

## OD MUZEUM ZAKŁADOWEGO DO MUZEUM ŚWIATOWEGO

Zacznę od mojego dzieciństwa. Z okna mojego pokoju w oddali widać było przejeżdżające pociągi. A ten o 22.10, do Warszawy, zawsze gwizdem oznajmiał swój wjazd na stację w Polanicy-Zdroju. Wyobrażałam sobie wtedy, że kiedyś nim wyjadę. Daleko. W świat. Marzenia o podróżach rozbudzała moja mama, warszawianka, którą po wojnie los rzucił na Dolny Śląsk. Mama chciała do Grecji i Egiptu, ja z kolei zobaczyć Indie, Peru i Wyspy Polinezji.

Gdy 20 lutego 1984 r. przekroczyłam próg Muzeum Papiernictwa, wprowadzana przez dyrektora Bardeckich Zakładów Papierniczych (dalej BZP), mgr inż. Jana Majkowskiego, podskórnie czułam, że zaczynam największą przygodę mojego życia. Takie słowa jak muzeum i zabytek kojarzyły mi się zawsze z piękniejszą stroną życia. Tutaj dostrzegłam, że są prawnie unormowane.

Statut Muzeum, który jak relikwię przekazał mi mój poprzednik, Zbigniew Strzygocki, był aktem prawnym, który wybiórczo akceptowały i realizowały BZP. A wszystko to z uwagi na pkt. 3 par. 2, mówiący, że do czasu określenia przez Ministra Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego innych zasad finansowania, środki potrzebne na rozwój i utrzymanie Muzeum zapewniają BZP w ramach finansowanej działalności pozaoperacyjnej. Ten zapis nigdy nie został zmieniony. Inne regulacje statutowe, jak aktywność naukowo-merytoryczna, w tym oświatowa, wydawnicza, pozostały martwe.

Muzeum Papiernictwa działało jako oddział BZP, z produkcją papieru czerpanego i drukarnią. Dochody z tego tytułu wraz z wpływami z biletów wstępu stanowiły dochody przedsiębiorstwa. Kryteria wydatków muzealnych nie były określone. Od czego zależały, poza płacami, nie umiem do dziś sprecyzować. Od możliwości, od dobrego humoru, od racjonalności argumentów? Nie wiem.

Aby się w tym mariażu przemysłu i kultury sprawnie poruszać, ukończyłam studia podyplomowe z muzealnictwa. Odbyłam wiele rozmów merytorycznych z panią mgr Krystyną Toczyńską-Rudysz, dyrektor Muzeum Ziemi Kłodzkiej. Ogromne wsparcie w tematach dotyczących historii papiernictwa otrzymałam od panów dra Józefa Dąbrowskiego i Leszka Goetzendorfa-Grabowskiego. Początki moich łódzkich<sup>1</sup> znajomości zawdzięczam pani docent Jadwidze Siniarskiej-Czaplickiej, historykowi papiernictwa i autorce pierwszej muzealnej ekspozycji. Ona to zresztą

---

<sup>1</sup> W Łodzi siedzibę miała większość instytucji związanych z branżą papierniczą. Ich pracownicy wspierali intelektualnie Muzeum Papiernictwa.

pobudziła moją ambicję do profesjonalnego ukształtowania wizji Muzeum znanym już, bo często przeze mnie wspomnianym zdaniem: „A cóż wy tam na rubieżach...” (...możecie...), wypowiedzianym na posiedzeniu Komisji Historycznej Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Przemysłu Papierniczego 25 stycznia 1985 r.

W jubileuszowym roku 20-lecia Muzeum (1988) udało mi się wynegocjować z dyrekcją BZP pewną autonomię działalności, której fundamenty zbudowała Rada Zrzeszenia Przemysłu Papierniczego, jednogłośnie opodatkowując plany poszczególnych przedsiębiorstw. Uzyskane w ten sposób środki miały być przeznaczone na rozwój dusznickiej papierni. Nigdy nam nie ujawniono, kto i ile tych środków przekazał na konto BZP w celu dofinansowania Muzeum.

Moje prasowe wypowiedzi o chęci i konieczności usamodzielnienia Muzeum potraktowano jako „nóż w plecy” tego, który karmi. Wiosną 1989 r. dyrekcja BZP wysłała mnie na rundę objazdową po fabrykach papieru po wsparcie finansowe. Nie wiodło się wtedy fabrykom najlepiej, ale jednak coś tam „użebrałam”. Potrzebowałam oddechu – wzięłam 10 miesięcy urlopu i wyjechałam w świat. Wróciłam pełna energii i zdeterminowana zmianami zachodzącymi w Polsce. Zmieniał się system polityczny, zmieniał system finansowy. Słowo ‘prywatyzacja’ zaczęło być jednym z najpopularniejszych. I niepokojących.

W takiej atmosferze doszło do zmiany dyrektora BZP. Nowym został mgr inż. Kazimierz Cał, dotychczasowy dyrektor techniczny. Wtedy też zaistniała możliwość przedstawienia w Ministerstwie Przemysłu i Handlu mojej idei usamodzielnienia Muzeum. Dyrektor Cał dał mi wolną rękę. Podsekretarz stanu, pan Tokarski, odpowiedzialny w ministerstwie za branżę papierniczą, uczynił pana mgra Tomasza Moszyńskiego osobą do kontaktów ze mną i pomocy w poruszaniu się między departamentami. Dyrektor Departamentu Prawno-Organizacyjnego, po rozmowie i ogólnym zapoznaniu się z ideą przejścia Muzeum pod skrzydła ministerstwa, powiedział wprost: „To trudna sprawa, ale dam pani najlepszą siłę, jaką mam w departamencie”. Była to pani Danuta Olko. Bardzo ostra, bardzo wymagająca. I bardzo życzliwa. Bywałam często w ministerstwie, musiałam odbyć wiele konsultacji, przedkładać kolejne dokumenty. Kiedyś pani Danuta Olko zobaczyła, jak na korytarzu przekładam papiery. Zaproponowała mi pokój z biurkiem i telefonem. Zawsze, kiedy przyjadę!

Sprawa wymagała uzgodnień z Ministerstwem Finansów, wszak trzeba nas było wprowadzić do projektu budżetu państwa na następny rok. Pani Olko ułatwiła mi konsultacje w Departamencie Budżetowym MF. Po tej wizycie, gdzie wstępnie określiliśmy ewentualny budżet Muzeum, miałam już więcej niż nadzieję.

W Ministerstwie Kultury i Sztuki uzgodnienia statutowe prowadziłam z panią Janiną Sikorską, świetną specjalistką od statutów. Jej cenne uwagi pomogły mi napisać projekt statutu, a potem w dyskusji uzyskać aprobatę pani Olko. Było tylko jedno ale... Aby uzyskać zgodę i podpis Ministra Kultury, koniecznie przed końcem roku, ten statut wcześniej musiała oficjalnie sprawdzić pani Sikorska. Pokazała mi imponujący stos statutów i zapytała: Widzi to pani?

Wszystkie wstępne uzgodnienia przebiegły pomyślnie i dostałam pozwolenie na oficjalne złożenie wniosku przez Bardeckie Zakłady Papiernicze o zgodę na podział przedsiębiorstwa i wyodrębnienie Muzeum Papiernictwa jako samodzielnej instytucji kultury. Tym razem Rada Pracownicza BZP podjęła uchwałę dla nas korzystną. Jej zgoda była niezbędna.

Gdy już cały wniosek był gotowy, a przygotowywałam go z panią Kamińską z BZP, okazało się, że pierwsze strony trzeba antydatować, bo dyrektor leży w szpitalu w Ząbkowicach ze złamaną nogą na wyciągu. Pojechałam, pamiętam, taksówką, za własne zarobione pieniądze, po południu, w godzinach odwiedzin. Podpisał. Następnego dnia byłam w Warszawie. Wniosek przyjęto. Zostałam jeszcze raz czy dwa poproszona na konsultacje w sprawie budżetu. Pozostało czekanie.

Jakich argumentów użyto, a może i nacisków, tego nie wiem. Pani Olko jest już emerytowanym urzędnikiem państwowym. I to urzędnikiem z klasą. Mówi: „Nie mogę wszystkiego pamiętać”. Faktem jest, że zarządzenie o utworzeniu z dniem 1 stycznia 1992 r. Muzeum Papiernictwa w Dusznikach Zdroju jako samodzielnej instytucji kultury pod bezpośrednim nadzorem Ministra Przemysłu i Handlu oraz merytorycznym Ministra Kultury i Sztuki podpisali obaj ministrowie w dniu 23 grudnia 1991 r. Była to ważna decyzja, zapobiegająca być może likwidacji Muzeum, tak jak to się stało z BZP.

Okres walki o przyszłość Muzeum był to również czas pracy nad wizją i programem działania Muzeum, prawdziwego Muzeum. Skończyło się oglądanie się na Bardo i obarczanie BZP odpowiedzialnością za niemożliwe. Otrzymaliśmy nieodpłatnie cały majątek Muzeum, obiekty, wyposażenie, zbiory, nawet zapasy magazynowe papieru ręcznie czerpanego – to było niczym posag na nową drogę życia.

Wchodziliśmy w nową formę organizacyjną z optymizmem, ale i z obawą. Pierwszy kwartał przeżyliśmy „z szuflady”, czyli z wpływów bieżących. Raz nawet na wypłatę pożyczylam pieniądze z Urzędu Miasta. Dotacje z budżetu, w tym limit na płace, otrzymaliśmy od drugiego kwartału.

Po siedmiu latach ministerialnej opieki, w związku z reformą administracyjną państwa, Muzeum przeszło pod skrzydła Urzędu Marszałkowskiego Dolnego Śląska. Od 1 stycznia 1999 r. Muzeum Papiernictwa jest samorządową instytucją kultury.

Miałam szczęście zatrudnić świetnych ludzi, którzy z czasem wyrosli na prawdziwych profesjonalistów, z wielką korzyścią dla Muzeum. Przeżyliśmy razem wiele wzruszeń, otwierając nowe ekspozycje w wyremontowanych salach, odbierając wielokrotnie nagrody w konkursach Ministerstwa Kultury na wydarzenie muzealne, otwierając nasze wystawy w kraju i za granicą, sprząając po wielkiej powodzi. Cieszyliśmy się z kolejnych tytułów uzyskiwanych przez doksztalających się pracowników, jeździliśmy na konferencje i szkolenia, także zagraniczne, i wycieczki, które miały nam dać relaks, ale też pokazać kraj i świat. A potem mogliśmy sobie powiedzieć – bez kompleksów: jesteśmy dobrzy.

Cieszę się, że mogłam tu pracować. Dzięki tej pracy zwiedziłam też świat: Korea Południowa, Kanada, Francja, Austria, Włochy, Rosja, Hiszpania (to zawdzięczam Ministerstwu Kultury), Niemcy, Szwajcaria, Belgia.

Mam też przyjaciół z Międzynarodowego Stowarzyszenia Historyków Papiernictwa (IPH) oraz poznałam wielu artystów sztuki papieru z Międzynarodowego Stowarzyszenia Artystów Sztuki Papieru (IAPMA), z którymi się przyjaźnię i których prace zdobią moje miejsca życia.

I wracam do początku mojego wystąpienia. Chciałam zawsze wyjechać w wielki świat. Wyjechałam. I przyjeżdżam tutaj z radością, bo tutaj też jest wielki świat! Czyż nie?

Gratuluje mojemu następcy, panu drowi hab. Maciejowi Szymczykowi, oraz wszystkim pracownikom medalu Gloria Artis dla Muzeum Papiernictwa. Cieszę się, że Muzeum jest w dobrych rękach, że ma pomysły, że się rozwija. Życzę samych sukcesów.

## **FROM A FACTORY MUSEUM TO A GLOBAL MUSEUM**

### **Summary**

The Autor, while managing the Museum of Paperaking from 20 February 1984, had encountered during the initial few years a number of obstacles posed by the management of *Bardeckie Zakłady Papiernicze* (which the Museum in Duszniki then reported to) as well as organizational problems in the field of the factory vs. museum relations. The trouble peaked on the turn of the 80s and the 90s in the 20<sup>th</sup> when the plant in Bardo faced increasing financial problems which had a negative effect on the situation of the museum. The solution seemed to be to exclude the museum in Duszniki from the plant and to subordinate it, as an independent cultural institution, directly to the Ministry of Industry and Commerce and of the Ministry of Culture and Arts. Due to the Author's great engagement the goal was finally achieved and the above scenario was realized at the beginning of 1992. That step, considered to be one of the most significant ones in the history of the Museum, enabled transformation of the factory museum into a cultural institution with an extensive exhibition and educational program of a worldwide importance.

*Translation*  
*Aneta Ożga*

## **VON EINEM BETRIEBSMUSEUM ZU EINEM WELTMUSEUM**

### **Kurzfassung**

Die Autorin hatte als Leiterin des Papiermuseum seit dem 20. Februar 1984 über die ersten Jahre sowohl gegen zahlreiche, durch die Geschäftsführung des Papier-

und Zellulosenbetriebes in Bardo (dem das Museum in Duszniki unterstellt war) gestellte Hindernisse, als auch gegen Probleme zwischen dem Betrieb und dem Museum anzukämpfen. Die Probleme türmten sich um die Wende der 80er und 90er Jahre des 20. Jahrhunderts auf, als der Papier- und Zellulosenbetrieb in Bardo in zunehmend schwierige finanzielle Lage geriet, was sich auf die Situation des Museum negativ auswirkte. Die Lösung der prekären Lage war es, das Museum in Duszniki auszugliedern und es als eine selbständige Kultureinrichtung unter die direkte Aufsicht des Industrie- und Handelsministeriums sowie die sachliche Aufsicht des Kultur- und Kunstministeriums zu stellen. Dank den intensiven Bemühungen der Autorin geschah dies am Anfang 1992. Durch diesen Schritt, der heute als eine der wichtigsten Handlungen in der Geschichte des Museums angesehen wird, konnte ein kleines Betriebsmuseum in eine weltweit anerkannte kulturelle Einrichtung mit reichhaltigem Ausstellungs- und Bildungsangebot umzuwandeln.

*Übersetzt von  
Janusz Mrówka*



Wystawa 20 lat Muzeum Papiernictwa w 1988 r. Od lewej: Jan Majkowski – dyrektor Bardeckich Zakładów Papierniczych, Bożena Makowska – dyrektor Muzeum Papiernictwa, Andrzej Kubik – Wojewódzki Konserwator Zabytków i Józef Dąbrowski – historyk papiernictwa



Ekspozycja stała na początku lat 90. XX w. (sala nr 1)



Ekspozycja stała na początku lat 90. XX w. (sala nr 4)



Ekspozycja otwarta w 1997 r. (sala nr 1)



Fot. 5. Wystawa otwarta w 1998 r. (sala nr 4)