

**COMPETENCY MODEL OF AUTHORITY OF  
LOCAL LEADER OF CULTURE (LLC)  
KOMPETENCYJNY MODEL AUTORYTETU  
LOKALNEGO LIDERA KULTURY (LLK)**

**Józef Chwedorowicz**

Akademia Muzyczna w Łodzi

fisk.fundacja@gmail.com

**ABSTRACTS**

Based on surveys, the competencies of a group of 102 cultural animators were specified as well as the level of social recognition they had in their local communities . Social recognition was assessed based on two clear criteria: social nomination for Marshal of Mazovia Province Award or the lack of it, and commitment or lack of commitment of volunteers to work with. Based on these two criteria three groups were identified within the study sample.

- 35% of the study sample made animators nominated for Marshal of Mazovia Province Award who worked with volunteers. They were called local leaders of culture.
- 47% - animators who were not nominated for the Award, but worked with volunteers. They were called cultural managers .
- 18% - animators who were not nominated for the award and did not work with volunteers. They were called administrators .

The study allowed us to identify a set of competencies shown by each of the groups. Group No. 1, enjoying double recognition, have the richest set of competencies , which consisted of leadership, managerial and specific personal competences . Animators from groups 2 and 3 , did not have several of the personal and leadership competencies possessed by animators from group 1.

Social recognition expressed through nomination for Marshal of Mazovia Province Award or commitment of volunteers willing to follow and work with the animator as a leader, was used as a measure of operating authority enjoyed by the animators. . According to the definition of Polish Dictionary (2006 ) “authority is the recognition enjoyed by a person in any group.” A comparative analysis of the competences of the three groups (

leaders, managers and administrators ) shows that the leaders who enjoy authority, do not build it due to positions held or functions performed, but due to their competences.

W oparciu o badania ankietowe określono kompetencje grupy 102 animatorów kultury i poziom uznania społecznego, jakim się cieszyli w swoich społecznościach lokalnych. Uznanie społeczne oceniane było w oparciu o dwa jednoznaczne kryteria: nominację społeczną do Nagrody Marszałka woj. Mazowieckiego lub jej brak, oraz fakt zaangażowania lub braku zaangażowania we współpracę wolontariuszy. W oparciu o te dwa kryteria wyodrębniono spośród badanych trzy grupy:

- 35% próby badawczej stanowili animatorzy kultury nominowani do Nagrody Marszałka woj. Mazowieckiego, współpracujący z wolontariuszami, których nazwano lokalnymi liderami kultury;
- 47% - stanowili animatorzy kultury nie nominowani do Nagrody, ale współpracujący z wolontariuszami, których nazwano menedżerami kultury;

Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie zestawu kompetencji każdej z wyodrębnionych grup. Grupa nr 1, ciesząca się podwójnym uznaniem, posiadała najbogatszy zestaw kompetencji, na które złożyły się kompetencje przywódcze, merytoryczne/menedżerskie oraz specyficzne kompetencje osobiste. Animatorzy przyporządkowani do grup nr 2 i 3, nie posiadali części kompetencji przywódczych i osobistych posiadanych przez tych z grupy nr 1.

Uznanie społeczne wyrażające się społeczną nominacją do Nagrody Marszałka i/lub faktem dobrowolnego, bezinteresownego podążania za animatorem jako godnym posłuchu przywódcą, zostało w pracy wykorzystane jako miara autorytetu, jakim cieszyli się badani. Według definicji Słownika języka polskiego (2006) „autorytet to uznanie, jakim obdarzona jest osoba w jakiejś grupie”. Z analizy porównawczej kompetencji wyodrębnionych grup (liderów, menedżerów i kierowników) wynika, że cieszący się autorytetem liderzy nie budują swojego autorytetu w oparciu o zajmowane stanowiska, czy pełnione funkcje, ale w oparciu o swoje kompetencje.

## **KEY WORDS:**

*authority, local leader of culture, competencies, appreciation, charisma  
autorytet, lokalny lider kultury, kompetencje, uznanie, charyzma*

## **WSTĘP**

Prowadząc badania lokalnych liderów kultury, nie sposób nie odnieść się do sposobu w jaki budują oni swój autorytet (swego rodzaju markę, wzór, uznanie) – najpierw w organizacji, której przewodzą, a następnie w społeczności lokalnej. Lokalni liderzy kultury są osobami, które nie budują swego autorytetu w oparciu o zajmowane stanowiska czy pełnione funkcje, ale w oparciu o swoje kompetencje.

Opracowany w wyniku badań model kompetencji lokalnego lidera kultury obejmuje dziewięć kompetencji zorientowanych na pracę i trzy kompetencje osobiste. Część kompetencji zorientowanych na pracę to kompetencje przywódcze, do których należy budowanie wizji, empowerment i partnerstwo oraz umiejętności społeczne. Pozostałe to kompetencje zarządcze w zakresie pracy projektami, outsourcingu, innowacji, komunikacji ze społecznością lokalną i orientacji rynkowej. Kompetencje osobiste obejmują poczucie misji, wewnętrzne sterowanie oraz charyzmę.

Z obserwacji prowadzonych podczas badań działających LLK wynikało, że swój autorytet budowali oni w oparciu o ww. kompetencje (Chwedorowicz, 2012).

## **ANALIZA BADAŃ**

Metodą zbierania danych był anonimowy wywiad kwestionariuszowy. Efektywna liczebność próby: 102 animatorów kultury regionu Mazowsza. Na podstawie badań zauważono, że z sukcesu animatora w rozwijaniu kultury lokalnej najlepiej zdaje sobie sprawę jego najbliższe środowisko. Jeśli uważa ono, że animator i jego osiągnięcia zasługują na wyróżnienie, wówczas nominowany jest do Nagrody Marszałka. Nagrody przyznawane są od 1999 roku za indywidualne lub zbiorowe osiągnięcia w dziedzinie twórczości artystycznej oraz upowszechniania i ochrony kultury, mające istotne znaczenie dla rozwoju regionu, umacniania jego tożsamości oraz integracji społeczności województwa mazowieckiego.

Nominowani są osobami, które gotowe były stanąć do konkursu w warunkach ostrej konkurencji, zdecydowane były ponieść trud przygotowa-

nia portfolio swoich osiągnięć i które zostały docenione lokalnie. Ważna była jednoznaczność kryterium sukcesu lokalnego animatora kultury – bez trudu można było określić, kto był nominowany, a kto nie do Nagrody Marszałka Woj. Mazowieckiego.

Przesłanką, na podstawie której oparto drugie kryterium, było założenie, że animator postrzegany przez społeczność lokalną jako jej lider kultury wyróżnia się cechami przywódczymi i cieszy się autorytetem. Za sprawą swoich kompetencji pociąga za sobą ludzi niezwiązanych z jego organizacją stosunkiem pracy. Osoby te to wolontariusze zainteresowani aktywnym wspieraniem go i uczestnictwem w jego projektach. Obserwacje potwierdzały trafność założenia. O przyjęciu kryterium przesądziła, jak w poprzednim przypadku, jego jednoznaczność – albo się ma wolontariuszy albo nie. Jeżeli za animatorem podążają wolontariusze, jest on dla nich autorytetem, jeśli nie, oznacza to, że jest on jedynie sprawnym administratorem powierzonych zasobów. Dzięki tym kryteriom z badanej próby wyłoniono grupę liderów-animatorów, którzy byli nominowani do Nagrody Marszałka i mieli wolontariuszy.

Drugą bardzo liczną grupę wyłonioną z badanej populacji aktywnych na rynku animatorów kultury (czyli osób, które prezentują swoje projekty, wymieniają się doświadczeniem na dorocznych spotkaniach organizowanych przez Mazowieckie Centrum Kultury) stanowią osoby, które efektywnie zarządzają swoimi organizacjami. Tę grupę złożoną ze sprawnych i skutecznych szefów organizacji kultury nazywamy menedżerami kultury. Zadaniem menedżera jest zarządzanie uruchomionymi procesami, koncentrowanie się na obserwacji wyników, porównywanie ich z celami i korygowanie odchyłeń, efektywne zarządzanie swoją organizacją (Griffin 2004). Menedżer dzięki swoim kompetencjom przyciąga do swojej organizacji wolontariuszy. Badani z tej grupy nie są jeszcze nominowani do Nagrody Marszałka Woj. Mazowieckiego. Domyślamy się, że działa tu swoista autocenzura. Animator sam musi chcieć i czuć, że może ubiegać się o nominację do Nagrody Marszałka. Póki co zbiera punkty – organizuje coraz poważniejsze projekty kulturalne, wciąga do swojej pracy wolontariuszy, gromadzi portfolio swojej działalności, szuka poparcia u władz oraz w społeczności lokalnej. Można o powiedzieć, że dopiero jest na etapie budowania swojego autorytetu.

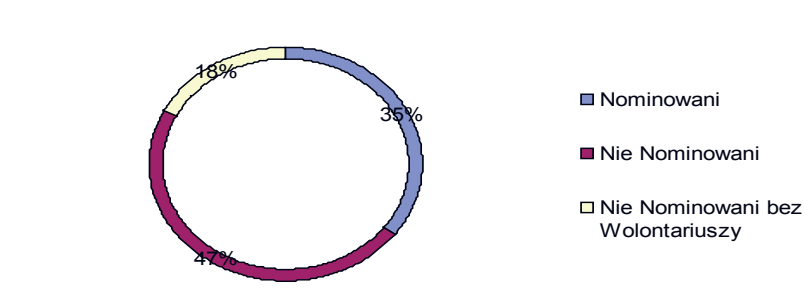
Trzecią badaną grupą są animatorzy kultury, którzy nie posiadają wolontariuszy, nie są też nominowani do Nagrody Marszałka. Nie mają cech lidera ani menedżera. W niniejszym opracowaniu nazywamy ich kierowni-

kami (administratorami) tj. osobami, które stojąc na czele danej jednostki organizacyjnej, realizują przypisane tej komórce cele, posługując się podległymi pracownikami. Kierownik kojarzony jest z gospodarką centralnie zarządzaną i osobą o małej inicjatywie (Listwan, 1993). Mimo dwudziestu lat transformacji mającej miejsce w Polsce szefowie organizacji kultury, których zaliczamy do grupy kierowników, tkwią jeszcze w minionej epoce.

W sposób naturalny grupom tym można przydzielić następujące kategorie:

1. Nominowani to liderzy kultury (35%) – nominowani do Nagrody Marszałka Woj. Mazowieckiego;
2. Nienominowani to menadżerowie kultury (47%) – których hasłem jest „sprawne zarządzanie organizacją kultury”.
3. Nienominowani bez wolontariuszy to kierownicy (18%) – stojąc na czele organizacji kultury, realizują przypisane jej cele, posługując się podległymi sobie pracownikami.

**Wykres 1. Typy animatorów kultury**



Źródło: Badania własne

Z trzech grup badanych animatorów LLK mają „największy” autorytet – po pierwsze, uznanie ze strony społeczności lokalnej, która nominuje ich do Nagrody Marszałka, po drugie – uznanie ze strony wolontariuszy, którzy wybierają ich jako swoich przywódców, przewodników w pracy w obszarze kultury. W odróżnieniu do LLK menadżerowie są postrzegani jako tylko autorytety ze strony wolontariuszy. Dlatego w dalszej analizie skoncentrujemy się na kompetencjach LLK.

Kompetencje te można pogrupować w trzy filary:

1. Pierwszy filar, to umiejętność inspirowania innych do działania. W tej roli lider buduje swój autorytet w oparciu o kompetencje „miękkie”, z których najważniejszą jest umiejętność wspierania innych w budowaniu ich nowej mapy świata poprzez tworzenie wspólnej, rozwojowej wizji, partnerskich relacji i klimatu empowermentu.
2. Drugim filarem są kompetencje „twarde”, wynikające z wiedzy i umiejętności autorytetu jako eksperta w określonej dziedzinie.
3. Trzecim filarem są kompetencje osobiste. O autorytecie lidera decyduje jego umiejętność nadawania wspólnej działalności charakteru misji, zdolność do maksymalnego zaangażowania i charyzma.

Pełny zestaw wyżej wymienionych kompetencji buduje autorytet animatora kultury i jest on pozytywnie postrzegany przez inne osoby, którzy chętnie uczestniczą w inicjowanych przez niego pracach.

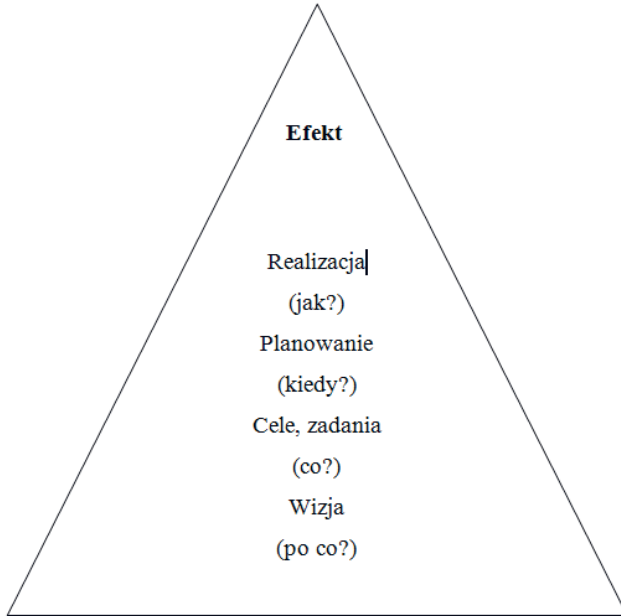
Prezentację kompetencji budujących autorytet LLK rozpoczniemy od przeglądu kompetencji „miękkich”.

### **UMIEJĘTNOŚĆ TWORZENIA WIZJI.**

Główną kompetencją przywódcy jest umiejętność tworzenia poruszających wizji. Wizje te następnie rozpisywane są na cele/zadania. Realizację zadań LLK przydziela współpracownikom w oparciu o rozpoznane u nich talenty i predyspozycje. Badania prowadzone w biznesie wykazały, że wizja lidera organizacji może poprawić wydajność organizacji, jak również pomóc liderowi w indywidualnych osiągnięciach, tylko wtedy, gdy jest dobrze określona (Baum, Locke, Kirkpatrick, 1998).

Działania LLK i jego współpracowników można przedstawić w postaci piramidy decyzyjnej. W pierwszej kolejności buduje się wizję, następnie dokonuje się transformacji wizji na cele/zadania. Kolejnym krokiem jest planowanie, a następnie realizacja zadań.

**Rys.1. Piramida decyzyjna**



Źródło: opracowanie własne

Wizja to nie to samo co cel (zadanie) do zrealizowania. Jest ona wyobrażeniem zrealizowanego celu długoterminowego. Cel (zadanie) to coś bliskiego, do czego dążymy, tymczasem wizja jest bardzo szeroka, ale ma wpływ na wszystko co robimy. Przechodzić można od celu do celu, ale wizja nie zmienia się i jest niezależna od okoliczności.

Wizja zaspokaja cztery potrzeby każdego człowieka:

1. Wizja jest motywująca;
2. Wizja nadaje sens naszym działaniom;
3. Wizja daje poczucie znaczenia i wartości. Jeśli mamy życie pełne znaczenia to wszystkie nasze działania są ważne;
4. Jeśli na życie spojrzeć jak na PROCES, to Wizja wyznacza kierunek, w jakim PROCES ten będziemy prowadzić. Jest to ważniejsze niż rezultaty, jakie osiągniemy (droga do celu jest równie ważna jak sam cel).

To, że liderzy posługują się wizją jest udokumentowane w wielu badaniach (Covey, 2003). Zdaniem Kena Blancharda „kształtowanie własnej wizji przywództwa” – opracowanie własnej wizji przywództwa pomaga zrozumieć siebie, swoje wartości, motywacje i marzenia, a także ułożyć je i zaprezentować w sposób zrozumiały, czytelny i przekonujący; dzięki temu nie tylko rośnie dobre samopoczucie, ale również opinia i szacunek rodziców, współpracowników oraz znajomych” (Blanchard, 2011).

### **TWORZENIE KLIMATU EMPOWERMENTU.**

Kolejną „miękką” kompetencją LLK, która buduje jego autorytet, jest umiejętność tworzenia klimatu empowermentu. Empowerment uwalnia drzemiące w pracownikach wiedzę, doświadczenie i motywację” (Blanchard, 2011). Empowerment nie jest tylko delegowaniem zadań. Jest czymś więcej, jest delegowaniem uprawnień — uprawomocnieniem. Jest delegowaniem zadań i odpowiedzialności za te zadania, jest pozwoleniem na swobodę w wyborze metody dochodzenia do celu. Empowerment to proces wyzwiania siły drzemiącej w ludziach – ich wiedzy, doświadczenia i motywacji – oraz ukierunkowanie tej siły na osiąganie wyników. Wreszcie empowerment to tworzenie w organizacji takiego klimatu, który rozwija pracowników, uskrzydla ich i uwalnia do świadomej, dorosłej odpowiedzialności za podejmowane działania. W klimacie empowermentu jeden odkrywa, że robi bardzo profesjonalne zdjęcia, drugi – że ma predyspozycje wokalne, których nigdy wcześniej nie prezentował na szerszym forum, trzeci – że ma talent pisarski itp. Tylko zderzenie talentu z rzeczywistymi zadaniami pozwala na rozwój i zmianę oraz tworzenie nowej tożsamości. Osoba, która u drugiej inspiruje proces samorealizacji, staje się dla niej „drogowskazem” – autorytetem. LLK, który posiada autorytet, jest jak reżyser, mówiący na planie filmowym do aktorów: „Graj dla mnie pięknie”, a aktor, ponieważ reżyser jest dla niego autorytetem, daje z siebie wszystko – „gra pięknie” (Miller, 1999).

Dzięki empowermentowi LLK dają ludziom wolność wyboru sposobów realizacji powierzonych zadań (Chwedorowicz, 2012).

### **UMIĘTNOŚCI SPOŁECZNE I TWORZENIE RELACJI PARTNERSKICH**

Ważną „miękką” kompetencją LLK, która buduje jego autorytet, są umiejętności społeczne. Według J. Dornan i J. Maxwella, jeśli ktoś nauczy się budować pozytywne relacje z innymi dzięki umiejętnościom społecz-



nym, to można powiedzieć z pewnością 85%, że osiągnie sukces w dowolnym zawodzie i z pewnością 99%, że osiągnie osobiste szczęście (Dornan, J. Maxwell, 1995). Według badań przeprowadzonych przez wśród 2 mln pracowników w 700 amerykańskich przedsiębiorstwach, czynnikiem decydującym o tym, jak długo pracownicy pozostają w firmie oraz jaką osiągną efektywność, jest jakość relacji z bezpośrednim przełożonym. 50–70% badanych pracowników wskazuje, że atmosfera w pracy jest wynikiem zachowania, postawy i działań jednej osoby – lidera organizacji (szefa). Atmosfera w organizacji (mierzona poprzez odczucia ludzi na temat pracy w konkretnej jednostce) decyduje w 20–30% o poziomie osiągniętych przez pracowników wyników biznesowych (Buckingham, Coffman, 2004). Z prowadzonych przez autora badań lokalnych animatorów kultury wynika, że dzięki umiejętnościom społecznym i tworzeniu relacji partnerskich LLK tworzy dobrą „atmosferę” w organizacji kultury (Chwedorowicz, 2012).

„Miękkie” kompetencje nie wystarczają do budowania autorytetu LLK w jego organizacji i – szerzej – w lokalnej społeczności. Umiejętności „miękkie” muszą iść w parze z umiejętnościami „twardymi”, które są zależne od wymagań zawodowych.

Umiejętnościami „twarde” LLK to jego kompetencje zarządcze: umiejętność pracy zadaniowej – pracy projektami, innowacyjność, umiejętność komunikacji ze społecznością lokalną, zarządzanie kompetencjami oraz orientacja marketingowa. Tylko LLK posiadający takie kompetencje jest postrzegany jako ekspert, specjalista w obszarze zarządzania kulturą.

## **UMIĘJĘTNOŚĆ PRACY ZADANIOWEJ**

Praca zadaniowa staje się wiodącą metodą pracy w organizacjach kultury, pozwala uniknąć rutyny w realizowanych tradycyjnie eventach kulturalnych, lepiej przygotować event czy zadanie do realizacji, uwzględnić wszystkie najważniejsze czynniki mające wpływ na zadanie.

Do najważniejszych kompetencji osób zarządzających zespołami zadaniowymi zalicza się (Chrościcki, 2001):

- umiejętność organizacji pracy zespołu;
- wysokie kwalifikacje zawodowe;
- niezależność w ocenie faktów;
- zaufanie ze strony kierownictwa lub sponsora projektu;

- znajomość metod i technik planowania i organizacji pracy;
- respektowanie kompetencji, wiedzy oraz odmiennego punktu widzenia członków zespołu projektowego;
- budżetowanie.

## **1. Orientacja rynkowa**

Kolejną „twardą” kompetencją LLK, która buduje jego autorytet, jest orientacja rynkowa. Należą do niej: poszukiwanie sponsora, stosowanie instrumentów marketing mix, jak też działania dodatkowe, np. prowadzenie działalności gospodarczej, zabieganie o granty z MKiDN czy od Urzędu Marszałkowskiego, funduszy z UE i darowizny 1% od podatku.

Według B. Antczak główną cechą orientacji rynkowej jest uruchamianie instrumentów i działań dotyczących konsumenta jako podmiotu i rynku jako przedmiotu. Wyróżnia zatem orientację popytową (zaspakajanie oraz kształtowanie potrzeb i popytu nabywców) oraz konkurencyjną – wpływ otoczenia na podejmowane działania (Antczak, 2009).

Orientacja rynkowa – szerzej marketingowa – jak podkreśla T. Domański, nie powinna oznaczać rezygnacji z misji publicznej instytucji kultury. Orientacja marketingowa czyni misję kulturalną bardziej dostępną dla odbiorcy i zarazem bardziej atrakcyjną od strony komunikowania się z odbiorcą (Domański, 2008). Mówiąc bardzo prozaicznie, LLK, który ma „markę” w środowisku lokalnym, może pozyskać więcej od sponsorów na realizację swoich projektów kulturalnych.

## **2. Wdrażanie innowacji kulturalnych**

Innowacyjność LLK jest kolejną „twardą” kompetencją, która buduje jego autorytet. Innowacje decydują o konkurencyjności organizacji, jej zdolności do utrzymania się na rynku. Dlatego nie jest prawdziwe twierdzenie, że wprowadzanie innowacji jest ryzykowne – przeciwnie, to brak innowacji może stanowić zagrożenie dla istnienia organizacji. Mówimy, że „produkt kultury jest innowacyjny, jeśli jest nowy lub jeśli znaleziono nowe zastosowanie dla już istniejącego produktu”. Innowacja stanowi jeden z istotnych czynników, za pomocą których organizacje konkurują. Innowacja stanowi jeden z istotnych czynników, dzięki któremu LLK buduje swoją „markę”. Innowacje prowadzą do osiągnięcia sukcesu – sukcesu nie tylko finansowego, jeśli właściwie realizowany jest proces ich wdrażania i upowszechniania.

## **UMIĘTNOŚĆ KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ**

Kolejną „twardą” kompetencją LLK, budującą jego autorytet, jest umiejętność komunikacji ze swoim środowiskiem lokalnym. Komunikacja społeczna jest procesem wytwarzania, przekształcania i przekazywania informacji pomiędzy jednostkami, grupami i organizacjami społecznymi, mającym na celu dynamiczne kształtowanie, modyfikację bądź zmianę wiedzy, postaw i zachowań w kierunku zgodnym z wartościami i interesami oddziałujących na nie jednostek (Wojtaszczyk, Jakubowski, 2003). Dobra komunikacja społeczna prowadzi do wzrostu zaufania społecznego. Zdaniem Katarzyny Ferszt-Piłat „zaufanie społeczne jest jedną z najważniejszych wartości życia społecznego. Jest podstawą współdziałania oraz spoiwem społeczeństwa obywatelskiego” (Ferszt-Piłat, 2012). Komunikacja społeczna w sytuacji LLK jest procesem, którego zadaniem jest utrzymanie silnej więzi ze społecznością lokalną poprzez odpowiedni wysoki poziom i atrakcyjność kierowanych do niej propozycji repertuarowych, a także poprzez słuchanie jej uwag i dostrzeganie jej potrzeb. Jeśli LLK dba o wysoki poziom wydarzeń kulturalnych i ich cykliczność, to w długiej perspektywie czasowej buduje sobie „markę”, dzięki której dochowuje się wiernej i oddanej publiczności. Profesor Zygmunta Gzella z Akademii Muzycznej w Łodzi mówił do studentów: możemy grać zagranicznych kompozytorów, możemy zapraszać zagranicznych wykonawców, ale publiczności nie sprowadzimy, publiczność musimy mieć własną (Gzella, 2000). Tej publiczności musimy poświęcić wiele uwagi, rozpoznać jej potrzeby i oczekiwania, sprawić, że zechce być naszą publicznością.

## **ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI – OUTSOURCING W ORGANIZACJI KULTURY**

LLK nie jest samotną wyspą. Realizując ambitne projekty kulturalne, korzysta ze współpracy wybitnych artystów. Zarządzanie kompetencjami jest kolejną „twardą” kompetencją LLK, która buduje jego autorytet. Na użytek niniejszego opracowania przyjmujemy, że outsourcing kulturalny jest zlecaniem wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym realizacji procesów niezbędnych dla funkcjonowania własnego projektu kulturalnego, które zostaną przez nich zrealizowane efektywniej niż byłoby to możliwe we własnym zakresie.

Pojęcie „outsourcingu” wywodzi się z połączenia dwóch słów angielskich, outside – zewnętrzny, zewnątrz, od zewnątrz i resource – zasoby,

zapasy, środki możliwości. Ta koncepcja zarządzania łączy się z nowym spojrzeniem na funkcję zaopatrzenia, a także na działalność usługową prowadzoną przez organizacje (Zimniewicz, 1999, s. 48). Autorytet LLK wzrasta, jeśli umie pozyskać do realizacji swoich projektów „znane” artystyczne nazwiska. Z kolei „znani” artyści pojawiają się, jeśli autorytet LLK gwarantuje wysoki poziom realizacji projektu kulturalnego, w którym mają wystąpić.

### **1. Budowanie autorytetu dzięki kompetencjom osobistym**

Na kompetencje osobiste LLK, które budują jego autorytet, składają się: poczucie misji, motywacja oraz jego charyzma.

### **2. Charyzma**

Według „Słownika Języka Polskiego” pod redakcją W. Doroszewskiego charyzma to cechy osobowości, którym osoba je posiadająca zawdzięcza niekwestionowany autorytet u ludzi i wpływ na nich. Według znanego brytyjskiego animatora John Tusa podstawową cechą wybitnego lidera kultury jest bezwarunkowe oddanie kierowanej przez siebie instytucji. Pełne oddanie oznacza walkę o fundusze, odważne stawanie w obronie instytucji na forum publicznym, ale także codzienna ciężka praca. Charyzma jest kompetencją osobistą LLK, która buduje jego autorytet (Słownika języka polskiego, 2006).

### **3. Poczucie misji**

Organizacje i jednostki odnoszące sukcesy mają cele lub role, które uzasadniają ich istnienie, mają misję, która jest ich siłą napędową. Nie można siły misji określić w kategoriach finansowych, ponieważ zysk jest wynikiem dobrej pracy, a nie jej przyczyną. Każda lokalna organizacja kultury oferuje co innego swoim mieszkańcom. Ujmując to w innych słowach, można powiedzieć, że każda lokalna organizacja kultury ma inną misję. Misja to coś więcej niż same produkty albo same usługi. Członkowie organizacji powinni rozumieć jej misję. Misję można również zdefiniować operacyjnie. W sensie operacyjnym misja to precyzyjne wyrażenie sposobu osiągnięcia wizji. Istotą tego podejścia, jest lepsze zrozumienie drogi dojścia do celu (wizji), uświadomienie współpracownikom, jakie zadania stoją przed nimi. Jest bardzo ważne, żeby wszyscy współpracownicy wiedzieli, co jest ważne (wartości), do czego organizacja kultury zmierza (wizja), jak ma wyglądać za kilka lat, jak powinna działać, by dojść do tego celu. Odpowiedzi na te i podobne pytania nadają sens pracy, dają ludziom kierunek. Idee te jak niewidzialna ręka kierują życiem organizacji.

Poczucie misji jest kompetencją osobistą LLK, która buduje jego autorytet.

## **MOTYWACJA**

Wielcy LLK – wizjonerzy – posiadają motywację, która daje im siłę i moc do pracy. Dlatego motywacja jest jedną z ważniejszych kompetencji osobistych LLK, budującą jego autorytet. Zdaniem A. Szejniuk „system motywacyjny powinien oddziaływać na zachowania ludzi i ich postawy w organizacji. Dotyczy to wspólnych wartości, współdziałania, a także współodpowiedzialności” (Szejniuk, 2011).

O budowaniu autorytetu LLK w oparciu o posiadane przez niego kompetencje można mówić dopiero wtedy, gdy wymienione kompetencje przywódcze i zarządcze oraz specyficzne kompetencje osobiste prowadzą do budowania jego Marki. Można powiedzieć, że LLK, który ma markę, ma także autorytet. Budowanie autorytetu LLK idzie w parze z budowaniem przez niego marki animatora kultury.

## **PODSUMOWANIE**

W oparciu o badania terenowe lokalnych liderów kultury opracowano kompetencyjny model autorytetu lokalnego lidera kultury. Model ten, dzięki swojej ogólności, pozwala zrozumieć procesy leżące u podstaw tworzenia się autorytetu, szczególnie autorytetu tworzonego w wyniku długotrwałej interakcji społecznej ludzi o różnych poziomach świadomości.

Kompetencje te można pogrupować w trzy filary:

1. Pierwszy filar to umiejętność inspirowania innych do działania. W tej roli lider buduje swój autorytet w oparciu o kompetencje „miękkie”, z których najważniejszą jest umiejętność wspierania innych w budowaniu ich nowej mapy świata poprzez tworzenie wspólnej, rozwojowej wizji, partnerskich relacji i klimatu empowermentu;
2. Drugim filarem są kompetencje „twarde”, wynikające z wiedzy i umiejętności autorytetu jako eksperta w określonej dziedzinie;
3. Trzecim filarem są kompetencje osobiste. O autorytecie lidera decyduje jego umiejętność nadawania wspólnej działalności charakteru misji, zdolność do maksymalnego zaangażowania i charyzma.

Pełny zestaw wyżej wymienionych kompetencji buduje autorytet animatora kultury i jest on pozytywnie postrzegany przez inne osoby, którzy chętnie uczestniczą w inicjowanych przez niego pracach.

## REFERENCES

- Antczak B. (2009). Rola marketingu w procesie kierowania firmą. WSGE, Zeszyty Naukowo-Dydaktyczne 1/6/2009.
- Baum R, Locke E.A., Kirkpatrick E.A.(1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83, 43-54.
- Buckingham M., Coffman C. (2004). Po pierwsze: Złam wszelkie zasady. Co najwięksi menadżerowie na świecie robią inaczej. Wydawnictwo MT Biznes. Warszawa.
- Blanchard K.( 2011). Przywództwo wyższego stopnia. PWN. Warszawa.
- Collins J.( 2003). Od dobrego do wielkiego. Wydaw. SPM Project. Wrocław.
- Chrościcki Z.(2001). Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi. Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa.
- Chwedorowicz J. (2011). Jak nauczyć ucznia skutecznego kierowania sobą w procesie uczenia się. *Edukacja ustawiczna dorosłych*. 1(72). s.121-129.
- Chwedorowicz J. (2011). Rozwój kompetencji twórczych ucznia. [w:] Jan Łaszczyk (red.), *Filozofia i pedagogika twórczości – główne problemy, zasadnicze rozstrzygnięcia*. wyd. Sowa. Warszawa.
- Chwedorowicz J. (2012). *Kompetencje lokalnego lidera kultury*. wyd. AMŁ. Łódź.
- Chwedorowicz J. *Zarządzanie rozwojem zdolności dziecka w środowisku rodzinnym*, w druku.
- Covey S.R. (2003). *7 nawyków skutecznego działania*. Medium. Warszawa.
- Domański T.(2007). *Marketing kultury*. WUŁ. Łódź.
1. Dornan J., Maxwell J.(1995). *Strategia sukcesu*. Studio Emka. Warszawa.
- Doz Y. L., Hamel G.(1998), *Alliance Advantage. The art of Creating Value through Partnering*. Harward Business School Press. Boston.
- Ferszt-Piłat K. (2012). Zaufanie jako fundament bezpieczeństwa we współczesnym społeczeństwie., *JOMS* nr 3/14/2012,ss.111-122.
- Griffin R. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo PWN. Warszawa.
- Gzella Z. (2000). *Wykłady dla studentów*. AMŁ. Łódź.
- Kirkpatrick S.A. (2004). *Visionary leadership theory*. [in] J.M. Burns. G.R. Goethals, & G.J. Sorenson (Eds.). *Encyclopedia of Leadership*. Great

- Barrington. MA: Sage.
- Korzybski A.(1933). Science and Sanity. The International Non-Aristotelian Library Publishing Company. Lakeville, Connecticut.
- Lendrum T.(1997). The Strategic Partnering Handbook. A Practice Guide for Managers. McGraw-Hill, Book Company.
- Listwan T. (1993). Dobór i ocena kadry menadżerskiej. Wyd. AE we Wrocławiu. Wrocław.
- Miller M. (1999). Zagrajcie mi to pięknie. Pan Tadeusz według Andrzeja Wajdy. Prószyński Media. Warszawa.
- Penc J.( 2002). Strategie zarządzania. Placet. Warszawa.
- Szejniuk A.(2011). Tradycyjne i nowoczesne koncepcje motywacji. JOMS nr 4/11/2011, ss. 201-217.
- Wojtaszczyk K., Jakubowski W.( 2003). Podstawy nauk politycznych. Warszawa.
- Zieniewicz K.(1999). Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWN. Warszawa