

Toruń, 11 listopada 2016 r.

**dr Marlena Jabłońska**  
Instytut Historii i Archiwistyki  
Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu  
ul. Władysława Bojarskiego 1  
87-100 Toruń

### **Autoreferat**

1. Imię i nazwisko: Marlena Jabłońska
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe/artystyczne – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej:  
  
**2002 r.** tytuł zawodowy magistra historii, specjalność archiwalna – Wydział Nauk Historycznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, pod kierunkiem prof. dr hab. Haliny Robótki.  
  
**2006 r.** stopień doktora nauk humanistycznych w zakresie historii nadany uchwałą Rady Wydziału Nauk Historycznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu na podstawie rozprawy doktorskiej „Dokumentacja specjalna w skomputeryzowanych systemach informacji archiwalnej”, pod kierunkiem prof. dr hab. Haliny Robótki.  
  
**2007 r.** dyplom ukończenia 2-semesteralnych studiów podyplomowych na kierunku Komunikacja społeczna i public relations, Wyższa Szkoła Bankowa, praca dyplomowa „Działania z zakresu public relations archiwów na przykładzie Archiwum Państwowego w Toruniu”, pod kierunkiem dr Barbary Bielickiej.
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych/artystycznych:
  - a) od 1 listopada 2006 r. do dziś – adiunkt w Instytucie Historii i Archiwistyki Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, w Zakładzie Zarządzania Dokumentacją i Informacji Archiwalnej.

4. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U., nr 65, poz. 595 ze zm.):

a) tytuł osiągnięcia naukowego/artystycznego: Nowe wyzwania archiwów. Komunikacja społeczna i *public relations*

b) autor/autorzy, tytuł/tytuły publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa:

Marlena Jabłońska, Nowe wyzwania archiwów. Komunikacja społeczna i *public relations*, Toruń 2016, Wydawnictwo Naukowe UMK.

c) omówienie celu naukowego/artystycznego ww. pracy/prac i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania

Archiwa – instytucje, które w toku swej działalności realizują cztery podstawowe funkcje: gromadzą, opracowują, przechowują i udostępniają materiały o czasowej wartości użytkowej i wartości historycznej stanowią przedmiot badań stanowiących główne osiągnięcia naukowe. Nie jest to łatwy obiekt badawczy, głównie ze względu na fakt, iż są one żywym organizmem, podlegającym nieustannym, choć ewolucyjnym, zmianom: formuły, organizacji, realizowanych zadań a także społecznej roli, jaką przychodzi im pełnić. Wpływ na ten proces mają zarówno czynniki zewnętrzne, takie jak wydarzenia historyczne, przemiany ustrojowe, zmiany legislacyjne, rozwój techniki i technologii, potrzeby i oczekiwania społeczne, jak i wewnętrzne – obszar działalności, specyfika zasobu, jakość nadzoru i kontroli, uwarunkowania prawne, model organizacji i zarządzania, profil użytkownika i sylwetka personelu. Czynniki te wpływają na archiwa, ale też stawiają przed nimi coraz to większe wyzwania. Ogniskują się one wokół dwóch obszarów. Pierwszy z nich to technologia, która oddziałuje zarówno na ich organizację jak i sam zasób. Należy tu wymienić chociażby cyfrową postać wytwarzanych materiałów, cyfrowe archiwa, elektroniczne zarządzanie dokumentacją. Muszą zatem one bardzo mocno wejść w świat nowoczesnych technologii, nowinek technicznych, zaawansowanych rozwiązań informatycznych. Drugim obszarem jest zmiana paradygmatu archiwów, zmiana formuły archiwum jako instytucji. Zasada publiczności archiwów została sformułowana w dekreście z 25 czerwca 1794 roku podczas rewolucji francuskiej i otworzyła archiwa dla wszystkich obywateli Francji, czyniąc je tym samym publicznymi, otwartymi i dostępnymi. Z biegiem lat

zasada ta ewaluowała, stając się coraz bardziej powszechną, obejmującą inne kraje, ale i coraz bardziej liberalną. Liberalizacja ta poszła w kierunku powszechnego dostępu do zasobów archiwów.

Dziś archiwa powoli przestają być narzędziem władzy, aparatem represji i terroru, azylem naukowych poszukiwań, ale stają się miejscem spotkań ludzi. Przechodzą od „strażnika pamięci” do „promotora świadomości”. Otwierają się na zmianę, na społeczeństwo, na użytkownika. Stają się coraz bardziej dostępne, przyjazne, zaangażowane w pracę na rzecz samej instytucji i najbliższego jej otoczenia. Działania w tym obszarze wymagają od pracowników archiwów kompetencji w zakresie komunikacji społecznej i *public relations*.

Wyzwanie, określone w dysertacji jako komunikacja społeczna i *public relations*, stanowi rozważany na jej łamach problem badawczy. Celem pracy jest pokazanie możliwości zagospodarowania przez archiwa mechanizmów wypracowanych przez nauki zarządcze w tym marketing, jego narzędzi, metod i technik postępowania a przede wszystkim wdrożenia określonej filozofii zarządzania instytucją.

Komunikacja społeczna i *public relations* to fakty, działania, relacje, ale to także emocje, skojarzenia, niedopowiedzenia. To nauka, sztuka, filozofia. To narzędzia pozwalające zakotwiczyć instytucję w świadomości społecznej, zbudować dobre relacje z tymi, którzy chcą stanowić jej część. Pozwalają zyskownie się jej dostosować do zachodzących zmian. Zyskownie, czyli korzystnie, dobrze dla instytucji i dla jej otoczenia. Narzędzia te „szyte” są na miarę, dobrane w sposób indywidualny. By móc je stosować, należy je poznać i umiejętnie dobrać do specyfiki podmiotów je wykorzystujących. *Public relations* nie jest bowiem czymś, czego dokonuje instytucja. Jest to raczej rezultat procesu zachodzącego w umysłach ludzi, adresatów tych działań. Każda inicjatywa jednostki lub grupy wpływa na opinię publiczną w sposób dla niej mniej lub bardziej korzystny. Najważniejszym elementem praktyki *public relations* jest natomiast nastawienie, wiara w sens działań i przekonanie o słuszności obranej drogi postępowania, a jego podstawową zasadą jest wrażliwość na ludzi i czas, w odniesieniu do otoczenia, przemian społecznych, sytuacji kryzysowych. Jest to charakterystyczny sposób myślenia o instytucji jako zintegrowanej całości, zespole połączonych komórek wchodzących w interakcję z otoczeniem zewnętrznym, gdzie człowiek, jego potrzeby, możliwości i oczekiwania stanowią oś działań. I w takim ujęciu *public relations* został przedstawiony w omawianej monografii. Nie jako studium przypadku, nie jako strategię, programy i plany działania, ale jako filozofia zarządzania archiwami. Może ona bowiem zmienić sposób postrzegania instytucji i stworzyć szansę na walkę ze stereotypami poprzez wzrost społecznej

świadomości, edukację, rozwiniętą kulturę dokumentacyjną, a przede wszystkim rzetelną i dobrze przygotowaną informację. Zwrócenie uwagi środowiska archiwistów na kwestie komunikacji społecznej i *public relations* jako szansy na pozytywną zmianę może stanowić praktyczny wymiar przeprowadzonych badań.

Rozważania nad komunikacją społeczną i *public relations* w archiwach rozpoczęłam od próby zdefiniowania pojęcia „archiwum”. Pozwoliło to na pokazanie szerokiego tła, różnych, czasem odmiennych stanowisk, głębi i wieloznaczności. Jasno nakreśliło przedmiot badań. Pozwoliło to także na pokazanie osobom, które zawodowo nie są związane z archiwami, czym one są, jakie pełnią funkcje – także społeczne, skąd pochodzą, jakie są ich korzenie i dokąd zmierzają. Ponadto tak szczegółowe zdefiniowanie przedmiotu daje szansę na poszerzenie kręgu odbiorców prowadzonych rozważań. Wydaje się to szczególnie istotne z uwagi na fakt, iż poruszona tematyka łączy elementy badań humanistycznych i zarządczych, co nadaje im też w pewnym sensie interdyscyplinarny charakter. Jest to także potwierdzenie obecnego i eksponowanego nurtu w nauce, gdzie w wyniku wydzielenia się coraz węższych specjalizacji mówi się o zjawisku interdyscyplinarności badań. Jak uważa Waldemar Chorążyczewski archiwistyka nie zamykała się w przeszłości i nie zamyka współcześnie na nowinki z zakresu teorii informacji czy organizacji i zarządzania. Wyzwania przyszłości, jak się wydaje, będą jeszcze większe, a odpowiedzią na nie winna być archiwistyka integralna, łącząca metody i wyniki badań różnych nauk. Tylko tak szerokie podejście do archiwistyki daje szansę na dobrą adaptację archiwów w przyszłym społeczeństwie i takie przygotowanie archiwistów, by byli oni w stanie spojrzeć na archiwa i archiwalia w wieloaspektowym wymiarze, wciąż się uczyć i otwierać się na to, co nowe i niezbadane, na to, co przynosi rozwój nauk i rozwój archiwów.

Próbie zdefiniowania pojęcia „archiwum” przeprowadziłam w układzie rzeczowo-chronologicznym. Przyjęty układ miał na celu wskazanie różnych miejsc, w których odnaleźć można definicje i rozważania w odniesieniu do archiwistyki. W pierwszej kolejności przeprowadziłam analizę w słownikach pojęć i terminów archiwalnych polskich i obcych. Przywołane definicje mają charakter esencjonalny, są krótkie i zwięzłe, ale też bardzo rzeczowe. Czasem odróżniają je niuanse, na pozór nieznaczne szczegóły lub różne rozmieszczenie akcentów wiążące się z wyodrębnianiem nie tylko podstawowych zadań, ale i obszarów działalności. Według *Polskiego słownika archiwalnego* z 1952 roku archiwum to instytucja powołana do zabezpieczania, gromadzenia, porządkowania, konserwacji, przechowywania i udostępniania akt, które utraciły swą pierwotną użyteczność bieżącą zarówno w kancelarii jak i w składnicy akt, ale nadal zasługują na zachowanie. Ponadto

archiwum określa się gmach lub lokal, w którym mieści się sama instytucja ale i w przenośni: zespół archiwalny lub zasoby archiwalne w znaczeniu zawartości. W definicji zwrócono uwagę na niewłaściwe używanie terminu archiwum na określenie składnicy akt (np. Archiwum Wydziału N) oraz zbioru materiałów (np. archiwum filmowe, archiwum krajoznawcze). Autorzy wyraźnie rozdzielają archiwum i składnicę akt definiując składnicę jako część instytucji powołanej do przechowywania registratury danego podmiotu, czyli akt wycofanych z bieżącego użytku, ale niekiedy jeszcze potrzebnych, a tym samym niedostatecznie dojrzałych do przeniesienia do archiwum. Taki sposób myślenia o archiwum kieruje uwagę w stronę archiwum-instytucji. Instytucji o jeszcze słabo sprecyzowanym charakterze, ale o nakreślonych zadaniach. W definicji umieszczonej w słowniku z 1974 r. archiwa nabierały określonego charakter, mają dokładnie wyznaczone zadania i obowiązki, ale także prawa. Mogą być samodzielnymi instytucjami, ale i komórkami organizacyjnymi powołanymi do swoich zadań, zbliżonych do tych realizowanych przez samodzielną instytucję, jednak nie identycznych. Są zróżnicowane, gdyż uwzględniono ich podział na: archiwa zakładowe, przejściowe, wielozakładowe, wyodrębnione i z powierzonym zasobem. Archiwum to także gmach, ale i dokładnie określona grupa zgromadzonych w nim materiałów. Przywołane definicje umieszczone w wybranych słownikach obcych (*A Glossary of Archival and Records Terminology* oraz *Dictionary of archival terminology*) prezentują sposób myślenia o archiwum przez pryzmat zasobu i gromadzonych w nich materiałów. Wyraźnie widać tu akcent stawiany na trwałe zapisy i wartość informacji w nich zawartej. Jest to podejście różne od tego przyjętego w Polsce, gdzie uwaga koncentruje się wokół funkcji archiwów. Nie znika jednak archiwum jako instytucja, komórka organizacyjna czy budynek lub jego część. Po raz pierwszy natomiast pojawia się termin „dyscyplina archiwalna”.

Poszukując znaczenia pojęcia „archiwum” zaprezentowałam także stanowiska obowiązujące w wybranych podręcznikach archiwistycznych, gdzie rozważania dotyczące archiwum mają charakter wykładu. Dobór podręczników i ich omówienie w kolejności chronologicznej miały poprowadzić czytelnika od rozważań najstarszych do tych nam współczesnych. Kazimierz Konarski, w najstarszym polskim podręczniku archiwistyki z roku 1929, definiuje archiwum jako stały zbiór dokumentów, przede wszystkim o charakterze urzędowym, ułożonych systematycznie i przeznaczonych do użytku służbowego lub naukowego. Nazwa „archiwum” jego zdaniem powinna być, używana dla instytucji, w których pracuje fachowo wykształcony archiwista, a nie urzędnik administracyjny danego działu służby państwowej. Każdy pracownik bowiem ma wiedzę i kompetencje do wykonywania określonych zadań. Archiwum to dalsza przeszłość, akta zamknięte, nieaktualne dla bieżącego

urzędowania, dojrzewające do perspektywicznego ujęcia przez historyka lub retrospektywnych badań administracji, które do archiwum dostarczane są partiami przez registratury. W podręczniku *Archiwistyka* z 1989 roku wśród rozważań na temat teorii i metodyki umieszczono problematykę terminologii archiwalnej. Tam też odnaleźć można pojęcie „archiwum”. Bohdan Ryszewski wyszedł od stwierdzenia, iż pojęcie „archiwum” jest pojęciem wieloznacznym. W Polsce pojawiło się prawdopodobnie w XIII wieku jako oznaczenie zbioru dokumentów. Od XVI wieku widoczne jest szersze jego wykorzystanie i określanie mianem „archiwum” miejsca przechowywania dokumentów, ksiąg i akt. W tym też okresie zaczęto wymieniać archiwa jako osobne jednostki obok kancelarii. Dwieście lat później narodziła się potrzeba utworzenia instytucji zajmujących się zabezpieczeniem, przechowywaniem, opracowaniem akt pozbawionych opieki ze strony właścicieli i dysponentów. W naturalny sposób instytucje te nazwano archiwami. Jednocześnie w ramach rozwijających się urzędów administracyjnych tworzono archiwa do przechowywania akt własnych i odziedziczonych. Przywołanie przez autora historycznego kontekstu, podobnie jak zrobiła to wcześniej Stanisława Pańków, pozwoliło na pokazanie zarysu dziejów archiwów i w nich upatrywanie tożsamości archiwów i przyczyn wieloznaczności pojęcia.

Ta wieloznaczność pojęcia utrwalała została w literaturze naukowej. Już w 1928 roku na łamach „Archeionu” Stanisław Ptaszycki przedstawił rozważania etymologiczno-historyczne nad tym terminem, prezentując różne stanowiska historyków, odwołując się do ustaleń leksykografów i przywołując najstarsze źródła, w których pojęcie to się pojawia. Kazimierz Konarski wrócił do problematyki terminologii archiwalnej już po zakończeniu II wojny światowej. Najpierw w 1948 roku omówił podejmowane przez archiwistów działania na rzecz ujednoczenia używanych terminów, przywołał naukowe dyskusje, artykuły i podręczniki poświęcone tej tematyce, a także przedstawił owoce prac komisji terminologicznej – Sekcji Archiwalnej Koła Warszawskiego Związku Bibliotekarzy i Archiwistów Polskich. Przez kolejne lata tematyka ta nurtowała archiwistyczny świat naukowy. Toczyła się ona wokół pojęcia, jak i jego rozumienia, sposobu postrzegania archiwów, ich miejsca w społeczeństwie, tożsamości i znaczenia. Podejmowali ją m.in. Andrzej Tomczak, Bohdan Ryszewski, Stanisław Nawrocki, ale także przy okazji prowadzenia innych badań Daria Nałęcz czy Waldemar Chorążyczewski. Ten ostatni zainicjował kulturoznawcze podejście do problemu współczesnych archiwów.

W rozumieniu referowanych badań archiwa to instytucje, które realizują przypisane im, podstawowe funkcje. Na potrzeby badań wyszczególniłam cztery grupy archiwów. Pierwszą stanowią archiwa będące instytucjami publicznymi, samodzielnymi, o własnej

strukturze organizacyjnej i określonym zakresie autonomii. Nierzadko podległe organom lub instytucjom wyższego rzędu i tworzące sieć bliźniaczych instytucji i ich oddziałów, ale posiadające określony budżet i stałe drogi finansowania działalności. Archiwa te przechowują zarówno państwową, jak i niepaństwową część narodowego zasobu archiwalnego, a ich cechą wyróżniającą jest zagwarantowany określonymi przepisami prawa stały i regularny dopływ materiałów archiwalnych oraz realny wpływ na kształt swojego zasobu. Grupę tę reprezentują m.in. archiwa państwowe podległe Naczelnemu Dyrektorowi Archiwów Państwowych (centralne i terenowe), archiwa wojskowe, archiwa kościelne (zakonne, archidiecezjalne i diecezjalne). Drugą grupę tworzą archiwa będące komórkami organizacyjnymi, czyli stanowiące część określonej całości, jeden z elementów struktury organizacyjnej o zdefiniowanych zadaniach i kompetencjach, lecz o ograniczonej samodzielności. Ich decyzje oraz inicjatywy zależą w większości przypadków od zgody organu prowadzącego. Dopływ materiałów jest stały i określony, najczęściej jednostrumieniowy. Także kwestie finansowe są tu ściśle określone i uregulowane. Trzecią grupę stanowią archiwa społeczne i ośrodki dokumentacyjne. Instytucje, które często działają w charakterze fundacji i muszą zabiegać o środki na swą działalność oraz we własnym zakresie pozyskiwać materiały archiwalne. Ich znaczenie na polu zabezpieczenia niepaństwowego zasobu archiwalnego jest olbrzymie. Zagospodarowują one, przez swój społeczny i dokumentacyjny charakter, przestrzeń nieobjętą nadzorem instytucji państwowych. Współcześnie ta grupa archiwów coraz mocniej zaznacza swoją obecność w przestrzeni publicznej i cieszy się rosnącym zainteresowaniem. Ostatnią, czwartą grupę stanowią archiwa rotacyjne. Instytucje o charakterze komercyjnym, pokazujące inne, często bardzo nowoczesne oblicze archiwów. Zabiegające o swój zasób i samofinansujące. Archiwa tego typu swobodnie poruszają się w świecie marketingu i swoją działalność opierają na jego narzędziach a korzyścią wynikającą z prowadzonej działalności jest dla nich zysk finansowy.

Funkcje i zadania archiwów na przestrzeni lat ewoluowały. Powiedzieć można od klasyki do współczesności. W literaturze przedmiotu wymieniana jest bogata paleta funkcji, istniejące w przeszłości i obowiązujące współcześnie typologie, stare i nowe zadania. Ich podziału dokonać można z uwagi na kilka czynników. Po pierwsze zakres czynności. Jest to klasyczny podział funkcji na: gromadzenie, przechowywanie, opracowanie i udostępnianie. Po drugie z uwagi na cel działalności: funkcja administracyjna (urzędowa) – traktowana jako funkcja polityczna oraz funkcje: naukowa, edukacyjna i promocyjna jako funkcje kulturowe. Po trzecie z uwagi na zakres i obszar realizacji: funkcje zewnętrzne i funkcje wewnętrzne. Po czwarte ze względu na stopień aktywności, gdzie wyróżnić można funkcje czynne i bierne. Po

piąte z uwagi na zachodzące relacje, z podziałem na funkcje: prawną, kulturową i administracyjną – traktowane jako funkcje dowodowe lub prawno-dowodowe. I wreszcie szóste podział z uwagi na czas: na funkcje klasyczne (stare, tradycyjne) oraz nowe (współczesne). Nowe funkcje archiwów rozpatrywać można w obrębie dwóch obszarów: technicznym i społecznym. Pierwszy z nich obejmuje zadania realizowane przez archiwa a związane z postępem technicznym, procesem informatyzacji i cyfryzacji. Drugi natomiast, społeczny, odnosi się do zadań związanych z funkcjonowaniem archiwów w sferze publicznej. Przywołany tu podział jest umowny a przeprowadzone badania pokazują, że postawione granice są płynne. Próby jednoznacznego przypisania zadań i działań do konkretnych funkcji kończą się niepowodzeniem. Podobnie jak próba ich wartościowania. Na przestrzeni lat bowiem jedne z funkcji tracą, a inne zyskują na popularności i znaczeniu. Wydaje się, że jest to proces naturalny, ewolucyjny, który następuje samoistnie pod wpływem wielu czynników, może nawet mody czy popularności, ale wszystkie one tworzą szeroki wachlarz działań, inicjatyw, zadań, które archiwa realizują. Wszystkie wzajemnie się uzupełniają i współdziałają.

Nowe funkcje archiwów to nowe wyzwania, jakie przed nimi stoją. To – w mojej ocenie – nowa filozofia zarządzania instytucją. Nowe spojrzenie na archiwa w społeczeństwie, ich rolę i zadania w tym obszarze; archiwa w administracji, potrzeby i oczekiwania wszystkich stron; archiwa w biznesie, prawa i obowiązki, ale też zyski i straty; archiwa w przestrzeni technicznej i technologicznej, korzyści i zagrożenia. Nowe funkcje archiwów to nowa postawa polegająca na większym zaangażowaniu w pracę, w relacje, w otoczenie, ale i w różnego typu projekty, konsultacje społeczne, procesy legislacyjne; to otwarcie na otoczenie, na technologie, na współczesne problemy zewnętrzne pozornie niezwiązane z branżą; to świadomość miejsca w społeczeństwie, znaczenia, potrzeby funkcjonowania i przekazywanie tej świadomości na zewnątrz. To nowe funkcjonowanie archiwów oparte na komunikacji społecznej i *public relations*, które dają możliwość zmiany dotychczasowej optyki. Pasywna postawa archiwów doprowadziła do sytuacji dobrze zdiagnozowanej przez Rafała Galubę, do wielu opóźnień i zaniedbań, których skutki odczuwalne będą przez wiele lat. Nowe otwarcie daje szansę na zmianę, na odbudowanie relacji ze społeczeństwem, wsłuchanie się w jego potrzeby, na wdrażanie nowoczesnych rozwiązań, aktywizację środowiska, na czerpanie z dobrych wzorców, na czynną postawę w sprawach dotyczących samych archiwów i archiwistów, ale i zarządzania dokumentacją. Nowe otwarcie to także umiejętność identyfikacji potrzeb określonych grup interesariuszy, podmiotów, które z archiwami wchodzi w relacje albo będą w te relacje wchodziły w



przyszłości. Identyfikacja potrzeb, ale i ich wywoływanie. I to zarówno w obszarze kompetencji i potrzeb miękkich: społecznych, emocjonalnych, kulturalnych, jak i kompetencji twardych, związanych z techniką i technologią. Postrzeganie to idealnie wpisuje się w filozofię funkcjonowania społeczeństwa wiedzy, opartego na kapitale społecznym, intelektualnym oraz relacjach. Postępujące współcześnie procesy syntezy pracy, globalizacja, przemiany w obszarze kultury, czasu i przestrzeni sprawiają, iż zmianie ulegają zewnętrzne warunki funkcjonowania organizacji. Przeobrażanie się otoczenia, dynamika procesów rozwoju techniki, technologii, informatyzacji i konkurencji wymagają od różnych podmiotów, w tym także archiwów, elastyczności reagowania, determinacji w działaniu zespołów oraz zmian w podejściu do zarządzania i w strukturach organizacyjnych, na te promujące inicjatywę, kreatywność i samodzielność.

Strategiczne myślenie o instytucji, jej roli i zadaniach stanowi ważny element marketingowej filozofii zarządzania. „Strategia archiwów państwowych na lata 2010-2020” ogłoszona przez Sławomira Radonia 23 grudnia 2010 r. została wprowadzona w celu wsparcia procesu zarządzania siecią archiwów państwowych w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu oraz była odpowiedzią na obowiązek wprowadzenia w archiwach kontroli zarządczej. Archiwa otrzymały jasno określoną misję, wizję, cele działania (strategiczne i operacyjne) oraz mierniki realizowanych zadań. Został także wyznaczony kierunek zmian. Dyskusja, która toczyła się w środowisku archiwistów w związku z wejściem w życie tego dokumentu oraz w obliczu dodatkowych obowiązków, które wraz z nim spadły na pracowników archiwów ujawniła swego rodzaju obawę przed tym, co nowe, przed oswojeniem kolejnych obszarów aktywności i permanentną oceną ilości i jakości prowadzonych działań. Strategia ta, pomimo że wdrożona w archiwach państwowych, posiada wiele uniwersalnych zapisów, które wykorzystane mogą być przez archiwa innego typu. Archiwa państwowe bowiem tworzą największą sieć archiwów w Polsce. Najlepiej zbadaną, o stałej strukturze, która przez lata stanowiła dla innych archiwów i innych sieci swoisty wzór organizacji i zarządzania. Wyznaczała określone cele, ustanawiała standardy, wdrażała procedury, wprowadzała zmiany, które z czasem stawały się normą. Być może również w obszarze strategicznego myślenia o zarządzaniu, zarówno siecią jak i instytucją, będzie liderem w swej branży.

Marketingowe podejście do zarządzania archiwami opiera się na strategicznym planowaniu, sprawnym organizowaniu, efektywnym motywowaniu oraz permanentnym kontrolowaniu. Marketing rozumiany jako „działalność zmierzająca do zaspokojenia pragnień i życzeń nabywców poprzez procesy wymiany” wykorzystywany jest współcześnie zarówno

przez podmioty komercyjne, jak i organizacje non profit. Znaczna część archiwów prowadzi działalność niedochodową a ich niekomercyjność rozumiana jest jako częściowy lub całkowity brak zarobkowania lub rezygnacja z wpływów finansowych od użytkowników. Brak zysku nie oznacza jednak w ich przypadku braku pożytku. Pożytkiem jest bowiem zysk społeczny, w postaci m.in.: lepszej wiedzy społeczeństwa, większych umiejętności, wyższej sprawności intelektualnej, godziwszej rozrywki oraz pełniejszego zaspokojenia oczekiwań realnych i potencjalnych odbiorców ich usług. Z marketingowego punktu widzenia archiwa prowadzą bowiem działalność usługową wobec państwa i narodu gromadząc, przechowując, opracowując i udostępniając najcenniejsze ślady ludzkiej działalności. Także archiwa komercyjne doskonale wpisują się w tę ideę. Dla nich bowiem, zarządzanie instytucją w oparciu o zasady marketingu jest czymś całkowicie naturalnym, tym co pozwala im konkurować na rynku usług zewnętrznych. Usługi swe świadczą dla określonej grupy odbiorców, których satysfakcja ze współpracy z archiwami stanowi jeden z priorytetów działalności. Także dla archiwów bieżących, które nie posiadają osobowości prawnej i mają ograniczony wpływ na proces zarządzania całą instytucją, marketing usług i marketing relacji jest szansą na pokazanie swojej działalności i zbudowanie dobrych relacji z innymi komórkami organizacyjnymi.

Okres transformacji systemowej w Polsce spowodował nie tylko zmiany w podejściu do ustroju i gospodarki państwa, ale także podporządkował potrzebom konsumentów funkcjonowanie instytucji świadczących usługi społeczne. Instytucje publiczne coraz częściej sięgają po narzędzia dotychczas zarezerwowane dla firm i przedsiębiorstw w celu usprawnienia funkcjonowania instytucji, podniesienia efektywności ich pracy, kształtowania pozytywnego wizerunku instytucji i dobrego zarządzania personelem. W grupie tej znalazły się m.in. biblioteki, muzea, galerie, uczelnie, szkoły, urzędy, ale i archiwa. W mojej ocenie prym wiodą tu biblioteki. Świadczy o tym bogata literatura przedmiotu i bardzo wyraźnie widoczne zmiany jakie zachodzą w samej instytucji i w jej najbliższym otoczeniu. Biblioteki i archiwa wiele natomiast łączy. Stoją one bowiem na straży dziedzictwa kulturowego, wpływają na postawę obywateli, funkcjonują w świecie kultury i edukacji. Marketingowa świadomość bibliotekarzy powinna zatem być przykładem, inspiracją dla archiwistów i zarządzających archiwami. Archiwa ponadto pełnią funkcję urzędów wiary publicznej i ich drugim biegunem odniesień powinny być urzędy administracji publicznej, które coraz częściej wykorzystują marketingowe strategie zarządzania personelem i instytucją. Zasady marketingu komunalnego odnoszą się przede wszystkim do specyfiki administracji, ale eksponują także potrzebę budowania dobrych relacji pomiędzy urzędem, świadczącym

określone usługi, a interesantami o sprecyzowanych potrzebach i oczekiwaniach. Marketingowe podejście do zarządzania instytucją w żaden sposób nie umniejsza powagi urzędu, nie dyskredytuje go jako instytucji poważnej i godnej zaufania a raczej kształtuje dobry wokół niego klimat – na czym archiwum także powinno zależeć.

Marketing relacji zwany również marketingiem relacyjnym lub partnerskim opiera się na pielęgnowaniu relacji pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą, wzajemnej współpracy, szacunku oraz dbałości o jakość oferowanych produktów bądź usług. To związki lojalnościowe i powiązania strategiczne z grupami interesariuszy, ale i pojedynczymi odbiorcami usług. Relacje budowane są w oparciu o komunikację, która jest tu określonym rodzajem aktywności. Zachodzące w archiwach relacje i ich znaczenie dla funkcjonowania instytucji można analizować we wszystkich ich typach i rodzajach. Archiwa coraz częściej zauważają w swym otoczeniu człowieka, i to w różnym kontekście i różnej konfiguracji, a antropologiczna koncepcja podejścia do archiwów i archiwistyki wydaje się coraz popularniejsza. Jak uważa Andrzej Tomczak, przemiana funkcji archiwów sprowadza się zasadniczo do przejścia od archiwisty siedzącego w archiwum, skoncentrowanego na pracach wewnętrznych, do archiwisty wychodzącego na zewnątrz, zajętego różnymi formami pracy dla społeczeństwa, regionalisty i oświatowca, kontaktującego się stale z ludźmi. Aktywność i zaangażowanie cechować mają także archiwistę przyszłości a w kontekście funkcjonowania archiwów mówi się o zmianie punktu ciężkości, o przesunięciu akcentu z gromadzenia i przechowywania zasobu na jego udostępnianie, z zasobu na użytkownika. Archiwa bowiem służyć mają całemu społeczeństwu realizując założenia zasady publiczności archiwów. Archiwiści i badacze archiwów intuicyjnie zatem zauważają potrzebę budowania dobrych relacji w samej instytucji oraz z podmiotami, z którymi się one kontaktują w trakcie realizacji swych funkcji, z grupami interesariuszy, którzy tworzą ich docelowe otoczenie. A z tego punktu już tylko krok do marketingowego podejścia do zarządzania instytucją, podejścia opartego na relacjach.

Komunikacja to proces przekazywania informacji pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Komunikaty wysyłać i odbierać mogą zarówno osoby, jak i instytucje. Komunikacja odgrywa zasadniczą rolę w zarządzaniu organizacją, w tym także archiwami. Jest niezastąpionym narzędziem podczas planowania, organizowania, motywowania oraz kontroli, a jej organizacyjny wymiar przekłada się zarówno na relacje wewnątrz instytucji, jak i na zewnątrz. Komunikacja wewnętrzna obejmuje wszystkich pracowników archiwum, wszystkich szczebli i wszystkich wydziałów (merytorycznych, administracyjnych i technicznych), w zależności od przyjętej struktury organizacyjnej oraz typu archiwum.

Przebiega ona w układzie pionowym i poziomym. Z góry do dołu i z dołu do góry, kiedy przekazywane są komunikaty oficjalne w swej formalnej postaci, z wykorzystaniem przyjętych i zatwierdzonych do stosowania narzędzi komunikacyjnych. Komunikacja w układzie poziomym odbywa się pomiędzy pracownikami archiwum tego samego szczebla, w formie nieoficjalnych i często niewiążących komunikatów, z wykorzystaniem narzędzi, które stanowią uzupełnienie sformalizowanych procedur. Ma ona charakter spontaniczny i jest przejawem oddolnych inicjatyw. Pozwala na budowanie silnych relacji pomiędzy pracownikami i jest okazją do tworzenia wspólnoty, poczucia bliskości, współodpowiedzialności. Stanowi narzędzie integracji i konsolidacji najbliższego, bo wewnętrznego środowiska archiwum. Poprawna komunikacja wewnętrzna w archiwum, oparta na jasnych zasadach, pozwala motywować pracowników do pracy, pobudzać ich aktywność zachęcając do zgłaszania inicjatyw własnych, a także integrować. Komunikacja zewnętrzna przebiega w dwóch kierunkach – od instytucji i do instytucji. Komunikaty bowiem wychodzą na zewnątrz archiwum i wracają do niego w formie komunikatów zwrotnych oraz informacji pozyskanych z otoczenia i z inicjatywy samego archiwum a nie na skutek wysłanego komunikatu. Informacje przychodzące dotyczą różnych aspektów funkcjonowania archiwów i stanowią bardzo ważne źródło wiedzy na ich temat. Komunikacja przebiega pomiędzy instytucją a grupami interesariuszy tworzącymi jej otoczenie. Otoczenie archiwum zostało zidentyfikowane w oparciu o wskazany już wcześniej podział na: archiwa jako samodzielne instytucje, archiwa komórki organizacyjne, archiwa jako instytucje społeczne oraz archiwa jako podmioty komercyjne. Podział ten pozwolił na szeroką analizę oraz wskazanie podobieństw i różnic w strukturze otoczenia.

Proces komunikacji w organizacji realizowany jest z uwzględnieniem specyfiki instytucji, w oparciu o kanon wyselekcjonowanych i optymalnie dobranych narzędzi. Jako podstawę ich omówienia w odniesieniu do archiwów wykorzystałam typologię zaproponowaną przez Krystynę Wojcik w 2001 i powtórzoną w 2005 roku. Zwróciłam szczególną uwagę na charakter archiwum, na jego możliwości techniczne, logistyczne i finansowe, na potrzeby i oczekiwania odbiorców usług, na wykorzystywane narzędzia w przeszłości i współcześnie oraz na szeroką gamę instrumentów elektronicznych, które w przywołanym zestawieniu nie zostały omówione.

Komunikacja społeczna stanowi także podstawę budowania relacji. *Public relations* w omawianej monografii to proces społeczny o charakterze konstruktywnego dialogu, to system działań z zakresu komunikowania społecznego. Jest to działalność podejmowana świadomie, celowo, intencjonalnie. Prowadzona w sposób metodyczny, czyli systematyczny, planowy,

oparty na badaniach i analizach. Wyznaczone cele działań wymagają kontynuacji i dłuższych okresów realizacji, dlatego PR cechuje trwałość i długookresowość. Działalność ukierunkowana jest na ukształtowanie pożądaných relacji między organizacją a tą częścią otoczenia, którą jest ona zainteresowana i która nią się interesuje obecnie lub może interesować się w przyszłości. I wreszcie relacje opierają się na wzajemnym zrozumieniu, zaufaniu, wiarygodności, pozytywnym nastawieniu i postrzeganiu oraz unikaniu konfrontacji.

*Public relations* w archiwach rozpatrywać można w odniesieniu do wszystkich funkcji PR. Najwięcej uwagi poświęciłam trzem z nich: wizerunkowej, która uznawana jest za dominującą i często utożsamiana z *public relations*, zarządczej oraz kryzysowej. Za istotę prowadzonych rozważań na temat *public relations* w archiwach uznać należy opracowany i omówiony zestaw korzyści, które te działania mogą przynieść archiwom. Oparte na wiedzy zdobytej podczas badań na ich temat, świadczonych usług, ich jakości, dostępności i stopnia atrakcyjności dla ich odbiorców. Mówią o otoczeniu instytucji, pozwalają je zidentyfikować i scharakteryzować, określić potrzeby i oczekiwania, rozpoznać trendy i nastroje społeczne. Płynące z badań wnioski mogą mieć realne przełożenie na jakość ich pracy, poziom świadczonych usług, szerokość i dostępność oferty, a także przyjęte rozwiązania, standardy i procedury postępowania. *Public relations* to także dbałość o wizerunek i dążenie do kreacji pożądanego obrazu instytucji w grupach docelowych. Dla archiwów to szansa na walkę ze stereotypami i okazja do zbudowania od nowa, opartego na głębokich wartościach i poszanowaniu tradycji, wizerunku nowoczesnej i otwartej instytucji. Instytucji zarządzanej w sposób odpowiedzialny i profesjonalny, uwzględniającej, w miarę możliwości, potrzeby i oczekiwania otoczenia, reagującej na zgłaszane postulaty lub sygnały zmian. *Public relations* daje archiwom możliwość mówienia o sobie, o swoich zadaniach i działaniach w okresach pokoju i w obliczu sytuacji kryzysowych. Korzyści możemy więc rozpatrywać w wymiarze stawianych celów, ale i penetrowanych obszarów. W przypadku archiwów beneficjentami korzyści będą zatem: archiwum – jako organizacja, zasób danego archiwum, jego pracownicy oraz określone grupy interesariuszy – ich otoczenie zewnętrzne.

Rozważania na temat nowych wyzwań archiwów w obszarze komunikacji społecznej i *public relations* przedstawione w monografii stanowiącej główne osiągnięcie badawcze są efektem badań prowadzonych przeze mnie od 2006 r., uzupełnieniem publikowanych wcześniej wyników i wyznaczeniem nowych obszarów naukowej aktywności.

## 5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo – badawczych (artystycznych)

Komunikacja społeczna i public relations w archiwach nie jest jedynym przedmiotem moich dotychczasowych zainteresowań badawczych. Podejmowane przeze mnie prace nad dokumentacją nieaktową, metodyką jej opracowania a także wykorzystaniem komputerów w pracy z archiwaliami wpisały się w nurt badań prowadzonych w toruńskim ośrodku archiwistycznym. Stanowiły także kontynuację zainteresowań zainicjowanych rozprawą doktorską. Moja praca w Zakładzie Zarządzania Dokumentacją i Informacji Archiwalnej również miała wpływ na prowadzone badania: redakcja Biblioteki Zarządcy Dokumentacji, badania nad archiwum bieżącym, w skromnym stopniu nad procesem kształtowania zasobu archiwalnego, metodami selekcji i brakowaniem a także organizacji i funkcjonowania archiwów w Polsce. Wreszcie zaangażowanie w kwestie kształcenia archiwistów i zarządców dokumentacji, które było efektem rosnącego doświadczenia dydaktycznego i potrzebą pogłębionej refleksji nad procesem kształcenia i programami studiów z zakresu archiwistyki i zarządzania dokumentacją.

- a) dokumentacja nieaktowa i metodyka jej opracowania z uwzględnieniem metod komputerowych

Badania nad dokumentacją nieaktową prowadzone przez Helenę Karczową w latach 70. i Halinę Robótkę w latach 80. XX w. stanowiły inspirację do podjęcia tematów badawczych związanych z archiwaliami specjalnymi, sporządzanymi innymi technikami niż dokumentacja tradycyjna, aktowa. Wyszłam od próby zdefiniowania grupy dokumentacji dotychczas mało rozpoznanej w archiwach a mianowicie materiałów ulotnych i przeprowadzenia ich systematyzacji (*Problem definicji druków ulotnych gromadzonych w archiwach*, „Archeion”, t. 105, 2003, s. 180-192). Opublikowany w „Archeionie” artykuł był jednym z tych, które zainicjowały szerszą dyskusję w środowisku archiwistów i w pewnym stopniu przyczyniły się do rozpoczęcia prac nad przygotowaniem wytycznych metodycznych do opracowania materiałów ulotnych. Problematyka materiałów ulotnych była przeze mnie poruszana jeszcze wielokrotnie. Podczas Toruńskich Konfrontacji Archiwalnych omówiłam wybrane problemy teoretyczne związane z metodyką opracowania tej dokumentacji i skonfrontowałam je z prezentowanymi w literaturze przedmiotu rozwiązaniami praktycznymi (*Materiały ulotne - teoria i praktyka archiwalna w kontekście obowiązujących wytycznych metodycznych*, [w:] *Teoria archiwalna: wczoraj, dziś, jutro* / pod red. Waldemara Chorążyczewskiego i Agnieszki

Rosy, Toruń, 2011, s. 291-302). Zestawienie to pozwoliło pokazać, czym dla praktyków jest teoria, jak ją wykorzystują i na ile stosują oraz w jaki sposób praktyka wpływa na rozwój teorii. W duchu praktycznych rozwiązań stosowanych w instytucjach gromadzących materiały ulotne podjęłam się próby porównania zasobu Archiwum Państwowego w Toruniu i zbiorów Książnicy Kopernikańskiej pod kątem zgromadzonych przez te instytucje afiszy teatru w Toruniu (*Afisze teatru w Toruniu w zbiorach Książnicy Kopernikańskiej i zasobie Archiwum Państwowego w Toruniu*, „Folia Toruniensia”, t. 11, 2011, s. 83-98 [współautor]). W artykule pokazałam różne drogi akcesji, odmienną stosowanych metod opracowania oraz specyfikę zgromadzonych afiszy.

Kolejną grupę dokumentacji nieaktowej, która stanowiła szczególnych przedmiot moich naukowych zainteresowań była dokumentacja audiowizualna. W roku 2005 podjęłam się analizy problemu z zakresu teorii i metodyki archiwalnej a mianowicie sposobu definiowania i stosowania pojęcia fotograficznej jednostki inwentarzowej (*Co stanowi fotograficzną jednostkę inwentarzową? Przyczynek do analizy wielkości zasobu fotograficznego w polskich archiwach państwowych*, „Archiwista Polski”, R. 10, nr 1, 2005, s. 31-38). Wyniki badań wykazały dużą dowolność w interpretacji zapisów obowiązujących wytycznych metodycznych, czego skutki widoczne są w opracowaniu zdjęć, ich opisie, zasadach udostępniania, kwestiach związanych z przechowywaniem a nawet rzutują na sprawozdawczość i bez wątpienia ocenę wielkości archiwalnego zasobu fotografii. Problematykę opracowania dokumentacji audiowizualnej a w szczególności zagadnienia związane z ich opisem uwzględniającym obowiązujące standardy podjęłam w tekście: *Fotografii, zvukovye i audiovizual'nyematerialy v processeobučeniâ i povyšeniâ kvalifikacii arhivistov*. [w:] Archives and non-traditional carriers of information: papers of the international conference, Warsaw, May 19, 2005, Toruń, May 20-21, 2005 / ed. by Andrzej Biernat and Władysław Stępnia, Warszawa 2006, s. 289-296 [współautor]). Podjętą problematykę opisu materiałów audiowizualnych kontynuowałam w odniesieniu do dokumentacji fotograficznej i filmowej zgromadzonej przez Instytut Pamięci Narodowej (*Obraz fotograficzny a obraz filmowy: problem opisu archiwalnego*, „Przegląd Archiwalny Instytutu Pamięci Narodowej”, t. 5, 2012, s. 63-73). Zwróciłam wówczas uwagę na znaczenie opisu w procesie opracowania tej dokumentacji, rzetelność jego przeprowadzenia oraz standaryzacji formularza opisu. Ten kierunek badań znalazł swoje zwieńczenie w monografii *Dokumentacja specjalna w archiwach: opis tradycyjny i komputerowy*, Toruń 2011, ss. 256. Wychodząc od metodyki tradycyjnej i tradycyjnego formularza opisu, przechodząc przez proces komputeryzacji archiwów i proces opracowania zasobu, doszłam do współczesnych

bazodanowych formularzy opisu i propozycji ich standaryzacji z uwzględnieniem obowiązujących standardów generalnych.

W obrębie dokumentacji audiowizualnej podejmowałam także problematykę źródłoznawczą. W tekście: *Dokumentacja audialna i audiowizualna jako źródło do badań dziejów uniwersytetu na przykładzie zasobu Archiwum UMK w Toruniu*, [w:] Dokumentacja nieaktowa w instytucjach nauki i kultury: XVI Konferencja Sekcji Archiwów Szkół Wyższych, Instytucji Naukowych i Kulturalnych Stowarzyszenia Archiwistów Polskich, 25-27 maja 2008, Kielce - Jodłowy Dwór / pod red. Moniki Marcinkowskiej, Kielce 2009, s. 97-107, [współautor], dokonałam analizy wielkości tej części zasobu archiwum uniwersyteckiego i przeprowadziłam jego charakterystykę. Podjęłam także próbę oceny jej przydatności do badań nad dziejami uniwersytetu.

Ważne miejsce w budowaniu warsztatu i kształtowaniu wiedzy na temat praktyki archiwalnej związanej z dokumentacją nieaktową stanowiły przygotowane i opublikowane recenzje: *Afisze, plakaty i druki ulotne z terenu Przemysła w zasobie Archiwum Państwowego w Przemysłu: inwentarz zespołu archiwalnego 1833-1989* / Teresa Mrozek. Przemysł 2001. – „Archiwista Polski”, R. 7 nr 1 2002, s. 107-110; *Ignacy Jan Paderewski* / oprac. Włodzimierz Janowski i Jolanta Louchin. Warszawa 2002. – „Archiwista Polski”, R. 8 nr 2 2003, s. 91-93; *Architektura ulicy Piotrowskiej 1828-1939: katalog dokumentacji technicznej w zasobie Archiwum Państwowego w Łodzi* / oprac. Maciej Wilmański, Maciej Janik. Łódź 2002. – „Archiwista Polski”, R. 10 nr 3 2005, s. 101-104.

#### b) zarządzanie dokumentacją

Zainicjowana przez Halinę Robótkę w 2010 roku seria wydawnicza Biblioteka Zarządcy Dokumentacji jest obecnie kontynuowana przeze mnie. W roku 2014 zostałam współautorem piątego tomu serii pt.: *Współczesna dokumentacja typowa*, Toruń 2014, ss. 139 (Biblioteka Zarządcy Dokumentacji; t. 5) [współautor]. Omówiono tu zagadnienia ogólne poświęcone dokumentacji typowej a także poddano analizie wybrane jej przykłady.

W 2015 roku ukazał się pod moją redakcją tom szósty Biblioteki (*Archiwa bieżące: zagadnienia teoretyczne i praktyczne rozwiązania* / pod red. Marleny Jabłońskiej, Toruń 2015, ss. 185 (Biblioteka Zarządcy Dokumentacji; t. 6) a w nim moje rozważania na temat relacji w archiwum bieżącym (*Relacje w archiwum bieżącym*, [w:] *Archiwa bieżące: zagadnienia teoretyczne i praktyczne rozwiązania* / pod red. Marleny Jabłońskiej, Toruń 2015, s. 99-116). Obecnie trwają prace nad kolejnym siódmym już tomem, który zdecydowaliśmy



się poświęcić aspektom teoretycznym związanym z zarządzaniem dokumentacją a także przedstawić różne modele kształcenia zarządców dokumentacji, które obowiązują współcześnie w Polsce (*Zarządzanie dokumentacją. Badania i dydaktyka*/ pod red. Roberta Degena i Marleny Jabłońskiej, Toruń 2016, w druku).

c) kształtowanie zasobu archiwalnego, selekcja i brakowanie

W moim dorobku naukowym odnaleźć można także prace dotyczące procesu kształtowania zasobu archiwalnego i selekcji. Problemy te rozważałam jednak najczęściej na marginesie innych badań. W pracy *Collecting projects i documentation strategies jako narzędzia kształtowania zasobu archiwalnego i budowania wizerunku archiwów*, [w:] *Archiwa organizacji pozarządowych w Polsce / pod red. Tomasza Czarnoty i Marka Konstankiewicza*, Warszawa – Lublin 2015, s. 167-173 [współautor], spojrzałam na strategię dokumentacyjną i proces kształtowania zasobu archiwalnego jako działania, które za cel stawiają sobie pozyskiwanie materiałów archiwalnych, ale wymagają zbudowania i podtrzymywania dobrych relacji z darczyńcami. Działania, które są dobrą okazją do pokazania archiwum i utrwalenia jego pozycji. Problem selekcji i brakowania zbadałam natomiast na kanwie cenzury i ograniczenia dostępu do źródeł historycznych („*A akta zniszczyć*”: *brakowanie akt SB jako ograniczenie współczesnych możliwości badawczych* [w:] *Zakazane i niewygodne: ograniczanie wolności słowa od XIX do XX wieku / pod red. Doroty Degen, Grażyny Gzelli i Jacka Gzelli*, Toruń 2015, s. 263-273). Prowadzone przez SB niezgodne z prawem niszczenie wytworzonych przez organy państwa materiałów zostały tu pokazane jako działania prowadzące do dezinformacji i w zasadniczym stopniu ograniczające współczesnym badaczom dostęp do źródeł i możliwości ich wykorzystania.

d) organizacja i funkcjonowanie archiwów

Problematykę organizacji i funkcjonowania archiwów poruszałam w ujęciu całościowym przedstawiając stare problemy i proponując nowe rozwiązania (*Kierunki działalności archiwalnej: stare problemy - nowe propozycje* [w:] *Megabajty dziejów: informatyka w badaniach, popularyzacji i dydaktyce historii / red. Rafał T. Prinke*, Poznań 2007, s. 11-18 [współautor]). Odnosiły się one do funkcjonowania systemu informacji archiwalnej i uwzględniały model tradycyjny i tworzony w tamtym okresie model komputerowy. Porównanie pozwoliło na wskazanie mocnych i słabych stron obydwu rozwiązań i

przygotowanie propozycji uniwersalnej gdzie obok standaryzowanych ogólnopolskich baz danych funkcjonują tematyczne bazy lokalne oraz tekstowe bazy źródeł zdigitalizowanych. W prowadzonych badaniach nad organizacją i funkcjonowaniem archiwów starałam się także określić priorytety w działalności archiwów i wyważyć obszary ich aktywności (*W poszukiwaniu złotego środka: kilka uwag na temat wewnętrznej i publicznej pracy archiwów* [w:] Nowa archiwistyka: archiwa i archiwistyka w ponowoczesnym kontekście kulturowym/ pod red. Waldemara Chorążyczewskiego, Wojciecha Piaska i Agnieszki Rosy, Toruń 2014, s. 151-161. Wychodzę bowiem z założenia, że działania podejmowane wewnątrz archiwum rzutują na odbiór instytucji na zewnątrz, ale i na dostęp do informacji, jej rzetelność, jakość i szybkość przekazu oraz stopień zadowolenia użytkowników zasobu. Temu też służyć ma obecność archiwów w Internecie. W artykule *Wystawy archiwalne w Internecie: wirtualna rzeczywistość czy prezentacje on-line?* [w:] Wystawy w archiwum - drugie życie dokumentów: XVIII Seminarium Sekcji Archiwów Instytucji Naukowych i Kulturalnych Stowarzyszenia Archiwistów Polskich: materiały z seminarium zorganizowanego pod honorowym patronatem J. M. Rektora prof. dra hab inż. Ryszarda Barcika, Bielsko-Biała - Szczyrk, 15-18 czerwca 2010 / pod red. Krzysztofa Bindy i Anny Krzemińskiej, Bielsko-Biała 2012, s. 16-33 podjęłam próbę oceny organizowanych przez archiwa wystaw dostępnych on-line, możliwości ich wykorzystania i znaczenia dla procesu tworzenia obrazu instytucji w Internecie. To w jaki sposób archiwa w swej współczesnej formie organizacyjnej są postrzegane w społeczeństwie także stanowiło przedmiot moich zainteresowań (*Budowanie wizerunku archiwum* [w:] Archiwa w nowoczesnym społeczeństwie. Pamiętnik V Powszechnego Zjazdu Archiwistów Polskich, Olsztyn, 6-8 września 2007 r. / pod red. Jarosława Porazinskiego i Krzysztofa Strykowski, Warszawa 2008, s. 363-366 [współautor]). Podobnie jak to w jaki sposób komunikacja społeczna, jej narzędzia i formy wykorzystywane przez archiwa w relacjach z otoczeniem zewnętrznym wpływają na ich odbiór społeczny (*Communico ergo sum: czy potrzebna nam poprawna komunikacja w archiwum?*, „Archiwista Polski”, R. 12 nr 2, 2007, s. 93-104) i jak komunikacja wewnętrzna prowadzona w archiwach przekłada się na ich organizację i funkcjonowanie (*Internal relations jako narzędzie organizacji i zarządzania archiwami*, „Archeion”, t. 116, 2015, s. 25-38).

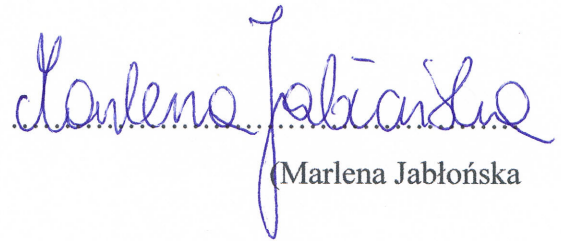
Archiwa prowadzą swoją działalność w określonej przestrzeni. Badanie ich organizacji i funkcjonowania bez jej znajomości wydawało mi się niepełne. Dlatego też rozpoczęłam prace nad identyfikacją otoczenia (*Otoczenie archiwów w Polsce: projekt badawczy*, „Archiwa – Kancelarie – Zbiory”, nr 5 (7) 2014, s. 111-123). Opierając się na

zapropnowanym modelu podziału archiwów przedstawiłam stan badań nad otoczeniem archiwów w Polsce, koncepcję i plan zakładanych badań, ich metodykę i przewidywane efekty. Identyfikacja i charakterystyka grup interesariuszy archiwów oraz świadomość zmiennych, w mojej ocenie, jest niezbędna w procesie zarządzania nimi. Podobnie jak znajomość nowych możliwości i gotowość na wprowadzenie zmian (*Marketing w archiwach: nowa jakość w nowych czasach*, [w:] Nowe funkcje archiwów / pod red. Ireny Mamczak-Gadkowskiej i Krzysztofa Strykowski, Poznań, 2015, s. 165-172). Silne archiwa, z dobrą pozycją w społeczeństwie, odbierane w sposób pozytywny to szereg korzyści płynących zarówno dla instytucji jak i pracujących w niej osób (*Archiwum jako marka: korzyści z bycia rozpoznawalnym* [w:] Zarządzanie dokumentacją, archiwistyka i ... koty: księga jubileuszowa Profesor Haliny Robótki / pod red. Roberta Degen, Marleny Jabłońskiej i Wandy K. Roman, Warszawa 2016, s. 123-132).

e) kształcenie archiwistów i zarządców dokumentacji

Mój wkład w badania nad problematyką kształcenia archiwistów i zarządców dokumentacji i dyskusji nad programem studiów ogranicza się do trzech publikacji. Pierwsza z nich została poświęcona wykładanych w czasie studiów archiwistycznych przedmiotom z zakresu komunikacji społecznej i public relations (*Komunikacja społeczna na studiach archiwistycznych jako krok ku poprawie wizerunku archiwistów polskich* [w:] Archiwistyka na uniwersytetach, archiwistyka w archiwach / pod red. Waldemara Chorążyczewskiego i Agnieszki Rosy, Toruń 2009, s. 241-250). Blok zajęć obowiązkowych wprowadzony do programu studiów I i II st. z zakresu archiwistyki i zarządzania dokumentacją w 2006 r. na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu stanowił całkowite novum w dotychczasowym profilu kształcenia. Niezbędne zatem było opracowanie celów i zasad edukacji w tym zakresie a także uzasadnienie potrzeby wprowadzenia nowych przedmiotów z obszaru kompetencji miękkich do programu studiów postrzeganych jako praktyczne. Kształcenie zarządców dokumentacji jako oferta dydaktyczna UMK także stało się przedmiotem moich naukowych dociekań (*Kształcenie zarządców dokumentacji w Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu*, [w:] Zarządzanie dokumentacją. Badania i dydaktyka/ pod red. Roberta Degen i Marleny Jabłońskiej, Toruń 2016, w druku). Interesujące bowiem wydało mi się zbadanie na ile realizowany obecnie program studiów odpowiada na potrzeby rynku pracy, jak treści kształcenia oraz jego efekty przekładają się na oczekiwania pracodawców. Sukcesy zawodowe absolwentów są sukcesami uczelni, która przygotowała ich do pełnienia

służbowych obowiązków. Są także powodem do dumy i okazją do zdobywania rozgłosu przez całe środowisko archiwistów, dlatego w tym kontekście przedstawiłam konkursy dla absolwentów studiów archiwistycznych organizowane przez Stowarzyszenie Archiwistów Polskich Oddział w Toruniu (*Konkurs na najlepszą pracę dyplomową z zakresu archiwistyki jako narzędzie zdobywania dobrego publicity*, „Archiwista Polski”, R. 16 nr 1, 2011, s. 75-83).

  
(Marlena Jabłońska)