

Joanna Ablewicz*

Kultura organizacyjna w instytucjach kultury

Organisational culture in cultural institutions

Abstract. This article discusses one of the most important values nowadays – organisational culture, because what happens inside an organisation is reflected in the goals achieved by the actions it takes. Therefore, organisational culture is important both from the perspective of the recipient of the actions of a cultural institution and its employees, and also that of organising these units themselves. Every organisation creates a certain culture, shaped by all its employees, who decide to accept some and reject other values and norms. Like every organisation, a cultural institution has its own system of values, norms and beliefs, which condition the patterns of thinking and behaviour of its members and are accepted and followed by all or most of its employees and recipients. What matters is that the values supported by the institution's activities are consistent with those that are important for the social environment. As is rightly emphasized, values can be a source of internal conflicts between employees and the cultural institution if there are discrepancies between the personal value system and the one in force in a given institution. That is why it is crucial to consciously and responsibly define them in the institution's mission, which will convey a clear message to the environment and potential employees.

The implementation of organisational culture was examined using examples of specific acts regulating the activities of individual cultural institutions. Cultural institutions were proven to experience significant problems implementing this value. The statutes, acts and regulations analysed here showed that they often do not define this issue properly.

Keywords: cultural institution – organisational cultural – public administration – managements – employees

* Wydawnictwo C.H.Beck sp. z o.o., Poland | Wydawnictwo C.H.Beck sp. z o.o., Polska, <https://orcid.org/0009-0004-2331-056X>, e-mail: joanna.ablewicz@beck.pl.

Wprowadzenie

Kultura pełni funkcję spoiwa społeczeństwa, zapewnia jego trwałość, wiąże się z oczywistymi wartościami¹, wspólnymi oczekiwaniami i definicjami, które określają organizacje i ich członków². Uznane wartości stanowią podstawę ocen, norm i zachowań. Jednoznacznie należy stwierdzić, że nie ma kultury bez wartości ani też nie jest możliwe ich realizowanie poza kulturą, czy tym bardziej wbrew kulturze³. Wszystkie związane z nią zagadnienia mają zatem wymiar szczególny, a dbałość o stan kultury powinna być sprawą priorytetową w aktywności ludzkiej⁴, ponieważ warunkuje ona rozwój każdego człowieka, a także instytucji kultury prowadzących działalność kulturalną⁵. Oczywiście wartości są

¹ Wartości można najszerzej określić jako „zjawiska, fakty, doznania lub przeżycia psychiczne o charakterze poznawczym, afektywno-poznawczym, normatywnym lub nienormatywnym albo wyobrażone przez jednostkę przeżycia związane z zajęciem stanu nagrody; pozytywne postawy względem pewnych stanów docelowych, głównie komponenty postaw lub stany motywacyjno-percepcyjne kierujące zachowaniem (działaniem) zmierzającym do pewnych preferowanych celów, albo związki idei i postaw, które tworzą skalę preferencji dla celów, motywów, działań bądź wprost stany docelowe warte osiągnięcia; kryteria ocen, przekonania oceniające, przekonania o tym, co godne pożądania albo koncepcje tego, co godne pożądania bądź szczególne typy przekonań centralnie umieszczonych w systemie przekonań jednostki, grupy społecznej i społeczeństwa o tym, jak powinno się lub nie powinno postępować; cechy (własności) przedmiotów, zwłaszcza ich zdolności do zaspokajania potrzeb ludzkich, jak i same te przedmioty, a także idee, symboliczne elementy kulturowe; wszystko to, co pozytywnie oceniane lub preferowane, czego się pragnie, oczekuje, pożąda i do czego się dąży”. Tak L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Warszawa 1999, s. 200–201.

² M. Gitling, *Znaczenie wartości organizacyjnych w budowaniu kultury przedsiębiorstw*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2019, nr 1(57), s. 347.

³ Tak J. Szymczyk, *Elementy kultury i sportu z perspektywy aksjologii. W kręgu myśli Stanisława Kowalczyka*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2012, t. 4(40), nr 1, s. 94.

⁴ A. Turek, *Kultura w kręgu wartości*. Red. L. Dyczewski OFMConv. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego 2001 ss. 317 (recenzja), „Roczniki Nauk Społecznych” 2003, nr 31(1), s. 287.

⁵ Zgodnie z art. 1 ust. 1 Ustawy z dnia 25 X 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tekst jedn. Dz.U. 2024, poz. 87 ze zm.), dalej „d.k.u.”, działalność kulturalna polega na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury. Podmiotami, które prowadzą taką działalność, są m.in. instytucje kultury (zob. art. 3 ust. 1 d.k.u.). Stosownie do art. 8 i art. 9 d.k.u. instytucjami kultury są zarówno państwowe instytucje kultury (tworzone przez ministrów oraz kierowników urzędów centralnych, dla których prowadzenie takiej działalności jest podstawowym celem statutowym), jak i samorządowe instytucje kultury (tworzone przez jednostki samorządu terytorialnego, prowadzenie takiej działalności jest ich podstawowym celem statutowym o charakterze obowiązkowym).

elementami zarówno kultury (a nawet można stwierdzić, że je łączą), jak i systemu społecznego, podstawowym bowiem warunkiem istnienia wartości (kultury) w społeczeństwie jest ustanowienie w danej grupie określonego systemu norm i wzorów zachowań⁶, czyli wartości, które stanowią jeden z głównych wyznaczników i celów ludzkiego działania.

Najważniejszymi wartościami, którymi powinna kierować się instytucja kultury⁷, są dobro wspólne, otwartość, obiektywizm, współodpowiedzialność, współtworzenie, kultura organizacyjna (kierowanie się w pracy dobrem publicznym), integracja kulturowa, inkluzywność i tolerancja. Nie można zapomnieć także o sprawiedliwości (którą można wyprowadzić z treści poszczególnych norm prawnych regulujących działanie instytucji kultury), celowości (która decyduje o treści poszczególnych norm prawnych) i bezpieczeństwie prawa (triada G. Radbrucha)⁸. Instytucje służą celom wyższym i dlatego tak konieczne jest realizowanie przez nie wspomnianych wartości. Co przy tym bardzo ważne: o ile celami strategicznymi w organizacjach biznesowych są konkurencyjność i unikalność, a ważny jest przede wszystkim zysk, jego wzrost i udział w rynku, o tyle w sektorze publicznym liczą się realizacja misji i najlepsze praktyki, a ich celami finansowymi są sprawność

⁶ L. Młodzik, *Kultura organizacyjna w instytucji publicznej*, Zielona Góra 2014, s. 39. Zob. też na temat „orientacji aksjologicznej Polaków” w: *Kultura – aksjologia – polityka. Wzajemne sprzężenia*, pod red. K. Krzysztofka, Toruń 2007.

⁷ Należy zaznaczyć, że jest to jeden z możliwych poglądów. W odniesieniu do wartości instytucji kultury określenie wartości, którymi powinna się ona kierować, jest zadaniem szczególnie trudnym, gdyż oprócz Konstytucji RP brak jest ich jasnego określenia w aktach prawnych regulujących działanie instytucji kultury, czyli trudno znaleźć ten obiektywny, uznany przez prawodawcę wzorzec wartości. Można je jedynie wyinterpretować z przepisów, np. d.k.u. czy ustaw szczególnych, oraz wdrożyć te, które są wykorzystywane w innych dziedzinach prawach, szczególnie w zarządzaniu. Warto też sięgnąć po uregulowania spoza systemu prawa, ponieważ wartości pozaprawne są w tej dziedzinie szczególnie widoczne i powinny być wdrażane przez instytucje kultury, mimo braku ich ustanowienia przez prawodawcę, stanowiąc kierunkowskaz ich działań. Nie można zatem pozostać jedynie przy tym, co prawodawca uzewnętrzniał, a trzeba odnaleźć i te wartości, o których prawodawca nie powiedział, aczkolwiek oczywiste jest, że „[s]ystem wartości legitymizowanych przez prawodawcę traktuje się jako optymalną podstawę dla podejmowania decyzji przez organy stosujące prawo w stosunku do wyznających przecież najróżniejsze wartości podmiotów” (tak M. Pietrzak, R. Blicharz, *Kilka uwag o wartościach w prawie w ogóle*, w: *Administracja w demokratycznym państwie prawa. Księga jubileuszowa Profesora Czesława Martysza*, pod red. A. Matana, Warszawa 2022, s. 84).

⁸ J. Zajadło, *Aksjologia prawa – od ogólnej filozofii do konkretnej filozofii prawa*, w: *Aksjologia publicznego prawa gospodarczego*, pod red. A. Powalowskiego, Warszawa 2020, s. 14.

i wartość⁹, które mogą być realizowane przez wcielanie w działania wspomnianych wartości.

Każda organizacja tworzy pewną kulturę, którą kształtują wszyscy jej pracownicy decydujący o zaakceptowaniu jednych i odrzuceniu innych wartości i norm¹⁰. Jak każda organizacja, tak i instytucja kultury ma swój system wartości, norm i przekonań, które warunkują wzory myślenia i zachowania jej członków¹¹ i są akceptowane oraz przestrzegane przez wszystkich lub większość jej pracowników i odbiorców. Ważne jest przy tym, aby wartości wspierane przez działania instytucji były spójne z tymi, które są istotne dla otoczenia społecznego. Jak się słusznie podkreśla, wartości mogą być źródłem wewnętrznych konfliktów między pracownikami a instytucją kultury, jeśli występują rozbieżności między osobistym systemem wartości a tym obowiązującym w danej instytucji. Dlatego tak ważne jest, aby świadomie i odpowiedzialnie określać je już w misji instytucji¹², co da jasny przekaz otoczeniu i potencjalnym pracownikom.

Prawidłowo określone wartości pozwalają na określenie standardów zachowań w instytucji kultury, czyli na wybranie modelu kultury organizacyjnej, który dana instytucja chciałaby promować, jakie zachowania są właściwe i jakim wartościom powinny być podporządkowane¹³. Umożliwia to wprowadzenie w życie zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (CRS¹⁴), czyli strategii zarządzania, zgodnie z którą instytucje kultury powinny w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniać interesy społeczne czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami w kluczowych obszarach swojej działalności¹⁵.

W artykule analizie poddano jedną z ważniejszych w obecnych czasach wartość – kulturę organizacyjną, ponieważ to, co dzieje się wewnątrz organizacji, znajduje wyraz w celach realizowanych przez podejmowane przez nią działania, zatem kultura organizacyjna ma znaczenie zarówno z perspektywy odbiorcy działań instytucji kultury,

⁹ Tak L. Młodzik, op. cit., s. 70.

¹⁰ Ibidem, s. 41.

¹¹ M. Gitling, op. cit., s. 342.

¹² Więcej na temat misji instytucji kultury zob. J. Ablewicz, *Misje i cele instytucji kultury*, „Studia Prawa Publicznego” 2024, nr 3(47), s. 9–37.

¹³ K. Barańska, K. Zięba, *Zarządzanie strategiczne w kulturze. Studium przypadku Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego Collegium Maius*, w: *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, pod red. A. Pluszyńskiej, A. Konior, Ł.A. Gawła, Warszawa 2020, s. 155 i 156.

¹⁴ Ang. *corporate social responsibility*. Więcej na ten temat zob. np. K. Kopeć, *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, Kraków 2014.

¹⁵ Ł. Gaweł, *Społeczna odpowiedzialność organizacji kultury. Muzea w otoczeniu społecznym*, w: *Zarządzanie w kulturze...*, s. 87.

jej pracowników, jak i z uwagi na samą organizację tych jednostek. Jej stosowanie zostanie zbadane na przykładach konkretnych, wybranych aktów regulujących działanie poszczególnych instytucji kultury. Jak zostanie udowodnione, instytucje kultury mają spory problem z wcielaniem w życie tej wartości. Poddane analizie statuty, akty i regulaminy wykażą, że często brak w nich prawidłowego określenia tej kwestii.

1. Definicja i funkcje kultury organizacyjnej oraz ich znaczenie dla instytucji kultury

Kultura organizacji, która łączy się z tożsamością organizacji, jest „[s]ystemem wspólnych pojęć, w znacznym stopniu wyznaczającym sposób postępowania pracowników”¹⁶, a wpływają na nią m.in. oferowane produkty i usługi, sami pracownicy i ich nastawienie, klienci, ustawodawstwo, system kar, nagród i promocji oraz organizacja wewnętrzna¹⁷. Kultura organizacyjna to „[s]ystem niepisanych wartości, norm i zasad charakterystycznych dla danej organizacji, tworzących klimat wewnętrzny oraz wspólnych zarówno dla obecnych, jak i przyszłych. Jest ona utrzymywana przez prawidłowo określoną misję instytucji kultury (stoi ona na granicy między środowiskiem wewnętrznym organizacji (zespołem tworzących ją osób) a otoczeniem zewnętrznym (wszelkimi interesariuszami)”¹⁸.

Poziomy kultury organizacji według modelu E. Scheina stanowią najpierw jej podstawowe założenia, czyli społeczna odpowiedzialność, społeczeństwo obywatelskie i kultura narodowa. Nad nimi można umiejscowić wartości, normy czy procedury wynikające np. z zasad Nolana i wreszcie artefakty językowe czy behawioralne¹⁹. Zatem kultura organizacyjna powstaje i rozwija się na podłożu konkretnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych²⁰. Do jej istoty należy zaś zaliczyć następujące cechy: innowację, stabilność (stanowczość), szacunek do ludzi, orientację na wynik, zwracanie uwagi na szczegóły, nastawienie

¹⁶ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa 2002, s. 251, cyt. za: L. Młodzik, op. cit., s. 101.

¹⁷ K. Łobos, K. Olekczyk, *Zarządzanie przez kulturę*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, pod red. K. Perechudy, Warszawa 2000, s. 286.

¹⁸ O. Kosińska, M. Gądek, *Organizacje pozarządowe w sektorze kultury*, w: *Zarządzanie w kulturze...*, s. 72.

¹⁹ L. Młodzik, op. cit., s. 77.

²⁰ Ibidem, s. 66. Tak samo zob. E.B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotece*, w: *Zarządzanie biblioteką*, pod red. M. Wojciechowskiej, Warszawa 2019, s. 168.

zespołu i agresywność²¹. Kultura organizacyjna pełni różne funkcje, m.in. doprowadza do integrowania zespołu oraz budowania świadomości wspólnoty personelu, przeżywania poczucia bezpieczeństwa i stabilności²². Może sprzyjać zmianom lub je odrzucać. Jeżeli im sprzyja, to mówi się wówczas o „[k]ulturze wysokiej tolerancji niepewności, w której pracownik jest bardziej niezależny, nie obawia się podejmowania nowych wyzwań i ryzyka. Zewnętrzne punkty oparcia znajduje w swojej własnej wiedzy, doświadczeniu zawodowym oraz umiejętnościach. Inaczej jest w przypadku kultury niesprzyjającej zmianom – zewnętrznymi punktami oparcia jest dla pracownika przywódca, rozstrzygający wszelkie wątpliwości, szczegółowe przepisy niewymagające dokonywania ciągłych wyborów oraz tradycja, zwyczaje, obyczaje społeczności, której sam jest członkiem. Pracownik czuje się bezpiecznie i pewnie, ale jego niezależność jest w znacznym stopniu ograniczona”²³.

Wartości organizacyjne, które istnieją w kulturze organizacyjnej²⁴, są ściśle powiązane ze sposobem działania instytucji kultury, ich stylem zarządzania i wynikają z relacji międzyludzkich. Organizacja jest zjawiskiem kulturowym, zmieniającym się w trakcie społecznej interakcji. Warunkują one wzory²⁵ myślenia i zachowania jej członków i są akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub większość

²¹ Ch.A. O'Reilly, J. Chatman, D.F. Caldwell, *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*, „The Academy of Management Journal” 1991, nr 34, s. 487 i n., https://www.researchgate.net/publication/234021797_People_and_Organizational_Culture_A_Profile_Comparison_Approach_to_Assessing_Person-Organization_Fit (dostęp: 15 III 2025). Zob. też P. Kocoń, *Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna – definicje i relacje*, „Economics and Management” 2009, nr 1, s. 147.

²² E.B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotece*, s. 164; zob. więcej na ten temat w: *Kultura organizacyjna w bibliotece. Ogólnopolska Konferencja Naukowa Białystok, 4–6 czerwca 2007*, pod red. H. Brzezińskiej-Stec, Białystok 2008.

²³ C. Sikorski, *Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności*, „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 1, s. 18–19, cyt. za: W. Pękaty, *Kultura organizacyjna w aspekcie działalności informacyjnej bibliotek naukowych i technicznych*, „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” 2007, nr 9(90), <https://ebib.pl/2007/90/a.php?pekaty> (dostęp: 26 III 2024).

²⁴ Tak M. Budgol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Kraków 2006, s. 10. Oczywiście, jak słusznie podnosi Autor, istnieją one także w relacjach między ludźmi i ogólnie zaakceptowanymi systemami wartości i systemami etycznymi. Zob. też przegląd definicji kultury organizacyjnej w formie tabeli: M. Pawłowski, A. Kułakowska, Z. Piątkowski, *Kultura organizacyjna w organizacji*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2019, nr 1, s. 126.

²⁵ Na temat paradygmatów kultury organizacyjnej zob. J. Szydło, *Paradygmaty kultury organizacyjnej*, „Economics and Management” 2014, nr 4, s. 89, https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-fbcb5eb-6e79-4bee-bec8-8e61b02ee37c/c/szydlo_paradygmaty_4_2014.pdf (dostęp: 25 III 2024).

pracowników²⁶. Zasady postępowania i myślenia, które wynikają z kultury, mają także wpływ na oczekiwane rezultaty działalności instytucji kultury. Te wzory myślenia i zachowania utrwalają się właśnie w postaci kultury organizacyjnej²⁷, za którą można uznać zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystyczny dla danej instytucji, mający odzwierciedlenie w wewnętrznych praktykach i normach współpracy w instytucji kultury, normach i wspólnych wartościach²⁸, którymi kierują się pracownicy i inne osoby związane z instytucjami kultury. Kulturę organizacyjną można także określić jako „[z]biór podzielanych przez członków organizacji wartości, symboli i przekonań – częściowo świadomie, a częściowo nieświadomie – które wyznaczają ich zachowania i wzmacniają poczucie odrębności i wspólnoty. Ludzie pracujący w organizacji wytwarzają grupowe wzorce i orientacje, systemy wartości oraz symbole je wyrażające, które przesądzają o tym, że organizacja ma swoją społeczną tożsamość, «osobowość», której poznanie jest ważnym elementem zasad działania organizacji”²⁹. Zasadne jest też twierdzenie, że kultura organizacyjna instytucji kultury stanowi jej spoiwo, które odzwierciedla system znaczeń wspólny dla niej i odbiorców oraz pomaga w lepszej komunikacji³⁰. Powinna być traktowana jako naturalna i nie podlegać kwestionowaniu przez pracowników instytucji kultury. Warto przy tym pamiętać, że jest ona rozpatrywana w kategoriach opisowych, nie podlega wartościowaniu, a biorąc pod uwagę sprawność, z jaką funkcjonuje dana instytucja kultury, może być widoczna lub nie w danej instytucji³¹, może być zatem silna lub słaba³², ale nie dobra

²⁶ M. Gitling, op. cit., s. 342.

²⁷ J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Warszawa 2005, s. 257.

²⁸ A. Tyszkiewicz, *Jak budować kulturę organizacyjną*, HAYS, b.d., <https://www.hays.pl/blog/insights/-jak-budowac-kulture-organizacyjna-> (dostęp: 20 III 2024).

²⁹ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 2002, s. 69, cyt. za: L. Młodzik, op. cit., s. 76.

³⁰ M. Gitling, op. cit., s. 343. Zob. też zbiór definicji opracowany przez Ł. Sułkowskiego w: idem, *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa 2012, s. 49–51.

³¹ Siłę kultury organizacyjnej mierzy się np. stopniem nasilenia takich jej cech, jak: wyrazistość, stopień upowszechnienia i głębokość zakorzenienia. Tak V. Sathe, *Implications of Corporate Culture*, „Organizational Dynamics” 1983, nr 12, cyt. za: C. Sikorski, *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 40. Odnośnie do silnej kultury organizacyjnej zob. też A. Czapla, P. Chomczyński, *Silna kultura organizacyjna a zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. K.T. Koneckiego, P. Chomczyńskiego, Łódź 2007.

³² Podobnie L. Młodzik, op. cit., s. 43, która przedstawia ponadto mechanizmy tworzenia kultury organizacyjnej (ibidem, s. 50). Zob. też K.T. Konecki, *Nowi pracownicy a kultura*

lub zła. Silna kultura organizacyjna to taka, której wzory są wyraziste, szeroko upowszechnione i głęboko zakorzenione w środowisku społecznym organizacji, co powoduje, że instytucja kultury jest wyjątkowa, zachowuje ciągłość swojego działania i jest rozpoznawalna³³, zapewnia pracownikom „[p]oczucie przynależności i misji, przez co praca ich nabiera sensu i szerszego znaczenia”³⁴, zwiększa się ich lojalność i identyfikacja z instytucją. Z kolei słaba kultura to taka, gdzie nie ma „[j]asnego systemu wartości oraz jednoznacznych norm zachowań”³⁵, gdzie nie ma zgody, które wartości są najważniejsze. Należy jednak od razu zaznaczyć, że kultura organizacyjna nie może być zbyt silna, dochodzi bowiem wówczas do agresywnego stosunku do otoczenia (co utrudnia kooperację), do bezkrytycznej akceptacji stereotypów, trudno też wprowadzać zmiany, ponieważ pracownikom mocno przywiązanim do kultury organizacyjnej trudno się zaadaptować do nowej kultury. Ta trudność polega na zmianie hierarchii wartości i norm, które dają pracownikowi oparcie w działaniu i poczucie jego sensu³⁶. Zbyt silna kultura organizacyjna nie pozwala na krytykę, nie dopuszcza informacji kontrowersyjnych wobec przyjętych wzorów, jest barierą dla rozwoju instytucji³⁷.

Jak już wspomniano, kultura organizacyjna może spełniać różne funkcje, do najważniejszych należy zaliczyć: integracyjną (stanowi spoiwo instytucji kultury), percepcyjną (pozwala na zrozumienie w jakim środowisku działa instytucja) oraz adaptacyjną (pozwala na lepszą stabilizację rzeczywistości, wykorzystując gotowe schematy rozwiązań problemów)³⁸. Można te funkcje określić też w zakresie problemów dotyczących działań związanych z funkcjonowaniem wewnętrznym (kultura określa kryteria promocji, nagród czy kar wobec pracowników, wyznacza zasady awansów, definiuje granice grupy itp., czyli ogranicza

organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium folkloru fabrycznego, Łódź 2007, s. 4. Zob. też idem, *Kultura organizacyjna*, „*Studia Socjologiczne*” 1985, nr 3–4; idem, *Reprodukcja w kulturze organizacyjnej – co odtwarza kultura organizacyjna?*, w: *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnika, Kraków 2003, <https://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja21.htm> (dostęp: 25 III 2024).

³³ C. Sikorski, *O zaletach słabej kultury...*, s. 42, 43.

³⁴ L. Młodzik, op. cit., s. 85.

³⁵ M. Gableta, *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wrocław 1998, s. 49.

³⁶ Tak C. Sikorski, *O zaletach słabej kultury...*, s. 39, 44. Inaczej L. Młodzik, op. cit., s. 44.

³⁷ L. Młodzik, op. cit., s. 87.

³⁸ Tak J. Skalik, *Organizacja i zarządzanie*, Wrocław 2001, s. 124, cyt. za: M. Pawłowski, A. Kułakowska, Z. Piątkowski, op. cit., s. 126.

niepewność pracowników) lub zewnętrznym instytucji (kultura zapewnia możliwość zrozumienia misji i celów instytucji, służy integracji uczestników czy środowisk, wpływa na efektywność instytucji itp.)³⁹. Biorąc powyższe pod uwagę, można wyróżnić najważniejsze typy kultury organizacyjnej, którymi są: kultura dominacji (podporządkowanie pracowników zasadom panującym w instytucji), kultura rywalizacji (pracownicy są skonfliktowani), kultura współdziałania (polega na współpracy i szacunku) i kultura adaptacji (polega na przystosowaniu się pracowników do osiągania celów instytucji)⁴⁰.

2. Kultura organizacyjna a pracownicy i dyrektorzy instytucji kultury

Sukces instytucji, oceniany przez pryzmat realizacji jej misji, celów, jest oczywiście ważny, ale nie będzie go, po pierwsze, bez wiedzy i kompetencji pracowników, ich integracji, współpracy i zrozumienia, a po drugie, bez utożsamiania się pracowników z misją i celami instytucji kultury. Jeśli kultura organizacyjna nie jest widoczna w danej instytucji kultury, to trudno oczekiwać od niej zaangażowania pracowników, a także odbiorców działalności kulturalnej. Dlatego tak ważne jest prawidłowe ustalenie najważniejszych celów instytucji kultury oraz kluczowych wartości definiujących ich tożsamość⁴¹, przy czym nie można zapomnieć, że zarządzanie przez wartości działa dzięki pracownikom instytucji kultury, a nie dzięki samym instytucjom⁴². Wartościami, które pozwolą na zachowanie kultury organizacyjnej, są przede wszystkim: prawidłowe zarządzanie wiedzą, doskonalenie pracowników, właściwe stosunki między instytucjami kultury a jej pracownikami, odpowiednie zwarościowanie celów działania instytucji kultury, efektywne zarządzanie,

³⁹ Tak M. Pawłowski, A. Kułakowska, Z. Piątkowski, op. cit., s. 127. Zob. też M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, w: *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Warszawa 1995; A. Szmurło, *Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, Seria Administracja i Zarządzanie, nr 99.

⁴⁰ Tak M. Pawłowski, A. Kułakowska, Z. Piątkowski, op. cit., s. 127. Zob. też C. Sikorski, *O zaletach słabej kultury...* Inne rodzaje typów zob. np. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 2005.

⁴¹ Zob. W. Błaszczyk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa 2005, s. 261.

⁴² Tak też odnośnie do przedsiębiorców M. Gitling, op. cit., s. 346.

pozyskiwanie talentów i innowacyjności, odpowiednie reagowanie na pojawiające się problemy, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa, a także uwzględnianie potrzeb i wartości odbiorców⁴³ oraz zapewnienie właściwych kontaktów z nimi i wprowadzenie kodeksów etycznych. Instytucje muszą pamiętać, że: „[f]undamentem każdej organizacji są jej członkowie. Ich rozwój i zadowolenie z pracy bezpośrednio przekładają się na rozwój oraz wyższą jakość oferty instytucji”⁴⁴. Mimo jednak, że instytucje kultury mają określone cele i głoszą określone wartości i normy oraz z reguły starają się je przekładać na konkretne zachowania, nie zawsze deklarowana kultura organizacyjna pokrywa się z rzeczywistym systemem wartości uznawanym przez jej pracowników czy przez inne powiązane z nimi podmioty⁴⁵. Aczkolwiek słuszne jest stwierdzenie, że „[w] każdej organizacji dają się wyodrębnić pewne normy, wartości i postawy, które są akceptowane przez większość pracowników”⁴⁶. Brak zgodności między tym, co pracownik akceptuje, a cechami instytucji i jej wzorami kulturowymi doprowadza do braku zaangażowania (a nawet bierności), szacunku czy poczucia bezpieczeństwa pracowników, którzy nie są lojalni wobec instytucji kultury, ponieważ jej nie ufają, nie podejmują nowych wyzwań⁴⁷, często dochodzi także do wyobcowania pracownika, jego wycofania się⁴⁸ czy pojawia się chęć opuszczenia danej instytucji⁴⁹.

Zatem jednym z kluczowych wyznaczników kultury organizacyjnej instytucji kultury są osoby w niej pracujące. To one dbają o wypełnienie obowiązków ustawowych, programują działania, witają, zapraszają, informują, prowadzą warsztaty, organizują koncerty i spektakle. W odbiorze danego miejsca kluczowa jest postawa pracowników „[p]ierwszego kontaktu – osób pracujących w kasie, szatni, na portierni, pilnujących wystaw, sprawdzających bilety i wskazujących miejsca na widowni, ale

⁴³ Zob. S. Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel*, Warszawa 2012, s. 261.

⁴⁴ I. Radecka, *Siłaczki i magcywerowie. O determinantach demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury*, „Zarządzanie w Kulturze” 2022, t. 23, nr 3, s. 298.

⁴⁵ Podobnie I. Świątek-Barylska, *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartości*, w: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, pod red. M. Błaszczuk, Warszawa 2006, s. 236.

⁴⁶ M. Pawłowski, A. Kułakowska, Z. Piątkowski, op. cit., s. 125.

⁴⁷ Zob. M. Budgol, op. cit., s. 14–15.

⁴⁸ Zob. też C. Sikorski, *Stosunek do sukcesu jako podstawa kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 3–4, s. 72, gdzie Autor szczegółowo opisuje skutki kultur organizacyjnych profesjonalnej, wycofania się, arogancji i populizmu.

⁴⁹ Idem, *O zaletach słabej kultury...*, s. 39.

też osób prowadzących działania edukacyjne: warsztaty, oprowadzania czy osób pracujących w dziale obsługi czytelnika w bibliotece. To oni i one są wizytówką instytucji, to od ich kompetencji, doświadczenia, empatii i otwartości zależy wiele aspektów omawianych do tej pory: poczucie bycia zaproszonym, nieocenianym, jasna komunikacja. To te osoby najczęściej reagują, gdy pojawiają się nietypowe sytuacje. To często dzięki nim, nawet tam, gdzie brak pełnej dostępności przestrzeni lub oferty, publiczność (nie tylko z różnymi potrzebami) może się w instytucji odnaleźć, bo to one w razie potrzeby szukają alternatywnych rozwiązań⁵⁰.

Zatem każda instytucja kultury musi podejmować działania, które zwiększą akceptację przez pracowników przyjętego systemu wartości, musi zmienić sposoby postępowania i wprowadzić stosowne rozwiązania, pozwalających instytucji kultury lepiej sobie radzić z trudnościami⁵¹. Pracownik będzie skutecznie wykonywał swoje obowiązki, pod warunkiem że zrozumie i zaakceptuje wymagania organizacyjne instytucji kultury, a to przekłada się na sprawne jej funkcjonowanie⁵². Oczywiście jest przecież, że im więcej „[j]est wspólnych wzorów myślenia i zachowania i im więcej jest w danej organizacji ludzi, którzy te wspólne wzory akceptują, tym silniejsza jest kultura tej organizacji”⁵³. Zmiana w tym zakresie bez wątpienia wymaga dużego wysiłku ze strony instytucji kultury oraz odpowiednich umiejętności. Instytucja kultury powinna mieć świadomość, że im silniejsza kultura organizacyjna, tym silniejsza organizacja⁵⁴, im lepsza atmosfera w pracy, tym większe zaangażowanie się pracowników i chęć do podejmowania nowych, wspólnych wyzwań⁵⁵. Dzięki prawidłowej kulturze instytucja kultury stworzy swój pozytywny wizerunek, co ma przełożenie na zainteresowanie jej działalnością ze strony odbiorców jej usług. Ponadto może wzmocnić poczucie wspólnoty, zmniejszyć niepewność, polepszy reagowanie na problemy, przy czym nie może przyjąć, że jest ona stała, ponieważ rozwija się i wciąż od nowa kształtuje⁵⁶. Na

⁵⁰ B. Pasterak, J. Studziński, *Inkluzywna kulturra – o instytucjach kultury jeszcze bardziej otwartych*, Kraków 2023, s. 49.

⁵¹ M. Gitling, op. cit., s. 349.

⁵² C. Sikorski, *O zaletach słabej kultury...*, s. 39.

⁵³ Ibidem, s. 41.

⁵⁴ M. Gitling, op. cit., s. 348.

⁵⁵ A. Tyszkiewicz, op. cit.

⁵⁶ Zob. M. Dołhasz et al., *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowanie*, Warszawa 2009, s. 170–171.

poziomie organizacyjnym instytucja kultury może realizować kulturę organizacyjną przez sporządzanie planów, opartych na jej wartościach. Plany takie powinny uwzględniać informowanie szczególnie pracowników o systemie wartości funkcjonujących w instytucji kultury, nie tylko w ramach szkoleń, lecz także przez codzienne funkcjonowanie organizacji, przez wprowadzenie tych wartości w praktykę działania instytucji w drodze odpowiedniej profilaktyki czy wspierania grup słabo reprezentowanych, a wreszcie przez wprowadzenie procedur i działań spójne z wartościami organizacji, stanowienie dobrego przykładu, np. poprzez budowanie relacji opartych na zaufaniu i szacunku, przez wprowadzenie przejrzystych i sprawiedliwych praktyk personalnych⁵⁷. Opracowując plan, instytucja kultury powinna mieć na uwadze, czy jej misja i cele są zrozumiałe dla jej pracowników i skutecznie promowane, a także ustalić, czy istnieje jakiś obszar jej działalności, który trzeba udoskonalić, ewentualnie jakimi działaniami można wzmocnić kulturę organizacyjną⁵⁸. Wówczas będziemy mogli mówić o wartości autotelicznej instytucji kultury, ponieważ będzie istnieć wewnętrzne poczucie wartości, w szczególności pracy, w której pracownicy będą się samorealizować, szanować i wspierać, co „[m]a związek z korelacją wykonywanego zawodu i wykształcenia. Jednostka wykonująca pracę zgodną z wykształceniem, o wiele częściej przejawia pozytywną postawę wobec niej niż jednostka, która pracuje na stanowisku niezgodnym z jej kwalifikacjami, chociaż nie wyklucza to pozytywnej postawy i odczuwania satysfakcji z pracy”⁵⁹. Jeśli za tworzący ją czynnik instytucja kultury będzie uważać kapitał ludzki, to z pewnością przyniesie to efekty w postaci lepszej jakości pracy, lojalności i utożsamiania się pracownika z organizacją⁶⁰, w której przekonania kulturowe pracownika są zgodne z wymaganiami formalnych rozwiązań organizacyjnych. Taka sytuacja

⁵⁷ Tak D. Lewicka, J. Michniak, *Rola kultury organizacyjnej w procesie budowania wysokiej jakości środowiska pracy*, w: *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, pod red. Ł. Sułkowskiego, C. Sikorskiego, Warszawa 2014, s. 186.

⁵⁸ A. Tyszkiewicz, op. cit.

⁵⁹ P. Piotrowski, *Praca jako wartość dla człowieka. Zanik etosu pracy jako implikacja wartości instrumentalnej (ekonomicznej) i zanik wartości autotelicznej*, w: *Praca w życiu człowieka i jej społeczno-edukacyjne uwarunkowania*, pod red. J. Matejek, K. Białożyty, Kraków 2015, s. 62, <https://ig.uken.krakow.pl/wp-content/uploads/sites/13/2023/01/Pawel-Piotrowski-Praca-jako-wartosc-dla-czlowieka.-Zanik-etosu-pracy-jako-implikacja-wartosci-instrumentalnej-ekonomicznej-i-zanik-wartosci-autotelicznej.pdf> (dostęp: 20 III 2024). Zob. też M. Gruchola, *Kultura w ujęciu socjologicznym*, „Roczniki Kulturoznawcze” 2011, nr 1, s. 109.

⁶⁰ P. Piotrowski, op. cit., s. 63.

jest komfortowa dla pracownika, gdyż ma on poczucie, że kontroluje swoje zachowania organizacyjne, potrafi trafnie planować i przewidywać swoje działania⁶¹. Przecież im bardziej pracownik jest przywiązany do wzorów kultury organizacyjnej obowiązującej w danej instytucji kultury, tym głębsze jest zakorzenienie kultury⁶².

Duże znaczenie dla kształtowania się kultury organizacyjnej ma także zachowanie się dyrektora instytucji kultury i sposób prowadzenia przez niego jej działalności. To on powinien po pierwsze znać kulturę organizacyjną instytucji, którą zarządza, a po drugie określić pożądany typ kultury organizacyjnej oraz jej siłę⁶³. Zatem w jego zachowaniu, w tym, jak traktuje on pracowników, przejawia się kultura organizacyjna⁶⁴. Jeśli jest surowy, ale sprawiedliwy i zachęca do innowacji, to pracownicy czynnie uczestniczą w działalności instytucji kultury, są lepiej motywowani. Krytyka też jest oczywiście potrzebna, ale nie może być niesprawiedliwa (gdy się powtarza, to pracownicy boją się zrobić cokolwiek, tracą zapał), powinna natomiast uwzględniać zaangażowanie pracownika w wykonanie poddanej jej pracy. Nie może być tak, że pracownicy w każdej chwili mogą się spotkać z krytyką, ponieważ wówczas wykonują swoje obowiązki jedynie w minimalnym zakresie, a ich energia po prostu się marnuje⁶⁵. Gdy stopień akceptacji kierownika przez grupę jest wysoki, zadania są jasne, a zakres władzy duży, to efektywniejsze jest jego działanie⁶⁶. Dobre zarządzanie nie jest łatwe, dyrektor bowiem musi zachować równowagę organizacyjno-kulturową w instytucji kultury, a jednocześnie widzieć konieczność rozwoju i adaptacji do zmieniającego się otoczenia, a zatem w pewien sposób tę równowagę musi naruszyć⁶⁷. Jeśli nie przewidzi nadchodzących zmian, to trudno będzie mu dobrze zarządzać i planować rozwój instytucji.

⁶¹ C. Sikorski, *O zaletach słabej kultury...*, s. 39.

⁶² Ibidem, s. 41, 44. Zob. też I. Zawadzka, *Sfrustrowani poszukiwacze satysfakcji*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2011, nr 162, s. 128–162, <https://didaskalia.pl/pl/artikul/sfrustrowani-poszukiwacze-satysfakcji> (dostęp: 10 IV 2024), gdzie Autorka opisuje frustracje etatowych pracowników instytucji kultury związaną z brakiem odpowiedniego zaplecza, niskimi wynagrodzeniami czy brakiem ścieżki kariery.

⁶³ M. Kinal, *Kultura organizacyjna w wybranych instytucjach oświatowych w Rzeszowie. Analiza socjologiczna*, rozprawa doktorska Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2019, <https://repozytorium.ur.edu.pl/server/api/core/bitstreams/f24b6909-4919-4e83-bb04-8f5ca-3d726b5/content> (dostęp: 25 III 2024).

⁶⁴ Tak L. Zbiegień-Maciąg, op. cit., s. 88–89.

⁶⁵ M. Pawłowski, A. Kułakowska, Z. Piątkowski, op. cit., s. 127.

⁶⁶ L. Młodzik, op. cit., s. 73.

⁶⁷ Tak C. Sikorski, *O zaletach słabej kultury...*, s. 40.

Kultura organizacyjna wprowadzona przez niego i stosowana w instytucji musi być więc „[s]ilna, logiczna, konkretna, a także dobrze dopasowana do celów, uświadamiająca pracownikom czego się od nich oczekuje i przez to wspierająca ich”⁶⁸. Ważne, aby kultura organizacyjna służyła wyeliminowaniu „[o]rganizacyjnej dwuznaczności zachowań i promowała proefektywne zachowania pracowników”⁶⁹, dzięki czemu dzielą oni wzory zachowań i założenia ukształtowane w instytucji kultury. Kultura organizacyjna właściwie stworzona i funkcjonująca „[p]owinna zapewniać zbieżność celów jednostek z celami organizacji bez konieczności akcentowania tej jedności dążeń”⁷⁰, powinna wzmacniać odpowiedzialność społeczną i lojalność⁷¹. Dobra znajomość kultury organizacyjnej ma wpływ nie tylko na samą instytucję, lecz także na jej otoczenie, ponieważ „[o]ddziałuje na efektywności podejmowanych działań oraz możliwość świadomego kreowania marki instytucji w środowisku zewnętrznym”⁷². Oczywiście praca w instytucji kultury nie jest i nigdy nie będzie „[d]ochodowa, ale sprzyja samorealizacji, daje możliwość zajmowania się tym, co się kocha, i jest uważana za zajęcie dające poczucie sensu. Jest nie tylko zawodem, ale również powołaniem. Wykonywać tę pracę może prawie każdy, ale nie każdy może wykonywać ją dobrze – potrzebne jest serce, cierpliwość, odnajdywanie się w służeniu innym i przekonanie, że robi się rzeczy istotne. Praca w instytucjach kultury często wiąże się z doświadczeniem bezradności, niemocy, wracania wciąż na początek drogi, ale równie często jest źródłem satysfakcji, radości i spełnienia”⁷³.

3. Przykłady kultury organizacyjnej w instytucjach kultury

Analizując poszczególne akty prawne związane z kulturą organizacyjną, należy odpowiedzieć na pytanie o to, jaka jest kultura organizacyjna w instytucjach kultury. Na pierwszy rzut oka, jak wynika z obserwacji polskiego rynku kultury, pracownicy „[p]otrafią wdrażać strategie

⁶⁸ L. Młodzik, op. cit., s. 60.

⁶⁹ K. Serafin, *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 222, s. 87.

⁷⁰ Ibidem, s. 90.

⁷¹ L. Młodzik, op. cit., s. 89.

⁷² M. Kinal, op. cit.

⁷³ M. Krajewski, *Po co nam instytucje kultury*, Kraków 2020, s. 15.

marketingowe związane z realizowanymi projektami; zaproponować odpowiedni produkt, cenę, zadbać o dystrybucję i promocję w mediach czy poprzez afisz. Brakuje jednak myślenia o strategii rozwoju instytucji⁷⁴. Jednocześnie jednak pracownicy wskazują, że sposób organizacji pracy w instytucjach kultury (np. wykonywanie zadań spoza zakresu obowiązków, brak dobrej komunikacji z dyrektorami) jest jej najbardziej zniechęcającym aspektem⁷⁵. Wydaje się, że instytucje kultury zaczynają dostrzegać konieczność wprowadzania i przestrzegania kultury organizacyjnej, chociaż nie jest to zadanie łatwe, biorąc pod uwagę zależność instytucji kultury od administracji publicznej⁷⁶. Podejmowane działania są jednak konieczne i spowodowane są przemianami ekonomiczno-społecznymi, które niejako wymuszają konieczność modyfikacji usług i produktów oferowanych przez instytucje kultury. W zakresie np. bibliotek dostrzega się, że „[s]pecjalista informacji, który jest odpowiedzialny za bezpośredni kontakt z użytkownikiem biblioteki technicznej i dostarczenie mu poszukiwanych przez niego informacji, powinien posiadać odpowiednie umiejętności. Oprócz wiedzy specjalistycznej z zakresu bibliotekoznawstwa i wiedzy naukowo-technicznej (przynajmniej w stopniu ogólnym), oczekuje się od niego komunikatywności, kompetencji organizacyjnych, znajomości nowoczesnych technologii, otwartości na zmiany oraz znajomości języków obcych, w których publikowane są źródła informacji. Dzięki wiedzy na temat zainteresowań użytkownika oraz po zapoznaniu się z jego opinią na temat oferowanego warsztatu informacyjnego, pracownik biblioteki powinien umieć określić potrzeby i oczekiwania użytkownika oraz dostosować do nich ofertę i rozwiązania, uwzględniając przy tym budżet biblioteki”⁷⁷. Jednak od tego, czego się oczekuje, do efektów, jak widać, droga jest daleka. Obserwacja działalności bibliotek doprowadziła do konkluzji, że panuje w nich kultura niskiej tolerancji niepewności (są one instytucjami konserwatywnymi, w których jest mała zmienność struktur organizacyjnych, a istnieje wysoka biurokratyzacja i formalizacja działania oraz sztywność procesów i norm).

⁷⁴ D. Sieroń-Gałusek, *Kilka uwag na temat zarządzania instytucją kultury w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7, s. 11.

⁷⁵ Tak I. Radecka, op. cit., s. 305.

⁷⁶ Jak podaje I. Radecka, „władze miasta bardzo ingerują w działalność, do tego stopnia, że wybierano nam kolor czapki miejskiego św. Mikołaja” (ibidem, s. 307).

⁷⁷ W. Pękaty, op. cit. Zob. też w zakresie kultury organizacyjnej bibliotek: E.B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotece*, s. 164; eadem, *Kultura organizacyjna w bibliotekach. Nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004.

Co więcej, pracownicy dobrze się czują w takiej kulturze, ponieważ zapewnia im to stabilność i brak zmian pod naciskiem otoczenia, co doceniają, „[s]tosują opór bierny (powstrzymywanie się od działań wspomagających zmianę) bądź czynny (działają w celu utrudnienia lub uniemożliwienia wprowadzenia zmian), a klimat w organizacji nie sprzyja przekształceniom”⁷⁸. A przecież kapitał społeczny, zaufanie społeczne i pielęgnowanie godnościowych cech u bibliotekarzy i użytkowników bibliotek są ważne w tworzeniu kultury organizacyjnej bibliotek, zatem elementy te trzeba stale wykorzystywać do jej doskonalenia czy do poprawy wizerunku bibliotek i umacniania ich roli w środowisku, a ponadto do przygotowywania ludzi do życia w społeczeństwie z równymi szansami w dostępie do informacji, do nauki czy do kultury właśnie⁷⁹.

Z kolei w teatrach z jednej strony dostrzega się konieczność motywowania pracowników, organizacji szkoleń i warsztatów, lepszej komunikacji i nagradzania, ale z drugiej strony działania w tym zakresie są z reguły ograniczane z uwagi na przyjęte modele organizacji pracy (niechęć do zmian), a z powodu braku jakichkolwiek innych przychodów poza dotacjami podmiotowymi i przychodami ze sprzedaży biletów⁸⁰, wciąż są one „instytucjami feudalnymi”⁸¹. Instytucje kultury nie widzą bowiem powiązania między swoim działaniem zewnętrznym a praktykami wewnętrznymi, co może negatywnie wpłynąć na ich odbiór tych podmiotów przez społeczeństwo⁸². Ponadto np. w statucie Teatru Narodowego w zakresie zarządzania i organizacji zapisano jedynie, że teatrem tym kieruje dyrektor, który zarządza działalnością teatru, reprezentuje go na zewnątrz, czuwa nad mieniem teatru i jest za niego odpowiedzialny, a organizację wewnętrzną teatru określa regulamin organizacyjny

⁷⁸ W. Pękaty, op. cit.

⁷⁹ E.B. Zybert, *Kultura organizacyjna w bibliotece*, s. 184.

⁸⁰ Zob. P. Dangel (kandydat na stanowisko Dyrektora Teatru), *Koncepcja programowo-organizacyjna Teatru Ateneum im. Stefana Jaracza w Warszawie*, Warszawa 2017, https://um.warszawa.pl/documents/39703/7003459/pdangel_koncepcja_programowo-organizacyjna_ta.pdf/067850b5-a690-cd47-fca4-aba6cc4765bc?t=1634498846349 (dostęp: 26 III 2024).

⁸¹ Tak M. Pałka, „Teatr jest instytucją feudalną”. *Kryzysy wizerunkowe w polskich teatrach instytucjonalnych*, „Zarządzanie w Kulturze” 2019, t. 20, nr 2, s. 288.

⁸² Ibidem. Autorka trafnie podnosi: „Po co nam teatr-instytucja, który ze sceny krytykuje na przykład stosunki pracy w systemie kapitalistycznym, ale sam zatrudnia pracowników na umowy śmieciowe?” czy „nie płaci im za nadgodziny lub zmusza do pracy przez kilkanaście godzin dziennie” (ibidem, s. 295).

nadawany przez dyrektora⁸³. Z kolei w przyjętym w Teatrze Żydowskim CKJ programie działania – koncepcji programowo-organizacyjnej, próżno szukać uregulowania lub przejawów kwestii kultury organizacyjnej⁸⁴. W Muzeum Warmii i Mazur kultura organizacyjna nie jest widoczna w aktach wewnętrznych regulujących jego działalność, ale identyfikowana jest przez oceny osób, które go zwiedzały, i oceniana jako duża, z uwagi na zaangażowanie, życzliwość, współpracę, objaśnienia oraz stan wiedzy pracowników muzeum⁸⁵.

Na podstawie przywołanych przykładów można stwierdzić, że w wielu instytucjach kultury widzi się konieczność istnienia kultury organizacyjnej, ale jednocześnie nie wprowadza się rozwiązań, które by ją warunkowały, i skupia się jedynie na obowiązkach pracowników⁸⁶, pomijając ich problemy, co często doprowadza do konfliktów⁸⁷. Wydaje się, że instytucje kultury uważają takie zadania za mało istotne wobec prowadzenia działalności kulturalnej, a przecież muszą i w tym zakresie porządkować i doskonalić swoje działanie, dzięki czemu będą skutecznie funkcjonować i osiągną zaplanowane rezultaty i nie dotkną ich kryzysy wizerunkowe⁸⁸. Próba naprawienia takiej sytuacji był np. program pt. Porozumienie w Teatrze Powszechnym, który był prowadzony w latach 2018–2019 i polegał na „[p]rzeprowadzeniu wywiadów

⁸³ Statut Teatru Narodowego, <https://narodowy.nowybiop.pl/statut-teatru-narodowego> (dostęp: 25 III 2024).

⁸⁴ Koncepcja programowo-organizacyjna Teatru Żydowskiego im. Estery Rachel i Idy Kamińskich – Centrum Kultury Jidysz w sezonach artystycznych 2022–2027, <https://www.teatr-zydowski.art.pl/sites/default/files/respondr/tresc/wydarzenie/2022/09/koncepcja-programowo-organizacyjna-teatru-zydowskiego-centrum-kultury-jidysz-w-sezonach-2022-2027/koncepcja22-27fin.pdf> (dostęp: 24 III 2024).

⁸⁵ M. Gałęziowska, *Zetknięcie. Kultura organizacyjna muzeum a zwiedzający w świetle zapisów w księgach gości*, „Zarządzanie w Kulturze” 2019, t. 20, nr 2, s. 449. W zakresie ocen kultury organizacyjnej zob. też M.F. Zaniewska, *Teatr Dramatyczny im. Aleksandra Węgierki w Białymstoku w opiniach odbiorców kultury*, „Zarządzanie w Kulturze” 2019, t. 20, nr 3 oraz B. Nessel-Łukasik, *Społeczność lokalna w muzeum w świetle badań i praktyk*, „Zarządzanie w Kulturze” 2019, t. 20, nr 3.

⁸⁶ Zob. np. Regulamin organizacyjny Muzeum Ziemi Bieckiej w Bieczu, <https://bip.malopolska.pl/e,pobierz,get.html?id=863702> (dostęp: 26 III 2024) czy Regulamin Organizacyjny Muzeum Gdańska, <https://bip.muzeumgdansk.pl/en/status-prawny/regulamin-organizacyjny> (dostęp: 26 III 2024).

⁸⁷ Zob. *Konflikt w Teatrze im. Jaracza. PiS żąda odwołania dyrektora*, *dziennik.pl*, 31 V 2021, <https://kultura.dziennik.pl/teatr/artykuly/8178290,pis-teatr-olsztyn-zbigniew-brzoza.html> (dostęp: 26 III 2024).

⁸⁸ Zob. w zakresie wizerunku Ł. Wróblewski, M. Laberschek, *Wizerunek – kluczowy kapitał czy gra pozorów?*, „Zarządzanie w Kulturze” 2019, t. 20, nr 2.

indywidualnych z pracownikami, mających na celu zdiagnozowanie sytuacji w teatrze, analizę jego tożsamości oraz wypracowanie nowej, a także zebranie wśród pracowników i pracownic teatru, współpracujących z teatrem twórców i twórczyń, organizacji i ruchów społecznych, postulatów związanych z jakością pracy w teatrze i jego funkcjami społecznymi. Przeprowadzaniu wywiadów towarzyszyła również analiza dokumentów regulujących pracę teatru. Następnie proces przybrał kształt multilateralnych negocjacji angażujących dyrekcję teatru, pracowników i pracownice z działów artystycznego, technicznego i administracyjnego, funkcjonujące na terenie teatru komisje zakładowe związków zawodowych Solidarność i Inicjatywa Pracownicza, współpracujących z teatrem reżyserów i reżyserki⁸⁹. Warto również zwrócić uwagę na zarządzenie nr IAM/07/06/2024 Dyrektora Instytutu Adama Mickiewicza z 11 czerwca 2024 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu Pracy Instytutu Adama Mickiewicza. W akcie tym co prawda szeroko określono obowiązki pracowników (np. rzetelne wykonywanie pracy, przestrzeganie ustalonego czasu pracy oraz przepisów i zasad bezpieczeństwa, dbanie o dobro Instytutu⁹⁰) oraz zakazy dla nich (np. wykonywanie prac prywatnych, spożywanie alkoholu, przebywanie w budynku poza godzinami pracy⁹¹), ale i zobowiązano pracodawcę przede wszystkim do: przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi; organizowania pracy tak, aby zapewnić jej wysoką wydajność i jakość, oraz organizować ją w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, kwalifikacji pracowników; ułatwiania podnoszenia kwalifikacji zawodowych; szanowania godności i innych dóbr osobistych pracownika oraz do stosowania obiektywnych kryteriów oceny wyników prac poszczególnych pracowników⁹². W Poznaniu dostrzeżono z kolei, że ważna jest w instytucjach kultury również kultura relacji, ponieważ relacje muszą się rozwijać wewnątrz instytucji samorządu (usprawniając komunikację, czyniąc struktury i programy wsparcia bardziej transparentnymi dla środowiska twórców oraz dla mieszkańców)⁹³. Natomiast jednym

⁸⁹ Porozumienie w Teatrze Powszechnym, <https://powszechny.com/aktualnosci/porozumienie.html> (dostęp: 26 III 2024).

⁹⁰ § 6 Zarządzenia nr IAM/07/06/2024 Dyrektora Instytutu Adama Mickiewicza z 11 VI 2024 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu Pracy Instytutu Adama Mickiewicza (źródło własne).

⁹¹ § 7, ibidem.

⁹² § 12, ibidem.

⁹³ Kultura relacji. Mapa idei. Poznański Program dla Kultury 2019–2023, s. 33, Poznań 2018.

z kierunków strategicznych Muzeum Królewskiego w Łazienkach jest sprawna organizacja, która ma polegać na wspieraniu rozwoju zawodowego pracowników oraz wzmacnianiu kultury „ciągłego doskonalenia”, w drodze dawania możliwości oraz wspierania rozwoju pracowników i zachęcania ich do poszukiwania pomysłów i rozwiązań ukierunkowanych na podnoszenie sprawności organizacji⁹⁴. Pozwoli to skupić „[d]ziałania poszczególnych pracowników na realizacji przydzielonych im zadań, które mają służyć osiągnięciu głównego celu strategicznego”⁹⁵ muzeum. Podobnie jest w Białostockim Teatrze Lalek (BTL) – jednym z celów instytucji jest zmotywowanie kadry i efektywna komunikacja wewnętrzna, ponieważ „[p]rogramowo na pierwszym miejscu stawia się proces twórczy, zatem jego kadry muszą być przygotowane na swego rodzaju niestabilność środowiska pracy. Teatr musi się natomiast liczyć ze skutkami ubocznymi tego podejścia (okresowe zachwiania komfortu pracy, praca pod presją czasu) i starać się je w miarę możliwości neutralizować, w celu zapobiegania ewentualnym frustracjom czy spadkowi motywacji pracowników. BTL podejmuje działania w tym zakresie, ma jednak jeszcze możliwość, aby je zintensyfikować, np. w obszarze komunikacji wewnętrznej. Pokrewnym zagadnieniem jest tu system motywowania pracowników, którego elementami są wynagrodzenia i szkolenia. BTL posiada kompetentną, doświadczoną i zaangażowaną kadrę, jednak brak wystarczających środków finansowych na podwyżki czy na rozwój jej kompetencji może hamować rozwój instytucji”⁹⁶. Cel ten realizowany jest przez wypracowanie i wdrożenie optymalnego, kompleksowego zestawu narzędzi integracji i wzmacniania zespołu (ogółu pracowników); organizację regularnych spotkań merytorycznych pracowników różnych działów; zwiększenie dostępności działań podnoszących kompetencje pracowników (w różnych dziedzinach); zwiększanie wynagrodzeń pracowników, a także opracowanie i wdrożenie programu wolontariatu i programów stażowych⁹⁷. Z kolei w Muzeum

⁹⁴ J. Świerk, *Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 513, s. 411.

⁹⁵ Ibidem.

⁹⁶ Strategia Rozwoju Białostockiego Teatru Lalek na lata 2022–2028 plus. Wersja skrócona, s. 5, https://btl.bialystok.pl/media/5040/strategia_rozwoju_btl_na_lata_2022-2028_plus_wersja_skrcona.pdf (dostęp: 14 IV 2024).

⁹⁷ Ibidem, s. 7. Zob. też cele określone w tym zakresie dla Centrum Kultury Gminy Rudna: rozwój zasobów ludzkich (szkolenia animatorów kultury i pozostałych pracowników), wzrost stopnia integracji pracowników, wprowadzenie czytelnego systemu motywacyjnego – A. Badecka, *Program działania samorządowej instytucji kultury – Centrum*

Pamięci Sybiru zauważono, że potencjał rozwojowy zależy od prawidłowych zasobów kadrowych. Potencjał ten to możliwość rozwoju kompetencji kadr poprzez uzyskanie dofinansowania na szkolenia pracowników, wymianę pracowników czy współpracę z innymi jednostkami w obszarze kultury z kraju i z zagranicy⁹⁸.

Podsumowanie

Instytucje kultury odgrywają zasadniczą rolę w życiu społecznym, zatem powinny być przykładem kierowania się takimi wartościami w swoich działaniach, przez które wpływają na rozwój intelektualny, emocjonalny i społeczny odbiorców swoich działań. Dzięki nim ludzie angażują się w sztukę, edukację i są aktywni, co buduje więzi społeczne, a także promuje wartości demokratyczne. Realizując swoje zadania, instytucje kultury kształtują wiedzę, umiejętności i postawy obywateli. Oczywiście jest zatem, że instytucje kultury muszą być nastawione na wartości, które nie tylko wpływają na postrzeganie świata przez instytucje, społeczeństwo czy jednostkę, lecz także są kształtowane w drodze indywidualnego obrazu przez doświadczenia życiowe odbiorcy instytucji kultury⁹⁹. Wartością taką bez wątpienia jest kultura organizacyjna. Niestety instytucje kultury często zapominają ją wprowadzać w swoich strukturach lub jest ona słaba, co powoduje, że brak im sprawności działania, a przecież kultura to wartość, którą każda instytucja powinna reprezentować właśnie swoim działaniem. Jak wynika z przedstawionych w artykule przykładów wcielania w życie kultury organizacyjnej wybranych instytucji kultury, w większości funkcjonują one w pewnym zastanym schemacie, a przyczynami tego zjawiska może być zarówno brak środków finansowych, jak i poglądy zarządzających instytucjami kultury, którzy nie dostrzegają często, że to pracownicy budują instytucje kultury i od ich samopoczucia w pracy będą zależały wyniki osiągane przez instytucje kultury. Często instytucje kultury bardzo

Kultury w Rudnej, s. 7, http://rudna.pl/starybip/cms_inc/20200807104939_program_ckwre1c4.pdf?id=812&dok_id=14695 (dostęp: 25 IV 2024).

⁹⁸ Strategia Rozwoju Muzeum Pamięci Sybiru na lata 2023–2029 plus, s. 36, <https://sybir.bialystok.pl/wp-content/uploads/2023/03/Strategia-Rozwoju-Muzeum-Pamieci-Sybiru-na-lata-2023-2029-plus.pdf> (dostęp: 12 IV 2024).

⁹⁹ Oczywiście nie można przy tym zapomnieć, że wartości mają różne ugruntowanie w danych kulturach, które rozwijają się na przestrzeni dziejów, tak G. Żuk, *Edukacja aksjologiczna. Zarys problematyki*, Lublin 2016, s. 100.

dobrze formułują nakazy i zakazy wobec pracowników, zapominając o ich prawach, o przejrzystych i jasnych regułach wynagradzania czy promowania. Z analizy poszczególnych aktów wewnętrznych regulujących działanie instytucji kultury wynika, że tak naprawdę niewiele z nich zaczyna dostrzegać zachodzące w ich otoczeniu przemiany, co byłoby gwarantem osiągnięcia przez nie stabilności i bezpieczeństwa.

BIBLIOGRAFIA

- Ablewicz J., *Misje i cele instytucji kultury*, „Studia Prawa Publicznego” 2024, nr 3(47), s. 9–37.
- Badecka A., *Program działania samorządowej instytucji kultury – Centrum Kultury w Rudnej*, http://rudna.pl/starybip/cms_inc/20200807104939_program_ckwre1c4.pdf?id=812&dok_id=14695 (dostęp: 25 IV 2024).
- Barańska K., Zięba K., *Zarządzanie strategiczne w kulturze. Studium przypadku Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego Collegium Maius*, w: *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, pod red. A. Pluszyńskiej, A. Konior, Ł.A. Gawła, Warszawa 2020, s. 153–156.
- Błaszczak W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa 2005.
- Budgół M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków 2006.
- Czapla A., Chomczyński P., *Silna kultura organizacyjna a zakres stosowania procedur zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. K.T. Koneckiego, P. Chomczyńskiego, Łódź 2007, s. 99–126.
- Dołhasz M. et al., *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowanie*, Warszawa 2009.
- Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowanie*, Warszawa 2009.
- Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wrocław 1998.
- Gałęziowska M., *Zetknięcie. Kultura organizacyjna muzeum a zwiedzający w świetle zapisów w księgach gości*, „Zarządzanie w Kulturze” 2019, t. 20, nr 2, s. 441–454.
- Gawęł Ł., *Spółeczna odpowiedzialność organizacji kultury. Muzea w otoczeniu społecznym*, w: *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, pod red. A. Pluszyńskiej, A. Konior, Ł.A. Gawła, Warszawa 2020, s. 81–94.
- Gitling M., *Znaczenie wartości organizacyjnych w budowaniu kultury przedsiębiorstw*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2019, nr 1(57), s. 342–350.
- Gruchola M., *Kultura w ujęciu socjologicznym*, „Roczniki Kulturoznawcze” 2011, nr 1, s. 95–113.
- Kinal M., *Kultura organizacyjna w wybranych instytucjach oświatowych w Rzeszowie. Analiza socjologiczna*, rozprawa doktorska Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2019, <https://repozytorium.ur.edu.pl/server/api/core/bitstreams/f24b6909-4919-4e83-bb04-8f5ca3d726b5/content> (dostęp: 25 III 2024).

- Kocoń P., *Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna – definicje i relacje*, „Economics and Management” 2009, nr 1, s. 143–152.
- Konecki K.T., *Kultura organizacyjna*, „Studia Socjologiczne” 1985, nr 3–4, s. 237–258.
- Konecki K.T., *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Studium folkloru fabrycznego*, Łódź 2007.
- Konecki K.T., *Reprodukcja w kulturze organizacyjnej – co odtwarza kultura organizacyjna?*, w: *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnika, Kraków 2003, <https://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja21.htm> (dostęp: 25 III 2024).
- Konflikt w Teatrze im. Jaracza*, kultura.dziennik.pl/teatr/artykuly/8178290,pis-teatr-olsztyn-zbigniew-brzoza.html (dostęp: 26 III 2024).
- Kopeć K., *Finansowanie kultury w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu*, Kraków 2014.
- Kosińska O., Gądek M., *Organizacje pozarządowe w sektorze kultury*, w: *Zarządzanie w kulturze. Teoria i praktyka*, pod red. A. Pluszyńskiej, A. Konior, L.A. Gawła, Warszawa 2020, s. 64–80.
- Kostera M., Kownacki S., *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, w: *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Warszawa 1995.
- Krajewski M., *Po co nam instytucje kultury*, Kraków 2020.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Warszawa 1999.
- Kultura – aksjologia – polityka. Wzajemne sprzężenia*, pod red. K. Krzysztofka, Toruń 2007.
- Kultura organizacyjna w bibliotece. Ogólnopolska Konferencja Naukowa Białystok, 4–6 czerwca 2007*, pod red. H. Brzezińskiej-Stec, Białystok 2008.
- Lachowski S., *Droga ważniejsza niż cel*, Warszawa 2012.
- Lewicka D., Michniak J., *Rola kultury organizacyjnej w procesie budowania wysokiej jakości środowiska pracy*, w: *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*, pod red. Ł. Sułkowskiego, C. Sikorskiego, Warszawa 2014, s. 176–204.
- Łobos K., Olekczyk K., *Zarządzanie przez kulturę*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, pod red. K. Perechudy, Warszawa 2000, s. 286–291.
- Młodzik L., *Kultura organizacyjna w instytucji publicznej*, Zielona Góra 2014.
- Nessel-Łukasik B., *Społeczność lokalna w muzeum w świetle badań i praktyk*, „Zarządzanie w Kulturze” 2019, t. 20, nr 3, s. 363–376.
- O'Reilly Ch.A., Chatman J., Caldwell D.F., *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*, „The Academy of Management Journal” 1991, nr 34, s. 487–516, https://www.researchgate.net/publication/234021797_People_and_Organizational_Culture_A_Profile_Comparison_Approach_to_Assessing_Person-Organization_Fit (dostęp: 15 III 2025).
- Pałka M., *„Teatr jest instytucją feudalną”. Kryzysy wizerunkowe w polskich teatrach instytucjonalnych*, „Zarządzanie w Kulturze” 2019, t. 20, nr 2, s. 287–300.
- Pasterak B., Studziński J., *Inkluzywna kultura – o instytucjach kultury jeszcze bardziej otwartych*, Kraków 2023.

- Pawłowski M., Kułakowska A., Piątkowski Z., *Kultura organizacyjna w organizacji*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2019, nr 1, s. 125–132.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie*, Warszawa 2005.
- Pękaty W., *Kultura organizacyjna w aspekcie działalności informacyjnej bibliotek naukowych i technicznych*, „Elektroniczny Biuletyn Informacyjny Bibliotekarzy” 2007, nr 9(90), <https://ebib.pl/2007/90/a.php?pekaty> (dostęp: 26 III 2024).
- Pietrzak M., Blicharz R., *Kilka uwag o wartościach w prawie w ogóle*, w: *Administracja w demokratycznym państwie prawa. Księga jubileuszowa Profesora Czesława Martysza*, pod red. A. Matana, Warszawa 2022, s. 73–86.
- Piotrowski P., *Praca jako wartość dla człowieka. Zanik etosu pracy jako implikacja wartości instrumentalnej (ekonomicznej) i zanik wartości autotelicznej*, w: *Praca w życiu człowieka i jej społeczno-edukacyjne uwarunkowania*, pod red. J. Matejek, K. Białożyty, Kraków 2015, s. 59–71, <https://ig.uken.krakow.pl/wp-content/uploads/sites/13/2023/01/Pawel-Piotrowski-Praca-jako-wartosc-dla-czlowieka.-Zanik-etosu-pracy-jako-implikacja-wartosci-instrumentalnej-ekonomicznej-i-zanik-wartosci-autotelicznej.pdf> (dostęp: 20 III 2024).
- Radecka I., *Silaczki i magcywerowie. O determinantach demotywacji wśród pracowników polskich domów kultury*, „Zarządzanie w Kulturze” 2022, t. 23, nr 3, s. 297–317.
- Serafin K., *Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 222, s. 87–100.
- Sieroń-Gałęsek D., *Kilka uwag na temat zarządzania instytucją kultury w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7, s. 11–14.
- Sikorski C., *O zaletach słabej kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 39–48.
- Sikorski C., *Stosunek do sukcesu jako podstawa kultury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 3–4, s. 63–78.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa 2012.
- Szumło A., *Kultura organizacyjna jako czynnik wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2013, Seria Administracja i Zarządzanie, nr 99, s. 367–378.
- Szydło J., *Paradygmaty kultury organizacyjnej*, „Economics and Management” 2014, nr 4, https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-fbcbf5eb-6e79-4bee-bec8-8e61b02ee37c/c/szydlo_paradygmaty_4_2014.pdf (dostęp: 25 III 2024).
- Szymczyk J., *Elementy kultury i sportu z perspektywy aksjologii. W kręgu myśli Stanisława Kowalczyka*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2012, t. 4(40), nr 1, s. 81–106.
- Świątek-Barylska I., *Kształtowanie relacji społecznych w organizacji w świetle zarządzania przez wartości*, w: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, pod red. W. Błaszczyk, Warszawa 2006, s. 226–258.
- Świerk J., *Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 513, s. 404–414.
- Turek A., *Kultura w kręgu wartości*. Red. L. Dyczewski OFMConv. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego 2001 ss. 317 (recenzja), s. 287–290.
- Tyszkiewicz A., *Jak budować kulturę organizacyjną*, HAYS, b.d., <https://www.hays.pl/blog/insights/-jak-budowac-kulture-organizacyjna-> (dostęp: 20 III 2024).

- Wróblewski Ł., Laberschek M., *Wizerunek – kluczowy kapitał czy gra pozorów?*, „Zarządzanie w Kulturze” 2019, t. 20, nr 2, s. VII–IX.
- Zajadło J., *Aksjologia prawa – od ogólnej filozofii do konkretnej filozofii prawa*, w: *Aksjologia publicznego prawa gospodarczego*, pod red. A. Powałowskiego, Warszawa 2020, s. 1–20.
- Zaniewska M.F., *Teatr Dramatyczny im. Aleksandra Węgierki w Białymstoku w opiniach odbiorców kultury*, „Zarządzanie w Kulturze” 2019, t. 20, nr 3, s. 411–430.
- Zawadzka I., *Sfrustrowani poszukiwacze satysfakcji*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2011, nr 162, s. 128–162, <https://didaskalia.pl/pl/artukul/sfrustrowani-poszukiwacze-satysfakcji> (dostęp: 10 IV 2024).
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa 2005.
- Zybert E.B., *Kultura organizacyjna w bibliotece*, w: *Zarządzanie biblioteką*, pod red. M. Wojciechowskiej, Warszawa 2019, s. 164–189.
- Zybert E.B., *Kultura organizacyjna w bibliotekach. Nowe i stare idee w zarządzaniu biblioteką*, Warszawa 2004.
- Żuk G., *Edukacja aksjologiczna. Zarys problematyki*, Lublin 2016.