasztoru z klauzurą”, tym bardziej, że nie potrafił dociec powodów, dla których tak to wyglądało⁹⁰. Przypuszczam, że mogło to być uzasadnione m.in. przekonaniem J. Giedroycia, iż dzięki temu dodatkowym wsparciem dla charyzmy będzie autorytet moralny. Jego wypowiedzi wskazują, iż uważał, że ludzie w władzy wraz z fachowymi kwalifikacjami (autorytet faktyczny u W. Kieżuna⁹¹) winni posiadać autorytet moralny⁹² i że sprawowanie funkcji przywódczych w państwie musi wiązać się z posiadaniem zarówno charyzmy, jak i owego autorytetu⁹³. Wszelako sytuacja ta pokazuje, że J. Giedroyc nie widział chyba powodu, aby jakoś specjalnie tłumaczyć się współpracownikom z przyczyn podtrzymywania życia i pracy w takich warunkach. Krytyka Z. Hertza ograniczała się chyba tylko do prywatnych rozmów z żoną i ludźmi spoza „Lafitu”, bądź do korespondencji. Chyba nigdy otwarcie wobec J. Giedroycia nie zakwestionował on tego modelu. Mogło się to wiązać głównie z przywiązaniem do żony, która niezłomnie stała po jego stronie. Jakkolwiek uciążliwy, a nawet podważany, model ten zgodnie podtrzymywano, zapewne w przekonaniu, że w tamtych realiach wydawał się być jedynym możliwym. Zofia Hertz w jednej z wypowiedzi zauważyła, że gdyby tak właśnie tego nie zorganizowano, „Kultura” (w sensie całego ośrodka), jaką wszyscy znali, nigdy nie mogłaby zaistnieć⁹⁴. Przy okazji warto, w ślad za K. Pomianem, dodać, że nie trzeba było koniecznie mieszkać w „Laficie”, aby być członkiem tamtejszego „zakonu”. Przywołał on kasus J. Mieroszewskiego, który nigdy nie był w siedzibie Instytutu Literackiego, ale „[...] w zakonie »Kultury« piastował wysoką godność, gdyż złożył jej śluby wierności i podporządkował cały swój sposób życia.”⁹⁵ Podobnie Janusz Korek podkreślał, że tym, co łączyło z sobą ścisły sztab współpracowników

⁸⁷ K. Pomian, dz. cyt., s. 84.

⁸⁸ B. Toruńczyk, *Rozmowy w Maisons-Laffitte*, 1981, Warszawa 2006, s. 40.

⁸⁹ I. Chruślińska, *Była raz „Kultura”... Rozmowy z Zofią Hertz*, Warszawa 1994, s. 121.

⁹⁰ Zob. jego list z 28 grudnia 1964. [w:] Z. Hertz, *Listy do Czesława Miłosza...*, s. 200. M.in. zadawał w nim retoryczne pytanie o przyczyny owych „klasztornych” reguł: „Po co, dlaczego, tego nikt nie wie, ale pewno dlatego, żeby to ładnie wyglądało: »Kochamy ojczyznę z wyrzeczeniami«. Gówno prawda w tym wszystkim, ale co zrobić.”

⁹¹ W. Kieżun, dz. cyt., s. 137-138.

⁹² *Teczki Giedroycia...*, s. 61.

⁹³ Głosił on, że J. Piłsudski był politykiem i przywódcą z autorytetem i charyzmą, natomiast nawiązując do L. Wałęsy i jego działalności jako prezydenta, orzekł, że bycie bezspornie charyzmatyczną osobowością nie wystarcza do sprawowania funkcji przywódczych w państwie. Zob. *Teczki Giedroycia...*, s. 53, 46.

⁹⁴ I. Chruślińska, dz. cyt., s. 121-122.

⁹⁵ K. Pomian, dz. cyt., s. 163.

J. Giedroycia, było nie tyle wspólne zamieszkiwanie, ile właśnie wkład pracy i czasu poświęcany zabiegom wokół utrzymania „Kultury”⁹⁶.

Powyżej sygnalizowana cecha w warstwie słownej może kojarzyć się z niejednokrotnie używanym przez J. Giedroycia określeniem (w odniesieniu do metody czy charakteru własnej oraz zespołowej pracy) „chałupnictwo”, „chałupniczy warsztat”⁹⁷. Aczkolwiek rozumiał on pod nim nie tylko wykonywanie pracy w swoim domu i, oczywiście, nie chodziło mu o też o wykonywaną przez siebie i współpracowników produkcję określonych wyrobów systemem nakładczym (z surowców i na zlecenie nakładcy). Przypuszczam, że ta retoryka służyła mu do podkreślenia funkcjonowania redakcji i oficyny w sposób nie do końca profesjonalny, przy niewielkim nakładzie zaangażowanych środków oraz ludzi, których praca nie była przy tym najściślej rozgraniczona i co ku jego żalowi stawiało niekiedy niektóre teoretycznie istniejące możliwości działania politycznego poza jego zasięgiem. W podobnym kontekście i znaczeniu posługiwał się określeniem „hochsztaplerka”. Do kwestii tych nawiązuję w dalszej części artykułu, w której dokładniej omawiam sztab charyzmatycznego Pana.

M. Weber podkreślał, że panowaniu charyzmatycznemu właściwy jest brak regulaminów i abstrakcyjnych zasad prawnych⁹⁸. Przez to, że obce są mu wszelkie reguły, jest ono swoiście irracjonalne i opozycyjne wobec panowania racjonalnego (np. biurokratycznego) i tradycyjnego (np. patriarchalnego, stanowego)⁹⁹. Charakterystyka ta odpowiada realiom funkcjonowania „lafickiej” oficyny, choć pewne odstępstwa od tego modelu, wyrażające się np. obecnością dokumentacji organizacyjnej, były tam w niektórych okresach dostrzegalne (np. częściowo w okresie rzymskim oraz w końcu lat 90., po zarejestrowaniu Stowarzyszenia Instytut Literacki „Kultura” – notabene w tym charakterze, już nie jako przedsiębiorstwo, Instytut Literacki zaczął działać dopiero od lata 2002 r., już po śmierci J. Giedroycia¹⁰⁰). Nie oznacza to jednak, że tam, jak i w innych podobnych przypadkach, panowała się anarchia i chaos. Albowiem, co uwypuklał M. Weber

[...] każdy autentyczny przywódca zwiastuje [sic!], tworzy nowe przykazania i żąda ich przestrzegania, w pierwotnym sensie charyzmy: na mocy [...] konkretnego aktu twórczej woli, która przez wzgląd na swe źródło zostaje uznana przez wspólnotę [...]. Uznanie to jest obowiązkowe.¹⁰¹

J. Giedroyc podtrzymując dosyć luźne podziały i zakresy obowiązków, nie opisanych w żadnych dokumentach organizacyjnych, mógł czynić tak m.in. dlatego,

⁹⁶ J. Korek, *Kij w mrowisko, czyli „giedroyciologia” widziana za Sztokholmu*, [w] *Udało mi się mieć ciekawe życie. Leopold Unger. Księga jubileuszowa pod reakcją Iwony Hofman*, Lublin 2008, s. 199.

⁹⁷ List do A. Janty-Polczyńskiego [z 9 stycznia 1962], J. Giedroyc, A. Janta-Polczyński, *Korespondencja...*, s. 430.

⁹⁸ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo...*, s. 183.

⁹⁹ Tamże.

¹⁰⁰ Zob. 100 tysięcy listów. Z Jackiem Kravczykiem redaktorem „Zeszytów Historycznych” edytorem i opiekunem archiwum „Kultury” rozmawia Andrzej Franaszek, „Tygodnik Powszechny”, 1 X 2006, nr 40 (2986), s. 24.; Z. Hertz, H. Giedroyc, *Do czytelników i przyjaciół*, „Zeszyty Historyczne” 2002, z. 142, s. 4.

¹⁰¹ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo...*, s. 183.

że był spokojny o to, iż mimo „deficytu formalizacji” w załatwianiu spraw nigdy nie występowały poważniejsze dysfunkcje. Choć zdawał sobie jednocześnie sprawę, że nie wszędzie podobne założenia mogły zdać egzamin w praktyce. Charakterystyczne, że NSZZ „Solidarność”, która przyjęła nieco podobne założenia w zakresie organizacji wewnętrznej (np. nie opierając się na etatowym personelu biurowym, który podlegał ponadto silnej fluktuacji), została przez niego mocno skrytykowana właśnie za kompletny chaos organizacyjny, brak podziału kompetencji (sic!) i stan, w którym *wszyscy załatwiają wszystko*¹⁰². Odnosząc się do jego sposobu komunikowania się ze współpracownikami, zwłaszcza zaś wyrażania swojej woli skłonny jestem przypuszczać, że w jakiejś mierze zależnie od ich osobistej pozycji, tudzież częściowo z innych względów (np. okoliczności, rodzaju „zadania”), przybierało to formę doraźnych poleceń, albo, chyba częściej, próśb. Tym ostatnim jego współpracownicy raczej nigdy nie odmawiali¹⁰³. Analogicznie było z osobami, plasującymi się nieco dalej od ścisłego otoczenia redaktora „Kultury”¹⁰⁴. Pomijając właściwą mu kurtuazję i maniery J. Giedroyc mógł oczekiwać zadośćuczynienia jego prośbom przez sztab i zwolenników, ponieważ ich posłuszeństwo wynikało nie z mocy legalnego ustanowienia czy obyczaju, ale z faktu, że w niego wierzyli¹⁰⁵.

Innym potwierdzeniem obecności w „Laficie” przejawów charyzmatycznego panowaniu było symptomatyczne podejście do spraw materialno-finansowych. Przypomnę, że według M. Webera typowe formy charyzmatycznego zaspokajania potrzebto – obok łupów i wymuszania – zaopatrywanie na wielką skalę przez mecenasów (m.in. przez darowizny, fundacje) lub żebranie¹⁰⁶. Ten typ panowania, odrzucając wszelkie splecenie z powszedniością, stanowi ponadto kazus „niegospodarności”. Może tylko „wykorzystywać” – bez jakiegokolwiek wewnętrznego zaangażowania – niestałe okazjonalne zarobkowanie¹⁰⁷. Pod tym względem gospodarka finansowa Instytutu Literackiego, jak i odnośne działania oraz postawa jej dyrektora w dużym stopniu spełniały przesłanki dla takiego zaklasyfikowania. Praktycznie rzecz biorąc funkcjonowanie redakcji i oficyny oraz realizacja różnych pozawydawniczych przedsięwzięć jej szefa stale wiązała się z poszukiwaniem zewnętrznych źródeł finansowania. Już w okresie rzymskim nie miała część pozyskiwanych środków finansowych bądź dających się spieniężyć materiałów (np. *solvage*) miała charakter darów¹⁰⁸. Także w następnych latach zdobywanie pieniędzy (tak na specjalne okazje, np. zakup willi-siedziby „Kultury”, jak i na bieżącą działalność, w tym wydawanie

¹⁰² B. Toruńczyk, dz. cyt., s. 74. W szczególności drażnił go bałagan w prowadzeniu korespondencji, której materia, przy odchodzeniu zajmującej się nią ochotniczo maszynistki, dla następczyni stanowiła nie wiadomą.

¹⁰³ G. Herling-Grudziński pytany na otwarciu wystawy „W kręgu paryskiej „Kultury” w Muzeum Literatury w Warszawie 12 września 1991 r. dlaczego to on przyjechał, a nie J. Giedroyc i gdzie on jest, odpowiedział, że J. Giedroyc go o przyjazd prosił, dodając: „A jak Giedroyc mnie o coś prosi, to ja, mam własne powody, nie odmawiam.” Zob. L. Unger, dz. cyt., s. 432.

¹⁰⁴ Por. J. Baczyński, *Pożegnanie. Jerzy Giedroyc (1906-2000)*, „Polityka”, nr 39 (2264), 23 IX 2000, s. 15; A. Mencwel, *Lekcja pokory, [w] Udało mi się mieć ciekawe życie...*, s. 86.

¹⁰⁵ M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie...*, s. 58.

¹⁰⁶ Tenże, *Gospodarka i społeczeństwo...*, s. 184.

¹⁰⁷ Tamże, s. 184.

¹⁰⁸ Por. B. Toruńczyk, dz. cyt., s. 16; I. Chruślińska, dz. cyt., s. 49.

miesięcznika) w dużej mierze oznaczało przyjmowanie darów lub tylko z grubsza stałe dofinansowywanie (np. przez Kongres Wolności Kultury). Na przełomie lat 40-tych i 50-tych na podstawową działalność – wydawanie „Kultury” – kilkunastokrotnie otrzymano z zewnątrz (od arystokratów, przedsiębiorców, organizacji społecznych) pomoc¹⁰⁹. Darczyńcami byli m.in. Maria Dolores de Burbon-Siciles Czartoryska, Cecylia Burr, Witold Małcużyński, Stefan Zamoyski, żołnierzy polskich kompanii wartowniczych w Niemczech, Wydział Stanowy na dolną część Nowego Jorku Kongresu Polonii Amerykańskiej, Legion Młodych Polek z Chicago, zespół polskiej audycji radiowej nadawanej z Detroit, polonia kanadyjska. Wśród osób prawnych udzielających wsparcia Instytutowi Literackiemu, występującemu niekiedy jako pośrednik między nimi, a jego właściwym odbiorcą (np. pisarzem, któremu J. Giedroyc chciał pomóc) były – w różnych okresach i z różnym udziałem oraz zakresem rzeczowym niesionej pomocy – m.in. Fundacja Forda¹¹⁰ (od 1952 r. stypendia dla krajowców), Fundacja Artura Koestlera (*dawała od czasu do czasu jakieś drobne sumy*)¹¹¹, Fundacja Charlesa Merrilla, Fundacja Lilly Endowment (na druk serii „Archiwum Rewolucji” od 1967 r.)¹¹², Towarzystwo Opieki Nad Archiwum Instytutu Literackiego w Paryżu. Wyżej opisany krąg darczyńców, zresztą nie kompletny, do których można włączyć *en bloc* czytelników „Kultury”, nie stanowił przypadkowego zestawienia. Wypowiedzi J. Giedroycia nie zostawiają wątpliwości, że poszukiwał on pieniędzy w szeroko rozumianym sektorze prywatnym, odzegnując się od kołatania o pomoc z puli środków państwowych¹¹³. Nawiasem mówiąc trzymał się nawet zasady nie przyjmowania odznaczeń państwowych, także przed wojną¹¹⁴. Zadawałoby to kłam posądzeniom o subsydiowanie go przez wywiad – polski w Dwudziestoleciu czy amerykański w okresie zimnowojennym. Postępującemu w ten sposób J. Giedroyciowi przyświecały, poza potrzebą utrzymania niezależności, jeszcze dodatkowe motywy. Otóż pozyskiwanie darów pieniężnych od czytelników i sympatyków miało być także okazjonalnym – stałym była liczba prenumerat – probierzem poparcia („plebiscytem uznania”) dla działań ośrodka i personalnie dla jego szefa¹¹⁵. Sposób ten pozwalał nie tylko zebrać niezbędne środki finansowe, ale też pośrednio umożliwiał określenie zasięgu rozprzestrzeniania się lansowanych idei w wymiarze wykraczającym poza wydaniczym. Ale jego dyrektor niejednokrotnie podkreślał, że motywy jego działalności nie były natury ekonomicznej. W kontekście planowanej przeprowadzki z

¹⁰⁹ K. Pomian, dz. cyt., s. 30-31; H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte...*, s. 75-76.

¹¹⁰ Jej wsparcie, czy szerzej współpracę z nią badaczka tematu uznała za marginesową. Zob. M. Ptańska, *Jerzego Giedroycia Hôtel Lambert...*, s. 26.

¹¹¹ J. Giedroyc, *Autobiografia...*, Warszawa 1999, s. 192.

¹¹² *Droga na Wschód...*, s. 47.

¹¹³ W liście do Juliusza Mieroszewskiego z 4 września 1966 pisał: „Ja nie liczyłem i nie liczę na ew[entualne] pieniądze ze źródeł państwowych, a jedynie poszukuję prywatnych fundacji i mecenasów.” 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, Paryż 1988*, s. 22-23. Zob. też *Autobiografia...*, s. 159 (o niechęci do amerykańskich pieniędzy rządowych), 160 (o poszukiwaniu USA nie rządowych pieniędzy).

¹¹⁴ AIL ML, list do Stefani Kossowskiej z 9 maja 1994.

¹¹⁵ *Droga na Wschód...*, s. 47.

Włoch do Francji zadeklarował, że nie zależy mu na utrzymaniu placówki o charakterze handlowym, która pozwoliłaby mu lepiej czy gorzej egzystować¹¹⁶. Owo stanowisko później niezmiennie podtrzymywał, zaznaczając, że kierowany przez niego ośrodek ma charakter kulturalno-polityczny i w żadnym razie nie jest „impresją handlową”¹¹⁷. Te ostatnie uwagi nabierają znaczenia, gdy zestawia się je z refleksjami M. Webera odnośnie rozróżniania polityków, którzy żyją bądź „z”, bądź „dla” polityki. W odróżnieniu od tych pierwszych, którzy czynią z niej stałe źródło dochodów, człowiek politykujący „dla” samej polityki musi cechować się „zbędnością” gospodarczą, co oznacza, że jego dochody nie mogą zależeć od stałego osobistego zaangażowania – całkowicie lub w przeważającej mierze – swojej siły roboczej i swojego myślenia dla ich pozyskania¹¹⁸. Jest bardziej niż wątpliwe, że J. Giedroyc uważał się – lub życzyłby sobie, aby go uważano – za uprawiającego politykę z pobudek materialnych. Poruszając wątek finansowy nie sposób się oprzeć porównaniu jego podejścia z opisanymi przez M. Webera cechami amerykańskiego partyjnego *bossa* – politycznego przedsiębiorcy kapitalistycznego, który m.in. dyskretnie i bez zdawania publicznie sprawy ze swych rachunków inkasował od darczyńców środki finansowe na wybory, i który ponadto szukał władzy i dla niej samej i jako źródła finansów, ale pracował w cieniu i nie dążył do społecznych honorów i osiągnięcia urzędów, nigdy nie przemawiał, ale sugerował mówcom, co mają powiedzieć dla osiągnięcia celów, myślał absolutnie trzeźwo¹¹⁹.

Obecność charyzmy jako swoistego regulatora stosunków w „Laficie” uwidaczniała się też w wymiarze rodzinnym. J. Giedroyc, choć rozwiedziony, utrzymywał kontakt z byłą żoną, Tatianą French (przeżyła go o kilka lat), spotykając się z nią i w Londynie i podczas jej przyjazdów (np. w 1988 r.¹²⁰) do Francji. Kręgosłup „Kultury” stanowiło małżeństwo Zygmunta i Zofii Hertzów; żonaci byli Henryk Giedroyc i Gustaw Herling-Grudziński. Wszelako wszyscy oni, poza G. Herlingiem-Grudzińskim, nie mieli dzieci. Waław A. Zbyszewski w 1959 r. na łamach paryskiego miesięcznika stwierdził – co, drukując tekst z owym wymownym *passusem* milcząco chyba potwierdził jego redaktor – że nie byłoby „Kultury” gdyby nie to, że wyżej wymieniony oraz trzon jego zespołu stanowili ludzie bezdzietni¹²¹. Nie posiadanie potomstwa zapewne sprawiało, że nie istniała pokusa angażowania sił z myślą o potomnych, co musiało być niekorzystnie odbić się na ich ofiarności dla charyzmatycznego Pana oraz organizacji. Nie próbując rozwijać tej delikatnej i złożonej kwestii, chcę jedynie zwrócić uwagę na to, że fakt nieposiadania przez charyzmatycznego Pana i członków jego administracyjnego sztabu potomstwa – bo tak trzeba ich potraktować –

¹¹⁶ List do Kazimierza Wiśniowskiego z 21 kwietnia 1947. Podaje za: M. Ptasieńska, *Rzymskie lata Instytutu Literackiego...*, s. 27.

¹¹⁷ List do W. Gombrowicza z 30 czerwca 1956, J. Giedroyc, W. Gombrowicz, *Listy 1950-1969*, oprac. A. S. Kowalczyk, Warszawa 1993, s. 166. Z kolei w liście do J. Nowaka-Jeziorańskiego z 25 grudnia tr. zaznaczał: „(...) moje wydawnictwa nigdy nie były – jak cała „Kultura” zresztą – traktowane zarobkowo czy handlowo.” J. Nowak-Jeziorański, J. Giedroyc, *Listy...*, s. 140.

¹¹⁸ M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie...*, s. 64.

¹¹⁹ Tamże, s. 89-90. Obok zbieżności były też istotne różnice, *boss* np. nie miał stałych zasad – przekonań politycznych, bywał źle wychowy, choć z życiem prywatnym bez zarzutu.

¹²⁰ AIL ML, *Agenda* z drugiego półrocza 1988, wpis z 6 września.

¹²¹ W. A. Zbyszewski, *O pisarzach i redaktorach*, „Kultura”, nr 3/127, 1959, s. 30.

stanowi kolejny element pasujący do charakterystyki charyzmatycznego panowania.

Jednym z gwarantów czystości charyzmy wobec interesów życia codziennego ma być wspomniany wyżej komunizm, utrzymywany m.in. przez niebezpieczeństwo obozu wojennego podzielane przez trwające w nim osoby¹²². Nikt nie zakwestionowałby pozycji podparyskiej oficyny jako ośrodka odważnie i konsekwentnie walczącego z budzącym strach komunizmem w wydaniu sowieckim. Przedmiotem szczegółowych ustaleń czy sporów mógłby co najwyżej być zakres niebezpieczeństwa bezpośrednio zagrażającego jego szefowi i współpracownikom. Nie groziło im, głównie dzięki znajomościom na najwyższym szczeblu władz francuskich i stosowanym „akcjom prewencyjnym”, usunięcie czy deportacja z Francji, względnie nakaz zaprzestania działalności, do czego w drodze dyplomatycznych nacisków usiłowały w latach 60. doprowadzić władze PRL¹²³. Realne zagrożenie istniało chyba tylko we wczesnym okresie pobytu we Francji, kiedy zdarzały się porwania obcokrajowców pochodzących z terenów objętych radziecką strefą wpływów przez NKWD¹²⁴. Władze francuskie wręcz sugerowały J. Giedroycowi, aby w dokumentach, którymi się posługiwał, zataił fakt urodzenia się w Mińsku Litewskim, który znalazł się w granicach ZSRR¹²⁵. Uważał on wszakże, że groźba porwania bądź zamachu zwykłych „pogan” (czyli nie: ex-prominentów aparatu państwowo-partyjnego, a zwłaszcza pracowników wywiadu i innych służb w krajach komunistycznych) nie dotyczy, dając m.in. dowód odwagi w czerwcu 1950 r. w Berlinie, gdy wybrał się na spacer do radzieckiego sektora okupacyjnego. Podobnie inwigilacja ze strony SB nie była w jego ocenie poważna, a w każdym razie skuteczna; jej przejawy uważał raczej za irytujące¹²⁶. Niemniej jednak warunki działania oficyny przez zdecydowaną większość czasu, w jakim kierował nią J. Giedroyc, trzeba ocenić jako niekomfortowe pod względem bezpieczeństwa i tym samym za spełniające kryteria dla „obozu wojennego”.

Cechą charakterystyczną stosunków panujących w „Laficie” było to, że J. Giedroyc nie miał ani jako redaktor ani jako dyrektor oficyny, tak w merytoryczno-politycznym, jak i w technicznym aspekcie, swojego formalnego zastępcy. Korespondowałoby to z twierdzeniem M. Webera, który zauważył, że w sztabie administracyjnym charyzmatycznego Pana nie ma hierarchii¹²⁷. J. Giedroyc w 1985 r. publicznie ogłosił, że nigdy nie szukał i nie szuka zastępcy¹²⁸. G. Herling-Grudziński, którego J. Giedroycowi zdarzało się nawet określać jako literackiego redaktora¹²⁹, choć

¹²² M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo...*, s. 825.

¹²³ Por. list do J. Nowaka-Jeziorańskiego z 27 sierpnia 1966, J. Nowak-Jeziorański, J. Giedroyc, *Listy...*, s. 286; list do J. Stempowskiego z 24 września 1967, J. Giedroyc, J. Stempowski, *Listy 1946-1969*, oprac. A. S. Kowalczyk, cz. 2, Warszawa 1998, s. 412.; H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte...*, s. 140.

¹²⁴ Por. H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte...*, s. 177.

¹²⁵ K. Sosin, *Niezależność nie jest łatwa. Rozmowa z Jerzym Giedroyciem*, „Zdanie. Pismo Stowarzyszenia »Kuznica«”, nr 1-2 (120-121), 2000, s. 32.

¹²⁶ Zob. list do J. Mieroszewskiego z 26 września 1966, [w] M. Ptańska-Wójcik, *Inwigilacja Instytutu Literackiego przez Służbę Bezpieczeństwa w czasach Gomułki*, [w] *Aparat bezpieczeństwa wobec emigracji politycznej i Polonii 1945-1989*, pod red. R. Terleckiego, Warszawa 2005, s. 173.

¹²⁷ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo...*, s. 182.

¹²⁸ J. Giedroyc, *Oświadczenie*, „Kultura”, nr 12/459, 1985, s. 2.

¹²⁹ AIL ML, list do Janiny Koścalkowskiej z 26 kwietnia 1979.

był świadom tego, że niektórzy uważali go za jego naturalnego następcę w „Kulturze”¹³⁰, sam swoją w niej rolę widział daleko skromniej i od współredagowania miesięcznika się odżegnywał¹³¹. J. Czapski, który podczas wojny był w 2. Korpusie przelożonym J. Giedroycia, utrzymywał, że „Kulturę” od początku prowadził tylko jeden człowiek, właśnie J. Giedroyc, on zaś, zgadzając się z nim w sprawach zasadniczych, wspierał jak umiał jego zmagania jako redaktora i wydawcy¹³². Również Czesław Miłosz głosił, że o wszystkim decydował jeden człowiek – J. Giedroyc – i „Kultura” była jego pismem¹³³. Widziano jednak, że istotny wkład w podtrzymywanie – w tym właśnie stylu – funkcjonowania ośrodka miała też Zofia Hertz. Jej wypowiedzi potwierdzają aprobatę dla niejednego wyróżnika panowania charyzmatycznego w „Laficie”¹³⁴. J. Czapski jej inteligencji i pasji pracy przypisywał „związanie” całej organizacji w całość¹³⁵. Czesław Miłosz wyraził opinię: „Jakikolwiek był wkład Józefa Czapskiego i Zygmunta Hertza, »Kultura« i Instytut Literacki pozostają przede wszystkim dziełem dwojga ludzi, redaktora i Zosi Hertz.”¹³⁶ Niemniej jednak nigdy nie występowała ona jako zastępująca redaktora „Kultury”.

Podobnie jak nie było zastępcy, tak też i nie było przygotowanego następcy. J. Giedroyc w *Autobiografii na cztery ręce* twierdził, że nigdy nie zastanawiał się nad kandydatem na niego¹³⁷. Analiza jego korespondencji pokazuje, że to stanowcze twierdzenie nie jest ściśle. Jednak myśli na ten temat, które – zanim podjął ostateczną decyzję – faktycznie jego głowę zaprzętały, cechował najdalej posunięty sceptycyzm¹³⁸. Wkrótce po zaangażowaniu G. Herlinga-Grudzińskiego jako włoskiego korespondenta zaprzeczył pogłoskom, jakoby miał go „wytrenować” na swojego następcę¹³⁹. Możliwość znalezienia swego bezpośredniego kontynuatora w redakcji „Kultury” J. Giedroyc w połowie lat 80. ostatecznie wykluczył¹⁴⁰.

Świadectwa jego współpracowników, a także innych osób zawierają interesujące spostrzeżenia o nim jako osobie obdarzonej charyzmą, którą wykorzystywał w zarządzaniu. Niemalą część z nich stanowią komunikaty wprost do niego adresowane.

¹³⁰ Zob. R. Górczyńska, dz. cyt., s. 216.

¹³¹ Twierdził, że jedynym redaktorem jest J. Giedroyc, on zaś jest współpracownikiem redakcji, który wykonuje czynności tj. czytanie tekstów literackich, dyskusowanie etc., co jest dla redaktora „po jakimś” pomocne. J. Jędrzychowska, dz. cyt., s. 165-166.

¹³² Tamże, s. 37.

¹³³ Wypowiedź z 1986 r. Podają za: J. Korek, *Paradoksy paryskiej Kultury. Styl i tradycje myślenia politycznego*, Lublin 2000, s. 24.

¹³⁴ W 1981 r. podkreślała ona, że gdyby w oficynie zatrudniony był liczniejszy personel, to przede wszystkim nie byłoby to już to samo pismo (tj. „Kultura”). *Rozmowa z Zofią Hertz [w] Zostało tylko słowo...*, s. 111.

¹³⁵ J. Czapski, *Dwadzieścia pięć lat*, „Kultura”, nr 7/298-8/299, 1972, s. 3.

¹³⁶ C. Miłosz, *Słowo wstępne*, [w] I. Chruślińska, dz. cyt., s. 5.

¹³⁷ J. Giedroyc, *Autobiografia...*, Warszawa 1999, s. 244.

¹³⁸ Por. AIL ML, list do Benedykta Heydenkorna z 23 września 1974 oraz list do Juliusza Mieroszewskiego z 22 grudnia 1975. W pierwszym z nich pisał: „Zawsze się ma poczucie, że się jest niezastąpionym, ale coraz częściej [sic!] zastanawiam się /posuwając się w wieku/ kto będzie kontynuować naszą pracę. Przy całym obiektywizmie tych następców nie widzę.” Natomiast drugi zawiera sformułowanie: „[...] po nas nie będzie końca świata, ale koniec wielu spraw i nie ma szans, by ktoś to mógł kontynuować.” Zob. ponadto B. Toruńczyk, dz. cyt., s. 30.

¹³⁹ M. Grochowska, *Jerzy Giedroyc*, Warszawa 2009, s. 549-550.

¹⁴⁰ Zob. *Po wielu latach...*, s. 10.

Wacław A. Zbyszewski utrzymywał, że J. Giedroyc wywodził się z rasy polskich ideologów, którzy

[...] wyrosli na podłożu romantyzmu: wierzyli, że żarem wewnętrznym, nabrzmieniem woli, że skoncentrowaniem wysiłków, że natężeniem patriotyzmu, szlachetnością wyrzeczeń [sic!] można bieg wypadków zmienić, można je nagiąć do własnych ideałów.

Choć zastrzegł, że J. Giedroyc nie jest fanatykiem, zarazem dodał, że redaktor:

Każę tylko wierzyć, nie tyle w siebie, ile w »Kulturę«. [...] Wyznawcy [sic!] mają ją czytać nie jako pismo zajmujące, poddające pewne tezy do rozważania, do przedyskutowania, ale jako swego rodzaju biblię. »Kulturę« ma kształtować umysły, formować poglądy, narzucać poglądy, stwarzać opinie.¹⁴¹

W opinii Marka Łatyńskiego, którego trudno posądzać o stronniczość, J. Giedroyc miał w sobie coś z nawiedzonych proroków czy XIX-wiecznych emigracyjnych wizjonerów¹⁴². Sformułowania te odmalowują prawie idealnotypową sylwetkę charyzmatycznego (choć nie fanatycznego) przywódcy, o sprecyzowanych poglądach i wykształconych skutecznych mechanizmach oraz narzędziach działania. Z faktu obdarzania go przywódczą charyzmą wyciągano też wnioski, że był on predestynowany do objęcia najwyższych oficjalnych godności w państwie. Wielu spośród dawniejszych i późniejszych współpracowników (Adolf i Aleksander Bocheński, Czesław Miłosz) wierzyło, że sprawdziłby się on w roli męża stanu, premiera lub prezydenta¹⁴³.

Wyrazem uznania osobistej charyzmy J. Giedroycia przez bliższych i dalszych współpracowników było identyfikowanie powstania, a zwłaszcza rozwoju nie tylko redakcji czasopisma, ale wręcz całej organizacji z jego wkładem i aktywnością, łącznie z uznawaniem za *conditio sine qua non* dalszego trwania organizacji (przynajmniej w dotychczasowych ramach) jego aktywnej w niej obecności. Jeszcze zanim Instytut Literacki przeniósł się do Francji J. Czapski, podsuwając listownie J. Giedroyciowi argumenty za tym rozwiązaniem podkreślał:

Przy tem moje marzenie, bym siebie już widział trochę na boku, a Ciebie w centrum. Cała robota Jerzego [Łubieńskiego] czy Józia [Zielickiego] może być interesująca tylko, jeżeli koncepcyjnie Ty w to wejdiesz.¹⁴⁴

W 1959 r. W. A. Zbyszewski pisał:

Bez Giedroycia »Kultura« by nie powstała, tak jak się bez niego nie utrzyma. Może przyjść człowiek zdolniejszy, o bardziej wyostrzonym zmyśle politycznym czy

¹⁴¹ W. Zbyszewski, *Zagubieni romantycy*, [w] *O „Kulturze”. Wspomnienia i opinie...*, s. 16, 18.

¹⁴² M. Łatyński, dz. cyt., s. 90-91.

¹⁴³ Por. *Teczki Giedroycia, ...*, s. 33; M. Grochowska, dz. cyt., s. 381.

¹⁴⁴ List J. Czapskiego do J. Giedroycia z 6 maja 1947, [w] T. Masłowska, *Łącznik z Paryża. Rzecz o weteranie zimnej wojny*, Leszno 2009, s. 46.

literackim. Wszystko jedno – pismo upadnie. Wydawnictwa się nie ostoją. *Les fideles* [krąg zaufanych najbliższych współpracowników – T. C.] się rozleca.¹⁴⁵

On także zauważył, że J. Giedroyc dawał współpracownikom poczucie misji¹⁴⁶. Oryginalny wkład J. Giedroycia dostrzegał też Jerzy Stempowski¹⁴⁷. J. Mieroszewski wprost uświadamiał J. Giedroycia, że bez niego dalsza egzystencja „Kultury” nie byłaby możliwa¹⁴⁸. Podobnie myślał Z. Hertz¹⁴⁹. Konstanty A. Jeleński był przekonany, że żadne pismo nie było wcześniej w takim stopniu dziełem i zasługą jednego człowieka¹⁵⁰. Analogiczne myślenie towarzyszyło różnym wypowiedziom G. Herlinga-Grudzińskiego¹⁵¹. Jeżeli nawet J. Giedroyc od samego początku nie podzielałby – a sądzę, że raczej podzielał lub nawet w pewien sposób je inspirował – podobnych opinii, to stykając się z nimi wielokrotnie wręcz musiałby zacząć się z ich treścią utożsamiać. Podobne przeświadczenie obecne jest w jego wypowiedziach już z lat 70.¹⁵² W 1981 r. stwierdził zaś:

„»Kultura« i Instytut Wydawniczy to nie jest żaden precedens. Żaden precedens. Nie można tego naśladować. »Kultura« jest bardzo specyficzną rzeczą nie do powtórzenia.¹⁵³

Wtórowała mu Zofia Hertz, wedle której tego rodzaju rzeczy są niepowtarzalnym dziełem konkretnych ludzi¹⁵⁴. Uwierzyć znaczyło też wyciągnąć wnioski, które w tej sytuacji wydają się niemal oczywiste, jak ogłoszona w połowie lat 80., a podjęta o wiele wcześniej¹⁵⁵ decyzja o zakończeniu wydawania „Kultury” po jego śmierci. Odnośne wypowiedzi J. Giedroycia oraz osób z jego otoczenia w pełni korespondują ze spostrzeżeniami M. Webera na temat charyzmatycznego panowania, który podkreślał,

¹⁴⁵ W. Zbyszewski, *Zagubieni romantycy*, [w] *Zostało tylko słowo...*, s. 34.

¹⁴⁶ Tamże, s. 39.

¹⁴⁷ List J. Stempowskiego do J. Giedroycia z 12 maja 1960, J. Giedroyc, J. Stempowski, *Listy...*, cz. 2, s. 115. Podkreślił on nie tylko wkład pracy, ale także fantazję i pomysłowość wnoszoną przez adresata do całego przedsięwzięcia.

¹⁴⁸ Zwrócił się do niego w słowach: „W normalnych warunkach każdy człowiek jest do zastąpienia – lecz na emigracji są ludzie nie do zastąpienia. Do tych ostatnich Pan należy. [...] Moja śmierć byłaby stratą dla Kultury, lecz bez mnie Kultura mogłaby dalej istnieć, a bez Pana – nie.” List J. Mieroszewskiego z 24 lutego 1964, podaje za: K. Pomian, *Redaktor i publicysta...*, s. 9-10.

¹⁴⁹ M. Ptasieńska, *Kryptonim „Rable”*. O próbach werbunku Zygmunta Hertza, „Zeszyty Historyczne” 2004, z. 147, s. 91. Zapytany w 1967 r. o losy „Kultury” (chodziło o całokształt działalności podparyskiego ośrodka, nie tylko o czasopismo) po śmierci J. Giedroycia miał odpowiedzieć, że wówczas skończyłaby ona swój żywot wraz z nim i umarła śmiercią naturalną. Być może z tego przeświadczenia wyływała jego troska o jego własną egzystencję w podeszłym wieku.

¹⁵⁰ Por. K. A. Jeleński, *Zygmunt Hertz, mój przyjaciel*, „Kultura”, nr 1/388-2/389, 1980, s. 172.

¹⁵¹ W tekście odczytanym na otwarciu wystawy „W kręgu paryskiej »Kultury«” w Muzeum Literatury w Warszawie we wrześniu 1991 r. potwierdził on, że „Kultura” jest dziełem jednego człowieka, J. Giedroycia. Zob. L. Unger, dz. cyt., s. 426.

¹⁵² Por. *Rozmowa z Jerzym Giedroyciem sprzed dwunastu lat...*, s. 71 (nazwał tu podjętą na nowo na „Kornelju” działalność oficyny niepowtarzalnym eksperymentem i pracą czysto maniacką).

¹⁵³ B. Toruńczyk, dz. cyt., s. 29.

¹⁵⁴ *Rozmowa z Zofią Hertz*, [w] *Zostało tylko słowo...*, s. 111.

¹⁵⁵ List do A. Janty-Polczyńskiego [z 3 stycznia 1951], J. Giedroyc, A. Janta-Polczyński, *Korespondencja...*, s. 281. Wspominał tu, że po jego śmierci ukaże się ostatni numer „Kultury” pod redakcją Zofii Hertz.

że w odróżnieniu np. od organizacji biurokratycznej cechuje się ono nietrwałością i że nie istnieją w nim niezależne od osób i trwania ich osobistej charyzmy trwałe instytucje¹⁵⁶. W interesującym mnie przypadku przemijanie było wpisane w przebieg ścieżki życiowej J. Giedroycia.

Biorąc na siebie rolę przywódcy J. Giedroyc musiał zdawać sobie sprawę, że jako taki powinien wyraźnie demonstrować otoczeniu cechy do tego go predestynujące. Tym, co wskazywałoby na raczej świadome niż intuicyjne kształtowanie własnego wizerunku zdecydowanego lidera było m.in. ukrywanie powszechnie kojarzonych ze słabością uczuć, zdenerwowania, rozterek i wątpliwości. Owa gra, rodzaj aktorstwa była konieczna ponieważ redaktor „Kultury”, co sam przyznał po latach, uważał się za człowieka kameralnego i w gruncierzeczy bał się ludzi¹⁵⁷. Nietrzeba tu przytaczać licznych wypowiedzi portretujących go jako osobę nieśmiałą, nieco wycofaną, komunikującą się bezpośrednio nie bez trudności. Dla częściowego chociażby zamaskowania tych niezbyt dla polityka wygodnych cech J. Giedroyc przedsiębrał odpowiednie kroki, właściwie opracowując całą taktykę zmierzającą do ukazywania go w innym świetle. Rozterki ukrywał lub ewentualnie zwierzał się z nich w prywatnej korespondencji z najbardziej zaufanymi osobami¹⁵⁸. Ale i to miało raczej ograniczony zakres, skoro np. jego korespondenci, jak Andrzej Bobkowski, deklarowali, że uważają go za *wściekłego ryzykanta, z pasją do gry*¹⁵⁹ lub, jak K. A. Jeleński, z uznaniem odnosili się do jego pasji do akcji¹⁶⁰. W autobiografii przyznał, że owszem, niekiedy „hamletyzował”, ale robił to wyłącznie na własny użytek¹⁶¹. Podobnie było z przejawami cieplejszych uczuć. Stefania Kossowska była przekonana, że J. Giedroyc oburzyłby się, gdyby, zasłużenie zresztą, określono go mianem dobrego człowieka, nie dlatego przecież, że była to inwektywa, ale ze względu na to, że „[...] bał się jakiegokolwiek słabości, by mu nie odebrała sił.”¹⁶² Oprócz nie okazywania słabości element tej gry stanowiło eksponowanie twardości charakteru. Zdarzało mu się podkreślać wobec współpracowników – co musiało mieć odniesienie do faktów – że potrafił podejmować decyzje nie tylko nieprzyjemne, ale nawet brutalne, co sprawiało, że trudniej było mu *być ze wszystkimi dobrze*¹⁶³. Tymi, z którymi nie mógł *być dobrze*, miał, cytuję, *zapełniać swoją pokąźną graciarnię*¹⁶⁴. Ponadto prezentował się – lub co najmniej nie przeciwdziałał takiemu odbiorowi – jako człowiek

¹⁵⁶ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo...*, s. 817, 818.

¹⁵⁷ H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte...*, s. 34.

¹⁵⁸ AIL ML, list do Stanisława Vincenza z 14 czerwca 1948. Pisał w nim m.in. „Szamoczę się jak mogę z Kulturą”, ale brak rezultatów czy to redakcyjnych czy finansowych jest dosyć deprymujący. Zaczynam coraz bardziej przychodzić do przekonania, że nie nadaję się na redaktora i że na emigracji nie sposób znaleźć wystarczającej ilości ciekawych ludzi, by stworzyć pismo naprawdę dobre.”

¹⁵⁹ List Andrzeja Bobkowskiego do J. Giedroycia z 10 grudnia 1955, J. Giedroyc, A. Bobkowski, *Listy 1946-1961*, oprac. J. Zieliński, Warszawa 1997, s. 318.

¹⁶⁰ List od Konstantego A. Jeleńskiego do J. Giedroycia z 15 sierpnia 1954, J. Giedroyc, K. A. Jeleński, *Listy...*, s. 185.

¹⁶¹ J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 57.

¹⁶² S. Kossowska, *Jerzy Giedroyc (1906-2000)*, „Archiwum Emigracji. Studia-Szkice-Dokumenty”, z. 3, Rok 2000, Toruń, s. 238.

¹⁶³ List do Konstantego A. Jeleńskiego z 8 sierpnia 1955, J. Giedroyc, K. A. Jeleński, *Listy...*, s. 201.

¹⁶⁴ list do A. Janty-Polczyńskiego [z 8 maja 1949], J. Giedroyc, A. Janty-Polczyński, *Korespondencja...*, s. 130.

nieczuły, zimny, usztywniony, wyniosły, niemal zawsze poważny. Przyjęcie takiej postawy współgra z koncepcją M. Webera, głoszącego, że dla polityka decydującą psychologiczną cechą jest wyczucie w ocenie – umiejętność spokojnego poddania się oddziaływaniu rzeczywistości, uwarunkowana właśnie dystansem wobec rzeczy i ludzi¹⁶⁵. Niewątpliwie część tych cech nie była sztucznie odgrywana, lecz miała oparcie w przykrych doświadczeniach, które takim go uczyniły¹⁶⁶. Tą postawę dostrzegali, czasami cierpko komentując swoje spostrzeżenia, jego współpracownicy (np. Józef Czapski¹⁶⁷, Zygmunt Hertz¹⁶⁸, Julia Jurys¹⁶⁹) oraz obserwatorzy z zewnątrz (np. Julia Hartwig¹⁷⁰, M. Łatyński¹⁷¹). Przyznawał, że wobec ludzi jest niepotrzebnie zbyt zimny, dodawał jednak, że zmniejszenie tego nie leżało w jego możliwościach¹⁷². Było to więc z jednej strony naturalne, a z drugiej wyrozumowane zachowanie. Jakkolwiek było to daleko posunięte, to jednak nie przesądzało o tym, że w „Laficie” panowały bezosobowe interakcje międzyludzkie, stanowiące jeden (obok komunikowania się na odległość i przechowywania informacji w archiwach) z czynników rozstrzygających o panowaniu w organizacji modelu biurokratycznego¹⁷³.

Być może roztaczanie – świadome czy mimowolnie, trudno to rozstrzygnąć – wokół siebie ary pewnej tajemniczości a może nawet lęku też było elementem kształtowania owego obrazu? Było to obserwowalne jeszcze w okresie wydawania „Buntu Młodych” i „Polityki”. S. Kisielewski wspominał, że J. Giedroyc zarządzał wszystkim dyskretnie, lecz nieodparcie¹⁷⁴. Marcin Król, jeden z badaczy i jednocześnie obserwatorów zauważył, że dla współpracowników stanowił on

¹⁶⁵ M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie...*, s. 96.

¹⁶⁶ Na skutek przeżyć w Rumunii, w szczególności tendencyjnie prowadzonego śledztwa przeciw niemu z inspiracji S. Kota, według jednego z dawnych współpracowników, Adolfa Bocheńskiego, „stetryczał”. Innemu, Wacławowi A. Zbyszewskiemu, który spotkał go w Londynie w 1945 r., wydał się on obcy i daleki. On sam też przyznawał, że było to dla niego bardzo ciężkie doświadczenie. Por. list A. Bocheńskiego do W. A. Zbyszewskiego z 18 lipca 1943, [w] J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 91; W. A. Zbyszewski, *Zagubieni romantycy*, [w] *O „Kulturze”. Wspomnienia i opinie...*, s. 16; H. M. Giza, *Strategia pająka...*, s. D3.

¹⁶⁷ M. Grochowska, dz. cyt., s. 523. W liście do Aleksandra Wata stosunki panujące w „Kulturze” określił jako kult jednostki, która stopniowo zamienia się w granit.

¹⁶⁸ W jednym z listów, w których przyznawał się on do złych (a właściwie „żadnych”) stosunków z J. Giedroyciem, opisał go: „Wiesz, jaki on jest – ryba, ryba, nie tylko do mnie, ale do Dudka [H. Giedroycia, brata Jerzego], do wszystkich. Zob. list z 20 października 1968, [w] Z. Hertz, *Listy do Czesława Miłosza...*, s. 282.

¹⁶⁹ Muzeum Narodowe w Krakowie, Archiwum Józefa Czapskiego, sygn. 2275: list Julii Jurys do J. Czapskiego z 14 sierpnia 1984, k. 3. W liście tym pisała: „Na dole w lodówce znowu ochłodzenie. Humorzyste towarzystwo. Nie zwracam uwagi. Znudziło mnie już nawet obserwowanie tych ponuractw. Stosunki zresztą są już żadne.” Nie było chyba przypadkową zbieżnością to, że w roku, w którym zmarł J. Czapski (1993 r.), J. Jurys porzuciła posadę korektorki i tłumaczki w „Kulturze”.

¹⁷⁰ Zob. J. Hartwig, *Podziękowanie za gościnę. Moja Francja*, Gdańsk 2006, s. 98; też: *Zawsze powroty. Dzieniki podróży*, Warszawa 2001, s. 330. Relacje odnoszą się do zachowania J. Giedroycia we wrześniu 1990 r. na przyjęciu u Danuty Szumskiej.

¹⁷¹ Określił on J. Giedroycia, skądinąd raczej pochopnie i upraszczając, jako typowego dla wschodniej części Europy sensata, doszczętnie pozbawionego poczucia humoru i siebie samego traktującego niezwykle serio. Zob. M. Łatyński, dz. cyt., s. 91-92.

¹⁷² H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte...*, s. 61.

¹⁷³ Por. J. Goody, *Logika pisma a organizacja społeczeństwa*, Warszawa 2006, s. 140.

¹⁷⁴ S. Kisielewski, dz. cyt., s. 65.

[...] już wówczas bezsprzeczny autorytet, którego szanowano bezdyskusyjnie i którego z lekka się obawiano. [...] już wtedy oczywiste było, że Jerzy Giedroyc rządzi, ale nikt nie był w stanie pojąć, jakimi to czynił tajnymi sposobami. Był bowiem człowiekiem małomównym, niechętnym wszelkiej publicznej obecności i w gruncie rzeczy nieśmiałym. Nic się pod tym względem nie zmieniło w okresie redagowania „Kultury”: kiedy w późnych latach 60. i w latach 70. bywałem w Maisons-Laffitte i rozmawiałem z Giedroyciem, odnosiłem to samo wrażenie.¹⁷⁵

Zasadniczo odmiennym aspektem kształtowania i podtrzymywania własnej charyzmy było kreowanie przez J. Giedroycia odpowiedniego obrazu otoczenia przestrzennego, m.in. przez wypełnienie go różnego rodzaju kolekcjami. Wątek ten, stanowiący część problematyki zawartej w innym moim artykule, tu jedynie sygnalizuję¹⁷⁶.

Podtrzymywanie charyzmatycznego stylu panowania bynajmniej nie wiązało się dla bezpośrednio za to odpowiedzialnego wyłącznie z ułatwieniami. Jego rzeczywiste nastawienie obrazują skargi na uciążliwość całego systemu kierowania i pracy oraz krytyka jego poszczególnych elementów. Na początku lat 60. w przypływie pesymizmu snuł obawy, że do końca w swojej pracy skazany będzie na „chałupnictwo”¹⁷⁷, a w połowie tej dekady pisał: „Mści się hochsztaplerka naszej roboty: wyrosliśmy na instytucję, a jest nas zaledwie parę osób, które muszą robić dosłownie wszystko.”¹⁷⁸ W tej samej dekadzie żalił się, że dysponuje zbyt szczupłym aparatem (określił to jako „sprawę palącą”) i że ów niezmiernie mały zespół jego współpracowników z rosnącym trudem radzi sobie z wykonywaną pracą¹⁷⁹. Na dodatkowe, a do tego wymiennie korzystne dla oficyny zadania, np. rozsyłanie prospektów zapraszających do przedpłaty na wydawnictwa, jej nieliczny personel nie mógł sobie pozwolić¹⁸⁰. W 1958 r. pisał, że roboty jest masę i czasami czuje się tym wszystkim bardzo zmęczony, jedenaście lat później r. żalił się, że z robotą od dawna nie daje sobie rady, identyczne sformułowania obecne są w jego listach z obu następnych dekad¹⁸¹. U schyłku lat 70. melancholijnie pisał:

[...] na skutek rozkładu emigracji nasze zadania rosną i ludzie sobie wyobrażają, że dysponują solidnym biurem i możliwościami, nie zdając sobie sprawy, że to hochsztaplerka, robiona wysiłkiem i nerwami zarówno moimi, jak i moich współpracowników.¹⁸²

¹⁷⁵ M. Król, *Naród wielki...*, <http://tygodnik.onet.pl/3591,12503,1361868,tematy.html> [2007-12-17].

¹⁷⁶ Zob. T. Czarnota, *Jerzy Giedroyc – homo collector. Przyczynek do badań nad zjawiskiem kolekcjonerstwa drugiej wielkiej emigracji*, „Rocznik Biblioteki Naukowej PAU i PAN w Krakowie”, Rok LV (2010), s. 377-437.

¹⁷⁷ List do Czesława Miłosza z 25 maja [1962], J. Giedroyc, C. Miłosz, *Listy 1952-1963*, oprac. M. Kornat, Warszawa 2008, s. 636.

¹⁷⁸ AIL ML, list do Juliusza Mieroszewskiego z 4 stycznia 1967.

¹⁷⁹ List do C. Miłosza z 22 października [1961], J. Giedroyc, C. Miłosz, *Listy...*, s. 530 oraz list do J. Nowaka-Jeziorańskiego z 31 marca 1962, J. Nowak-Jeziorański, J. Giedroyc, *Listy...*, s. 262.

¹⁸⁰ AIL ML, list do Leona Mitkiewicza z 28 lutego 1968.

¹⁸¹ Zob. AIL ML, listy do: Wiktora Weintrauba z 12 grudnia 1958, do Norberta Żaby z 14 grudnia 1969, do Benedykta Heydenkorna z 25 lipca 1974, do Anieli Mieczysławskiej z 13 lutego 1987.

¹⁸² AIL ML, list do Benedykta Heydenkorna z 15 października 1979.

W jego korespondencji jest nawet zauważalny ton skargi na system, w którym pracę wykonywano w miejscu zamieszkania¹⁸³. Nie stronił też od kwestionowania ustawienia czasu pracy, wydając opinię, że było to prawdopodobnie bardzo nieekonomiczne i gdyby pracę zorganizować w sposób racjonalny, to pewnie wystarczyłoby siedem czy osiem godzin dziennie do zrobienia wszystkiego¹⁸⁴. Także w opisie uprawianej polityki finansowej, określonej jako *dość prymitywna*, można dopatrywać się braku pełnego do niej przekonania¹⁸⁵. Owe skargi i krytyczne wnioski nie miały jednak żadnego skutku, albowiem J. Giedroyc nie miał zamiaru rozstawać się ze sprawdzonym w praktyce modelem. Dostrzegał w nim, podobnie jak jego współpracownicy (np. Zofia Hertz¹⁸⁶), o wiele więcej zalet niż wad. Utrzymywał, że dzięki oparciu się na wąskim, ale znakomicie się rozumiejącym zespole, stworzeniu warsztatu pracy i zamieszkaniu w jednym miejscu osiągnął to, że koszty administracyjne spadły do minimum¹⁸⁷. Szczególnie jedna z tych zalet musiała być niego ważna. W jednym z listów z końca lat 70-tych wprost przyznał, że praca w warunkach chałupniczych ma swoje zalety, bo zapewnia mu niezależność¹⁸⁸. Pewną rolę odgrywało zapewne i przyzwyczajenie do tego rodzaju pracy¹⁸⁹.

Trudno byłoby mówić o jakimkolwiek przywódcy jako Panu charyzmatycznym, jeżeli ten nie zdołałby zgromadzić wokół siebie grona zwolenników, uczniów i osobistych stronników, i, zwłaszcza, swojego sztabu administracyjnego. Osobowy sztab administracyjny to, obok rzeczowych środków administracyjnych, warunek *sine qua non* sprawowania przezeń panowania w sposób ciągły¹⁹⁰. M. Weber podkreślał, że owego sztabu nie tworzą urzędnicy, a już na pewno nie fachowo wyszkoleni¹⁹¹. W bliskim otoczeniu J. Giedroycia w samym „Laficie” nie było ani jednej osoby, która by wykonywała przypisane jej zadania mając po temu formalne kwalifikacje. Także w późniejszym okresie, począwszy od lat 70., stan ten uległ nieznacznej zmianie. Nie przesądzam tu, że to akurat było „dobrze” lub „źle” – są przecież wypowiedzi osób, które tą minimalną i niefachową obsadę uznawały właśnie za korzystny wyróżnik w porównaniu z krajowymi realiami i istotny atut „Kultury”¹⁹² – stwierdzam po prostu, że tak właśnie było. Posiadane wykształcenie (np. prawnicze, handlowe) oraz zmysł adaptacyjny pozwoliły członkom sztabu J. Giedroycia sprawnie dostrajać się do stawianych im przez niego tudzież okoliczności wymagań. O Zofii Hertz J.

¹⁸³ AIL ML, list do Andrzeja Chileckiego z 18 sierpnia 1981. Jest tu passus: „Pan narzeka, że Pana mieszkanie stało się zajezdnym hotelem. A co ja mam powiedzieć: Mns [Maisons-] Laffitte stało się po prostu biurem pośrednictwa pracy, biurem zapomóg, a w ogóle to dom publiczny.”

¹⁸⁴ *Rozmowa z Jerzym Giedroyciem sprzed dwunastu lat...*, s. 71.

¹⁸⁵ *Droga na Wschód...*, s. 47.

¹⁸⁶ Twierdziła ona, iż „[...] taką rzecz można robić tylko w małym zespole, tak zżytym jak nasz.” Zob. *Rozmowa z Zofią Hertz...*, s. 111.

¹⁸⁷ *Droga na Wschód...*, s. 42.

¹⁸⁸ List do J. Nowaka-Jeziorańskiego z 3 maja 1978, J. Nowak-Jeziorański, J. Giedroyc, *Listy...*, s. 440.

¹⁸⁹ List do Piotra Mitznera z 10 września 1992. Dostęp: <http://free.art.pl/~podkowa.magazyn/archiwum/redaktor.htm> [2008-09-12].

¹⁹⁰ M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie...*, s. 59.

¹⁹¹ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo...*, s. 182, 817.

¹⁹² Zob. S. Kisielewski, dz. cyt., s. 71.

Giedroyc był najwyższego uznania jeśli chodzi o jej umiejętności organizacyjne, stopień orientacji w zawiłościach buchalteryjnych oraz maszynopisanie¹⁹³. Z kolei zaradność, Zygmunta Hertza wyrobiła mu opinię „geniusza administracyjno-handlowego”¹⁹⁴ i przywiodła niektórych do przekonania, iż to on *organizacyjnie trzymał „Kulturę”*¹⁹⁵. Angażowanie przez J. Giedroycia do pomocy w czynnościach o charakterze administracyjnym i częściowo redakcyjnym osób nie posiadających kierunkowego wykształcenia stanowiło raczej regułę, aniżeli wyjątek. W 1948 r. nie prowadzenie przez oficynę buchalterii w prawidłowy sposób tłumaczył on bardzo szczupłym zespołem współpracowników, który przede wszystkim nie posiadał po temu „specjalnej znajomości”¹⁹⁶. Zajmująca się tym w głównej mierze Zofia Hertz podkreśliła nawet w rozmowie z oficerem-rewidentem księgowości, że nie ma zamiaru uczyć się profesjonalnej księgowości. Twarda rzeczywistość najwyraźniej wymusiła skorzystanie z pomocy profesjonalistów w tym obszarze, skoro w późniejszym okresie księgowość oficyny w dużej mierze prowadzona była siłami z zewnątrz, co przyswodzi na myśl skojarzenia z outsourcingiem¹⁹⁷. Dodam do tego, że część rozliczeń finansowych związanych z prenumeratami załatwiali przedstawiciele „Kultury” (niektórzy nieodpłatnie)¹⁹⁸. Ale sfera finansów była chyba wyjątkiem. Choć J. Giedroyc widział negatywy rozwiązania polegającego na wspieraniu go przez nie-fachowców, nigdy mu to szczególnie nie przeszkadzało. Bardziej liczyło się dla niego poświęcenie i lojalna postawa, o czym niżej, aniżeli posiadanie odpowiedniego dyplomu i biegłość w specjalistycznych rutynowych czynnościach. Zresztą np. niektórzy przedstawiciele „Kultury” wykazywali w sprawie zamawiania prenumerat znaczną i dogodną dla zamawiających elastyczność, której nie można by oczekiwać po biurokratycznie zarządzanych organizacjach¹⁹⁹. Nie oznacza to zarazem, że J. Giedroyc w ogóle nie cenił wyuczonych kwalifikacji. Chętnie korzystał z pomocy z pomocy „ekspertów” w sytuacjach, gdy on sam lub jego bliscy współpracownicy nie byli w jakiejś materii kompetentni. Jest jednak charakterystyczne, że ludzie ci zazwyczaj znajdowali się tak przestrzennie, jak i metaforycznie dalej od jego ścisłego otoczenia.

¹⁹³ Zob. J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 124; H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte...*, s. 49.

¹⁹⁴ AIL ML, list Juliusza Mieroszewskiego do J. Giedroycia z 7 czerwca 1952. Autor przytoczył w nim opinię Zygmunta Michałowskiego.

¹⁹⁵ J. Andrzejewski, *Dziennik paryski*, oprac. W. Lewandowski, Warszawa 2003, s. 52.

¹⁹⁶ AIL ML, list do płk. Ignacego Witka z 19 czerwca 1948.

¹⁹⁷ Np. w latach 60. korzystano z pomocy księgowego z paryskiego oddziału SPK, w następnej dekadzie z usług biura rachunkowego, później wybrano wariant polegający na zapraszaniu do „Lafitu” raz na miesiąc księgowego-Francuza. Por. list Zygmunta Hertza z 1 lutego 1963, Z. Hertz, *Listy do Czesława Miłosza...*, s. 139; AIL ML, list do Marii Danilewicz-Zielińskiej z 3 lipca 1975; *Rozmowa z Zofią Hertz...*, s. 100.

¹⁹⁸ *Rozmowa z Zofią Hertz...*, s. 101.

¹⁹⁹ AIL ML, list Juliusza Mieroszewskiego do J. Giedroycia z 22 maja 1950. Jest w nim ustęp: „W jednym z poprzednich listów zapytuje Pan, jak idzie akcja prenumeraty. Otóż tak. »Gryf« przyjmuje tylko prenumeraty półroczne i roczne. Ja natomiast wprowadziłem nowość i przyjmuję prenumeraty miesięczne. Bardzo wielu ludzi po prostu nie ma w budżecie tygodniowym (wszyscy tu żyjemy od piątku do piątku) wolnych szesnastu szylingów, a natomiast są tacy, którzy chętnie wydadzą 3 sh [szylingi - T. C.] na »prenumeratę« miesięczną. Wygląda to w ten sposób, że pobieram własnoręcznie od tych czytelników co miesiąc po 3 sh - jadę do »Orbisu«, kupuję odpowiednią ilość »Kultur«, każdą opakuję i albo zawożę albo wysyłam pocztą z karteczką wewnątrz, na której wypisane jest na maszynie: »With the Compliments from „Kultura” London Correspondent.« Bardzo sobie ludzie cenią takie fasony i wygodę.”

W bliskim otoczeniu charyzmatycznego Pana znajdują się zwłaszcza osoby o nastawieniu nie materialnym, lecz ideowym, które nie tylko podzielają jego koncepcje, ale też odpowiednio do swej pozycji je rozwijają. Zofia Hertz podkreślała, że nikomu z najbliższych współpracowników J. Giedroycia nie zależało na robieniu pieniędzy, choć włożony nakład pracy w innych warunkach na pewno przyniósłby im zyski. Uważała za bardzo ważne, że pod tym względem wszyscy się dobrali²⁰⁰. W ten ton wpisuje się również wypowiedź G. Herlinga-Grudzińskiego, deklarującego, że wybrał emigrację i związaną się z jakąś instytucją życia emigracyjnego nie dla chleba, ale z potrzeby wypełniania służby Polsce²⁰¹. J. Giedroyc, nawet jeśli wprost nie wpływał na przyjmowanie przez otoczenie takich postaw, przyjmował je z satysfakcją. Wskazywałaby na to jego deklaracja, że zarówno on sam, jak i jego współpracownicy nie mieli żadnych personalnych ambicji i żaden z nich nie szukał posad i przywilejów²⁰². Zajmowanie takiego stanowiska potwierdzali zewnętrzni obserwatorzy. Kajetan Morawski przypisywał mu nie osobiste, ale wyłącznie rzeczowe ambicje²⁰³. Krzysztof Pomian opisując atmosferę panującą w domu „Kultury” zauważył, że wykonywana tam praca tam była więcej niż tylko pracą: była zarazem obowiązkiem, misją, powołaniem²⁰⁴.

Kolejną cechą charyzmatycznych stosunków panowania, w pewien sposób obowiązującą się z wyżej opisaną, jest pełne osobiste oddanie członków sztabu administracyjnego charyzmatycznemu Panu oraz jego „sprawie”. Wyrasta ono z posłuszeństwa jego charyzmi i zaufania do jego „objawień”. Właśnie w nim zakorzeniona jest idea powołania w jej najpełniejszej postaci²⁰⁵. Zaangażowanie się w działalność firmowaną przez J. Giedroycia wiązało się z wielkim osobistym poświęceniem dla niej. Nie każdy, co pokazuje kasus G. Herlinga-Grudzińskiego i jego decyzja z 1947 r. o odłączeniu się od obsady Instytutu Literackiego i wyjeździe z żoną do Londynu²⁰⁶ – był na to gotów. Gotowość ta pozostawała w bliskim związku ze stopniem, w jakim charyzma J. Giedroycia oddziaływała na poszczególne osoby z jego otoczenia. Najbardziej na nią podatna była Zofia Hertz. Widać to po jej wypowiedziach, gdy np. podkreślała, że miał on wspaniałe pomysły, nie bał się ryzyka i że w jej przekonaniu był człowiekiem wybitnym²⁰⁷. Jej oddanie zauważali też inni. S. Kisielewski, z właściwą mu swadą, stwierdził o niej: „Jest fanatyczną Giedroycia i „Kultury” [sic!]. Jak coś złego powiesz o „Kulturze” to ona cię zabije.”²⁰⁸ G. Herling-Grudziński opisał ją jako bez reszty, a nawet ślepo zapatrzoną w J. Giedroycia²⁰⁹. Inni jego bliscy współpracownicy ulegali jej w mniejszym stopniu. Zygmunt Hertz bardziej „cudowi od Boga” niż umiejętnościom czy decyzjom redaktora skłonny był przypisywać ponad trzy dekady ukazywania się „Kultury”²¹⁰, za to już bez wątpliwości pomawiał go zarozumiałstwo i kreowanie się

²⁰⁰ Rozmowa z Zofią Hertz..., s. 108.

²⁰¹ G. Herling-Grudziński, *Najkrótszy przewodnik po sobie samym*, Kraków 2000, s. 133.

²⁰² Zob. *Teczki Giedroycia...*, s. 111; L. Kaletowa, *Instytut państwowy. Rozmowa z Jerzym Giedroyciem, redaktorem „Kultury”, „Polityka”, nr 35 (2208), 28 VIII 1999, s. 31.*

²⁰³ K. Morawski, dz. cyt., s. 94.

²⁰⁴ K. Pomian, *W kręgu Giedroycia...*, s. 19.

²⁰⁵ M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie...*, s. 58.

²⁰⁶ Zob. G. Herling-Grudziński, dz. cyt., s. 54; M. Ptasieńska, *Rzymskie lata...*, s. 33.

²⁰⁷ Zob. I. Chruślińska, dz. cyt., s. 123; H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte...*, s. 89.

²⁰⁸ S. Kisielewski, *Abecadło Kisiela*, Warszawa 1990, s. 34.

²⁰⁹ E. Berberyusz, *Książę z Maisons-Laffitte...*, s. 152.

²¹⁰ Zob. list Zygmunta Hertza z 26(?) marca 1979, Z. Hertz, *Listy do Czesława Miłosza...*, s. 480.

na męża opatrznosciowego²¹¹. Można odnieść wrażenie, że stopień ulegania charyzmie redaktora „Kultury” w pewnej mierze wiązał się bądź z posiadaniem wspólnych doświadczeń i, co właściwie się z tym wiąże, metryki urodzenia chronologicznie zbliżonej do tej, którą on posiadał, bądź z brakiem tego typu odniesień. O ile u jego długoletnich znajomych i, mniej więcej, równolatków generalnie częściej można było spotkać wyważone, swobodniejsze i krytyczne opinie (*vide* W. A. Zbyszewski o czasach przedwojennych²¹²), o tyle wśród jego młodszych współpracowników i pisujących dla niego autorów, w których należałoby widzieć raczej zwolenników i uczniów niż kolegów, dominowała pełna atencja i aprobatą oraz, generalnie, optyka „różowych okularów”.

Stała obsada personalna – niezależnie od okresu (na początku lat 50., w połowie lat 60., w latach 80.) J. Giedroyc „praktycznie” doliczał się czterech współpracowników „Kultury”²¹³ – była nader szczupła również z uwagi na to, że dołączenie do zespołu wymagało poświęcenia. Znajduje to potwierdzenie w wypowiedziach np. G. Herlinga-Grudzińskiego²¹⁴ i B. Czaykowskiego²¹⁵. J. Giedroyc miał świadomość tego, że ci, którzy za nim pójdą i przy nim zostaną, tym samym udowodnią swoje oddanie dla niego. I doceniał to, co pokazują jego wypowiedzi, np. ta, gdy określił gotowość do poświęcenia się objawioną przez jego współpracowników jako decyzję „bardzo bohaterską”²¹⁶. Jednak nie samo tylko docenianie ich skłonny byłbym mu przypisać. Sądzę, że uważał on właściwie za warunek *sine qua non* codzienne demonstrowanie takiego poświęcenia. Można o tym wnioskować np. z jego listu do A. Bobkowskiego z 1949 r., w którym pisał o potrzebie oparcia się na zespole ludzi, na których mógłby liczyć w każdym wypadku i co do których mógłby mieć pewność, że nie odpadną z braku sił po przebyciu z nim jakiegoś wąskiego odcinka drogi²¹⁷. Wiele lat później podkreślił (w kontekście nie występowania w „Laficie” wyznaczonych godzin „urzędowania”), że uważa za niezbędne to, aby *tą robotą żyć*²¹⁸. Sam też chyba podzielał pogląd, że określony skład liczebny jego najbliższego otoczenia wynikał m.in. z tego, na ile byli oni skłonni do poświęceń, mówiąc: „Było cztery czy pięć osób, które właściwie poświęciły się temu

²¹¹ M. Ptasirńska, *Kryptonim „Rable”...*, s. 81, 93.

²¹² W. A. Zbyszewski, *Zagubieni romantycy*, [w] *O „Kulturze”. Wspomnienia i opinie...*, s. 16. Autor wspominał, że roli politycznej J. Giedroycia ani jego poglądów nigdy nie traktował bardzo serio. Osobiście miał wobec niego stosunek przyjazny, ale pobłażliwy i nie zaliczał go do pokolenia tych, wśród których upatrywał przełożonych i przywódców.

²¹³ Por. list do Aleksandra Janty-Polczyńskiego [z 12 lipca 1951], J. Giedroyc, A. Janta-Polczyński, *Korespondencja...*, s. 288; AIL ML, list do Tadeusza Katelbacha z 26 kwietnia 1965; fragment listu J. Giedroycia do Zbigniewa Florczaka z 26 września 1984, [w] Z. Florczak, *Grypsy i reminiscencje (1968-1993)*, Londyn 1995, s. 200.

²¹⁴ G. Herling-Grudziński, dz. cyt., s. 81. Uzasadnił on odmowę zostania londyńskim korespondentem „Kultury” tym, że z niskich honorariów, na jakie mógłby liczyć wtedy liczyć, nie zdołałby się wraz z żoną utrzymać.

²¹⁵ Zob. *O poezji, nostalgii, krytykach...*, s. 50. B. Czaykowski przyznał: „Chętnie poszedłbym do paryskiej „Kultury”, ale z rodziną [sic] to było zupełnie niemożliwe, a bez rodziny też pewnie nie, bo w końcu nie była to instytucja krezusowa, dotowana przez państwo i miała już komplet osób niezbędnych. Żyć z pisania w języku polskim było niemożliwe, chyba że się miało stały dział jak Mieroszewski.”

²¹⁶ H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte...*, s. 46.

²¹⁷ List do Andrzeja Bobkowskiego z 15 kwietnia 1949, J. Giedroyc, A. Bobkowski, *Listy...*, s. 88.

²¹⁸ *Rozmowa z Jerzym Giedroycem sprzed dwunastu lat...*, s. 71.

[wyróżnienie T. C.]”²¹⁹ Wynikałoby z tego, że ci, których poświęcenie i koncentracja na inicjowanej przez niego działalności były mniejsze, *eo ipso* sytuował poza wewnętrznym kręgiem. Nie chodziło mu tylko o lojalność, którą skądinąd bardzo cenił u ludzi i którą u niego także cenili współpracownicy²²⁰. Jeszcze przed wojną nielojalna jego zdaniem postawa Ksawerego Pruszyńskiego stała się powodem długotrwałej niechęci J. Giedroycia do niego²²¹. Także później brak lojalności współpracowników uważał za dostateczny powód do zerwania (nie koniecznie na zawsze)²²². Niektóre jego wypowiedzi zawierają krytykę lub rozczarowanie względem tych jego bliskich współpracowników (np. Z. Hertza²²³, G. Herlinga-Grudzińskiego²²⁴ i J. Czapskiego), na których nie tyle przeciw lojalność, ile właśnie na stuprocentowe oddanie i poświęcenie nie mógł – tak przynajmniej uważał – liczyć. Odnosnie Zygmunta Hertza podkreślił, że jego wielki wkład w całe przedsięwzięcie wynikał nie z czego innego, lecz z osobistego poświęcenia się dla żony²²⁵. Można odnieść wrażenie, że oczekiwał on czegoś innego. Czesław Miłosz, przyjaciel Z. Hertza, potwierdził, że ów, choć absolutnie lojalny, nie miał skłonności do wyrzeczeń i nie był też fanatykiem idei²²⁶. Na początku lat 90. o G. Herlingu-Grudzińskim wypowiedział się, że przyjął on irytującą postawę współpracownika dystansującego się od współodpowiedzialności za linię „Kultury”²²⁷. Sądzę, że mogło to być potraktowane jako preludeum do zerwania kontaktów między nimi, do którego doszło w 1996 r. na tle różnic w podejściu do bieżącej polityki krajowej. Później (już po zerwaniu, co może nie być bez znaczenia) J. Giedroyc zapewniał, że G. Herling-Grudziński dążył do objęcia redakcji „Kultury” po jego śmierci, oraz że nigdy nie łączyła go z nim głębsza przyjaźń, uczuciowy stosunek²²⁸. Miał on do niego zaufanie, ale sprowadzało się ono chyba głównie do jego ocen i wycucia literackiego²²⁹. Chyba nigdy nie zapomniał mu tego, że w 1947 r. nie tylko zostawił Instytut Literacki, ale i odmówił przyjęcia roli londyńskiego korespondenta „Kultury”²³⁰. Natomiast co do J. Czapskiego zorientował się w pewnym momencie, że dla niego przed wszystkimi innymi

²¹⁹ B. Toruńczyk, dz. cyt., s. 29.

²²⁰ Zob. *W tym domu jest Polska. Z Marią Danilewicz-Zielińską rozmawia Stanisław Beres*, „Kultura”, nr 10/637, 2000, s. 110.

²²¹ Por. M. Pruszyński, *Migawki wspomnień*, Warszawa 2002, s. 82.

²²² AIL ML, list do Jerzego Niezbrzyckiego (R. Wragi) z 15 marca 1949. Dał w nim do zrozumienia, że przejawy nielojalności ze strony Władysława Żeleńskiego stały się jednym z powodów, dla których zdecydował się wycofać z udziału w pracach placówki paryskiej kierowanej przez J. Czapskiego.

²²³ AIL ML, list do Benedykta Heydenkorna z 13 stycznia 1965. W liście tym stwierdził, że z Zygmunta Hertza nigdy, cytując: pociechy nie było.

²²⁴ Na ten temat pisał do Juliusza Mieroszewskiego w liście z 16 marca 1967 (AIL ML): „To co mnie najbardziej gnębi to zmniejszający się krąg współpracowników. Odszedł Jeleński, Miłosz, chyba również mały Czaykowski [Bogdan]. Nie bardzo widzę zastępców. Niewątpliwie przyszedł do nas Grudziński i to jest bardzo cenne. Ale on jest zawałony swymi kłopotami i pracą zarobkową i jest przerażająco mało wydajny i ciężki.”

²²⁵ J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 200, 201.

²²⁶ C. Miłosz, *Był raz...*, [w] *Zostało tylko słowo...* s. 117. C. Miłosz zauważył też, że Zygmunt Hertz niechętnie wyzywał się własnej woli.

²²⁷ J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 207.

²²⁸ H. M. Giza, *Strategia pająka...*, s. D3.

²²⁹ Por. R. Gorczyńska, dz. cyt., s. 206.

²³⁰ G. Herling-Grudziński, dz. cyt., s. 81.

sprawami liczyło się malarstwo. I choć rozumiał go, to wymagał jednak wyłączności²³¹. Znaleźliby się też i autorzy piszący do „Kultury” (np. Dominik Morawski), z którymi współpraca rwała się ze względu na to, że miesięcznik i jego redaktor nie stanowili dla nich jedynego punktu odniesienia²³². Zapewne w związku z konstatacją ograniczonego stopnia oddania, które przekładało się na jego gotowość do obdarzenia ich zaufaniem, w bardziej poufne sprawy (choć też nie wszystkie) wtajemniczał on tylko Zofię Hertz i swego brata Henryka²³³. Być może, obok względów lokalowo-finansowych, jego ocena stopnia domniemanego oddania i skłonności do poświęcenia osobistych ambicji etc. była przyczyną, dla której przynajmniej raz (w przypadku Witolda Gombrowicza) zniechęcił on do zamieszkania na dłużej pod dachem „Kultury” zainteresowanego tym autora, który potencjalnie mógłby się stać jego współpracownikiem na miejscu²³⁴. Niewiara w możliwość znalezienia osób, które rzeczywiście zechciałyby poświęcić dla „Kultury” życie osobiste – sędzę tak, opierając się na wypowiedzi Zofii Hertz²³⁵, niewątpliwie zbieżnej z poglądem J. Giedroycia – najpewniej legła też u źródeł decyzji o zamknięciu „Kultury” po śmierci jej redaktora.

Wszakże z wielu powodów nie mógł on opierać się jedynie na tych całkowicie oddanych mu osobach. Sędzę, że dopóki to było możliwe, wołał tak robić (pomijam tu aspekt finansowy – brak pieniędzy na pensje dla dodatkowych osób). Jednak pojawiające się od pewnego momentu w jego sztabie objawy fizycznego niedołożnienia i choroby (np. zawał serca G. Herlinga-Grudzińskiego²³⁶) zmusiły go do reorganizacji dotychczasowej formuły działania i opierania się w rosnącym stopniu na nowych współpracownikach, wśród których zapewne też szukał raczej jemu i „Kulturze” emocjonalnie oddanych osób, niż nie angażujących się duchowo fachowców. Jednak nie oczekiwał chyba, że wzorzec uda się pomyślnie powielić i znajdzie w pełni skłonnych do poświęcenia idealistów. M. Weber pisząc o sztabie charyzmatycznego Pana podkreślał, że jedynie niewielka warstwa entuzjastycznych uczniów i zwolenników gotowa jest żyć stale ze środków dostarczanych przez mecenasa i okazjonalnych dochodów, innymi słowy żyć ze swego powołania tylko w „idealnym” wymiarze, gdyż „Masa uczniów i zwolenników chce żyć (na dłuższą metę) ze swego „powołania” także w materialnym wymiarze, i musi to czynić, jeśli ma przetrwać.”²³⁷ Dodał on też, że w klasycznym ujęciu sztab administracyjny charyzmatycznego Pana nie pobiera pensji²³⁸.

²³¹ M. Grochowska, dz. cyt., s. 516.

²³² Por. *Teczki Giedroycia...*, s. 99-100.

²³³ Zob. list do Jerzego Stempowskiego z 4 października 1963, J. Giedroyc, J. Stempowski, *Listy...*, cz. 2, s. 250.

²³⁴ Por. list do Witolda Gombrowicza z 29 sierpnia 1963, J. Giedroyc, W. Gombrowicz, *Listy...*, s. 370 (J. Giedroyc tłumaczył mu niemożność zakwaterowania go powyżej 2-3 tygodni m.in. względami technicznymi); E. Berberysz, *Książę z Maisons-Laffitte...*, s. 168; J. Margański, *Giedroyc – Gombrowicz. Inwetywa i genealogia*, [w:] *Jerzy Giedroyc: kultura – polityka – wiek XX. Debaty i rozprawy*, pod red. A. Mencwela et al., Warszawa 2009, s. 291.

²³⁵ Zob. *Rozmowa z Zofią Hertz...*, s. 111.

²³⁶ AIL ML, list do Benedykta Heydenkorna z 31 marca 1992. Pisał w nim: „Najgorsze jest z Grudzińskim, który ma dolegliwości z sercem. [...] A więc wszystkie sprawy literackie, którymi zajmował się w „Kulturze”, spadają na mnie i z tym wszystkim nie daję sobie rady mając stopy listów do odpisania i rękopisów do przeczytania.”

²³⁷ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo...*, s. 187.

²³⁸ Tamże, s. 183.

J. Giedroyc wraz z najbliższymi współpracownikami był osobiście gotów do daleko idących, chociaż nie skrajnych wyrzeczeń w tej materii. Ilustruje to bardzo skromne życie, jakie mieli wieść, i nie wypłacanie w ogóle sobie i współpracownikom pensji – które wszelako były przewidziane – w początkach rzymskiego okresu, do czasu „postawienia na nogi” Instytutu Literackiego²³⁹, a w nieco późniejszym okresie, już we Francji, tylko minimalnych wynagrodzeń²⁴⁰. Także w kolejnych dekadach redaktor z trojgiem najbliższych współpracowników miał pobierać w identycznej wysokości pensje bliskie najniższemu płacom francuskim²⁴¹. Stałą pensję pobierał J. Mieroszewski jako przedstawiciel „Kultury” w Londynie²⁴². Podobnie stałe, niewielkie uposażenie oraz zwrot kosztów podróży (z i do Neapolu) otrzymywał G. Herling-Grudziński, przyjeżdżający raz na kwartał na miesiąc do Maisons-Laffitte²⁴³. Także pracownikom technicznym trzeba było płacić pensje. Podobna konieczność odnosiła się do stałe współpracujących z „Kulturą” autorów. Mogli oni liczyć np. na załatwione przez J. Giedroycia stypendia, nagrody etc. Ów jego osobisty interwencjonizm tworzył, co podkreślono w literaturze, zespół środków perswazji, skutecznych, gdy nie możliwe było korzystanie z innych²⁴⁴. Oczywiście, w praktyce nie zawsze udawało mu się każdemu – czasem wina leżała po stronie niedosłych beneficjentów – pomóc. Przez to niekiedy się na niego obrażano, co komentował stwierdzeniami: „Nie ma nic gorszego jak nie dopieszczenie geniusza.”²⁴⁵ W tym kontekście mieści się też zagadnienie honorariów autorskich, które zasługiwałyby na dokładne zbadanie. Tym, co na pewno można o nich powiedzieć, jest to, że generalnie były one wypłacane. Abstrahując od rzutujących na ich wysokość czynników obiektywnych (np. inflacji) należy zauważyć, że kształtowała się ona na zmiennym poziomie, bardziej chyba zależnym od subiektywnych względów, w tym personaliów oraz proveniencji poszczególnych autorów²⁴⁶. Choć najprawdopodobniej dotyczy to tylko części autorów i zapewne odnosi się tylko do niektórych okresów istnienia „Kultury”, w tym pierwszych lat we Francji²⁴⁷ oraz schyłkowego, jest również poświadczane, że J. Giedroyc czasem nie płacił autorom honorariów, a jedynie przysyłał egzemplarze autorskie²⁴⁸. Jakkolwiek owe praktyki przynajmniej w niektórych okresach uzasadniały racjonalne względy ekonomiczne, pozostają one mimo zasygnalizowanych niuansów – odstępstw od „czystego” wzorca,

²³⁹ Por. list do Marii Prądzińskiej z 1 kwietnia 1946. Podaję za: M. Ptasńska, *Rzymskie lata...*, s. 14.

²⁴⁰ J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 143.

²⁴¹ Por. K. A. Jeleński, „Kultura”. *Polska na wygnaniu...*, s. 48; H. M. Giza, *Ostatnie lato w Maisons-Laffitte...*, s. 78.

²⁴² List Juliusza Mieroszewskiego do Piotra Wandycza z 24 kwietnia 1954, [w] P. Wandycz, *Cztery listy Juliusza Mieroszewskiego*, „Zeszyty Historyczne” 2002, z. 139, s. 191.

²⁴³ R. Górczyńska, dz. cyt., s. 215.

²⁴⁴ I. Hofman, *Kwintet solistów...*, s. 71.

²⁴⁵ AIL ML, list do Andrzeja Brzeskiego z 29 października 1984.

²⁴⁶ AIL ML, list do Tadeusza Katelbacha z 25 marca 1977. Pisał w nim: „Co do honorariów, które płacimy, to niestety są one bardzo skromne – od 100 do 300 franków – w zależności od rozmiaru artykułu. Ma się rozumieć, stawki dla pisarzy krajowych są inne, ale to już jest inne zagadnienie.”

²⁴⁷ List do A. Janty-Polczyńskiego [z 3 listopada 1949], J. Giedroyc, A. Janta-Polczyński, *Korespondencja...*, s. 203. J. Giedroyc stwierdził, że niemożność płacenia przez „Kulturę” przyzwoitych honorariów jest jednym powodem, dla których pismo szwankuje.

²⁴⁸ List Aleksandry Ziółkowskiej-Boehm do Szymona Kobylńskiego z 9 września 1996, S. Kobylński, A. Ziółkowska-Boehm, *Nie minęło nic prócz lat...*, Warszawa 2003, s. 136. Autorka wspomniała, że właśnie na tej zasadzie otrzymywała ona czasem „Kulturę”.

zasadniczo zgodne z weberowską wykładnią opartego na charyzmie panowania.

Stopień gotowości do poświęcenia był zapewne jednym z istotniejszych kryteriów dla dokonywania w obrębie ogólnie rzecz biorąc nie tak znów wąskiego otoczenia J. Giedroycia delimitacji – wyróżniania poszczególnych grup. Poza sztabem administracyjnym sytuował się (nazwany tak przez Janusza Korka) „krąg wewnętrzny”, pod którym określeniem należy rozumieć grono osób stanowiących dla J. Giedroycia w szczególności źródło informacji i inspiracji oraz będących konsultowanym przez niego organem doradczym. Jego skład w odróżnieniu od „sztabu” miał charakter płynny²⁴⁹. Charakterystyczne, że mogąc przecież liczyć na owych bliskich i w miarę stałych współpracowników, tylko z racji tego, że angażowali się oni jedynie „[...]»wycinkowo«, w najlepszym wypadku w ramach swoich zainteresowań czy specjalności” uważał on, że zupełnie (sic!) nie miał na kogo liczyć²⁵⁰. Wypowiedź ta pokazuje, jak wiele od nich wymagał. Wyjaśnia ona jednocześnie to, dlaczego faktów w rodzaju powrotu do redakcji G. Herlinga-Grudzińskiego jako włoskiego korespondenta czy zaangażowania Wacława Iwaniuka w charakterze kanadyjskiego korespondenta od lipca 1966 r. do grudnia 1971 r. (podobna próba z Leopoldem Tyrmandem jako korespondentem w Stanach Zjednoczonych podjęta mniej więcej w tym samym okresie ostatecznie się nie powiodła²⁵¹), nie uznawał on za postępowanie na miarę jego oczekiwań i potrzeb.

Granice relacji między charyzmatycznym Panem, a jego ścisłym sztabem oraz pozostałymi związanymi z nim osobami, wiążące się z zaklasyfikowaniem ich do tej lub innej grupy oraz zajmowaną pozycją, poza związkami funkcjonalno-informacyjnymi określało coś jeszcze. Był to stosunek własności do „rzeczowych środków administracyjnych”, które zgodnie z teorią M. Webera mogą albo pozostawać w wyłącznej dyspozycji przywódcy i wówczas jego sztab administracyjny jest od nich oddzielony, albo przynajmniej częściowo być we władaniu jego członków, posiadających do nich własne prawo²⁵². Ta ostatnia sytuacja występowała w Instytucie Literackim, spółce, której udziałowcami byli obaj bracia Giedroyciowie (J. Giedroyc posiadał największy udział, choć nie dający mu całkowitej kontroli nad przedsiębiorstwem) oraz małżeństwo Hertzów. Mimo, że przywództwo dyrektora oficyny nie było podważane, to w wymiarze materialnym jego sztab bynajmniej nie był od niego całkiem zależny. Pod tym względem inaczej wyglądała pozycja innych współpracowników, np. J. Czapskiego, który z siostrą Marią prowadził (według określenia Zofii Hertz) „na górze” całkowicie osobne gospodarstwo²⁵³, czy nawet G. Herlinga-Grudzińskiego, z którym w odróżnieniu od Zygmunta Hertza J. Giedroyc (zaznaczam, że chodzi tu o czystą spekulację, a nie przypisywanie mu podobnej intencji) mógł zerwać współpracę w dowolnym momencie bez prawno-finansowych perturbacji. Realne wyobrażenie o swojej pozycji musieli mieć w związku z tym – wskazywałby na to chociażby sposób, w jaki niektórzy z nich się określali – także „najemni pracownicy »Kultury«”²⁵⁴.

Szukając odniesień pomocnych w dokonaniu swojej stratyfikacji otoczenia

²⁴⁹ Zob. J. Korek, *Kij w mrowisko...*, s. 200.

²⁵⁰ AIL ML, List do Juliusza Mieroszewskiego z 28 lutego 1961.

²⁵¹ Zob. List do Leopolda Tyrmanda z 27 stycznia 1968, [w] J. Korek, *Paradoksy paryskiej „Kultury”...*, s. 350.

²⁵² M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie...*, s. 60.

²⁵³ *Rozmowa z Zofią Hertz...*, s. 104-105.

²⁵⁴ M. Grochowska, dz. cyt., s. 522 (wypowiedź Julii Juryś).

J. Giedroycia posłużyć się ponadto podziałem współpracowników na dwa niezbędne mu zespoły, polityczny i redakcyjny. Wspominał on o nich, a właściwie o ich braku (nie skompletowaniu) na początku lat 50.²⁵⁵ Ów podział, którego osią było zapewne bądź dyskusowanie koncepcji ze współpracownikami (m.in. „terenowymi” korespondentami), zamawianie i przyjmowanie do druku ich autorskich opracowań publicystycznych etc. bądź przypisanie poszczególnym osobom ról tłumaczy, korektorów i adiustatorów, recenzentów, redaktorów ogłaszanych ankiet etc., nie przedstawia się szczególnie klarownie. Wynika to nie tylko z tego, że niekiedy te same osoby z racji wykonywania różnych zadań niejako występowały w obu tych zespołach (np. K. A. Jeleński, J. Stempowski), ale również dlatego, że pewne funkcje (np. autorów kronik zamieszczanych w miesięczniku) jak gdyby sytuowały się na ich pograniczu. Zakładam, że za ważniejszy – choć czy zarazem emocjonalnie mu bliższy, o tym nie przesądzam – J. Giedroyc uważał pierwszy z tych zespołów (notabene węższy²⁵⁶), choć nie lekcewał oczywiście znaczenia i wkładu pracy członków drugiego. Zaznaczę, że w jego ścisłym, domowym otoczeniu „piszący”, zwłaszcza polityczni współpracownicy, nie licząc J. Czapskiego, który czystą polityką niechętnie się zajmował, nie występowali. Czy był to tylko przypadek, tego już nie da się stwierdzić.

J. Giedroyc niewątpliwie był, choć przypuszczalnie w niejednakowym stopniu, osobiście przywiązany do swoich współpracowników. Wyrażał przy tym wątpliwości, czy bez Zofii i Zygmunta Hertzów „Kultura” mogłaby zaistnieć i przetrwać²⁵⁷. Wydaje się, że w niemałej mierze aż do schyłku lat 90. z pomaganiem mu w pracy przez jego „sztab” wiązał nie tyle może dalszą egzystencję „Kultury” w ogóle, ile przetrwanie jej w dotychczasowej formule. Wskazywałyby na to jego wypowiedzi z ostatniego stadium choroby Zygmunta Hertza, zakończonej jego śmiercią, nacechowane jego bardzo znacznym niepokojem o przyszłą egzystencję ośrodka²⁵⁸. Ogromny niepokój towarzyszył mu także wtedy, gdy Zofia Hertz przeszła zawał i przez jakiś czas poważnie nie domagała²⁵⁹. Ciekawe, że także spostrzeżenia obserwatorów z zewnątrz zdają się potwierdzać bardzo mocne osadzenie modelu organizacyjnego w „Laficie” w konkretnych realiach personalnych²⁶⁰. Fakty pokazują, że J. Giedroyc z nieuniknionymi w dłuższej perspektywie sytuacjami potrafił się jednak pogodzić i dostosować do nowych warunków. W ciągu kilku dekad działalności redakcyjno-wydawniczej szeregi tak bliższych jak i dalszych współpracowników cyklicznie się przersedzały, jak również ewoluowały, co oznacza nie tyle naturalną wymianę pokoleń, ile ich rozstania z „Kulturą”, do których z różnych przyczyn (za niektórymi stał J. Giedroyc) dochodziło. „Wyrwy” powodowane ich odchodzeniem, starał się on nie bez powodzenia zapęłniać.

²⁵⁵ AIL ML, list do Juliusza Mieroszewskiego z 17 [?18] czerwca 1952.

²⁵⁶ W 1963 r. włączył do niego oprócz siebie tylko J. Mieroszewskiego. 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.

²⁵⁷ J. Giedroyc, *Autobiografia...*, s. 202. Problem, jak głębokie było u niego to przekonanie, pozostaje dziś raczej trudny do rozstrzygnięcia.

²⁵⁸ AIL ML, list do Benedykta Heydenkorna z 23 września 1979. W liście tym pisał: „Jak będzie teraz wyglądało funkcjonowanie K.[ultury] – wołę nie myśleć!”

²⁵⁹ M. Grochowska, dz. cyt., s. 554.

²⁶⁰ Jan Nowak-Jeziorański przyznał przed J. Giedroyciem, że wierzy w to, iż wytrącenie „jednego kółka z tego mechanizmu” musi zaciążyć na funkcjonowaniu całości. Zob. list J. Nowaka-Jeziorańskiego do J. Giedroycia z 1 października 1979, J. Nowak-Jeziorański, J. Giedroyc, *Listy...*, s. 509.

Nie odbywało się to bezproblemowo, w każdym razie jeśli chodzi o możliwości rekrutowania współpracowników z kręgów uchodźstwa, albowiem w jego opinii wyrażonej w 1981 r. polski świat publicystyczno-literacki na emigracji był już wtedy, w porównaniu z wcześniejszymi dekadami, bardzo ubogi²⁶¹. Dlatego m.in. odsetek współpracowników z kraju systematycznie się zwiększał. Jednak, co podkreślił w *Autobiografii na cztery ręce*, z osobami tymi nie nawiązał już podobnego duchowego porozumienia, co z ich poprzednikami.

Czas na garść uwag podsumowujących. W oparciu o powyższe ustalenia przypuszczam, że gdyby Max Weber żył współcześnie i gdyby przyszło mu wziąć pod lupę stosunki funkcjonujące w „Laficie” uznałby on je za kazus charyzmatycznego panowania, zaś samego J. Giedroycia za *par excellence* charyzmatycznego przywódcę i polityka. Na przeszkodzie dla podobnego uznania nie stanąłby nawet brak zgodności z niektórymi symptomami wyżej wymienionego modelu czy występowanie owej zgodności w stopniu niepełnym. Albowiem było regułą, że panowanie charyzmatyczne, mające charakter stosunku trwałego, a nie efemerycznego, w czystej, idealnotypowej postaci istniało tylko *in statu nascendi*. Wraz z jego trwaniem – które z kolei związane jest z utrzymującym się idealnym i/ lub materialnym zainteresowaniem tym stanem członków sztabu administracyjnego charyzmatycznego pana – musi ono ulec zrjonalizowaniu (zalegalizowaniu) lub stradycjonalizowaniu²⁶². W przypadku Instytutu Literackiego kierowanego przez J. Giedroycia mieliśmy do czynienia z tym pierwszym wariantem. Przy czym w analizowanym przypadku jako przyczyny przeobrażeń nie upatrywałbym oddolnego ciśnienia ze strony członków „sztabu administracyjnego” J. Giedroycia. Wpływ na to miały raczej procesy biologiczne, a także obiektywne okoliczności zewnętrzne.

J. Giedroyc posiadał pełną świadomość traktowania go jak charyzmatycznego przywódcę. Chociaż faktycznie zmierzał ku takiemu uznaniu oraz ułożeniu opartych na nim stosunków, przypuszczam, że miał do tego ambiwalentny albo bardziej jeszcze skomplikowany stosunek. Wątpię, aby wówczas, gdy – to z relacji J. Czapskiego, który słyszał tę wypowiedź – w 1985 r. ogłaszał się Panem Bogiem dla „Kultury”²⁶³, czynił to z chępliwą powagą i bez związku z być może prowokującymi do podobnych wypowiedzi sygnałami od nieżyczliwego otoczenia. Aczkolwiek ziarenko prawdziwego przekonania o własnej roli musiało chyba w tym tkwić. Tym, na czym mu bezspornie zależało, było inspirowanie i lansowanie politycznych koncepcji. Jednak z irytacją zauważał, że mimo pozorów inspirowane elity intelektualne – bo to przez nie zamierzał on oddziaływać politycznie na społeczeństwo²⁶⁴ – nie wprowadzały do praktycznego działania zbyt wielu jego pomysłów. W 1992 r. pisał w liście do Benedykta Heydenkorna:

Ludzie ciągną do mnie jak do cadyka z Góry Kalwarii szukając ocen, sugestii, interwencji etc. i ma się rozumieć nic z tego nie wychodzi.²⁶⁵

²⁶¹ B. Toruńczyk, dz. cyt., s. 30.

²⁶² M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo...*, s. 185.

²⁶³ Zob. T. Jastrun, *Zbieranie okruszków*, [w] *Jerzy Giedroyc. Redaktor. Polityk. Człowiek...*, s. 94.

²⁶⁴ Zob. K. Kopczyński, *Przed Przystankiem Niepodległość. Paryska „Kultura” i kraj w latach 1980-1989*, Warszawa 1990, s. 35. Jest tu także uwaga: „Wielokrotnie [Giedroyc] wyrażał negatywne albo bardzo negatywne, zdanie o społeczeństwie polskim jako całości, podkreślając jego bierność, ospałość, kultuinerię, reakcyjno-endecką mentalność.”

²⁶⁵ AIL ML, list do Benedykta Heydenkorna z 6 listopada 1992.

To, wraz z jego niechęcią do przyjmowania odznaczeń, niedwuznacznie przekonuje, że był on jako polityk wyzbyty próżności – wedle M. Webera będącej śmiertelnym wrogiem rzeczowego zaangażowania cechującego prawdziwego polityka²⁶⁶ – i obce mu było dążenie do spektakularnych pozorów władzy, natomiast dążył on, opierając się na darze charyzmy, do władzy rzeczywistej. Jednocześnie spełniał on wszystkie konieczne wymogi dla uznania go za odmianę polityka żyjącego nie „z” polityki, ale „dla” niej.

Nader ciekawie wypadają zestawienia cytatów z M. Webera i J. Giedroycia na temat polityki. Gdy ten pierwszy głosił: „Albowiem najbardziej rozpowszechnionym środkiem publicznego uprawiania polityki jest dzisiaj słowo mówione i pisane.” dodając, że demagog-charyzmatyczny polityczny lider jeszcze wytrwalej wykorzystuje słowo drukowane²⁶⁷, J. Giedroyc deklarował: „Myślę, że główną podstawą naszej działalności była wiara, że słowo ma znaczenie decydujące.”²⁶⁸ M. Weber podkreślał także, że pisanie i wydawanie gazet jest w ogóle jedyną formą nieprzerwanego uprawiania polityki²⁶⁹, z kolei J. Giedroyc przyznał że wydawanie czasopisma uważał za najlepszą formę działania politycznego²⁷⁰. To zastanawiające zbieżności, bo wydaje się pewnym, że nie znając niemieckiego, J. Giedroyc nie mógł czytać M. Webera w oryginale. Niewykluczone jednak, że w jakiś sposób zetknął się z jego teoriami. Może miało to miejsce jeszcze przed wojną, np. były one wątkiem którejś z organizowanych co jakiś czas pod patronatem „Polityki” prelekcji lub czytał o nich w jakimś opracowaniu do wewnętrznego użytku ministerstwa bądź w czasopiśmie? Supozycje można mnożyć, ale raczej bez szans na rozstrzygnięcie tego problemu na korzyść którejś z nich. A może J. Giedroyc, „zwierzę polityczne”, po prostu samodzielnie doszedł do podobnych wniosków, co znamienity znawca socjologii polityki i wykorzystał je w praktyce? Teza ta osobiście wydaje mi się wielce prawdopodobna.

²⁶⁶ M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie...*, s. 96-97.

²⁶⁷ Tamże, s. 74, 76.

²⁶⁸ *Rozmowa z Jerzym Giedroyciem sprzed dwunastu lat ...*, s. 77.

²⁶⁹ M. Weber, *Polityka jako zawód i powołanie...*, s. 81.

²⁷⁰ List do J. Mieroszewskiego z 5 czerwca 1953, J. Giedroyc, J. Mieroszewski, *Listy 1959-1956*, cz. 1, oprac. K. Pomian i J. Krawczyk, Warszawa 1999, s. 290.

Summary

Tomasz Czarnota

Charismatic ruling as the management model. The study of the case of Jerzy Giedroyc

Jerzy Giedroyc is one of the people who constantly arouse interest among people. The researchers pay attention to the style and methods of work letting him efficiently manage the whole organization, understood not only as a arrangement of objects and place (editing and administration of the publishing house in Maisons-Laffitte), but also in the area dispersed dimension, including the people devoted to him and his co-workers with whom he tried to realize his idées fixes in culture and politics on different stages of his activity. Although certain bureaucratic elements were present in the Institute of Literary Research, still the thing which seemed to be the main indicator of the ruling relationships of the time and the international mechanisms of the whole organization was charisma. The meaning of the notion covers one of Weber's ruling models, the case of the source of organizational knowledge, as well as the feature of human character. Both ways of understanding charisma in relation to Giedroyc are thoroughly analyzed in this article.