Legitymizacja – krótki poradnik dla dyrektora instytucji kultury.

Jak nie zwariować, a zyskać zaufanie ludzi.

1. Kim jest dyrektor instytucji kultury?

Nie jesteś tylko zarządcą budżetu, podpisywaczem umów czy strażnikiem regulaminów. Jesteś **architektem sensu**, **kuratorem społecznych emocji**, czasem też **kozłem ofiarnym**. Ale przede wszystkim – osobą, która swoją postawą i decyzjami buduje lub podważa **legitymizację** instytucji.

„Ludzie cię słuchają – albo nie – nie dlatego, że masz pieczątkę. Tylko dlatego, że czują, że jesteś po coś."

2. Czym jest legitymizacja? (bez podręcznikowego zadęcia)

Legitymizacja to sytuacja, w której **ludzie akceptują twoją pozycję i działania**, bo uznają je za sensowne, uczciwe i potrzebne. To **nie jest** status, który dostajesz raz na zawsze. To **proces**, który trzeba ciągle odnawiać.

Trzy klasyczne źródła legitymizacji (za Maxem Weberem):

- **Tradycja** – „bo zawsze tak było"
- **Prawo** – „bo tak mówią przepisy"
- **Charyzma** – „bo ten ktoś ma coś, co sprawia, że idziemy za nim"

Ale w XXI wieku dochodzi coś jeszcze:

- **Transparentność i sensowność działania** – „bo wiemy, po co to robicie i jak to robicie"

3. Pięć filarów legitymizacji w instytucji kultury

1. Transparentność

- Mów jasno, co się dzieje.
- Komunikuj nie tylko sukcesy, ale też błędy i dylematy.
- Zespół i publiczność nie muszą zgadywać twoich intencji.

2. Spójność wartości i działań

- Jeśli mówisz o równości – to niech będzie ją widać: na scenie, w zespole, w komunikacji.[1]
- Jeśli mówisz o otwartości – przyjmuj krytykę.

3. Dialog, nie monolog

- Konsultacje, nie pozory udziału.
- Relacje z zespołem, a nie hierarchiczna transmisja poleceń.

4. Sens i misja

- Zespół musi wiedzieć, po co to wszystko.
- Misja to nie plakat na ścianie – to codzienna decyzja.

5. Pokora i uczciwość

- Nie musisz być nieomylny.
- Ludzie szybciej wybaczą błąd niż arogancję.

4. Kiedy legitymizacja się sypie?

- Gdy decyzje są niezrozumiałe i niewytłumaczone.
- Gdy zespół czuje, że się go ignoruje.
- Gdy w komunikacji zewnętrznej mówi się o czymś innym niż w środku instytucji.
- Gdy zmiany są wprowadzane siłowo i z zaskoczenia.

Ludzie nie muszą się zgadzać ze wszystkim, co robisz. Ale muszą rozumieć, dlaczego to robisz.

5. Charyzma jako narzędzie, nie czar

Nie trzeba być Mesjaszem kultury. Ale warto:

- **być obecnym** – na wydarzeniach, w rozmowach, w codzienności;
- **mieć odwagę** przyznać: „nie wiem, poszukajmy razem";
- **mieć styl**, który pasuje do ciebie – **autentyczność** zawsze działa lepiej niż udawanie „lidera z TED-a".

Przydaje się także **poczucie humoru i dystans** – przede wszystkim do siebie.

6. Na koniec (i na początek):

- Władza w instytucji kultury to nie przywilej ani prestiż stanowiska. To odpowiedzialność za sens.
- Legitymizacja to nie PR – to zaufanie. A zaufania nie da się wymusić. Ale można je zbudować – krok po kroku, rozmową po rozmowie, decyzją po decyzji.
- To codzienna praca na zaufanie.
- Bez niej nawet największe projekty zwiędną.
- Z nią – nawet skromna inicjatywa może zakwitnąć.

Trzymam kciuki. Bo to trudne. Ale bardzo potrzebne.

*opracowanie: **A3***

Polecam lekturę:

- Simon **Sinek** ©2009: **ZACZYNAJ OD DLACZEGO - JAK WIELCY LIDERZY INSPIRUJĄ INNYCH DO DZIAŁANIA** *Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013*
- Ewa **Mażul** ©2020: **OD CZERWIENI DO TURKUSU – JAK LEPIEJ POROZUMIEWAĆ SIĘ W PRACY** *Wydawnictwo HELION, Gliwice 2020*
- Praca zbiorowa ©2023: **BUDOWANIE ORGANIZACJI** *Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2023*
- Praca zbiorowa ©2011: **STRATEGIE DLA KULTURY. KULTURA DLA ROZWOJU. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE INSTYTUCJĄ KULTURY.** *Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2011* (*bezpłatny e-book do pobrania na stronie: www.mik.krakow.pl/publikacje*)

---

[1] **Na scenie**: Czy reprezentowane są różne perspektywy? Głosy mniejszości? Kobiety, osoby niebinarne, osoby z niepełnosprawnościami? Czy publiczność może się w tym programie odnaleźć?

W zespole: Kto ma decyzyjność? Czy wszyscy mają dostęp do tych samych informacji i możliwości awansu? Czy osoby techniczne, sprzątające, administracyjne są traktowane z takim samym szacunkiem jak „twórcze elity"?

W komunikacji: Czy język, którym się posługujesz, nie wyklucza? Czy nie mówisz do „oświeconych", zapominając o tych, którzy dopiero pukają do drzwi kultury?