

dr Paulina Florjanowicz
Magdalena Piorunek

Muzea muzeom

Zarządzanie kryzysowe w Polsce po rosyjskiej inwazji na Ukrainę



Il. 1. Fot. Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie

Nikt nie wiedział, kiedy w Ukrainie wybuchnie wojna, ale już w połowie lutego 2022 roku większość polskiego społeczeństwa podzielała pogląd, że to tylko kwestia dni. Narastał sceptycyzm co do możliwości jej uniknięcia. W związku z tym na dzień, jak się później okazało, przed rozpoczęciem konfliktu, 23 lutego 2024 roku, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN) powołało zespół kryzysowy ds. pomocy ukraińskiemu środowisku kultury. W skład zespołu weszli dyrektorzy wszystkich instytucji zajmujących się dziedzictwem i sztuką, w tym Biblioteki Narodowej, Archiwów Państwowych, Narodowego Instytutu Dziedzictwa, Narodowego Instytutu Muzeów (wówczas działającego jako Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów), Instytutu Polonika, Instytutu Teatralnego, oraz

dyrektorzy odpowiednich departamentów MKiDN. Podstawowym celem grupy zadaniowej była wymiana informacji na temat sytuacji w ukraińskich placówkach kultury poprzez utrzymywanie bezpośredniego kontaktu z Ministerstwem Kultury Ukrainy i reagowanie na rzeczywiste potrzeby w terenie.

W pierwszych dniach kluczową rolę odgrywały bezpośrednie relacje personalne między pracownikami i dyrektorami polskich i ukraińskich instytucji. Utrzymywaliśmy bezpośredni kontakt, odbywaliśmy codzienne spotkania online i wykazaliśmy się elastycznością, dzięki której szybko reagowaliśmy na realne potrzeby. Aby uniknąć nakładania się inicjatyw, zespół przeszedł w tryb cotygodniowych spotkań, co pozwoliło nam zbierać dane i przygotowywać raporty na temat bieżącej sytuacji.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że gdy wybuchła wojna, muzealnicy z różnych części świata kontaktowali się z nami i składali oferty zapewnienia bezpiecznego schronienia dla ukraińskich dzieł sztuki. Co zaskakujące, nikt nie pytał o dobrostan ludzi ani o rzeczywistą sytuację w terenie – wszyscy skupili się na kwestii zbiorów. Należy pamiętać, że w sytuacji kryzysowej ewakuacja dzieł sztuki nie jest pierwszym krokiem brany pod uwagę przez władze lokalne – jest nim zapewnienie bezpieczeństwa ludziom. Co więcej, Ukraina – na szczęście wciąż niepodległa – jest więcej niż zdolna do ochrony swojego dziedzictwa kulturowego. Ewakuacja rozważana jest jedynie jako ostateczność. W rezultacie reakcje polskiego środowiska muzealnego związanego z rosyjską agresją na Ukrainę można podzielić na trzy etapy.

ETAP PIERWSZY: SPONTANICZNA SOLIDARNOŚĆ

Pierwsza faza była całkowicie spontaniczna i brali w niej udział ludzie nie tylko z Polski, lecz także z innych państw. Jako największy kraj w regionie, który dzieli najdłuższą granicę z Ukrainą, Polska jako pierwsza przyjęła uchodźców. W ciągu sześciu tygodni do Polski przybyło około 2 mln uchodźców, borykając się ze śniegiem i ujemnymi temperaturami. Co ciekawe, 95% z nich stanowiły kobiety z dziećmi, co wywołało spontaniczną reakcję całego polskiego społeczeństwa.

W tę spontaniczną chęć niesienia pomocy włączyły się też polskie muzea. Niektóre z nich stały się centrami dystrybucji pomocy humanitarnej, a nawet placówkami wsparcia medycznego. Pokoje gościnne, jeśli były dostępne w muzeach, adaptowano między innymi na pomieszczenia mieszkalne dla matek z dziećmi. Szybko okazało się, że istotną potrzebę w tamtym czasie stanowiło zapewnienie uchodźcom, szczególnie najmłodszym, zajęć, aby choć na chwilę zapomnieli oni o ponurej rzeczywistości. Muzealnicy wykazali się dużą kreatywnością, tworząc w krótkim czasie programy i zajęcia edukacyjne po ukraińsku, choć znalezienie specjalistów biegle posługujących się językiem ukraińskim było niemałym wyzwaniem. Wiele uchodźczyń wykorzystało tę okazję, aby odwrócić uwagę swoich dzieci od wojny. Zajęcia te pozwalały im na choć chwilę zapomnieć o wojnie i ucieczce.

Polskie muzea natychmiast skupiły się na zapewnianiu wymiernej pomocy muzeom na terenie Ukrainy, a Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, przy współudziale Narodowego Instytutu Muzeów, wsparło te działania i zapewniło koordynację. Rozumiejąc ich najpilniejsze potrzeby, uznaliśmy, że priorytetem były materiały do pakowania dzieł sztuki – nie po to, by wywieźć je za granicę, ale w celu



ukrycia ukraińskich kolekcji w zachodniej części kraju. W dniu inwazji wszystkie muzea w Ukrainie otrzymały komunikat z Ministerstwa Kultury Ukrainy, w którym wskazano miejsca ewakuacji zbiorów. Zainicjowawszy proces ewakuacji, napotkano dwa główne wyzwania. Po pierwsze, brakowało środków niezbędnych do pakowania dzieł sztuki i zabytków, a po drugie, istniały poważne braki kadrowe.

Przeważającą część pracowników muzeów stanowią kobiety, z których duża część w obliczu wojny musiała skupić się na zapewnieniu bezpieczeństwa swoim dzieciom. Jednocześnie wielu mężczyzn zgłosiło się na ochotnika do wojska. W rezultacie w muzeach pozostało mniej niż 10% personelu. Niektórzy pracownicy nie mogli nawet dotrzeć do instytucji, w których byli zatrudnieni. W obliczu znacznych niedoborów personelu próbowano skontaktować się z każdą dostępną osobą, aby rozpocząć pakowanie zbiorów.

Pierwsze przekazane materiały pochodziły z istniejących zasobów polskich muzeów. Mając na uwadze pilną sytuację, Narodowy Instytut Muzeów (NIM) koordynował wspólnie z MKiDN zbiórkę darów polskich muzeów w odpowiedzi na potrzeby zgłoszone przez Ministerstwo Kultury i Polityki Informacyjnej Ukrainy. Władze 15 muzeów różnego typu¹, w tym niektóre słynące z zarządzania obiektami z listy światowego dziedzictwa UNESCO, zadeklarowały chęć przekazania wszystkiego, co tylko było w ich mocy. Dostarczono między innymi opakowania i materiały ochronne: pudła tekturowe, teczki, koperty, woreczki strunowe, folię bąbelkową, folię stretch, tekturę falistą, taśmę pakową, papier pakowy, watinę, gąbkę, geowłókninę, a także power banki i gaśnice. Pierwszy transport materiałów z tych muzeów dotarł do Ukrainy w ciągu około dwóch tygodni od wybuchu wojny. Znaczną część pierwszego tygodnia zajęło rozpoznanie obowiązujących w tej sytuacji przepisów, biorąc pod uwagę, że nasza granica z Ukrainą jest zewnętrzną granicą Unii Europejskiej, podlegającą specjalnym zasadom tranzytu towarów. Aby ułatwić przemieszczanie się bez opóźnień celnych, konieczna była koordynacja z wieloma instytucjami i służbami. Choć wszystkie służby, w tym Krajowa Administracja Skarbowa i Straż Graniczna, okazały się niezwykle pomocne, konieczne było zachowanie procedur związanych z przewozem pomocy humanitarnej, które musieliśmy szybko poznać.

PUNKT KONTAKTOWY

W ciągu tygodnia od rozpoczęcia inwazji utworzyliśmy w Polsce punkt kontaktowy dla ukraińskich muzealników. Początkowy pomysł zrodził się pierwszego dnia, ale znalezienie eksperta mówiącego po ukraińsku do działu pomocy technicznej zajęło tydzień – ogromne podziękowania należą się Julii Romanenko, która podjęła wówczas trwającą do dziś współpracę z NIM. Koncepcja utworzenia punktu opierała się na przekonaniu, że wśród 2 mln uchodźców prawdopodobnie było wiele kobiet pracujących w muzeach, które musiały szybko znaleźć zatrudnienie. Uznając pilność tej kwestii, staraliśmy się umożliwić im wykorzystanie swoich kompetencji zawodowych w nowej rzeczywistości.

Rozpropagowaliśmy szeroko informacje o punkcie kontaktowym i znaleźliśmy kilka specjalistek z branży muzealnej. Jednak same muzea nie miały budżetu na zatrudnienie nowego personelu. Polski Komitet Narodowy ICOM zainicjował więc fundusz gromadzący darowizny

¹ W zbiorce wzięło udział kilkanaście muzeów prowadzonych i współprowadzonych przez MKiDN: Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku, Muzeum Dzieci Polskich – Ofiar Totalitaryzmu, Muzeum Historii Polski, Muzeum Łazienki Królewskie, Muzeum Narodowe w Kielcach, Muzeum Narodowe w Krakowie, Muzeum Narodowe w Lublinie, Muzeum Narodowe w Warszawie, Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha, Muzeum Tatrzańskie, Muzeum – Zamek w Łańcucie, Muzeum Zamkowe w Malborku, Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku, Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau oraz Państwowe Muzeum na Majdanku. Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej użyczyło magazyn w Przemyślu, w którym zebrano wszystkie dary, a następnie zorganizowało transport do Lwowa.



od muzealników z całego świata w celu sponsorowania stypendiów dla tych specjalistek. Pomysł polegał na zapewnieniu środków finansowych na pierwsze trzy miesiące życia w Polsce, co umożliwiłoby ukraińskim muzealnikom spokojne wznowienie pracy. Choć odzew nie był tak szeroki, jak oczekiwano, instytucje takie jak Stowarzyszenie Muzeów Brytyjskich (British Museums Association) odegrały znaczącą rolę w finansowaniu niektórych stypendiów. Mimo że inicjatywa ta trwała zaledwie kilka pierwszych miesięcy, to umożliwiła bezpieczny start ponad 20 muzealnikom ukraińskim. Tymczasem punkt kontaktowy nadal funkcjonuje w NIM. Obecnie wykorzystywany jest w celu ułatwiania partnerstw ukraińskim muzeom poszukującym współpracy z polskimi muzeami i podnoszeniu ich umiejętności w pracy zawodowej poprzez organizację szkoleń w języku ukraińskim.

INICJATYWY POLSKICH MUZEÓW

Muzea w całej Polsce podejmowały i podejmują działania niejednokrotnie wykraczające poza typowy zakres ich pracy. Przykładem tego jest Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej w Przemyślu, położone przy samej granicy polsko-ukraińskiej. Muzeum opróżniło swoje magazyny i we współpracy z Fundacją Cross Borders przekształciło je w centrum medyczne skupiające lekarzy doświadczonych w pracy w warunkach wojennych. Hub ten pełni funkcję ośrodka wsparcia dla lekarzy udających się na linię frontu w Ukrainie, gdzie udzielają pomocy w strefach bezpośrednich walk. Zaplecze zaopatrzeniowe muzeum w Przemyślu, konsekwentnie uzupełniane ze środków budżetu państwa, przykładem wyjątkowej współpracy instytucji kultury z medykami w odpowiedzi na kryzys.

Jako podmiot odpowiedzialny za gromadzenie statystyk o muzeach polskich, udokumentowaliśmy blisko 400 inicjatyw realizowanych przez 160 muzeów, których celem była pomoc Ukraińcom i ukraińskim muzeom. Wszystkie te muzea otrzymały w kolejnym roku specjalne wyróżnienie w postaci dyplomu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, podkreślającego wagę ich wkładu w niesioną pomoc.

Na marginesie warto dodać, że gdy w Ukrainie toczyły się zacięte walki, a w Polsce i w innych krajach naszego regionu trwała spontaniczna akcja pomocy dla uchodźców, w kwietniu 2023 roku w Paryżu odbyła się konferencja zorganizowana podczas francuskiej prezydencji Rady Europejskiej, której celem było określenie kluczowych wyzwań, przed jakimi stają muzea po pandemii. Co zaskakujące, podczas całego wydarzenia nie poruszono kwestii Ukrainy. Debata skupiała się wokół



Il. 2. i 3. Wyładunek materiałów dostarczonych przy współpracy muzeum w Przemyślu z Fundacją Cross Borders w celu niesienia pomocy ukraińskim instytucjom kultury, fot. Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej w Przemyślu



zagadnienia nowego Metaverse'u – projekcie wprowadzanym przez Marka Zuckerberga i jego potencjalnym wpływie na przekształcanie muzeów, na kwestiach klimatu i dekolonizacji muzeów.

Tab. 1. Inicjatywy realizowane przez polskie muzea

29	transportów pomocy humanitarnej
26	wydarzeń charytatywnych
91	projektów edukacyjnych
94	oferty pracy
15	rezydencji i stypendiów
65	wystaw
44	wydarzenia kulturalne poświęcone tematowi wojny w Ukrainie
12	przypadków współdzielenia powierzchni biurowej
= 376 inicjatyw	

Źródło: NIM



ETAP DRUGI: WSPÓŁPRACA MUZEALNA

W fazie drugiej, niezależnie od trwającej wojny, potwierdzona została potrzeba pogłębiania wiedzy specjalistycznej dotyczącej pracy muzealnej. Zaangażowanie z naszej strony odzwierciedlało determinację muzeów w Ukrainie, które pomimo trudnych okoliczności były zdecydowane kontynuować swoją działalność.

W odpowiedzi na kryzys w Ukrainie nie zdecydowano oficjalnie o ewakuacji dzieł sztuki. Powstał jednak system oparty na organizacji wystaw czasowych zbiorów ukraińskich muzeów. Dzięki takiemu podejściu istotne dzieła sztuki znalazły schronienie w Polsce i krajach sąsiednich, wzbudzając żywe zainteresowanie publiczności. Największe muzea, takie jak Muzeum Narodowe w Poznaniu, Zamek Królewski w Warszawie czy Zamek Królewski na Wawelu, prezentowały dzieła o wielkiej wartości artystycznej i historycznej. NIM jako instytucja koordynująca transport dzieł sztuki w Polsce przyczynił się do sprawnej organizacji konwojów nie tylko na terenie Polski, lecz także w ramach tranzytu dzieł sztuki kierowanych do innych krajów.

SKOLENIA NARODOWEGO INSTYTUTU MUZEÓW

Jako Instytut specjalizujący się w kształceniu zawodowym muzealników prowadzimy rocznie około 30 kursów obejmujących różną tematykę muzealną, zarówno w formie stacjonarnej, jak i internetowej. Dostrzegłszy napływ ukraińskich muzealników do polskich instytucji, zainicjowaliśmy kurs mający na celu zapoznanie ich z podstawami funkcjonowania muzeów w Polsce z uwzględnieniem odpowiednich



Il. 4, 5, i 6. Dzieła z Narodowego Muzeum Sztuki im. Bohdana i Warwary Chanenکو w Kijowie prezentowane na Zamku Królewskim w Warszawie, fot. MKiDN (Danuta Matloch)

przepisów prawa i regulacji Unii Europejskiej. Gdy zorganizowaliśmy pierwsze szkolenie, okazało się, że większość uczestników stanowili ukraińscy muzealnicy nadal aktywnie pracujący w ukraińskich muzeach. W ten sposób włączyliśmy się w bezpośrednie wsparcie dla muzeów kontynuujących swoją działalność w Ukrainie. Biorąc pod uwagę sukces kursów oraz zapotrzebowanie na nie, w latach 2022–2023 przeprowadziliśmy cztery sesje szkoleń online dla muzealników ukraińskich. Największą frekwencją cieszyło się szkolenie „ABC polskich muzeów” z 19–21 czerwca 2023 roku, w którym wzięły udział łącznie 174 osoby. W obu latach szkolenie „ABC polskich muzeów” uzupełnione było dwudniowymi wizytami studyjnymi muzealników z Ukrainy w czterech warszawskich muzeach: Muzeum Narodowym w Warszawie, Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie oraz Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie.

Warto zauważyć, że kursy online odbywały się w trudnych okolicznościach, takich jak potężne ataki rakietowe na terenie Ukrainy i niedobory prądu. Wielokrotnie zdarzały się przypadki, kiedy kursanci łączyli się ze schronów.



Il. 7. Wizyta studyjna podczas szkolenia NIM, fot. NIM



Ostatnim z kursów, na prośbę ukraińskich kolegów, było szkolenie „Zasoby cyfrowe instytucji kultury w Polsce oraz możliwości ich wykorzystania”. Zostało poświęcone przedstawieniu polskich zasobów cyfrowych dziedzictwa kulturowego dostępnych w Internecie oraz warunków, na jakich można korzystać z tego zasobu, także w działalności wystawienniczej. Kurs miał za zadanie zapoznanie uczestników z zasobami polskimi oraz przeszkolenie ich w zakresie wykorzystania zdigitalizowanych materiałów na potrzeby organizacji wystaw cyfrowych i plakatów podczas kontynuowanej pracy muzealnej w warunkach wojennych.

Łącznie we wszystkich wydarzeniach kierowanych do muzealników z Ukrainy, tj. zarówno w szkoleniach online, jak i w formie stacjonarnej, w latach 2022–2023 udział wzięło 569 osób.

ETAP TRZECI

Trzeci etap polega na dzieleniu się doświadczeniami, przy czym należy podkreślić, że czasu nieodpowiedniego na takie dzielenie się nie ma. Szereg konferencji w Polsce, między innymi „Międzynarodowe Forum «Bezpieczne Zbiory-Bezpieczne Dziedzictwo». Muzea, biblioteki, archiwa w obliczu zagrożeń” w Krakowie oraz „Kijowskie Biennale 2023. Forum muzeów. Ukraińskie i polskie muzea w czasie rosyjskiej inwazji” w Warszawie, koncentruje się na bezpieczeństwie dziedzictwa kulturowego podczas wojny w Ukrainie. Konferencje te odbywają się w Polsce zarówno online, jak i stacjonarnie, a ukraińscy uczestnicy dokładają wszelkich starań, by w nich uczestniczyć.


WNIOSKI

Na podstawie wojennych doświadczeń muzealników ukraińskich NIM przygotował opracowanie na temat sprawdzonych i niesprawdzonych rozwiązań kryzysowych. Oto kilka kluczowych obserwacji naszych kolegów z Ukrainy:

1. **Materiały do pakowania dzieł sztuki.** Dużym wyzwaniem dla muzeów jest zapewnienie materiałów do pakowania i transportu zbiorów, szczególnie jeśli mają one określone terminy ważności.
2. **Scentralizowane podejmowanie decyzji.** Decyzje w Ukrainie były w dużym stopniu scentralizowane i podejmowało je Ministerstwo Kultury Ukrainy, a nie dyrektorzy muzeów na miejscu. Tymczasem uwzględnienie realnej sytuacji na miejscu ma kluczowe znaczenie.
3. **Braki w zasobach ludzkich.** Ze względu na uzasadnioną niedostępność wielu pracowników zarządzanie zbiorami stanowiło wyzwanie.
4. **Kwestie związane z transportem.** Transport musiał być zorganizowany na własną rękę przez pozostałych w muzeach pracowników, w obliczu niedoborów pojazdów, paliwa i wobec potężnych korków ulicznych.
5. **Bezpieczne przechowywanie.** Precyzja współczesnych działań wojennych wymaga dla bezpieczeństwa dzieł sztuki przechowywania ich pod ziemią; w przeciwnym razie ukrywanie kolekcji może nie być skuteczne.
6. **„Bezpieczna przystań” a potrzeby propagandowe.** Decydowanie, czy zamknąć muzea ze względów bezpieczeństwa, czy pozostawić je otwarte w celu utrzymania wysokiego morale społeczeństwa, stwarzało dylematy.
7. **Widoczność w Internecie – pozostawianie online.** W pierwszym okresie rosyjskiej inwazji muzea w Ukrainie ogłosiły ciszę w Internecie, aby uniknąć ataków; usunęły informacje o swoich kolekcjach i zmieniły lokalizacje na mapach.
8. **Ochrona eksponatów plenerowych.** Wystawy plenerowe, zwłaszcza prezentujące obiekty związane z wojną, takie jak czołgi i samoloty, są uznawane przez rosyjskiego agresora za cele wojskowe, co dodatkowo naraża położone nieopodal obiekty na niebezpieczeństwo.
9. **Przyszłe roszczenia restytucyjne.** Obawy dotyczące grabieży dokonywanych przez Rosjan i związane z zaangażowaniem rosyjskich muzealników są uzasadnione i poparte dowodami przedstawionymi na sesji poprzedzającej Walne Zgromadzenie Członków ICOM, które odbyło się w Pradze w sierpniu 2023 roku. Mimo to władze ICOM nie zdecydowały o wykluczeniu z członkostwa w tej organizacji rosyjskich specjalistów i muzeów.

Obserwacje te podkreślają złożone wyzwania stojące przed muzeami w czasach kryzysu oraz potrzebę opracowania strategii adaptacyjnych w obliczu nowego wymiaru zagrożeń.

NIM kontynuuje swoją działalność na rzecz muzealników ukraińskich, zapewniając im wsparcie i punkt kontaktowy. Jesteśmy otwarci na współpracę, którą mamy nadzieję rozwijać także w powojennej rzeczywistości.



Paulina Florjanowicz – archeolog, ekspert w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, doktorat uzyskała w Instytucie Archeologii i Etnologii Polskiej Akademii Nauk. Od 2023 roku dyrektor NIM. W latach 2016–2022 dyrektor Departamentu Dziedzictwa Kulturowego MKiDN, odpowiedzialna za nadzór nad muzeami i politykę pamięci. Od 20 lat związana zarówno z organizacjami pozarządowymi (między innymi z Fundacją im. Stefana Batorego w latach 2001–2003), jak i instytucjami publicznymi sektora kultury (między innymi z Narodowym Centrum Kultury, Narodowym Instytutem Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Narodowym Instytutem Dziedzictwa – dyrektor w latach 2011–2013). Członek licznych krajowych i europejskich paneli eksperckich, ewaluator w wielu programach Unii Europejskiej z zakresu edukacji i kultury od 2003 roku, wykładowca akademicki i ekspert w zakresie polityki kulturalnej, muzealnictwa, polityki pamięci, zwalczania przestępczości przeciw zabytkom oraz społeczno-ekonomicznego oddziaływania dziedzictwa kulturowego.

Magdalena Piorunek – pracuje w Dziale Ochrony Zbiorów Publicznych w Narodowym Instytucie Muzeów. Absolwentka prawa i historii sztuki na Uniwersytecie Warszawskim. Od 2022 roku redaktor naczelna „Cenne, Bezcenne, Utracone”.