

**BEATA NESSEL-ŁUKASIK**  
STAN(Y)

# RÓWNOWAGI

Zarządzanie muzeum  
w dobie kryzysów  
globalnych i lokalnych

# SPIS TREŚCI

3	WSTĘP
8	METODOLOGIA
10	PANDEMIA COVID-19
12	Organizacja pracy
17	Inwentaryzacja i digitalizacja zbiorów
20	Działalność w sieci
25	Powrót publiczności
30	KRYZYS MIGRACYJNY
31	Przed 24 lutego 2022 roku
36	Wpływ wojny w Ukrainie
40	Stan obecny
44	KRYZYS KLIMATYCZNY
46	Świadomość zagrożeń
50	Podstawowe zagadnienia
53	Główne bariery
56	OGRANICZENIA FINANSOWE
59	Relacje z organizatorami
63	Generowanie oszczędności
66	Kolejne wyzwania
70	DOBRE PRAKTYKI
76	INNE POTRZEBY
80	PODSUMOWANIE
82	BIBLIOGRAFIA

# WSTĘP

---

„Lawinowo narastająca niepewność (>>uogólniona niepewność<<) powoduje konieczność radykalnej zmiany zarówno w podejściu do zarządzania, czyli jego >> filozofii<< określającej podstawowe cele i zasady działania menadżerów, jak i stosowania metod i technik” – pisał we wstępie do książki o zarządzaniu w warunkach niepewności Andrzej K. Koźmiński w 2003 roku [Koźmiński, 2005: 7]. Nakreślony wówczas przez ekonomistę i specjalistę w zakresie zarządzania obraz różnego rodzaju rozwiązań mających umożliwić przywrócenie stanu równowagi w danej organizacji [Koźmiński, 2005: 63–89] dwadzieścia lat później można potraktować jako punkt wyjścia do podjęcia tego tematu np. w odniesieniu do działalności muzeów w Polsce w dobie kolejnego wzrostu kryzysów globalnych i lokalnych, czyli sytuacji, która w literaturze przedmiotu została zdefiniowana jako polikryzys [Morin, 1993: 113–114].

Jak muzea, które często są postrzegane z perspektywy długiego trwania [Majewski, 2019: 21–25], funkcjonują dzisiaj w coraz bardziej – jak określili to badacze entropii – „posegmentowanej rzeczywistości” [Haunser, Krzykowski, 2023: 8]? Jakie rozwiązania zostały wprowadzone w tego typu instytucjach z uwagi na ponowny wzrost różnego rodzaju kryzysów, jaki miał miejsce w ciągu trzech ostatnich lat? W których obszarach w muzeach nastąpiło z tego powodu najwięcej zmian? Jakie wyzwania wygenerowało to doświadczenie dla kadr zarządzających tego typu instytucjami? Jakie rozwiązania zdaniem osób odpowiadających za zarządzanie muzeum ułatwiły im przywrócenie równowagi w momentach, gdy często niepodobna było „zhierarchizować problemów, wskazać ten najważniejszy i skupić na nim uwagę” [Haunser, Krzykowski, 2023: 8]? Od postawienia tego rodzaju pytań rozpoczęłam w styczniu 2023 roku realizację projektu *Stany równowagi. Zarządzanie muzeum w dobie kryzysów lokalnych i globalnych*, którego głównym celem miało być opracowanie diagnozy o zakresie oddziaływania polikryzysu na działalność muzeów w Polsce.

W raporcie prezentuję wyniki własnych prac badawczych, które zostały zrealizowane w ramach tego projektu, na podstawie których spróbuję odpowiedzieć na trzy pytania. Po pierwsze, jak doświadczenie prowadzenia działalności muzeum w dobie polikryzysu wpłynęło na zarządzanie zasobami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi w tego typu instytucjach? Po drugie, czy tego typu sytuacje doprowadziły do wykształcenia się nowych rozwiązań, a jeśli tak, to jakich? Po trzecie, jakie są w takim razie dziś największe wyzwania dla osób reprezentujących kadrę zarządzającą muzeum z uwagi na

prorowadzenie działalności w coraz bardziej dynamicznie zmieniającej się wokół instytucji rzeczywistości?

W celu zebrania materiału pozwalającego na sformułowanie odpowiedzi na przedstawione powyżej pytania w formie raportu najpierw opracowałam analizę wyników badań statystycznych dotyczących funkcjonowania tego typu instytucji, które są systematycznie prowadzone przez Główny Urząd Statystyczny i Narodowy Instytut Muzeów, a następnie zrealizowałam kilkietapowy proces badawczy, w ramach którego przeprowadziłam ogólnopolskie badania jakościowe. Trwały one od marca do września 2023 roku i miały miejsce w trzydziestu czterech instytucjach reprezentujących muzea różnego typu (tab. 1–2), posiadające większe lub mniejsze zasoby kadrowe, infrastrukturalne i finansowe (tab. 3–4).

W każdej z tych instytucji, które zostały dobrane na podstawie specjalnie opracowanej pod kątem zakresu tematycznego próby celowej pozwalającej na uwzględnienie w badaniu nie tylko doświadczenia muzeów reprezentujących instytucje podlegające pod różnych organizatorów (tab. 5–8), ale też działające na co dzień w aglomeracjach o różnej wielkości (tab. 9), zrealizowałam badania pozwalające na poznanie perspektyw osób pracujących zarówno w poszczególnych regionach Polski (szesnaście województw, N: 34), jak też w bardzo odmiennych ekosystemach, np. niewielkiej społeczności liczącej kilkaset osób (N: 3) oraz w kilku milionowej metropolii (N: 2).

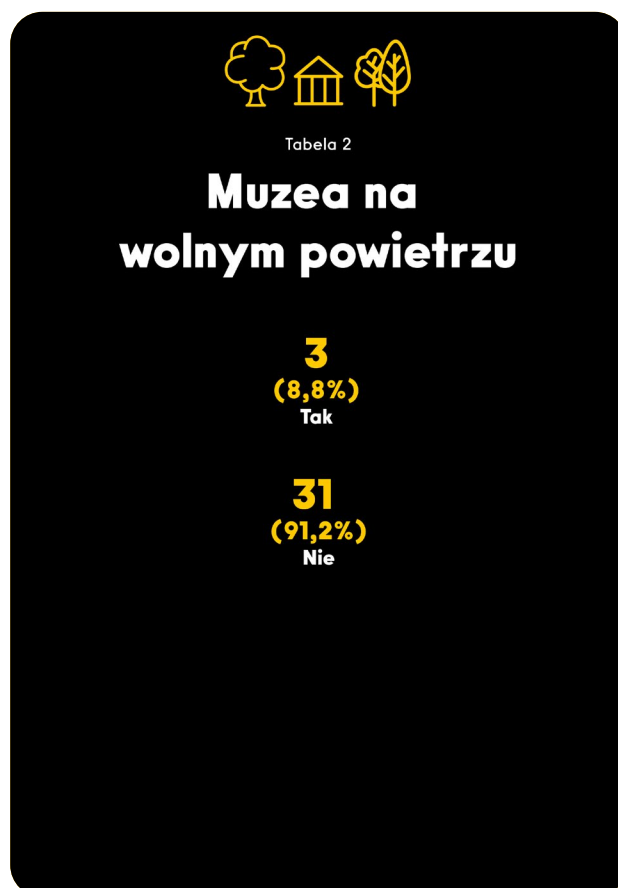




Tabela 3

## Typ instytucji

**18**  
**(53%)**  
bezoddziałowe  
18 instytucji

**16**  
**(47%)**  
oddziałowe  
16 instytucji



Tabela 4

## Źródło finansowania

**1**  
**(3%)**  
prywatne

**33**  
**(97%)**  
publiczne

**0**  
**(0%)**  
publiczno-prywatne



Tabela 5

## Forma organizacji muzeum

**5**  
**(15%)**  
państwowe

**28**  
**(82%)**  
samorządowe

**1**  
**(3%)**  
prywatne



Tabela 6

## Muzea o statusie współprowadzonych

**5**  
**(15%)**  
współprowadzone

**29**  
**(85%)**  
prowadzone  
przez jeden podmiot



Tabela 7

## Wpis do Państwowego Rejestru Muzeów

**15**  
**(44%)**  
muzea wpisane  
do PRM

**19**  
**(56%)**  
muzea bez wpisu  
do PRM



Tabela 8

## Rodzaj podmiotu organizującego

**28**  
**(82%)**  
jednostka samorządu terytorialnego

**10**  
w tym  
województwo

**5**  
w tym  
powiat

**6**  
w tym  
gmina

**8**  
w tym  
miasto

**3**  
**(9%)**  
MKiDN

**2**  
**(6%)**  
pozostałe  
ministerstwa

**1**  
**(3%)**  
stowarzyszenie

**0**  
fundacja

**0**  
jednostka  
kościelna bądź  
wyznaniowa

**0**  
uczelnia  
publiczna

**0**  
państwowa  
instytucja  
kultury

**0**  
podmiot  
gospodarczy

**0**  
samorządowa  
instytucja  
kultury

**0**  
inne publiczne  
osoby  
prywatne

**0**  
uczelnia  
niepubliczna



Tabela 9

## Wielkość jednostki administracyjnej

**10**  
**(29%)**  
do 10 tysięcy

**16**  
**(47%)**  
powyżej 10 tysięcy  
do 100 tysięcy

**5**  
**(15%)**  
powyżej 100 tysięcy  
do 500 tysięcy

**3**  
**(9%)**  
powyżej 500 tysięcy

Przyjęcie rozwiązania, które wykorzystałam podczas realizacji badań własnych w przypadku doboru uczestników i uczestniczek badań jakościowych, umożliwiło mi nie tylko poznanie perspektywy osób pracujących zarówno w zespołach liczących po kilka osób, jak i kilkadziesiąt lub więcej, ale też reprezentujących muzea bezoddziałowe i oddziałowe (dyrektorzy i kierownicy), w tym także różnego typu oddziały (kierownicy i pracownicy). W rezultacie tak opracowany dobór próby celowej pozwolił mi na uwzględnienie w badaniu, jaki wpływ na skuteczności określonych rozwiązań wywiera obecnie stale pogłębiająca się dywersyfikacja typów muzeów w Polsce oraz zachodzące w nich procesy o charakterze tożsamościowym. Czy o skutkach wpływu polikryzysu decydują dziś wyłącznie posiadane zasoby, czy również kluczową rolę odgrywa usytuowanie muzeum oraz jego relacje z organizatorem i otoczeniem? Co w takim razie tak naprawdę okazuje się czynnikiem rozstrzygającym o skali oddziaływania kryzysów, takich jak: pandemia, migracja, klimat czy ograniczenie środków finansowych na działalność danej instytucji?

W poszczególnych częściach raportu postaram się najpierw odpowiedzieć na te wszystkie pytania w oparciu o wyniki badań własnych, które przedstawię w czterech odrębnych blokach tematycznych poświęconych danym typom kryzysów o charakterze globalnym. Następnie zaprezentuję zestaw różnorodnych praktyk, który opracowałam na podstawie rekomendacji wskazanych przez uczestników i uczestniczki badań jakościowych zrealizowanych przeze mnie w 2023 roku. W końcu w oparciu o głosy osób reprezentujących kadrę odpowiadającą za procesy zarządcze w danej instytucji postaram się wskazać też na główne potrzeby tego środowiska w zakresie projektowania wsparcia dla kadr kultury odpowiedzialnych za funkcjonowanie i rozwój tego typu instytucji kultury w Polsce, jakie zostały wyodrębnione podczas realizacji tego projektu.

# METODOLOGIA

---

Obserwowany stopniowy „wzrost świadomości potrzeby badań w sektorze kultury” [Konior, 2020: 167], w tym nie tylko badań o charakterze sprawozdawczym, ale także dotyczących weryfikacji potrzeb i oczekiwań publiczności [Kwiatkowski, Nessel-Łukasik, Grzonkowska, 2022] oraz pogłębiania wiedzy o zarządzaniu strategicznym [Konior, 2023], powoduje, że coraz częściej dywersyfikacji podlega zarówno zakres badań prowadzonych w tym obszarze, jak i dobór metod stosowanych w ramach procesu badawczego. Dzięki temu z jednej strony poszerzeniu ulega spectrum badań realizowanych w sektorze kultury w Polsce, a z drugiej następuje także wzrost możliwości posługiwania się w trakcie badań triangulacją czyli wykorzystaniem „wielu metod odzwierciedlających próbę obrony głębszego zrozumienia badanego zjawiska” [Denzin, Lincoln, red., 2009: 26] „w celu uzyskania większej wiarygodności badań” [Konior, 2020: 169]. Biorąc pod uwagę oba wskazane w tym miejscu aspekty rozwoju badań realizowanych w sektorze kultury oraz zakres tematyczny projektu *Stany równowagi. Zarządzanie muzeami w dobie kryzysów lokalnych i globalnych*, w przypadku realizacji tego procesu badawczego zdecydowałam się zastosować trzy metody badawcze.

Po pierwsze, na początku realizacji projektu w celu dookreślenia zakresu badań i problemu badawczego przeprowadziłam analizę danych statystycznych, która jako przykładowa technika badawcza stosowana w naukach o zarządzaniu [Konior 2020: 170] pozwoliła mi na weryfikację celów planowanego badania i sformułowanie pytań badawczych w oparciu o analizę dostępnych wyników badań ilościowych dotyczących wybranych zagadnień. Równocześnie rozpoczęcie prac badawczych od tego typu standardowej procedury umożliwiło mi wyodrębnienie listy zagadnień, które wymagały weryfikacji w toku kolejnych faz realizacji projektu. Po drugie, w ramach następnego etapu projektu w celu zebrania materiału, na podstawie którego mogłabym dokonać pogłębienia analizy danych zastanych o nowe treści, zrealizowałam badania jakościowe na terenie szesnastu województw w Polsce. Były to zogniskowane wywiady indywidualne (IDI, N: 28) oraz grupowe (FGI, N: 6), w który wzięły udział osoby pracujące w muzeach (N: 40), w tym przede wszystkim reprezentanci kadry zarządzającej, czyli dyrektorzy (N: 22) oraz kierownicy (N: 12) lub pracownicy wskazani przez kadrę zarządzającą [N: 6].



Po trzecie, dążąc przez cały czas realizacji projektu do uzyskania obrazu jak najszerszego spectrum działalności poszczególnych muzeów, które przyjęły zaproszenie do udziału w badaniu jako instytucje reprezentujące poszczególne typy muzeów w Polsce, a są prowadzone przez różnego rodzaju podmioty organizujące oraz usytuowane często w bardzo odmiennych pod względem wielkości jednostkach administracyjnych, w ramach realizacji badań własnych zastosowałam także metodę etnografii organizacji, w tym m.in. obserwację uczestniczącą, co pozwoliło mi na bliższe poznanie specyfiki obszaru działań poszczególnych instytucji i ich najbliższego otoczenia oraz na zebranie dodatkowych danych w postaci publikacji (10), druków ulotnych (40) oraz fotografii (700).

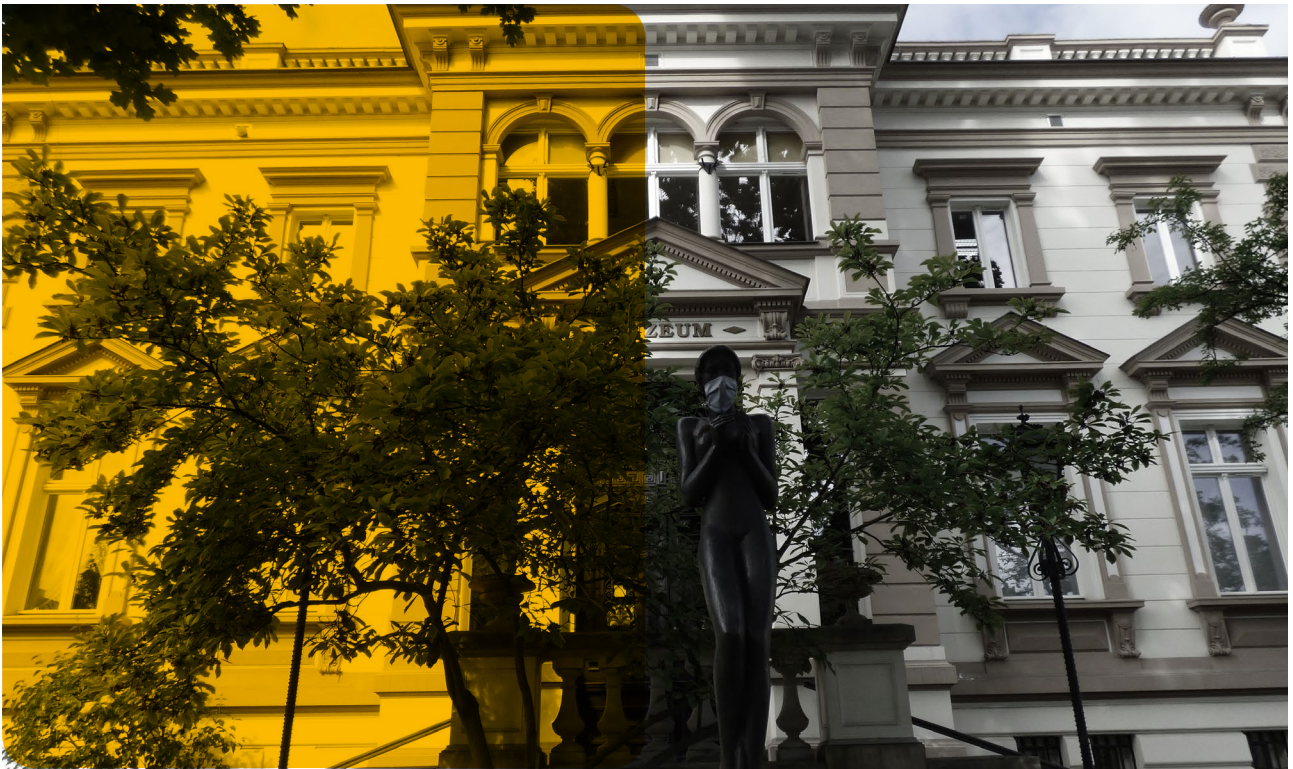
W rezultacie przyjęcie takich rozwiązań metodologicznych w przypadku projektu *Stany równowagi. Zarządzanie muzeami w dobie kryzysów globalnych i lokalnych* przełożyło się na zebranie materiałów umożliwiających pogłębienie wiedzy o zakresie wpływu polikryzysu na działalność danej instytucji kultury w Polsce i przedstawienie w poniższym dokumencie następujących kwestii:

charakterystyki wpływu kryzysów o charakterze globalnym i lokalnym na bieżącą oraz długofalową działalność muzeów w Polsce;

zestawu praktyk ułatwiających przywracanie stanu równowagi w instytucjach dysponujących zarówno większymi, jak i mniejszymi zasobami kadrowymi, infrastrukturalnymi i finansowymi;

rekomendacji dla instytucji projektujących programy i narzędzia wsparcia kadr kultury, w tym osób reprezentujących kadrę zarządzającą muzeami.

W kolejnych częściach raportu w oparciu o zastosowanie triangulacji metod badawczych przedstawię każde z tych zagadnień, wychodząc od opisu skutków oddziaływania polikryzysu na muzea w Polsce w czterech blokach tematycznych dedykowanych poszczególnym typom kryzysów globalnych, czyli pandemii Covid-19, migracji, klimatowi i ograniczeniom finansowym wynikającym m.in. z inflacji, a kończąc na zestawie dobrych praktyk oraz rekomendacji działań mogących stanowić odpowiedź na wyzwania wskazane przez grupę reprezentującą kadrę zarządzającą tego typu instytucjami.



Wejście do Muzeum Miejskiego w Nowej Soli w okresie trwania pandemii Covid-19, fot. udostępniona przez instytucję.

# PANDEMIA COVID-19

---

„Wielkim tematem historycznym są konsekwencje epidemii. Zagadnienie konsekwencji poszczególnych zjawisk zawsze jest trudne dla historyka – bowiem nie wiadomo jak wiele kolejnych uznać za bezpośredni lub pośredni skutek” – stwierdził Marcin Kula w eseju *Długie trwanie i szybkie zmiany. Esej historyczno-socjologiczny pisany w czasach zarazy* [2022: 273]. Biorąc pod uwagę spectrum działań muzeów w Polsce, podobne założenie można przyjąć także w przypadku wpływu pandemii Covid-19 na funkcjonowanie tego typu instytucji. Pomimo to, poniżej spróbuję w oparciu o dane statystyczne za rok 2020 oraz wyniki badań własnych przeprowadzonych w 2023 roku zaproponować pewną klasyfikację skutków wpływu takiego kryzysu na działalność muzeów w Polsce.

Początkowo, rok po wprowadzeniu obostrzeń pandemicznych, uczestniczki i uczestnicy badań realizowanych w ramach programu *Statystyka muzeów* reprezentujący różnego rodzaju instytucje [N: 164] wskazywali na dwutorowość wpływu kryzysu pandemicznego na działalność instytucji kultury [*Działalność muzeów w czasie pandemii Covid-19, 2021: 3*]. Tym samym określali to w pierwszej kolejności jako „wzmożenie działań w zakresie transformacji cyfrowej”, o której będzie mowa w dalszej części raportu, albo jako uwydatnienie problemów powiązanych z „aspektem finansowania i organizacji instytucji” [*Działalność muzeów..., 2021: 3*]. Jednak na podstawie wyników badań jakościowych zrealizowanych w 2023 roku, które pozwoliły na pogłębienie efektów badań ilościowych, mogą powiedzieć, że w kolejnych latach trwania kryzysu pandemicznego obraz ten uległ dalszej dywersyfikacji, co poza wskazanymi powyżej kierunkami przełożyło się także na pojawienie nowych kwestii, takich jak np. wzrost różnego typu nierówności [Therborn, 2015: 7–9].

Zapadła cisza. (...) Wszyscy nie wiemy, o co chodzi. (...) Wtedy muzea idą do internetu. Powstają programy zdobywania finansowania tej działalności w internecie, na które się nie załapujemy. Dlaczego? Bo my już to zrobiliśmy. (...) Na prywatnym sprzęcie. (...) Przynieśliśmy z domu laptopy i to sobie zrobiliśmy sami. To mi się wydaje wyjątkowe. IDI\_16\_D

---

Przez szereg miesięcy muzeum było nieczynne. Od początku pandemii. Było to związane z rygorami, które zostały narzucone. Dało to z jednej strony szansę na przebudowę i organizację od nowa ekspozycji. Natomiast nie mieliśmy przychodów, co jest dla nas bardzo istotne, [bo] nie były organizowane projekty, które są dla nas istotnym źródłem funkcjonowania. IDI\_23\_P

---

W jakimś stopniu zespół mi się rozpadł w wyniku pandemii, bo wiadomo: pandemia, zamknięcie, ograniczenie dotacji – to wszystko wisało nad nami. Do ograniczenia dotacji nie doszło, ale oczywiście znacząco spadły przychody muzeum, bo jest jedną z nielicznych jednostek, która swój budżet ma w znacznym stopniu w oparciu o własne przychody. Dlatego wiedzieliśmy, że będzie źle. Musieliśmy wprowadzić liczne oszczędności, które nie wszyscy byli w stanie zaakceptować. Dlatego wielu pracowników odeszło do innych instytucji. IDI\_22\_D

W kolejnej części raportu odnosząc się do konkretnych przykładów, postaram się przedstawić, jak ukształtowało się występowanie tego typu dysproporcji pomiędzy doświadczeniami z okresu pandemii Covid-19 w czterech obszarach tematycznych, które wyodrębniłam na podstawie wskazań uczestników i uczestniczek badań własnych. W pierwszej kolejności będą to kwestie związane z organizacją pracy w nowej rzeczywistości [(Re)animacja kultury w okresie pandemii. Diagnoza strategii i uwarunkowań działań animatorów i edukatorów kultury w czasie zamknięcia instytucji edukacyjnych i kultury w związku epidemią Covid-19, 2020: 66–105]. Następnie poruszę wpływ pandemii Covid-19 na działalność muzeów w zakresie inwentaryzacji i digitalizacji zbiorów [Działalność muzeów..., 2021: 114–121], potem przejdę do omówienia obecności w sieci tego typu instytucji [Działalność muzeów..., 2021: 111–113], by na koniec przedstawić opinie respondentów na temat przebiegu powrotu ich publiczności [Muzea w 2021, 2022: 41–42].

# Organizacja pracy

Według danych statystycznych opracowanych w ramach programu *Statystyka muzeów* [Działalność muzeów..., 2021: 6] w 2020 roku pracę zdalną udało się wdrożyć w 66% muzeów (N: 164), co w wielu przypadkach było dużą zmianą, ponieważ przed pandemią Covid-19 w niemal 59% instytucji biorących udział w badaniach ilościowych w 2021 roku pracownicy nie mieli wcześniej np. możliwości łączenia się z wewnętrznymi systemami muzealnymi [Działalność muzeów..., 2021: 6]. Zdaniem uczestników i uczestniczek badań jakościowych w 2023 roku, trudności związane z wdrożeniem nowych procedur wynikały jednak nie tylko z „chaosu informacyjnego, braku doświadczenia pracy w sytuacjach kryzysowych, specyfiki budynku czy braku środków”, ale także pracy w instytucjach o bardzo zróżnicowanych formach organizacji, co przełożyło się niejednokrotnie na bardzo rozbieżne postrzeganie skutków tej sytuacji w poszczególnych muzeach.

W naszym przypadku akurat otwarcie muzeum przypadło na pandemię. (...) Od razu zaczynaliśmy od kryzysu. (...) To nie było tak, że on wchodził w naszą rutynę codzienną i teraz trzeba się do niego ustawić. Po prostu myśmy

w sytuacji kryzysu permanentnego współpracowali od początku.

Więc w pewnym sensie ten kryzys był w naszym położeniu standardem. IDI\_10\_D

---

Staraliśmy się nie dać zwariować. Nawet będąc w stanie izolacji, pewne osoby w muzeum musiały być, bo trzeba [było] pilnować ekspozycji, trzeba [było] sprawdzić stan eksponatów. To nie jest tak, że można zamknąć i zniknąć stąd. Oczywiście pracowaliśmy w innym wymiarze czasowym, niektórzy pracowali tylko zdalnie, część przychodziła tutaj, ale pracowaliśmy przede wszystkim przez internet. IDI\_24\_K

---

Takie rozbijanie instytucji kultury, które robiły coraz większe wydarzenia i coraz większy budżet generowały, które, miałam wrażenie, że powodują taki wyścig między tymi instytucjami, (...) to pandemia to zatrzymała. Musieliśmy usiąść i się zastanowić, po co to robimy, dla kogo to robimy? I czy w ogóle to ma sens w obecnym czasie. (...) Bardzo mocno zrewidowaliśmy swoje założenia jako instytucji. IDI\_33\_D

**W rezultacie zmiany organizacyjne wprowadzane z uwagi na nowe zasady i procedury przełożyły się na wdrożenie często bardzo odmiennych rozwiązań w poszczególnych instytucjach. Z jednej strony faktycznie doprowadziły do upowszechnienia hybrydowej formy pracy. Z drugiej natomiast, z uwagi na potrzebę zminimalizowania m.in. skutków braków kadrowych czy infrastrukturalnych w celu zachowania stałej ochrony zbiorów przekładały się na wprowadzanie zupełnie innych modeli pracy.**

To są u nas ogromne przestrzenie, o które trzeba nieustannie dbać, aby był porządek. IDI\_25\_K

---

U nas nie można wystać na zdalne opiekunki ekspozycji, bo to się mija z celem. IDI\_28\_D

---

Jeśli chodzi o kwestie sprzętu, nie byłam w stanie wyposażyć pracowników, dzisiaj już jestem i to też jest efekt pandemii, że mamy laptopy. Każdy ma taki sprzęt i gdyby dzisiaj coś takiego nastąpiło, mówię o pracownikach merytorycznych, jest w stanie zabrać pracę ze sobą i pracować zdalnie. Wtedy tak naprawdę bazowaliśmy na jednym, wspólnym laptopie. IDI\_11\_D

Praca zdalna nie była stosowana, bo praktycznie każdy pracuje sam w swoim pokoju, więc poprzedni dyrektor nie widział potrzeby zastosowania tego, ale to nie zmienia faktu, że ludzie do nas, widzowie, przychodzić nie mogli.

IDI\_03\_D

---

Ze względu na specyfikę naszego muzeum nie korzystaliśmy z pracy zdalnej, bo niestety nie mamy sieci, w której można byłoby wszystko spiąć w jednym, żeby z tego korzystać. Poza tym inna rzecz – pracy się nie wynosi, pracownik nie może wziąć eksponatu na zewnątrz, żeby go opisać, żeby w domu to zrobić i wysłać do systemu. (...) Dlatego w pandemii u nas zdalne praktycznie nie funkcjonowało. (...) W muzeum sprzęt jest muzealny. IDI\_07\_D

---

Zaczęło nam brakować ludzi, którzy nie mogli tutaj przychodzić. Praca zdalna polegała też na tym, że myśmy tutaj tę pracę tak planowali, żebyśmy się nie widywali. (...) Parę z nas też na ten covid zapadło, jakoś przeżyliśmy, też miałem tego covida. Na pewno było to trudne dla mnie jako dyrektora, bo ciężko było zmotywować załogę do pracy. IDI\_17\_D

**Tego typu rozbieżności, jakie miały miejsce w przypadku organizacji pracy w nowych warunkach, spowodowały, że czasami nie tylko brakowało „rąk do pracy”, ale także odpowiedniego sprzętu czy określonych umiejętności, żeby niezależnie od wielkości danej instytucji móc od razu albo w dłuższej perspektywie czasowej przejść na pracę zdalną lub hybrydową oraz rozbudować działalność muzeum w sieci. W rezultacie przełożyło się to na szereg bardzo zróżnicowanych doświadczeń, które w przypadku części osób pozwoliły im na rozwój swoich kompetencji, a w innych przypadkach wpłynęły na zwiększenie się rotacji w zespołach.**

Wszyscy przeszliśmy na pracę zdalną w pewnym momencie. (...) Te początki pracy zdalnej to było we wszystkich chyba instytucjach takie raczkowanie, raporty, nie raporty. I nikt nie wiedział, jak sobie z tym poradzić do końca.

FGI\_14\_K\_P

---

Rzeczywiście ludzie się nauczyli pracować zdalnie i pracować samodzielnie, bo jak coś tu trzeba było przygotować, to trzeba było od początku do końca samemu sobie ten warsztat stworzyć. IDI\_24\_K



Dzisiaj to jest normą, że jak ktoś nie może dojechać, to łączymy się z nim. (...) I to nam zostało. Jest właśnie tym efektem pandemii. IDI\_11\_D

---

Byliśmy nieźle przygotowani do pandemii, jak się okazało. A to dlatego, że od dość dawna, pewnie dziesięciu lat z górką, stosujemy narzędzia elektroniczne. (...) Praca zdalna miała swoje zalety, ale miała też swoje wady. Wszyscy narzekali, że są strasznie zmęczeni, bo tej pracy nie było więcej, pewnie było chwilami mniej, ale ludzie starali się być online cały czas, żeby pokazać, że są, że się nie objijają, że są potrzebni, pożyteczni, więc tak naprawdę to był bardzo duży zalew informacji przekazywanych między sobą, każdy dostawał pewnie do 300 maili dziennie, więc można było dostać świra. Pomogło bardzo wprowadzenie Teamsa. IDI\_06\_D

**W rezultacie pomimo tego, że z perspektywy czasu wprowadzenie pracy zdalnej oraz rozwiązań hybrydowych przełożyło się na wiele konkretnych korzyści dla instytucji i osób w nich pracujących, np. na usprawnienie komunikacji w związku z wdrożeniem elektronicznego obiegu dokumentów, to kolejnym wyzwaniem, z jakim musiały się zmierzyć osoby zarządzające muzeami, było utrzymanie stabilności zatrudnienia pracowników oraz zminimalizowanie rotacji w składzie zespołu. Jednak w tym przypadku nie zawsze udało się, zdaniem respondentów, wprowadzić takie rozwiązania, które pozwoliłyby zapewnić ciągłość współpracy z poszczególnymi osobami.**

**Co więcej, dotyczy to nie tylko zatrudnienia w obszarach obsługi zwiedzających (w 2020 roku dotyczyło to 60,9% przypadków, N: 25), technicznej (w 2020 roku 26,1%, N: 25), edukacji muzealnej czy marketingu i promocji (w 2020 roku po 17,4 %, N: 25), ale także na zupełnie innych stanowiskach [Działalność muzeów..., 2021: 32–36].**

Udało nam się tak jakoś zaplanować nasze finanse, że mogliśmy do 20 osób [edukatorów] zatrudnić na etat na czas pandemii. IDI\_06\_D

---

Zmiana kadry. Część osób po prostu fizycznie przestała pracować z różnych przyczyn. Poprzechodzili na emerytury. Było też tak, [że wiele osób], kustoszy dyplomowanych, po prostu nie odnalazło się w tej sytuacji pandemicznej izolacji. Próba szukania kadr, zastąpienia tych pracowników, brak możliwości tej sztafety, to na pewno był taki widoczny problem. IDI\_02\_D

**Jednym z rozwiązań, które ułatwiło kadrze zarządzającej zmierzenie się z tego rodzaju wyzwaniami niezależnie od wielkości zespołu, tego, czy liczył on poniżej 10 osób czy**

więcej, było zadbanie o dobry kontakt z poszczególnymi osobami, a następnie np. zweryfikowanie, jak przebiegł powrót pracowników do pracy stacjonarnej i ustalenie, co się de facto zmieniło w zasobach kadrowych w związku z wdrażaniem nowych rozwiązań organizacji pracy.

Staraliśmy się, żeby ten kontakt był nieprzerwany. Dawał możliwość sygnalizowania o jakichś trudnościach. Po powrocie z pandemii również wśród pracowników zrobiliśmy ankietę dotyczącą tego, jak oceniają taką organizację już wewnątrz samego muzeum. Co było ok? Co się nie sprawdziło? Bo też jakieś wnioski chcieliśmy z tego wyciągnąć. IDI\_33\_D

Praca zdalna to też oczywiście nie tylko komputery, ale częstsze rozmowy między pracownikami itd. Początkowo to szło dosyć opornie. W miarę rozwoju tej nieszczęsnej pandemii żeśmy się do tego przyzwyczaili, a wręcz potem nastąpił taki problem po zakończeniu tej pandemii, żeby zacząć motywować ludzi, żeby zaczęli pracować. Bo niektórym się ta praca zdalna spodobała w jakimś sensie. I tak rozleniwiła. Zresztą ona cały czas funkcjonuje w ustawodawstwie. Dyrektor ma prawo zgodzić się nawet do 24 dni na pracę zdalną. Tak to wygląda. IDI\_17\_D

W pewnym momencie wróciliśmy i już wróciliśmy właściwie na 10%. Dopiero teraz te niedawne zmiany, które były ogólnie wprowadzone odnośnie pracy zdalnej, sprawiły, że powstał nowy regulamin pracy zdalnej. Ale mało ludzi, mało osób z tego korzysta, raczej pracujemy tutaj, na miejscu. FGI\_14\_K\_P

Podsumowując, mogę powiedzieć, że pomimo dużego zróżnicowania zasobów, z jakimi muzea weszły w kryzys spowodowany pandemią Covid-19 nie tylko pod względem dostępności odpowiednich procedur, ale także np. sprzętu, to w przypadku organizacji pracy w poszczególnych instytucjach, które wzięły udział w badaniach jakościowych w 2023 roku, przełożyło się to na szereg zarówno pozytywnych, jak i negatywnych doświadczeń. Z jednej strony, zmiany w organizacji pracy w większości przypadków wpłynęły na rozwój kompetencji i umiejętności osób pracujących oraz na zwiększenie skali wykorzystywania komunikacji online w celu usprawnienia organizacji pracy np. poprzez wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów (w 2020 roku miało to miejsce w 5,6% – N: 146, a w 11,9% podjęto tylko próbę wdrożenia, *Działalność muzeów...*, 2021: 66). Z drugiej strony, tego typu doświadczenia doprowadziły równocześnie do zwiększenia braków kadrowych oraz poziomu rotacji w niektórych muzeach [*Działalność muzeów...*, 2021: 32–52], co zostanie bardziej szczegółowo przeanalizowane w dalszej części raportu.



# Inwentaryzacja i digitalizacja zbiorów

Jednym z obszarów działań muzeów, w którym wdrażano pracę hybrydową na dużą skalę, były prace inwentaryzacyjne oraz związane z digitalizacją zbiorów [Działalność muzeów..., 2021: 56–58]. Jednak to nie tylko kwestia wprowadzania zmian organizacyjnych okazała się w tym przypadku głównym powodem skupienia większej uwagi na tego typu pracach. Zdaniem osób biorących udział w badaniach jakościowych w 2023, roku wynikało to także z zamknięcia instytucji i nieobecności publiczności w muzeum. Przedłużające się w czasie ograniczenie relacji z odbiorcami umożliwiło bowiem zwiększenie nakładów pracy w zakresie opracowywania zbiorów, co miało miejsce na większą skalę zwłaszcza w przypadku zespołów posiadających mniejsze zasoby kadrowe, które w trakcie organizowania ruchu turystycznego i dbania o obsługę widza nie zawsze mają odpowiednią przestrzeń czasową do podejmowania się tego typu zadań na co dzień.

Ze względu na niskie zasoby kadrowe, a dużą ilość obiektów do obsadzenia (...) z całego zespołu od razu są wyłączone trzy osoby. (...) Jeśli do tych trzech osób dodamy księgową, dyrektora, dwóch pracowników gospodarczych na ten teren, archeologów, którzy praktycznie cały czas są gdzieś w terenie na badaniach, panią do sprzątnięcia na tych obiektach, to zostaje nam dwóch pracowników, a niektórzy mają jeszcze wycieczkę. Praktycznie wszyscy są codziennie zajęci w sezonie turystycznym, [czyli] od połowy kwietnia do połowy października. Więc nie ma czasu, aby się nad pracą merytoryczną, opracowaniem jakimś naukowym, rejestrami, ewidencją. Tu faktycznie nam troszeczkę pomogła pandemia, chociaż tych zaległości jest tak dużo, że nie wystarczyło tego czasu.

IDI\_31\_D

Ten kryzys w naszym przypadku może trochę pomógł kustoszom. (...) Nas jest mało, [a] kustosze mają bardzo dużo pracy. To może wydaje się dziwne niektórym [osobom], ale w muzeum jest dużo pracy. (...) W tym kryzysie, kiedy nie było zwiedzających, oni mogli z tą pracą podgonić. Uporać się z zaległymi sprawami. IDI\_28\_D

---

Pandemia poza czasem spadku frekwencyjnego pozwoliła nam też troszeczkę nadrobić zaniedbywane prace muzealne typu inwentaryzacja, typu poczynienie czegoś w zbiorach. (...) Mamy małe muzeum. IDI\_27\_K

---

Wykorzystaliśmy ten czas na generalne sprzątnięcie, na woskowanie podłóg, bo takie generalne porządki w pałacu to jest też dezorganizacja ruchu turystycznego. (...) A pracownicy merytoryczni wykorzystali ten czas na miejscu, przygotowując publikację. Podam chociażby swój przykład: jestem historykiem, głównym inwentaryzátorem, prowadzę wszystkie zajęcia edukacyjne, publikuję, prowadzimy badania, ale jeśli trzeba, idziemy grabić liście do parku. Jesteśmy po prostu małą załogą. IDI\_25\_K

**W rezultacie – zdaniem respondentów – dopiero kolejnym powodem dla zwiększenia się nakładów pracy w obszarze inwentaryzacji zbiorów okazała się potrzeba zmiany organizacji pracy i wprowadzenia odpowiednich procedur pozwalających zadbać o bezpieczeństwo zespołu oraz muzeum. Przyjęcie takich rozwiązań umożliwiło bowiem kontynuację pracy w danej instytucji, zwłaszcza jeśli muzeum nie dysponowało jeszcze odpowiednią ilością sprzętu dla swoich pracowników [Działalność muzeów..., 2021: 61–62]. Tu jednak należy od razu podkreślić, że dotyczyło to głównie mniejszych zespołów, w których poszczególne działy są często jednoosobowe.**

Pandemia ukazała nam to, że musieliśmy w inny sposób rozpracować to, co zamierzaliśmy. Praca wewnętrzna tutaj dominowała, wszelkie porządkowanie, bo w tym czasie jeszcze trwała u nas inwentaryzacja. Każdy był praktycznie po pokojach rozsadzony i robił swoje. (...) Pracy do domu przez to nie zabierał tym bardziej, że jeszcze mamy skansen zewnętrzny. To też tam był teren zamknięty i tam jeździliśmy. Tam pracowaliśmy, robiliśmy porządkowanie, inwentaryzację. To na bieżąco. IDI\_07\_D

---

Gdy była pandemia i zespół pracował na zbiorach, to właściwie nie mógł pracować na sprzęcie muzealnym, bo go formalnie nie dostał. Pracowali na własnym sprzęcie. IDI\_01\_K

Z drugiej strony, to co stało się dla jednych zespołów ułatwieniem w nadrobieniu zaległości w obszarze inwentaryzacji czy w pracy nad opracowywaniem kolejnych publikacji, dla innych okazało się główną przyczyną opóźnienia w procedowaniu rozpoczętych wcześniej działań. Jednym z przykładów takich sytuacji wskazanych przez osoby biorące udział w badaniach jakościowych w 2023 roku, było m.in. przeprowadzenie skontrum w muzeum.

Być może powstały najciekawsze i najlepsze wydawnictwa w ostatnich latach, bo powstały w spokoju i ciszy właśnie w czasie pandemii. Nadrobiliśmy pewne zaległości, jeśli chodzi o wydawnictwa i taką pracę benedyktyńsko-muzealną. Zrobiliśmy trochę porządków w inwentarzach i również na ekspozycjach.

IDI\_34\_D

Wtedy nie było ani zajęć muzealnych, ani lekcji, ani tego wszystkiego, co normalnie nas zajmuje. Mieliśmy np. wtedy czas, żeby przeprowadzić to, co muzea muszą robić co jakiś czas, czyli np. inwentaryzację zbiorów. IDI\_05\_K

Ten powrót bardzo opóźnił prace związane ze skontrum zbiorów. One bardzo się przeciągnęły na ponad pięć lat ze względu na to, że ten zbiór nie mógł być spisany, bo jest spisany z natury. IDI\_01\_K

Nie zawsze jednak miała miejsce aż taka różnorodność w przypadku wpływu pandemii Covid-19 na opracowywanie zbiorów, czego dobrym przykładem mogą być działania podejmowane w obszarze digitalizacji kolekcji muzeum. Zdaniem osób biorących udział w badaniu jakościowym w 2023 roku, nagły wzrost zainteresowania materiałami cyfrowymi oraz możliwość skorzystania z nowych źródeł finansowania w wielu przypadkach przełożył się na intensyfikację i rozwój tego typu działań. Nie oznacza to jednak, że był to wzrost o charakterze liniowym. Jak pokazują dane ilościowe udostępniane w ramach programu *Statystyka muzeów*, obserwowany początkowo zwiększony nakład pracy w tym obszarze w 2020 roku, w następnym uległ jednak zmniejszeniu [*Muzea w 2020*, 2021: 63, *Muzea w 2021*, 2022: 61] z uwagi m.in. na środki, jakimi dysponują na co dzień poszczególne instytucje. Stąd też, pomimo pogłębienia się świadomości o konieczności tego typu działań, są one obecnie realizowane w różnym stopniu.

Wracając do tych pozytywnych skutków, ten nacisk, który położyliśmy na tę elektroniczną formę otwarcia naszego muzeum, projekty, które pojawiły się w związku z pandemią: digitalizacją zbiorów, udostępnianie tych zbiorów. (...) Także to można uznać za istotny pozytywny. IDI\_23\_P

Pracowni digitalizacji nie mamy, niestety. To jest kłopotem. Teraz pozyskaliśmy środki na skaner. Mam nadzieję, że nam się uda kupić i będziemy szli w stronę skanowania, ale takiego pod kątem konserwacji i też digitalizacji, udostępnienia. IDI\_02\_D

Digitalizacja zbiorów jest absolutnie niezbędna. (...) Myślę, że to jest jedno z wyzwań, które muzea powinny spełniać, że my jesteśmy nie tylko dla gości, ale też współtworzymy ten zasób naukowy, bo chyba [tego] nie doceniamy. IDI\_21\_D

Podobne rozbieżności w przypadku tego, co można by było wyróżnić jako następny skutek pandemii Covid-19, pojawiły się w momencie poruszenia w trakcie badań jakościowych tematu obecności muzeów w świecie wirtualnym. Dlatego w następnej części raportu najpierw przedstawię, jak z perspektywy osób zarządzających kształtowały się opinie na temat podejmowania kolejnych form aktywności w internecie, a dopiero później poddam weryfikacji, które z tego typu działalności są obecnie dalej rozwijane przez poszczególne muzea i dlaczego.

# Działalność w sieci

Przed wybuchem pandemii Covid-19 wśród instytucji biorących udział w programie *Statystyka muzeów* pięćdziesiąt dwa podmioty zadeklarowały możliwość korzystania z wirtualnego zwiedzania (N: 182) w okresie sprawozdawczym za lata 2016–2019. Część z nich oferowała wówczas przede wszystkim możliwość skorzystania ze spaceru wirtualnego po wystawie stałej (75%), a zdecydowana mniejszość dostęp do spaceru po wystawie czasowej (17,3%) czy do katalogu obiektów z wystawy stałej (11,5%) lub wystawy czasowej (9,6%) [*Organizacja i zarządzanie muzeum...*, 2020: 21]. W tym samym okresie sprawozdawczym 96,7% respondentów biorących udział w badaniach ilościowych potwierdziło, że muzeum prowadzi działalność w mediach społecznościowych [*Organizacja i zarządzanie muzeum...*, 2020: 25], przy czym tylko 22% przeznaczało wówczas środki na promocję w tego typu kanałach komunikacyjnych. Wybuch pandemii Covid-19, który naruszył wskazane powyżej proporcje w istotny sposób, nie przyniósł jednak wprowadzenia jednakowych praktyk w tym obszarze w przypadku muzeów.

Odpuściliśmy sobie ten internet. IDI\_30\_P

---

Nie robiliśmy tak jak inne muzea zajęć online, pokazywania zbiorów na wystawie, oprowadzania wirtualnego, jakiegoś tworzenia: zobaczcicie, nie możecie przyjść do muzeum, to sobie obejrzyjcie zabytki w internecie. Nie, to z góry żeśmy skreślili. Chcieliśmy zachęcić tylko do przyjazdu tutaj. IDI\_27\_K

---

Uznałem, że świat wirtualny to jest narzędzie, które nam ma pomagać, gdy jest lepsze niż świat rzeczywisty. (...) Natomiast pierwszego lata pandemicznego zrobiliśmy akcję muzea wylogowane, ponieważ była cała masa nacisków, żeby można było nas oglądać w internecie. Więc ja powiedziałem twardo nie. Nie chcę takiego muzeum. IDI\_29\_D

---

Instytucja zamknięta. Brak odwiedzających. To zmusiło moich współpracowników do innej formy aktywizacji na polu zawodowym. I tu wbrew pozorom nowe media się otworzyły. (...) Korzystanie głównie z transmisji online pozwoliło, że to muzeum cały czas było w świadomości, że działa, że tworzy. Szukaliśmy też nowych form, nawiązując kontakt z innymi instytucjami. IDI\_26\_K

---

Mieliśmy taki projekt w pandemii z PROT-em, gdzie oprowadzaliśmy online na żywo. (...) Zdarzają się turyści, którzy mówią: widzieliśmy panią na filmie i postanowiliśmy na żywo pozwiedzać to miejsce. IDI\_25\_K

---

**Na rozbieżność postaw wobec rozbudowywania działalności w przestrzeni wirtualnej miały wpływ różne czynniki. Po pierwsze, na zakres wykorzystywania sieci w codziennym funkcjonowaniu danej instytucji w okresie pandemii Covid-19 w dużym stopniu oddziaływał charakter relacji z określonymi grupami odbiorców, np. z dziećmi w wieku przedszkolnym, który nie zawsze pozwalał na zmianę ich dotychczasowej formy. Po drugie, na powstanie dużych rozbieżności w zakresie udostępniania materiałów cyfrowych online przez dane muzeum istotny wpływ miał także typ poszczególnych treści, z których niektóre cieszyły się większym zainteresowaniem niż inne. W końcu po trzecie, rozwój usieciowienia danej instytucji zależał też w dużym stopniu od postrzegania funkcjonalności danych narzędzi nie tylko w krótkoterminowej perspektywie, ale także w odniesieniu do działań o charakterze długofalowym i cyklicznym.**

Nasz Facebook jest bardzo aktywny, ale tam w czasie pandemii to codziennie było coś na Facebooku, nagrywanie filmików z muzeum. Wielkim smutkiem była pierwsza Noc Muzeów w 2020, której nie mogliśmy odbyć, więc odbyła się ona w jakimś sensie wirtualnie. IDI\_17\_D

---

Mamy bardzo dużą ilość lekcji muzealnych, które prowadzimy w ciągu roku. A pandemia to ukróciła. Lekcje online były, ale trudno jest mówić o lekcjach online dla maluchów, bo my prowadzimy działalność edukacyjną od czterolatek po studentów. Więc z tą grupą starszą jest łatwiej, ale z maluchami nie było żadnych zajęć edukacyjnych. (...) [Ale] postanowiliśmy również wyjść z naszą ofertą online. Napisaliśmy projekt do ministerstwa, który został zaakceptowany. Dostaliśmy dofinansowanie i zrobiliśmy nocne zwiedzanie. (...) Do dzisiaj jest dwadzieścia kilka [tysięcy] wyświetleń tego zwiedzania nocnego. Mamy taką informację zwrotną, że to oglądają ludzie z zagranicy. IDI\_25\_K

---

Wreszcie doceniliśmy potencjał internetu. To uważamy, że już nie odpuścimy. (...) Zwłaszcza jeśli chodzi o stronę internetową i media społecznościowe, bo widzimy jakie są reakcje, jak ludzie reagują, co krytykują, bo piszą, co im się nie podoba albo gdzie są nasze braki w komunikacji, bo np. nam się wydaje, że coś robimy i to jest bardzo dobre, ale okazuje się, że to nie zostało wyjaśnione, nie zostało wytłumaczone. IDI\_21

**W rezultacie przełom, jaki nastąpił w postrzeganiu rozbudowy zasobów udostępnianych w sieci przez muzea podczas trwania pandemii Covid-19, przełożył się tylko częściowo na większą aktywność online muzeów po powrocie do pracy w trybie stacjonarnym. W wielu przypadkach wynikało to głównie z potrzeby pogodzenia działań realizowanych w muzeum z aktywnościami prowadzonymi w formie online oraz weryfikacji, co się sprawdziło w danej instytucji, a co po ponownym otwarciu muzeów przestało być funkcjonalne. Jednym z przykładów praktyk, które zostały wskazane jako warte kontynuowania, okazała się m.in. obecność muzeów na platformach cyfrowych, takich jak YouTube. W tym przypadku, pomimo wielu dysproporcji w dostępie do profesjonalnego sprzętu w poszczególnych instytucjach, YouTube faktycznie stał się niezwykle skutecznym narzędziem do udostępniania materiałów o działalności muzeów, pozwalającym im na wzmocnienie ich promocji oraz dostępności.**

Bardzo szybko pojawiły się filmiki, które kręciliśmy w taki bardzo prosty sposób telefonem komórkowym. Z czasem zaczęliśmy stawiać na profesjonalizację tej działalności. Stworzyliśmy tu takie niewielkie studio filmowe. (...) Część tego sprzętu została zakupiona właśnie w ramach programu [*Kultura w sieci*]. (...) To wszystko jest. Jest dostępne. Są kliknięcia. Są wejścia. To funkcjonuje. (...) Rozwijamy też bazę naszych zasobów, które są zdigitalizowane. W prawdzie idzie to dosyć wolno, pomimo tego że mamy profesjonalne studio fotograficzne, ale to jest czynnik ludzki. IDI\_22\_D

---

Dopiero w 2020 roku, wcześniej uważaliśmy, że może nie ma takiej potrzeby, założyliśmy swój kanał YouTube. Dopiero wtedy. I zaczęliśmy właśnie tam wrzucać różnego rodzaju filmiki: eksponaty, różne pomysły, otwarcia wystaw online, jakieś materiały historyczne, które leżą w biurkach kustoszy, bardzo cenne i które wystarczy odpowiednio obrobić, zrobić z tego jakieś cykle. To się bardzo powiodło. (...) Jesteśmy małą instytucją, (...) ale dobrze wypadamy w rankingach. (...) To otworzyło nam nowe możliwości. IDI\_28\_D

---

Widzę, że dużo starszych [ludzi] też korzysta z social mediów. I to jest dla nas ważne. (...) I to jest też taką postpandemiczną formą, żeby zapraszać przez takie filmiki, które przygotowujemy, gdy mówimy o tym, że coś się wydarzy. Tego nie było wcześniej. IDI\_11\_D

**Kolejnym takim działaniem okazało się tworzenie określonych produktów. Dzięki temu obok rozbudowywania zasobów materiałów udostępnianych na stronach internetowych, w tym np. nowych propozycji wirtualnych spacerów, po pandemii Covid-19 w niektórych muzeach pojawiły się na stałe również podcasty, które pozwoliły poszczególnym instytucjom na podtrzymanie relacji z publicznością w okresie zamknięcia muzeum, a także na zbudowanie nowego grona odbiorców, które do dzisiaj korzysta z tego typu rozwiązań. Po powrocie do pracy stacjonarnej w muzeach wiele zespołów zdecydowało się kontynuować tego typu działania, wprowadzając je na stałe do swojej oferty.**

Byliśmy obecni w sieci podczas pandemii. To był czas, kiedy byliśmy zamknięci, więc przygotowaliśmy cykl podcastów. IDI\_20\_D

---

Sięgnęliśmy po takie narzędzia, których się baliśmy. Jako jedna z pierwszych instytucji w Polsce zrobiliśmy podcast, który umieściliśmy na Spotify. (...)

To się okazało bardzo dużym sukcesem. Może dlatego, że to narzędzie wprowadziliśmy dość szybko. Myślę, że kluczem w tej pandemii było to, żeby dość szybko wprowadzać zmiany, żeby szybko się dopasować z działaniami, bo to zapewniało w jakiś sposób zainteresowanie odbiorcy. Potem [ono] już spadało. IDI\_33

---

W pandemii powstało kilka ciekawych projektów przy współpracy z telewizją. To były wydarzenia w muzeum, widowiska multimedialne, koncerty bez publiczności oczywiście, żeby było jasne. Zaczęliśmy realizować projekty, produkować podcasty, krótkie filmy gdzieś tam na YouTube. FGI\_14\_K\_P

---

Jak się skończyła pandemia, to „online’y” się ograniczyły. One są i będą, ponieważ pandemia wykreowała zupełnie nowy temat „online’owy”, a mianowicie ludzi, którzy nie przyjdą do nas z różnych przyczyn, np. – to było dla nas zadziwieniem największym – szkoły polonijne z całego świata, z Nowej Zelandii, z Brazylii, z Kanady, które zamawiały i zamawiają do dzisiaj lekcje, bo wiedzą, że tutaj nie przyjadą grupowo. I korzystają. To jest niewielki odsetek, ale pokazuje, że to jest rzeczywiście potrzebne, że świat się na tyle zmienił, że odległość przestała być problemem w dostępie do kultury, jeżeli mamy narzędzia techniczne, żeby połączyć się inaczej. IDI\_06\_D

---

Pandemia spowodowała, że wiele osób z różnych grup społecznych przeszło do sieci, więc to zachęca do przychodzenia do muzeum tą drogą. IDI\_02\_D

Jednak pomimo dostrzegania tego typu korzyści wynikających z szerszego otwarcia się muzeów na potencjał sieci i próby pozyskania nowych kompetencji czy nowych zasobów pozwalających na rozwijanie tego rodzaju działalności, stopień utrzymania tych aktywności w poszczególnych instytucjach wciąż pozostaje bardzo zróżnicowany. Oprócz kwestii dostępności do sprzętu kolejnym czynnikiem negatywnie wpływającym na ugruntowanie obecności muzeów w sieci, wskazywanym często przez respondentów, jest brak odpowiednich zasobów kadrowych, które pozwoliłyby na utrzymanie dużej liczby tego rodzaju działań po pandemii. Stąd też obecnie aktywność prowadzona przez muzeum w wersji online przekłada się przede wszystkim na podejmowanie działań mających doprowadzić do zainteresowania ofertą danej instytucji wśród jej potencjalnych odbiorców oraz do zaproszenia ich do odwiedzenia muzeum, co przyczynia się do szybszego odbudowania publiczności muzeum [GUS 2020: 1; GUS 2023: 1] oraz poszerzania zakresu dostępności dla osób o różnych potrzebach w ramach np. projektów *Muzeum dostępne*.



Wszyscy już byliśmy zmęczeni tak naprawdę i wszyscy mieliśmy w pewnym momencie dość kolejnych interaktywnych linków, warsztatów i szkoleń itd. Nadal działamy, gdzieś tam się tworzą takie projekty, ale już nie jest tak intensywnie. FGI\_14\_K\_P

---

Staramy się ciągle być aktywni w sieci. Oczywiście mamy wpisy w mediach społecznościowych i mamy swojego bloga muzealnego, więc tak naprawdę my jesteśmy obecni cały czas. IDI\_05\_K

---

U nas po prostu nie możemy nagrywać online, bo mamy grube mury. Nie było możliwości. Teraz będziemy mieli chyba światłowód. FGI\_04\_P

---

Pandemia tak sprowadziła nas na ziemię, że dzisiaj próbujemy z mozołem [odbudować publiczność]. Mamy 12–13 tysięcy odwiedzających, może teraz będzie 16 tysięcy, ale to nie poprzednie 20 tysięcy. Także pandemia rzeczywiście przysporzyła nam problemów, a z drugiej strony nauczyła nas pracy z nowymi mediami, ale to nie rekompensuje tych strat, które ponieśliśmy. IDI\_34\_D

# Powrót publiczności

W trakcie trwania pandemii Covid-19 utrzymywanie relacji z odbiorcami miało miejsce nie tylko w sieci. W zależności od typu obowiązujących w danym okresie obostrzeń wprowadzano różnego rodzaju formy wizyty w muzeum, od tradycyjnej formy zwiedzania wystaw stałych czy czasowych, po rozwiązania, które pojawiły się z uwagi na nową sytuację. Dzięki temu w przeciągu trzech lat doświadczania skutków kryzysu pandemicznego nieustannie podejmowano „od nowa” bardzo różnorodne próby interakcji z poszczególnymi grupami odbiorców, którzy zdecydowali się przekroczyć próg muzeum w tym czasie.

Pierwsze lata, jak była pandemia, to, ogólnie mówiąc, była tragedia, bo najpierw wszystko się zamykało, to potem to otworzyć, ruszyć, długo. Człowiek długo, że tak powiem, stawał na nogi. IDI\_30\_P

---

Przyznam, że pandemia była sporym przeżyciem dla nas wszystkich. To nie tylko maseczki, z którymi były spore problemy, bo ludzie, którzy byli zobowiązani w nich chodzić, nie chcieli w nich chodzić. Wizyty policji, bo jedni na drugich zwiedzający donosili. Kwestie ograniczenia liczby zwiedzających. Kwestie związane z tym, czy w ogóle ludzie będą przychodzili po pandemii. Na szczęście szybko zaczęli przychodzić. IDI\_22\_D

---

Spodziewaliśmy się takiego euforycznego wyjścia wszystkich poza mury domów, a jednak ludzie byli dość ostrożni, przynajmniej na początku, w odbiorze tej oferty. Bali się takich skupisk. O wiele bardziej zainteresowaniem cieszyły się jakieś projekty plenerowe niż jakieś zlokalizowane w budynku. IDI\_33\_D

---

To, co próbowaliśmy, jeśli chodzi o działania edukacyjne w pandemii, to były wycieczki po mieście. IDI\_25\_K

**Pomimo wdrażania tak rozmaitych rodzajów działań, zdaniem osób biorących udział w badaniach jakościowych w 2023 roku, nie tylko nie wrócono jeszcze do poziomu frekwencji z 2019 roku, ale również nie odbudowano relacji ze wszystkimi grupami odbiorców. W rezultacie spowodowało to dość wyraźne zmiany w strukturach demograficznych publiczności w przypadku niektórych muzeów, zwłaszcza wśród takich grup odbiorców, jak turyści zagraniczni, osoby starsze czy młodzież szkolna. Grupy te często przestały być widoczne wśród publiczności muzeum w związku z ograniczeniem międzynarodowego ruchu turystycznego w latach 2020–2022 (turyści) czy przedłużającą się izolacją (osoby starsze i młodzież). Wszystko to spowodowało, że – zdaniem wielu respondentów – doszło do rotacji pomiędzy poszczególnymi segmentami publiczności.**

Wymarła wymiana międzynarodowa. Tu liczba turystów z zagranicy spadła do bardzo niskiego poziomu w 2020 roku. Nawet Czechów prawie nie było. W 2021 roku to też jeszcze niewielu turystów zagranicznych, [a] w 2022 roku to już troszkę lepiej. IDI\_22\_D

Spadek był znaczny, jeśli chodzi o ilość przyjeżdżających turystów. Szczególnie dotknęło to turystów zagranicznych. Nasze proporcje są mniej więcej takie, że 2/3 osób do nas przyjeżdżających to są Polacy a 1/3 to są obcokrajowcy, z których 99% to Niemcy. (...) W związku z tym, że [wśród] osób starszych ten poziom strachu przed zachorowaniem był wyższy, więc tu nam ta grupa całkowicie zdemolowała turystykę zagraniczną. IDI\_31\_D

---

Umarły dwie instytucje. Praktycznie cały Uniwersytet Trzeciego Wieku i osoby starsze ze środowisk kombatanckich, z którymi przed pandemią mieliśmy bardzo dobry kontakt. (...) To jest pierwsze uderzenie pandemii, zniknęła aktywna grupa senioralna. I nawet ci, co zostali, nie wrócili za bardzo. IDI\_27\_K

---

Po pandemii pojawiło się wiele aktywnych grup emerytów i rencistów, którzy się sami skrzykiwali. Oczywiście myśmy wysyłali takie informacje, że robimy takie spotkania. Oni przychodzili i mówili, że jest ich 17 osób i chcieliby coś [tu] przeżyć. IDI\_29\_D

---

Warsztaty dla dzieci to był strzał w dziesiątkę. Nawet po pierwszym cyklu dostaliśmy pytanie, co będzie w następnym. (...) Natomiast lekcje muzealne powoli wracają do poziomu sprzed pandemii. IDI\_26\_K

---

Dzieci coraz mniej, ale te grupy z większości szkół przychodzą. IDI\_27\_K

---

Są takie grupy, które kontynuują to, co było przed pandemią, ale są też takie grupy, dla których te dwa lata to po prostu był dla nich czas, gdy nikt nie przychodził. Musimy nadrabiać. IDI\_25\_K

---

Proporcja się zmienia, np. kiedyś przewodnika wynajmowały tylko grupy szkolne. Teraz przewodnika wynajmują rodziny. Albo taka grupa przyjaciół na dwa osobowe samochody przyjeżdża, dziesięć osób czy osiem i proszą o przewodnika. Kiedyś to było nie do pomyślenia. Po prostu świat się zmienił. IDI\_16\_D

**Nowe doświadczenia wynikające z długofalowego trwania pandemii Covid-19 wpłynęły także na zmianę potrzeb poszczególnych grup odbiorców. Po pierwsze, zdaniem uczestników i uczestniczek badań jakościowych w 2023 roku, nastąpił wzrost zainteresowania muzeami w obszarze turystyki krajowej, co w pewnym stopniu przełożyło**

się na częstsze korzystanie z oferty instytucji przez osoby indywidualne, a nie w ramach – jakże istotnych w strukturach przedpandemicznych – grup zorganizowanych. Po drugie, w wielu miejscach zmianie uległy również relacje ze stałymi odbiorcami, czyli grupami szkolnymi lub senioralnymi, co w jednych muzeach przełożyło się na odpływ tej części publiczności, a w drugiej na jej szybki powrót. Po trzecie, długotrwałe doświadczenie różnego rodzaju form izolacji i narastającego zagrożenia doprowadziło także do zwiększenia zainteresowania ofertą zewnętrzną danej instytucji, czyli koncertami plenerowymi, spacerami miejskimi czy spotkaniami organizowanymi poza siedzibą muzeum.

Wzrosła bardzo mocno turystyka krajowa. I to też jest związane z tym, że po pandemii ludzie wypuszczeni z klatek rzucili się, żeby oglądać różne rzeczy. IDI\_06\_D

---

Myślę, że pandemia troszkę przyspieszyła taką tendencję do podróżowania rodzinnego. Myślę, że to było nieuchronne. IDI\_22\_D

---

Publiczność 500+. (...) Trend ogólnie jest taki, że coraz więcej jest turystów indywidualnych, a coraz mniej autokarów zorganizowanych. IDI\_28\_D

---

W pewnym sensie jest to pokłosie pandemii. Są to koncerty plenerowe. Od trzech lat jest jakaś cykliczność. Dostrzegamy to. Te koncerty gromadzą ogromną ilość [gości]. (...) Tego nie było. IDI\_25\_K

---

Warto wspomnieć o tym, że lepiej nauczyliśmy się wykorzystywać przestrzeń naszego ogrodu i włączać go w nasze działania, bo wcześniej była to przestrzeń, którą wykorzystywaliśmy do pokazów rekonstruktorów, ale zaczęliśmy więcej realizować [tam] projektów edukacyjnych. IDI\_20\_D

---

Wydaje mi się, że największym problemem jest powrót do takiej intensywności wycieczek, kolonii, grup zwiedzających, bo wtedy tych wycieczek to mieliśmy po kilka każdego dnia, a teraz kilka w tygodniu. Także to jest jednak różnica naprawdę duża. FGI\_08\_K\_P

**Podsumowując, można powiedzieć, że chociaż nie spełniły się obawy, jakie były sygnalizowane ze strony muzeów biorących udział w poszczególnych falach międzynarodowych badań organizowanych przez Network of European Museums Organizations w 2020 roku, w których deklarowano m.in. zagrożenie zerwania na trwałe relacji z odbiorcami z powodu pandemii Covid-19, to jednak powrót publiczności**

okazał się bardzo złożonym procesem. Stąd też niektóre z instytucji zdecydowały się na przeprowadzenie badań wśród swoich gości, a inne na wprowadzenie pewnych konkretnych zmian w swojej ofercie nie tylko wirtualnej, ale też stacjonarnej.

Po powrocie zrobiliśmy badanie publiczności. (...) Pytaliśmy, jakiego typu projekty uważają za wartościowe? Czego potrzebują najbardziej? Gdzieś staraliśmy się wychodzić naprzeciw ich oczekiwaniom. Czy to się udało? W pewnym momencie zupełnie zrezygnowaliśmy z transmitowania tych wszystkich wydarzeń. Stwierdziliśmy, że to nie ma sensu. IDI\_33\_D

Pewnie trochę odeszliśmy od fetyszu frekwencji masowej typu Noc Muzeów. (...) Na jakość tego odbiorcy byśmy chcieli stawiać. IDI\_02\_D

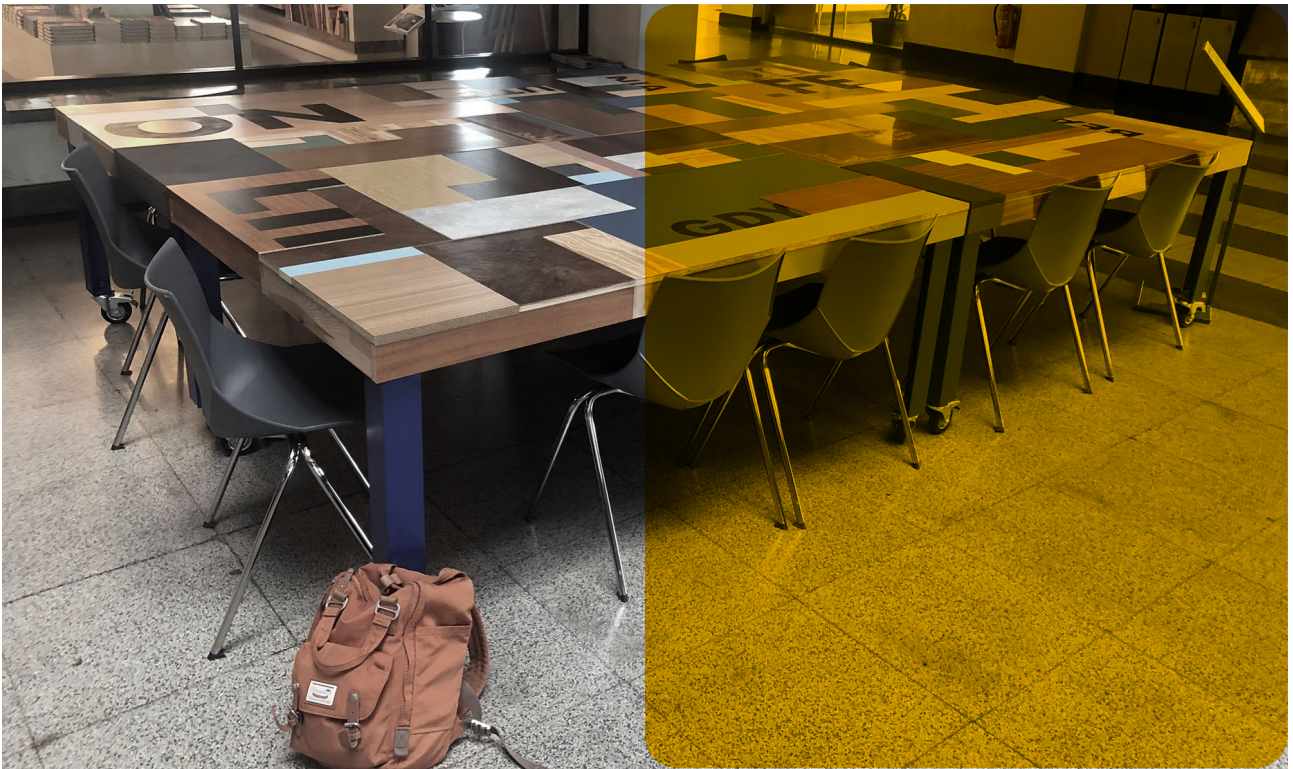
Takie poczucie, że kontakt z drugim człowiekiem jest bardzo ważny, cały czas chyba tutaj jest. IDI\_03\_D

Dystans pozostał. Większa ostrożność. Nie podchodzenie do każdego, zagadywanie, co wcześniej się zdarzało. To niestety pozostało jeszcze. Ta otwartość, może się to jeszcze zmienia, ale może trzeba czasu, żeby to wróciło do tego, co było. IDI\_07\_D

Te automaty do dezynfekcji cały czas funkcjonują. (...) Dla wielu osób, chyba taki nawyk mają, że wchodzi i od razu łapki gdzieś tam wsuwają, żeby sobie je przetrzeć. (...) Na pewno też ta oferta została poszerzona, jeśli chodzi o formę i metody zwiedzania, bo to też zostało. (...) Zostało w spadku po pandemii. FGI\_14\_K\_P

**Na tym jednak nie wyczerpuje się lista zmian, jakie mają obecnie miejsce w muzeach w Polsce na skutek doświadczeń związanych z sytuacjami kryzysowymi.**

**Prowadzenie działalności w instytucjach kultury w dobie trwania polikryzysu oznacza bowiem konieczność wprowadzania rozwiązań, które pozwolą na uwzględnienie zarówno skutków pandemii Covid-19, jak i zupełnie innych typów kryzysów, które także wywierają wpływ na codzienne funkcjonowanie muzeów w Polsce. Stąd też zanim ogłoszono oficjalnie koniec pandemii Covid-19, osoby zarządzające tego typu instytucjami musiały wziąć pod uwagę nie tylko doświadczenia opisane powyżej, ale również wyzwania wygenerowane przez m.in. kryzys migracyjny. Jakie zmiany to spowodowało w prowadzonych przez nich instytucjach, przedstawię w następnej części raportu.**



Grzegorz Gonsior, *Wspólny stół*, obiekt prezentowany w Muzeum Emigracji w Gdyni w ramach programu *Codzienna gościnność*, fot. B. Nessel-Łukasik

# KRYZYS MIGRACYJNY

---

„Czy jesteśmy gotowi zmierzyć się z problemami strukturalnymi, które prowadzą do migracji, takimi jak wojny, nierówności ekonomiczne, korupcja czy zmiany klimatyczne? Czy potrafimy zrozumieć, że uchodźcy to nie tylko liczby czy statystyki, ale przede wszystkim ludzie z własnymi marzeniami, nadziejami i cierpieniami? Czy znajdziemy w sobie otwartość na przedstawicieli innych narodów, wyznań i kultury?”. To pytania, jakie postawili przed odbiorcami twórcy wystawy *Emigray* w Muzeum Emigracji w Gdyni, które jest obecnie jedyną instytucją muzealną w Polsce dedykowaną tego rodzaju zagadnieniom. Nie oznacza to jednak, że temat migracji pojawia się tylko w tym jednym muzeum.



Wskazane w tym miejscu zagadnienie, które jest postrzegane jako jeden z kluczowych problemów współczesnego świata, jest podejmowane także przez inne instytucje. Część muzeów wprowadza ten temat z uwagi na obiekty posiadane w zbiorach lub zakres prezentowanych na wystawach stałych czy czasowych treści o charakterze historycznym, w których zostają m.in. uwzględnione losy różnych grup narodowych i etnicznych [Kołodziejka, 2023; Wilk, 2019 i in.]. Inna grupa muzeów wdraża pewne rozwiązania związane z kwestiami różnorodności i wielokulturowości z powodu konkretnych potrzeb swojej publiczności, w tym przede wszystkim obcokrajowców, którzy oczekują m.in. wprowadzenia określonych rozwiązań np. na poziomie komunikacyjnym [Kosińska red., 2023 i in.]. W końcu, pewne instytucje po prostu dostrzegają konieczność włączenia się w działania stanowiące odpowiedź na pojawianie się określonych sytuacji kryzysowych [[Zestawienie – stan na 22 marca 2022.xlsx \(nimosz.pl\)](#)].

Biorąc pod uwagę wskazane powyżej konteksty wpływające na kwestię (nie)obecności tematyki migracyjnej w muzeach w Polsce, w dalszej części raportu przedstawię, jak - zdaniem osób biorących udział w badaniach jakościowych w 2023 roku - to zagadnienie oddziaływało na poszczególne instytucje przed 24 lutego 2022 roku, a jak po rozpęтaniu wojny przez Federację Rosyjską w Ukrainie. Prezentację tych bardzo zróżnicowanych doświadczeń i praktyk zakończę podsumowaniem, w którym postaram się przedstawić główne kierunki działań obecnie podejmowanych przez środowisko muzealne.

# Przed 24 lutego 2022 roku

Jednym z czynników silnie oddziałujących na kwestię (nie)obecności tematyki migracyjnej w danej instytucji jest historia muzeum i gromadzonych w nim zbiorów. W rezultacie to zagadnienie pojawia się na wystawach stałych i czasowych zarówno w przypadku muzeów o charakterze jednorodnym (głównie historycznych, etnograficznych), jak i interdyscyplinarnych, w kolekcji których można odnaleźć obiekty powiązane z problematyką wielokulturowości lub doświadczeniem migracyjnym.

Ludzie kojarzą jeszcze nasze muzeum z wielokulturowością.

U nas jest bardzo duża mniejszość, czy raczej była, to już tak nie funkcjonuje, bardzo duża mniejszość niemiecka, bardzo duża mniejszość ukraińska, ale nie ta współczesna, tylko z 1947 roku, z akcji Wisła i jakieś wpływy, pojedyncze osoby, grupy ludzi ze Skandynawii. To się przejawia w ich nazwiskach, które tu funkcjonują. IDI\_28\_D

My nie jesteśmy muzeum, które jest poświęcone migracji. To jest jeden z wątków, który jest wpisany w tę historię i w tym sensie współpracujemy z wieloma muzeami, ale nie z muzeami, które zajmują się migracjami. Zresztą nie ma ich wiele. IDI\_10\_D

Zawsze staraliśmy się współpracować z miejscami na Ukrainie. (...) Mamy umowy podpisane, wieloletnie. (...) Oni przyjeżdżają tu robić wystawy, my robiliśmy u nich. Robili, bo teraz wiadomo, że od trzech lat to nie. IDI\_34\_D

Tu jest kilkutyśięczna diaspora ukraińska. (...) To jest już drugie czy trzecie pokolenie. (...) Pięciotyśięczna społeczność w takim mieście to jest bardzo dużo. Oni mówili, że mają np. XIX wieczne piękne zbiory ubrań, tkanin, rzemiosła artystycznego. To ich dziadkowie poprzywozili tutaj i to są dla nich pewnego rodzaju relikwie. (...) Byliśmy bliscy zrobienia [wystawy], gdyby nie to, że wybuchła pandemia. IDI\_29\_D

**Kolejnym powodem zainteresowania tą tematyką w przypadku muzeów w Polsce jest kwestia lokalizacji instytucji oraz charakteru jej otoczenia. Dotyczy to zwłaszcza muzeów funkcjonujących w pobliżu granic lub w miejscach powiązanych w sposób symboliczny z migracją w ujęciu historycznym oraz współczesnym. Tym samym tego typu sytuacje występują zarówno w muzeach prowadzących działalność w mniejszych społecznościach lokalnych, jak i wielkich miastach.**

Jako miasto przygraniczne już od wielu lat byliśmy miejscem, gdzie przyjeżdżali do nas na teren miasta obywatele Rumunii, Bułgarii. W latach 90. powstały bazy przygraniczne. (...) Tysiąc stanowisk i również obywatele krajów [takich, jak] Bułgaria, Rumunia, [którzy] znaleźli tu swój cel życiowy. Więc zaraz się wkomponowali w tę działalność gospodarczą, osiedlili się, posłali dzieci do szkoły i mieszkają tutaj od 30 lat. Później, pojawili się [tu] Ukraińcy na długo przed wojną, którzy zaczęli tu przyjeżdżać, wynajmować



Jesteśmy w województwie, gdzie przez pewien czas funkcjonował ten bezwizowy ruch. Był to czas, kiedy rzeczywiście [było] tutaj bardzo dużo turystów. (...) To się po prostu w pewnym momencie, po wprowadzeniu tych wszystkich ograniczeń praktycznie skończyło. Praktycznie w tej chwili [tych] ludzi z terenu obwodu kaliningradzkiego nie ma. IDI\_05\_K

---

Migracja związana z tymi ruchami z południa Europy raczej nas tutaj nigdy nie doświadczała i raczej nie braliśmy nigdy czynnego udziału w takich dyskusjach. Zupełnie tutaj to było poza tym światem zainteresowań naszej instytucji. Nigdy nas to nie dotyczyło. IDI\_02\_D

---

W mojej wsi, która liczy 500 osób, nagle w sklepie pojawili się Hindusi. (...) Okazało się, że w naszej wsi jest fabryka naprawy taborów (...) i próbując minimalizować koszty, gdzieś tam weszli na fora i okazało się, że likwidowano dużą stocznię w Indiach. Tam byli spawacze, lakiernicy itd. Do Polski przyjechało ok. 15 rodzin. To jest grupa ok. 100 osób, to na wsi jest już ją widać. IDI\_29\_D

---

Z perspektywy muzeum te osoby, które migrowały w celach bytowych, nie przychodziły do muzeów. My nawet mieliśmy w 2019 roku projekt dla osób pochodzenia ukraińskiego. (...) Natomiast nie odczuwaliśmy [wtedy] w ogóle obecności migrantów na terenie przez nas obserwowanym czy zarządzanym. Regularne [były] wycieczki z całego świata, bardzo, bardzo dużo Azjatów. IDI\_06\_D

**Ostatnim czynnikiem wywierającym istotny wpływ na kwestię zwrócenia uwagi na publiczność reprezentującą inne kręgi kulturowe w przypadku muzeów w Polsce jest zapewnienie dostępności treści opracowywanych i publikowanych przez muzeum dla obcokrajowców, którzy – chociaż są postrzegani bardziej jako turyści niż jako osoby mogące mieć w jakimś stopniu doświadczenie migracyjne – przyczyniają się do podejmowania tego typu zagadnień przez daną instytucję. Jednak w tym przypadku zakres tego rodzaju działań ogranicza się w głównej mierze do dyskusji o potrzebie przygotowania tekstów do publikacji w sieci oraz w przestrzeni instytucji w innych językach niż język polski.**

Nie traktujemy ludzi jak migrantów, [ale] jak turystów. Nie patrzymy, dlaczego oni są tutaj. IDI\_16\_D

Wcześniejsze publikacje czy takie przewodniki w formie drukowanej występowały w języku polskim, angielskim i niemieckim, bo ten turysta niemiecki z powodu odległości przyjeżdża do nas dosyć często. (...) Dziś mamy nową stronę, ale w pewnym momencie się zorientowaliśmy, że nie mamy tłumaczeń na język angielski, niemiecki i język ukraiński. (...) Być może będzie tak, że postaramy się też o to, aby wyposażyć muzeum w audioprzewodnik, który będzie z możliwością wyboru języka w kilku wersjach. IDI\_26\_K

Żaden turysta niepolskojęzyczny nie zostaje bez opieki. Zawsze znajdzie się ta osoba, która chociaż w niewielkim stopniu oprowadzi go po angielsku. IDI\_25\_K

Najbardziej orientalną osobą, jaką oprowadzałem, to była pani z Wietnamu. (...) Kiedy robiliśmy wystawę w 2018 roku, czyli jeszcze nie wiedząc o tym, że będzie wojna czy będzie pandemia, to przygotowaliśmy ją w języku angielskim. Miała być przygotowana też w [języku] ukraińskim ze względu na bliskość granicy, ale środków zabrakło już na tłumacza ukraińskiego. Natomiast jeśli chodzi o sam fakt wirtualnego zwiedzania, to jest po polsku, angielsku i ukraińsku. IDI\_13\_KIDI\_06\_D

**Podsumowując, można stwierdzić, że przed 24 lutego 2022 roku doświadczenia muzeów w zakresie podejmowania zagadnień związanych zarówno z migracją w ujęciu historycznym, jak i w kontekście włączenia się w debatę o współczesnych problemach społecznych miały miejsce raczej sporadycznie. Z tego powodu ograniczały się przede wszystkim do rozbudowywania dostępności treści w różnych językach, prezentacji artefaktów związanych z wielokulturowością oraz do prowadzenia działalności o charakterze międzynarodowym. Nie oznacza to jednak, że osoby zarządzające muzeami nie dostrzegały zmian zachodzących w otoczeniu ich instytucji. Dlatego po zetknięciu się z eskalacją kryzysu uchodźczego bardzo wiele muzeów bardzo szybko podjęło decyzję o udostępnieniu swoich zasobów i skorzystaniu z wcześniejszych stosowanych praktyk w celu wdrożenia nowych rozwiązań w tym obszarze.**

Przede wszystkim totalnie odcięliśmy od polityki. We wszystkich rozmowach, projektach, dyskusjach, które przeprowadzamy, mówimy, że najważniejszy jest człowiek i to spotkanie na granicy.

Natomiast w odpowiedzi na tę sytuację, która ma miejsce na granicy polsko-białoruskiej, przygotowaliśmy serię spotkań i bardzo dbamy o to, żeby to były dyskusje merytoryczne. Z jednej strony dbamy o to, żeby niwelować poczucie bezsilności wobec tej sytuacji, a z drugiej strony upatrujemy naszą siłę w takiej misyjności. Naszą rolą jest edukowanie społeczeństwa, dyskusowanie o wszystkich tych bolących kwestiach i doprowadzanie, żeby kryzys humanitarny, który gdzieś na granicy się pojawił, już się tutaj nie powtarzał, bo cały czas trwa. My go nie przerwiemy, ale możemy w świadomości ludzi zbudować poczucie bezpieczeństwa i wiedzy. IDI\_33\_D

---

Już przed tym konfliktem dosyć dużo Ukraińców było [tutaj], myśmy taką panią Ukrainkę, zresztą precudowną i przesympatyczną zatrudnili i do tej pory jest w naszej załodze. Powiem tak, z mojego punktu widzenia, dla mnie jest to oczywiste, ponieważ my dużo współpracujemy na tym polu międzynarodowym. IDI\_21\_D

---

Tej społeczności ukraińskiej jest tu bez porównania więcej. Ona zawsze tutaj mieszkała, ale jednak te działania wojenne spowodowały, że niektórzy u swoich rodzin się tutaj zatrzymali, niektórzy nie chcieli jechać dalej, tylko liczą na to, że zatrzymując się blisko granicy, będą mogli potem szybko wrócić do siebie, więc ta szkoła ukraińska, która tutaj się mieści, powiedzmy, że też taki wzmożony ruch odnotowała, nowych uczniów. Ale miasto jest wielokulturowe i nasze muzeum jest wielokulturowe, wielodziałowe, co widać też na naszych wystawach i w tym, co tutaj robimy, co prezentujemy. IDI\_24\_K

---

Mamy tam kontakty. Tu przyjeżdżali uczniowie, tam jeździli nasi uczniowie. Więc te kontakty już były przed tym ruchem migracyjnym. Mamy dwie duże strefy, które w dużej mierze są nasycone Ukraińcami polskiego pochodzenia. (...) To byli ludzie, którzy musieli się zaaklimatyzować w warunkach pracy, musieli się uczyć, pracować, zarabiać. Tę grupę poznaliśmy. (...) Połowa z nich to byli Ukraińcy, Mołdawianie, czasem Rosjanie, Białorusini. IDI\_27\_K

# Wpływ wojny w Ukrainie

Jak widać na przedstawionych powyżej przykładach działań, które były podejmowane przez muzea w Polsce przed 24 lutego 2022 roku, chociaż ani tematyka migracji, ani tym bardziej uchodźstwa nie pojawiała się w nich na szerszą skalę, to wybuch wojny w Ukrainie bardzo szybko doprowadził do znalezienia odpowiednich rozwiązań w sytuacji silnego wpływu kolejnego kryzysu globalnego na ich bieżące funkcjonowanie. Po części było to możliwe dzięki posiadanym przez daną instytucję zasobom, w tym m.in. zbudowanym już wcześniej relacjom z różnymi środowiskami ukraińskimi. W innych przypadkach wynikało to z charakteru współpracy z władzami lokalnymi. W końcu zakres zaproponowanych działań, które mogły zostać podjęte w odpowiedzi na zaistnienie takiej sytuacji, niejednokrotnie nakreślał zasób, jakim instytucja dysponowała np. w obszarze edukacji muzealnej. Głównym celem tych wszystkich, jakże różnorodnych działań, było niesienie konkretnej pomocy osobom, które przyjechały z uwagi na wybuch wojny w Ukrainie w pierwszych miesiącach trwania tego konfliktu, gdy wiele osób przemieszczało się z jednego miejsca do drugiego.

Współpracujemy z niedawno utworzonym rezerwatem archeologicznym pod Lwowem. Krótco przed pandemią mieliśmy wystawę archeologiczną ze Lwowa. I później ta wojna. Nawet oferowaliśmy pracę tym ludziom, ale oni znaleźli pracę w większym mieście, bo to nie jest atrakcyjne miejsce. (...) Tu we wsi mieszka 300 osób i mieliśmy 300 imigrantów. (...) Zapraszaliśmy ich do muzeum, żeby sobie po prostu pochodzili. Udostępniliśmy im internet, komputer, nasze koleżanki uczyły ich polskiego, mimo że nie są nauczycielkami. (...) Staraliśmy się pomóc tym ludziom, żeby czuli się lepiej.

IDI\_16\_D

---

Stąd do granicy jest 56 km. To jest bardzo blisko. (...) W pobliżu dworca kolejowego gromadzono żywność i wszelkie wsparcie materialne dla uchodźców (...) Żona dyrektora piekła ciasteczka, dzieci rysowały rysunki dla szefa z podziękowaniem.

Nawiązała się nawet taka relacja, nie mówię o przyjaźni, zwyczajna ludzka więź, pozytywna. (...) Poza tym sekretariat miał też wtedy nowe obowiązki: trzeba było wypełniać listę tych uchodźców, numery paszportów, jakaś pomoc, która trafiała z urzędu dla tych ludzi, to wszystko przechodziło przez nas, przez naszą administrację. (...) Dzisiaj jest [tu] pewnie kilkanaście rodzin ukraińskich, ale nie jest to na ten moment duża liczba w porównaniu z tym, co było na początku wojny w lutym ubiegłego roku. IDI\_25\_K

---

W [tym mieście] to się wydaje normalne, że zawsze tu byli Ukraińcy, że mają swoją cerkwie. (...) Pamiętam różnego rodzaju wiece, które były organizowane, poparcia dla Ukrainy. Przychodziło bardzo dużo ludzi. (...) Tutaj Ukraińcy są obecni praktycznie od zawsze. Zasiadają we władzach miasta. To jest już drugie czy trzecie pokolenie. Nawzajem się rozpoznają wszyscy. (...) Jak wybuchła wojna to się praktycznie nic nie zmieniło. IDI\_28\_D

---

W odpowiedzi na wybuch wojny w Ukrainie myślę, że warto tutaj powiedzieć o dwóch rzeczach. Ruszyliśmy z takim projektem, takim punktem takiej świetlicy dla dzieci z Ukrainy, czyli zapewniliśmy im animatorki, które posługiwały się językiem ukraińskim i jakąś przestrzeń do podstawowej zabawy. Kobiety, które przyjeżdżały z tymi dziećmi, mogły przyjechać tutaj, odpocząć, wydrukować coś. Tak naprawdę tak zdefiniowaliśmy ich potrzeby, żeby ktoś na moment zabrał ode mnie to dziecko i żeby ja mogła na moment zająć się czymś innym. Więc taki punkt odtworzyliśmy. Restauracja, która z nami współpracuje, zapewniała posiłki. To był taki pierwszy gest, który wykonaliśmy dla społeczności. IDI\_33\_D

Jak widać na przedstawionych powyżej przykładach, w odpowiedzi na kryzys uchodźczy poszczególne muzea zdecydowały się na wdrożenie różnego typu działań. W przypadku instytucji, w których otoczeniu pojawiały się liczne grupy osób z Ukrainy, przełożyło się to zarówno na udostępnienie osobom z doświadczeniem uchodźczym możliwości spędzenia czasu w muzeum, jak i na zaproponowanie skorzystania ze specjalnej, dedykowanej tylko tej grupie oferty, czyli – przede wszystkim – bezpłatnego zwiedzania z oprowadzaniem w języku ukraińskim lub możliwości wzięcia udziału w spacerach miejskich albo w warsztatach dla dzieci. W innych muzeach często wiązało się to z tłumaczeniem na język ukraiński publikowanych przez instytucje tekstów w przestrzeni wirtualnej i stacjonarnej. Najrzadziej zaś, z uwagi na specyfikę danego ekosystemu lub charakter wcześniejszych działań muzeum, prowadziło to do tworzenia specjalnych przestrzeni, w których kwestie związane z doświadczaniem uchodźstwa mogłyby pełniej wybrzmieć.

Myśmy wprowadzili bezpłatny bilet dla Ukraińców. Myślę, że innych nacji specjalnie nie gościliśmy. IDI\_32\_D

---

Ukraińcy zaczęli nas odwiedzać z sentymentu, z potrzeby takiej... Zauważyłem rzeczy niebywale, że panie zaczynają się ukradkiem modlić, panie z Ukrainy. Przed ikonami. Te ikony dostały drugie życie. Dzisiaj już tak nie jest, ale na początku wojny tak było. IDI\_34\_D

---

Ku wielkiemu zdziwieniu spora liczba Ukraińców, szczególnie w tym pierwszym okresie, gdy prowadziliśmy dla nich darmowe zwiedzanie – przychodziła, oglądała. (...) Wystawa jest dostępna... tam są tłumaczenia w trzech językach: jest język angielski i jest język niemiecki. Spora część, szczególnie młodych Ukraińców, to lepiej potrafi mówić w języku angielskim niż polskim. IDI\_17\_D

---

Wszystkie komunikaty, które od nas wyszły do lokalnych mediów, na naszym Facebooku, do ministerstwa kultury, bo ono też w pewnym momencie robiło taki nabór instytucji, poszły też po ukraińsku, żeby rzeczywiście mogły dotrzeć do ludzi, do których my chcemy dotrzeć. IDI\_03\_D

---

Po wybuchu wojny na naszych terenach pojawiło się dużo Ukraińców. Z tego powodu wprowadziliśmy audioguide w języku ukraińskim. Wiemy, że to jest wykorzystywane. Także zwiedzających z paszportem ukraińskim jest sporo. IDI\_22\_D

---

Kiedy pojawiła się tutaj sposobność przyjęcia kilkudziesięciu dzieci ukraińskich, zatrudniliśmy dziewczynę, która dobrze mówiła po ukraińsku, o co w [tym mieście] nie jest trudno, i zastanawialiśmy się, co my tym dzieciom powinniśmy dać? I ostatnią rzeczą, którą chcieliśmy im dać, to nauka o kulturze czy coś takiego. Słuchajcie, im trzeba dać spokój, możliwość wyboru i ogromne, ogromne poczucie bezpieczeństwa i to jest wszystko. Nic więcej nie dajemy. I się okazało, że to nie jest takie łatwe. Ogromna ilość tych dzieci przyjechała z gigantycznymi traumami. IDI\_29\_D

Mieliśmy przygotowaną ofertę edukacyjną, realizowaną w tym pierwszym okresie, w pierwszym roku, dedykowaną osobom z Ukrainy. Różnego rodzaju warsztaty, spotkania. Staraliśmy się dla nich organizować. Oczywiście bezpłatne zwiedzanie ekspozycji. W naszym zespole pojawiły się osoby z Ukrainy. IDI\_20\_D

---

Gdy zaczęła się wojna w Ukrainie, miejsce to [domek ogrodnika] stało się takim przystankiem dla ludzi, którzy z Ukrainy uciekli. (...) Trafiło tutaj, w tym drugim dniu 18 osób, trzy rodziny z dziećmi. One przebywały tutaj do jesieni. IDI\_25\_K

---

Po kilku miesiącach, jak się sytuacja uspokoiła, w miarę jak Ukraińcy zaczęli się u nas dobrze poruszać, kwestie jakieś takie urzędowe też zostały załatwione, została przygotowana specjalna oferta (...) np. robili oprowadzanie po ukraińsku, żeby poznali miasto. IDI\_21\_D

**Przedstawione powyżej typy działań, jakie były początkowo proponowane przez muzea w Polsce dla osób z Ukrainy, wraz z upływem czasu, przemieszczaniem się kolejnych grup i ich stopniowym rozproszeniem w danych społecznościach lokalnych ulegały albo zawieszeniu, albo przekształceniu w aktywności, które mogłyby z upływem czasu wejść na stałe do oferty danej instytucji. Tym samym stopniowo malała ilość propozycji wychodzących poza standardowe działania muzealne, pozwalając na osiągnięcie coraz większej stabilizacji w obszarze inicjatyw wymagających dalszej kontynuacji. W rezultacie z różnorodnych rozwiązań, które były wdrażane w okresie od końca lutego do końca czerwca w 2022 roku, tylko w niektórych miejscach były potem tworzone specjalne programy dla ludności ukraińskiej.**

Później, jak to troszeczkę już wszystko złagodniało, że tak powiem, ten napływ ludzi z zagranicy i to, gdzie oni się tutaj osiedlili czy zostali na jakiś czas, to np. miałem lekcje muzealne z dziećmi ukraińskimi w wakacje. (...) Teraz troszeczkę się to tak wypląszczyło. Te osoby zniknęły, wyjechały. IDI\_13\_K

---

Mamy kontakty z panem przewodnikiem, który w języku ukraińskim może grupy oprowadzać. Ale jeżeli nie będzie takiej potrzeby, to oczywiście nie będziemy w to dalej inwestować. IDI\_05\_K

Co roku robimy trzy spacerunki po mieście, w tym roku będzie czwarty właśnie ze względu na prośbę urzędu miasta, żeby to zorganizować dla grupy uchodźczej. Oni funkcjonują w jakiś sposób, ale oni się w naszym mieście słabo zorganizowali oddolnie. Oni są organizowani odgórnie. IDI\_27\_K

Prowadziliśmy taki projekt w ubiegłym roku Solidarna Kultura. Był on zbudowany z dwóch bloków warsztatowych dla dzieci z klas, w których uczą się dzieci polskie i dzieci ukraińskie, czyli takich łączonych. (...) Warsztaty spotkały się z takim sporym zainteresowaniem ze strony szkół. (...) Łącznie to około 500 dzieciaków brało udział w tych obu blokach. (...) FGI\_14\_K\_P

Trudno powiedzieć, czy to będzie stała grupa. Mamy tutaj trzy ośrodki w okolicy, które korzystają. Teraz mieliśmy na warsztatach dla rodzin z dziećmi, takimi czterolatkami, to były dwie grupy po czterdzieści osób. Wcześniej to było po piętnaście, ze trzy, cztery grupy, może mniej liczne. IDI\_07\_D

**Jak widać, doświadczenia osób biorących udział w badaniach jakościowych, które miały miejsce rok po wybuchu wojny w Ukrainie, pozostają nadal bardzo zróżnicowane. Dlatego na koniec poruszania kwestii wpływu kryzysów migracyjnych, w tym uchodźczych i humanitarnych na działalność muzeów w Polsce przedstawię dwa główne czynniki, które teraz mogą mieć kluczowy wpływ na kształtowanie zakresu działań podejmowanych przez dane instytucje w tym obszarze.**

## Stan obecny

Skala oraz forma inicjatyw kontynuowanych ze względu na wzrost liczebności grupy publiczności, jaką w ciągu ostatniego półrocza stały się osoby z Ukrainy, w pierwszej kolejności wynika z charakteru otoczenia danego muzeum. W przypadku większych aglomeracji, w tym przede wszystkim miast liczących powyżej 500 mieszkańców, doświadczenia instytucji z działań zrealizowanych w 2022 roku niejednokrotnie zdecydowały o potrzebie nie tylko kontynuacji tego typu aktywności, ale też rozbudowywania oferty dla tej grupy odbiorców. Natomiast w mniejszych społecznościach, zwłaszcza tych borykających się z brakiem dobrych ofert na rynku pracy lub brakiem komunikacji z większymi miastami, zaobserwowano stopniowe zanikanie tego rodzaju potrzeb.



W chwili obecnej tak naprawdę to jest kolosalna zmiana, która nastąpiła, dlatego że w bardzo wielu przestrzeniach, w których się pojawia, słyszymy przede wszystkim język ukraiński. To uświadamia, jak ogromna rzesza ludzi napłynęła i jak duże zmiany nastąpiły. Wcześniej, powiedzmy, że mieliśmy punkty gastronomiczne z kuchnią czeczeńską. Natomiast teraz jest tego dużo więcej. Pojawiły się sklepy z żywnością ukraińską, kuchnia ukraińska. (...) To nie są pojedyncze osoby tylko dosyć duże grupki, które są i które w obrębie rzeczywistości normalnie funkcjonują. IDI\_20\_D

---

W związku z tym ten język ukraiński pojawił się bardzo powszechnie, musieliśmy stworzyć jakby może nie pion, ale silny zespół, który się zajmuje obsługą tych osób. Ten zespół na tyle był silny, że w tym momencie otwieramy centrum kulturalne dla Ukraińców, mamy przygotowaną przestrzeń, ona rusza w kwietniu, to będzie takie laboratorium twórcze. IDI\_06\_D

---

Oceniamy, że na stałe przebywa ponad tysiąc obywateli Ukrainy. Jednym z elementów tego ostatniego kroku, który podjęliśmy, jest utworzenie centrum spotkań obywateli Ukrainy, które było otwierane teraz w czerwcu, dwa tygodnie temu. Nasze miasto wspólnie z miastem partnerskim z Niemiec włączyło się w finansowanie kolejnego etapu tego obiektu. W wyniku tego utworzyliśmy centrum spotkań. IDI\_23\_D

---

Język ukraiński, mówię o osobach odwiedzających, na wystawach się pojawia. Pojawia się i to dosyć często. Oczywiście sądzę, że to nie jest tak, że wszyscy migranci są zainteresowani tym, żeby chodzić po polskich muzeach. Natomiast jest specyficzna grupa, która chce to oglądać. (...) Ale nie oszukujmy się, to jest jakiś nawet nie procent, co promil tych, którzy przyjechali. IDI\_26\_K

---

Tu jest fabryka (...), chyba największa w Polsce. Nie wiem, ile tam pracuje ludzi. To są tysiące. Taki może nie główny pracodawca, ale ważny. Z tego co wiem, wiele ludzi z Ukrainy tutaj osiadło. (...) Nawet w muzeum mamy panią, nauczycielkę z Chersonia, która uciekła przed wojną i u nas pracuje. IDI\_28\_D

---

Tutaj ogólnie z pracą jest kiepsko. Wojna w Ukrainie to pokazała. Miałam styczność z osobami z Ukrainy, które tutaj przyjechały i chciały pracować. One poczuły się takie rozczarowane. Miały zagwarantowane, gdzieś tam miejsca pracy, ale to, co zarobiły musiały zapłacić za wynajmy. To ich nie usatysfakcjonowało. Wyjechali za granicę. Bardzo dużo osób wyjechało. IDI\_30\_P

Kolejnym czynnikiem, mającym duży wpływ na tworzenie przez poszczególne muzea stałej oferty w języku ukraińskim, są zasoby własne. Dotyczy to zwłaszcza muzeów, w których w wyniku wojny zostały zatrudnione osoby z Ukrainy. W takich przypadkach komunikowanie się z tą grupą odbiorców, zdaniem osób biorących udział w badaniach jakościowych w 2023 roku, może stać się teraz praktyką, która będzie stosowana w trybie codziennym, w zależności od bieżących potrzeb instytucji i publiczności.

Zatrudniłmy panią z Kijowa z bardzo dobrą znajomością języka polskiego, która może być przewodnikiem i opiekuje się ewentualnymi osobami z Ukrainy, które przyjeżdżają, bo grupy różne, powiedziałbym, jednak do nas zbłądziły. Więc ona jest zatrudniona z tym zadaniem takiego tłumacza i już się nauczyła pomatu muzeum, żeby być przewodnikiem. I co dziwne, do ogrodu zatrudniłmy Białorusina, bo nie ma ludzi do pracy. I też po prostu Białorusina za zgodą urzędu pracy. IDI\_32\_D

Ukraiński jest prawie że równorzędnym językiem komunikacji wśród publiczności, która przychodzi do muzeum z Polski. Jest na tyle ważnym językiem, że mamy własnych edukatorów i przewodników, którzy mówią po ukraińsku. Mamy ukraińską wersję informacji i na Facebooku, i tam w internecie w ogóle. Zatrudniłmy specjalnie w tym celu osoby pochodzenia ukraińskiego, które po prostu pomagają nam w formułowaniu tych komunikatów. IDI\_06\_D

W końcu ostatnim czynnikiem, który obecnie odgrywa dużą rolę w wyodrębnieniu oferty dla osób z Ukrainy, stały się doświadczenia związane z budowaniem relacji z tym środowiskiem we wcześniejszych okresach. W tego typu sytuacjach przekłada się to dziś na potrzebę kontynuacji współpracy z muzealnikami z Ukrainy oraz na podejmowanie aktywności w wymiarze lokalnym z myślą o starych i nowych mieszkańcach mających korzenie ukraińskie. Stąd też w niektórych przypadkach inicjatywy podjęte w 2022 roku zostały z upływem czasu przekształcone w fundament, na którym są obecnie tworzone projekty dla kolejnego segmentu publiczności.

W konsultacjach [o nowej wystawie stałej] brał udział pan z Ukrainy. IDI\_01\_K

Jesteśmy teraz jeszcze lepiej przygotowani na przyjęcie uchodźców z Ukrainy, którzy nas chętnie odwiedzają.

Mamy ofertę w formie folderów, ulotek w języku ukraińskim (mamy po polsku, angielsku i ukraińsku), pod kątem tych osób, które nas odwiedzają, żeby ta oferta była też dla nich dostępna. To się nie zmienia. W [mieście] jest szkoła ukraińska. Dzieci przychodzą do nas na warsztaty, zajęcia, lekcje muzealne. To było i to jest. IDI\_24\_K

Teraz, jak widać, że dla wielu z nich nie ma tam powrotu, to [Ukraińcy] zaczynają żyć jak Polacy. Tu zaczynają zarabiać, mieszkać, pracować, tu zaczynają posyłać dzieci do szkoły i zaczynają myśleć także o innych rzeczach, nie tylko egzystencjalnych. Zaczynają sobie pozwalać na pójście do muzeum, do kina, na wyjście gdzieś tam. Po prostu zaczynają zarabiać i wydawać tutaj. (...) Widzimy tutaj zwiększającą się ilość obywateli Ukrainy zwiedzających nasze muzeum. To nie są szokujące liczby. W tym roku, od połowy kwietnia do końca czerwca, chyba 170 [osób] naliczyliśmy. IDI\_31\_D

**Zaprezentowany powyżej temat kryzysu migracyjnego, a wcześniej pandemicznego, nie wyczerpuje jednak listy zagadnień związanych z wpływem zjawisk zewnętrznych na działalność muzeów w Polsce. Kolejnym czynnikiem, który w dobie eskalacji polikryzysu bardzo mocno oddziałuje na dywersyfikację tego typu zjawisk, jest również kryzys klimatyczny. W jaki sposób wpływa on na funkcjonowanie instytucji kultury takich jak muzea przedstawię w następnej części raportu.**



Olafur Eliasson, *Eye See You*, 2006, fragment wystawy *Zimno już było*, Muzeum Woli, oddział Muzeum Warszawy, fot. B. Nessel-Łukasik

# KRYZYS KLIMATYCZNY

---

„Rozmowa o ekologii skupia bardzo wiele wątków: ochrona roślin/zwierząt, skażenie powietrza, przetwarzanie odpadów, oszczędzanie zasobów, konsumpcjonizm, produkcja mięsa, hałas, zanieczyszczenie świetlne (nadmiar sztucznego oświetlenia nocą), patologiczne budownictwo. Można dostać zawrotu głowy, szczególnie że tematy te łączą się ze sobą, czasami w nieoczywisty sposób” [Tabaka, 2020: 6]. Refleksja, od której rozpoczyna się książka Joanny Tabaki *Zielona instytucja kultury. O stawaniu się miejscem kultury przyjaznym naturze* opublikowana w 2020 roku, w pełni odzwierciedla to, w jak wielu obszarach działań muzeów pojawiają się na mniejszą lub większą skalę zagadnienia związane z kryzysem klimatycznym. Z tego względu instytucje, które – zdaniem niektórych badaczy – „nie mają jeszcze dostatecznej odwagi do wprowadzania krytycznej edukacji, ukazującej historyczne źródła problemu” [Szeląg, 2022: 22], coraz częściej zaczynają zwracać uwagę także na kwestię ich zarówno negatywnego, jak i pozytywnego oddziaływania na klimat.

W pierwszej kolejności dotyczy to muzeów, które – kierując się działaniami organizacji takich jak fundacja Kultura dla klimatu – włączyły się we współtworzenie platformy wymiany wiedzy i doświadczeń w tym zakresie w postaci inicjatyw takich jak *Muzea dla klimatu*. Stworzona przez te instytucje „otwarta grupa robocza”, inicjująca „cykl spotkań dotyczących wyzwań stojących przed instytucjami kultury wobec zmian klimatycznych” [*Muzea dla klimatu — NN6T / Notes Na 6 Tygodni* ], umożliwia obecnie m.in. weryfikację, w jakim stopniu założenie, że „ekologizacja muzeów nie musi być trudna. Nawet, jeśli wymaga w danym momencie nakładów finansowych, można pomyśleć o niej z różnych perspektyw i powoli te zmiany wprowadzać”, jak podkreślały w wywiadzie radiowym Ewa Chomicka i Aleksandra Janus, przekłada się na kolejny zwrot w działalności muzeów w Polsce.

Jak zatem wygląda podejmowanie tego rodzaju zagadnień z perspektywy osób reprezentujących kadrę zarządzającą w różnego typu muzeach, które to instytucje działają na co dzień często w bardzo odmiennych ekosystemach? W jakich praktykach codziennych znajduje to odzwierciedlenie i dlaczego? W jaki sposób wywiera to wpływ na politykę instytucji oraz jej dalszy rozwój? Poniżej podejmę próbę odpowiedzi na te trzy pytania w odniesieniu do doświadczeń osób, które wzięły udział w badaniach jakościowych w 2023 roku.

# Świadomość zagrożeń

W doborze próby celowej, na podstawie której zrealizowałam badania własne, zostały uwzględnione instytucje o bardzo zróżnicowanym obszarze działalności.

Z jednej strony, wśród muzeów, które zgodziły się przyjąć zaproszenie do udziału w projekcie, znalazły się muzea przyrodnicze czy etnograficzne, dla których natura stanowi główny obszar ich zainteresowań. Z drugiej, z uwagi na dywersyfikację grupy instytucji zaproszonych do udziału w badaniach, pojawiły się także muzea, które z powodu konieczności ochrony obiektów, takich jak np. zabytkowe parki czy starodrzewa, na stałe współpracują z konserwatorem zabytków oraz ekspertami przyrodniczymi. W końcu w grupie respondentów znalazły się również osoby reprezentujące muzea, których perspektywa postrzegania skutków zmian klimatycznych w przypadku funkcjonowania ich instytucji wiąże się w głównej mierze z problemem eksploatacji i degradacji budynków. W rezultacie interesujące mnie zagadnienie zagrożeń wynikających z kryzysu klimatycznego postaram się przedstawić z uwzględnieniem wielu perspektyw, aby można było poznać różne stanowiska i praktyki, jakie są brane pod uwagę w muzeach w Polsce.

Jesteśmy instytucją, która sygnowała *Kulturę dla klimatu*. Sygnowała jej bazę i faktycznie tym tematem zajęliśmy się m.in. w 2020 roku. To był też taki dobry czas, żeby przemyśleć, jak chcemy funkcjonować? Jakie oszczędności chcemy wprowadzać? I jak chcemy tworzyć projekty z uwzględnieniem tych zmian klimatycznych. I takim projektem wiodącym, który przygotowaliśmy z myślą o klimacie, była wystawa. IDI\_33\_D

Park jest pod opieką wojewódzkiego konserwatora zabytków. Także dbamy szczególnie o jego stan. Jest tu osoba na etacie, ogrodnik, który dba o park i robi to znakomicie i mamy dobrze zagospodarowany teren. Rzeczywiście był taki problem, że trafiła nas – bodajże to się nazywało – europejska choroba wiązków i musieliśmy wiązy usunąć, takie solidne, dwustuletnie. Za mojej kadencji to był jedyny taki incydent. Cztery wiązy zostały usunięte i na to miejsce posadzone już zgodnie z zaleceniem konserwatora inne drzewa.

Czy zmiany pogodowe mają wpływ? Na pewno mają. Widzimy, co się dzieje z kasztanami prawda itd., ale nie jesteśmy tutaj jakimś szczególnym miejscem. IDI\_34\_D

---

Natura jest częścią tego założenia, ale niekoniecznie w naszej gestii. Otoczenie zamku tak naprawdę to są tereny zieleni urządzonej. Od strony parku miejskiego to są założenia plant miejskich. Ogród bezpośrednio przylegający do zamku nie jest naszą własnością. To jest własność gminy. (...) Także tutaj nie mamy problemu z utrzymaniem zieleni i tego typu kłopotami. IDI\_26\_K

---

Czy mamy jakieś problemy związane ze zmianą klimatu? W zasadzie nie, aczkolwiek dwukrotnie zerwało nam trochę tej strzechy, ale żeśmy połatali i jakoś jest to zrobione. (...) [Ale] mogę powiedzieć, że zmiany klimatyczne, ekstremalne opady monsunowe czy temperatury pustynne, powodują degradację obiektu. IDI\_29\_D

---

Na etapie budowy brano pod uwagę kwestie dotyczące ochrony środowiska czy w ogóle klimatu, jakichś takich rozwiązań nawet energooszczędnych. A jeśli chodzi [o to, co] teraz, to nie prowadzimy jakichś takich działań związanych bezpośrednio z takim właśnie zielonym muzeum. FGI\_14\_K\_P

---

Przyznam, że o tym nie myśleliśmy tutaj. Kryzys klimatyczny i muzeum? (...) Jeżeli chodzi o kryzys klimatyczny, to poza oszczędnością energii nie wprowadziliśmy jakichś innowacyjnych rozwiązań. IDI\_17\_D

---

Przyroda, mówiąc już tak po wojskowemu, nas nie dotyczy. IDI\_28\_D

**W rezultacie w zależności od typu instytucji oraz charakteru jej infrastruktury bardzo różnorodnie kształtuje się obecnie świadomość zagrożeń wynikających ze zmian klimatycznych, które na ten moment są postrzegane częściej jako czynniki mające sporadyczny, a nie stały wpływ na tkankę muzeum. Z tego względu, w zależności od skali oddziaływania skutków kryzysu klimatycznego na bieżącą działalność muzeum, potrzeba poszerzania zakresu dotychczasowych działań pojawia się raczej rzadziej niż częściej. W rezultacie na co dzień stosuje się określony zestaw stałych praktyk mających minimalizować tego rodzaju wpływ i zwiększać poziom zabezpieczenia obiektów, a nie wdraża zupełnie nowe standardy pracy.**

W tym roku kazałem przestać kosić trawę na podwórzu, żeby ziemia utrzymała dłużej wodę. Ale poza tym, to powiem szczerze, nie są jeszcze jakoś tak bardzo widoczne te zmiany. O ogród dbamy cały czas i tam też są takie rośliny, które wytrzymują, więc jakoś nie widzę na razie jakichś skutków suszy. IDI\_18\_D

---

Jesteśmy muzeum położonym w centrum miasta przy dużym kompleksie parkowym ze starodrzewem, z takimi dzikimi rejonami, co pozwala na to, że mamy powietrze, przestrzeń i powinniśmy z mniejszym skutkiem odczuwać te zmiany niż mieszkańcy wielkich miast, zabetonowanych przestrzeni, które po prostu walczą z tym, aby ochłodzić przestrzeń wokół tych instytucji. (...) Z jednej strony, dostrzegamy problem suszy i tego, że coraz trudniej jest nam utrzymać ten ogród, bo te temperatury są nienormalnie coraz bardziej wysokie i coraz więcej musimy np. podlewać. (...) [Z drugiej strony] borykamy się też z problemem anomalii pogodowych, które nas dotyczą, czyli np. bardzo silnych opadów deszczu, ponieważ (...) borykamy się z problemem zalewania obiektu. (...) Dlatego są takie worki z piaskiem, które mają tę przestrzeń zabezpieczyć przed takim silnym zalewaniem. IDI\_20\_D

---

Współpracujemy z konserwatorem zieleni przy wojewódzkim konserwatorze zabytków. Jest masa drzew. Aleja grabowa, ponad dwustuletnia aleja, fachowiec ocenił, że ona się nadaje do wycięcia, bo te drzewa są już martwe, ale proszę sobie wyobrazić reakcję społeczeństwa jak wycinamy 80 grabów, które mają ponad dwieście lat. To jest niemożliwe. One obumierają swoim rytmem. Są wichury, są ulewy i te drzewa padają. Na to nie mamy wpływu. Cały czas te drzewa są objęte opieką konserwatorską. Mamy pracownika, inżyniera, który specjalizuje się w tej opiece na starymi drzewami. Są też nowe nasadzenia i wszystko jest pod opieką konserwatora. IDI\_25\_K

---

Jeśli chodzi o wodę i nawalne opady, o wielką, wysoką falę to obiekt jest zabezpieczony w niewielkim stopniu. Po pamiętnej powodzi z lat 90. podwyższono mur dzielący muzeum od rzeki o około pół metra. Natomiast w opinii ekspertów to by nie pomogło w przypadku tak wysokiej fali, jaka miała tu miejsce.

---

Stąd też powstał projekt zabezpieczenia takim specjalnym kanałem, który miał być wybudowany od południowej strony, czyli do strony, z której przyszła ta wielka fala powodziowa. Ten projekt jest obecnie w fazie uzgodnień i prawdopodobnie w przyszłym roku rozpocznie się budowa. Wtedy budynek byłby zabezpieczony od strony rzeki. IDI\_22\_D



W tym miejscu warto jednak od razu podkreślić, że wiele osób biorących udział w badaniach jakościowych w 2023 roku, dzieląc się swoimi praktykami w tym zakresie, niejednokrotnie zwracała uwagę na to, że stosowane przez nich praktyki okazują się coraz mniej skuteczne. W większości tego rodzaju przypadków wynikało to ze zwiększenia się częstotliwości sytuacji kryzysowych, takich jak huragany, powodzie czy susze, które doprowadzały do powstania także nowego typu zagrożeń.

Mamy tutaj jedno z największych starorzeczy na terenie Odry.

Drugie takie duże to jest międzyrzeczce w okolicach Szczecina oraz starorzeczce w okolicach Wrocławia. (...) [Jak] był zrzut kopalniany, to już na drugi dzień u nas były badania potwierdzone przez Niemców, że płynie solanka.

Do nas doływały trupy. Było już ich niewiele, bo co miało wymrzeć, wymarło w okolicach Wrocławia. Tam zrobiła się pustynia. (...) Dużo choruje ryb.

Jest ich paradoksalnie po tej katastrofie mało. Obawiamy się, że znów ktoś podniesie wajchę i będzie to, co w ubiegłym roku. IDI\_27\_K

W 2017 roku w sierpniu przez muzeum przeszedł ogromny huragan po prostu..., więc sprzątaaliśmy. Na naszym terenie zostało przewróconych 1500 drzew. IDI\_16\_D

Nowy obiekt, który będzie przygotowywany do uruchomienia nowego oddziału, ma zły stan techniczny. Tam się nic nie działo od dwudziestu lat. (...) [Jak] przyszedł wiatr, to część dachówki odpadła i niestety przebiła siatki zabezpieczające. Stąd interwencja straży pożarnej. IDI\_26\_K

W czerwcu 2020 roku, jak zaczęła się pandemia, była tutaj powódź błyskawiczna, 40 km na południe, gdzie szła fala powodziowa. Mamy taki polder kilkanaście kilometrów stąd, który gromadzi wodę z pogórza, bo wody szybko spływają i to wszystko płynie do [miasta] i [miasto] zalewa.

[Miasto] przeżyło wiele powodzi po wojnie, już nie mówiąc o tych powodziach przedwojennych. (...) W tym czasie mieliśmy tutaj nagrywany koncert w ramach Nocy Muzeów. Było to naprawdę stresujące. Ludzie gromadzili się na moście. Nam też, pracownikom się to udzieliło, bo w pałacu na szczęście nigdy nie złego się nie działo, ale to oddziałuje na całą społeczność. IDI\_25\_K

Odpowiedzą kadry zarządzającej na tego typu sytuacji jest przede wszystkim poszerzenie zakresu prac związanych z ochroną obiektów oraz próba modernizacji infrastruktury i wdrażania nowych rozwiązań. Na jakie praktyki znajduje to przełożenie przedstawię w kolejnej części raportu.

# Podstawowe zagadnienia

Z uwagi na określony w ustawie zakres funkcjonowania muzeów w Polsce najważniejszym z obszarów, w których są podejmowane działania mające zapobiegać skutkom zmian klimatycznych, jest kwestia ochrony tkanki zabytkowej oraz zbiorów gromadzonych przez daną instytucję. Stąd też niezależnie od typu muzeum i jego zasobów w każdym zespole to właśnie kryterium odgrywa najważniejszą rolę w realizacji zadań, które niejednokrotnie stanowią także odpowiedź osób pracujących w muzeach na wpływ zmian klimatycznych na tego typu instytucje kultury. W rezultacie to właśnie w ramach tego rodzaju doświadczeń najczęściej dochodzi do pogłębiania refleksji na temat wpływu kryzysu klimatycznego na funkcjonowanie muzeów w Polsce.

Na pewno inaczej się opiekujemy naszymi zasobami przyrodniczymi niż to było jeszcze dziesięć lat temu. Na pewno trzeba więcej wkładać w to pracy. (...) Trzeba więcej nawadniać, staramy się mniej kosić trawy, więc to czasami się spotyka z niezrozumieniem ze strony zwiedzających, że trawa jest za długa. Tłumaczymy, że jest za długa, bo jest kryzys klimatyczny i ona powinna być długa, bo więcej wody przechowuje, lepiej oddycha, nie przysycha. Jest duża zmiana, jeżeli chodzi o nagłe zdarzenia pogodowe.

I to jest bardzo odczuwalne, bo jak ja tu pracuję przez 20 lat, to nie pamiętam przez kilkanaście pierwszych lat pracy, żebyśmy zamykali park ze względu na zagrożenie wiatrem i wiatrołomy. W tym momencie już w tym roku zamykaliśmy dwa lub trzy razy park z tego powodu. IDI\_06\_D

Zacząłem pracować w tym muzeum od katastrofy w postaci wichury, trąby powietrznej, która przeszła nad regionem i nam uszkodziła cztery stodoły. Jedna się zawaliła, a trzy [zostały] uszkodzone konstrukcyjnie. (...) Człowiek tutaj zaczął pracę od kataklizmu i na gwałt trzeba było skansen ratować. (...) Dopiero po trzech latach, w 2019 roku udało nam się te trzy stodoły odbudować. IDI\_07\_D

Każde utwardzenie dróg kamieniem kończy się zabraniem tego kamienia po każdej intensywnej ulewie. W tej chwili remontujemy alejki, konserwujemy je i przy bramie jest układana za zgodą konserwatora kostka granitowa, ponieważ tylko taka kostka jest w stanie utrzymać się podczas tych ulew. To jest finansowy koszt. Słyszemy: po co robicie kostkę w parku? Nie możecie przywieźć kamienia? Możemy, tylko ten kamień przy pierwszej lepszej ulewie zniknie, a to są finanse. IDI\_25\_K

**Tego rodzaj spostrzeżenia dotyczą nie tylko zmian w otoczeniu obiektów podlegających pod opiekę danego muzeum. Równie często pojawiają się one w odniesieniu do sytuacji dotyczącej przechowywania zbiorów i udostępniania zasobów muzeum publiczności. Z tego względu coraz częściej sygnalizowana jest także potrzeba modernizacji infrastruktury oraz jej rozbudowa z myślą o zwiększeniu zabezpieczenia obiektów w magazynach i na salach ekspozycyjnych w taki sposób, aby pomimo rosnących temperatur w pełni spełniać wymogi określone przez konserwatorów.**

Czym innym jest z kolei utrzymanie, bo to też ma wpływ na klimat, stałych temperatur w pomieszczeniach. Jesteśmy specyficznym obiektem, musimy dbać o odpowiednią temperaturę wnętrza, o odpowiedni stopień wilgotności w pomieszczeniach, gdzie coś jest eksponowane albo magazynowane. Wiadomo, że przy takiej grubości murów zimą dosyć szybko robi się zimno i to zimno się potem dosyć długo utrzymuje, co jest atutem, ale zimą musimy obiekt ogrzewać. IDI\_26\_K

Zalecenia konserwatorskie nie pozwalają zainstalować klimatyzatorów, aby nas chłodziły. Na szczęście to się nie dzieje na ekspozycjach, gdzie są eksponaty, którym trzeba zapewnić odpowiednią temperaturę, odpowiednią wilgotność. Natomiast tutaj na poddaszu sama pani odczuwa temperaturę. IDI\_25\_K

**Kolejnym powodem, dla którego muzea poszerzają obecnie spectrum działań związanych z wpływami kryzysów klimatycznych, staje się minimalizacja kosztów. W rezultacie bardzo często – zdaniem osób biorących udział w badaniach jakościowych w 2023 roku – właśnie tego typu wyzwania przekładają się na szukanie takich rozwiązań, które z jednej strony pozwoliłyby na pozyskanie kolejnych oszczędności, a z drugiej przyczyniałyby się do wdrożenia narzędzi bardziej ekologicznych w danej instytucji. Stąd też temat ten wybrzmiewa obecnie równie mocno nie tylko w przypadku ochrony zbiorów i obiektów, ale także w obszarach związanych z działaniami o charakterze inwestycyjnym i ekonomicznym.**

Przez kilka lat żeśmy zakładali z własnych środków, jedna klimatyzacja, druga, trzecia. W ciągu pięciu lat stworzyliśmy ten system klimatyzacji. Teraz planujemy fotowoltaikę zrobić. Zobaczymy, czy się będzie opłacało, czy nie? IDI\_27\_K

---

Do wszystkiego potrzebna jest energia. Próbujemy wchodzić w fotowoltaikę. Mamy obiekty zabytkowe, na których nie wolno fotowoltaiki stawiać. Konserwatorzy się nie zgodzą. Szukamy różnych innych rozwiązań. IDI\_32\_D

---

Wszystko niby miało być tutaj ergonomiczne. Nie do końca tak to wychodzi. Budynek jest klimatyzowany w części wystawienniczej. Natomiast w tej chwili już wiemy, że są nowe technologie i nowe zasady tworzenia muzeów. Nie stosuje się już klimatyzacji, tylko robi się strefę energooszczędną i strefy zamknięte, gdzie to zróżnicowanie na tyle jest odseparowane od zmian temperatury w pomieszczeniach bez okien, że odchyły są stosunkowo nieduże. IDI\_24\_K

---

Temat kryzysu jest znany, bo jak przychodzą do nas wyższe rachunki za gaz, za prąd, to też budżet mocno na tym cierpi. Ale jeżeli chodzi o zieloną energię i żeby tutaj w naszej jednostce było coś w tym kierunku już wdrażane, to mi nic nie wiadomo. FGI\_08\_K\_P

Przez to, że [to] nie jest bogate muzeum, to właśnie jest tzw. wtórny recykling elementu, czyli prozaicznie: papiery dwustronnie się pisze czy inne rzeczy kilka razy się wykorzystuje (...) [np.] gabloty po wystawie (...), zmieniając podkłady, tkaniny, przemalowuje się je do potrzeby danej rzeczy. Teraz też miałem wystawę w Lubinie i wyciągnąłem przykładowo gabloty drewniane, które były od piętnastu lat niewykorzystane. IDI\_07\_D

Staramy się szukać dobrego środka i nie chcemy, żeby ludzie w naszej sali kinowej marzli. Dać się zwariować nie można. Ale oszczędzać trzeba, to jest dla nas naturalne – jedna z pierwszych spraw zakupowych, to [były] kosze segregujące odpady. IDI\_09\_D

Jeśli chodzi o kwestie ekologiczne, to staramy się jak najbardziej być ekologiczni, aczkolwiek tutaj nadal mówimy o betonie, o takiej surowej formie. Może dodam też, że w zimie staramy się nie używać jakichkolwiek środków, jeśli chodzi o sypanie. Tylko piasek. Z dwóch przyczyn, że jest to szkodliwe raz dla środowiska, a dwa dla tej warstwy tego betonu. Bo on jest na to bardzo wrażliwy. FGI\_19\_K\_P

# Główne bariery

**Podejmowanie prób wdrożenia nowych form pozyskiwania energii przy równoczesnym dążeniu do obniżania kosztów własnych związanych z funkcjonowaniem danego muzeum nie zawsze jednak udaje się pogodzić z uwarunkowaniami działań poszczególnych instytucji. W rezultacie – zdaniem respondentów – często dochodzi także do pewnego rodzaju paradoksów w zarządzaniu, przez co osoby na kierowniczych stanowiskach muszą nie tylko mierzyć się z coraz trudniejszymi w skutkach decyzjami, ale też ze zróżnicowaniem reakcji w swoim zespole na zakres proponowanych zmian.**

Nie sądzę, żebyśmy bez tak naprawdę dofinansowania zewnętrznego byli w stanie cokolwiek tutaj zmienić. Zresztą w naszym wypadku może to być bardzo trudne. IDI\_05\_K

Zamierza się karać kierowników jednostek za nie przestrzeganie 10% oszczędności, czyli np. miałbym wyłączyć klimatyzację w magazynie klimatyzowanym, na co ja nie pójdę, czyli powinienem być karany.

I to jest właśnie ten paradoks. Skutki są takie, że niektóre obiekty będą szybciej ulegać degradacji. (...) To samo się dzieje w pawilonach przy nadmiernej wilgoci, [gdzie] muszą chodzić określone urządzenia, (...) bo mają być odpowiednie warunki klimatyczne. I to są te sprzeczności, które powinny być rozumiane przez tych, którzy rządzą. IDI\_32\_D

---

Mamy w naszym zespole specjalistów, tak, mamy w naszym zespole specjalistkę, która się zajmuje, a nawet dwójkę, którzy zajmują się sprawami zrównoważonego rozwoju oraz klimatu. I takie szkolenia prowadzą. Także liczą te wszystkie współczynniki i starają się wprowadzać też różne racjonalne rozwiązania, takie na co dzień, że światło, żeby gasić, skręcać ogrzewanie, nie wiem, żeby nie wietrzyć... takie proste rozwiązania, takie proste rady dla zespołu. Ludzie są otwarci na takie rozwiązania. IDI\_06\_D

---

Pewien konserwatyzm pracowników, o którym wspomniałem, którzy boją się niekiedy być źle odebranymi, mówiąc o ekologii, o ochronie klimatu, o tego typu kwestiach, jest pewnym problemem. (...) Jest przygotowana przestrzeń pod fotowoltaikę, która ma stanąć na dachu. Na razie nie ma na to możliwości finansowej. (...) [Ale] jest naprawdę duży problem z przełamaniem oporów kustoszy, kolegów z pracy, którzy nie potrafią zaakceptować, że takie rzeczy mogą funkcjonować w instytucjach muzealnych. IDI\_02\_D

**Jak widać, przedstawione powyżej różnorodne bariery wpływające na rozwój działalności ekologicznej muzeów w Polsce oraz wdrażane w tym celu praktyki, które można by powiązać z tematem zmian klimatycznych i wpływu tego typu kryzysu na funkcjonowanie instytucji, ograniczają się przede wszystkim do bardzo konkretnych rozwiązań związanych z ochroną obiektów i minimalizacją ponoszonych kosztów. Zwrócenie uwagi na tego typu zagadnienia rzadko przekłada się na wprowadzanie długofalowych rozwiązań, zarówno w przypadku zarządzania infrastrukturą, jak i tworzenia programu instytucji i jej rozwoju. Głównymi barierami w tym przypadku okazują się nie tylko niewystarczające zasoby kadrowe i finansowe danego muzeum, ale także często brak potrzeby podejmowania coraz szerzej opisywanej tematyki antropocenu [Szeląg, 2022: 20–26] czy wdrażania na coraz szerszą skalę polityki zrównoważonego rozwoju.**

W pierwotnym projekcie wystawy była jedna sekcja poświęcona wpływowi na środowisko, bo (...) huta była największym trucicielem w okolicy. (...) [Jednak] stwierdziliśmy, że nie będziemy próbowali tego tematu zbyć jedną planszą na wystawie, tylko że nasze działania w zakresie edukacji i takiej działalności właśnie edukacyjno-eventowej będą w dużej mierze poświęcone ekologii.

IDI\_10\_D

---

Staramy się być muzeum niskoemisyjnym. Liczymy, ile śladu węglowego zostawiamy. Staramy się to jakoś tam minimalizować i kompensować. Myślimy o różnych rozwiązaniach związanych z zieloną energią. Znaczą z energią, którą w ogóle napędzamy, nawet jak idzie z kabla, to ona w dużej mierze jest ze źródeł odnawialnych. IDI\_06\_D

---

Staramy się wypracować takie rozwiązania, które potem nas prowadzą. Czyli już wiemy, że wystawy chcemy tworzyć [w oparciu] o takie rozwiązania i totalnie eliminujemy inne. Zrezygnowaliśmy też z takich papierowych form promocji. Reklamujemy się w stopniu minimalnym tak naprawdę na jakichś plakatach, raczej nośniki cyfrowe. (...) Więc to jest taka próba równoważenia tego wszystkiego. Natomiast jakoś trzeba funkcjonować. Staramy się jakoś odpowiedzialnie do tego podchodzić. IDI\_33\_D

**W rezultacie kwestię rozwijania idei zielonej instytucji kultury wciąż należałoby postrzegać bardziej w kategoriach początku pewnego procesu niż jego zaawansowanego stadium. Nie ulega jednak wątpliwości, że dalszy przebieg tego zwrotu w muzeach będzie w dużym stopniu zależał nie tylko od pogłębiania świadomości osób pracujących w tego typu instytucjach na temat skutków kryzysu klimatycznego. W przypadku wdrażania kolejnych rozwiązań i procedur związanych z minimalizacją negatywnego wpływu muzeów na środowisko naturalne również istotną rolę w przyszłości będzie odgrywać rozwiązanie problemów wynikających z oddziaływania na codzienne funkcjonowanie muzeów trwającego wciąż kryzysu inflacyjnego, o którym będzie mowa w następnej części raportu.**





Budynek kas, Muzeum Fryderyka Chopina w Warszawie, fot. B. Nessel-Łukasik

# OGRANICZENIA FINANSOWE

---

„Problem zrównoważenia finansów publicznych nabiera nowego, bardziej restrykcyjnego charakteru w warunkach spowolnienia wzrostu gospodarczego” [Modźdzeń, 2023: 149] – zwracają uwagę ekonomiści obserwujący wpływy polikryzysu na gospodarkę. Jednak opracowywane przez nich analizy, które dotyczą głównie regulacji możliwych do rozważenia w odniesieniu do makroskali [Modźdzeń, 2023: 161], nie do końca znajdują przełożenie na charakterystykę czynników wywierających istotny wpływ na zasoby finansowe instytucji kultury. W zależności bowiem od typu instytucji czy rodzaju jednostki organizującej dane muzeum dochodzi do uwypuklenia się różnego typu wyzwań.

Kiedy puścili te obostrzenia, to ludzie jak ten wilk z klatki. (...) Teraz już nie ma co zrzucić na covid, że jest mniej ludzi. Po prostu inflacja poszła do góry, a płaca stoi w miejscu. Kultura zawsze będzie na szarym końcu. IDI\_30\_P



Ten kryzys ekonomiczny jest rzeczywiście odczuwalny. Ja może nie będę podawał konkretnych kwot. To może nie o to chodzi, że płacimy 3 razy tyle za ogrzewanie, a to jest kubatura 4,5 tysiąca metrów kwadratowych. (...) Z prądem jest podobnie. Inflacja zżera te pensje. Pracownicy się skarżą. To nie są już kwestie czysto muzealnicze, ale to też się przekłada np. na chęć do pracy. Jest trend, że ludzie odchodzą z muzealnictwa i nie ma ich czym przyciągnąć. (...) Mamy szczęście, że jesteśmy mieście. Niech ono będzie małe, ale w mieście, a nie gdzieś tam w skansenie poza miastem, gdzie w ogóle ciężko jest pozyskać pracowników, którzy chcieliby pracować w muzealnictwie. I te koszty też nas zżerają. (...) Nasz budżet jest dobry. My nie narzekamy, nie jesteśmy na krawędzi upadku, zwalniania ludzi. Urząd marszałkowski o nas naprawdę dba i ta współpraca jest naprawdę dobra, ale mi osobiście jest zawsze szkoda, że większość tego z trudem wypracowanego czy danego nam budżetu [musimy] wydać na ogrzewanie czy prąd niż na inne bardziej wartościowe, nie chce użyć słowa, na inne cele, bardziej związane z muzealnictwem. To o to chodzi. My to wszystko odczuwamy. IDI\_28\_D

[Po tej rozmowie idę] dopracować zarządzenie podnoszące ceny. Na szczęście minimalnie. Będzie to kwestia podniesienia o parę procent, ale to jest już druga podwyżka. Pierwsza była w styczniu, a druga [będzie] od 1 lipca, żeby ten skok nie był drastyczny. Tak tę politykę prowadzimy, aby nie uderzyć gwałtownie w zwiedzających, bo to mogłoby doprowadzić jednak do decyzji, że nie będą zwiedzać. IDI\_22\_D

Musieliśmy trochę podnieść ceny biletów, ale tak żeby nie przekroczyć psychologicznej granicy. Natomiast generalnie jest to obserwowalne, że ludzi jest mniej, że w takie święta, kiedy zawsze było ich dużo, była ich troszeczkę mniejsza ilość. Wiadomo, że ludzie, jeżeli mają na czymś oszczędzić, to zaczną od takich właśnie rzeczy, jak wycieczki czy wyjazdy. Na szczęście sprzedaż pamiątek, która jest też naszym źródłem dochodów, nie cierpi i jak dzieci przyjeżdżają, to kupują. IDI\_18\_D

**Jak widać na przedstawionych powyżej przykładach, wpływ kryzysu inflacyjnego na działalność muzeów w Polsce przekłada się w bardzo różnym stopniu na poszczególne obszary działalności tego typu instytucji. W rezultacie, gdy jedno muzea nadal mogą kontynuować modernizację, rozwój infrastruktury czy zespołu, inne napotykają coraz więcej barier w przypadku finansowania nie tylko nowych projektów, ale także realizacji poszczególnych elementów swojego stałego programu.**

Przy tej inwestycji, która jest przed nami, na szczęście to ministerstwo dba o to, żebyśmy mogli się rozwijać. Nie musieli z czegoś rezygnować. (...) W tym roku dostaliśmy z ministerstwa trzy nowe etaty. (...) Staramy się też o pozyskanie finansowania ze źródła zewnętrznego oprócz tych trzech podmiotów, które nas prowadzą. IDI\_26\_K

---

Będą nowe przestrzenie. (...) Jako instytucja powiatu, jesteśmy muzeum samorządowym, nigdy nie było środków na zakończenie remontu. XIX-wieczny obiekt czekał na dofinansowanie. Taka perspektywa pojawiła się w ubiegłym roku. Pozyskano środki. (...) Mam wrażenie, że obecnie jest wśród radnych powiatowych taka wola, że widzą potrzebę zainwestowania w to miejsce. IDI\_25\_K

---

Kryzys ekonomiczny przejawia się tym, że mamy mniejsze środki [do] wydatkowania chociażby na możliwość pozyskiwania różnych eksponatów. Więc tutaj też pewne środki zostały ograniczone. FGI\_14\_K\_P

---

Mieliśmy w planach kilka wystaw np. ciekawą wystawę archeologiczną z Wrocławia i Nowego Targu, ale koszty transportu i ubezpieczenia spowodowały, że stało się to niemożliwe. Polityka obcinania kosztów o 10% na energii to już doszliśmy do dna wykorzystywania. Koniec roku budżetowego, pojawia się informacja: „musicie zwrócić 10% dotacji, bo zabrakło miastu pieniędzy na prąd”. A budżet jest głównie na pensje. (...) Te finansowe rzeczy odbijają się na wystawach. Dużo robimy własnym sumptem. IDI\_27\_K

---

Musimy być bardzo elastyczni, żeby przeżyć. (...) Dotacja jest skandalicznie mała. (...) Dotacja zgodnie z polskim prawem musi wystarczyć na podstawowy byt, czyli zapewnienie pracownikom wynagrodzenia i utrzymania. Media i utrzymanie. I w każdym muzeum w tym kraju ona wystarcza. Oprócz naszego. IDI\_16\_D

---

Nie wiem, jak jest w większych miastach, ale ogólnie jest bardzo mało muzeów, które utrzymują się ze sprzedaży biletów. Nie ma. Może jakieś większe, ale masz większy budynek, tym masz większe koszty nakładów. Kultura zawsze wymaga dofinansowania. Uważam, że to powinno się wytłumaczyć ludziom, czy nakreślić, jak to wygląda, bo ludzie, jak pracują, to nie potrafią tego

zrozumieć. Ja nie mogę tutaj zrobić biletu za 100 zł, bo kto przyjedzie?  
Jest za 20 zł i jest problem. IDI\_30\_P

Z uwagi na zaobserwowanie wielu różnego rodzaju rozbieżności, jakie pojawiają się w przypadku charakteryzowania czynników decydujących o skali oddziaływania skutków kryzysu inflacyjnego na funkcjonowanie muzeów w Polsce, w dalszej części raportu przedstawię je w trzech blokach tematycznych. W pierwszym z nich zwrócę uwagę na rolę w tym procesie relacji pomiędzy muzeum a jego organizatorem. W kolejnym omówię najważniejsze obszary, w których inflacja w istotny sposób wpływa na funkcjonowanie tego typu instytucji. W końcu w ostatnim przedstawię kolejne praktyki, jakie są obecnie stosowane w celu generowania oszczędności.

# Relacje z organizatorami

Muzea działające w Polsce są organizowane przez różne podmioty. Stąd też w opracowywaniu doboru próby na potrzeby badań jakościowych stanowiących podstawę do sporządzenia poniższego dokumentu w grupie instytucji zaproszonych do udziału w projekcie (N: 34) znalazły się muzea, dla których podmiotem organizacyjnym są: jednostki samorządu terytorialnego różnego szczebla (województwo N: 10, powiat N: 5, gmina N: 6, miasto: 8), ministerstwa (MKiDN N: 3, pozostałe ministerstwa N: 2) oraz organizacje pozarządowe (stowarzyszenie N: 1). Spośród nich 5 muzeów ma statut instytucji współprowadzonej m.in. przez instytucję kościelną. Tym samym, w zależności od tego, kto jest organizatorem danego muzeum, nie tylko odmiennie wyglądają zasady finansowania instytucji, ale także bardzo różnorodnie kształtują się budżety stanowiące podstawę dla jej działalności.

Dostajemy dotację podmiotową, która wystarcza nam na styk. Wystarcza właściwie głównie na pensje i związane z nimi wydatki. A zysk z biletów na pokrycie tych takich zapłat typu prąd, olej opałowy itd. Organizator zupełnie, ale to zupełnie nie przejmuje się tym, że trzeba robić coś dodatkowego, jakieś wydarzenia kulturalne, jakieś takie rzeczy. Można wyciągnąć od niego coś dodatkowego, ale na remonty, inwestycje i to z reguły [takie], które już absolutnie trzeba zrobić. Natomiast wszelkie sprawy, takie jak dodatkowe wydarzenia kulturalne, chociażby wystawa, robimy z własnych zaoszczędzonych pieniędzy, z grantów. IDI\_18\_D

---

Dotacja, którą otrzymujemy z miasta, bo jesteśmy muzeum samorządowym miejskim, pokrywa jakieś 50% naszych wydatków. I tak naprawdę pokrywa płace pracowników i jakąś część utrzymania. Na pozostałe rzeczy musimy zarobić. IDI\_31\_D

---

Budżet nie wzrasta, wręcz przeciwnie. Miasto też ma coraz większe koszty. Samorządy generalnie mają problemy. Dotacja się nam z roku na rok zmniejsza, a koszty rosną. IDI\_10\_D

---

Jeśli chodzi o działalność merytoryczną, to ona jest finansowana przez ministra. (...) To nie są małe środki i staramy się to maksymalnie wykorzystać. Planujemy wystawy czy wydawnictwa, ok. dziesięciu tytułów rocznie. (...) Natomiast drugą część, obsługę administracyjną muzeum, koszty związane z utrzymaniem budynków, rachunkami za prąd itd. to finansuje marszałek. I tutaj są problemy. Jakby nasze władze nie rozumieją, że jeżeli prąd podróżał trzykrotnie, to on podróżował także w muzeum. IDI\_24\_K

---

Kalendarz nie zmienił się specjalnie, bo jeżeli chodzi o takie rzeczy jak wydawnictwa czy również wystawy, organizator, czyli MON, zapewnia dotację podmiotową, która to jakoś tam niweluje. IDI\_17\_D

**Zdaniem uczestników badań jakościowych w większości przypadków powstawanie rozbieżności w przypadku ograniczeń finansowych poszczególnych muzeów wynika nie tylko z wysokości budżetów, jakim dysponuje dany podmiot organizujący, ale także jego relacji z muzeum. Jeżeli osoby reprezentujące ten podmiot dostrzegają istotną rolę muzeum w danym ekosystemie, to wspólnie z kadrą zarządzającą instytucją szukają odpowiednich rozwiązań.**

Natomiast w przypadkach, gdy muzeum nie jest postrzegane jako znaczące miejsce w swoim najbliższym otoczeniu, często przekłada się to na niewystarczający poziom dofinansowania tego typu instytucji, powodujący brak możliwości jej dalszego rozwoju.

Mamy wsparcie ze strony urzędu miasta i ze strony prezydenta. IDI\_21\_D

---

Myślę, że powiat zdaje sobie z tego sprawę, czy to jest ten czy inny starosta, bo jak ja tutaj jestem dyrektorem, to już trzeci, i wszyscy zdawali sobie sprawę, że jest to bardzo istotne [miejsce] dla powiatu, dla wizerunku miasta. Nawet, jeśli jest [to] olbrzymi wysiłek finansowy, aby je utrzymać, to warto. (...) Dopóki to znajduje u samorządowców zrozumienie, my tutaj sobie bezpiecznie funkcjonujemy. Oczywiście w jakichś tam rozsądnych ramach. IDI\_34\_D

---

Urząd marszałkowski chce nam pomagać. (...) Czasami te współprace przebiegają w różny sposób, [ale] ja jestem bardzo zadowolony. Wiem, że jest kryzys. Wiem, że jest inflacja. Z pewnych rzeczy trzeba zrezygnować, ale nie jest u nas jeszcze tak źle, że jesteśmy gdzieś tam na krawędzi. To jest znowu dobra wola i dobra współpraca z organizatorem. Ja bym tu zgrzeszył, gdybym powiedział, że jesteśmy w złej sytuacji. Oczywiście musimy różne koszty ciąć. IDI\_28\_D

---

Chciałbym, żeby większą rolę dla miasta odgrywało to muzeum. Przeważnie jest tak, że wszyscy są strasznie dumni z tego, ale na tym koniec. IDI\_18\_D

---

Tutaj niestety to jest, tak to się zdarza, że są ważniejsze w powiecie wydatki niż muzeum, bo to jest szpital, szkoły, a my jesteśmy dopiero kolejnym ogniwiem. Musimy swoje poczekać, jak to się mówi. Jeśli się jakieś środki znajdą, to dobrze, to wtedy się cieszymy, że możemy coś dodatkowo zrobić, a jeśli nie, to musimy we własnym zakresie coś robić, co jest dla nas największym obciążeniem. IDI\_07\_D

---

Muzeum dla starostwa jest takim piątym kołem u wozu. (...) W dużej mierze po prostu bazujemy na jakiejś takiej kreatywności, na znajomościach, że może jakaś firma zrobić coś taniej, chociaż tutaj to jest ciężko. Jest ciężki rynek takiego wsparcia związanego z dotacjami czy też po prostu ze sponsoringiem dla muzeum. IDI\_13\_K

Pieniądzy zawsze będzie brakowało. Natomiast w [mieście] największym problemem to jest kryzys pewnych wartości. To jest totalny brak zrozumienia roli, jaką muzeum powinno w takim mieście odgrywać. (...) Największym kryzysem w tym konkretnie muzeum to są władze, które nie dostrzegają potrzeb zmian, szybkiego reagowania w sytuacjach złych i które swoimi tanimi gustami doprowadzają do takiego poważnego napięcia, które się wytwarza w każdym człowieku, szczególnie w młodym człowieku. IDI\_29\_D

**Jednak według respondentów nie tylko charakter relacji wpływa na możliwość rozwiązania problemów spowodowanych inflacją dzięki wsparciu ze strony podmiotu organizującego muzeum. Równie ważnym czynnikiem okazuje się rodzaj obszaru, w którym sygnalizowana jest tego rodzaju potrzeba ze strony kadry zarządzającej daną instytucją. W rezultacie w zależności, czy dotyczy to tkanki zabytkowej, nowej infrastruktury czy bieżącego programu w różny sposób kształtuje się skala responsywności ze strony organizatora.**

Obiektów zabytkowych na terenie województwa wiadomo jest mnóstwo i wszędzie potrzebne są pieniądze, ale jak będą wiatry, wichury, deszcze, ulewy i my zgłaszamy potrzeby na konserwację jakiegoś obiektu zniszczonego, to nie ma zmiłuj się. Wtedy te pieniądze muszą się znaleźć. Na to nie narzekamy. (...) Samorządy i radni dadzą pieniądze wtedy, kiedy będą przekonani o potrzebie istnienia danej placówki i ich trzeba przekonać aktywnością. (...) Mamy daleko idącą życzliwość, ale trzeba też mieć powściągliwość. (...) Trzeba mieć umiar. IDI\_32\_D

---

Rzeczywiście o różne rzeczy muszę miasto prosić, ciągłe zakupy, ciągłe proszenie, że to jest ważne, że to jest istotne. Mam wrażenie, że udało się przekonać władze miasta, że muzeum jest ważną instytucją dla władz wizerunkowo, [ale] nie umiem przekonać do zainwestowania w ten budynek. Na obraz okay, nie ma sprawy, ale na taki duży projekt, który wymagałby dużych inwestycji, to tu bardzo ostrożnie, bo przy takim kryzysie to ostrożnie. IDI\_11\_D

---

Miasto nieznacznie podniosło nam budżet na ten rok, ale ta podwyżka nie uwzględnia zmian inflacyjnych, które są wręcz przerażające. Koszty utrzymania obiektu wzrosły znacząco i ten budżet rzeczywiście stał się trudny, wymagający ciągłego balansowania, funkcjonowania od pierwszego do pierwszego, niemożliwości odłożenia sobie środków finansowych.

Siłą rzeczy to się odbywa na programie. To są te rzeczy, które musimy ciąć, aby utrzymać obiekt. IDI\_20\_D

Niezależnie jednak od opisanych powyżej uwarunkowań finansowania poszczególnych muzeów przedstawiciele wszystkich instytucji biorących udział w badaniach jakościowych wskazywali na potrzebę wdrażania rozwiązań pozwalających na minimalizowanie lub wręcz cięcie różnego rodzaju kosztów. Na jakie praktyki znajduje to przełożenie przedstawię poniżej.

# Generowanie oszczędności

Inflacja, wzrost cen prądu czy gazu oraz płacy minimalnej spowodował, że niezależnie od posiadanych przez poszczególne muzea zasobów, w każdej z instytucji, która wzięła udział w badaniach w 2023 roku, zostały wprowadzone nowe regulacje. Jedne z nich dotyczyły wysokości opłat za usługi świadczone przez muzeum. Drugie wiązały się z ograniczeniem zużycia energii oraz innych środków lub usług. Jednak niezależnie od sposobu generowania potencjalnych oszczędności wprowadzane rozwiązania okazywały się w wielu przypadkach niewystarczające w dłuższej perspektywie

Po pierwsze, byliśmy zmuszeni podnieść ceny wstępu, ceny usług i ceny sprzedaży pamiątek. Oczywiście to nigdy nie zrekompensuje tych faktycznych wyższych kosztów, bo są granice rozsądku. My wiemy też, że jest jakaś granica bólu, którego się nie da przekroczyć, bo nastąpi odpływ, a nie przyływ turystów. IDI\_31\_D

Oszczędzamy na koszeniu. Zrobiliśmy jedną łąkę kwietnią, bo nie kosimy. IDI\_31\_D

Teraz stoimy przed wyzwaniem [zmniejszenia] zużycia energii o 10% w tym roku. To się pewnie uda, ale wiąże się to z bardzo drastycznymi decyzjami. Np. temperatura w pałacu, we wnętrzach została do 8–9 stopni obniżona, a personel musiał być w kurtkach. Ale byśmy inaczej nie zeszli.

Natomiast w lecie będzie gorąco, bo tam, gdzie nie będzie niezbędna, to będzie wyłączona klimatyzacja. IDI\_06\_D

Jak wszyscy robią herbatę, to wszyscy robią, żeby dziesięć razy nie gotować. Takie prozaiczne rzeczy. (...) Już nie mówiąc, że w koszach się ubija, żeby więcej można [było] upchać. Kartony się gniece albo odkłada. Jak tutaj mamy sporo liści i innych rzeczy, to się kompostuje, żeby po prostu to na miejscu wykorzystać. IDI\_07\_D

Byliśmy mistrzami improwizacji, mistrzami wykorzystania drugiego życia kubików, wykorzystania poprzedniej wystawy do stworzenia kolejnej. IDI\_02\_D

Jak nie mamy pieniędzy na wystawę, to we własnym zakresie gościmy osoby – taka prawda, herbatka, ciasteczko. (...) Staramy się wykorzystać to wszystko, co mieliśmy z poprzednich wystaw: jakąś antyramę, materiał, lampę niekoniecznie nową. Gospodarczo po prostu. Staramy się wykorzystywać, nie wyrzucamy nic, chowamy, że się przyda. (...) Nie zatrudniamy kogoś do wystawy, wszystko we własnym zakresie. FGI\_15\_P

**Zdaniem niektórych respondentów, wskazane powyżej przykładowe formy ograniczenia zużycia różnego rodzaju środków oraz korzystania z usług zewnętrznych nie przełożyły się w wielu instytucjach na możliwość utrzymania skali działań z lat wcześniejszych. Tym samym w wielu muzeach doszło nie tylko do minimalizacji ponoszonych kosztów, ale też do rezygnacji lub zawieszenia działań w poszczególnych obszarach, zarówno tych związanych z planowanymi inwestycjami, jak i wynikających z realizacji programu wystaw czy wydarzeń dla publiczności. W rezultacie niektóre z osób reprezentujących kadrę zarządzającą podjęły decyzję o strategicznej zmianie sposobu działania danego muzeum także w perspektywie długofalowej.**

Kolejnym priorytetem to są nasze inwestycje. Wolę oddać część naszego budżetu bieżącego, na czymś zaoszczędzić, licząc na to, że miasto z innej puli dołoży do tego, co jest nieuniknione. Udało się pozyskać duże pieniądze, ale to jest za mało na taką dużą inwestycję. (...) Pieniądze, które miasto proponowało, praktycznie trzeba było zwiększyć dwukrotnie, a nawet trzykrotnie w stosunku do planu początkowego. To jest też duży wysiłek ze strony miasta. Negocjujemy. IDI\_21\_D



Drewno, które potrzebujemy do remontów na skansen, to raz, że było trudno dostać, a z drugiej strony te rosnące ceny. Z tygodnia na tydzień jak się zamawiało, to nie zawsze można było dostać tego, co było założone. To niestety przekraczało budżety. (...) [Organizator] niestety bardzo ograniczył inwestycje. IDI\_07\_D

---

Jeśli będzie można za te środki, które były rozpatrywane pięć czy siedem lat temu, zrobić jedną trzecią inwestycji, to rzeczywiście jest potężne zagrożenie. (...) To nie pozwala stabilnie myśleć o funkcjonowaniu instytucji. IDI\_02\_D

---

Na razie są odłożone w czasie. W tym momencie wiem, że to przesunięcie będzie odsunięte w czasie na około dziewięć miesięcy. IDI\_01\_K

---

Wiemy, w jakim tempie powinny przebiegać prace konserwatorskie, żebyśmy zostawili następnym pokoleniom zabytki w stanie co najmniej tak dobrym, jak są, nie pogorszonym, nie mówiąc o lepszym. Natomiast nie mając na to środków, nie jesteśmy w stanie tego dogonić. IDI\_06\_D

---

Miasto płaci kary, że nie ma remontów na tych obiektach. Są ruiny zamku, piwnice, które się po prostu zaczynają walić, bo są niezabezpieczone, niezadaszone. IDI\_31\_D

---

Z jednej strony, tak jak wspomniałam, też przewartościowaliśmy sobie w głowie projekty, które chcieliśmy realizować. Czyli zeszliliśmy z takich wielkich produkcji. Jakieś koncerty z wizualizacjami, takie rozbujane, które siłą rzeczy miały większy budżet. Skierowaliśmy jednak tę uwagę na takie działania prospołeczne. IDI\_33\_D

**Wszystko to, co zostało wskazane powyżej jako przykład generowania oszczędności, przekłada się obecnie w głównej mierze na cięcie kosztów w oparciu o zasoby danej instytucji, przy czym uczestnicy badań zwrócili w tym przypadku uwagę na fakt, że o skali wpływu kryzysu inflacyjnego na działalność muzeów decyduje także to, jak z tego typu doświadczeniem radzą sobie środowiska współpracujące z poszczególnymi instytucjami. Czy podejmowane przez nich decyzje mogą być np. wsparciem pod względem finansowym dla instytucji czy jednak przekładają się na brak takich możliwości?**

W zeszłym tygodniu mieliśmy bardzo duże wydarzenie, powiedziałabym, dlatego że udało nam się dostać darowiznę od Fundacji KGHM na zakupy. Dostaliśmy 70 tys. na zakupy bursztynu. W historii tego muzeum to jest absolutnie bezprecedensowa sytuacja, że mogliśmy tyle pieniędzy wydać. Jeszcze ich całych nie wydaliśmy, ale już udało się kupić dwa stuletnie naszyjniki, czyli wzbogacić dział bursztynu, który naprawdę od kilkudziesięciu lat nie był w stanie sobie pozwolić na żadne zakupy, bo bursztyń jest po prostu drogi. IDI\_03\_D

Nie upieram się, że te pieniądze koniecznie musi znaleźć organizator w swoim własnym budżecie. Rozumiem, że tych pieniędzy po prostu nie ma. Wpływy z podatków, to wszystko, o czym się mówi. Więc staram się przynajmniej wychodzić z tego kryzysu tak, żeby pisać jak najwięcej wniosków o dofinansowania zewnętrzne do fundacji, ministra kultury, do NCK, do różnych innych instytucji, które są w stanie dać dotację, która pozwoli nam przynajmniej załatwić jakieś działania bieżące, a jeśli jakiegokolwiek zakupy, to tylko tym lepiej. IDI\_03\_D

# Kolejne wyzwania

Katalog problemów, których skala wzrosła z uwagi na skutki ograniczeń finansowych wynikające nie tylko z kryzysu inflacyjnego, warto domknąć tym, co nie zmieściło się w zaproponowanych powyżej kategoriach. Wśród nich w pierwszej kolejności należałoby zwrócić uwagę na to, co wynika z zasobów danego zespołu, a w praktyce przekłada się na to, w jaki sposób jego członkowie podchodzą do kolejnych problemów natury finansowej. Czy np. dostrzegają możliwość zorganizowania w inny sposób swojej pracy? A jeśli tak to, z jakim kosztami wiąże się wdrożenie tego rodzaju rozwiązań po stronie zespołu? Poniżej prezentuję cztery tego typu rozwiązań, na jakie wskazali uczestnicy badań jakościowych.

Oszczędzamy od zawsze. (...) Oszczędzamy na sobie. Nie musi być za gorąco.  
FGI\_04\_P

Szukamy jakichś źródeł, żeby zbalansować te braki. Kadrowo tak samo. Jak się zwalnia jakiś pracownik, to ja nie mam od razu [osoby] na jego miejsce. Jak najdłużej przeciągam w czasie. IDI\_31\_D

---

Nie braliśmy nikogo do sprzątnia, więc zawsze jak trzeba okna umyć, trzeba przyjść wcześniej, to przychodzimy wcześniej. Więc to już jest dużo w skali roku, że nie braliśmy osoby [do sprzątnia]. IDI\_30\_P

---

Wydarzeń jest bardzo dużo, tylko one mają zdecydowanie mniejszą skalę i inny charakter. Mam takie poczucie, chyba wszyscy mamy w zespole takie poczucie, że mamy więcej roboty niż wcześniej z racji tego, że weszliśmy w takie drobne projekty, o innym charakterze. Kiedyś cała uwaga była skupiona na kilku w ciągu roku, a teraz coś się dzieje niemal codziennie i to coś trzeba zorganizować i wypromować, poprowadzić itd. IDI\_33\_D

**Jak widać na przedstawionych powyżej przykładach, przesuwanie części minimalizacji kosztów na zmianę zakresu pracy zespołu muzeum może wiązać się w długoterminowej perspektywie z doprowadzeniem do zmniejszenia się zasobów kadrowych instytucji. Stąd też kolejnym wyzwaniem, które z powodu inflacji oraz konieczności cięcia kosztów pojawia się przed osobami zarządzającymi daną instytucją, staje się obecnie pogłębianie skali rotacji w zespole oraz pojawienie się coraz większych braków kadrowych.**

Wyzwaniem jest ten czynnik ludzki, bo to jednak od ludzi zależy, co się dzieje dobrego w muzeum. Nie ukrywajmy tego. Z tego doświadczenia długoletniego, uważam, że pieniądze to nie wszystko. Że można mieć dużo pieniędzy, ale jeśli nie ma się odpowiednio wykształconych ludzi, (...) którzy mają tę pasję i to wcale nie jest jakiś truizm, jak ktoś mówi o pasji, tylko tak naprawdę, jak trzeba kiedyś poświęcić życie rodzinne i przyjść do muzeum, i to się rozumie, i się chce, to wtedy można mówić, że to jest jakiś sukces. IDI\_28\_D

---

O ile przed wielu laty, pięciu może, co dwa, trzy miesiące dostawałem jakieś CV z chęcią pracy w muzeum, to [jak] odeszła pani na emeryturę dwa czy trzy lata temu, to pełnowartościowego zastępstwa nie udało mi się do dzisiaj znaleźć, bo ludzie, na których by mi zależało, mówią no dobrze, ale nie za takie pieniądze. I tu jest problem, który dotyczy nie tylko naszego muzeum, ale w ogóle instytucji kultury. IDI\_34\_D

Najważniejsza to jest kadra. To jest podstawowy problem. (...) Ogólna sytuacja muzealników w Polsce. (...) To jest jedna z najmniej zarabiających grup zawodowych, a to są ludzie, którzy pracują w weekendy, w soboty, niedziele, często dla idei, a ich zarobki są niskie. Plus ta polityka, tu już przejdziemy na wyższą politykę, podwyższanie płacy minimalnej powoduje, że ja w moim budżecie nie jestem w stanie podnieść proporcjonalnie pozostałym pracownikom również o taki sam procent kwoty, którą zarabiają w tej chwili. Co to powoduje? Spłaszczenie zarobków. (...) A kadry się starzeją. Ja też jestem dwa lata przed emeryturą. Drugi kolega, który zna język niemiecki, tylko jest nas dwóch, to też jest mój rocznik. Razem odchodzimy. IDI\_31\_D

W zeszłym roku zespół się zmniejszył w stosunku do tego, co było w 2020 roku, o dziesięć osób. To była świadoma taka redukcja, to znaczy musieliśmy doprowadzić do nieprzedłużania umów, żeby móc utrzymać współpracowników z uwagi na planowane podwyżki. My jesteśmy tutaj bardzo mocno uzależnieni od decyzji miasta. Miasto jest naszym organizatorem, więc bez zgody miasta mamy związane ręce. Więc tutaj odgórna polityka uwzględniająca jakąś podwyżkę była wprowadzona. Natomiast oczywiście odbywało się to kosztem zmniejszenia zespołu. IDI\_33\_D

**Tego rodzaju problemy, z jakimi muszą się obecnie mierzyć osoby zarządzające, dodatkowo zostały pogłębione w 2023 roku przez poniesienie płacy minimalnej. W wielu muzeach doprowadziło to raczej do spłaszczenia się wysokości wynagrodzeń oraz do pogłębienia skali problemów finansowych niż do ich częściowego rozwiązania. Co więcej, zaistnienie tego rodzaju sytuacji przełożyło się nie tylko na uwydatnienie skutków kryzysów globalnych, ale także kryzysów o charakterze lokalnym, w tym przede wszystkim na pogłębienie problemów związanych z pozyskiwaniem nowych pracowników merytorycznych.**

Są pieniądze na inwestycje, ale nie może być tak pięknie, aby były pieniądze na wszystko. Mnie się wydaje, że ludzie z pasją, którzy chcieliby tu pracować, to jest podstawa. (...) To jest ciężka praca, zwłaszcza w małym muzeum, gdzie się jest od wszystkiego człowiekiem. (...) Moi koleżanki i koledzy, uważam, że to są pasjonaci. Nie zawsze ta pasja przekłada się na pensje. IDI\_25\_K

Są problemy z zatrudnieniem u nas. To muszą być inżynierowie, rolnicy, którzy się znają na maszynach rolniczych, a za pieniądze muzealnie nie chcą pracować. To jest oczywiste. Musiałby być fanatykiem, żeby tu przyjść do pracy, bo nie chcę się skarżyć, ale z odmowami do pracy w muzeum coraz częściej się spotykamy i z tym będzie trzeba się liczyć, że będzie coraz trudniej, bo płace się spłaszczają w skutek działania naszego państwa. (...) Myślę, że to będzie jeden z problemów muzeum. Ludzie do pracy. Wykwalifikowani. IDI\_32\_D

---

Jeżeli nowy pracownik, dobrze wykształcony, z ambicjami będzie zarabiał, nikomu nie uwłaczając, ale tyle, co pracownik obsługi czy sprzątaczką, to jest to frustrujące. (...) Kiedyś ta różnica była duża, a dzisiaj już nie. Ten egalitaryzm postępuje chyba zbyt szybko. Nie tak jak to powinno być. IDI\_34\_D

---

Kultura podczas każdego kryzysu jest na końcu potrzeb. Jeśli będzie jeszcze gorzej, to wiele instytucji kultury nie przetrwa. Nie przetrwa kadrowo, a jeśli odejdą osoby, to będzie to samo, co w oświacie. Odeszły kadry od pewnego momentu i wszelkie pomysły władzy na działanie oświaty bez kadry, która potrafi się po tym poruszać, potrafi to zamortyzować, jakoś ukierunkować i zmodernizować już na dole, aby to jakoś działało, to skończy się katastrofą. IDI\_27\_K

---

To jest poważny problem, z którym się teraz mierzymy, i który myślę dotknie instytucje muzealne, bo to jest problem wielu instytucji, nie tylko małych muzeów. Sygnalizują to też dyrektorzy dużych instytucji, właśnie odpływ personelu i borykanie się z tego rodzaju problemami, albo np. nowe instytucje kultury, które są otwierane. IDI\_20\_D

**W tym przypadku osoby biorące udział w badaniu jakościowym dzieliły się bardzo podobnymi refleksjami. Starzenie się dotychczasowej kadry z jednej strony, a braki czynników ułatwiających pozyskiwaniem nowych pracowników z drugiej zostały wśród respondentów uznane za kolejny problem, z jakim mierzą się lub będą musiały się zmierzyć za chwilę osoby odpowiadające za stabilność i rozwój zespołów pracujących w muzeach. Jakie widzą rozwiązania w przypadku zaistnienia tego rodzaju sytuacji osoby zarządzające muzeami różnego typu, a jakich rozwiązań oczekiwałyby od instytucji oraz środowisk mających zapewnić im wsparcie zarówno w codziennym funkcjonowaniu, jak i w momentach kryzysowych, przedstawię w następnej części raportu.**

# DOBRE PRAKTYKI

---

Celem projektu *Stany równowagi. Zarządzanie muzeami w dobie kryzysów globalnych i lokalnych* było zarówno poznanie zakresów oddziaływania różnego typu kryzysów na działalność muzeów w Polsce, jak i stworzenie katalogu rozwiązań, które ułatwiają mierzenie się z tego rodzaju wyzwaniami w przyszłości. W rezultacie na podstawie zgromadzonego w ramach badań jakościowych materiału udało się wyodrębnić szereg bardzo różnorodnych opinii, które z jednej strony dotyczą kształtowania oferty, a z drugiej sposobu organizacji pracy zespołu czy zarządzania instytucją oraz budowania przez nią określonego środowiska.

W przypadku pierwszej z wymienionych powyżej kategorii, czyli polityki kształtowania cen produktów i usług oferowanych przez muzea, zwracano przede wszystkim uwagę na potrzebę właściwego oszacowania zakresu wprowadzania tego typu zmian. Tym samym niejednokrotnie podkreślano, że nowe cenniki powinny uwzględniać zasoby portfeli potencjalnych odbiorców oferty muzeów. Stąd też w większości przypadków rekomendowano bardziej wprowadzanie symbolicznych podwyżek niż mogących mieć znaczące przełożenie na wysokość wpływów dla muzeów w przyszłości.

Ludzie, wydaje mi się, często w czasie kryzysu zadają sobie to pytanie „na co mnie stać?”. Najpierw, wiadomo, trzeba zjeść, trzeba opłacić. (...) Dlatego wydaje mi się, że zwłaszcza instytucje państwowe, nie mogą tworzyć żadnej bariery, żadnej. Oczywiście, my te bileciki mamy, powtarzam jeszcze raz, niedrogie, ale jeśli pięć czy dziesięć złotych miałoby być barierą, to znaczy, że jest to błąd i nie powinno być. Jeszcze raz podkreślam, nasz budżet, jak to w instytucji kultury, jest skromny, ale przy dobrym gospodarowaniu starcza na wszystko. IDI\_09\_D

Zastanawiam się, wydając na rodzinę powyżej stu złotych, czy ja mogę sobie jeszcze pozwolić, aby te cztery osoby weszły, dodatkowo dokładając. IDI\_26\_K

Niedawna dyskusja związana z cenami wejścia. (...) Wydać 500–700 zł to jest cena zaporowa. To nie tak powinno funkcjonować i to rozwiązanie idzie w złym kierunku. Tutaj mamy bilet wstępu za 8 zł, a jednocześnie proponujemy podejście dosyć swobodne do zwiedzających. IDI\_27\_K

Mamy w czwartki wejścia za darmo. Wtedy, nie ukrywajmy, jest najwięcej gości, zwiedzających, chociaż po prostu my nie podwyższyliśmy też od kilku lat cen biletów. To są małe ceny, to jest pięć złotych bilet ulgowy, dziewięć normalny i piętnaście złotych bilet rodzinny. I oczywiście tutaj osoby, które pracują właśnie w muzealnictwie czy czasami w kulturze, wchodzi za darmo do nas. IDI\_13\_K

---

Zwiększanie samej oferty. Praca nad dynamiką. Wprowadzenie nowych pozycji do oferty. Oczywiście takich, które są w stanie się co najmniej zbilansować. My też cały czas jakby nie traktujemy naszej oferty jako zbioru zamkniętego, tylko – trzymając rękę na pulsie rzeczywistości – patrzymy, jak możemy lepiej tę ofertę adresować do tego, co się dzieje. A jednocześnie w ten sposób też generować przychody z tej działalności. IDI\_10\_D

**Natomiast w odniesieniu do organizacji pracy w muzeum podkreślano, że dużym atutem niezmiennie pozostaje nie tylko dbanie o zachowanie stabilności zatrudnienia pracowników. Równie ważne jest stworzenie dobrych warunków do współpracy w zespole. Dotyczy to m.in. możliwość dostosowania zakresu pracy poszczególnych osób do potrzeb obu stron, pracodawcy i pracownika, w przypadku zarówno wewnętrznych rotacji, jak i naborów zewnętrznych, co np. znajduje pozytywne przełożenie na rozwiązywanie braków kadrowych w niektórych obszarach pracy.**

Plusem jest jednak stabilizacja. Stabilizacja pracy w budżecie. Te zarobki nie są potężne, ale są – to po pierwsze. No jest tam jakiś element socjalny, więc ludzie jakoś wyżyją. Ostatnio szukaliśmy kasjerki. Na pół etatu. Pieniądze małe bardzo. Pani sobie wyobrazi, że mieliśmy 120 zgłoszeń. IDI\_10\_D

---

To wynika z całej kultury organizacyjnej. My już bardzo dawno temu odeszliśmy od struktury pionowej, takiej zarządczej, typowej, gdzie są działy, pion, gdzie np. zastępcy dyrektora mają swoich własnych kierowników itd. U nas tak nie ma. U nas struktura jest bardzo płaska. Oczywiście, są działy, są zastępcy i kierownicy, ale jakby wszystkie plany, jakie wykonujemy na cały rok, opierają się o zadania. A zadania są zawsze interdyscyplinarne w poprzek tej struktury. W związku z tym u nas bardzo dbamy o to, żeby ludzie nie pracowali w swoich zamkniętych komórkach, tylko za każdym razem pracowali z ludźmi z innych części muzeum i żeby te składy się często wymieniały przy projektach. IDI\_06\_D

Wielozadaniowość jest bardzo ważna w małym zespole. Te podziały na zadania oczywiście są, ale wszystko koncertuje się wokół piętnastoosobowego zespołu, który identyfikuje się z każdą wystawą od początku do końca. I ta identyfikacja jest bardzo ważna, że wszyscy to tworzą, że nie ma tej ścisłej specjalizacji, tylko wszyscy jesteśmy odpowiedzialni za daną realizację. IDI\_01\_K

---

Przede wszystkim praca, pomysł, nad samą strategią działania jest nasza wspólna, wypracowana. Pracuje cały zespół. (...) Są tworzone grupy, zespoły. Te zespoły mogą być potem łączone, wymieniane, ale nigdy nie jest tak, że jedna osoba odpowiada za całe zadanie. To jest bardzo proste. Nie sposób czasami nawet psychicznie udźwignąć ciężaru odpowiedzialności. Ta praca zespołowa, myślę, że jest dużo bardziej skuteczna. IDI\_21\_D

---

Pewne stanowiska obsadziliśmy z rotacji wewnętrznej innych pracowników, którzy zajmowali inne stanowiska. IDI\_22\_D

---

Te braki są! Etnografa cały czas potrzebujemy. (...) Teraz zrobiliśmy nabór, przyjęliśmy nie etnografa, przyjęliśmy kolejnego archeologa, który ma chęć się przeszkolić na etnografię. Ale to wymaga czasu. IDI\_07\_D

**Kolejnym rozwiązaniem jest dbanie o rozwój zespołu. Umożliwianie pracownikom udziału w szkoleniach lub konferencjach pozwala bowiem z jednej strony na podwyższenie ich kompetencji i umiejętności, a z drugiej na budowanie sieci relacji, które potem mogą stanowić ułatwienie w codziennej pracy i poszukiwaniu rozwiązań w przypadku wystąpienia jakichś trudności. Stąd też, zdaniem respondentów, pomimo skutków finansowych poszczególnych kryzysów, nadal trzeba dbać o zaspokojenie tego rodzaju potrzeb, korzystając z nowych opcji, jakie pojawiły się w tym zakresie w ciągu ostatnich trzech lat.**

Zawsze szukamy takiej możliwości, żeby ciągle się nasza kadra udoskonalała. I ta kadra merytoryczna, ale też ta część z obszaru finansowego, administracyjnego, jak są jakieś dobre wspierające publikacje, to nie ma tutaj problemu. IDI\_09\_D

---

To, co po pandemii zostało, to, że możemy się dzisiaj kształcić online. To jest łatwiej zrobić. Dwadzieścia lat temu jeździłam co dwa tygodnie na studia podyplomowe do Krakowa, piątek, sobota, niedziela. Oczywiście nie wszystko da się zrobić online. (...) Nic nie zastąpi relacji. Więc oczywiście trzeba zachować



równowagę. To jest dla nas łatwiejsze, że możemy mieć edukację na wyciągnięcie ręki. IDI\_25\_K

---

Co jeszcze mogłoby przeciwdziałać sytuacjom kryzysowym?

Personel bardziej aktywny, szkolenia. Korzystamy, staramy się, chociażby to, że czytamy te wszystkie publikacje [NIMu] czy jakieś podrzucane artykuły. Wyrabiamy sobie kontakty między muzealnikami, pozwalają [one] jednak dowiedzieć się, jak to jest rozwiązane. IDI\_27\_K

---

Myślę, że ważnym elementem jest takie współdziałanie między różnymi instytucjami i możliwość współpracy, doksztalcania się poprzez to, co możemy razem realizować. Myślę, że ta siatka naszych znajomych, którzy zapraszają nas do tego, abyśmy odwiedzili ich, poznali ich projekty, jest też taką ciekawą formą, aby pozwolić pracownikom na doksztalcanie, kontakt, rozwój. Nie muszą to być za każdym razem kosztowne szkolenia, na które wysyła się pracowników, ale również taka forma współpracy, która nas rozwija i otwiera. To jest jeden z takich istotnych elementów. Powoli ta lista zaczyna się kurczyć z powodu braku środków. IDI\_20\_D

---

Nie jestem zwolennikiem wyważania otwartych drzwi. Jeżeli jest promocja wydawnictwa, ja nie mam problemu, żeby tę promocję wydawnictwa w księgarni umieścić, a nie w muzeum. Skoro jest ktoś, kto ma publiczność, swoje kanały komunikacji, kto ma taką ofertę, funkcjonuje w tym środowisku, to nie widzę powodu, dla którego mielibyśmy się dublować. Mi to generuje oszczędności, ale jest bardziej efektywne ekonomicznie. Więc myślę, że to jest jakaś droga (...) szukanie mecenasów, sojuszników. IDI\_10\_D

---

Jest Stowarzyszenie Muzeów na Wolnym Powietrzu [w Polsce]. Pracownicy ponad czterdziestu skansenów co jakiś czas spotykają się na konferencjach naukowych, na takich przeróżnych jubileuszowych świętach poszczególnych jednostek, to w Sierpcu, to w Radomiu, Sanoku, Lublinie, Opolu. No różnie. Swego czasu my ich gościliśmy. FGI\_15\_P

---

**W końcu wskazywane były także praktyki bezpośrednio powiązane z otwartością poszczególnych muzeów, w tym właśnie kadry zarządzającej na możliwość zabierania głosu w ramach inicjatyw różnych środowisk. W długofalowej perspektywie działania instytucji zadbanie o tego rodzaju usieciwienie przekłada się zarówno na możliwość wymiany doświadczeń oraz wiedzy, jak i na dostęp do uzyskania odpowiedniego wsparcia zwłaszcza**

w sytuacjach kryzysowych wymagających podejmowania często bardzo trudnych decyzji przez osoby kierujące muzeum.

To jest taka dziedzina czy taki zawód, który bez pasji chyba jest... nie można być muzealnikiem czy historykiem bez pasji, bo w pewnym momencie pewnie byśmy poszukali miejsca, gdzie może być łatwiejsza praca, może łatwiejsze zarobki. I to zależy od kierowników, od dyrektorów, tak podejrzewam, że to oni powinni tę pasję w tych pracownikach nawet nie rozniecać, ale jej nie gasić. IDI\_19\_K\_P

Podlegamy takim samym kryzysom. Jesteśmy w świecie zglobalizowanym zupełnie i wszyscy mamy chyba te same problemy. Jak sobie z nimi radzić? Przede wszystkim się nie zamykać. Nie zamykać się w ramach instytucji. Przede wszystkim rozmawiać, cały czas szukać. Przede wszystkim rozmawiać i jakby szukać tej rozmowy, szukać w ludziach potencjalnych partnerów do rozwiązania tych problemów. IDI\_10\_D

W sytuacjach kryzysowych często zostajemy sami. I myślę sobie, że coś, co jest ważne, to taka współpraca pomiędzy muzealnikami. Ta sieć połączeń. Coś, czego mi może brakuje, chociaż mam wielu przyjaciół, dyrektorów innych muzeów, to takich spotkań z dyrektorami, bo może podczas takich burzy mózgow byłoby łatwiej podejmować decyzje i wspólnie pewne rzeczy przemyśleć, ustalić. Wiadomo, że ja mogę o pewnych rzeczach z zespołem rozmawiać, natomiast tu chodziłoby mi o szczebel zarządzający i pewien rodzaj komunikatywności ludzi o podobnych problemach. IDI\_11\_D

**W rezultacie katalog praktyk, które okazały się wsparciem dla kadry zarządzającej w przypadku rozwiązywania problemów wynikających z wpływu kryzysów globalnych tak na bieżącą, jak i długofalową działalność muzeów w Polsce, można domknąć podkreśleniem roli instytucji odpowiadających za tworzenie programów, w których mogą brać udział tego typu instytucje. Dotyczy to zarówno stałych programów dotacyjnych organizowanych przez MKiDN czy inne jednostki organizacyjne, jak i projektów dedykowanych wsparciu w określonych obszarach w ramach rozwiązywania sytuacji kryzysowych, takich jak pandemia Covid-19, i potrzeba najpierw utrzymania, a potem odbudowywania relacji z publicznością. W tym miejscu warto jednak podkreślić, że z uwagi na zwiększenie się skali oddziaływania kryzysów o charakterze zarówno globalnym, jak i lokalnym, respondenci wskazywali też na wykształcenie się nowych potrzeb w tym zakresie.**

Program *Poznaj Polskę* bardzo dużo zrobił. (...) Grupy szkolne są zakwalifikowane do tego programu, otrzymają 100% dofinansowania czy tam jakąś część...  
Odwiedzając chyba dwa punkty w ciągu dnia. FGI\_14\_K\_P

---

Jeśli brakuje, czy może brakować jakichś funduszy, to odpowiedzią na to jest szukanie tych funduszy na zewnątrz, a przede wszystkim w programach ministerialnych. Tu w zasadzie przy każdej jednej rocznicy wspomagamy się takimi programami, pisząc wnioski, opierając nasze projekty właśnie na takim finansowaniu. To bardzo ułatwia, bo daje też duże możliwości, gdzie na taki krótki okres możemy dysponować naprawdę pokaźnymi środkami: czy to wystawa, czy teraz prowadzony jest projekt takiej gry multimedialnej, stworzenie takiej gry, nie byłoby możliwe właśnie bez takich środków dodatkowych. IDI\_19\_K\_P

---

Nasz budżet jest nastawiony na projekt. Dotacja jest na pensje, dotacja jest na utrzymanie obiektu, ale jeżeli w projektach jest możliwość wynagrodzenia dla pracowników, to motywuje. Uzasadnia, dlaczego pracownicy mają robić więcej niż to mamy w zakresie obowiązków, zwłaszcza, że jeżdżą, zdobywają doświadczenie, otwierają oczy, inspirujemy siebie. Jest to też fantastyczna przygoda i intelektualna, i badawcza, i naukowa pod każdym możliwym względem. I jeszcze jest tutaj ta możliwość zastrzyku finansowego nie tylko dla samej instytucji sensu stricto, ale przede wszystkim też dla tutaj pracującej ekipy. Myślę, że to się aż czasami wydaje nieprawdopodobne, bo wyszliśmy od takiego lokalnego bardzo mocnego sieciowania do takiego międzynarodowego, a czasami się okazuje, że jakieś lokalne sieciowanie z jakimś niewielkim przekładą się na jakiś fantastyczny projekt, który wygrywa w tej międzynarodowej współpracy. IDI\_21\_D

# INNE POTRZEBY

---

Ostatnim elementem zrealizowanego przeze mnie projektu miało być wskazanie, co ułatwiłoby osobom zarządzającym muzeami w Polsce przywrócenie stanu równowagi w dobie wzrostu polikryzysu. W jakich jeszcze obszarach oprócz tych, o których była już mowa w poprzednich częściach raportu, potrzebowaliby wsparcia i dlaczego? Jakie rozwiązania proponują na wskazanych przez siebie polach różnego typu działań? Poniżej postaram się omówić najważniejsze tego rodzaju kwestie w odwołaniu najpierw do zasobów muzeum, a następnie do relacji instytucji z innymi obszarami życia społecznego.

W przypadku tego, czym obecnie dysponują zarówno instytucje mające bardziej rozbudowaną kolekcję oraz infrastrukturę, jak i muzea posiadające mniejsze zbiory i zasoby, jednym z kluczowych obszarów, wymagających wsparcia ze strony jednostek organizacyjnych i innych podmiotów, jest kwestia dostępności do przestrzeni magazynowej. Pojawienie się tego typu problemu wynika z charakteru obiektów, jakimi zarządza dane muzeum, a także z dbałości o rozbudowę kolekcji. W trakcie realizowanych przeze mnie badań jakościowych bardzo często zwracano uwagę na brak odpowiedniej infrastruktury.

---

Generalnie cierpimy na brak pomieszczeń wszelakiego typu, zaczynając oczywiście od magazynów. IDI\_05\_K

---

Obiekt, którym teraz dysponujemy, jest w ogóle niedostosowany, pomijam jego kiepski stan zachowania, bo jest w złym stanie technicznym, nie mamy magazynów, nie mamy porządných sal ekspozycyjnych. Nasze sale mają od 30 do 70 metrów kwadratowych. IDI\_29\_D

---

Bez pozyskania kolejnych gruntów muzeum po prostu się udusi. Nie będzie mogło więcej działać. Biorąc pod uwagę to, co powinniśmy robić, to musimy (...) myśleć o nowych obszarach. IDI\_32\_D

---

Problem magazynów to jest gigantyczny problem. Dzisiaj mieliśmy po prostu usiąść i porozmawiać o zakupie rzeczy do odciążenia wilgoci, ale to są nasze działania doraźne, bo docelowo musimy zbudować magazyn z prawdziwego zdarzenia.

Nad tym pracujemy. Lobujemy, bo żeby to zrobić, to najpierw musimy mieć miejsce, gdzie to zrobić, bo nie w tym otoczeniu, bo je zniszczymy. Kupiliśmy działkę obok. IDI\_34\_D

---

Za deklaracją: „Proszę państwa, zajmijcie się historią [miasta]” nic nie stoi. Żadnego rodzaju wsparcie np. żadna świadomość, że potrzebna jest powierzchnia magazynowa, że potrzebny jest człowiek, który będzie się zajmował inwentaryzacją i opracowaniem tego. IDI\_20\_D

**Następnym obszarem jest stworzenie rozwiązań pozwalających na wzmocnienie zasobów kadrowych poszczególnych muzeów. W tym jednak przypadku dotyczy to przede wszystkim wsparcia kadry zarządzającej w zadbaniu o odpowiedni status pracy wykonywanej przez osoby zatrudnione w muzeum. Zdaniem osób biorących udział w badaniach jakościowych, doświadczenie pandemii Covid-19, a następnie kolejnych kryzysów globalnych, w tym przede wszystkim inflacji i spłaszczenia płac, doprowadziły do dewaluacji tego typu pracy i statusu osób ją wykonujących.**

Żeby te prace były zaliczone do uciążliwych, bo naprawdę inaczej pracuje się w muzeach gablotowych, a inaczej się pracuje w skansenach, kiedy – bez względu na porę roku i pogodę – przychodzi klient i ten człowiek, pracownik muzeum, idzie. Bo to jest jego praca. On się poświęca. Czy minus trzydzieści, czy plus trzydzieści. (...) Żeby ten pracownik muzealny naprawdę był dostrzeżony bardziej. FGI\_15\_P

---

Jesteśmy takim małym zespołem. To ma swoje minusy, bo często ilość zadań przekracza nasze możliwości takie fizyczne. FGI\_14\_K\_P

---

Pracownicy też mieli świadomość, że jest tak źle, że może być problem z płatnością, że może będą musieli skorzystać na przymus z urlopów bezpłatnych, chcąc jakby uniknąć zwolnienia zupełnie. [Chociaż] przerostu kadrowego nie ma tu absolutnie, bo w działach mamy maksymalnie jedną osobę na dział. IDI\_03\_D

---

Takie prozaiczne to jest też zarobki w takim muzeum. IDI\_13\_K

---

Nikt nie chciałby zarabiać mało. Natomiast problemem jest to, że ci, którzy do tej pory zarabiali najmniej, oni się zbliżają swoim uposażeniem do tych, którzy zarabiali trochę więcej.

Te [osoby], które miały – np. osoby z obsługi – to najniższe wynagrodzenie, to im z automatu pensja musi wzrosnąć do tej średniej krajowej. Natomiast pensja stoi w przypadku tych etatów, które były poza tym wyższym progiem uposażeń, a oni już teraz widzą, że w portfelach jest coraz mniej. To jest problem. IDI\_26\_K

---

Na pewno jest możliwość podnoszenia kwalifikacji, ale nie mamy takiego budżetu, który pozwalałby opłacić pracownikom studia podyplomowe. Sami muszą opłacić studia, ale dostają wsparcie w postaci urlopu szkoleniowego, że nie muszą na własnym, tylko mają urlop szkoleniowy. Po prostu w ten sposób. IDI\_24\_K

**Kolejną kwestią jest dążenie do minimalizacji upolitycznienia sektora kultury, w tym instytucji kultury, takich jak muzea oraz zwiększenia stabilizacji w przypadku zatrudniania osób na stanowiskach kierowniczych. Wdrożenie odpowiednich procedur w tym zakresie pozwoliłoby bowiem na zwiększenie zakresu prac realizowanych w oparciu o odpowiednią diagnozę stanu instytucji i długofalowy program jej dalszego rozwoju. Stąd też respondenci biorący udział w badaniu zgłosili potrzebę wspólnego namysłu nad m.in. długością trwania kadencji i narzędziami umożliwiającymi zachowanie autonomii muzeów względem innych obszarów życia społecznego.**

Większa stabilizacja dla zarządu. Posiadanie możliwości funkcjonowania w dłuższym okresie, a nie krótkiej kadencji. To też jest jeden z istotnych elementów. Mają kadencję dwu- lub trzyletnią przy powołaniu na dyrektora instytucji, nie pozwala to na rozpoznanie zasobów. Pracowałem wcześniej w tej instytucji, więc ją znałem, ale po dwuipółletniej przerwie ona też się zmieniła. (...) Więc na pewno stabilizacja osób zarządzających, zdecydowanie tak. IDI\_02\_D

---

Muzeum nie powinno się angażować w kwestie bieżące polityczne. (...) Tu jest ta polityka niepotrzebna. Oczekiwałoby się, żeby ministerstwo, czy ci, co rozdają, robili to obiektywnie. Tam, gdzie są potrzeby. (...) Niestety są naciski również na wewnątrz, bo trzeba komuś poszukać pracy, a dyrektor, który nie ma tyle lat co ja i marzy o tym, żeby pójść na emeryturę, no to myśli o tym, żeby mieć pracę, bo nie po to startował do konkursu, żeby mu podziękowali po pierwszej kadencji, kiedy zrozumiał muzeum. Tak to wygląda. Taki zawód. IDI\_32\_D

---

Muzea są jednostkami dosyć samodzielnymi, odrębnymi i wpływ władzy jest tylko poprzez pieniądze, a jeśli niektórzy chcą jeszcze narzucać działania poprzez obsadzenie jakiejś dyrekcji, uzależnienia finansowania od pewnych decyzji, jest to nieprawda. Są na to ustawy. Ale ma miejsce. IDI\_27\_K

Ostatnią poruszaną przez respondentów kwestią było dostrzeżenie zróżnicowania pola działalności muzeów w Polsce i ich ekosystemów, jakie ma miejsce pod względem regionalnym. Brak uwzględnienia tego rodzaju dywersyfikacji, jaka występuje w tym środowisku i w istotny sposób wywiera wpływ na możliwości oraz zakres funkcjonowania poszczególnych instytucji, dotyczy zwłaszcza wdrażania ogólnopolskich programów o charakterze historycznym lub regionalnych projektów infrastrukturalnych, które powodują, że dochodzi do pogłębienia się dysproporcji w dostępności do określonych zasobów w przypadku muzeów reprezentujących odmienne części kraju.

Wkraczamy na dosyć grząski grunt. Mamy przekonanie, że dużym ograniczeniem dla pracy naszego muzeum, i to nie tylko naszego muzeum, jest polityka. Mamy przekonanie, że pewne kwestie polityczne sprawiły, że zachodnia część Polski, tzw. dawne Ziemie Odzyskane, uległy drastycznemu pogorszeniu. Co by nam pomogło? Znormalnienie w polityce. IDI\_23\_D

Warszawo-centryzm. Niestety obrywa nam się pomysłami z Warszawy. (...) Pomysły związane z zablokowaniem pieniędzy. Warszawa to było jednak duże źródło projektów i pieniędzy. Od 2015 roku musiało przejść przez silne sito polityczne, a im dalej od Warszawy... My nie dostaniemy żadnych pieniędzy. (...) Brakuje organu, który byłby organem wojewódzkim, jeśli muzeum coś chce zrobić. Dla nas następnym organem [w przypadku] skreślenia zabytku od razu [jest] Warszawa, od razu ministerstwo. (...) O ile organizacje, one faktycznie są blisko. Można do wojewody, do marszałka, do miasta starać się o pieniądze. To od tych spraw administracyjnych, to jest, ale merytorycznie brakuje nam organu pośredniego. IDI\_27\_K

Żyjemy w czasie przeróżnych turbulencji, bo i wojna, zmiany klimatyczne, wcześniej pandemia, teraz jeszcze wybory jedne, drugie, za chwilę trzecie. Wszystko to są turbulencje, które mogą spowodować zmiany rządzących w polityce. Natomiast dla nas bardzo istotną kwestią jest realizacja projektu związanego z wpisem na listę UNESCO, bo kiedyś sądzono, że status pomnika historii bardzo pomoże. W tym momencie fajnie, że obiekt jest pomnikiem historii, ale nam to mało pomaga nawet w pozyskiwaniu środków na remonty. IDI\_22\_D

W oparciu o przedstawione powyżej główne rodzaje oczekiwań kadry zarządzającej oraz ich doświadczenia wynikające z oddziaływania polikryzysu zarówno na bieżące, jak i długofalowe działania muzeów w Polsce, na koniec raportu postaram się w krótkim podsumowaniu zawrzeć najważniejsze rekomendacje dla instytucji projektujących programy i narzędzia wsparcia dla kadr kultury, w tym osób reprezentujących kadrę zarządzającą muzeami.

# PODSUMOWANIE

---

Głównym celem projektu *Stany równowagi. Zarządzanie muzeami w dobie kryzysów globalnych i lokalnych* było opracowanie diagnozy oddziaływania polikryzysu na działalność muzeów w Polsce. Przedstawiając w poszczególnych częściach raportu, jak różny wpływ miał na muzea kryzys pandemiczny, migracyjny, klimatyczny oraz inflacyjny w Polsce, postaram się wyszczególnić najważniejsze obszary, w których kadra zarządzająca oraz kierowane przez nią zespoły potrzebowałyby kontynuacji lub wdrożenia nowych rozwiązań.

Pierwszym takim polem jest tworzenie przestrzeni do rozwoju zespołu w różnych obszarach codziennego funkcjonowania muzeum, zarówno tych dotyczących weryfikowania zmian zachodzących wśród publiczności, czy w najbliższym otoczeniu muzeum, jak i tych związanych z podejmowaniem prób wdrażania nowych, bardziej ekonomicznych i ekologicznych rozwiązań. Tym samym dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość z jednej strony oraz utrzymująca się w niektórych muzeach wysoka rotacja w zespole z drugiej powodują, że niezmiennie wsparciem dla osób kierujących zespołami pracującymi w muzeach byłoby udostępnianie im na szerszą skalę możliwości zadbania o rozwój kompetencji poszczególnych pracowników oraz ich usieciowienia.

Kolejnym zakresem, w którym można by było zwiększyć wsparcie zewnętrzne dla muzeów w Polsce, jest dalszy rozwój kompetencji cyfrowych oraz zasobów, z jakich mogłyby korzystać tego typu instytucje. Dotyczy to nie tylko dostępności do edukacji cyfrowej, ale też do odpowiedniego sprzętu, bez którego podejmowanie kolejnych działań z zakresu digitalizacji może okazać się niemożliwe do realizacji w przyszłości. Dlatego istotne wydaje się zarówno kontynuowanie wdrażania programów dedykowanych tego typu działalności, jak i poszerzanie ich zakresów o kwestie, takie jak budowanie oferty cyfrowej oraz publiczności wirtualnej.

Następnym takim zagadnieniem, które mogłoby stać się przedmiotem zaproszenia do udziału muzeów w nowych programach zewnętrznych, jest kwestia tworzenia stałej oferty dla nowych grup odbiorców, w tym np. dla osób z doświadczeniem migracyjnym. W tym przypadku podobnie, jak miało to miejsce wcześniej w odniesieniu m.in. do osób o specjalnych potrzebach, niewątpliwie warto by było – w oparciu o dotychczasowe doświadczenia poszczególnych muzeów i nakreślony przez nich zakres podjętych już działań – opracować w formie np. publikacji cyfrowej czy programu szkoleń zestaw metod i narzędzi, które ułatwiałyby w przyszłości podejmowanie tego typu tematów.



W końcu, niezależnie od skali i typu kryzysu, który wywiera obecnie wpływ na działalność muzeów w Polsce, w mniejszym lub większym zakresie kluczowe wydaje się zadbanie o wsparcie osób pracujących w tego typu instytucjach, o zwiększenie nie tylko skali ich usieciowienia czy możliwości samorozwoju, ale przede wszystkim o wzmocnienie statusu wykonywanej przez te osoby profesji oraz grupy społecznej, którą współtworzą, realizując różnego typu zadania w poszczególnych muzeach. To, jak jest obecnie postrzegany przez nich zawód, nie zależy wyłącznie – jak pisała w referacie zaprezentowanym na I Kongresie Muzealników Polskich w 2015 roku Dorota Folga-Januszewska – od osób go wykonujących [2015: 64]. W dużym stopniu społeczny sposób postrzegania pracy osób zatrudnionych w muzeach wynika także z kultury organizacyjnej danej instytucji, w tym adaptacji do aktualnych uwarunkowań [Niezabitowski, 2015: 101–112], oraz z wartości i wyzwań, jakie są charakterystyczne dla jego otoczenia [Trupinda 2015: 175–183]. Dlatego być może warto by było powrócić do dyskusji, które zostały podjęte osiem lat temu w Łodzi, i ponownie przyrzeć się z jednej strony potrzebom, a z drugiej zagrożeniom, jakie pojawiły się w ciągu ostatnich lat w przypadku środowiska muzealnego. Co po dynamicznym wzroście różnego rodzaju zmian spowodowanych m.in. opisanymi w niniejszym dokumencie kryzysami stało się kluczowe dla rozwiązania pogłębiających się w wyniku tego typu doświadczeń problemów kadrowych?

Tym pytaniem domykam listę zagadnień, które na podstawie opinii zebranych wśród osób reprezentujących różne typy muzeów w Polsce i działających na co dzień w bardzo odmiennych ekosystemach, rekomendowałabym jako wartość dalszego namysłu w oparciu o wyniki badań własnych zrealizowanych w formie badań jakościowych w ramach projektu stypendialnego. Prawdopodobnie, z uwagi na zakres prac badawczych i stan zdywersyfikowania środowiska muzeów w Polsce, przedstawione powyżej opcje nie wyczerpują wszystkich kwestii, jakie byłyby kluczowe do omówienia z perspektywy kadry zarządzającej tego typu instytucjami kultury. Mam jednak nadzieję, że przedstawione powyżej problemy w istotny sposób przyczynią się do podzielenia się wiedzą o potrzebach tej grupy zawodowej i tym samym umożliwią podejmowanie działań, które pozwolą na te potrzeby w jakiś sposób odpowiedzieć.

# BIBLIO GRAFIA

---

Buchner Anna, Urbańska Agnieszka, Wierzbicka Maria, Janus Aleksandra, Cetera Natalia. (2021). *Kultura w pandemii. Doświadczenia polskich instytucji kultury*. Warszawa: Fundacja Centrum Cyfrowe. [Kultura w pandemii. Raport z badania \(centrumcyfrowe.pl\)](#)

Chomicka Ewa, Jalas Aleksandra, Janus Aleksandra, Kaszyńska Izabela. (2020). *Muzea dla klimatu — NN6T / Notes Na 6 Tygodni*

(2021). *Działalność muzeów w czasie pandemii Covid-19*. Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów [RAPORT-Covidowy\\_2023-03-15 FINAL.pdf \(nim.gov.pl\)](#)

(2021). *Działalność muzeów w 2020*. Warszawa, Kraków: Główny Urząd Statystyczny.

(2022). *Działalność muzeów w 2021*. Warszawa, Kraków: Główny Urząd Statystyczny.

(2023). *Działalność muzeów w 2022*. Warszawa, Kraków: Główny Urząd Statystyczny.

Folga-Januszewska Dorota (2015). *Muzealnik – kurator, ale i menadżer. Nowe zadania stojące przed muzealnikami a zmiany systemu kształcenia i awansu kadr zarządzających*. [w:] *I Kongres Muzealników Polskich*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, s. 221–226.

Górajec Piotr, Pasternak-Zabielska Magdalena. (2021). *(R)ewolucja edukacji muzealnej w czasie pandemii Covid-19*. „Muzealnictwo”, nr 62, s. 27–32.

Hausner Jerzy, Krzykowski Michał (red.). (2023). *Gospodarka i entropia. Jak wyjść z polikryzysu?*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Herkł Monika, Mieszala Anna red. *Obcokrajowcy – turyści zagraniczni, migranci / 2018 w instytucji kultury*. Poznań: Centrum Turystyki Kulturowej Trakt. [obcokrajowcy-turysci-zagraniczni-migranci-2018-w-instytucji-kultury.pdf \(pcd.poznan.pl\)](#)

(2023) *Infrastruktura i bezpieczeństwo 2019-2022 – raport z projektu Statystyka muzeów*. Warszawa: Narodowy Instytut Muzeów [RAPORT\\_Infrastruktura-i-bezpieczenstwo\\_2019\\_2022.pdf \(statystykamuzeow.pl\)](#)

Janus Aleksandra. (2019). *Kultura dla klimatu. Nowa rola instytucji muzealnych w dobie kryzysu klimatycznego*. „Zbiór wiadomości do antropologii muzealnej”, nr 8, s. 249–258.

(2021). *Kultura w 2020*. Warszawa, Kraków: Główny Urząd Statystyczny. [Kultura w 2020 roku \(statystykamuzeow.pl\)](#)

(2022). *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2021*. Warszawa, Kraków: Główny Urząd Statystyczny. [Kultura i dziedzictwo narodowe w 2021 r. \(statystykamuzeow.pl\)](#)

(2023). *Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022*. Warszawa, Kraków: Główny Urząd Statystyczny. [Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 r. \(statystykamuzeow.pl\)](#)

Kołodziejaska Agnieszka. (2023). *Polacy na emigracji. Dlaczego i po co wyjeżdżamy*. Warszawa: Wydawnictwo W.A.B.

Konior Agnieszka. (2020). *Badania w sektorze kultury. Wybrane metody i narzędzia*. [w:] Pluszyńska Anna, Konior Agnieszka, Gawęł Łukasz red. *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo naukowe PWN, s. 167–181.

Korejba Klara, Konrad Maria, Kosińska Olga, Kula Krzysztof, Zięba Katarzyna. (2023). *Dostępność oferty krakowskich muzeów dla młodych obcokrajowców*. Kraków.  
[Dostępność krakowskich muzeów dla młodych obcokrajowców \(uj.edu.pl\)](https://uj.edu.pl)

Koźmiński Andrzej K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kwiatkowski Piotr T., Nessel-Łukasik Beata, Grzonkowska Joanna. (2022). *Publiczność (w) muzeum*. Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów.

Kula Marcin. (2022). *Historia w terażniejszości. Teraźniejszość w historii*. Gdańsk: Stowarzyszenie kulturalno-edukacyjne „Kolegium Gdańskie”.

Łukomski Michał red. (2012). *Zarządzanie klimatem w muzeach: ochrona zbiorów i energooszczędność*. Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów.

Michalak-Pawłowska Anna, Plebańczyk Katarzyna. (2021). *Działalność animatorów kultury w okresie pandemii COVID-19. Refleksje osób realizujących projekty w sieci*. „Zarządzanie w kulturze”, nr 22, z. 2, s. 181–196.

Możdżeń Michał. (2023). *Problem finansów publicznych respektujących granice wzrostu PKB*. [w:] Hausner Jerzy, Krzykowski Michał (red.). (2023). *Gospodarka i entropia. Jak wyjść z polikryzysu?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 149–164.

Mucha Janusz, *Rola instytucji kultury w procesie integracji polskiej i ukraińskiej społeczności. Raport z badań pilotażowych w Krakowie*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury w Krakowie. (2021).

*Muzea w 2020*. Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów.  
[RAPORT-Muzea-w-2020\\_2022-01-05\\_final.pdf \(nim.gov.pl\)](https://nim.gov.pl)

(2022). *Muzea w 2021*. Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów.  
[RAPORT-Muzea-w-2021.pdf \(nim.gov.pl\)](https://nim.gov.pl)

Nieroba Elżbieta (2019). *Muzeum jako instytucja odpowiedzialna społecznie. Rola muzeum w debacie na temat zmian klimatycznych*. „Journal of Humanities and Social Sciences”, nr 4, s. 100–111.

Niezabitowski Michał. (2015). *Zwiedzający – widz czy aktor współtworzący doświadczenie muzealne. Uwagi na temat zmian determinujących recepcję muzeum*. [w:] I Kongres Muzealników Polskich. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, s. 121–130.

(2020). *Organizacja i zarządzanie w muzeum. Ankieta cykliczna 2016–2019*. Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów.  
[ANKIETA-Organizacja-i-zarzadzanie\\_2023-03-20\\_FINAL.pdf \(nim.gov.pl\)](https://nim.gov.pl)

Pasternak-Zabielska Magdalena. *Raport z badania. Instytucje kultury w okresie COVID-19. Muzealne strategie docierania do widzów*.  
[Microsoft Word - Raport\\_z\\_badania\\_Instytucje\\_kultury\\_w\\_okresie\\_covid.docx \(nim.gov.pl\)](https://nim.gov.pl)

Pietraszko Anna, Szczepłowska Anna, Wittels Karol (2020). *(Re)animacja kultury w okresie pandemii. Diagnoza strategii i uwarunkowań działań animatorów i edukatorów kultury w czasie zamknięcia instytucji edukacyjnych i kultury w związku z epidemią Covid-19*. Warszawa: Mazowiecki Instytut Kultury.  
[Re\(ANIMACJA\) kultury w okresie pandemii by Mazowiecki... - Flipsnack](https://nim.gov.pl)

(2023). *Statystyka migracji na mapie Polski*.  
[MIGRACJE.GOV.PL – Mapy i dane statystyczne imigrantów i służb migracyjnych Polski](https://migracje.gov.pl)

Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe. NEMO.

[NEMO\\_Corona\\_Survey\\_Results\\_6\\_4\\_20.pdf \(icom.museum\)](#)

Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe Final Report. NEMO.

[NEMO\\_Corona\\_Survey\\_Results\\_6\\_4\\_20.pdf \(icom.museum\)](#)

Szeląg Marcin. (2022). *Muzea w świecie bez przyszłości*. „Muzealnictwo”, nr 63, s. 158–164.

Tabaka Joanna (2020). *Zielona instytucja kultury. O stawianiu się miejscem kultury przyjaznym naturze*.

Poznań. [Zielona-Instytucja-Kultury\\_Tabaka-kloa9u09.pdf \(joannatabaka.pl\)](#)

Therborn Goran (2015). *Nierówność, która zabija.. Jak globalny wzrost nierówności niszczy życie milionów i jak z tym żyć*, tłum. Paweł Tomanek. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Trupinda Janusz. (2015). *Nowoczesny muzealnik. Jakich kadr potrzebują muzea?* [w:] I Kongres Muzealników Polskich. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, s. 175–184.

Wilk Anna. (2019). *Między integracją a rozproszeniem (1918–1989)*. Warszawa: Wydawnictwo Neriton.

(2022). *Ziemia nie atakuje 2022*. Warszawa: Kantar Polska, European Climate Foundation, United Nations Global Compact Network Poland, Łata Dwudzieste.

[Ziemia nie atakuje - Pobierz raport \(ziemianieatakuj.pl\)](#)

Copyright by Beata Nessel-Łukasik

Projekt okładki i skład: Dawid Zalesky  
Redakcja i korekta: Ewa Witkowska  
Wydanie I, Warszawa 2023

Zrealizowano w ramach stypendium  
Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego



Ministerstwo Kultury  
i Dziedzictwa Narodowego

---

---