

**Paweł Ziemiński**  <https://orcid.org/0000-0002-4391-9282>

Politechnika Gdańska  
pawel.ziemianski@zie.pg.gda.pl

**Paulina Czaplinska**  
czaplinska.paulina13@gmail.com

# Zastosowanie założeń koncepcji efektuacji w organizowaniu wydarzenia kulturalnego – studium przypadku

Abstract

## Application of the Effectuation Concept in Organising a Cultural Event – a Case Study

The paper presents how the effectuation model, which stems from the business studies, can be applied as a tool for analysing the activities undertaken as part of culture organisation. The key element of this model involves the control-based approach to the future instead of making predictions about the future. The outline of the theoretical background is followed by the results of the qualitative research, where the answers were provided by the founder of the foundation organising a cultural event. The elicited answers were analysed in terms of their compliance with the effectuation model and the causal model contrasted with it. The analysis demonstrated the legitimacy of using the models to describe the ways of organising cultural events. Furthermore, the conclusions drawn could be food for thought for people who manage such undertakings and face the necessity of dealing with the precarious future.

**Keywords:** organizing culture, cultural venture, effectuation, entrepreneurship, uncertainty, future

**Słowa kluczowe:** organizowanie kultury, przedsięwzięcie kulturalne, efektuacja, przedsiębiorczość, niepewność, przyszłość

## Wprowadzenie

Jak można przygotować się na przyszłość, której przewidzenie staje się coraz trudniejsze? Obecne tempo rozwoju sprawia, że jesteśmy świadkami i uczestnikami bezprecedensowych zmian wpływających na każdą dziedzinę życia, w tym także na kulturę, sposoby jej organizacji i wyzwania stojące przed ludźmi, którzy w tę organizację się angażują. Do pewnego stopnia można przewidzieć które technologie w najbliższym czasie będą najsilniej wpływać na ludzkie życie. Wśród nich wymienia się rozwój sztucznej inteligencji czy uczenia maszynowego, które mają wiele potencjalnych zastosowań [Jordan, Mitchell 2015]. Zdecydowanie trudniejsze jest natomiast dokonanie trafnych predykcji dotyczących szczegółowych zmian, jakie zostaną nimi wywołane. Co więcej, predykcje, z którymi obecnie można się zetknąć, charakteryzują się bardzo zróżnicowanym poziomem optymizmu co do sposobu widzenia przyszłości. Niektóre z nich mówią o znacznym ułatwieniu życia, w którym będzie więcej czasu na rozwój własnej osobowości, pasji czy aktywności kulturalnej, inne zaś o mrocznej przyszłości ludzkości, której ciągle niezaspokojenie dobrami materialnymi doprowadzi do poważnych negatywnych konsekwencji [Skidelsky, Skidelsky 2013].

W dyskusji na temat przyszłości dużo miejsca poświęca się także rozważaniom dotyczącym funkcjonowania organizacji, ludzkiej pracy i tego, które zawody mogą być w przyszłości zagrożone i podzielić los np. zecerów czy ludwisarzy. Ponownie dokonywane w chwili obecnej predykcje dotyczące wpływu technologii na rzeczywistość przedstawicieli różnych zawodów są dość zróżnicowane. W niejednej prognozie można znaleźć informacje o tym, że maszyny będą w coraz większym stopniu angażowane w zadania, które charakteryzują się koniecznością przeanalizowania dużej ilości danych, wymagają dokładności i są w tej chwili czasochłonne, a mało twórcze [Krauth 2017]. Maszyny mają radzić sobie gorzej z zadaniami wymagającymi twórczego podejścia [McCaffrey 2017]. Dla wszystkich osób pracujących w branżach kreatywnych informacja ta może wydać się optymistyczna. Jak już wspomniano, nie są to jedyne przewidywania. Obecnie coraz częściej używa się komputerów do twórczego współtworzenia z człowiekiem [np. Kantosalo et al. 2014]. Można znaleźć także opinie mówiące o tym, że również w zakresie pracy twórczej maszyny mogą prześcignąć ludzkie możliwości i że moment ten może nastąpić już w niedługim czasie [Kurman 2017]. W tej chwili maszyny raczej ją wspomagają, choć oczywiście samo zdefiniowanie tego, czym jest praca twórcza, nie jest proste. Jeśli przyjmie się, że cechą twórczego wytworu jest to, iż jest on nowy i użyteczny [Nęcka 2012], to istotne pytanie brzmi, czy np. stworzony w niedawnym czasie przez komputer zwiastun już powstałego filmu można za taki wytwór uznać [Ghosh 2017].

Wspomniane powyżej zjawiska związane z technologią będą jedynie częścią dynamicznych zmian, które w bezpośredni sposób wpłyną na osoby zajmujące się organizacją kultury. Należy do nich dodać także zmiany społeczne, które są równie



(a może jeszcze bardziej) trudne do przewidzenia. Pojawiające się procesy – zarówno te w makroskali, jak i mające miejsce na poziomie jednostek (np. dotyczące poglądów i postaw wobec różnych elementów rzeczywistości) – sprawiają, że rzeczywistość wciąż zaskakuje. Ważne pytanie dotyczy tego, jak radzić sobie w takiej sytuacji i czy warto angażować się w próby przewidzenia przyszłości, pamiętając, że często mogą one być nietrafne.

Pewnych wskazówek (szczególnie istotnych dla osób zajmujących się organizowaniem) dostarcza m.in. nauka o przedsiębiorczości, w ramach której, w wyniku badań przeprowadzonych na przedsiębiorcach ekspertach, powstała koncepcja efektuacji [Sarasvathy 2001]. Głównym obszarem jej zainteresowania jest właśnie sposób radzenia sobie z niepewną przyszłością, który ma polegać nie tyle na próbach jej przewidzenia (które jest bardzo trudne), ile raczej zachowania dużej elastyczności, aby móc kontrolować to, co w przyszłości stworzy możliwości działania. Celem teoriopoznawczym niniejszego artykułu jest przeanalizowanie, w jaki sposób do tej kwestii podchodzi koncepcja efektuacji. Warto dodać, że koncepcje powstałe w ramach nauk o przedsiębiorczości coraz bardziej przenikają do sfer życia innych niż prowadzenie działalności gospodarczej, w tym do organizacji kultury [np. Bissonnette, Arcand 2018]. Celem badawczym artykułu jest ukazanie tego, jak koncepcję efektuacji można wykorzystać zarówno jako narzędzie analizy działań przedsięwziętych w ramach organizowania wydarzenia kulturalnego, jak i zbiór wskazówek dotyczących sposobu interpretacji pojawiających się zdarzeń i nimi zarządzania. W ramach realizacji tego celu w artykule zostaną przedstawione wyniki jakościowych badań własnych. Stanowił je wywiad pogłębiony przeprowadzony z twórcą fundacji Ale Cyrk, która jest organizatorem wydarzenia kulturalnego Gdynski Weekend Kuglarski. Główne pytanie badawcze dotyczyło elementów podejścia efektuacyjnego oraz przeciwstawianego mu podejścia przyczynowego w sposobie organizacji i zarządzania opisanym przedsięwzięciem.

## Przegląd literatury

Koncepcja efektuacji należy do nurtu kognitywnego badań dotyczących przedsiębiorczości. Nurt ten koncentruje się na analizie procesów poznawczych, jakie są właściwe przedsiębiorcom. Autorka koncepcji Saras Sarasvathy [2001] zaproponowała podejście teoretyczne, które – zdaniem niektórych badaczy – jest jednym z przełomowych odkryć w nauce o przedsiębiorczości, a z pewnością stało się źródłem licznych dyskusji i przyczynkiem do dalszych analiz empirycznych [Perry et al. 2012]. Analizując dane uzyskane w ramach badań, których uczestnikami byli doświadczeni przedsiębiorcy, Sarasvathy szukała wspólnych elementów w ich sposobie myślenia oraz podejmowania decyzji. Autorka zwróciła uwagę na to, że osoby przedsiębiorcze rozwiązują problemy w specyficzny, właściwy sobie sposób.



Stworzony przez nią efektuacyjny model podejścia do przedsiębiorczości został przeciwstawiony modelowi tradycyjnemu, określanemu jako podejście przyczynowe [Sarasvathy 2008]. Myślenie efektuacyjne ma zapewnić przedsiębiorcy większą elastyczność działania i dostosowanie do przyszłych zdarzeń, niezależnie od tego, jakie one będą. Istotą tego myślenia nie są próby przewidywania przyszłości, lecz postrzegania jej jako możliwej do kontrolowania dzięki własnym działaniom. Punktem wyjścia jest założenie, że środowisko jest bardzo dynamiczne, a świat zmienny i często nie można się wyuczyć kolejnych kroków postępowania. Trudno jest też przewidzieć ich niektóre rezultaty.

Jak już wspomniano, myślenie efektuacyjne i powiązany z nim model działania są przeciwstawiane modelowi przyczynowemu [Fisher 2012]. W modelu przyczynowym indywidualny przedsiębiorca (na tej grupie początkowo opierano się w modelu, ale może on być z powodzeniem wykorzystany w ramach analizy działań zespołów czy całych organizacji) obiera możliwy do osiągnięcia cel, a następnie dokonuje wyboru środków niezbędnych do tego, aby ten cel osiągnąć. Określa, które środki już posiada, a których mu brakuje. Te ostatnie zdobywa, działając na rynkach, które już istnieją i o których można zdobyć wiedzę, analizując to, co działo się dotychczas. Przedsiębiorca podejmuje czynności związane z powstaniem firmy i planuje, a przedsiębiorczość jest procesem liniowym. Proces ten polega na odkrywaniu, ocenie i wykorzystaniu możliwości. Przewidywanie przyszłości jest tu aspektem kluczowym.

W modelu efektuacyjnym z kolei cele przedsiębiorcy podlegają częstym zmianom w czasie. Powodem zmian jest ciągły proces eksploracji, ale zdarza się też, że są wynikiem przypadku. Przedsiębiorca zaczyna od analizy posiadanych środków, a nie celu. Podejmując istotne decyzje, koncentruje się właśnie na zasobach znajdujących się pod jego kontrolą. To one stanowią punkt wyjścia do obrania celu działań (który też jest zmieniany i dostosowywany do rozwoju wydarzeń) [Kurczewska 2012]. Przy podejmowaniu decyzji koncentracja jest na stracie, na którą można sobie pozwolić, mniej zaś patrzy się na możliwy zysk i jego prawdopodobieństwo. Wybierane i inwestowane są takie zasoby, których utratę można zaakceptować. Co więcej, korzysta się z nieoczekiwanych wydarzeń i zamienia je w szanse przynoszące zyski. Przedsiębiorca osiąga rezultaty, które nie były wcześniej zaplanowane. Jego działania mogą prowadzić do powstawania nowych rynków. Dodatkowo koncentruje się na wykorzystaniu posiadanych relacji z innymi osobami czy organizacjami w procesie przedsiębiorczym, nie zaś na analizie konkurencji. Główne różnice pomiędzy podejściem efektuacyjnym a przyczynowym są podsumowane w tabeli 1.



Tabela 1. Kluczowe czynniki w podejściach efektuacyjnym oraz przyczynowym

obszar	podejście efektuacyjne	podejście przyczynowe
określenie i realizacja celów	ciągła eksploracja i związana z nią zmiana celów, częste eksperymentowanie w działaniu i wykorzystanie uzyskiwanych efektów do zmiany celów	intencjonalne działanie nastawione na określony, uprzednio zdefiniowany cel
podejście do zasobów	identyfikacja środków, które są dostępne, i inwestowanie ich, patrząc na stratę, na jaką można sobie pozwolić	pozyskiwanie niezbędnych, wcześniej określonych zasobów
stosunek do konkurencji i partnerów	budowanie i wykorzystanie posiadanych relacji z innymi osobami czy organizacjami do współpracy, dużo mniejszy nacisk na analizę konkurencji	identyfikacja i ocena szans, planowanie, analiza konkurencji i postrzeganie jej jako potencjalnego zagrożenia dla działań własnych
podejście do nieprzewidywanych zdarzeń	wykorzystanie i obrócenie nieprzewidywanych wydarzeń w korzyść	przewidywanie i próba kontrolowania rzeczywistości, minimalizacja ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fisher [2012].

Chcąc przybliżyć koncepcję efektuacji, jej autorka posługuje się porównaniem związanym z przygotowaniem obiadu, np. dla grupy gości. Osoba chcąca takie danie przygotować, a która działa zgodnie z podejściem przyczynowym, najpierw dokona wyboru potrawy, następnie przygotowuje listę niezbędnych składników, po czym uda się do sklepu w celu nabycia brakujących produktów, a może także naczyni. Z kolei osoba kierująca się podejściem efektuacyjnym dokona przeglądu szaf i lodówki, a następnie podejmie decyzję o tym, co można przygotować z wykorzystaniem posiadanych narzędzi oraz składników i przystąpi do działania. W tym drugim podejściu to zasoby determinują cele. Dlaczego ten sposób podejścia ma prowadzić do większej elastyczności w obliczu niepewnej przyszłości? W ujęciu efektuacyjnym osoba (lub zespół czy organizacja) zadaje sobie pytania o to, kim jest, co potrafi, kogo zna i jakie posiada środki. Na ich podstawie sama kreuje przyszłość, ustalając na bieżąco i zmieniając cele w miarę rozwoju wydarzeń, a także wykorzystując wcześniejsze kontakty i podjęte w relacjach z innymi zobowiązania. Warto zwrócić uwagę na to, że na ogólniejszym poziomie efektuacja ma być powiązana ze znaczącą zmianą perspektywy patrzenia na przyszłość. Przyszłość nie ma być przewidywana. Możliwa ma się natomiast stać jej kontrola. Dzieje się tak dzięki kierowaniu się pięcioma zasadami, które zostały wyróżnione w ramach modelu. Zasady te są przedstawione w tabeli 2.



Tabela 2. Zasady efektuacji

zasada efektuacji	wyjaśnienie
zasada wróbla w garści	punktem startowym przy określaniu celu są już posiadane zasoby, wiedza i kontakty
zasada możliwej do poniesienia straty	ryzyko zostaje ograniczone poprzez identyfikację możliwych do poniesienia na każdym etapie przedsięwzięcia strat
zasada lemoniady	w myśl reguły, że z cytryn (niepowodzeń) można przygotować lemoniadę (nową wartość), zmiany i niespodziewane wydarzenia są widziane pozytywnie i analizowane pod kątem nowych możliwości, jakie stwarzają
zasada patchworkowej narzuty	zawijywane i wykorzystywane w działaniu są różnego rodzaju relacje z innymi ludźmi, także z potencjalnymi konkurentami; uzyskiwane w ramach relacji zobowiązania są wykorzystywane do redukcji ryzyka
zasada pilota u steru	przyszłości nie stara się przewidzieć i nie czeka się na nią, ale się ją tworzy; koncentracja na tym, co znajduje się pod własną kontrolą, sprawia, że zwiększa się możliwości poradzenia sobie z wyzwaniami

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sarasvathy [2008].

Warto zwrócić uwagę na to, że choć w opisach autorki model efektuacji nie jest bezpośrednio postrzegany jako będący lepszym niż model przyczynowy, stanowi on ciekawą propozycję dotyczącą tego, w jaki sposób można radzić sobie z niepewną przyszłością. Co więcej, model ten wydaje się łatwy do zrozumienia oraz podpowiada działania, które mogą być pozytywnie postrzegane, jak np. budowanie relacji, w których pojawia się zaufanie, kierowanie się przekonaniem o kontroli nad własnym losem czy optymistyczne podejście do wydarzeń i efektów własnych działań (także tych z pozoru mniej korzystnych). Nie stanowi on wprawdzie gotowego przepisu na sukces, ale może być używany jako źródło analizy tego, jak przedsiębiorcze są działania danej osoby, zespołu czy organizacji. Dodatkowo znajomość modelu może być wykorzystana w praktyce, np. jako źródło odpowiedzi dotyczących tego, na co warto zwrócić uwagę we własnych działaniach, aby mieć większe szanse radzenia sobie z niepewną przyszłością. Będzie to także dotyczyć organizowania kultury [Essig 2015]. W dalszej części artykułu zostaną przedstawione badania własne, których celem była próba analizy działań realizowanych przez fundację Ale Cyrk, która organizuje wydarzenie kulturalne, jakim jest Gdyński Weekend Kuglarski. Analiza ta została przeprowadzona pod kątem zgodności działań z modelami efektuacyjnym oraz przyczynowym.



## Materialy i metody

Badanie miało charakter jakościowy. Zostało przeprowadzone metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego, którego uczestnikiem był założyciel organizującej wydarzenie Gdyński Weekend Kuglarski fundacji Ale Cyrk. Wybrana forma badania pozwoliła uzyskać szczegółowe odpowiedzi na przygotowane wcześniej pytania. Wywiad pogłębiony to forma badania, która pozwala dobrze poznać perspektywę uczestników badania, a to było niezbędne do uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Zadbano o właściwe metodzie elementy: bezpośredni kontakt z respondentem, przygotowany scenariusz rozmowy oraz otwarty charakter pytań. Wykorzystanie metody jakościowej uzasadnia to, że badanie dotyczy zjawiska dynamicznego, trudnego do zrozumienia bez podjęcia próby głębszej analizy dotyczącej także jego kontekstu, który może nie być wystarczająco uchwytne w badaniach ilościowych [Czernek 2014].

Badanie oparte jest na głębszej analizie pojedynczego studium przypadku. Warto w tym miejscu zadbać o dodatkowe uzasadnienie i wykazać zasadność wykorzystania takiego podejścia badawczego. Studium przypadku powinno być postrzegane w naukach społecznych jako podejście, które ma potencjał do tego, żeby pozwolić uzyskać wartościowe dane [Yin 2012]. Flyvbjerg [2006] w swoim wielokrotnie później cytowanym przez innych badaczy artykule przeciwstawia się czasem spotykanym twierdzeniom ukazującym studium przypadku jako podejście badawcze gorsze niż inne powszechnie wykorzystywane w naukach społecznych. Szczegółowa analiza jego argumentów wykracza poza cele niniejszego artykułu. Warto przytoczyć tu natomiast kilka z nich – te, które mają bezpośrednie odniesienie do zawartych w nim treści. Przede wszystkim Flyvbjerg podkreśla, że studium przypadku pozwala w większym stopniu skoncentrować się na kontekście ludzkich zachowań. Te bowiem nie występują nigdy w próżni. Użycie studium przypadku pozwala także zbadać głębiej relacje pomiędzy sposobem postrzegania rzeczywistości a podejmowanymi decyzjami oraz przedsięwziętymi działaniami – w sposób bardziej uważny na niuanse rzeczywistości. Opisane rozróżnienie pomiędzy analizowanymi w artykule podejściami efektuacyjnym oraz przyczynowym jest dość ostre. Przeanalizowanie tego, w jaki sposób w rzeczywistości mogą być używane elementy każdego z nich oraz czy mogą one się wzajemnie zająbiać, wymaga właśnie podejścia nastawionego na analizę niuansów i kontekstu. Dodatkowo obecne badanie można określić mianem eksploracyjnego. Podkreśla się, że właśnie w takiej sytuacji wykorzystanie studium przypadku jest najbardziej uzasadnione (choć Flyvbjerg widzi poza tym znacznie szersze zastosowanie studium przypadku). Dodatkowo studium przypadku jest najbardziej adekwatne wówczas, gdy dla osiągnięcia celów badania wymagane jest analizowanie procesu, szczególnie zaś takiego, który jest zmienny w czasie, nieliniowy, złożony oraz uwarunkowany wieloma czynnikami. Wydaje się, że tak właśnie można opisać prowadzenie fundacji oraz organizowanie wydarzenia kulturalnego.





Analiza uzyskanych wyników badania została poprzedzona dokonaniem transkrypcji wywiadów. Postawiono następujące pytanie badawcze:

*W jaki sposób w funkcjonowaniu fundacji Ale Cyrk oraz organizacji wydarzenia kulturalnego, jakim jest Gdyński Weekend Kuglarski, przejawiają się elementy efektywności oraz przyczynowego modelu przedsiębiorczości?*

Uczestnikowi badania zostały zadane pytania szczegółowe, które miały umożliwić udzielenie odpowiedzi na powyższe zagadnienie.

## Uzyskane wyniki

Poniżej zaprezentowana jest analiza odpowiedzi uczestnika wywiadu w podziale według istotnych obszarów uwzględnionych w części teoretycznej i przedstawionych w tabeli 1.

### 1. Określenie i realizacja celów

Założyciel fundacji został zapytany o to, na ile obecna działalność fundacji jest bliska początkowemu pomysłowi/pierwotnym założeniom i czy opiera się na z góry zaplanowanej strategii biznesowej. Jest to element, który pojawia się w badaniach dotyczących efektywności i przyczynowości jako istotnie rozróżniający oba podejścia [np. Chandler et al. 2011]. Uzyskana odpowiedź wskazuje na to, że działalność fundacji wciąż ewoluuje i znacznie się różni od początkowego pomysłu. Założyciel opowiedział, jak wyglądały pierwotne założenia fundacji: „Wizja działań fundacji od samego początku była bardzo szeroka. Było mnóstwo pomysłów, zarówno na działalność komercyjną, jak i na inicjatywy, które chcieliśmy robić. Od badań środowiska kuglarskiego – analiz grupy naszych odbiorców – przez badania społeczeństwa, na temat tego, co myślą o cyrku, czym dla nich jest, jakiego rodzaju atrakcji kulturalnych lub form aktywności poszukują. Pomysły były bardzo różnorodne, nawet jeżeli chodzi wyłącznie o działalność badawczą fundacji. Mieliśmy również pomysły związane z organizacją przedstawień, warsztatów, różnych kursów, weekendu kuglarskiego, igrzysk kuglarskich (...)”. Jedno z pytań wprost dotyczyło celów fundacji, a mianowicie tego, jak w praktyce wygląda ich realizacja i czy w jakikolwiek sposób jest ona kontrolowana. Fundacja posiada wprost wyrażony cel główny, którym jest popularyzacja sztuki nowocyrkowej. Poszczególne działania są natomiast dobierane w sposób bardzo elastyczny. Jak mówi założyciel fundacji: „Mamy dużo różnych pomysłów, cele dobieramy bardzo elastycznie. Kiedy okazuje się, że skończymy realizować jeden pomysł i mamy ochotę na kolejny, to się za niego bierzemy”. Fundacja realizuje pomysły, które wyłaniają się z mniejszych inicjatyw. Analiza uzyskanych danych wskazuje na to, że fundacja w tym obszarze działa raczej w sposób zgodny z efektywnym podejściem.





Wydaje się, że podobnie rzecz ma się w przypadku wydarzenia, jakim jest Gdyński Weekend Kuglarski, którego formuła znacząco zmieniła się na przestrzeni poszczególnych edycji. Pomysł na to wydarzenie ewoluował. Zrodził się z organizacji miejskich spotkań kuglarskich dla niewielkiej grupy (około 15 osób), odbywających się raz w tygodniu. Po dwóch latach założyciel fundacji chciał zorganizować wydarzenie o większej skali. Forma wydarzenia miała swoje uzasadnienie w tym, że partnerowi fundacji trudno było udostępnić salę regularnie, na cotygodniowe warsztaty. „Z dwugodzinnego treningu w weekend nagle zrobiło się tych godzin 16. To bardzo duży przyrost”. Pierwotnie wydarzenie miało być jednorazowe, przygotowane wyłącznie dla trójmiejskich kuglarzy. Organizator pragnął, by część z nich poprowadziła warsztaty: „Idea była taka, by przez dwa dni cały czas odbywały się kolejne warsztaty i żeby jak najwięcej kuglarzy mogło z nich skorzystać, ale również zostać na tej sali i wspólnie, swobodnie poćwiczyć”. Pierwsze wydarzenie przyciągnęło około 70 pasjonatów. Jak wspomina organizator: „Małym nakładem czasu i pracy zorganizowaliśmy ciekawe i atrakcyjne dla wielu osób wydarzenie”. Można zauważyć, że w przypadku definiowania i realizacji celów przez fundację istnieje znaczna zgodność działań z podejściem efektuacyjnym. Założyciel fundacji jest otwarty na pojawiające się w otoczeniu zmiany, a rezultaty oraz ograniczenia stają się punktem wyjścia do postawienia nowych celów. Niezmienny pozostaje główny, jasno sprecyzowany cel fundacji. Bardzo elastyczne jest natomiast podejście do sposobów jego osiągnięcia.

## 2. Podejście do zasobów

Pytania zadane w wywiadzie pozwoliły odkryć sposób, w jaki założyciel fundacji organizuje zasoby niezbędne do tego, by fundacja mogła funkcjonować (ludzi, pieniądze oraz materiały). Zaznaczył, że jest to długoletni proces. Na początku działał sam, później dołączyło do niego kilka osób, które wykazały duże zaangażowanie. Współpraca z nimi rozwijała się. Założyciel opisał ją w następujący sposób: „Większość inicjatyw, które rozpoczynamy jako fundacja, zaczyna się od małych, niewymagających nakładów finansowych działań. Tak było z Gdyńskim Weekendem Kuglarskim, który dopiero z czasem rozrastał się i nabierał rozmachu, a co za tym idzie, wymagał coraz większego zaangażowania finansowego. Wtedy te środki pozyskiwaliśmy powoli z kolejnych źródeł”. Powyższy opis wskazuje na zgodność działań założyciela fundacji z modelem efektuacyjnym. Posiadane na początku bardzo niewielkie zasoby zostały wykorzystane w taki sposób, żeby zrobić z nich jak najlepszy użytek. Wraz z rozwojem fundacji nastąpiło natomiast przejście do działania w większym stopniu zgodnego z modelem przyczynowym, w ramach którego najpierw określono cele, jakie chciano zrealizować, a następnie skorzystano z różnych metod zbierania niezbędnych środków (m.in. crowdfundingu). Zostało to



opisane przez organizatora w następujący sposób: „Przedstawiliśmy nasz pomysł – chcemy zrobić, jakie warsztaty zorganizować, jakie pokazy przedstawić – i poprosiliśmy odbiorców, żeby wsparli nas finansowo i umożliwili realizację tego programu. Zaznaczyliśmy, ile pieniędzy potrzebujemy na to, żeby zrealizować imprezę w danej skali”. Metoda ta pozwoliła zebrać sporą część środków niezbędnych do zorganizowania wydarzenia. W zarządzaniu zasobami finansowymi widoczne jest zatem połączenie działań właściwych podejściu efektywnemu oraz przyczynowemu. Połączenie różnych metod działania – pozwalających zebrać określone niezbędne środki z różnych źródeł (jak crowdfunding, dofinansowanie z budżetu jednostek samorządowych, środki uzyskane ze sprzedaży biletów czy od sponsorów) oraz wykorzystać je potem w najlepszy możliwy sposób („Jeżeli mamy 20 tysięcy [złotych – przyp. autorów], to planujemy imprezę na 20 tysięcy”) – okazuje się pomocne przy organizowaniu wydarzeń niekomercyjnych. Podejście do możliwych strat, również powiązane z aspektem finansowym, jest efektywne. Organizator wydarzenia minimalizuje ich ryzyko, gdyż musiałby sam ponieść ewentualne koszty. Czyni go to podobnym do przedsiębiorcy, który (jeśli prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą) odpowiada nie tylko majątkiem firmy, ale i własnym.

### 3. Stosunek do partnerów i konkurencji

Część zadanych pytań dotyczyła współpracy z partnerami i sponsorami oraz podejścia do konkurencji. Niektórzy sponsorzy i partnerzy obecni byli podczas wszystkich edycji (np. partner strategiczny). Liczba partnerów i sponsorów się zwiększała. Uczestnik wywiadu powiedział: „Gdyński Weekend Kuglarski był moją inicjatywą, natomiast wraz z rozwojem zespołu organizacyjnego włączały się w to osoby zaangażowane w inne projekty. Stąd można zauważyć, że organizatorami wydarzenia są też inne organizacje”. Taki rodzaj współpracy otwierał nowe możliwości, jak np. pozyskiwanie grantów. Organizator bardzo pozytywnie ocenia relacje z partnerami i sponsorami, których liczba waha się obecnie między 15 a 20. Założyciel fundacji docenia współzależność z innymi organizacjami: „Niektórzy (...) wspierali nas zupełnie niekomercyjnie (bez finansowania), inni częściowo (płaciliśmy niepełną stawkę za wynajem sali itp.). Dużym zaskoczeniem był na przykład moment, w którym agencja eventowa użyczyła nam sprzęt techniczny (nagłośnienie, oświetlenie, konstrukcja sceniczna) prawie za darmo!”.

Fundacja otrzymuje zarówno wsparcie materialne, jak niematerialne. Często zdarza się, że w ramach wsparcia partnerzy i sponsorzy umożliwiają wykonanie pewnych prac u siebie – za darmo lub niewielkim wkładem. Nierzadko zdarza się też wymiana barterowa. Jak wspomina organizator, jest to ważny aspekt: „Współpraca z niektórymi partnerami zgodnie z ich ogólnodostępnym cennikiem wykaczałaby poza nasze możliwości finansowe. Jednak dzięki zdobyciu ich przychylności,



mogliśmy skorzystać z ich usług po preferencyjnych stawkach, co umożliwiło realizację wydarzenia”. Fundacja i jej założyciel deklarują otwartość na pojawiające się nowe możliwości współpracy: „Korzystamy z nadarzających się okazji i zdobywamy kolejnych partnerów. Wynika to często z pojawienia się kolejnych możliwości. Widzimy, że pojawia się szansa, by poszerzyć ofertę naszego wydarzenia, ale potrzebujemy do tego na przykład nowego obiektu. Zazwyczaj w odpowiedzi na taką możliwość udawało nam się pozyskać kolejne zasoby, umożliwiające realizację dodatkowych działań”.

Przy realizacji wydarzenia pracują wolontariusze, którzy nie otrzymują z tego tytułu wynagrodzenia. Organizator stara się stwarzać możliwość do wykorzystania ich najmocniejszych stron i umiejętności. Dzięki temu wydarzenie może stawać się jeszcze atrakcyjniejsze i bardziej wartościowe, niż sugerowałyby zebrane środki. „To, co dokładaliśmy dodatkowo: nasza praca, nasz wkład, zaangażowanie, często mimo braków w środkach finansowych, pozwalało zapewnić dodatkowe elementy. Bazowaliśmy przede wszystkim na ludzkiej życzliwości i tym, że ktoś nam coś umożliwił za niższą stawkę albo całkowicie za darmo”.

Sposoby podejścia do budowania relacji, które decydują o jakości współpracy, także są bardziej zgodne z założeniami efektuacji. Strategiczne relacje z instytucjami oraz osobami, od których zależy powodzenie działań fundacji, opierają się na zaufaniu. Grono partnerów jest duże i zróżnicowane, co wydaje się zgodne z opisaną w części teoretycznej zasadą patchworkowej narzuty. Kluczową różnicą pomiędzy modelem efektuacyjnym a przyczynowym wydaje się natomiast stosunek do konkurencji. Według pierwszego modelu konkurenci są potencjalnymi partnerami, według drugiego – stanowią zagrożenie. Można zauważyć zgodność myślenia uczestnika badania z koncepcją efektuacji, bowiem według założyciela fundacji konkurencja „nie istnieje”. Jeżeli inne osoby lub organizacje zajmują się cyrkiem, stają się partnerami fundacji. Założyciel opisuje tę kwestię następująco: „Celem fundacji nie jest generowanie zysku czy też sprzedaż usług, tylko wprowadzenie pewnej zmiany. Zmiany, która ma polegać na tym, że cyrk stanie się powszechnie rozpoznawalny, lubiany, szanowany i wiele osób zaangażuje się w jego uprawianie. W związku z tym, jeżeli poza nami działalność cyrkową prowadzi również inne organizacje, to w pewien sposób realizują one nasze cele, więc nie są naszym konkurentem”.

#### 4. Podejście do nieprzewidzianych zdarzeń i trudności

Ostatnia omawiana kwestia dotyczy podejścia założyciela fundacji do pojawiających się zmian i niepowodzeń. Uczestnik wywiadu odniósł się do tego zagadnienia, mówiąc: „Zmiany i niepowodzenia zazwyczaj traktuję jako przeszkody, które trzeba pokonać”. Podkreślił to, np. mówiąc o specyfice działań opartych na wolontariacie, na których bazuje fundacja: „Zdarzały się sytuacje, kiedy ktoś, kto



deklarował swą pomoc, później zredukował jej zakres. Były to więc przeszkody, które musieliśmy pokonywać”. Stwierdził, że praca organizatora polega w takich sytuacjach na rozwiązywaniu problemów. Szacowanie ryzyk oraz przygotowywanie się na nie jest zgodne z modelem przyczynowym. Przykładową zmianą w środowisku biznesowym, przed którą organizatorowi wydarzenia udało się zabezpieczyć, była kwestia otrzymania grantu na organizację kolejnej edycji wydarzenia. Na wypadek, gdyby nie otrzymano grantu lub partner nie mógł zwiększyć budżetu, organizator przygotował alternatywne działania: „Kiedy nie uzyskaliśmy grantu, spróbowaliśmy crowdfundingu i otworzyliśmy się na nowe instytucje, które pomogły w inny sposób. Kiedy przy organizacji kolejnej edycji wydarzenia jeden z dotychczasowych partnerów nie mógł ponownie nas wesprzeć, udało nam się odnaleźć inną organizację gotową uzupełnić tę lukę. Drogą ewolucji zawsze udawało nam się znaleźć jakąś alternatywę i pokonywać zmiany, trudności”. Uczestnik wywiadu wspominał także o sytuacjach, kiedy pojawiające się zmiany zostały przez niego zinterpretowane jako szansa na rozwój. Jednym z przykładów tego typu podejścia była sytuacja związana z organizacją pokazów artystycznych podczas Gdyńskiego Weekendu Kuglarskiego. Założyciel fundacji opowiedział: „Nasi goście byli gotowi, by zrealizować dla nas swój występ artystyczny, lecz my nie dysponowaliśmy do tej pory nadającą się do tego przestrzenią. Mimo tego nie odrzuciliśmy ich propozycji. W reakcji na nią udało nam się znaleźć odpowiednie miejsce i zorganizować atrakcyjny pokaz. W kolejnych edycjach stał się on jednym z kluczowych elementów programu i ewoluował do jeszcze większego show”. Udzielone odpowiedzi skłaniają do wniosku, iż podejście do tej kwestii jest zgodne zarówno z modelem przyczynowym, jak i efektywnym. Właściwe temu pierwszemu jest traktowanie zmian jako przeszkód, które trzeba pokonać, szacowanie ryzyk mogących wystąpić w przyszłości i próby zabezpieczenia się przed nimi, właściwe zaś drugiemu jest postrzeganie części zmian jako szans na rozwój.

## Dyskusja

Celem artykułu było wykazanie, że wypracowane w naukach o przedsiębiorczości modele efektywny oraz przyczynowy mogą zostać wykorzystane jako narzędzie do interpretacji działań powiązanych z organizacją kultury. Do tego celu posłużyła analiza danych uzyskanych w ramach przeprowadzonego badania jakościowego. Możliwość wykorzystania tych modeli teoretycznych dotyczy zarówno analizy tego, w jaki sposób działa organizacja, jak i sposobu organizacji wydarzenia kulturalnego. Wyróżnione w ramach efektywacji działania mają przede wszystkim służyć poradzeniu sobie z wysoką niepewnością przyszłości (co, jak zaproponowano we wprowadzeniu i pokazano w analizie danych uzyskanych w badaniu, może pozostać nieodłącznym elementem rzeczywistości dotyczącym także organizatorów kultury).



Radzenie to ma opierać się na możliwości wpływania na własną przyszłość poprzez określone podejście do potencjalnych partnerów, konkurencji, zmian i porażek, sposobu ustalania celów oraz posiadanych zasobów. Redukuje ono potrzebę tworzenia często mało trafnych predykcji dotyczących przyszłości. Działalność fundacji Ale Cyrk oraz sposób organizacji Gdyńskiego Weekendu Kuglarskiego są przykładem wykorzystania w praktyce wielu założeń modelu efektuacji. Jak pokazano przy analizie uzyskanych wyników, w działaniach fundacji występują (choć w mniejszym stopniu) także elementy bardziej charakterystyczne dla podejścia przyczynowego. Być może to właśnie umiejętnie i elastyczne łączenie działań z każdego z modeli jest kluczem do najbardziej skutecznego organizowania, szczególnie gdy chce się osiągnąć nowatorskie rezultaty [Berends et al. 2012]. Zdaniem autorów artykułu znajomość obu modeli może mieć znaczenie praktyczne i wspierać organizatorów różnych przedsięwzięć w działaniu. Może tak dziać się chociażby przez uczynienie założeń modeli punktem wyjścia do refleksji nad realnie przedsięwziętymi działaniami. Fakt, że treść tej refleksji może opierać się na kilku zdefiniowanych obszarach, takich jak sposób ustalania celów, wykorzystania zasobów, budowania relacji z partnerami (i konkurencją) oraz patrzenia na nieprzewidziane wydarzenia, sprawia, że zadanie to może prowadzić do wskazania możliwych działań, które nie były wcześniej rozważane. Autorzy artykułu pragną wyrazić nadzieję, że omówione w nim i przeanalizowane odpowiedzi uzyskane od uczestnika wywiadu mogą być inspirującym punktem wyjścia do takich rozważań.

Przedstawiona analiza i jej wyniki wskazują także dalsze potencjalnie wartościowe kierunki działań. Zastosowanie studium przypadku wydaje się właściwym podejściem w niniejszym artykule, lecz z pewnością warto przeprowadzić dalsze badania z większą liczbą uczestników, reprezentujących także inne obszary aktywności i powiązane z kulturą organizacje. Wspomniany już poprzednio Flyvbjerg [2006] wskazuje, że studium przypadku powinno być widziane jako równouprawnione podejście m.in. dlatego, że w nauce bardzo często pojedyncze obserwacje były punktem wyjścia do szerszych analiz oraz odkryć. Poszerzenie opisanych w artykule obserwacji w dalszych badaniach pozwoli zwiększyć rzetelność wniosków dotyczących znaczenia efektuacji i przyczynowości w organizowaniu kultury. To z kolei może przełożyć się na bardziej dogłębne poznanie organizacyjnych i sytuacyjnych uwarunkowań decydujących o możliwości oraz efektywności wykorzystania opisywanych modeli w praktyce.

## Bibliografia

- Berends H. et al. (2012), *Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation* *Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation*, „Journal of Product Innovation Management”, vol. 31, no. 3, 1–46.



- Bissonnette J., Arcand S. (2018), *Effectuation As Adaptation To the Paradoxes of Digital Technologies*, „A Journal of Entrepreneurship in the Arts”, vol. 7, no. 1, 3–22.
- Chandler G.N. et al. (2011), *Causation and Effectuation Processes: A Validation Study*, „Journal of Business Venturing”, vol. 26, no. 3, 375–390, doi: 10.1016/j.jbusvent.2009.10.006.
- Czernek K. (2014), *Badania jakościowe w naukach ekonomicznych – przydatność i wyzwania: przykład badania współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie turystycznym*, „Problemy Zarządzania”, nr 12(3), 164–184.
- Essig L. (2015), *Means and Ends: A Theory Framework for Understanding Entrepreneurship in the US Arts and Culture Sector*, „Journal of Arts Management Law and Society”, vol. 45, no. 4, 227–246, doi: 10.1080/10632921.2015.1103673.
- Fisher G. (2012), *Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, vol. 36, no. 5, 1019–1051, doi: 10.1111/j.1540–6520.2012.00537.x.
- Flyvbjerg B. (2006), *Five Misunderstandings about Case-Study Research*, „Qualitative Inquiry”, vol. 12, no. 2, 219–245, doi: 10.1177/1077800405284363.
- Ghosh S. (2017), *A Supercomputer just Made the World's First AI-created Film Trailer – here's how well it did*, „The Independent”, 28 September.
- Jordan M.I., Mitchell, T.M. (2015), *Machine learning: Trends, Perspectives, and Prospects*, „Science”, vol. 349, 255–260, doi: 10.1126/science.aaa8415.
- Kantosalo A. et al. (2014), *From Isolation to Involvement: Adapting Machine Creativity Software to Support Human-Computer Co-Creation*, Proceedings of the Fifth International Conference on Computational Creativity, [dok. elektr.], dostęp online: [https://www.researchgate.net/profile/Jukka\\_Toivanen2/publication/263399834\\_From\\_Isolation\\_to\\_Involvement\\_Adapting\\_Machine\\_Creativity\\_Software\\_to\\_Support\\_Human-Computer\\_Co-Creation/links/0f31753ac00daeb2bed000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jukka_Toivanen2/publication/263399834_From_Isolation_to_Involvement_Adapting_Machine_Creativity_Software_to_Support_Human-Computer_Co-Creation/links/0f31753ac00daeb2bed000000.pdf) [odczyt: 8.07.2018].
- Krauth O. (2017), *The Automated Office: 8 Ways Companies are Using AI to Increase Productivity*, TechRepublic, [dok. elektr.], dostęp online: <https://www.techrepublic.com/article/the-automated-office-8-ways-companies-are-using-ai-to-increase-productivity/> [odczyt: 12.07.2018].
- Kurczewska A. (2012), *W jaki sposób myślą przedsiębiorcy? – czyli „Jeśli mogą kontrolować przyszłość, nie muszą jej przewidywać”*, „E-mentor”, nr 5(47), s. 20–24.
- Kurman M. (2017), *The Coming Creativity Explosion Belongs to the Machines*, [dok. elektr.], dostęp online: <https://singularityhub.com/2017/10/01/the-coming-creativity-explosion-will-belong-to-the-machines/#sm.001echmpzbgcdsn11mh1t9nu801bg> [odczyt: 22 lipca 2018].
- McCaffrey T. (2017), *There Will Always Be Limits to How Creative a Computer Can Be*, „Harvard Business Review”, [dok. elektr.], dostęp online: <https://hbr.org/2017/04/there-will-always-be-limits-to-how-creative-a-computer-can-be> [odczyt: 10.08.2018].
- Nęcka E. (2012), *Psychologia twórczości*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Perry J.T., Chandler, G.N., Markova G. (2012), *Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, vol. 36, no. 4, 837–861, doi: 10.1111/j.1540–6520.2010.00435.x.



- Sarasvathy S.D. (2001), *Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*, „The Academy of Management Review”, vol. 26, no. 2, 243–263.
- Sarasvathy S.D. (2008), *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, doi: 10.4337/9781848440197.00001.
- Skidelsky R., Skidelsky E. (2013), *How Much is Enough? Money and the Good Life*, London: Penguin Books.
- Yin R.K. (2012), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks: SAGE.