

Grzegorz K. Sudół

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

ORCID: 0000-0002-2861-5678

## **Działania praktyczne w obszarze zarządzania kryzysowego związane z początkowym napływem uchodźców wojennych z terenów Ukrainy na przykładzie miasta Tarnowa**

## **Practical activities in the area of crisis management related to the initial influx of war refugees from the Ukraine on the example of the city of Tarnów**

### **Wprowadzenie**

Znaczenie badań dotyczących problematyki bezpieczeństwa i kompetencji zarządczych w zakresie zarządzania ryzykiem wzrosło dziś na nieznaną w dotychczasowej historii skalę, a natężenie niektórych rodzajów zagrożeń nigdy dotąd nie było tak ogromne, jak ma to miejsce obecnie. Odpowiedzią na skuteczne przeciwdziałanie w chwili wielkich wyzwań cywilizacyjnych jest zarządzanie kryzysowe, które Bagiński (2008, s. 9) określa jako proces realizowany przez władze publiczne we współdziałaniu z instytucjami i organizacjami oraz społeczeństwem w celu zaprowadzenia nad kryzysem i kształtowania jego przebiegu w taki sposób, aby zapewnić szeroko pojęte bezpieczeństwo.

Piwowarski (2017, s. 94), analizując przedmiot nauk o bezpieczeństwie, zauważa, iż może on dotyczyć samego środowiska społecznego ze

szczególnym uwzględnieniem człowieka, grup społecznych, narodów czy ludzkości. Jak wnioskują Czupryński, Wiśniewski i Zboina (2017, s. 31), przedmiot „badań nauk o bezpieczeństwie jest zbiorem rozmytym, któremu nie można oznaczyć granic poznawalności, ponieważ ma cechy entropii”. Zarówno szanse i zagrożenia, ale także wyzwania wpisują się w model skutecznego zarządzania i są stale zmieniającym się obszarem, który zajmuje badaczy zagadnienia bezpieczeństwa.

W świetle nauk o zarządzaniu i bezpieczeństwie, według Kitlera (2002, s. 21), jako podmiot jawi się człowiek, traktowany jako jednostka społeczna, a także jako określona zbiorowość społeczna. Na ten element wskazują autorzy Białej Księgi Bezpieczeństwa Narodowego RP (2013, s. 247), podkreślając różnice w więziach i uwarunkowaniach. Zgodnie z tą definicją, uwydatniony zostaje podmiot bezpieczeństwa mogący być jednostką – osobą ludzką lub przybierać charakter zbiorowości ludzkiej. Natomiast elementem zagrożenia bezpieczeństwa, według Kaliny (1991), jest wszystko to, co odnosi się do „utruty określonego dobra lub wartości, bądź czasowej lub względnie trwałej utraty zdolności do szeroko rozumianego rozwoju”. W owo zagrożenie wpisuje się doświadczenie, z jakim mamy do czynienia od 2022 roku, czyli wojna na Ukrainie.

Najczęściej podawaną datą inwazji Rosji w Ukrainie jest 24 lutego 2022 roku, którą Rosja określa jako początek tzw. operacji specjalnej na Ukrainie, a w rzeczywistości – zbrojnego ataku, obejmującego m.in. próbę zajęcia stolicy kraju. Podkreślić należy, że wojnę Rosja zapoczątkowała znacznie wcześniej aneksją części terytorium Ukrainy, w tym Krymu. O ile agresja w 2014 roku nie spowodowała masowego exodusu mieszkańców Ukrainy na zachód Europy, a przede wszystkim ucieczki z okupowanych terenów oznaczającej migrację wewnętrzną, to napaść z lutego 2022 łączyła się zarówno z masowymi migracjami wewnętrznymi, jak i uciezkami za granicę, między innymi do Polski. Liczba uchodźców z Ukrainy przebywających w Polsce jest trudna do oszacowania, a obraz pokazywany w jednym miesiącu może bardzo odbiegać od tego, który będzie prawdziwy w kolejnych miesiącach.

Zjawisko wielkiej i spontanicznej solidarności Polaków z uchodźcami przybierało struktury formalne i nieformalne – określane w mediach międzynarodowych przez ambasadora USA Marka Brzezińskiego jako „humanitarne supermościstwo”. Zjawisko to nie tylko wymaga opisanego, ale też wyjaśnienia. W pomoc uchodźcom zaangażowały się władze centralne oraz samorządowe, ale także na ogromną i niespotykaną dotąd skalę – społeczeństwo. Wdrażanie w tym szczególnym czasie współpracy w oparciu o model partnerstwa wielosektorowego,

skutecznie i systemowo pozwalało realizować pomoc na różnych płaszczyznach działania. O ile jednak względnie łatwo policzyć skalę pomocy państwowej oraz instytucjonalnej, podlegającej oficjalnej sprawozdawczości, to znacznie trudniej oszacować skalę pomocy indywidualnej. Z uwagi na rozproszony i w większości nierejestrowany charakter wymyka się ona prostym szacunkom. Jednocześnie pomoc ta miała wymiar nie tylko materialny, ale w dużej mierze symboliczny, ponieważ w wielu przypadkach wyprzedziła pomoc instytucjonalną oraz w istotny sposób wpływała na kształtowanie opinii publicznej w innych krajach, przez co pośrednio również pomagała tworzyć presję, na którą musiały odpowiadać rządy poszczególnych państw.

Artykuł jest próbą pokazania praktycznego funkcjonowania sieci wsparcia w zakresie partnerstwa wielosektorowego na przykładzie działań realizowanych w mieście Tarnowie, związanych z początkową falą uchodźców.

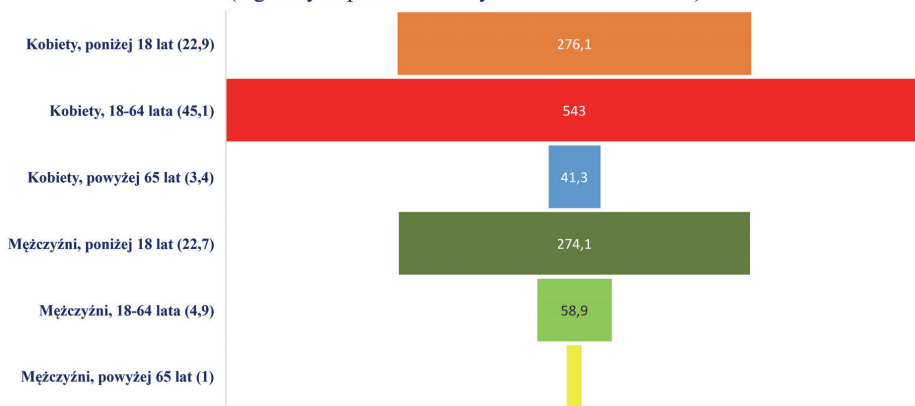
### **Początkowa fala uchodźców jako wyzwanie organizacyjne**

Już na początku wojny Polska stała się głównym kierunkiem ucieczek ludności cywilnej z Ukrainy. Straż graniczna na swoim Twitterze (od 23 lipca 2023 r. platforma nosi nazwę X) informuje, że od 24 lutego 2022 roku do września 2022 roku funkcjonariusze odprawili 6 mln 366 tys. osób przybywających z Ukrainy do Polski. Według danych ONZ największa część wszystkich uchodźców (8,4 mln osób – stan na dzień 2 lipca 2022 r.) – 51% – przybyła do Polski (UNHCR, 2022). Tak znaczny napływ uchodźców z Ukrainy do Polski wynikał między innymi z długiej linii granicznej między Polską a Ukrainą, oficjalnych deklaracji władz Polski, wskazujących na gotowość do przyjęcia wszystkich osób szukających schronienia przed wojną, a także licznej i dobrze zorganizowanej mniejszości ukraińskiej zamieszkującej Polskę przed wybuchem wojny. Dane Ośrodka Badań nad Migracjami wskazują, że liczba Ukraińców mieszkających w Polsce przed rosyjską inwazją mogła wynosić 1,35 mln osób (Duszczyk, Kaczmarczyk, 2022). Liczba uchodźców z Ukrainy faktycznie przebywających w Polsce jest znacznie mniejsza niż liczba osób, które wjechały z Ukrainy do Polski w okresie trwania wojny. Część uchodźców, którzy przybyli do Polski w pierwszych dniach wojny, zatrzymała się w Polsce jedynie na krótki czas, wybierając jako docelowe miejsce ucieczki inny kraj Unii Europejskiej.

Dane administracyjne z systemu PESEL pokazują, że przebywająca w Polsce populacja uchodźców na dzień 2 lipca 2022 roku może wynosić 1 mln 207 tys. osób (Otwarte Dane, 2022). Co istotne, Duszczyk wskazuje, że liczba ta może

być wyższa i wynosić od 1,45 mln do 1,55 mln. Posiadanie numeru PESEL daje uchodźcom prawo do korzystania ze świadczeń społecznych – między innymi jednorazowego świadczenia w wysokości 300 PLN na osobę, świadczeń z programu 500+ oraz Rodzinnego Kapitału Opiekuńczego. Można więc uznać, że większość uchodźców rzeczywiście przebywających w Polsce była zmotywowana do rejestracji w systemie PESEL, co potwierdzają dane Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej, według których na dzień 23 czerwca 2022 r. jednorazowe świadczenie w wysokości 300 PLN przyznane zostało 963 tys. osób. Przepuszcza się, że liczba uchodźców przebywających w Polsce na początku wojny, a więc liczba adresatów działań pomocowych, była wyższa niż liczba tych, którzy przebywają w naszym kraju obecnie. Struktura demograficzna przybyłych do Polskich uchodźców, w której dominującą rolę odgrywają osoby w wieku nieprodukcyjnym bądź kobiety obciążone obowiązkami opiekuńczymi, miała istotne znaczenie nie tylko dla określenia przyszłego potencjału ekonomicznego uchodźców (możliwości włączenia ich w rynek pracy), ale również przewidywanej skali zaangażowania państwa w pomoc uchodźcom. Większość przebywających w Polsce uchodźców stanowiły kobiety oraz dzieci. Dzieci w wieku do 18 roku życia to 45,6% populacji uchodźców, a kobiety w wieku 18–64 lata – 45,1%. Struktura demograficzna uchodźców zarejestrowanych w systemie PESEL według danych procentowych oraz wskaźnika w tys. na dzień 2 lipca 2022 r. wskazuje charakterystyczne znamiona strukturalne napływu uchodźców, które przedstawia poniższy wykres.

**Struktura demograficzna uchodźców zarejestrowanych w systemie PESEL**  
(wg danych proc. oraz w tys. na dzień 2.07.2022)



Źródło: opracowanie własne na podstawie portalu Otwarte Dane (2022).

Wśród uchodźców, którzy zostali w Polsce, większość zamieszkuje największe ośrodki miejskie. Na taki wzór decyzji osiedleńczych i relokacyjnych miały wpływ przede wszystkim większe szanse na znalezienie pracy w większych miastach oraz istniejące sieci powiązań rodzinnych i towarzyskich między nowo przybyłymi uchodźcami a obecną wcześniej diasporą ukraińską.

W pomoc przyjeżdżającym do Polski uchodźcom z Ukrainy włączyła się większość polskiego społeczeństwa oraz władze centralne i samorządowe. W pierwszych dniach po rozpoczęciu inwazji obserwowaliśmy spontaniczne, oddolne zaangażowanie społeczeństwa – na obszarze całej Polski. Uwzględniało ono bezpośrednie wsparcie materialne i finansowe dla uchodźców przebywających w pobliżu granicy, a także rozmaite formy wsparcia dla tych z nich, którzy zostali relokowani na obszarze całego kraju. Drugim istotnym wsparciem były działania władz państwowych oraz samorządów – zwłaszcza gmin zlokalizowanych w pobliżu przejść granicznych. Samorządy – wykorzystując własne środki finansowe oraz zaplecze instytucjonalne i kadrowe – organizowały udzielanie pomocy na przejściach granicznych oraz w punktach recepcyjnych. Pomoc rządowa na początku wojny była skoncentrowana na procedowaniu zmian legislacyjnych, które miały na celu zwiększenie przepustowości przejść granicznych, ustalenie statusu prawnego uchodźców w Polsce i ułatwienie ich funkcjonowania w pierwszych miesiącach pobytu. Już w marcu 2022 roku światło opracowana została Ustawa o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa. W konsekwencji powstawały kolejne rozporządzenia, m.in. dotyczące świadczeń oraz oceny wprowadzonej ustawy. Trzecim istotnym elementem było zaangażowanie się organizacji pozarządowych. Regulacje dotyczące charakteru i form tego działania i współpracy z innymi podmiotami określono szczegółowo przede wszystkim w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Zapisy zawarte w tym akcie prawnym mają charakter niewykluczający, co umożliwia prowadzenie innych niż ustawowe form współpracy, niemniej jednak najbardziej rozpowszechnione są właśnie formy wynikające z ustawy, o czym nadmienią Wrona i Bogacz-Wojtanowska (2016, s. 170). Organizacje niezależnie, a także poprzez organizowane konkursy, realizowały pomoc w zakresie wsparcia uchodźców przy jednoczesnym wsparciu przedsiębiorstw stających się partnerami podejmowanych wyzwań.

Skala i formy społecznego zaangażowania w pomoc uchodźcom, mobilizacja polskiego społeczeństwa w pomoc ukraińskim uchodźcom była bezprecedensowa, adekwatna do skali wyzwania, przed jakim stanęliśmy jako gospodarze, a także jako kraj tranzytowy dla najliczniejszej grupy uchodźców.

## Aktywna forma zarządzania kryzysowego na przykładzie miasta Tarnowa

Miasto Tarnów od samego początku inwazji w 2022 roku aktywnie angażuje się w pomoc uchodźcom z Ukrainy, o czym informuje na swojej stronie. W momencie pojawienia się pierwszej fali uchodźców zorganizowało pomoc i wsparcie na dworcu kolejowym i płynnie przeszło do organizowania systemowej pomocy. W marcu 2022 miasto zaprosiło organizacje pozarządowe do wsparcia działań. Wspomniana propozycja zamieszczona na BIP UMT opierała się na realizacji zadania pt. „Pomoc obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa”. Realizacja projektu stała się działaniem, w które zaangażowało się wiele organizacji pozarządowych we współpracy z Urzędem Miasta Tarnowa oraz wnioskodawcą, jakim było KCEM KANA, gdzie informacje o projekcie odnajdujemy na stronie organizacji. Dzięki sprawnej współpracy i koordynacji podmioty działające w partnerstwie wielosektorowym odpowiedziały swoim potencjałem i zasobami na krytyczną sytuację, która pojawiła się wraz z napływem pierwszych uchodźców.

### STRUKTURA ORGANIZACYJNA



Źródło: opracowanie własne.

Początkowo miasto realizowało wszystkie zadania własnymi zasobami osobowymi, na które składali się pracownicy urzędu i podległych jednostek przy współpracy licznych wolontariuszy, którzy zgłaszali się bezinteresownie,

informując i zapraszając do współpracy poprzez media, w tym w szczególności – media społecznościowe. Pierwszym wolontariuszom zostały przydzielone konkretne zadania. To właśnie pracownicy UMT, przekazując swoją wiedzę wolontariuszom, stali się liderami powstających punktów i sekcji. Punkty były zlokalizowane w mieście Tarnowie w kilku miejscach, gdzie strategicznym był Dworzec Główny PKP. Obiekt znajdujący się pod jurysdykcją wojewody małopolskiego uzyskał zabezpieczenie ze strony służb mundurowych i pracowników kolei przy jednoczesnym udostępnieniu powierzchni na poszczególne zintegrowane działania. Takim sposobem rodziła się pomoc, która przybierała na sile. Działanie ulegało ciągłym zmianom, wraz z dostosowywaniem pomocy do potrzeb osób uciekających przed wojną. Największe zmiany wywołało pojawienie się innych podmiotów i organizacji, działających w celu wsparcia uchodźców.

Nad całością działań opiekę sprawował Koordynator i Zastępca Koordynatora projektu, którzy byli w stałym kontakcie z pracownikami UMT. Warto w tym miejscu wspomnieć o podstawowych działaniach logistycznych zaproponowanych przez organizację w celu skoordynowania działań. Komunikacja wewnętrzna przebiegała dzięki opracowanemu programowi służącemu pozyskiwaniu i organizacji pracy zespołów wolontariuszy. Dzięki zakupionej bramce sms, zaczęto wysyłać informacje przeznaczone dla poszczególnych osób i zmian, uniknięto w ten sposób kumulowania się wolontariuszy w określonych godzinach, a ich braku w innym czasie, oraz pozwoliło zoptymalizować czas wolny osób zaangażowanych w pomoc. Przygotowano też specjalne identyfikatory odróżniające funkcje i osoby oraz kamizelki z odpowiednim oznaczeniem w celu natychmiastowej identyfikacji służb, takich jak np.: koordynator, tłumacz, pomoc medyczna. Trwałemu oznaczeniu uległy pomieszczenia, oznaczono je jako centrum wolontariatu, biuro, magazyn, strefa rodziny, przygotowano i wyposażono miejsca socjalne w celu regeneracji wolontariuszy, niezależne od uchodźców, tak by chociaż przez chwilę w spokoju można było się posilić i nabrać sił do dalszej pracy. Miejsca te były również oznaczone w kilku językach, a ponadto znajdowały się tam również najważniejsze informacje, potrzebne dla przyjeżdżających, umieszczone na tablicach, „potykaczach”, czy nośnikach roll-up. Dodatkowo wprowadzono system do komunikacji bezprzewodowej, tak aby przy zagłuszających dźwiękach pociągu na peronach, móc się sprawnie komunikować przy znacznych odległościach. Pomiędzy punktami zlokalizowanymi w mieście kierownicy punktów komunikowali się ze sobą dzięki wykupionym kartom SIM rejestrowanym na czas prowadzenia działań. Komunikacja wymagała bowiem sprawnego przepływu informacji o rozmieszczaniu się uchodźców, kwaterowaniu, uzupełnianiu



bieżącymi artykułami punktów i bieżącymi potrzebami charakterystycznymi dla miejsc, takimi jak np. brak teczek bagażowych czy wózków. Ponadto zamawianie posiłków, półproduktów i innych artykułów odbywało się również tą drogą. Na bieżąco też – poprzez nośniki medialne – przekazywano informacje o bieżącej sytuacji i potrzebach, korzystając z własnych zasobów i lokalnych mediów.

Zespół znajdujący się na Dworcu Głównym podzielony był na sekcje. Część osób działała bezpośrednio na hali dworca, a część zajmowała się organizacją pomocy poza nim, np. koordynacją na peronach, logistyką związaną z zaopatrzeniem i kwaterowaniem. Pod opieką Kierownika Zmiany działały następujące sekcje wolontariatu: punkt informacyjny (w tym informacja o noclegach i transporcie), sekcja rodzinna, opiekunowie hali i peronów, sekcja medyczna, logistyka – punkt przyjmowania i wydawania środków higienicznych, spożywczych i odzieży. Oprócz tego na dworcu znajdował się punkt rejestracji wolontariuszy obsługiwany początkowo przez pracowników UMT, a następnie organizację pozarządową. Istniał też punkt pomocy przedmedycznej i psychologicznej. Grupę charakteryzowała hierarchia, a na samym szczycie znajdowali się Kierownicy zmiany z ramienia organizacji, a także wolontariusze, wśród których znajdował się z reguły Lider konkretnego punktu wsparcia.

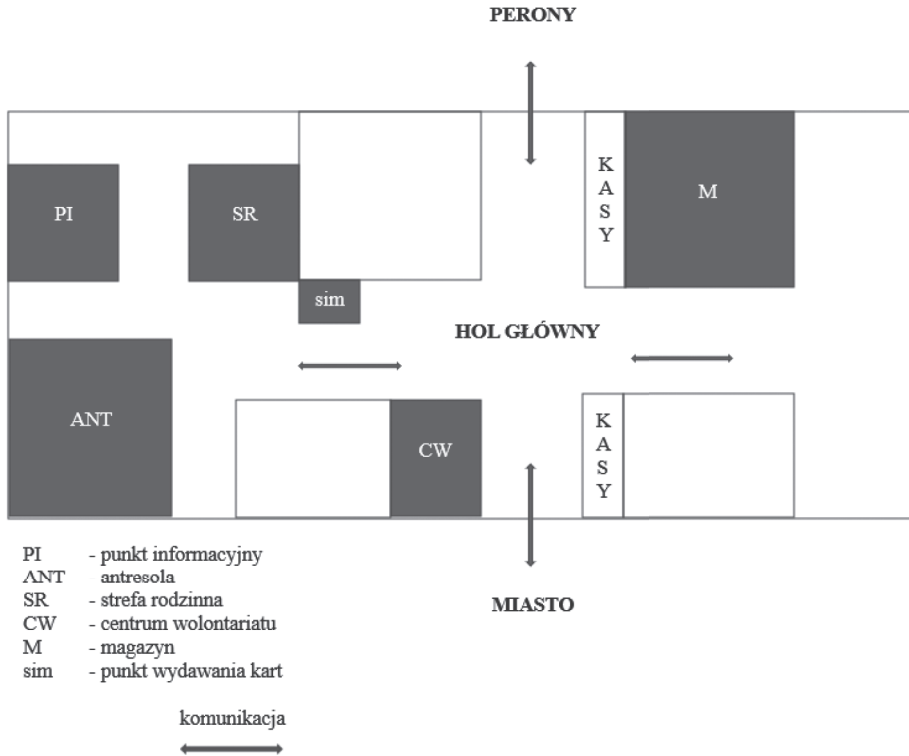
Punkt informacyjny zmieniał się na przestrzeni czasu. Przez pierwszych kilka dni wszystkie informacje i dane dotyczące osób potrzebujących i pomagających spisywane były na papierze, a osoby działające w tej sekcji manualnie przypisywały osoby potrzebujące pomocy do osób oferujących nocleg. Po upływie kilku tygodni powstał program komputerowy, stworzony specjalnie na potrzeby tego działu przez informatyka – pozwalał na łatwiejszą komunikację i świadczone usługi. Przez pierwsze miesiące nocleg mogły oferować zarówno osoby prywatne, jak i hotele. Warunkiem odbioru osób było wylegitymowanie przez policję osób zabierających grupę uchodźców. Często rolą wolontariuszy była procedura poinformowania służb porządkowych o zaistniałej sytuacji. Warto nadmienić, iż Urząd Miasta Tarnowa przygotował dwa punkty noclegowe. Jednym z nich była sala gimnastyczna mieszcząca się w najbliższym położonym Zespole Szkół Ogólnokształcących Nr 6, do którego wykorzystując zasoby własne z Pałacu Młodzieży wolontariusze dostarczyli materace oraz podstawowe zabezpieczenie sanitarno-higieniczne. Drugim działającym miejscem była Bursa przy ul. Św. Anny, gdzie rodziny również znalazły schronienia. Transport do wspomnianych miejsc odbywał się pieszo, gdzie niejednokrotnie wolontariusze, w szczególnych przypadkach, pomagali dotrzeć na miejsce, a w większości dzięki mapom nawigacyjnym wskazywali punkt docelowy. Informację o noclegach przekazywały



również i zajmowały się kwaterowaniem organizacje, które realizują działania statutowe w obszarze pomocy społecznej, takie jak Caritas. Innym zadaniem punktu była udzielanie doraźnych informacji dla podróżujących o możliwości przesiadek, informacji o stacjach docelowych, ale przede wszystkim o możliwości skorzystania z pakietu pomocowego oferowanego w Tarnowie. Przy współpracy ze Służbami Ochrony Kolei punkt informacyjny na bieżąco pozyskiwał wiedzę o liczbie składów i osób podróżujących od granicy, by sprawnie móc zorganizować pomoc na peronach oraz hali dworca. Informacja była niejednokrotnie przekazywane przez Kierowników składu pociągów i na bieżąco aktualizowana.

Jednym z zadań logistycznych na dworcu PKP było obsługiwanie punktów przyjmowania i wydawania środków spożywczych, higienicznych i odzieży, gdzie poza punktami do tego wyznaczonymi na terenie miasta, darczyńcy przynosili produkty i artykuły bezpośrednio na dworzec. Odzież i środki higieniczne można było otrzymać w dwóch wydzielonych do tego celu miejscach. Z kolei żywność otrzymano w dwóch punktach – informacyjnym oraz miejscu, gdzie zlokalizowana była sekcja rodzinna. Rozdawano kanapki, zupy instant, artykuły spożywcze i dla dzieci oraz przygotowywano ciepłe napoje. Produkty przynosili darczyńcy, a konfekcjonowali i przygotowywali wolontariusze. Część z przygotowanych pakietów, np. soczek, bułka, woda, słodycze, maskotka, trafiała na perony i była przekazywana do zatrzymujących się wagonów i osób, które wyruszały w dalszą drogę. W przygotowanie kanapek zaangażowani byli sami wolontariusze oraz inne organizacje, takie jak np. OSP czy Zgromadzenie Sióstr Serafitek. W pomoc zaangażowali się lokalni przedsiębiorcy, dowożąc do punktów konfekcjonowania i przygotowywania, np. pieczywo, drożdżówki, wodę i inne potrzebne artykuły, również z branży chemicznej i higienicznej. Zamówienia i zapotrzebowanie koordynował Kierownik Zmiany w porozumieniu z Koordynatorem. Było to o tyle istotne, iż koordynacja często odbywała się między pozostałymi punktami – magazynem logistycznym, punktem wydawania chemii i odzieży oraz artykułów spożywczych. Koordynacja charakteryzowała się m.in. ustaleniem i zabezpieczeniem stanów magazynowych w poszczególnych miejscach, które działały zgodnie z osobnymi celami. Niestety, z czasem coraz więcej osób zgłaszało się tam, żeby coś zjeść, ale nie wszyscy z nich byli uchodźcami. Czasami były to osoby bezdomne, czasami zwyczajni emigranci, którzy w Polsce przebywali dłuższy czas. Zadaniem wolontariuszy było czuwanie nad prawidłowym funkcjonowaniem celowej pomocy.

### RZUT POGLĄDOWY DWORCA PKP PODCZAS REALIZOWANYCH DZIAŁAŃ



Źródło: opracowanie własne.

Opiekunowie hali i peronów odpowiadali głównie za zdobywanie wiedzy o opóźnieniach pociągów i bezpośrednią pomoc zarówno na peronach, jak i w głównej hali dworca. Do zadań sekcji należało zdobywanie informacji o rozkładzie jazdy pociągów, informowanie o tym fakcie odpowiednich osób, pomoc przy kasach biletowych, kierowanie do miejsc rejestracji kart SIM, pomoc w nawigacji na dworcu oraz przy odczytywaniu rozkładów pociągów. Wolontariusze tej sekcji pomagali także w sposób bezpośredni, poprzez wsparcie fizyczne uchodźcom przy wysiadaniu lub wsiadaniu do pociągów oraz przenoszeniu bagaży. Wolontariusze ci nie mieli sprecyzowanych zadań, jak osoby w innych sekcjach. Funkcjonowali bardziej jako swego rodzaju łącznicy, którzy zapewniali w miarę możliwości płynny ruch uchodźców na dworcu. Głównym ich celem było przyjęcie uchodźców, zaprowadzenie do odpowiednich sekcji zgodnie z potrzebami, a także w przypadku osób, które udawały się w dalszą podróż, podprowadzenie

na odpowiedni peron. Ponieważ mieli bezpośredni kontakt z osobami uciekającymi z Ukrainy, niezwykle istotna w tej sekcji była obecność tłumaczy. Sekcja skupiała się również na utrzymaniu porządku w hali, kierowaniu ludzi do odpowiednich sekcji oraz informowaniu o opóźnieniach pociągów, a także zarządzaniu ruchem osób przyjeżdżających i odjeżdżających. Podstawą działania tej sekcji była rozległa wiedza o rozkładzie przyjazdów i odjazdów pociągów oraz potencjalnych opóźnieniach. W wolnych chwilach wolontariusze z tej sekcji byli dostępni do pomocy również w innych grupach wolontaryjnych. W ramach hali działał również niezwykle istotny punkt informacyjny. Jest to szczególnie ważne, gdyż wraz ze zmniejszającą się z czasem liczbą uchodźców na dworcu częściowo zmieniła się organizacja. Wcześniej, aby utrzymać porządek i płynność, przybывającym rodzinom przy wszelkich sekcjach towarzyszyli wolontariusze, natomiast gdy coraz mniej uchodźców pojawiało się na dworcu, ludzie sami mogli podchodzić do konkretnych punktów, nie było potrzeby kierowania ich ruchem.

Na dworcu nie od razu widoczna dla obserwatora była pomoc przedmedyczna, z czasem zmieniona na punkt wydawania podstawowych środków medycznych, np. bandaży, opatrunków, materiałów na oparzenia, ukąszenia, itp. Ze względu na charakter wykonywanych zadań osoby w tej sekcji często były łącznikiem z innymi instytucjami czy osobami, dla przykładu z policją, psychologiem, medykami. Ich działanie było doraźne, aczkolwiek istotnymi aspektami była komunikacja i dostępność pomocy. Obecność medyków zabezpieczała nie tylko przyjezdnych, lecz także otaczała opieką osoby niosące pomoc. Istotną kwestią było również wsparcie psychologiczne i informacja, gdzie taką pomoc można uzyskać. Z czasem w miarę malejącego napływu uchodźców Kierownicy zmiany posiadali numery kontaktowe na wypadek zaistnienia konieczności skorzystania z tego typu pomocy.

Strefa rodzinna – matki i dziecka – znajdowała się na parterze przy punkcie informacyjnym oraz na antresoli hali, z wejściem od bocznej strony dworca. Była strefą zamkniętą, do której nie było wglądu – szyby zostały zasłonięte plakataami, gwarantując przybyłym ciszę, spokój i prywatność. Miejsce wyposażone było w kojec, łóżeczko, zabawki, podstawowe artykuły spożywcze, higieniczne oraz biurowe, takie jak kolorowanki i książeczki dla dzieci. Dla komfortu osób tam przebywających tylko kobiety pracowały w tej strefie. W strefie na piętrze znajdowały się łóżka polowe oraz śpiwory, by w spokoju móc przeczekać noc i udać się w dalszą podróż. Praca w tej strefie była określana jako najtrudniejsza ze wszystkich stanowisk i punktów pomocowych. W innych punktach praca toczyła się szybkim tempem i miała tryb zadaniowy – nieustannie przewijały się nowe osoby

z konkretnymi pytaniami lub potrzebami. Brakowało czasu na ich bliższe poznanie i rozmowę o ich doświadczeniach ucieczki i wojny. Punkt matki i dziecka był spokojny, a praca z pozoru prostsza, bo nie wymagająca działań fizycznych. Praca ta była jednak bardzo obciążająca emocjonalnie ze względu na bezpośredni i ciągły kontakt z rozpaczą matek i z dziećmi bezpośrednio dotkniętymi okrucieństwem wojny.

Należy jeszcze wspomnieć o pozostałych punktach logistycznych, które znajdowały się na terenie miasta. O miejscach noclegowych już wspomniano. Punkt wydawania i przyjmowania artykułów spożywczych mieścił się przy ul. Wałowej. Był dostępny i otwarty przez cały tydzień dla osób, które znalazły zakwaterowanie w Tarnowie. Regularnie osoby te przychodziły po podstawowe produkty, by móc odciążyć w ten sposób osoby, które użyczyły im gościny. Punkt był prowadzony przez społeczność senioralną wspieraną przez organizację prowadzącą projekt. Drugi punkt mieścił się przy ul. Gumniska i zlokalizowany był na hali sportowej Pałacu Młodzieży. Jego celem podstawowym było przyjmowanie i wydawanie środków chemicznych, higienicznych i odzieży. Powierzchniowo był znacznie większy i doskonale nadawał się do tego typu działania. Wolontariusze segregowali, rozwieszali, przyjmowali i wydawali artykuły w sposób zorganizowany i przeprowadzany przez Kierownika zmiany. Warto wspomnieć, iż punkt ten przyjmował również wielkogabarytowe produkty, które następnie były dystrybuowane na pozostałe punkty projektowe, wg. zgłaszanych potrzeb. Ostatnim punktem, był magazyn zlokalizowany w zajezdni MPK przy ul. Okrężnej. Jego celem było przyjmowanie dużych dostaw i zasilanie nimi punktów. Spełniał również zadanie przeladunkowe rzeczy i produktów, które były wywożone na Ukrainę do miejsc proszących o wsparcie i pomoc. W tym punkcie praca była rotacyjna i uzależniona od transportów docelowych.

### **Wolontariat jako forma samorealizacji i społecznej odpowiedzialności**

Omawiając wpływ pracy, a ściślej służby na życie prywatne wolontariuszy, warto na początku zaznaczyć, iż praca na dworcu pochłaniała im bardzo dużo czasu w ciągu dnia, a przede wszystkim była absorbująca emocjonalnie. Większość wolontariuszy była świadoma podejmowanego trudu od samego początku. Miasto i organizacja tworząc warunki, w których praca wolontariuszy była bezpieczna, dzięki gwarantowaniu im wsparcia oraz regularnych zmian, dbała o higienę pracy wolontariuszy. Ponadto wolontariusze pracowali spontanicznie z uwagi na dynamiczną sytuację. W późniejszym odstępie czasu podjęto decyzję o zawarciu

Porozumień wolontariackich i ubezpieczeniu, tak by móc chociaż w ten sposób podziękować za ich pracę. Na życzenie wystawiane były zaświadczenie o podjętej pracy. Z tej formy korzystali głównie uczniowie, jako legitymizację wkładu w działalność społeczną, a braną pod uwagę do wystawianej oceny z zachowania na świadectwie. Wolontariusze wspominają, że początkowo nie odczuwali zmęczenia, głównie przez adrenalinę, ale gdy kończyła się ich zmiana, odczuwali skumulowane zmęczenie i emocje, które długo ich nie opuszczały. Warto zauważyć, że zmiana w sposobie radzenia sobie z emocjami u wolontariuszy związana była z lepszą organizacją i optymalizacją pracy, która nastąpiła dopiero po pewnym czasie od rozpoczęcia całej akcji pomocowej. Wolontariusze zgodnie wyrażali opinię, że najgorsza sytuacja była na samym początku wojny. W czasie pracy na poszczególnych punktach wolontariusze stawali się coraz bardziej profesjonalni i doświadczeni. To pomagało im radzić sobie w sytuacji permanentnego stresu. Nie oznacza to jednak, że stali się obojętnymi na los i cierpienie uchodźców, to, co faktycznie miało miejsce, lepiej określić jako proces uzmysłowienia sobie, że najskuteczniej mogą komuś pomóc, jeśli zachowają spokój i nie dadzą się ponieść emocjom i panice. Rozmówcy zgadzali się co do tego, że wolontariusze stanowili dla siebie nawzajem wsparcie emocjonalne. Część z nich była szczególnie wrażliwa na dobrostan pomagających, ponieważ pełnili role koordynatorów zmian, lecz nie tylko oni wykazywali także troskę. Wolontariusze pilnowali się nawzajem, by regularnie wracać do domu i regenerować siły. Wolontariusze starali się sobie pomagać, chociażby przez drobne gesty wsparcia. Zawierane znajomości okazały się wyjątkowe, szczególnie ze względu na swoje dwie cechy – zanik barier, np. wiekowej – i specyficzną dynamikę ich zawiązywania się – nieraz pominięciu ulegała faza „zapoznawania się”, znajomość powstawała od razu na głębszym poziomie. Taka specyfika znajomości mogła wynikać z łączącej wszystkich swoistej „mocy trudnej sytuacji”, którą współdzielili wolontariusze (styczności z osobami uciekającymi przed wojną i ich bagażem emocjonalnym, intensywna praca, nieraz przez wiele godzin), a także istnienia pewnego wspólnego mianownika, który z miejsca definiował ich jako „swoich”. Owym mianownikiem był wspólny cel – wszyscy wolontariusze byli na dworcu po to, żeby pomagać. Zrodziło się wiele przyjaźni i pojawiło się wiele oznak wsparcia. Znajomości zawarte pomiędzy wolontariuszami wykraczały poza zmiany pracy na dworcu. Osoby nieraz spotykały się prywatnie ze znajomymi również po zakończeniu działań.

## Podsumowanie

Zorganizowanie tak sprawnie działającej i wyspecjalizowanej struktury, jaka funkcjonowała w ramach wsparcia uchodźców w mieście Tarnowie, jest imponującym dokonaniem. To kolejny przykład na to, że współpraca w partnerstwie publiczno-społeczno-prywatnym jest efektywna, zgodna z elementami zarządzania kryzysowego, o których wspomina Ficoń (2011, s. 115) i przynosi określone, wymierne rezultaty.

Warto nadmienić, iż główną motywacją do pomagania, podejmowania działań jest altruizm połączony z pozytywnymi efektami dla jednostki, takimi jak polepszenie samopoczucia, podwyższenie własnej oceny i uniknięcie wyrzutów sumienia. Skłonność do pomagania z pewnością jest związana z odczuwaną przez nas empatią wobec innych osób, może wynikać z chęci uniknięcia samooskarżeń w sytuacji, kiedy nie udzielamy innym pomocy lub z chęci podwyższenia poczucia własnej wartości przez udzielenie pomocy innym osobom. Istotnym czynnikiem wpływającym na chęć do niesienia pomocy jest również świadomość, że my sami mogliśmy stać się ofiarami przemocy (efekt „to mogłem być ja”). Im bliżej miejsca tragedii, o czym nadmieniał Zagefka (2017), tym łatwiej wyobrazić sobie, że moglibyśmy stać się jej ofiarami.

Dlatego też decyzja o zakończeniu projektu – działania była trudna dla niektórych wolontariuszy, którzy czuli, że udało im się stworzyć coś wyjątkowego, a więzi między nimi dopiero zaczęły się utrwalać. Wydaje się jednak, że moment zakończenia działalności projektowej był odpowiedni. Zmieniały się potrzeby, motywacje i cele samych osób uchodźczych. Część z nich wróciła do Ukrainy, a duża część z tych, którzy zostali, od początku ma w planach jak najszybszy powrót. Motywacja wolontariuszy też zaczęła powoli spadać. Coraz trudniej było obsadzać w pełni zmiany, także zmęczenie dawało się we znaki. Większość zaczynała tęsknić za normalnym trybem życia, za czasem na wypoczynek, za kontynuacją zainteresowań, za spotkaniami ze znajomymi. Mówili, że nie można funkcjonować na najwyższych obrotach przez całe miesiące, trudno jest działać w stanie ciągłego kryzysu. Wolontariusze wspominali ten okres jako bardzo specyficzny i intensywny. Satysfakcja z pomocy uchodźcom oraz poczucie wspólnoty i nowo zawiązane, serdeczne i autentyczne znajomości w co najmniej wystarczającym stopniu rekompensowały trudy pracy w czasie pierwszych, tych spontanicznych tygodni pracy. Natłok zadań, bodźców i ciągle nowe wyzwania przynosiły natychmiastowe gratyfikacje, spowodowane nie tylko mierzeniem się z trudnościami i bezpośrednią obserwacją efektów swoich działań, ale też pozytywną

afirmacją własnych umiejętności radzenia sobie w kryzysowych sytuacjach. To samo stwierdzenie dotyczy podjętej współpracy w partnerstwie publiczno-społeczno-prywatnym.

Dzisiaj jedyną dobrą decyzją wydaje się w tej sytuacji wspieranie uchodźców w ich wyborach przy jednoczesnym zorganizowaniu długofalowej pomocy dla tych, którzy zostają, czy to z konieczności, czy z wyboru. A także zachowanie zdobytego doświadczenia i jego pogłębionej analizy w celu jego implementacji, a co za tym idzie, jeszcze skuteczniejszej pomocy w sytuacji kryzysowej.



**Streszczenie:** Artykuł ukazuje problematykę związaną z zarządzaniem kryzysowym w obliczu zjawiska migracyjnego wywołanego agresją Rosji w 2022 roku na Ukrainę. Omówione zostały podstawowe aspekty wsparcia uchodźców na przykładzie miasta Tarnowa. W materiale podjęto wyzwanie opisanie okoliczności przekroczenia granicy z Polską i zdiagnozowania potrzeb oraz zdefiniowania i przedstawienia celów, funkcji, zadań przed którymi stanęły podmioty publiczne, organizacje i wolontariusze. Ponadto przedstawiono możliwości współpracy i wykorzystania zasobów osobowo-rzeczowo-finansowych w realizacji projektów wspierających uchodźców w ich podmiotowym znaczeniu. Poruszono również kwestie związane z rolą i zaangażowaniem wolontariuszy w bezinteresowną pomoc ofiarowaną napływającej ludności.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kryzysowe, partnerstwo międzysektorowe, wolontariat

**Abstract:** The article presents the issues related to crisis management in the face of the migration phenomenon caused by Russia's aggression against Ukraine in 2022. The basic aspects of refugee support were discussed on the example of the city of Tarnów. The material takes up the challenge of describing the circumstances of crossing the border with Poland and diagnosing the needs as well as defining and presenting the goals, functions, tasks faced by public entities, organizations and volunteers. In addition, the possibilities of cooperation and the use of human, material and financial resources in the implementation of projects supporting refugees in their subjective significance were presented. Issues related to the role and involvement of volunteers in selfless help offered to the incoming population were also discussed.

**Keywords:** crisis management, cross-sectoral partnership, volunteering

## Bibliografia

- Bagiński, J. (2008). *Nowe zarządzanie kryzysowe w praktyce*. Poznań: FORUM.
- Biuro Bezpieczeństwa Narodowego. (2013). *Biała Księga Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa: BBN.
- Brzezinski, M. (2022). Humanitarne supermocarstwo. Pobrane 28 czerwca 2022 z: <https://notesfrompoland.com/2022/05/10/us-ambassador-calls-poland-humanitarian-superpower-for-response-to-ukraine-crisis/>.
- Czupryński, A., Wiśniewski, B., Zboina, J. (2017). *Nauki o Bezpieczeństwie. Wybrane problemy badań*, Józefów: CNBOP-PIP.
- Duszczyk, M. (2022). *Rejestracja PESEL obywateli UA*. Pobrane 28 czerwca 2022 z: <https://twitter.com/MaciekDuszczyk/status/1527661350926835712>.
- Duszczyk, M., Kaczmarczyk, P. (2022). The war in Ukraine and Migration to Poland: Outlook and challenges, *Intereconomics*, 57(3).
- Ficoń, K. (2011). *Logistyka kryzysowa. Procedury, potrzeby, potencjał*, Warszawa: BEL Studio.
- Kalina, R.M. (1991). Ogólne kategorie klasyfikacji i charakterystyki zagrożeń zewnętrznych. W: B. Hołyst (red.), *Człowiek w sytuacji trudnej* (s. 80–81), Warszawa: PTHP.
- KANA. (2022). *Wsparcie dla Ukrainy*. Pobrane z: <https://kana.pl/nasza-oferta/archiwum/tarnow-dla-ukrainy>.
- KPRM. (2023). *Informacje dla uchodźców*. Pobrane 12 maja 2023 z: <https://www.gov.pl/web/ua>.
- Kitler, W. (2002). *Obrona cywilna (niemilitarna) w Polsce*. Warszawa: MON.
- Ocena Skutków Regulacji do Rozporządzenia Rady Ministrów (2022) w sprawie maksymalnej wartości świadczenia pieniężnego przysługującego z tytułu zapewnienia zakwaterowania i wyżywienia obywatelom Ukrainy oraz warunków przyznawania i przedłużania jego wypłaty (Dz.U. 2022 poz. 1336).
- Ocena Skutków Regulacji do Ustawy o pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa (2022). (Dz.U. 2022 poz. 583).
- Otwarte Dane. (2022). *Zarejestrowane wnioski o nadanie statusu UKR w związku z konfliktem na Ukrainie. Stan na 03.07.2022 r.* Pobrane 4 lipca 2022 z: [https://dane.gov.pl/pl/dataset/2715,zarejestrowane-wnioskio-nadanie-statusu-ukr/resource/39730/table?page=1&per\\_page=20&q=&sort=](https://dane.gov.pl/pl/dataset/2715,zarejestrowane-wnioskio-nadanie-statusu-ukr/resource/39730/table?page=1&per_page=20&q=&sort=).
- Piwowski, J. (2017). *Nauki o bezpieczeństwie. Zagadnienia elementarne*. Kraków: WSBPiI APEIRON.
- Straż Graniczna. (2022). *Informacja o przeprowadzonych odprawach*. Pobrane 18 września 2022 z: [https://twitter.com/Straż\\_Graniczna/status/1571376823648374785](https://twitter.com/Straż_Graniczna/status/1571376823648374785).
- UMT. (2022). *Konkursy ofert*. Pobrane z: <https://tarnow.pl/Dla-mieszkanow/Urzed-Miasta/Wspolpraca-z-NGO/Zaproszenia-do-skladania-ofert>.
- UMT. (2023). *Tarnów dla Ukrainy – Тарнів для України – TARNÓW – Polski Biegun Ciepła*. Pobrane z: <https://tarnow.pl/Miasto/Tarnow-dla-Ukrainy-Tarnuv-dla-Ukrayini>.

- UNHCR. (2022). *Ukraine Refugee Situation*. Pobrane 4 lipca 2022 z: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>.
- Ustawa z dnia 12 marca 2022 r. *O pomocy obywatelom Ukrainy w związku z konfliktem zbrojnym na terytorium tego państwa* (Dz.U. 2022 poz. 583).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. *O działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873 ze zm.)
- Wrona, S., Bogacz-Wojtanowska, E. (red.) (2016). *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi*. Kraków: Wydawnictwo UJ, Kraków 2016.
- Zagefka, H. (2017). It Could Have Been Me: Proximity Motivates Disaster Giving. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 23(3).