

ROLA DARCZYŃCÓW W MUZEUM UCZELNIANYM.

Studium przypadku Muzeum
Gdańskiego Uniwersytetu
Medycznego

Marek Bukowski

Muzeum Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego,
Gdański Uniwersytet Medyczny
ORCID 0000-0001-7769-7775

Tomasz Dryl

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański
ORCID 0000-0003-0682-381X

Wioleta Dryl

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański
ORCID 0000-0002-6434-4983

Anna Dziadkiewicz

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański
ORCID 0000-0003-1880-4077

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest rozpoznanie oraz analityczne określenie pożądanej pozycji darczyńców w strukturze interesariuszy muzeum uczelnianego, a także wskazanie modelu komunikacyjnego sprzyjającego trwałości relacji z darczyńcami. Badanie oparto na triangulacji źródeł danych, obejmującej przegląd literatury, studium przypadku Muzeum Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, w ramach którego przeprowadzono wywiad pogłębiony oraz analizę treści komunikacyjnych publikowanych na stronach internetowych muzeów uczelnianych ujętych w katalogu Stowarzyszenia Muzeów Uczelnianych. Wyniki wskazują, że proces pozyskiwania zbiorów opiera się przede wszystkim na relacjach bezpośrednich, przy ograniczonej

THE ROLE OF DONORS IN A UNIVERSITY MUSEUM.

A case study of the Museum
of the Medical University
of Gdańsk

Marek Bukowski

Muzeum Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego,
Gdański Uniwersytet Medyczny
ORCID 0000-0001-7769-7775

Tomasz Dryl

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański
ORCID 0000-0003-0682-381X

Wioleta Dryl

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański
ORCID 0000-0002-6434-4983

Anna Dziadkiewicz

Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański
ORCID 0000-0003-1880-4077

EXECUTIVE SUMMARY

This aim of this article is twofold: firstly, to identify and analytically define the desired position of donors within the stakeholder structure of a university museum; and secondly, to propose a communication model conducive to the sustainability of relationships with donors. The study employed a triangulation of data sources comprising a review of the literature, an in-depth interview conducted at the Museum of the Medical University of Gdańsk, and an analysis of communication content published on the websites of university museums listed in the catalogue of the Association of University Museums. The results suggest that the process of acquiring collections relies primarily on direct relationships, with limited

formalizacji komunikacyjnej, co uzasadnia potrzebę rozwoju modelu hybrydowego łączącego relacyjny charakter współpracy z przejrzystymi, publicznie dostępnymi procedurami przekazywania darów.

SŁOWA KLUCZOWE

muzea uczelniane, interesariusze, darczyńcy, model komunikacji, pozyskiwanie zbiorów

METADANE

Muz., 2026(67)

Rocznik, eISSN 2391-4815

Data przyjęcia: 02.2026

Data recenzji: 04.2026

Data akceptacji: 04.2026

Data publikacji: 05.2026

DOI: 10.69500/m.107

Copyright: @Narodowy

Instytut Muzeów

WYDAWCA

Narodowy Instytut Muzeów © 2026

rocznikmuzealnictwo.nim.gov.pl

formalization of communication. This points to the need to develop a hybrid model that combines the relational nature of cooperation with transparent, publicly accessible procedures for the transfer of donations.

KEYWORDS

university museums, stakeholders, donors, communication model, acquisition of collections

METADATA

Muz., 2026(67)

Annual, eISSN 2391-4815

Received: 02.2026

Reviewed: 04.2026

Accepted: 04.2026

Published: 05.2026

DOI: 10.69500/m.107

Copyright: @National Institute

for Museums

PUBLISHER

National Institute for Museums © 2026

rocznikmuzealnictwo.nim.gov.pl

WSTĘP

Pojęcie interesariuszy definiowane jest przede wszystkim przez pryzmat relacji łączących podmioty z organizacją oraz ich wzajemnego wpływu na realizację jej celów (Freeman 1984, s. 46; Miles 2017, s. 439). W odniesieniu do muzeów koncepcja ta służy identyfikacji grup oddziałujących na funkcjonowanie instytucji oraz współkształtujących jej misję i trwałość (McLean 1997, s. 68; Howard 2003, s. 103; Ambrose i Paine 2006, s. 33). W literaturze podkreśla się kluczową rolę interesariuszy w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym oraz ich wpływ na proces jego zachowania i rozwoju (Góral 2014, s. 279–285; Barańska i Zięba 2020, s. 153–166; Gaweł 2020, s. 81–95). Silna presja uzasadniania społecznego i ekonomicznego sensu istnienia muzeów prowadzi jednak do koncentracji analiz na odbiorcach i beneficjentach ich działań (Murzyn-Kupisz 2014, s. 52–56). Mnogość celów realizowanych przez muzea (Kotowski 2023, s. 10–16; Kwiatkowski i in. 2022, s. 24; Kanasz 2025, s. 83) wskazuje na znacznie szersze spektrum interesariuszy niż wyłącznie publiczność.

Specyficzną formę jednostek muzealnych stanowią muzea uczelniane funkcjonujące w strukturach szkół wyższych, których działalność obejmuje ochronę zbiorów i dziedzictwa niematerialnego uczelni oraz realizację funkcji edukacyjnych

i popularyzatorskich (Bahlawan i in. 2021, s. 393–396). Ich interesariusze to zarówno podmioty wewnętrzne (np. władze i pracownicy uczelni, personel muzeum, studenci), jak i zewnętrzne (m.in. publiczność, media, instytucje edukacyjne, podmioty legislacyjne, społeczność lokalna czy absolwenci), co wskazuje na funkcjonowanie muzeów uczelnianych w wielopoziomowej sieci zależności organizacyjnych i społecznych. Wśród interesariuszy zewnętrznych szczególne znaczenie mają darczyńcy¹, których rola wykracza poza wymiar wspierający i wiąże się bezpośrednio z rozwojem oraz zachowaniem zbiorów (Benjamin i Paff 2024, s. 1–3; Szczepański 2017, s. 272–273). Mimo to relacje z darczyńcami w muzeach uczelnianych pozostają relatywnie słabo rozpoznane, a dotychczasowe opracowania rzadko podejmują analizę mechanizmów współpracy oraz uwarunkowań przekazywania zbiorów². W literaturze muzeologicznej wskazuje się natomiast na potrzebę budowania dostępnych i przejrzystych form kontaktu z potencjalnymi darczyńcami, w tym także ze środowiskiem akademickim, które często pozostaje depozytariuszem dziedzictwa (Wyka 2018, s. 132).

Celem artykułu jest rozpoznanie oraz analityczne określenie pożądanej pozycji darczyńców w strukturze interesariuszy muzeum uczelnianego, a także wskazanie adekwatnego modelu komunikacyjnego sprzyjającego trwałości relacji z darczyńcami. Badanie oparto na triangulacji źródeł danych obejmującej przegląd literatury z zakresu teorii interesariuszy, studium przypadku Muzeum Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego (GUMed), w ramach którego przeprowadzono wywiad pogłębiony oraz analizę treści komunikacyjnych publikowanych na stronach internetowych muzeów uczelnianych ujętych w katalogu Stowarzyszenia Muzeów Uczelnianych (SMU).

METODA BADAWCZA

Podmiot badania stanowi Muzeum Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego, powołane w 2006 r. jako jednostka działająca na podstawie regulacji wewnętrznych uczelni. Podstawowym celem Muzeum są gromadzenie, konserwacja oraz udostępnianie zbiorów związanych z historią uczelni, rozwojem nauk medycznych oraz dziedzictwem kultury materialnej medycyny, farmacji i nauki. W zbiorach znajdują się m.in. dokumenty, książki, sprzęt medyczny i aptekarski oraz liczne przedmioty o charakterze historycznym (szerzej o jednostce: <https://muzeum.gumed.edu.pl>).

W celu identyfikacji interesariuszy Muzeum GUMed zastosowano wywiad ekspercki przeprowadzony w kwietniu 2025 r. z opiekunem Muzeum. Rozmowa miała charakter częściowo ustrukturyzowany i odbyła się na podstawie wcześniej przygotowanego scenariusza badawczego uporządkowanego w następujących blokach tematycznych: identyfikacja interesariuszy, charakter relacji z darczyńcami, praktyki przekazywania zbiorów oraz uwarunkowania organizacyjne i komunikacyjne tego procesu. Zebrane dane poddano analizie, co pozwoliło na wyodrębnienie głównych kategorii interesariuszy oraz opracowanie macierzy interesariuszy. Konstrukcja macierzy stanowiła narzędzie analityczne porządkujące dane empiryczne w odniesieniu do założeń teorii interesariuszy.

Na potrzebę identyfikacji modeli komunikacyjnych dotyczących przekazywania zbiorów przeprowadzono analizę treści stron internetowych muzeów uczelnianych ujętych w katalogu SMU. Analiza koncentrowała się na sposobach komunikowania możliwości przekazywania obiektów do zbiorów, w tym na obecności dedykowanych sekcji, komunikatów skierowanych do potencjalnych darczyńców oraz informacji o procedurach przekazywania zbiorów. Analizie poddano wszystkie jednostki (125 muzeów) ujęte w katalogu muzeów uczelnianych SMU, dostępnym na stronie <https://muzeauczelniane.pl/muzea> (stan na marzec 2026). Badanie objęło zarówno muzea

posiadające własne strony internetowe, jak i jednostki funkcjonujące w strukturach uczelni bez odrębnej obecności cyfrowej. W przypadku jednostek mających strony internetowe analizie poddano treści publikowane bezpośrednio przez te instytucje, koncentrując się na identyfikacji informacji odnoszących się do możliwości przekazywania zbiorów, zasad ich przyjmowania oraz form kontaktu z potencjalnymi darczyńcami. Jednostki nieposiadające stron internetowych zostały ujęte jako odrębna kategoria analityczna, a nieobecność cyfrową potraktowano jako szczególny przypadek braku komunikacji dotyczącej przekazywania zbiorów.

Warstwę empiryczną uzupełnia przegląd literatury przedmiotu odnoszącej się do teorii interesariuszy. Analiza literatury stanowiła podstawę koncepcyjną konstrukcji narzędzia analitycznego (macierzy interesariuszy) oraz interpretacji wyników badania. Wnioski mają charakter eksploracyjny i interpretacyjny oraz wskazują kierunki dalszych badań.

WYNIKI

Podział interesariuszy na wewnętrznych i zewnętrznych umożliwia identyfikację formalnych zależności, potencjalnych pól współpracy oraz źródeł wpływu na kierunki rozwoju danej jednostki. Tabela 1 przedstawia interesariuszy Muzeum GUMed, uporządkowanych według przyjętej typologii, a także zakres ich wpływu na działalność Muzeum.

Tabela 1. Wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze Muzeum GUMed

Lp.	Typ interesariusza	Nazwa interesariusza	Zakres wpływu
1	Wewnętrzny	Władze uczelni (rektor, prorektorzy, kanclerz, kwestor, senat)	Decyzyjność strategiczna i budżetowa
2		Rada Muzeum	Doradczy, merytoryczny
3		Społeczność uczelni (studenci, pracownicy, administracja)	Opinie i potrzeby użytkowników
4		Studenci	Współtworzenie oferty edukacyjnej, uczestnictwo w zajęciach
5		Pracownicy wspierający	Wsparcie projektowe, eksperckie, organizacyjne
6		Dział promocji	Upowszechnianie informacji, promocja działań muzeum

Tabela 1 cd.

Lp.	Typ interesariusza	Nazwa interesariusza	Zakres wpływu
7	Zewnętrzny	Społeczność lokalna	Współpraca w działaniach społeczno-kulturalnych
8		Ministerstwo Zdrowia	Finansowanie pośrednie poprzez uczelnię
9		Ministerstwo Nauki	Finansowanie projektów naukowych
10		Legislatorzy (KRASP, akty prawne)	Regulacje, rekomendacje systemowe
11		Stowarzyszenie Muzeów Uczelnianych (SMU)	Wymiana wiedzy, projekty, promocja
12		Odwiedzający (szkoły, uczelnie, turyści, goście)	Informacja zwrotna, inspiracja programowa
13		Darczyńcy (absolwenci, emerytowani pracownicy, rodziny, znajomi)	Wzbogacanie zbiorów, dziedzictwo niematerialne
14		Wydawnictwa	Upowszechnianie wiedzy, promocja dziedzictwa
15		Międzynarodowe organizacje zrzeszające muzea uczelniane (UMAC, UNIVERSEUM, inne)	Współpraca międzynarodowa, wymiana doświadczeń

Opracowanie własne.

Do interesariuszy wewnętrznych zaliczono podmioty osadzone w strukturze uczelni, bezpośrednio współtworzące funkcjonowanie muzeum. Interesariusze zewnętrzni to natomiast podmioty spoza tej struktury, oddziałujące na muzeum pośrednio poprzez finansowanie, regulacje, wymianę wiedzy lub udział w jego działalności.

Szczególne znaczenia w kategoryzacji interesariuszy nabiera ich podział na interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia (zob. tabela 2).

Tabela 2. Interesariusze pierwszego i drugiego stopnia Muzeum GUMed

Lp.	Typ interesariusza	Interesariusze Muzeum GUMed
1	Interesariusze pierwszego stopnia (<i>primary stakeholders</i>)	władze uczelni (rektor, prorektorzy, kanclerz, kwestor, senat), pracownicy Muzeum, studenci, darczyńcy, jednostki organizacyjne GUMed (kliniki, katedry, zakłady), placówki ochrony zdrowia, Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
2	Interesariusze drugiego stopnia (<i>secondary stakeholders</i>)	społeczność lokalna, odwiedzający (szkoły, uczelnie, turyści, goście), legislatorzy (np. KRASP), Stowarzyszenie Muzeów Uczelnianych (SMU), zagraniczne instytucje muzealne (np. UMAC, UNIVERSEUM), wydawnictwa, media lokalne i krajowe, inne instytucje opiniotwórcze

Opracowanie własne.

Interesariusze pierwszego stopnia to podmioty bezpośrednio warunkujące funkcjonowanie i rozwój muzeum, wpływające na jego zasoby, strukturę organizacyjną i kierunki działalności. Interesariusze drugiego stopnia oddziałują pośrednio, kształtując otoczenie instytucji, jej wizerunek oraz poziom zaangażowania społecznego. Taki podział umożliwia różnicowanie strategii komunikacyjnych, partnerskich oraz operacyjnych wobec poszczególnych grup interesariuszy.

Na podstawie powyższych danych stworzono macierz interesariuszy (rys. 1), pozwalającą na ocenę poziomu wpływu i zainteresowania poszczególnych podmiotów oraz dobór adekwatnych strategii współpracy.

Utrzymuj zadowolenie Studenci, jednostki organizacyjne GUMed, placówki ochrony zdrowia, społeczność lokalna, odwiedzający, Stowarzyszenie Muzeów Uczelnianych, zagraniczne instytucje muzealne	Kluczowi Władze uczelni Pracownicy Muzeum Rada Muzeum Darczyńcy
Monitoruj Legislatorzy Inne instytucje opiniotwórcze	Zainteresowani Ministerstwo Zdrowia Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego Wydawnictwa Media

Rysunek 1. Macierz interesariuszy Muzeum GUMed

Opracowanie własne.

W przypadku kluczowych interesariuszy niezbędna jest ścisła współpraca i ich bezpośrednie angażowanie w działalność muzeum. Interesariusze wymagający aktywnego zaangażowania powinni być objęci działaniami umożliwiającymi współtworzenie oferty. Wobec zainteresowanych interesariuszy wskazana jest spójna komunikacja publiczna, natomiast w odniesieniu do grup wymagających monitorowania – bieżąca obserwacja i reagowanie na zmiany ich postaw i działań.

W strukturze interesariuszy Muzeum GUMed szczególne miejsce zajmują darczyńcy. Jak podkreśla opiekun Muzeum, proces gromadzenia zbiorów opiera się wyłącznie na darowiznach, co oznacza, że darczyńcy pełnią fundamentalną rolę w rozwoju kolekcji muzealnej. Zasoby Muzeum GUMed pozyskuje się za pośrednictwem trzech podstawowych kanałów instytucjonalnych. Pierwszą kategorię stanowią jednostki wewnętrzne uczelni, takie jak kliniki, zakłady teoretyczne, katedry czy inne jednostki administracyjne, które przekazują wyposażenie, materiały dydaktyczne lub dokumentację wycofaną z bieżącego użytkowania. Drugą kategorię stanowią instytucje sektora ochrony zdrowia – szpitale, poradnie, placówki kliniczne, działające głównie w obrębie aglomeracji trójmiejskiej. Sporadycznie możliwość ofiarowania obiektów zgłaszają także instytucje spoza regionu, jednak ze względu na ograniczenia organizacyjne i logistyczne są one kierowane do jednostek funkcjonujących w ich bezpośrednim otoczeniu. Najliczniejszą i najbardziej zróżnicowaną grupę stanowią osoby prywatne: byli i emerytowani pracownicy ochrony zdrowia, dawni pracownicy naukowcy i dydaktyczni uczelni, ich rodziny oraz osoby niezwiązane instytucjonalnie z GUMed, posiadające obiekty o potencjalnej wartości muzealnej.

Wyniki wywiadu wskazują, że część darczyńców nie ma pełnej wiedzy na temat historycznej i naukowej wartości przekazywanych przedmiotów. Motywacja do kontaktu z Muzeum wynika często z intuicyjnego poczucia odpowiedzialności za obiekty postrzegane jako „stare” lub „ważne”: *Bardzo często osoby kontaktujące się z nami nie wiedzą, czym dokładnie jest dany przedmiot. Wiedzą, że jest to coś medycznego (...) ale nie są w stanie określić, czy ma to jakąkolwiek wartość historyczną. (...) nie-rzadko okazuje się, że darczyńca wcześniej wyrzucił inne przedmioty, nie wiedząc, że mogły być cenniejsze od tego, co zostało ostatecznie zachowane* (wywiad ekspercki z opiekunem Muzeum GUMed, kwiecień 2025). Wypowiedź ta wskazuje na potrzebę dalszego wzmacniania działań informacyjnych i edukacyjnych w zakresie rozpoznawania dziedzictwa materialnego nauki i medycyny oraz na znaczenie przejrzystej komunikacji zasad przekazywania zbiorów.

Dzięki wywiadowi wiadomo, że jednym z istotnych czynników wpływających na skuteczność przekazywania zbiorów są uwarunkowania logistyczne. Jak podkreślono: *Największym problemem jest transport (...) Czasem to właśnie problem z dostarczeniem obiektu sprawia, że nie zostaje on przekazany* (wywiad ekspercki z opiekunem Muzeum GUMed, kwiecień 2025). Proces pozyskiwania darów inicjowany jest najczęściej przez samych darczyńców, którzy kontaktują się z Muzeum drogą mailową, telefoniczną lub poprzez formularz internetowy. Czasami inicjatywa wychodzi od Muzeum, m.in. poprzez monitorowanie aukcji internetowych czy analizę dostępnych katalogów zbiorów. Źródłem wiedzy o istnieniu Muzeum są dla potencjalnych darczyńców takie kanały informacyjne, jak oficjalna witryna GUMed (<https://muzeum.gumed.edu.pl>), serwis internetowy SMU (<https://muzeauczelniane.pl/muzea/>), profil Muzeum na Instagramie, a także materiały audiowizualne (<https://www.youtube.com/playlist?list=PL08LIHg3pLvRZaU4nOSVVqh5eyXNSSasn>), w tym reportaże telewizyjne, np. film dokumentalny wyemitowany przez TVP 3.

W celu osadzenia studium przypadku Muzeum GUMed w szerszym kontekście środowiskowym przeprowadzono analizę treści komunikacyjnych publikowanych na stronach internetowych wszystkich muzeów uczelnianych ujętych w katalogu SMU. Niniejsza analiza pozwala uporządkować obserwowane praktyki w formie czterech modeli komunikacyjnych: modelu dedykowanej ścieżki dla darczyńcy, modelu apelu informacyjnego, modelu formalno-proceduralnego (niewidocznego komunikacyjnie) oraz braku widocznej informacji o możliwości przekazania zbiorów.

Najbardziej przejrzystą formą komunikacji jest model dedykowanej ścieżki dla darczyńcy, oparty na wyodrębnionej sekcji typu „Darczyńcy” lub „Jak przekazać dar”. W modelu tym muzeum informuje o możliwości przyjmowania obiektów, podstawowych zasadach ich kwalifikacji oraz wskazuje tryb kontaktu, niekiedy także formy uhonorowania darczyńców. Rozwiązanie to porządkuje proces przekazywania zbiorów i ogranicza niepewność potencjalnych ofiarodawców. W analizowanej próbie model ten został zidentyfikowany w jednym przypadku, co wskazuje na jego marginalny charakter w środowisku muzeów uczelnianych.

Model apelu informacyjnego opiera się na publikowaniu ogólnych komunikatów zachęcających do przekazywania zbiorów. Komunikaty te zawierają zaproszenie do współpracy oraz dane kontaktowe, jednak nie precyzują procedury przekazania zbiorów, nie porządkują formalnego procesu i nie usuwają niepewności proceduralnej. Model ten został zidentyfikowany w jednym przypadku, co wskazuje, że nawet podstawowe formy komunikacji skierowanej do potencjalnych darczyńców są w analizowanym środowisku wyjątkowo rzadkie.

W części muzeów funkcjonują formalne dokumenty regulujące zasady pozyskiwania i ewidencjonowania zbiorów, takie jak regulaminy czy protokoły przekazania. Mają one charakter administracyjny i są osadzone w strukturze instytucji, jednak nie są komunikowane w sposób bezpośredni jako odrębna ścieżka kontaktu dla darczyńców. Ten wariant określono jako model formalno-proceduralny (niewidoczny komunikacyjnie). Zidentyfikowano go w 37 przypadkach, głównie jednostkach gromadzących zbiory specjalistyczne i naukowe, takich jak muzea przyrodnicze, archiwa czy kolekcje wydziałowe. Oznacza to, że proces przyjmowania darów istnieje w praktyce instytucjonalnej, lecz jego komunikacja pozostaje ograniczona.

Najczęściej występującym wariantem jest brak widocznej informacji o możliwości przekazania zbiorów. W 86 przypadkach nie zidentyfikowano żadnych bezpośrednich odniesień do możliwości przekazywania obiektów, zasad ich przyjmowania ani dedykowanej ścieżki kontaktu. Do tej kategorii zaliczono również jednostki nieposiadające własnych stron internetowych, których brak obecności cyfrowej oznacza całkowitą niewidoczność komunikacji w zakresie przekazywania zbiorów.

Uzyskany rozkład modeli wskazuje na wyraźną dysproporcję pomiędzy praktyką instytucjonalną a jej komunikacyjną reprezentacją. W wielu muzeach proces gromadzenia zbiorów, w tym pozyskiwania darów, stanowi element podstawowej działalności, jednak nie jest komunikowany w sposób dostępny dla potencjalnych darczyńców.

DYSKUSJA I WNIOSKI

Z przeprowadzonej analizy interesariuszy Muzeum GUMed wynika, że darczyńcy należą do interesariuszy pierwszego stopnia, a w macierzy interesariuszy zajmują pozycję podmiotów kluczowych o wysokim poziomie wpływu i zainteresowania działalnością muzeum. Oznacza to, że ich zaangażowanie ma bezpośrednie znaczenie dla realizacji podstawowej funkcji instytucji, którą jest gromadzenie zbiorów. Tak określona pozycja implikuje konieczność prowadzenia wobec tej grupy strategii powiązanej z bliską współpracą i aktywnym angażowaniem się w działalność muzeum. W praktyce oznacza to potrzebę utrzymywania stałego kontaktu, budowania relacji opartych na zaufaniu oraz zapewnienia przejrzystych i dostępnych form komunikacji dotyczących zasad przekazywania zbiorów. Brak adekwatnego dostosowania form współpracy do darczyńców może prowadzić do ograniczenia napływu obiektów oraz niewykorzystania potencjału tej grupy w procesie rozwoju kolekcji muzealnej.

Analiza treści komunikacyjnych wszystkich muzeów uczelnianych ujętych w katalogu SMU wskazuje, że dominującym wzorcem jest brak wyrażnie wyodrębnionej komunikacji dotyczącej przekazywania obiektów do zbiorów. Oznacza to, że kluczowym wyzwaniem nie jest brak procedur gromadzenia zbiorów ani brak relacji z darczyńcami, lecz ich ograniczona widoczność komunikacyjna. W konsekwencji potencjalni darczyńcy mogą mieć utrudniony dostęp do informacji o możliwościach przekazania obiektów, co zwiększa ryzyko ich utraty lub funkcjonowania poza formalnym obiegiem muzealnym. W tym kontekście przypadek Muzeum GUMed wpisuje się w dominującą praktykę środowiskową, w której proces pozyskiwania zbiorów opiera się przede wszystkim na bezpośrednich relacjach i inicjatywie darczyńców, a nie na sformalizowanych i publicznie komunikowanych procedurach. Wyniki wskazują zatem na napięcie między relacyjnym a instytucjonalnym wymiarem gromadzenia zbiorów, obecne w muzeach funkcjonujących w strukturach uczelni wyższych.

Jednocześnie należy podkreślić, że proces pozyskiwania obiektów stanowi jedną z podstawowych funkcji muzeum. W tym ujęciu relacje z darczyńcami mają charakter operacyjny, a nie wyłącznie komunikacyjny czy wizerunkowy. Uzyskane wyniki

wskazują na potrzebę uzupełnienia relacyjnego modelu współpracy z darczyńcami o elementy przejrzystej komunikacji instytucjonalnej. W szczególności dotyczy to wyodrębnienia podstawowych informacji odnośnie do zasad przyjmowania obiektów, kryteriów ich kwalifikacji oraz form kontaktu z muzeum. Działania te nie wymagają rozbudowanych narzędzi organizacyjnych, lecz uporządkowania i upublicznienia informacji już funkcjonujących w praktyce instytucjonalnej.

Zastosowanie narzędzi takich jak mapa interesariuszy oraz macierz wpływu i zainteresowania może wspierać to podejście poprzez identyfikację kluczowych grup wpływu oraz dostosowanie form komunikacji do ich specyfiki. W kontekście muzeów uczelnianych pozwala to nie tylko na uporządkowanie relacji instytucjonalnych, lecz także na lepsze rozpoznanie potencjalnych źródeł pozyskiwania zbiorów i ograniczenie ryzyka ich utraty.

KONKLUZJE

Przeprowadzona analiza wskazuje, że najbardziej adekwatnym rozwiązaniem w zakresie relacji z darczyńcami w muzeach uczelnianych jest model hybrydowy obejmujący trzy komplementarne elementy operacyjne: relacyjny wymiar współpracy oparty na bezpośrednich kontaktach pomiędzy muzeum a darczyńcami, budowaniu zaufania oraz indywidualnym ustalaniu warunków przekazania obiektów; przejrzysta informacja instytucjonalna obejmująca publicznie dostępny opis zasad przyjmowania darów, kryteriów kwalifikacji obiektów oraz trybu kontaktu z muzeum; wyodrębniona ścieżka komunikacyjna dla darczyńców, np. w formie dedykowanej podstrony internetowej lub komunikatu informacyjnego wskazującego możliwość przekazania zbiorów do kolekcji muzealnej. Tak rozumiany model łączy utrwaloną w praktyce muzealnej relacyjną formę współpracy z darczyńcami z elementami transparentnej komunikacji instytucjonalnej, co może sprzyjać zarówno identyfikacji potencjalnych obiektów, jak i ograniczeniu ryzyka utraty cennych elementów dziedzictwa materialnego.

Uzyskane wyniki stanowią punkt wyjścia dalszych badań nad relacjami między muzeami uczelnianymi a darczyńcami przekazującymi obiekty do zbiorów. W szczególności zasadne wydaje się pogłębienie perspektywy samych darczyńców, co pozwoliłoby lepiej rozpoznać uwarunkowania inicjowania przekazania oraz bariery komunikacyjne po stronie odbiorców. Istotnym kierunkiem dalszych analiz jest również porównanie praktyk muzeów uczelnianych z rozwiązaniami stosowanymi w innych typach instytucji muzealnych, w których funkcjonują bardziej sformalizowane procedury pozyskiwania zbiorów.

PRZYPISY

- 1 W niniejszym opracowaniu pojęcie „darczyńcy” odnosi się wyłącznie do osób przekazujących obiekty do zbiorów muzealnych, a nie do podmiotów wspierających instytucję finansowo.
- 2 W niniejszym opracowaniu pojęcie „procedury przekazywania zbiorów” rozumiane jest szeroko i obejmuje zarówno formalne regulacje instytucjonalne wynikające z polityki gromadzenia zbiorów (np. regulaminy, instrukcje, protokoły przekazania), jak i praktyki organizacyjne oraz komunikacyjne umożliwiające przekazanie obiektów do zbiorów muzealnych, w tym wyodrębnione ścieżki kontaktu z darczyńcami.

BIBLIOGRAFIA

- Ambrose T., Paine C. (2006), *Museum Basics*, Routledge, London.
- Bahlawan N., Szaszkiewicz M., Ślaga J. (2021), *Muzea i kolekcje uczelniane a koncepcja zrównoważonego rozwoju*, „Zarządzanie w Kultuże”, t. 22, nr 4, s. 385–404.

- Barańska K., Zięba K. (2020), *Zarządzanie strategiczne w kulturze. Studium przypadku Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego Collegium Maius*, [w:] *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, red. nauk. A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawęł, PWN, Warszawa, 153–166.
- Benjamin B., Paff J. (2024), *Donor Decision-Making, Motivations, and Meaning-Making in the Context of a Historic Fashion and Textiles Museum on a University Campus. A Case Study*, „ITAA Proceedings”, nr 81, s. 1–3.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Gawęł Ł. (2020), *Społeczna odpowiedzialność organizacji kultury. Muzea w otoczeniu społecznym*, [w:] *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, red. nauk. A. Pluszyńska, A. Konior, Ł. Gawęł, PWN, Warszawa, s. 81–95.
- Góral A. (2014), *Dziedzictwo kulturowe jako zasób wspólny. Rola współpracy między interesariuszami w zarządzaniu dziedzictwem kulturowym*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 15, nr 3, s. 279–285.
- Howard P. (2003), *Heritage. Management, Interpretation, Identity*, Leicester University Press, Leicester.
- Kanasz T. (2025), *Muzea w obliczu współczesnych procesów migracyjnych: Refleksje wokół wybranych działań na przykładzie Warszawy i Krakowa*, „Muzealnictwo”, nr 66, s. 82–88.
- Kotowski R. (2023), *Muzeum jako przestrzeń dla zdrowia i dobrego samopoczucia*, „Muzealnictwo”, nr 64, s. 10–16.
- Kwiatkowski P. T., Nessel-Lukasik B., Grzonkowski J. (2022), *Publiczność (w) muzeum*, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa.
- McLean F. (1997), *Marketing the museums*, Routledge, London.
- Miles S. (2017), *Stakeholders Theory Classification: A Theoretical and Empirical Evaluation of Definitions*, „Journal of Business Ethics”, t. 142, nr 3, s. 437–459.
- Murzyn-Kupisz M. (2014), *Społeczno-ekonomiczne oddziaływanie muzeów*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 2 (28), s. 49–62.
- Szczepański J. (2017), *Understanding donor motivations*, „Museum Management and Curatorship”, t. 32, nr 3, s. 272–273.
- Wyka E. (2018), *Muzeum uczelniane w służbie społeczności akademickiej*, „Opuscula Musealia”, nr 25, s. 128.

DR N. MED. MAREK BUKOWSKI

Chirurg dziecięcy, historyk medycyny i starszy specjalista w Muzeum Gdańskiego Uniwersytetu Medycznego. Łączy doświadczenie kliniczne z pasją badania i popularyzowania dziedzictwa medycyny akademickiej w Gdańsku. Współtwórca i realizator wielu projektów badawczych, wystawienniczych i edukacyjnych; marek.bukowski@gumed.edu.pl.

DR TOMASZ DRYL

Adiunkt w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zainteresowania badawcze obejmują komunikację z wykorzystaniem nowych technologii, zastosowanie sztucznej inteligencji w marketingu, zarządzanie zaufaniem do marki oraz komunikację w sektorze usług, w tym ochrony zdrowia. Prowadzi również działalność doradczą w zakresie strategii marketingowych i komunikacji organizacyjnej; tomasz.dryl@ug.edu.pl.

DR WIOLETA DRYL

Adiunkt w Katedrze Marketingu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zainteresowania naukowe obejmują problematykę zrównoważonej konsumpcji i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a także marketingu dóbr luksusowych, ekonomii cyrkularnej oraz zarządzania instytucjami kultury. Współrealizowała krajowe i międzynarodowe projekty badawcze i dydaktyczne; wioleta.dryl@ug.edu.pl.

DR HAB. ANNA DZIADKIEWICZ, PROF. UG

Doktor habilitowana nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Kierownik Katedry Marketingu i prodziekan ds. umiędzynarodowienia i rozwoju na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Jej zainteresowania dotyczą zarządzania doświadczeniami, projektowania usług oraz budowania wizerunku przedsiębiorstw; anna.dziadkiewicz@ug.edu.pl.