


To jest proces – włączanie publiczności międzynarodowej w działania instytucji kultury na przykładzie Muzeum Warszawy

Katarzyna Liwak-Rybak

 <https://orcid.org/0000-0002-8855-8935>

Muzeum Warszawy

e-mail: katarzyna.liwak-rybak@muzeumwarszawy.pl

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Liwak-Rybak Katarzyna (2023). To jest proces – włączanie publiczności międzynarodowej w działania instytucji kultury na przykładzie Muzeum Warszawy. *Zarządzanie w Kulturze*, 24(2), 87–102.

Abstract

Fostering Participation of International Audiences in Programmes of Cultural Institutions: A Process, Based on the Example of the Museum of Warsaw

The humanitarian crisis that we have witnessed here in Poland since the Russian invasion of Ukraine in February 2022 has stirred up a discussion on how to reach out to people who have fled their homeland and how to provide assistance through cultural institutions. The phenomenon of migration is not new, but the recent conflict escalation in Ukraine and the resulting influx of vulnerable people in large numbers in a short period of time have been a catalyst for many initiatives. This is a new situation for Poland; as the country was not prepared for it on many levels, including competence training for the outreach workers. After the initial efforts of providing relief we are at the crossroads and we need to ask some fundamental questions. How can we, as a cultural institution contribute towards international audiences participating in our cultural scene and, ultimately, fostering their integration into our society? What do museums need to do in order for these processes to be initiated at all? How can museums and cultural institutions assist in initiating and supporting these processes? What experiences does the Museum of Warsaw have in working with an international audience?

The author of the text analyzes attitudes, programs and current initiatives based on her own experience of working in a cultural institution as well as looks at them from the perspective of initiators and partners of such processes at the Museum of Warsaw. The article will also address the course of such process. The author, looking for inspiration at the institutions with more experience in this type of activities, completed an internship at the Framer Framed organization in Amsterdam (as part of the Erasmus+ program). The Amsterdam perspective will also be discussed in the article.

Keywords: process, inclusion, competences, cultural institutions, museums, audience, migration

Wprowadzenie

Kryzysy humanitarne trwają w różnych częściach świata niemal bezustannie. Z ich konsekwencjami mierzą się całe społeczeństwa – zarówno te, których przedstawiciele muszą opuścić swój kraj, jak i te, które przyjmują całe społeczności o odrębnej kulturze, często w kryzysie ekonomicznym i psychologicznym. Polskie społeczeństwo do czasu wybuchu wojny w Ukrainie nie odczuwało tak intensywnie, jak inne kraje europejskie, skutków migracji i uchodźstwa. Jednak od lutego 2022 roku to wyzwanie stało także przed nami. Po etapie niesienia pierwszej, najpotrzebniejszej pomocy i zabezpieczenia podstawowych potrzeb bytowych osób przybywających z Ukrainy pojawiły się wnioski, refleksje i pytania o role, jakie powinny odgrywać różne instytucje w sytuacji takiego kryzysu. Te pytania nie ominęły instytucji kultury. Temat był poruszany podczas spotkań branżowych, np. spotkania liderki i liderów edukacji muzealnej zorganizowanego przez Muzeum Warszawy i Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku w marcu 2022 roku dla muzealniczek i muzealników z całej Polski lub podczas warsztatów zorganizowanych przez Narodowe Centrum Kultury przy okazji Ogólnopolskiej Giełdy Projektów. Tę problematykę poruszają także teksty opublikowane na łamach „Connecting Audiences” (Migracje. Budowanie wspólnoty, nr 4, 2022). Alicja Jelińska w artykule *Zaskakujące połączenia. O wdrażaniu integracji osób z doświadczeniem migracji w gdańskich instytucjach kultury* (2022) oraz Barbara Gołębiowska w tekście *Nasze Muzeum* (2022) opisują inicjatywy podjęte w instytucjach kultury i sposoby dochodzenia do wdrożonych formatów oraz wskazują na znaczącą rolę takich instytucji w przebiegu integracji. Podczas spotkań zastanawiano się, czy muzea powinny włączać się w sprawy uchodźcze, a jeśli tak – to w jakim zakresie. Czy instytucje kultury są i powinny być organizacjami szybkiego reagowania? Czy zajmowanie się sprawami społecznymi należy do zadań muzeów? Czy posiadają one zasoby kadrowe i środki na uruchamianie oraz realizowanie badań i programów dla osób z doświadczeniem migracji i uchodźstwa? Czy takie działania w ogóle wpisują się w zadania, misję i wizję miejsc zajmujących się kulturą, sztuką, dziedzictwem?

„Muzea mogą odgrywać kluczową rolę w przyjmowaniu tych przybyszów [uchodźców i migrantów – K.L.R.] do swych społeczności” – dowodzi Charlotte Coates w tekście opublikowanym w „Museum Next” (2019). W artykule *Museums Working with Refugees and Migrants* autorka wskazuje inicjatywy podejmowane przez muzea na całym świecie. Opisuje nie tylko programy tworzone dla osób z doświadczeniem migracji i uchodźstwa, lecz także programy uwzględniające korzystanie z doświadczenia i zasobów tych osób oraz przekonania, że ich wkład w kulturę społeczności, do której przybywają, jest cenny i wzbogacający. Charlotte Coates opisuje inicjatywy podejmowane przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, mających duże doświadczenie w pracy ze społecznością międzynarodową. Wszystkie przykłady pokazują jednak, że wkład instytucji kultury w proces włączania

i integrowania jest niezaprzeczalny i niezwykle istotny. Niezależnie od zadań leżących w kompetencjach różnych urzędów i organizacji społeczna i kulturotwórcza rola muzeów oraz instytucji kultury jest bezcenna. Dowodzą tego teksty autorów zarówno polskich, jak i europejskich, ukazujące się regularnie w branżowych wydawnictwach, np. „Museum Next” (2019), „Connecting Audiences” (2022), „Polski Przegląd Migracyjny” (2023), *Edukacja w świecie zmian* (2023).

Zmiana społecznej roli muzeów

W momencie wybuchu wojny w Ukrainie i napływu do polskich miast licznych grup osób w kryzysie uchodźstwa najpierw zostały uruchomione programy pomocowe i wspierające. Następnie pojawiło się pytanie, powracające regularnie podczas różnych branżowych seminariów, warsztatów, spotkań, think tanków: czy instytucje kultury i muzea w ogóle powinny realizować programy dla osób z doświadczeniem uchodźstwa i migracji? Za tym pytaniem stoi wiele przesłanek – od strategicznych, organizacyjnych, budżetowych, przez proceduralne, aż do tych związanych z brakiem doświadczenia we wskazanych obszarach oraz obawami i różnego rodzaju niepokojami. Środowisko muzealne i instytucji kultury przeszło szybki kurs wrażliwości międzykulturowej z bardzo różnymi wnioskami końcowymi – niektóre instytucje do swoich programów na stałe wprowadziły działania dla społeczności międzynarodowej, inne zupełnie nie podjęły tego tematu. Obie postawy wydają się naturalne i z pewnością są uzależnione od wielu czynników obiektywnych, np. zasobów kadrowych, finansowych, rzeczowych, odniesienia do strategii i misji poszczególnych muzeów. Pytanie to, zadawane na różne sposoby, pojawia się często jako sygnał, że wchodzimy w Polsce na nieznaną dotychczas na szeroką skalę płaszczyznę działań w kontekście wielokulturowości, kryzysów humanitarnych i zmian społecznych.

Nakreślone wątki były podejmowane przez niektóre muzea i instytucje kultury, zanim wybuchła wojna w Ukrainie. Najczęściej wynikało to z profilu ich działalności, misji i statutu. Muzeum Warszawy, które jest przedmiotem niniejszego tekstu, w swojej strategii na lata 2022–2026 wskazuje na takie wartości, jak m.in.: otwartość, akceptacja, współpraca. W jego misji zaś zostały uwzględnione także kwestie społeczne, np. współtworzenie tożsamości miasta, określanie kierunków debaty publicznej o stolicy, rozwijanie życia miasta. Zatem obok ustawowej działalności Muzeum Warszawy wskazuje także na obszary związane ze współczesnym rozumieniem miasta, jego mieszkańek i mieszkańców, identyfikowaniem ich potrzeb, jego zróżnicowaniem, także kulturowym. Aby odpowiedzieć na postawione na wstępie tego rozdziału pytanie, można także zajrzeć do ustawy o muzeach (1996) oraz najnowszej definicji muzeum sformułowanej 24 sierpnia 2022 roku przez ICOM:

Muzeum jest trwałą instytucją służącą społeczeństwu, nie nastawioną na osiągnięcie zysku, która zajmuje się badaniem, gromadzeniem, konserwacją, interpretacją oraz prezentacją materialnego i niematerialnego dziedzictwa. **Otwarte dla wszystkich, powszechnie dostępne i niewykluczające, muzea promują różnorodność i zrównoważony rozwój.** Swoją działalność i sposoby komunikowania opierają na zasadach etyki, profesjonalnej rzetelności i społecznej partycypacji. Oferują zróżnicowane doświadczenia służące edukowaniu, rozrywce, refleksji i dzieleniu się wiedzą (ICOM 2022).

O ile ustawa ma już niemal trzydzieści lat i w sposób ogólny definiuje obszary działania muzeum, w tym edukację i udostępnianie, o tyle definicja wypracowana przez członków ICOM mówi wprost o szeroko pojętej dostępności i promowaniu różnorodności. Ta definicja poszerza albo doprecyzowuje zakres odpowiedzialności publicznych instytucji kultury. Już sam proces jej powstawania wskazuje na kierunek, który powoli obierają muzea – dialogu, wspólnego wypracowywania strategii i koncepcji, włączania różnych grup interesariuszy oraz budowania relacji. Wobec powyższych argumentów oraz rozważań wielu autorów z różnych obszarów kultury i sztuki światowej wydaje się, że włączanie na stałe publiczności międzynarodowej do działań programowych muzeów jest koniecznością rozumianą podobnie jak prowadzenie edukacji czy upowszechnianie wiedzy o zasobach instytucji.

Aby proces ten mógł przebiegać bez zakłóceń, ważne jest przygotowanie polskiej publiczności do tej interakcji. Rzecz bowiem nie tylko w tym, aby pokazywać osobom z doświadczeniami migracji lub uchodźstwa, jak żyć w naszym społeczeństwie. Kluczowe jest inicjowanie procesu budowania otwartości i ciekawości w społeczności, która ich przyjmuje. Dopiero kiedy spotkają się te dwa czynniki, możliwe jest przeprowadzenie procesu włączania i wymiany oraz uzyskiwania synergii społecznej. Jako społeczeństwo, które znalazło się w sytuacji nagłej zmiany w obszarze wielokulturowości, potrzebujemy wzmocnić wrażliwość międzykulturową, praktykować uważność i refleksyjność, a także okazywać tolerancję dla dwuznaczności (w kontekście kulturowym). „Kompetencja międzykulturowa to umiejętność efektywnego funkcjonowania w różnych kontekstach kulturowych i w kontakcie z osobami o różnym pochodzeniu kulturowym” (Cieślukowska 2022: 18).

Nie możemy ignorować dynamiki relacji międzykulturowych, o których pisze Milton Bennett (za: Cieślukowska 2022). Autor analizuje wątki wrażliwości międzykulturowej, którą definiuje jako świadomość różnic międzykulturowych i wyuczucie, kiedy ma się z nimi do czynienia. Bennett dowodzi, że kultura wpływa na sposób interpretowania rzeczywistości przez określone społeczności. Ludzie patrzą na rzeczywistość ze swojej perspektywy, a to może prowadzić do etnocentryzmu. Pojęcie etnocentryzmu wprowadził w 1906 roku amerykański naukowiec William Gordon Sumner z Uniwersytetu Yale. Milton Bennett rozwija ten wątek. Postawa etnocentryczna w odniesieniu do innych grup może wyrażać się traktowaniem ich przedstawicieli jako niższych, niemoralnych. Objawia się też nieufnością i niechęcią

do współpracy. Postawa ta wynika przede wszystkim z braku kontaktów z innymi społecznościami oraz braku wiedzy o ich kulturze. Aby uniknąć pokusy pokazywania wyłącznie naszej kultury i oczekiwania asymilacji przez społeczności międzynarodowe, powinniśmy spojrzeć krytycznie na własne kompetencje wielokulturowe i rozpocząć proces ich wzmacniania. My, czyli społeczeństwo i osoby pracujące w instytucjach kultury.

Czy zatem możemy przyjąć, że muzea odgrywają w tym procesie istotną rolę? Czy instytucje kultury mogą mieć wpływ na wzmacnianie wymiany międzykulturowej – tolerancji, zrozumienia, wiedzy, akceptacji różnorodności? O publiczności w muzeach oraz o potrzebie budowania relacji pisano już w publikacjach *Publiczność (w) muzeum* (Kwiatkowski et al. 2022) czy *Muzeum relacyjne przed progiem/za progiem* (Byszewski, Nessel-Łukasik 2020). Te publikacje dowodzą, że złożone zagadnienia związane z rozwojem publiczności tych instytucji i sposobów pracy z nią są przedmiotem badań i analiz oraz stanowią inspirację dla pracowników instytucji kultury. Muzea i instytucje zajmujące się dziedzictwem są doskonałym miejscem do inicjowania takich procesów, ponieważ odnoszą się do tożsamości społeczeństw i działają w przestrzeni, która jest identyfikowana jako bezpieczna, przyjazna, a nawet neutralna. Ważne, aby ta rola, skupiona na wątkach ważnych i wrażliwych, realizowana była jako proces, a nie *event* czy działania o charakterze incydentalnym.

Dotychczasowe inicjatywy

Przegląd podjętych już inicjatyw z jednej strony inspiruje, z drugiej – pokazuje, w jakim miejscu jesteśmy obecnie, i skłania do refleksji, czy chcemy być w innym. Zaobserwowane programy zostały podzielone na trzy grupy.

Działania pomocowe są podejmowane jako pierwsze w nagłym kryzysie humanitarnym. To naturalne i zrozumiałe, że w sytuacji wymagającej przemodelowania wielu dotychczasowych planów wiele instytucji kultury zaczęło organizować działania o charakterze pomocowym. Zaliczają się do nich: różnego rodzaju zbiórki (rzeczowe, medyczne), pomocne dla uchodźców i uchodźczyń zwłaszcza w pierwszych dniach kryzysu; wsparcie emocjonalne udzielane poprzez organizowanie spotkań zapewniających chwile wytchnienia w bezpiecznych, przyjemnych warunkach; działania podejmowane w miejscach tymczasowego pobytu. W fazie szoku związanego z wojną takie propozycje wydają się niezwykle ważne. Należy jednak uwzględnić ich jednostronność (jedna strona pomaga drugiej) i mieć świadomość, że są one okresowe i w dłuższej perspektywie czasowej będą nieadekwatne.

Równoległe z działaniami pomocowymi uruchomiono działania aktywizujące, np. darmowe wstępy do muzeów, oprowadzania w języku ukraińskim, spacer, lekcje muzealne i warsztaty dla rodzin. W tej fazie kluczowy wydawał się język, który definiował dostępność.

Po fazie wsparcia i zapewnienia dostępności do kultury nastąpiły działania włączające. Ta grupa programów w założeniu jest nastawiona na proces. Realizowano cykle, zajęcia językowe (nauka języka polskiego jako obcego), inicjowano aktywności z artystkami i artystami ukraińskimi. Niezwykle ważne było także zatrudnianie osób z doświadczeniem uchodźczym w muzeach i instytucjach kultury. Dzięki takim inicjatywom zespoły zyskiwały nową perspektywę, rozwijały kulturę pracy, niejednokrotnie niwelowały bariery językowe. Takie działania kształtowały także postawy, motywacje i umiejętności.

Kwestia języka komunikacji stanowi odrębny, wart poruszenia wątek, ponieważ odnosi się zarówno do dostępności, jak i do procesu włączania. W pierwszych miesiącach tworzenie programów w języku naszych nowych mieszkank i mieszkańców wydawało się koniecznością i wiązało się z zapewnieniem dostępności. Jednak w perspektywie długofalowej może stanowić czynnik wykluczający z możliwości korzystania ze standardowej oferty kulturalnej. Propozycją rozwiązania tego problemu jest przygotowanie i realizowanie zajęć, oprowadzań oraz spacerów w języku polskim, ale na poziomie B1 lub B2. Posługiwanie się prostym językiem nie wyklucza z udziału rodzimej publiczności, a nowych mieszkańców i mieszkanki zachęca do nauki języka polskiego oraz stwarza im możliwość udziału w wielu wydarzeniach. Bardzo ważny w tym modelu jest aspekt integracji i inkluzywności. Możliwość funkcjonowania w grupach wielokulturowych wspiera proces włączania w życie społeczne, zwiększa poczucie sprawstwa i zmniejsza poczucie wyobcowania.

Muzeum Warszawy – studium przypadku

Różne muzea i instytucje kultury podjęły i zrealizowały bardzo wiele inicjatyw skierowanych do osób z doświadczeniem uchodźstwa i migracji. W tekście zostaną omówione przykłady działań prowadzonych przez Muzeum Warszawy – w którym autorka pracuje od 2020 roku i w którego działania była zaangażowana bezpośrednio. Dzięki temu może przedstawić cały proces i ewolucję metod.

Muzeum Warszawy to muzeum miejskie z wieloma oddziałami o różnej tematyce. Ta różnorodność pozwala wplatać w działania wiele wątków i perspektyw. Muzeum Warszawy od początku wojny w Ukrainie aktywnie angażuje się w działania na rzecz osób z doświadczeniem uchodźstwa. Szybką reakcją w postaci programów, do których zaprosiliśmy osoby z doświadczeniem uchodźstwa i migracji, umożliwiły nasze wcześniejsze doświadczenia. Dysponowaliśmy przygotowaniem na tym polu dzięki wcześniejszym programom dla publiczności międzynarodowej oraz nowych mieszkank i mieszkańców Warszawy. Wypracowaliśmy też sieć współpracy z instytucjami, organizacjami i osobami, które mogą udzielić wsparcia lub wskazać inną perspektywę w odniesieniu do problemów, z którymi wszyscy się mierzymy. Warszawa jako duże, stołeczne miasto jest miejscem stałego napływu

nowych mieszkanek i mieszkańców, dlatego to wyzwanie nie było dla muzeum całkiem nowe. Z pewnością okazało się ono zaskakujące w związku z trudną humanitarnie sytuacją oraz liczbą przybywających osób. Nasze działania były nakierowane zarówno na integrację i włączanie, naukę języka polskiego, jak i podnoszenie kompetencji wielokulturowych warszawianek i warszawiaków oraz pracowników muzeum. Wśród nich znajdowały się także działania o charakterze pomocowym.

Przedmiotem niniejszego studium będą trzy programy wybrane z dużej grupy różnych działań prowadzonych w Muzeum Warszawy. Ich wybór nawiązuje do tytułowego procesu – programy te pokazują, jak on zachodził i do jakich rezultatów doprowadził.

Poznajmy się w Warszawie

Liczba osób uczestniczących w programie (dwie edycje w 2022 roku): 256

Liczba pracowniczek i pracowników zaangażowanych w projekt: 7

O programie: <https://muzeumwarszawy.pl/poznajmy-sie-w-warszawie/> [odczyt: 23.06.2023]

Artykuł dotyczący programu: <https://sklep.nck.pl/pl/p/Animacja-Wlaczanie-PDF/999> [odczyt: 23.06.2023]



Il. 1. Program „Poznajmy się w Warszawie”, czerwiec 2022, fot. Monika Michałek

Niedługo po wybuchu wojny w Ukrainie uruchomiliśmy program „Poznajmy się w Warszawie”. Jego przygotowanie i realizacja w dość krótkim czasie były możliwe z dwóch powodów. Muzeum Warszawy od dawna realizuje projekty związane z nauką języka polskiego jako obcego. Jako muzeum wielooddziałowe mamy także duży potencjał tematyczny i kompetencyjny. Punktem wyjścia dla programu adresowanego do nowych mieszkańców Warszawy stała się publikacja *Warszawa dla początkujących, czyli sensoryczny kurs dla młodych przewodników z elementami historii, kultury i języka polskiego jako obcego* autorstwa pracowniczki muzeum Katarzyny Żák-Caplot (2021). Program w założeniu kierowany był nie tylko do obywateli z Ukrainy, lecz do wszystkich osób z doświadczeniem migracji. Uczestnikami obu zrealizowanych edycji byli w większości obywatele i obywatelki Ukrainy, choć zdarzały się wyjątki. Program liczył siedem spotkań, na które składały się warsztaty kulturowo-językowe oraz konsultacje z ekspertami. Częściowo był współtworzony przez uczestniczki i uczestników – to oni wybierali tematykę spotkań eksperckich. Od początku zależało nam, aby pokazać i oswojać miasto, w którym się znaleźli (przypadkowo lub z wyboru) nasi goście – dzięki czemu mogliby poczuć się bezpieczniej i swobodniej. Z drugiej strony istotna dla nas była wymiana kulturowa – rozmawiając o Warszawie, pytaliśmy o miejsca, z których uczestniczki i uczestnicy spotkań przybywają, o ich tradycje i kulturę, o najlepszą cukiernię, najciekawszy most. Zarówno pracownicy, jak i wolontariusze zaangażowani w program byli ciekawi i otwarci na kulturę naszych gości. Poczucie bezpieczeństwa staraliśmy się także budować poprzez komponent językowy. Podczas każdego warsztatu wzmacnialiśmy znajomość języka polskiego lub go uczyliśmy. Spotkania z ekspertami (prawnikami, psychologami, ekspertami z dziedzin edukacji, pracy) odbywały się w języku ukraińskim, ponieważ tu ważne były jasność i precyzja. W programie uczestniczyły najczęściej rodziny, dlatego zawsze poświęciliśmy osobno uwagę dzieciom, dla których organizowaliśmy zajęcia plastyczne dostosowane do ich wieku i możliwości. Zależało nam na zainicjowaniu procesu włączania społeczności międzynarodowej do bezpiecznego, swobodnego funkcjonowania w nowym mieście. Budowaliśmy poczucie bezpieczeństwa poprzez zapoznawanie z innymi osobami z podobnymi doświadczeniami, a także rdzennymi mieszkańcami miasta, dzięki poznawaniu języka i miasta (różne oddziały, różne lokalizacje, spacerzy) oraz systemów prawnych i edukacyjnych. Równie ważny był aspekt związany z wymianą – byliśmy bardzo ciekawi naszych nowych mieszkank i mieszkańców i założyliśmy, że oni także mogą mieć wkład w nasze wspólne życie. Dzięki programowi powstała mała społeczność, zrodziły się znajomości, przyjaźnie i wspólne plany na przyszłość. Projekt jest kontynuowany w 2023 roku.

Odkryj zieloną Warszawę

Liczba osób uczestniczących w programie: 23

Liczba pracowniczek i pracowników zaangażowanych w projekt: 2

O programie: <https://muzeumwarszawy.pl/odkryj-zielona-warszawe-2023/> [odczyt: 23.06.2023]

Po zakończeniu programu w uczestnikach i organizatorach pozostała ogromna potrzeba kontynuacji. Duża część osób z „Poznajmy się w Warszawie” zaangażowała się w kolejny projekt, „Odkryj zieloną Warszawę”, który stanowił cykl spacerów prowadzonych w ciekawych, zielonych zakątkach Warszawy. Tematem spotkań były warszawskie nieoczywiste miejsca zielone, w których można przyjemnie spędzić letni czas w dużym mieście. Porównywaliśmy Warszawę do innych miast, także miejsc pochodzenia uczestniczek i uczestników. Był to kolejny krok w procesie włączania i polegał on na zmianie sposobu prowadzenia zajęć – odbywały się one w prostym języku polskim (poziom B1). Zmianę wprowadziliśmy na prośbę naszej międzynarodowej publiczności – zależało im na zajęciach po polsku, by mogli coraz śmielej korzystać z innych ofert kulturalnych. Ta decyzja miała przeciwdziałać wykluczeniu ich z życia kulturalnego z powodu języka. Wiele instytucji kultury wychodziło naprzeciw nowej publiczności i dużo wydarzeń oraz druków udostępniano w języku ukraińskim lub rosyjskim. Jednak większość ofert była dostępna w języku polskim, a więc zwykle niedostępna dla nowej społeczności. Kolejnym ważnym aspektem decyzji o używaniu prostego języka polskiego była możliwość integracji. W spotkaniach mogli brać udział także Polacy i dzięki temu zachodziły wymiana kulturowa oraz włączanie. Wciąż jednak byliśmy w Muzeum Warszawy – dla naszych gości już oswojonym i bezpiecznym miejscu. Czuliśmy, że musimy wyruszyć dalej, aby domknąć ten proces.

Klub kulturalny

Liczba osób uczestniczących w programie: 98

Liczba pracowniczek i pracowników zaangażowanych w projekt: 2

O programie: <https://muzeumwarszawy.pl/kulturalny-klub/> [odczyt: 23.06.2023]

Jesienią 2022 roku powstał Klub kulturalny, który organizował wyjścia do innych warszawskich muzeów. Program w większości prowadziliśmy w prostym języku polskim, a dzięki uprzejmości i otwartości innych placówek spotkania za każdym razem odbywały się gdzie indziej. Staraliśmy się pokazać jak najwięcej warszawskich instytucji kultury, oswoić z inną przestrzenią, innymi ludźmi, innym językiem (nie zawsze na poziomie B1). W programie brały udział przede wszystkim osoby z poprzednich projektów, które traktowały go jako naturalną kontynuację procesu.

Proces

Opisane trzy programy o różnych formatach pokazują proces włączania publiczności międzynarodowej do życia społecznego i kulturalnego miasta. Poza pierwszym, zorganizowane zostały w odpowiedzi na konkretne, zgłoszone potrzeby użytkowników. Praca z międzynarodową publicznością była inna niż w przypadku dotychczasowych programów dla publiczności polskiej. Przede wszystkim w dużej mierze opierała się na intuicji, obserwacji i wsłuchiwaniu się w potrzeby uczestniczek i uczestników. Jako organizatorzy przyjęliśmy postawę akceptacji błędów – daliśmy sobie przestrzeń na ich popełnianie, by znaleźć jak najlepsze rozwiązania. Rezultatem tego procesu jest nie tylko nowa publiczność Muzeum Warszawy, lecz także świadomość, że kształtujemy publiczność wielu instytucji kultury. Publiczność ta śmiało uczestniczy w rozmaitych wydarzeniach w różnych miejscach i czuje się tam bezpiecznie. Ten wspólny czas rozwinął także nasze kompetencje wielokulturowe.



Il. 2. Program „Poznajmy się w Warszawie”, czerwiec 2022, fot. Monika Michałek

Na procesowość omówionych programów z Muzeum Warszawy składa się kilka wątków. Przede wszystkim należy podkreślić, że to dwustronna wymiana kompetencji, wiedzy i doświadczeń.

Po stronie organizatorów konieczna jest otwartość na różnorodność, zgoda na zmiany i nieprzewidziane sytuacje, a także na dynamiczną weryfikację pierwotnych

założeń. Ważne są: słuchanie, wrażliwość i obserwacja, poparte znajomością procesów, przez które przechodzą osoby z doświadczeniem uchodźczym.

W uczestnikach z kolei warto budować poczucie sprawstwa – dać przestrzeń do wypowiedzenia potrzeb i współpodejmowania decyzji o kierunkach rozwoju programów. Jako organizatorzy musimy oprzeć się pokusie „wiedzenia lepiej”, czego nasi goście potrzebują. Choć mamy doświadczenie w edukacji kulturalnej, to czy z absolutną pewnością możemy je przełożyć na pracę z publicznością międzynarodową? Poszukiwanie rozwiązań wspólnie z nowymi mieszkankami i mieszkańcami może być bardzo rozwijające. Pozwoli też uniknąć sytuacji: my dajemy, oni biorą, a ośią działań stanie się wymiana.

Taka perspektywa umożliwi budowanie relacji, nie tylko programu. A to relacje są tu kluczowe – zaufanie, poczucie bezpieczeństwa, wspólnotowość, współpraca. W ten sposób wspólnie stanowimy zespół, bez pogłębiania sytuacji zależności.

Procesowość myślenia zakłada działania długofalowe, pomyślane na lata wspólnej pracy, a nie pojedyncze eventowe akcje. Rozwijanie różnorodnej społeczności wielokulturowej wymaga czasu, pokory i wytrwałości. Programy w muzeach i instytucjach kultury będą ewoluować, nasze kompetencje wzrosną, ale to wymaga uważności i pamiętania, że my także mamy pracę domową do odrobienia. Choć droga do celu zapewne nie będzie łatwa, warto podjąć ten wysiłek.

W poszukiwaniu inspiracji: kierunek – Amsterdam

Od początku jako zespół Muzeum Warszawy wiedzieliśmy, że doświadczenie własne, realizowane jednak w innych warunkach (w sytuacji pokoju i migracji, a nie uchodźstwa wobec zagrożenia życia), nie jest wystarczające, by rozwijać współpracę z publicznością międzynarodową. Poszukiwaliśmy inspiracji w kraju i poza jego granicami. Wsparcia udzieliło nam Europejskie Centrum Solidarności w Gdańsku. Od kilku lat z powodzeniem realizuje ono program „Cześć” skierowany do migrantek i migrantów, który ma na celu włączenie ich do społeczności Gdańska. To właśnie ten program stał się inspiracją dla „Poznajmy się w Warszawie”, a cenne doświadczenia koleżeństwa z Europejskiego Centrum Solidarności – wskazówkami dla naszego zespołu.

W poszukiwaniu nowych rozwiązań i inspiracji autorka skorzystała z programu Erasmus+ (*job shadowing*) i zrealizowała staż w amsterdamskiej organizacji Framed. Dlaczego Amsterdam? W Amsterdamie mieszkają przedstawiciele 173 narodowości (dane na rok 2022). Niemal połowa mieszkańców (Amsterdam liczy około 820 tysięcy mieszkańców) to osoby innej niż holenderska narodowości. To zatem najlepszy kierunek do poznawania mechanizmów zapewniających tę niezwykłą koegzystencję. W Amsterdamie nie czujesz, że jesteś przybyszem; czujesz, że jesteś u siebie. Wielu mieszkańców narodowości innych niż holenderska w ogóle nie zna

języka holenderskiego. Na co dzień posługują się językiem angielskim – zarówno w pracy, jak i w przestrzeni publicznej (która rzeczywiście jest doskonale do tego przystosowana).



Il. 3. Siedziba Framer Framed, Amsterdam, październik 2022, fot. Katarzyna Liwak-Rybak

Framer Framed to organizacja zajmująca się sztuką współczesną, kulturą wizualną oraz teorią i praktyką krytyczną. Organizuje wystawy we współpracy z artystami i kuratorami międzynarodowymi. Celem wystaw jest nie tylko prezentowanie sztuki współczesnej, ale przede wszystkim – poprzez program towarzyszący – pokazywanie wielości perspektyw związanych z wielokulturowością i globalizacją świata. Organizacja ta skupia działania wokół zagadnienia różnorodności. Framer Framed zostało założone w Utrechcie w 2008 roku w wyniku poszukiwania nowych formatów i nowych rozwiązań niemieszczących się w ramach instytucji kultury. Organizacja skupiła wielu pracowników muzeów i instytucji zajmujących się sztuką, aby stworzyć miejsce służące przemyśleniu i przededefiniowaniu roli sztuki oraz instytucji zajmujących się sztuką w nowym społeczeństwie. Framer Framed działa dzięki Ministerstwu Edukacji, Kultury i Nauki oraz Amsterdamskiemu Funduszowi Sztuki. Staż pozwolił mi się przyjrzeć, jak członkinie i członkowie organizacji działają na rzecz różnorodności, jak pracują na co dzień, jakie metody stosują, aby rozmawiać

o sprawach często kontrowersyjnych (zwłaszcza jeśli uwzględnimy perspektywy różnych narodowości).

Zespół Framer Framed pracuje zarówno z doświadczonymi kuratorkami i kuratorami z różnych kręgów kulturowych, jak i z osobami, które dopiero zaczynają swoją drogę artystyczną. Jest otwarty na eksperymentowanie i dialog, zaprasza publiczność do poznania innych perspektyw. To podejście odzwierciedla się w metodach stosowanych w pracy z publicznością. Jedną z nich jest *visual thinking strategies* (VTS). Jest to metoda facylitacji, która opiera się na współpracy i prowadzeniu włączającego dialogu. Jej podstawowym celem jest zainicjowanie zmiany sposobu, w jaki odnosimy się do siebie nawzajem jako nauczyciele, edukatorzy, uczniowie, publiczność, współpracownicy. Metoda opiera się na technikach uważnego słuchania i responsywnego nauczania. Tak definiuje ją organizacja, która szkoli nauczycieli i pracowników muzeów w jej stosowaniu: „We believe thoughtfully facilitated discussions of art make education more engaging, inclusive, and equitable” (VTS 2023; „Wierzimy, że w przemyślany sposób ułatwiamy dyskusję o sztuce, edukację czynimy bardziej angażującą, włączającą i sprawiedliwą”). Metoda wychodzi od prostego pytania: „Co się dzieje na zdjęciu, obrazie?” i odnosi się do indywidualnych wrażeń, odczuć, które są dalej eksplorowane.

Podobny charakter ma druga metoda stosowana w Framer Framed, czyli *emotion networking* (*Emotienetwerken explainer video* 2023). Umożliwia ona rozmowę na tematy trudne i kontrowersyjne. Daje wgląd w skomplikowane zależności między emocjami, zainteresowaniami, różnymi rodzajami wiedzy a dziedzictwem i ludźmi. Ma na celu skłonić ludzi, by dostrzegli złożoną dynamikę tych procesów i nabyli umiejętności wchodzenia w dialog z uwzględnieniem pozycji innych uczestników. Ta umiejętność może pomóc społeczeństwu radzić sobie z przeszłością w teraźniejszości oraz rozmawiać na trudne tematy.

Przeszłość bywa negatywnie naładowana i różnie postrzegana przez osoby z innych kultur. Obie metody wspierają pracę z publicznością międzynarodową. Nastawione są na budowanie umiejętności współpracy, dialogu, radzenia sobie z trudną przeszłością, uwzględniania innych perspektyw, rozumienia różnorodności – bez oceny postaw i poglądów, za to z dużą uważnością. Dzięki nim rozumienie i szanowanie różnorodności jest stałym elementem krwiobiegu tego miasta.

Różnorodność kulturowa stanowi także codzienność zawodową mieszkańców Amsterdamu. Zespół Framer Framed jest bardzo różnorodny kulturowo, co, jak jego członkinie i członkowie sami podkreślają, wiele wnosi do ich pracy – mnogość perspektyw i języków mają pod ręką. Pracują w języku angielskim. Umiejętność współpracy na tak wielu poziomach kulturowych z naszej perspektywy wydaje się niezwykła, a tam – jest zupełnie naturalna.

Oprócz przygotowania wystaw i programów im towarzyszących Framer Framed udostępnia przestrzeń do organizacji rozmaitych wydarzeń przez osoby z różnych

kęgów kulturowych. Jednego dnia to jest spotkanie wokół literatury, innego – zaskakujący performance. Ta przestrzeń żyje na co dzień i jest tygłem kulturowym.

Doświadczenie amsterdamskie pokazuje, jak długa droga czeka nasze społeczeństwo. Warto jednak mieć na uwadze, że przez ten proces społeczność Amsterdamu przechodziła przez dziesięciolecia. Skoro i my już na tę drogę trafiliśmy, to warto nią podążać, rozwijać się w kontekście etnorelatywizmu, a zostawić za sobą etnocentryzm.

Opisane doświadczenie wniosło do Muzeum Warszawy nowe spojrzenie na planowane projekty dla osób z doświadczeniem migranckim i uchodźczym. Będziemy je rozwijać, włączając nowych mieszkańców miasta we współpracę i tworzenie przez nich formatów (spotkań i warsztatów) dla polskiego społeczeństwa. To kolejny krok ku rozwijaniu kompetencji wielokulturowych mieszkanki i mieszkańców Warszawy. W październiku 2023 roku zespół Muzeum Warszawy został przeszkolony z metody *emotion networking* przez jej twórczynię. Od tego czasu włączamy ją do działań o charakterze wielokulturowym. Liczymy, że korzystanie z tej metody w codziennej pracy edukacyjnej pomoże nam realizować proces włączania publiczności międzynarodowej do życia społecznego Warszawy i nadawania mu nowych kierunków.

Podsumowanie

Rzeczywistość, w której funkcjonują muzea i instytucje kultury, podlega ciągłym zmianom. Ostatnio obserwujemy pod tym względem większą dynamikę niż w przeszłości: pandemia, migracje ludności, kryzys uchodźczy, zmiany klimatyczne. Zachodzące zmiany wymagają reakcji, często szybkiej i efektywnej. Muzea i instytucje kultury są znakomitymi miejscami do rozmów o różnorodności. Mogą posłużyć się metodami już sprawdzonymi, stworzyć bezpieczną przestrzeń, towarzyszyć zachodzącym wokół procesom lub prowadzić badania w tym zakresie. Przed tymi instytucjami i organizacjami stoją ważne wyzwania także w kontekście podnoszenia własnych i społecznych kompetencji związanych z wielokulturowością i akceptacją różnorodności. To jest duże pole do pracy. Co może wesprzeć instytucje kultury w przejściu tego procesu? Warto w tym miejscu wskazać na kilka modeli uczenia się instytucji:

- Wymiana doświadczeń – sieciowanie i współpraca z instytucjami, organizacjami czy samorządami, które mają już doświadczenia w tej dziedzinie. Dzięki wymianie doświadczeń można użyć wpracowanych już metod tworzenia programów wielokulturowych, a dzięki współpracom wymienić się kompetencjami.
- Wizyty studyjne w instytucjach poza granicami Polski – szczególnie cenne mogą być wizyty połączone ze stażem w miejscach o długiej tradycji tworzenia takich programów. Taki staż daje ponadto możliwość zweryfikowania swoich dotychczasowych koncepcji i przekonań.

- Analiza źródeł – dzięki analizie dostępnych źródeł (np. danych dotyczących liczby osób z doświadczeniem migracji i uchodźstwa w naszym regionie/mieście, liczby osób pochodzących z innych kultur uczących się w szkołach) instytucja kultury może podejmować decyzje o: uruchomieniu takich programów, adresatach, sposobach dotarcia do odbiorców i odbiorczyń (zwłaszcza tych, którzy sami takich miejsc nie wybiorą).
- Literatura branżowa – śledzenie nowości wydawniczych związanych z tą tematyką, także w zakresie opracowanych analiz, raportów ewaluacyjnych.
- Udział w szkoleniach i kursach – często, poza zdobyciem wiedzy, pozwala na weryfikację oraz zmierzenie się z własnymi przekonaniem i postawami wobec idei społeczeństwa wielokulturowego.
- Budowanie zespołów międzynarodowych, które dzięki różnorodnym kompetencjom kulturowym mogą tworzyć ciekawe projekty dla społeczności międzynarodowych. O tej koncepcji możemy przeczytać w wywiadzie z Fahadem Saeed z teatru Mungo Park w Kopenhadze (Saeed 2022).
- Projektowanie długoterminowych procesów dla instytucji z zakresu wdrażania projektów i programów nakierowanych na wielokulturowość. Do tego konieczna może się okazać współpraca z organizacjami pozarządowymi, samorządami miejskimi, partnerami zagranicznymi czy wyższymi uczelniami.

Wracając do pytań postawionych w artykule – czy muzea powinny się angażować w działania na rzecz osób z doświadczeniem uchodźstwa i migracji? Tak. Czy powinny projektować działania na rzecz wzmocnienia postaw etnorelatywistycznych i włączających? Tak. Czy powinny, w miarę możliwości, budować różnorodne kulturowo zespoły? Tak. Dlaczego? Tego oczekują od nas teraźniejszość i przyszłość, ponieważ świat i społeczeństwa się zmieniają, a muzea i instytucje kultury powinny w tych zmianach uczestniczyć i je wspierać.

Bibliografia

- Byszewski Janusz, Beata Nessel-Łukasik (2020). *Muzeum relacyjne przed progiem/za progiem*. Sulejówek: Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie – Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku.
- Cieślukowska Dominika (2022). *Muzeum otwarte*, materiały Echocast Polska.
- Coates Charlotte (2019). Museums Working with Refugees and Migrants. *Museum Next*, <https://www.museumnext.com/article/the-social-impact-of-museums-working-with-refugees-and-migrants/> [odczyt: 27.02.2023].
- Edukacja w świecie zmian (2023). Warszawa: Wydawnictwo FRSE.
- Emotienetwerken explainer video (2023). <https://www.youtube.com/watch?v=aYCvtQ2BiPM> [odczyt: 27.02.2023].

- Framer Framed (2023). <https://framerframed.nl/> [odczyt: 27.02.2023].
- Gołębiowska Barbara (2022). Nasze Muzeum. *Connecting Audiences Polska*, 4, 36–44.
- ICOM Polska (2022). *Nowa Definicja Muzeum*, <https://icom-poland.mini.icom.museum/nowa-definicja-muzeum/> [odczyt: 27.02.2023].
- Iwańczyk Karolina (2022). *Poznajmy się w Warszawie, Warszawa: Animacja + włączanie*. Warszawa: Wydawnictwo NCK.
- Jelińska Alicja (2022). Zaskakujące połączenia. O wdrażaniu integracji osób z doświadczeniem migracji w gdańskich instytucjach kultury. *Connecting Audiences Polska*, 4, 28–35.
- Kwiatkowski Piotr, Beata Nessel-Łukasik, Joanna Grzonkowska (2022). *Publiczność (w) muzeum*. Warszawa: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów.
- Landis Dan, Bennett Jean M., Bennett Milton J. (eds.) (2004). *The Handbook of Intercultural Training*, Los Angeles et al.: Sage.
- Peressut Basso, Lucca Pozzi (2012). *Museums in an Age of Migrations*. Mediolan: Politecnico di Milano, Dipartimento di Progettazione dell'Architettura.
- Saeed Fahad (2022). Różnorodność i włączanie: nie koniec, a początek długiej drogi. *Connecting Audiences*, 4, 20–27.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. 1997 nr 5 poz. 24.
- Whitehead Christopher, Eckersley, Susannah Mason Rhiannon (2012). *Placing Migration in European Museums: Theoretical, Contextual and Methodological Foundations*. Mediolan: Politecnico di Milano.
- VTS (2023). *Visual Thinking Strategies*, <https://vtshome.org/> [odczyt: 27.02.2023].
- Żák-Caplot Katarzyna (2021). *Warszawa dla początkujących, czyli sensoryczny kurs dla młodych przewodników z elementami historii, kultury i języka polskiego jako obcego*. Warszawa: Wydawnictwo FRSE.