

Dagmara Wójcik

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
<https://orcid.org/0000-0002-9082-8471>

Patrycja Juszczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
<https://orcid.org/0000-0003-2231-5719>

Zmiana planu! Strategie czasowe w instytucjach kultury i sztuki

Streszczenie

W dobie rosnącej niepewności i spadku wiarygodności długoterminowego planowania organizacje przechodzą od klasycznych strategii do ich elastycznych substytutów. Na znaczeniu zyskują strategie czasowe (ang. *timing strategies*), stanowiąc alternatywę dla tradycyjnych, stosowanych przez lata podejść. Współczesna decyzyjność menedżerska opiera się na współdziałaniu, intuicji i umiejętności identyfikowania potencjału „tu i teraz”, szczególnie widoczna w instytucjach kultury i sztuki, które stosują rozwiązania projektowe, dynamiczne, dostosowane do potrzeby chwili. Badania jakościowe przeprowadzone wśród tych instytucji pozwoliły na identyfikację i egzemplifikację trzech perspektyw czasowych stosowanych w ich działalności, a także czterech strategii czasowych: strategii chwytania okazji, przyciągania okazji, „pasażera na gapę” oraz aktywnego kreowania okazji. Artykuł wnosi nową perspektywę do dyskusji nad substytutami strategii, dowodzi, że czas – obok zasobów, relacji i struktury – może stanowić kluczowy czynnik przewagi strategicznej, a strategie czasowe mają ważny, praktyczny wymiar w strategicznym zarządzaniu współczesnymi organizacjami.

Słowa kluczowe: strategie czasowe, perspektywy czasowe, instytucje kultury i sztuki, badania jakościowe
Kody klasyfikacji JEL: L1, L3, L32, Z19

1. Wprowadzenie

Czas, który przez długi okres był traktowany w badaniach nad organizacjami raczej jako neutralne tło niż kluczowy czynnik determinujący ich funkcjonowanie, w ostatnich dekadach zyskuje coraz większe znaczenie [Shipp, Jansen, 2021; Blagoev i in., 2024; Bansal i in., 2025]. W tradycyjnych ujęciach czas postrzegano głównie jako nieodłączny, lecz „statyczny” element procesów organizacyjnych – integralny składnik codziennej praktyki zarządzania, ale rzadko przedmiot pogłębionej refleksji teoretycznej. Tymczasem we współczesnym, dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu wartość czasu w przypadku organizacji gospodarczych ulega istotnej transformacji. Z zasobu postrzeganego dotąd w kategoriach liniowego upływu staje się on strategicznym wymiarem zarządzania [Bluedorn, Denhardt, 1988; Ancona i in., 2001; Shipp, Jansen, 2021; Blagoev i in., 2024], mającym znaczenie zarówno dla procesów decyzyjnych, jak i zdolności adaptacji do zmieniających się warunków [Biesenthal i in., 2015; Raaijmakers i in., 2015; Aeon, Aguinis, 2017; Shipp, Jansen, 2021]. Innymi słowy, współczesne podejścia do czasu w zarządzaniu odchodzą od traktowania go jako nieuchronnego czynnika warunkującego działania organizacji, uznając raczej, że to menedżerowie nadają mu strukturę i sens, organizując go zgodnie z potrzebami i celami podmiotów gospodarczych [Holt, Johnsen, 2019; Blagoev i in., 2024].

Obecnie organizacje funkcjonują w warunkach przyspieszających przemian społecznych, technologicznych i ekonomicznych, które generują rosnącą niepewność i zmienność otoczenia [Berman, 2023; Monticelli i in., 2023]. Klasyczne modele zarządzania strategicznego – bazujące na długoterminowych planach, przewidywalnych, planowanych ścieżkach rozwoju i ekstrapolacji trendów – tracą na aktualności, ustępując miejsca bardziej dynamicznym, elastycznym i emergentnym rozwiązaniom [Kohtamäki i in., 2022]. W praktyce menedżerskiej rośnie znaczenie rezygnacji z jednej, sztywnej strategii na rzecz zestawu praktyk umożliwiających szybkie dostosowanie się do zmiennych warunków oraz wykorzystywanie ulotnych okazji rozwojowych [Jing, Van de Ven, 2018; Wójcik, Juszczyk, 2023].

W tym ujęciu coraz większego znaczenia nabierają tzw. strategie czasowe – podejścia strategiczne, które uwzględniają rytm i tempo zmian otoczenia, ale także subiektywne postrzeganie czasu przez członków organizacji [Shipp, Jansen, 2021; Kaplan, Orlikowski, 2013]. Ich istotą jest nie tylko elastyczność operacyjna, ale także umiejętność „czytania momentu” i podejmowania decyzji zgodnych z aktualnym kontekstem, bez konieczności pełnego rozeznania przyszłości [Aeon, Aguinis, 2017; Jing, Van de Ven, 2018]. W odróżnieniu od tradycyjnego planowania strategicznego, skoncentrowanego na dążeniu do „lepszego przyszłości”, strategie czasowe akcentują sprawne działanie w teraźniejszości i reagowanie w czasie rzeczywistym [Alves i in., 2020; Mosakowski, Earley, 2000]. W efekcie przypadkowość i nieprzewidywalność przestają być przeszkodą, a stają się potencjalnym źródłem strategicznych możliwości [Orlikowski, Yates, 2002].

Tego typu podejścia odgrywają szczególną rolę w organizacjach kreatywnych, funkcjonujących w warunkach nieregularnych rytmów, projektowego trybu pracy i dużego znacze-

nia zasobów niematerialnych [Florida, 2002; Caves, 2000]. W ich przypadku sukces wynika nie tyle z realizacji precyzyjnego planu, co z umiejętności twórczej adaptacji, współpracy, refleksji i działania we właściwym momencie. Instytucje kultury i sztuki – będące specyficznym segmentem organizacji kreatywnych – dodatkowo muszą radzić sobie z sezonowością wydarzeń, ograniczonymi zasobami finansowymi oraz zmienną uwagą i oczekiwaniami odbiorców. W takich warunkach strategie czasowe stają się nie tylko pożądanym, lecz wręcz koniecznym narzędziem zarządczym, umożliwiającym przetrwanie, rozwój i innowacyjność [Zielińska, 2016; Hayman, Britton, 2021]. Podmioty te, jako organizacje funkcjonujące na styku misji społecznej, działalności twórczej oraz wymogów rynkowych, charakteryzują się szczególną wrażliwością na zmienne rytmy i cykle działania. Ich aktywność często przybiera formę projektową, silnie powiązaną z sezonowością wydarzeń, dostępnością środków finansowych – zarówno publicznych, jak i prywatnych – oraz zmienną gotowością odbiorców do uczestnictwa [Rius-Ulldemolins i in., 2025]. W takim otoczeniu zarządzanie strategiczne wykracza poza tradycyjne planowanie, wymagając zdolności precyzyjnego dostrojenia się do dynamiki otoczenia, umiejętności rozpoznawania pojawiających się szans oraz podejmowania trafnych decyzji w czasie rzeczywistym.

Mając na względzie powyższe, jak również fakt, iż strategie czasowe – mimo ich rosnącego znaczenia – zostały dotąd omówione w literaturze przedmiotu tylko w sposób fragmentaryczny [Jing, Van de Ven, 2018; Wójcik, Juszczyk, 2023; Czernek-Marszałek i in., 2024], a także brak wiedzy na temat stosowania strategii czasowych w organizacjach kreatywnych, szczególnie w kulturze i sztuce, celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i egzemplifikacja perspektyw oraz strategii czasowych wykorzystywanych przez instytucje kultury i sztuki. Wnioski sformułowano w oparciu o wyniki jakościowych, eksploracyjnych badań fokusowych przeprowadzonych wśród polskich instytucji kultury i sztuki.

2. Czas i perspektywy czasowe w zarządzaniu strategicznym

W ostatnich latach problematyka czasu zyskuje coraz większe znaczenie jako perspektywa badawcza w teorii organizacji oraz w zarządzaniu strategicznym [Bluedorn, Denhardt, 1988; Ancona i in., 2001; Shipp, Jansen, 2021; Blagoev i in., 2024]. Z kolei sama perspektywa czasowa inspirowała badaczy do wykorzystywania różnych konstruktów związanych z czasem, takich jak tempo, synchronizacja lub rytm, celem rozpatrywania zjawisk o charakterze zarządczym lub organizacyjnym [Bansal i in., 2025], m.in. w obszarze strategii [Kunish i in., 2017], zachowań organizacyjnych [Shipp, Jansen, 2021], czy przedsiębiorczości [Johnsen, Holt, 2023]. Dotychczasowe badania obejmują zarówno aspekty teoretyczne (np. identyfikację i analizę wymiarów czasu w organizacjach), jak i praktyczne (np. znaczenie kompetencji w zakresie zarządzania czasem u liderów czy wpływ percepcji czasu na efektywność współpracy) [Aeon, Aguinis, 2017].

Przegląd literatury pozwolił zidentyfikować trzy dominujące perspektywy czasowe stosowane w naukach o zarządzaniu [Blagoev i in., 2024], tj. czas postrzegany jako: 1) cenny, ograniczony zasób, który można alokować i mierzyć; 2) struktura, rozumiana jako konwencja społeczna, regulowana przez harmonogramy, terminy czy rytmy, oraz 3) proces, czyli strumień wzajemnie powiązanych wydarzeń, gdzie liczą się działania i ich ciągłość.

W pierwszym przypadku czas rozpatrywany jest jako cenny zasób strategiczny, mający swoje fundamentalne znaczenie na styku organizacji i otoczenia [Das, Teng, 2001; Raaijmakers i in., 2015]. Perspektywa ta reprezentuje dominujące podejście teoretyczne, w którym czas interpretowany jest jako rzadki zasób organizacji [Branzei, Fathallah, 2023], a sposób jego wykorzystania przez menedżerów w istotny sposób warunkuje możliwość uzyskania określonych korzyści [Biesenthal i in., 2015; Raaijmakers i in., 2015]. W tym ujęciu czas ma charakter mierzalny i obiektywny, co odpowiada koncepcji tzw. czasu zegarowego (ang. *clock time*), umożliwiającego organizacjom m.in. pomiar efektywności, ustalanie harmonogramów działań oraz definiowanie horyzontów czasowych podejmowanych decyzji organizacyjnych, w tym strategicznych [Bluedorn, Denhardt, 1988; Blagoev i in., 2024; Ika i in., 2025]. Ponadto w tej perspektywie czas traktowany jest jako zasób pełniący funkcję „bufora wobec niepewności” [Raaijmakers i in., 2015], a równocześnie jako „wartość poddająca się ekonomicznej wycenie” [Hassard, 2001], zwłaszcza w kontekście optymalizacji i zwiększania wydajności procesów organizacyjnych. Ujęcie czasu jako cennego i rzadkiego zasobu pozwala wyjaśniać, w jaki sposób organizacje mogą strategicznie nim zarządzać w celu kreowania lub wykorzystywania pojawiających się w otoczeniu szans [Tumasjan i in., 2013; Blagoev i in., 2024], ale także reagować na sytuacje kryzysowe [Branzei, Fathallah, 2023].

Druga perspektywa czasowa – ujmująca czas jako strukturę – zakorzeniona jest w dorobku tzw. socjologii czasu [Zerubavel, 1981; Nowotny, 1992], która zakłada, iż czas stanowi w istocie konstrukcję społeczną i nie istnieje jako zjawisko obiektywne, lecz jest jedynie „postrzegany”, a zatem stanowi zobiektywizowane zjawisko subiektywne [Orlikowski, Yates 2002; Holt, Johnsen, 2019]. W konsekwencji czas jest rozumiany jako konwencja społeczna, zbiorowo negocjowana i służąca porządkowaniu życia społecznego [Zerubavel, 1981]. Z perspektywy menedżerów i organizacji czas jawi się zatem jako doświadczenie subiektywne, kształtowane przez kontekst sytuacyjny, czynniki emocjonalne, relacje interpersonalne oraz kulturę organizacyjną [Shipp, Jansen, 2021]. Podejście to akcentuje znaczenie procesów strukturyzacji czasowej oraz analizuje, w jaki sposób normy i reguły dotyczące czasu mogą wpływać na przebieg współpracy zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach międzyorganizacyjnych [Orlikowski, Yates, 2002]. Literatura przedmiotu wskazuje, iż struktury czasowe odgrywają istotną rolę w kształtowaniu dynamiki współpracy. Mogą one, z jednej strony, sprzyjać efektywnej koordynacji działań w ramach kooperacji podmiotów [Jarvenpaa, Valikangas, 2022], z drugiej zaś – prowadzić do kolizji, generując konflikty i napięcia w relacjach międzyorganizacyjnych [Hilbolling i in., 2022]. Źródłem tych zjawisk jest zróżnicowane postrzeganie czasu przez poszczególnych uczestników współpracy, wynikające z odmiennych kontekstów organizacyjnych, kulturowych oraz operacyjnych.

Ostatnia z perspektyw czasowych, traktująca czas jako proces, odwołuje się do filozoficznego jego rozumienia [Bergson, 1999]. W tym podejściu wszelkie powszechnie stosowane przez organizacje i menedżerów rozróżnienia służące nadawaniu sensu czasowi – takie jak „przed” i „po” czy „przeszłość” i „przyszłość” – mają charakter zasadniczo konwencjonalny, a zatem i sztuczny [Blagoev i in., 2024; Ika i in., 2025]. Organizacje postrzegają czas jako trwający proces współzależnych (przeszłych i przyszłych) zdarzeń, które kształtują ich bieżące funkcjonowanie. Tego rodzaju ujęcie pozwala uchwycić, w jaki sposób w teraźniejszości podmioty mierzą się z dynamicznie zmieniającymi się wyzwaniami, takimi jak nagły kryzys, który może skłonić je do ponownego wyobrażenia i redefinicji przyszłości – na przykład w zakresie strategii lub tożsamości organizacyjnej – a tym samym do rewizji aktualnie realizowanej działalności [Kaplan, Orlikowski, 2013]. Doświadczenie czasu w perspektywie procesowej zakorzenione jest jednocześnie w tym, co minęło, oraz w tym, co ma nadejść, łącząc przeszłe i przyszłe zdarzenia z teraźniejszością w spójny proces. W praktyce organizacje mogą wyobrażać sobie przyszłość w kategoriach pożądanых bądź niepożądanых scenariuszy, co wywiera bezpośredni wpływ na ich bieżącą aktywność i podejmowane decyzje [Alimadadi i in., 2022].

Przedstawione perspektywy czasowe wydają się mieć swoje zastosowanie w instytucjach kultury i sztuki, gdzie czas odgrywa istotną rolę m.in. w planowaniu sezonu artystycznego, reagowaniu na aktualne zjawiska społeczne czy adaptacji do cykli finansowania [Zielińska, 2016]. Mierzalny charakter „czasu zegarowego” pozwala na planowanie harmonogramów, wyznaczanie terminów wydarzeń, optymalizację procesów organizacyjnych oraz reagowanie na nieprzewidziane sytuacje, np. kryzysy finansowe czy zmiany w polityce kulturalnej. Czas staje się zasobem strategicznym – zarządzanym, negocjowanym i świadomie kształtowanym [Keil, Roberts, 2024]. W ujęciu społeczno-kulturowym czas w instytucjach kultury jest postrzegany jako konwencja kształtowana przez normy, tradycje i wartości organizacyjne. Struktury czasowe mogą sprzyjać koordynacji działań w ramach współpracy z artystami, partnerami czy innymi instytucjami, jednak istnieją różnice w postrzeganiu i organizacji czasu (np. między instytucjami o odmiennych kulturach organizacyjnych). Z kolei w perspektywie traktującej czas jako proces, instytucje kultury postrzegają go jako ciągły strumień wzajemnie powiązanych zdarzeń [Raunig, 2009]. Takie podejście jest szczególnie istotne przy projektach o długofalowym charakterze, gdzie teraźniejsze działania wynikają z przeszłych doświadczeń (np. wcześniejszych edycji festiwalu) i jednocześnie kształtują przyszłe kierunki rozwoju (np. wizję programową czy strategię budowania publiczności). Nagłe zmiany w polityce kulturalnej lub pojawienie się nowych trendów artystycznych mogą skłaniać instytucje do redefinicji przyszłych planów oraz bieżącej działalności, zachowując jednocześnie spójność z dotychczasowym dorobkiem.

Istniejące badania wskazują, że umiejętne łączenie czasu obiektywnego (np. terminów grantowych) z czasem subiektywnym (np. rytmem zespołu twórczego) jest kluczowe dla osiągnięcia spójności działań i skuteczności projektów [Crossan i in., 2005; Browder i in., 2024]. Coraz częściej mówi się także o skracaniu się czasu strategicznego (ang. *strategic shrinking of*

time) – skróceniu cykli planowania, szybszym wdrażaniu decyzji, większej reaktywności. Szczególnie widoczne jest to w instytucjach działających na styku sektora publicznego i prywatnego – takich jak instytucje kultury i sztuki. Tutaj czas nie tylko wyznacza ramy operacyjne, ale wpływa także na sens i rytm działania, budując organizacyjną tożsamość oraz spójność zespołu pracowników [Duxbury i in., 2021].

3. Strategie czasowe w instytucjach kultury i sztuki

Współczesne postrzeganie strategii w organizacjach ewoluuje w odpowiedzi na rosnącą zmienność i nieprzewidywalność otoczenia biznesowego i społecznego. Aktualnie zarządzanie strategiczne w organizacjach przechodzi od długoterminowego planowania do bardziej elastycznych, temporalnych podejść. W dobie rosnącej niepewności rynkowej i szybkich zmian otoczenia statyczne, odległe horyzonty czasowe przestają być aktualne, a tradycyjne, długoterminowe planowanie strategiczne – które dominowało w zarządzaniu przez dziesięciolecia – traci na znaczeniu, bowiem jego rygorystyczne ramy często uniemożliwiają szybką adaptację [Ahmad, 2024]. W rezultacie, jak pokazuje praktyka gospodarcza, organizacje odchodzą od sztywnych, z góry ustalonych planów na rzecz podejść bardziej elastycznych i dynamicznych. Zmiana ta wiąże się ze skróceniem horyzontu czasowego działań, co oznacza, że cele strategiczne są często ustalane na krótsze okresy, umożliwiając bieżące dostosowywanie do pojawiających się okoliczności. Logika ta sprzyja wykorzystywaniu nadarzających się okazji i zarządzaniu szansą, co w zmiennym otoczeniu staje się kluczowe dla osiągnięcia przezwagi [Wójcik, Juszczyk, 2023].

Tradycyjne strategie zaczęły być zastępowane przez podejścia, które koncentrują się na krótszych cyklach, stąd strategie wyłaniające się (ang. *emergent strategies*) stały się istotnym i powszechnym elementem zarządzania [Mybes, Hanf, 2025]. Wyłaniają się one z bieżących decyzji czy działań i nie są już wynikiem formalnego, odgórnego planowania. Zatem zamiast realizowania szczegółowo zaprojektowanego planu, organizacje wypracowują strategie na podstawie codziennych decyzji, zmiennych okoliczności i reakcji na otoczenie. Podejście zorientowane na „tu i teraz” pozwala na proaktywne wykorzystywanie dynamiki rynku i unikanie pułapek długoterminowych, nieaktualnych już założeń. Badania wskazują, że przyjęcie temporalnych wzorców determinuje działania strategiczne [Bansal i in., 2022]. W takim ujęciu czas przestaje być zatem biernym tłem dla realizowanych aktywności, a staje się aktywnym elementem, który daje się strategicznie kształtować [Bansal i in., 2025].

Pojęcie strategii uległo redefinicji – z formalnego planu strategia stała się dynamicznym procesem uczenia się, działania i adaptacji, w którym istotną rolę odgrywają intuicja, współpraca i gotowość do eksperymentowania [Wójcik, Juszczyk, 2023]. Z kolei integracja wspomnianych wcześniej trzech perspektyw czasowych (tj. zasobowej, strukturalnej i procesowej) wydaje się być ważna dla postrzegania i projektowania współczesnych strategii w organizacjach. W przypadku instytucji kultury i sztuki, gdzie działania mają charakter projektowy (np. re-

alizacja wystaw, spektakli czy festiwali), temporalne aspekty są bardzo widoczne. Projekty są immanentnie związane z czasem, mając ściśle określony początek, czas trwania i koniec [Ika i in., 2025]. Zatem elastyczność jest szczególnie ceniona w instytucjach kultury i sztuki, a twórczość, innowacje i wrażliwość na „bieżące trendy” stanowią podstawę ich funkcjonowania, stąd coraz większą rolę odgrywają strategie czasowe (ang. *timing strategies*), które stanowią alternatywę dla tradycyjnych, długofalowych ujęć strategii, opartych m.in. na idei „chwytania momentu” (ang. *seizing the moment*) [Wójcik, Juszczyk, 2023]. Ponadto instytucje kultury i sztuki coraz częściej wykazują się także tzw. przedsiębiorczością czasową (ang. *temporal entrepreneurship*), czyli zdolnością do kreowania wydarzeń w rytmie i zgodnie z aktualnym kontekstem społecznym [Blagoev, Schreyögg, 2025].

Jednocześnie organizacje w sektorze kreatywnym, zwłaszcza instytucje kultury i sztuki, działają w logice, w której czas i jego percepcja stają się kluczowymi elementami planowania działań. Jak wskazują badacze, percepcja czasu okazuje się mieć bezpośredni wpływ na sposób podejmowania decyzji strategicznych [Kaplan, Orlikowski, 2013; Wadhvani i in., 2020]. Co więcej, badania pokazują, że zastosowanie strategii opartych na czasie może prowadzić do lepszych wyników w środowisku o wysokiej niepewności [Sung i in., 2010]. W obliczu nieprzewidywalności organizacje mogą celowo wykorzystywać strategie czasowe, aby zachować elastyczność i zdolność do innowacji. W szczególności sposób zjawisko to dotyczy instytucji kultury i sztuki, które często operują w krótkim horyzoncie czasowym, działają pod presją sezonowości, dostępności środków finansowych czy nagłych zmian polityki kulturalnej. Ich zarządzanie strategiczne coraz częściej przyjmuje zatem charakter elastyczny, oparty na zdolności do szybkiego rozpoznania i wykorzystywania tzw. czasowych okien możliwości (ang. *temporal windows of opportunity*), w których możliwa jest realizacja artystycznych, kulturalnych, społecznych czy edukacyjnych działań.

W przypadku strategii czasowych okazja czy szansa przestaje być traktowana jako kategoria losowa, a staje się zasobem, który można zidentyfikować, wykorzystać, a nawet nim zarządzać [Wójcik, Juszczyk, 2023]. Z kolei identyfikacja oraz egzemplifikacja ich wykorzystania wnosi nową perspektywę do dyskusji nad substytutami strategii, pokazując, że czas, obok zasobów materialnych i relacji, może stanowić kluczowy czynnik przewagi strategicznej współczesnych organizacji. W literaturze przedmiotu pojawiają się opracowania poświęcone strategiom czasowym, rozumianym jako modele działania uwzględniające koniunkturalność momentów decyzyjnych oraz zdolność organizacji do rozpoznawania i reagowania na czasowe okna możliwości [Jing, Van de Ven, 2018]. Zatem strategię czasową można zdefiniować „jako zbiór działań i aktywności, obejmujący reakcje organizacji, istotne z punktu widzenia jej rozwoju i realizacji celów, dostosowane do bieżącej sytuacji i konkretnych warunków w danym momencie czasu” [Wójcik, Juszczyk, 2023].

Badacze wyróżniają cztery główne strategie czasowe: **strategię chwytania okazji** (ang. *chance-grasping strategy*), **strategię przyciągania okazji** (ang. *chance-entraining strategy*), **strategię „pasażera na gapę”**, czyli „płynięcia” wraz z okazją w sprzyjającym momencie (ang. *chance-riding strategy*), oraz **strategię aktywnego kreowania okazji** (ang. *chance creating strategy*)

[Jing, Van de Ven, 2018; Wójcik, Juszczyk, 2023]. Strategia chwytania okazji znajduje zastosowanie w sytuacji, gdy aktualne uwarunkowania sprzyjają działaniom organizacyjnym, lecz prognozy wskazują na ich przyszłe pogorszenie, co wymaga podjęcia natychmiastowych decyzji i działań. Odmienny charakter ma strategia przyciągania okazji, której istotą jest przygotowanie organizacji na potencjalne szanse pojawiające się w przyszłości, pomimo braku aktualnie sprzyjających warunków. Strategia „pasażera na gapę” opiera się na wykorzystaniu zarówno korzystnej sytuacji obecnej, jak i pozytywnie ocenianych perspektyw przyszłych do „płynięcia wraz z okazją” i np. wdrażania zmian czy innowacji. Z kolei strategia kreowania okazji zakłada aktywne przekształcanie niekorzystnych warunków w nowe szanse rozwojowe i przyszłe korzyści. Wskazane podejścia umożliwiają zarządzającym organizacjami prowadzenie działań o charakterze elastycznym i adaptacyjnym, co pozwala na lepsze dostosowanie organizacji do zmiennego i niepewnego otoczenia, przy jednoczesnym wpisaniu się w szersze cele odporności organizacyjnej oraz nabycia i wykorzystania zdolności adaptacyjnych [Jing, Van de Ven, 2018; Wójcik, Juszczyk, 2023; Czernek-Marszałek i in., 2024].

4. Metodyka badań empirycznych

Przeprowadzone badania miały charakter jakościowy, co umożliwiło zidentyfikowanie i opisanie nowych koncepcji, podejść i konstruktów [Urcia, 2021], dotyczących perspektyw oraz strategii czasowych wykorzystywanych w instytucjach kultury i sztuki. Wybrane podejście było podyktowane nową i złożoną tematyką oraz brakiem wystarczającej literatury teoretycznej dla pełnego wyjaśnienia badanych zjawisk i relacji [Lindgreen i in., 2021]. Strategie czasowe stanowią zagadnienie aktualne oraz ważne z perspektywy zarządzania organizacjami, jednak wieloaspektowe i złożone. Badania jakościowe są szczególnie przydatne w przypadku niewystarczających podstaw teoretycznych do pełnego wyjaśnienia badanego zjawiska, pozwalają na jego lepsze zrozumienie i opis [Lindgreen i in., 2021].

Przeprowadzono trzy fokusowe wywiady grupowe (FGI), z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu półstrukturyzowanego. Wywiady zrealizowano w lipcu 2024 roku oraz w kwietniu i maju 2025 roku w formie spotkań online, wykorzystując platformy Google Meet lub Zoom z fonią i wizją. Jak wskazują badacze, spotkania online mogą generować podobny zakres różnorodnych pomysłów i percepcji jak spotkania stacjonarne, oferując jednocześnie takie korzyści jak łatwiejsze zaplanowanie rozmów w czasie, niższe koszty, bardziej ukierunkowane i zwarte dyskusje oraz szybsze rozpowszechnianie wyników [Stewart, Williams, 2005].

W badaniu wzięli udział menedżerowie lub właściciele instytucji kultury i sztuki (łącznie po 6–8 osób w każdym z trzech FGI)¹. Relatywnie małe grupy uczestników zapewniły komfortowe środowisko i atmosferę rozmów oraz sprzyjały swobodnej dyskusji [Krueger, 2014],

¹ Zrealizowane badania miały szerszy podmiotowy charakter, w niniejszym artykule skupiono uwagę jedynie na instytucjach kultury i sztuki.

a uczestnicy zostali poinformowani o wytycznych FGI, z zaznaczeniem, że nie ma „dobrych” czy „złych” odpowiedzi [Morrison-Beedy i in. 2001].

Rozmówcy, według założeń badawczych, reprezentowali różne rodzaje podmiotów pod względem: rodzaju działalności (teatry, kina, filharmonie, muzea, galerie sztuki, biblioteki), wielkości (małe i większe podmioty z uwagi na liczbę pracowników), lokalizacji (różne województwa, większe miasta i mniejsze miejscowości w Polsce) i formy własności (podmioty publiczne i prywatne), aby zapewnić różnorodność perspektyw i kontekstów analiz, co jest szczególnie ważne w badaniach jakościowych.

Dobór rozmówców był podyktowany posiadaniem przez nich wiedzy na temat zarządzania szansami oraz wykorzystania strategii czasowych w podmiotach, które reprezentowali.

Średni czas trwania każdego wywiadu wyniósł 1 godzinę i 48 minut. Każdy FGI został nagrany – za zgodą uczestników – a następnie poddany pełnej, wiernej transkrypcji. Do analizy i kodowania danych empirycznych wykorzystano oprogramowanie NVivo, bazując na logice abdukcyjnej, łączącej podejścia dedukcyjne i indukcyjne [Auerbach, Silverstein, 2003]. W celu ilustracji kluczowych ustaleń badawczych i zidentyfikowanych zjawisk, wyniki badań zostały wzbogacone o bezpośrednie cytaty z wypowiedzi rozmówców, a ostateczna interpretacja wniosków została osadzona w kontekście istniejącej literatury naukowej.

5. Wyniki badań empirycznych – ustalenia badawcze w świetle literatury przedmiotu

Perspektywy czasowe w działalności instytucji kultury i sztuki

Przeprowadzone badania empiryczne ujawniły, że działalność instytucji kultury i sztuki, rozpatrywana z punktu widzenia zarządzania, może odnosić się do trzech eksplorowanych w literaturze perspektyw czasowych [Blagoev i in., 2024], tj. perspektywy traktującej czas jako cenny i ograniczony zasób, perspektywy strukturalnej oraz procesowej.

Dominującą perspektywą była perspektywa zasobowa, traktująca czas według koncepcji tzw. czasu zegarowego. Czas umożliwia instytucjom kultury i sztuki podejmowanie decyzji organizacyjnych, w tym strategicznych [Ika i in., 2025], co ma istotne znaczenie zwłaszcza w odniesieniu do harmonogramów działań, a przy tym pomiaru efektywności. Przykładowo, rozmówcy podkreślali, iż „zasady BHP”, „kontrakty”, czy „dogrywanie umów” stają się kosztownym obciążeniem czasowym, z kolei „bardzo skrócony i szybki kontakt” może być traktowany w kategoriach „zysku”. Takie podejście zgodne jest z ustaleniami Hassarda [2001], który traktuje czas jako wartość „poddającą się ekonomicznej wycenie”, co ilustruje jedna z przykładowych wypowiedzi rozmówców:

Na poziomie dogrywania umów, zasad BHP, kontraktów na przykład, to doświadczenie współpracy z uniwersytetem (...) [to] było dość dla obydwu stron zwariowane, dla nas ze względów

właśnie formalnych i jakby wszelkich ograniczeń. Dla nich ze względu na to, że miejsce, gdzie zderza się elektron jest bardzo czuła aparatura i wpuszcza się mało odpowiedzialnych artystów (...), więc rzeczywiście chyba przy teatrach, po prostu, to jest [tak, że mamy] bardzo skrócony i szybki kontakt i to jest niewątpliwy zysk tego [FGI-IKiS01].

Powyższa wypowiedź rozmówcy podkreśla zarówno aspekt „wyceny” czasu, jak i jego strategiczny wymiar. Czas jest tu bowiem zasobem, którego nieefektywne (marnotrawstwo na formalności, współpracę z niedoświadczonymi partnerami) lub efektywne wykorzystanie przekłada się na wyniki organizacyjne, tj. sprawność działania organizacji. Czas, jako rzadki i cenny zasób [Branzei, Fathallah, 2023], jest także czymś, co w opinii rozmówców wymaga ochrony przed utratą, poprzez którą rozumie się m.in. konieczność powtarzania ustaleń, naprawiania błędów, czy opóźnienia, na które może narazić współpraca z „niedojrzałym partnerem”. Świadczy o tym następująca wypowiedź jednego z rozmówców:

Nie zawsze staramy się, żeby to bardzo formalizować, bo u nas chcemy, żeby ta współpraca była szybka, żeby nie była obciążona jakimiś papierami, umowami, jeżeli nie musi być oczywiście. Natomiast te uzgodnienia muszą być bardzo precyzyjne, tak że chyba te różne obowiązki, które każdy z partnerów posiada muszą być omówione, a nie zawsze są zrozumiane, jeżeli ktoś jest niedojrzałym partnerem [FGI-IKiS01].

Wyniki badań ujawniły także, iż prowadzenie działalności instytucji kultury i sztuki zakorzenione jest w strukturalnej perspektywie czasowej. Rozmówcy wskazali bowiem na „wydarzeniowość” jako element struktury czasu [Nowotny, 1992; Orlikowski, Yates 2002; Holt, Johnsen, 2019] w funkcjonowaniu instytucji kultury i sztuki. Organizacje te nie działają w próżni, ale w ramach społecznych i kulturowych konwencji [Zerubavel, 1981], które wyznaczają rytm aktywności (np. wspólne wydarzenia z innymi organizacjami, inicjatywy partnerskie). Rozmówcy podkreślali cykliczny charakter realizowanych wydarzeń, które mają swój społecznie ustalony rytm (np. coroczne festiwale, regularne imprezy). Jednocześnie, wskazać należy, że czas nie jest tu traktowany jako obiektywny i mierzalny zasób, ale jako konwencja kształtowana przez kontekst sytuacyjny – istnieje bowiem kalendarz wydarzeń, w który należy się wpisać. Dodatkowo, normy i reguły dotyczące czasu kształtują przebieg i dynamikę współpracy międzyorganizacyjnej. Można więc uznać, iż czas w praktyce zarządzania kulturą i sztuką jest negocjowany i współtworzony w sieciach współpracy [Orlikowski, Yates, 2002] (organizacje dopasowują się do istniejących harmonogramów innych podmiotów i w tych ramach budują współpracę). Tak mówił o tym jeden z rozmówców:

Jedna forma jest taka, że różne instytucje mają różne imprezy i wydarzenia, na przykład cykliczne. Staramy się nawiązać kontakt przy organizacji takich wydarzeń i uzupełniać ofertę tego wydarzenia przez to, co my możemy zaproponować, czyli roboczo nazywamy to jakieś kombo. I wtedy jakby tworzymy oczywiście, jeżeli ta instytucja chce to zrealizować, łączymy się jakby wspólnie, pracujemy nad wydarzeniem, który odbywa się na przykład w dwóch różnych miejscach, albo i więcej, i ta synergia tworzy po pierwsze większe zasięgi. Po drugie, ta różnorodność współpracujących ze sobą instytucji – każda instytucja pracuje na siebie i jest bardziej wzmocniona, widoczna, więc to nam pomaga [FGI-IKiS01].

Odnosząc się z kolei do perspektywy procesowej, w której czas jawi się jako trwający proces współzależnych (przeszłych i przyszłych) zdarzeń, wyniki badań potwierdziły, że po pierwsze, instytucje kultury i sztuki nie opierają swojej działalności wyłącznie na planowaniu długoterminowym. Po drugie, jak wskazali rozmówcy, najważniejsze staje się reagowanie na to, „co dzieje się na zewnątrz” – czyli na aktualne wydarzenia społeczne, kulturowe czy środowiskowe. Praktyka ta, wpisująca się w perspektywę czasu jako procesu, ujawnia się funkcjonowaniem w strumieniu wydarzeń, w którym przeszłość, teraźniejszość i przyszłość wzajemnie się przenikają. Każde nowe wydarzenie staje się impulsem do podejmowania działań, które mogą redefiniować bieżącą aktywność instytucji kultury i sztuki [Alimadadi i in., 2022]. Organizacje te reagują na strumień bieżących wydarzeń, włączając się w ich rytm [Kaplan, Orlikowski, 2013], o czym świadczy wypowiedź jednego z rozmówców:

Ja może powiem tak, że dzisiaj w tych czasach to taka wydarzeniowość w kinie zaczyna być nieodzowną stroną pracy i wielokrotnie w tej chwili w zasadzie my obserwujemy, co się dzieje na zewnątrz i podejmujemy takie działania wydarzeniowe, przy okazji których można pokazać film i zorganizować się z kimś, więc my tak naprawdę pracujemy w stowarzyszeniu też z innymi kinami, ciągle praktycznie tworząc takie mini sieci współpracy, albo tworząc współpracę z organizacjami zewnętrznymi [FGI-IKiS01].

Strategie czasowe w instytucjach kultury i sztuki

Pierwszą ze zidentyfikowanych strategii jest **strategia chwytania okazji**. Jej główną ideą jest zdolność organizacji do szybkiej reakcji i wykorzystywania sprzyjających warunków „tu i teraz”, czyli w bieżącym momencie, zanim szansa przeminie czy zostanie utracona [Jing, Van de Ven, 2018]. W sektorze kultury, gdzie wiele przedsięwzięć jest zależnych od zewnętrznych źródeł finansowania, a cykle projektowe często są krótkie, strategia ta ma znaczenie w działalności instytucji kultury i sztuki. Strategia jest stosowana przez podmioty, gdy bieżąca sytuacja oceniana jest przez organizację jako pozytywna.

W kulturze i sztuce, gdzie cykle projektowe są krótkie i zależne od zewnętrznego finansowania, strategia chwytania okazji jest szczególnie istotna. Instytucje, mimo ograniczonego czasu, często podejmują działania natychmiast, aby wykorzystać pojawiającą się szansę, co stanowi jednocześnie przykład „organizacyjnej odporności” [Czernek-Marszałek i in., 2024], gdzie zdolność szybkiej reakcji i mobilizacji zasobów przesądza o „sukcesie”. Badania pokazały, że menedżerowie kultury i sztuki chętnie wykorzystują nadarżające się okazje. Nie obawiają się także podejmowania nowych wyzwań, pomimo że wiele z nich wymaga szybkiej mobilizacji zasobów, ale i często natychmiastowych reakcji. Przykładowo część przedsięwzięć ma charakter konkursowy, a okres między ogłoszeniem zwycięzców a rozpoczęciem realizacji projektu w wymaganym terminie jest zwykle bardzo krótki. Przykład może stanowić teatr, który po otrzymaniu grantu ma niewiele czasu na przygotowanie premiery, co wymaga od zarządzających i zespołów intensywnej, natychmiastowej pracy. Taka zdolność pozwala instytucjom skutecznie konkurować, nawet w dynamicznym i niepewnym otoczeniu, wzmacniając

odporność organizacji [Czernek-Marszałek i in., 2024]. Instytucje kultury i sztuki **wykorzystują strategię chwytania okazji** w praktyce, a szybkie działanie, często pod presją czasu, prowadzi do zwiększenia widoczności, pozyskania nowych odbiorców czy wzmocnienia pozycji instytucji w środowisku.

Warto wskazać, że w sytuacji niepewności i kryzysu kluczowa jest zdolność szybkiej adaptacji i chwytania okazji [Kaplan, Orlikowski, 2013]. W czasie pandemii część instytucji kultury i sztuki szybko podjęła działania umożliwiające wznowienie aktywności, wykorzystując technologie cyfrowe do utrzymania kontaktu z publicznością. Menedżerowie podejmowali decyzje o natychmiastowym wdrożeniu nowych rozwiązań [Jing, Van de Ven, 2018]. Przykład może stanowić wypowiedź reprezentanta filharmonii o błyskawicznie uruchomionych transmisjach online, ilustrując strategię chwytania okazji w warunkach kryzysowych:

To teraz tak z perspektywy czasu myślę sobie o tym, że to też bardzo mocno rozbudziło naszą kreatywność w ogóle jako zespołu (...). Bardzo mocno wykorzystywaliśmy naszego Facebooka i Instagrama. Muzycy nagrywali filmiki z domu (...). Potem, kiedy się pojawiła możliwość posadzenia muzyków już na jednej scenie weszliśmy w streamingi i płatne i bezpłatne na YouTube i Facebooku, więc to był też taki rozwój nas jako pracowników, ale też w ogóle instytucji (...). Moja refleksja już po czasie – to naprawdę wszystko wymagało kreatywności, pomysłowości (...), to był taki ciężki, ale mocno też rozwijający czas [FGI-IKiS02].

Szybkie reagowanie na pojawiające się trendy stanowi kluczowy element adaptacji organizacji w warunkach niepewności [Wójcik, Juszczyk, 2023]. Przykładem są sytuacje, w których instytucje kultury i sztuki niemal natychmiast wykorzystywały możliwość wdrożenia innowacyjnych rozwiązań, dzięki finansowaniu w ramach Krajowego Planu Odbudowy, sięgając m.in. po narzędzia sztucznej inteligencji. Takie działania stanowią egzemplifikację strategii chwytania okazji, ponieważ podjęto je bez zwłoki, w odpowiedzi na sprzyjające w danym momencie warunki, co potwierdza wypowiedź jednego z rozmówców:

Jeżeli chodzi o sztuczną inteligencję w ramach KPO, w zeszłym roku zrealizowaliśmy, dział edukacji zrealizował, taki projekt – Sztuczna Inteligencja w Operze, w ramach którego dzieci za pomocą sztucznej inteligencji projektowały kostiumy, które następnie zostały uszyte, które zostały wykorzystane w spektaklu, tak że też powoli zaczynamy korzystać z tego źródła w takiej pracy codziennej i również pracy artystycznej [FGI-IKiS02].

Instytucje kultury i sztuki wykazują zdolność szybkiego reagowania również na aktualne trendy społeczne i klimatyczne, elastycznie dostosowując swoje programy do zmieniających się potrzeb odbiorców. Zgodnie z ujęciem Jing i Van de Vena [2018] takie działania można interpretować jako przejaw strategii chwytania okazji, polegającej na natychmiastowym wykorzystaniu sprzyjających warunków w celu unikania utraty potencjalnych korzyści:

My na przykład wykorzystujemy tą szansę, że zmiany klimatyczne wymuszają taką redefinicję różnych form spędzania czasu i z tego powodu na przykład mamy całą linię programową

„Biblioteka z klimatem” (...). Współpracujemy z wydziałem klimatu, wspierając punkty book crossingowe, czyli bardzo mocno stawiamy na ten trend, który jest [obecnie] ważny [FGI-IKiS03].

Rozmówcy podkreślali, że dynamiczne dostosowanie oferty instytucji do czynników zewnętrznych, takich jak warunki pogodowe, może stanowić przykład okazji pojawiających się w sposób nieoczekiwany. Kluczowe staje się wówczas ich szybkie dostrzeżenie, uchwycenie i wykorzystanie, co w praktyce może przekładać się np. na frekwencję odbiorców. Tego typu sytuacje dobrze ilustrują koncepcję strategii chwytania okazji, opartą na natychmiastowej mobilizacji zasobów i szybkiej reakcji organizacyjnej [Jing, Van de Ven, 2018], czego dowodzi wypowiedź reprezentanta kina:

Staramy się wykorzystywać właśnie te szanse, aby nie przepadły, nie umknęły (...), czyli wszelkie możliwe okazje (...). Staramy się wprowadzić jakieś aktywności dodatkowe do filmów, zapraszać gości, szukać sponsorów, wszystko po to, żeby kino żyło (...), wybierać najlepszy repertuar, mając tylko i wyłącznie 4 sale. Polacy randkują w kinie zimą na przykład, więc u nas też jest bardzo sezonowo. Randkowo nie wybierają kina latem, więc teraz jak pada deszcz u nas jest okej, bo ludzie uciekają do kina oglądać filmy, jeżeli jest słońce w kinie jest pusto [FGI-IKiS03].

Drugą z omawianych koncepcji jest **strategia przyciągania okazji**. Zakłada ona, że gdy sprzyjające warunki mają pojawić się w niedalekiej przyszłości, organizacje dostosowują swoje działania do rytmu i cykliczności zmian zachodzących w otoczeniu [Baum, Shipilov, 2006]. W literaturze określa się to mianem „odkrywania okazji”, przy czym podkreśla się rolę czynników egzogenicznych, takich jak zmiany technologiczne, preferencje konsumentów czy inne zmiany środowiska zewnętrznego [Jing, Van de Ven, 2018]. Sam angielski termin „*entraining*”, wywodzący się z nauk biologicznych, akcentuje znaczenie synchronizacji działań organizacyjnych z cyklami zewnętrznymi procesów [Oatley, Goodwin, 1971; Ancona, Chong, 1996]. W praktyce omawiana strategia polega więc na dostosowaniu momentu i tempa działań do pojawiających się szans, tak aby ich realizacja była zsynchronizowana z dynamiką otoczenia [Perez-Nordtvedt i in., 2008]. Jak wskazują sami przedstawiciele instytucji kultury:

To jest taka praca na zasadzie oglądania trendów, jak ludzie reagują, dużo takiego psychologicznego, społecznego podejścia [FGI-IKiS03].

Strategia przyciągania okazji zakłada dostosowanie działań organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu, szczególnie wtedy, gdy rozwój jest regulowany przez czynniki zewnętrzne, takie jak ustawodawstwo, przepisy czy standardy rządowe [Jing, Van de Ven, 2018]. W instytucjach publicznych niejednokrotnie oznacza to konieczność podporządkowania się określonym ograniczeniom, np. aby móc skorzystać z ministerialnych dofinansowań, wymagane są wybrane formy współpracy, podczas gdy inne są wykluczane. Jak wskazali rozmówcy podczas badań, instytucje kultury muszą zatem nie tylko śledzić zmiany legislacyjne, lecz także elastycznie dostosowywać swoje inicjatywy do zewnętrznych ram formalnych. Synchronizacja z rytmem otoczenia pozwala uniknąć ryzyka utraty szans rozwojowych i umożliwia skuteczne pozyskiwanie zasobów, np. finansowych:

Chociażby ustawa o dostępności cyfrowej z 2019 roku i nowe regulacje mające wejść od 1 lipca [2025], które też narzucają dodatkowo na naszą działalność jakieś tam obowiązki [FGI-IKiS02].

Rozmówcy wskazywali również, że instytucje dostosowują swoje działania do zmieniających się preferencji społecznych. Szczególne znaczenie ma tu rosnące zapotrzebowanie na unikatowe formy spędzania wolnego czasu oraz poszukiwanie atrakcji o charakterze lokalnym. W ten sposób organizacje synchronizują swoją ofertę z trendami społecznymi, co stanowi przykład wdrażania strategii przyciągania okazji, opartej na elastycznym dostosowywaniu się do rytmu otoczenia [Jing, Van de Ven, 2018]:

W kontekście zwiedzania różnych krajów, doświadczania osobistego, fizycznego, no to my wykorzystujemy projektując spacer literackie czy gry miejskie inspirowane literaturą i to ma bardzo duże powodzenie do tego stopnia, że wiele instytucji zleca nam pisanie scenariuszy takich gier i one trochę łączą tę wirtualną rzeczywistość z rzeczywistością fizyczną, bo wędrujemy po mieście, ale jednak z telefonem komórkowym jednocześnie edukując, poznając literaturę [FGI-IKiS03].

Zatem zamiast trzymać się tradycyjnego modelu funkcjonowania biblioteki, instytucja „*entrains*” [Ancona, Chong, 1996], czyli harmonizuje, synchronizuje swoje działania z rytmem otoczenia – tutaj z trendem pewnego „pędu” do doświadczania rzeczywistości, jaki obserwujemy wśród odbiorców kultury i sztuki – łącząc świat cyfrowy z fizycznym. Biblioteka nie działa w oderwaniu, ale dostosowuje swój rytm działania do „pędu” otoczenia – czyli do społecznego trendu poszukiwania hybrydowych, angażujących odbiorcę doświadczeń. Gry miejskie i spacer literackie stanowią przykłady „odkrywania okazji”, ponieważ wpisują się w rytm otoczenia, kształtowanego przez zewnętrzne trendy i oczekiwania odbiorców. Jednocześnie pozwalają na popularyzację kultury poprzez nowe, interaktywne formaty.

Strategia przyciągania okazji nie dotyczy tylko trendów rynkowych, ale również reakcji na globalne wydarzenia i dostosowywania się do nich w celu zapewnienia przetrwania i rozwoju organizacji. Instytucje dostosowują swoje działania do nagłych, nieprzewidzianych zmian geopolitycznych. Realizują projekty i działania, które choć wymuszone zewnętrznymi okolicznościami, są jednak świadomym krokiem w stronę wykorzystania okazji, np. pozyskania funduszy czy nawiązania współpracy z organizacjami pozarządowymi:

Zrealizowaliśmy projekt z UNICEF-em... Przygotowaliśmy publikacje dwujęzyczne dla dzieci polskich i ukraińskich, które też pozwoliły na prowadzenie zajęć integracyjnych grup polsko-ukraińskich [FGI-IKiS02].

Trzecia strategia, tj. „**pasażera na gapę**”, opiera się na budowaniu pewnej wizji przyszłości i koncentrowaniu się na długoterminowych korzyściach, które wynikają z wykorzystywania sprzyjających momentów w przyszłości, często we współpracy z innymi podmiotami [Kotter, 1990; Wójcik, Juszczyk, 2023]. Termin „pasażer na gapę” (ang. *free-rider*) odnosi się do zjawiska „pasożytnictwa”, w którym podmiot, bez nadmiernego wkładu własnego, czer-

pie korzyści ze wspólnie wypracowanych rezultatów [Brol, 2013; Tarchalski, 1999]. Kierunek działań organizacji w tym przypadku jest często uwarunkowany indywidualnymi celami menedżerów, dążących do osiągnięcia korzyści indywidualnych dla własnej instytucji [Stone i in., 1999]. Zjawisko to ma szczególne znaczenie w przypadku mniejszych podmiotów, które wykorzystując reputację i prestiż większych partnerów, chcą zwiększyć swoją rozpoznawalność, widoczność czy skuteczność realizowanych działań. Wdrożenie tej strategii odnosi się do postrzegania obecnej i przyszłej sytuacji jako korzystnej, stąd działania podmiotów koncentrują się na długoterminowych rezultatach, a nie na szybkich, doraźnych korzyściach [Wójcik i in., 2025].

Sytuację taką ilustruje przykład biblioteki, która jako mniejsza instytucja, o ograniczonej sile przebicia, zastosowała strategię „pasażera na gapę” w praktyce. Nawiązując współpracę z większym partnerem, takim jak wydział miasta, biblioteka „płynęła” wraz z okazją, wykorzystując jego reputację i zasoby, aby dotrzeć ze swoją działalnością w miejsca wcześniej dla niej niedostępne. Działanie to przyniosło korzyści promocyjne, zwiększając widoczność instytucji bez nadmiernego zaangażowania finansowego. W ten sposób instytucja stała się niejako „pasażerem na gapę”, korzystając ze współpracy w celu osiągnięcia własnych, instytucjonalnych korzyści [Tarchalski, 1999; Stone i in., 1999]:

Dzięki tej współpracy wspieramy skrzynki bookcrossingowe... docieramy do kolejnych miejsc, gdzie nie mamy placówek, gdzie nie mamy zasobów, żeby dostarczyć książki... docieramy do beach barów z tymi książkami, na ogródki działkowe, do domów pomocy społecznej (...), wydział klimatu nam je dostarcza. [To] jest korzyść, że tak powiem doskonała, to jest projekt zrealizowany w zeszłym roku. Współpracujemy też w tym do tego stopnia, że w tej chwili wspólnie robimy grę miejską i pokazujemy te miejsca bookcrossingowe, więc i promocyjnie nam się to opłaca, bo mamy szersze zasięgi, docieramy z książką w miejsca publiczne, gdzie by jej nie było, więc [to jest] optymalne wykorzystanie zasobów [FGI-IKiS03].

Założeniem strategii płynięcia wraz z okazją jest również wykorzystanie niematerialnych aktywów, takich jak pasja, doświadczenie i osobiste relacje, do osiągnięcia długoterminowych korzyści [Tarchalski, 1999; Stone i in., 1999]. Przykład może stanowić działalność kina, które mimo ograniczonej siły finansowej konkuruje z rynkowymi gigantami o atrakcyjny repertuar, koncentrując się na długoterminowych korzyściach. Pasja, kontakty i relacje interpersonalne zespołu pozwoliły na zdobywanie unikatowych przewag, takich jak pokazy przedpremierowe:

Mamy bardzo mały zespół (...), słuchamy się, wymieniamy naszymi doświadczeniami, pomysłami. Każdy poza pracą interesuje się gdzieś tam filmem. To jest tak, że to jest nasza pasja, zdecydowanie (...). To jest kino (...), zarabiamy tą pasją i tworzymy eventy, trochę tak skrojony dla siebie, a doświadczenie w branży pomaga nam (...) w kontaktach z dystrybutorami po to właśnie, żeby te filmy dostawać, na przykład, przedpremierowo. To jest bardzo ważne, bo teraz wszyscy chcą być w trendzie i wszystko widzieć pierwsi [FGI-IKiS03].

Kino czerpie zatem korzyści ze współpracy z dystrybutorami bez ponoszenia ogromnych kosztów na dystrybucję, budując długofalowo prestiż i dobrą reputację w środowisku [Stone

i in., 1999]. Celowo wykorzystuje okazję stworzoną przez rynek – powszechny pęd do bycia „w trendzie”. Staje się niejako „pasażerem na gapę” w ramach większego ekosystemu branżowego, czerpiąc korzyści, które w innych okolicznościach byłyby poza zasięgiem instytucji.

Ostatnią z omawianych strategii jest **strategia aktywnego kreowania okazji**, która eksponuje celowe, proaktywne działania organizacji w sytuacji, kiedy obecna oraz przyszła sytuacja jest postrzegana jako niekorzystna, a celem jest jej przekształcenie w sprzyjające okoliczności [Jing, Van de Ven, 2018]. Kreowanie okazji odbywa się poprzez świadome oddziaływanie na czynniki wewnętrzne (endogeniczne) lub zewnętrzne (egzogeniczne) w celu zainicjowania zmian w otoczeniu i przekształcenia dynamiki sytuacyjnej na korzystną. W tym ujęciu należy podkreślić również indywidualną percepcję, dotyczącą np. atrakcyjności czy wykonalności danego działania/projektu. Tworzenie okazji nie łączy się tutaj z tzw. ślepym trafem, ponieważ istnieje element intuicji, stąd tworzenie i wykorzystanie szans jest procesem subiektywnym, silnie związanym z intuicją menedżerską [Alvarez, Barney, 2010].

Strategia kreowania okazji wiąże się zatem nie tyle z wykorzystywaniem sprzyjających okoliczności, ale ich świadomym tworzeniem. Proces ten jest często iteracyjny, sama inicjatywa zmiany może zostać zapoczątkowana przez organizację, zmuszając następnie inne podmioty do dostosowania się [Sarasvathy, 2001; Venkataraman, 2003]. Ponadto, zgodnie z podejściem relacyjnym, okazje nie są obiektywne, lecz społecznie konstruowane w wyniku wzajemnych działań i interakcji podmiotów [Wójcik, Juszczyk, 2023]. Tę strategię można zatem porównać do kiełkowania idei, która, jeśli trafi na tzw. podatny grunt (np. w efekcie spotkania, rozmowy czy współpracy), uruchamia impuls do podjęcia działania, prowadząc następnie do projektu, możliwego do realizacji w sprzyjających okolicznościach [Dimov, 2011].

W kulturze i sztuce interakcje międzyludzkie i wzajemne inspiracje są niezwykle istotne. „Jednostki są w stanie wywoływać sprzyjające zbiegi okoliczności poprzez prowadzenie aktywnego stylu życia, co zwiększa częstotliwość i zakres pomyślnych zdarzeń” [Bandura, 2005, s. 14]. Innymi słowy, można zwiększyć prawdopodobieństwo wykreowania określonej okazji poprzez odpowiednie wykorzystywanie relacji. Przykładowo kinogram nie czeka na to, aż ludzie poczują potrzebę pójścia do kina, lecz aktywnie ją tworzy, dodając do oferty nowe usługi i doświadczenia (ang. *experience*). Działania te nie są przypadkowe – opierają się na społecznym konstruowaniu okazji [Wójcik, Juszczyk, 2023]. Kino, oferując więcej niż tylko film (np. drinki, wygodne kanapy, miłą atmosferę), ale holistyczne doświadczenie, kształtuje nowe oczekiwania oraz stwarza impuls, który przekierowuje dynamikę otoczenia, tutaj zachowań konsumenckich, na swoją korzyść:

Ja jestem marketingowcem, więc no muszę wykreować i stworzyć potrzebę, a potem ją sprzedać komuś (...). No ale z drugiej strony, jeżeli przychodzi do nas gość pierwszy raz i może iść do baru, może zamówić snackboxa, może zamówić drinka w szkło, kawę z ekspresu ciśnieniowego w filiżance, no to dla takiej osoby jest to po prostu miłsza forma spędzania czasu [FGI-IKiS03].

Inny przykład może stanowić biblioteka, która nie czeka na to, aż mieszkańcy sami odkryją jej potencjał, ale świadomie i aktywnie kreuje okazję. Działania te nie ograniczają się

do pasywnego udostępniania zasobów, lecz polegają na współtworzeniu świadomości obywatelskiej i kształtowaniu tożsamości miasta. Podmiot kreuje przestrzeń do spotkań i dyskusji, stąd celowo zmienia percepcję otoczenia, ale także rolę samej instytucji. Zatem szanse są społecznie konstruowane [Wójcik, Juszczak, 2023]. Z kolei inny przykład dotyczy opery, która dostrzegła, że młodych melomanów jest „bardzo mało” – to właśnie ta niekorzystna sytuacja stanowiła punkt wyjścia do zastosowania strategii kreowania okazji. Instytucja nie czekała, aż młodzi ludzie sami zainteresują się kulturą wysoką, ale aktywnie zainicjowała zmianę i przedsięwzięcie, świadomie kształtując otoczenie poprzez programy edukacyjne. Stworzyła nową ofertę, przełamującą stereotypy, a budując przyszłą publiczność, świadomie zmieniła warunki rynkowe i percepcję sztuki – nie tyle wykorzystując okazję, ale świadomie ją kreując [Jing, Van de Ven, 2018], co ilustruje przykładowa wypowiedź jednego z rozmówców:

Młodych melomanów jest bardzo mało, tak naprawdę, więc chcemy utworzyć, zachęcić młodych melomanów do słuchania, do zobaczenia czym jest prawdziwa wysoka kultura w muzyce, tak? Zapoznać ich. Będziemy tworzyć nowy cykl, na przykład „Akademia młodego melomana”, tak? (...) Tworzymy takie projekty (...). Przez wielu, czy melomanów, czy widzów (taka jak nasza instytucja) jest omijana szerokim łukiem ze względu na ten strach – tak – jak się [w operze] zachować... Staramy się otworzyć (...), tworzymy tę szansę [FGI-IKiS01].

Co warto zauważyć, instytucje kultury i sztuki aktywnie angażują również odbiorców/publiczność w proces kreowania szans. Jak pokazały badania, przykładowo jeden z teatrów stał się podmiotem edukującym, który promuje ekologiczne zachowania i w ten sposób kształtuje swoją rolę w społeczeństwie, wychodząc poza tradycyjne ramy instytucji:

Jeszcze jeden wątek, czyli kryzysu ekonomicznego, który też jest trochę związany z kryzysem klimatycznym i na przykład tych obostrzeń, które wprowadzono jakby w sektorze publicznym, oszczędności energetycznej i obowiązku tego, żeby mniej prądu rocznie zużywać. Co akurat bardzo współgra z nowymi wytycznymi, chociażby Unii Europejskiej czy różnych stowarzyszeń międzynarodowych zrzeszających teatry, dotyczących tak zwanego Green Pack i tego jak tworzyć teatr w sposób ekologiczny (...). Nie tylko przez oszczędności w samym teatrze, ale na przykład wyrabianie innych nawyków odbiorców kultury, żeby teatr wspierał jakieś ekologiczne sposoby docierania do naszej instytucji, więc to jest jakiś spory napęd do nowych poszukiwań [FGI-IKiS01].

Wypowiedź ta doskonale ilustruje, jak instytucja przekształciła niekorzystną sytuację (kryzys ekonomiczny i klimatyczny) w impuls do nowych, proaktywnych działań. Zamiast biernie reagować na obostrzenia dotyczące zużycia energii, teatr wykorzystał regulacje jako bodziec do propagowania nowych, ekologicznych praktyk. Wykreował okazję do kształtowania nawyków publiczności, m.in. promując przyjazne środowisku sposoby dotarcia do instytucji.

6. Podsumowanie

Rozważania podjęte w niniejszym artykule pozwoliły na sformułowanie wniosków, które stanowią wkład do teorii zarządzania strategicznego.

Po pierwsze, strategie w naukach o zarządzaniu koncentrowały się dotychczas głównie na horyzoncie długoterminowym [Romanowska, 2009; George i in., 2019], podczas gdy na podstawie zarówno przeprowadzonych badań wśród instytucji kultury i sztuki, jak i obserwacji praktyki gospodarczej, można wskazać, że horyzont podejmowanych działań ulega skróceniu, a wiele strategii ma charakter wyłaniający się, stopniowy i doraźny. W konsekwencji coraz większą popularność zyskują strategie emergentne [Mirabeau, Maguire, 2014], oparte na adaptacji, improwizacji, eksperymentowaniu i wykorzystywaniu pojawiających się bieżących szans rynkowych [Monticelli i in., 2023]. Klasyczne strategie, oparte na analizie przeszłości i projekcji przyszłości, okazują się niewystarczające, a ich zastosowanie staje się ryzykowne i nieadekwatne do współczesnych realiów. Można zatem przyjąć, że współcześnie definicja strategii ewoluuje, odchodząc od klasycznych modeli opartych na długoterminowym planowaniu na rzecz bardziej dynamicznych i elastycznych substytutów [Juszczyk, Wójcik, 2021]. Warto przy tym dodać, że w obliczu tej „nowej” rzeczywistości w literaturze wyłoniły się alternatywne formy myślenia i podejścia strategicznego, takie jak zarządzanie szansą (ang. *chance management*) [Juszczyk, Wójcik, 2023], mikrostrategie [Whittington, 2006; Johanson, 2021], logika efektuacji [Sarasvathy, 2001; Zimmermann in., 2025], czy inne podejścia temporalne [Jing, Van de Ven, 2018]. Jak pokazuje bowiem praktyka gospodarcza, menedżerowie coraz częściej koncentrują się na działaniu „tu i teraz”, a horyzont czasowy ich decyzji strategicznych ulega ciągłemu skracaniu i uwzględnianiu różnych perspektyw czasowych.

Po drugie, przeprowadzone wśród instytucji kultury i sztuki badania ujawniły, że ich działalność można odnieść do wszystkich eksplorowanych w naukach o zarządzaniu perspektyw czasowych, tj. perspektywy zasobowej, strukturalnej i procesowej [Blagoev i in., 2024], jednak – jak pokazały przeprowadzone badania – dominująca okazała się perspektywa zasobowa. W tej perspektywie instytucje kultury i sztuki traktują czas w ujęciu „czasu zegarowego”, będącego wartością, którą można wycenić w sposób ekonomiczny [Hassard, 2001], co sprawia, że podmioty te dążą do jego efektywnego wykorzystania, ujawniającego się w szybkości i sprawności działania [Branzei, Fathallah, 2023].

Po trzecie, przeprowadzone badania nad strategiami czasowymi wśród instytucji kultury i sztuki wykazały, że podmioty te skutecznie adaptują się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, stosując cztery komplementarne podejścia: 1) strategię chwytania okazji, która polega na proaktywnej i szybkiej reakcji na sprzyjające okoliczności, takie jak dostępne finansowanie, konkursy grantowe, co zwiększa także ich „odporność organizacyjną” w kryzysowych sytuacjach [Jing, Van de Ven, 2018; Czernek-Marszałek i in., 2024]; 2) strategię przyciągania okazji, która opiera się na elastycznym dostosowywaniu się do warunków egzogenicznych (np. trendów społecznych, regulacji, zmian legislacyjnych), co pozwala na harmonizację działań z dynamiką otoczenia dla płynących z niego szans [Baum, Shipilov, 2006];

3) strategię „pasażera na gapę”, która umożliwia podmiotom wykorzystywanie sprzyjających okoliczności i czerpanie korzyści z zasobów partnerów, możliwych m.in. dzięki współpracy oraz tworzeniu relacji z podmiotami w otoczeniu w celu osiągnięcia długoterminowych korzyści [Tarchalski, 1999; Stone i in., 1999], także niematerialnych tj. prestiżu czy reputacji; a także 4) strategię aktywnego kreowania okazji, która koncentruje się na aktywnym i świadomym oddziaływaniu na otoczenie, pozwala przekształcić niekorzystne warunki w te sprzyjające organizacji [Jing, Van de Ven, 2018]. Instytucje kultury i sztuki, zamiast biernie czekać na pojawienie się szans, aktywnie je tworzą, np. inicjując projekty edukacyjne w odpowiedzi na brak młodych odbiorców.

Po czwarte, warto podkreślić, że strategie czasowe nie wykluczają się wzajemnie – wiele organizacji korzysta bowiem z ich kombinacji, adaptując się do zmieniających się warunków, traktując różne podejścia jako komplementarne wobec siebie. Strategie czasowe, chociaż odmienne w założeniach, wzajemnie się uzupełniają, pozwalając instytucjom kultury i sztuki na skuteczne działanie. Badania pokazały, że umiejętne łączenie strategii czasowych pozwala im sprawnie funkcjonować w dynamicznym i niepewnym otoczeniu. Warto wskazać, że wybór strategii czasowych – uzależniony od bieżących oraz prognozowanych uwarunkowań otoczenia – uwarunkowany jest zarówno czynnikami endo-, jak i egzogenicznymi², a ich zastosowanie może służyć wykorzystaniu szans w sposób elastyczny i adaptacyjny, ale także budowaniu i zwiększeniu odporności organizacyjnej [Wójcik i in., 2025].

Podsumowując, strategie czasowe stanowią istotny substytut tradycyjnych modeli strategicznych, zwłaszcza w przypadku instytucji kultury i sztuki. Ich zastosowanie pozwala nie tylko przetrwać w warunkach kryzysowych, ale także rozwijać nowe formy działania, odpowiadające na wyzwania organizacji XXI wieku. W obliczu rosnącej nieprzewidywalności czas staje się ważnym komponentem struktury i procesów organizacyjnych. Jawi się już nie tylko jako ograniczenie, ale kluczowy zasób i nośnik przewagi konkurencyjnej.

Współczesna strategia nie jest już tylko statycznym planem, lecz dynamicznym procesem, w którym umiejętność wycucia i wykorzystania właściwego momentu staje się fundamentalną kompetencją menedżerską, szczególnie w organizacjach kreatywnych, charakteryzujących się wysoką gotowością do stosowania rozwiązań projektowych i dostosowanych do bieżących warunków.

Strategie organizacyjne przez lata ewoluują w kierunku dynamicznych i elastycznych podejść, w których postrzeganie i zarządzanie czasem odgrywa ważną, immanentną rolę. Zatem

² Czynniki egzogeniczne obejmują takie elementy jak: naturalne/środowiskowe (np. zmiany klimatyczne i konieczność adaptacji do nich, zrównoważony rozwój); czynniki ekonomiczne (np. inflacja, stopy procentowe, procesy globalizacyjne, zamożność społeczeństwa); czynniki demograficzne (np. starzenie się społeczeństwa, migracje ludności i zmiana struktury społeczeństwa, zmiana modelu rodziny); czynniki technologiczne (np. rozwój sztucznej inteligencji, automatyzacja procesów biznesowych, cyberbezpieczeństwo), czynniki polityczno-prawne (np. niestabilna sytuacja polityczna, konieczność raportowania ESG), czy czynniki społeczno-kulturowe (np. zrównoważona konsumpcja, inkluzywność, większe dbanie o zdrowie psychiczne). Z kolei czynniki egzogeniczne mogą obejmować m.in. strukturę organizacyjną (np. proces podejmowania decyzji, procedury, podejście władz), kulturę organizacyjną, misję organizacji, zasoby materialne i niematerialne [Wójcik i in., 2025].

kluczowe staje się już nie tylko ustalenie, „co” i „w jaki sposób”, ale także „kiedy” powinno być realizowane, podkreślając wykorzystaną szansę, odpowiedni moment, czyli właśnie „*timing*” podejmowanych działań. Wydaje się zatem, że współczesne strategie stają się mniej aktem długofalowego planowania, a bardziej sztuką „czytania” i reagowania na otoczenie w odpowiednim momencie. W efekcie współczesne zarządzanie w coraz większym stopniu opiera się na menedżerskiej intuicji i heurystykach. Oznacza to, że ewolucja w postrzeganiu strategii pociągnęła za sobą również fundamentalną zmianę w percepcji menedżerskiej. Tradycyjne ujęcie menedżera, jako architekta statycznego, długoterminowego planu, którego zadaniem było realizowanie go w sposób konsekwentny i zdyscyplinowany [Ahmad, 2024], przestało obowiązywać. Strategiczna rola menedżera permanentnie ewoluuje, aktualnie ukazując go jako dynamicznego lidera, który postrzega strategię już nie jako cel do osiągnięcia, lecz proces ciągłej adaptacji, wykorzystywania okazji i reagowania na zmienne otoczenie.

W związku z powyższym, cztery zidentyfikowane strategie czasowe, tj. strategia chwywania okazji, przyciągania okazji, „pasażera na gapę” oraz aktywnego kreowania okazji, wydają się być szczególnie przydatne dla menedżerów w kontekście identyfikowania, oceny i wykorzystywania dostrzeganych szans. Ich skuteczne zastosowanie wymaga jednak wysokiego poziomu refleksyjności, świadomości rytmów działania oraz zdolności do antycypowania przyszłości. Wydaje się zatem, że kluczową kompetencją menedżerską staje się umiejętność identyfikowania i wykorzystywania okazji oraz odpowiedniego momentu do podjęcia działania [Wójcik, Juszczyk, 2023]. Z kolei dla instytucji kultury i sztuki może oznaczać to m.in. konieczność rozwoju nowych kompetencji – zdolności temporalnych, zarówno na poziomie menedżerskim, jak i całego zespołu [Vesnić i in., 2023].

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Auerbach, C., Silverstein, L.B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York: New York University Press.
2. Bandura, A. (2005). The Evolution of Social Cognitive Theory. W: *Great Minds in Management* (s. 9–35), K.G. Smith, M.A. Hitt (Eds.). Oxford: Oxford University Press.
3. Baum, J.A.C., Shipilov, A.V. (2006). Ecological Approaches to Organizations. W: *Sage Handbook of Organization Studies* (s. 55–110), S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence, W.R. Nord (Eds.). London: Sage.
4. Bergson, H. (1999). *An Introduction to Metaphysics*. Hackett Publishing Company.
5. Caves, R.E. (2000). *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*. Boston: Harvard University Press.
6. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. Basic Books.
7. Johanson, J.E. (2021). Strategic Management: Public Sector View. W: *Handbook of Theories of Public Administration and Management* (s. 234), T.A. Bryer (Ed.). Elgar Online.

8. Kotter, J.P. (1990). *What Leaders Really Do*. W: *Harvard Business Review on Leadership*. Boston, MA: Harvard Business School.
9. Krueger, R.A., Casey, M.A. (2014). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5th ed.). London: SAGE Publications.
10. Oatley, K., Goodwin, B.C. (1971). Explanation and Investigation of Biological Rhythms. W: *Biological Rhythms and Human Performance*, W.P. Colquhoun (Ed.). New York: Academic Press.
11. Romanowska, M. (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
12. Tarchalski, K. (1999). *Hazard moralny jako problem w gospodarce*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
13. Venkataraman, S. (2003). Foreword. W: *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual – Opportunity nexus* (s. xi–xii), S. Shane (Ed.). Northampton, MA: Edward Elgar.
14. Wójcik, D., Juszczak, P., Czernek-Marszałek, K., Piotrowski, P. (2025). Seizing the Moment in Chance Management. The Case of Leisure Industries Organizations. W: *Nauka i biznes wobec zmieniającego się otoczenia* (s. 249–263), A. Kawecka, B. Zatwarnicka-Madura (red.). Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
15. Zerubavel, E. (1981). *Hidden Rhythms: Schedules and Calendars in Social Life*. Chicago: University of Chicago Press.

Artykuły naukowe

1. Aeon, B., Aguinis, H. (2017). It's about Time: New Perspectives and Insights on Time Management, *Academy of Management Perspectives*, 31(4), s. 309–330.
2. Ahmad, J. (2024). Strategic Planning: Navigating Uncertainty in Business Management, *Journal of Management & Social Science*, 1(02), s. 33–46.
3. Alimadadi, S., Davies, A., Tell, F. (2022). A Palace Fit for the Future: Desirability in Temporal Work, *Strategic Organization*, 20(1), s. 20–50.
4. Alvarez, S.A., Barney, J.B. (2007). Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), s. 11–26.
5. Alves, J., Lok, T.C., Luo, Y., Hao, A.W. (2020). Crisis Management for SMEs: The Importance of Strategic Flexibility, *Journal of Business Research*, 108, s. 72–79.
6. Ancona, D.G., Goodman, P.S., Lawrence, B.S., Tushman, M.L. (2001). Time: A New Research Lens, *Academy of Management Review*, 26(4), s. 645–663.
7. Ancona, D., Chong, C.L. (1996). Entrainment: Pace, Cycle, and Rhythm in Organizational Behavior, *Research in Organizational Behavior*, 18, s. 251–284.
8. Bansal, P. (T.), Reinecke, J., Suddaby, R., Langley, A. (2022). Temporal Work: The Strategic Organization of Time, *Strategic Organization*, 20(1), s. 6–19.
9. Bansal, P., Shipp, A.J., Crilly, D., Jansen, K.J., Okhuysen, G.A., Langley, A. (2025). Theorizing Time in Management and Organizations, *Academy of Management Review*, 50(1), s. 7–19.
10. Berman, E.M. (2023). Strategic Management in Turbulent Times, *Public Administration Review*, 83(2), s. 229–238.

11. Biesenthal, C.E., Sankaran, S., Pitsis, T., Clegg, S. (2015). Temporality in Organization Studies: Implications for Strategic Project Management, *Open Economics and Management Journal*.
12. Blagoev, B., Hernes, T., Kunisch, S., Schultz, M. (2024). Time as a Research Lens: A Conceptual Review and Research Agenda, *Journal of Management*, 50(6), s. 2152–2196.
13. Blagoev, B., Schreyögg, G. (2025). Eigenzeit: A New Lens on Temporal Complexity, *Academy of Management Review*, 50(1), s. 93–113.
14. Branzei, O., Fathallah, R. (2023). The End of Resilience? Managing Vulnerability through Temporal Resourcing and Resisting, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(3), s. 831–863.
15. Brol, M. (2013). Przyczyny trudności we współpracy sektora publicznego i prywatnego, *Studia Ekonomiczne. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 129, s. 59–67.
16. Browder, R.E., Dwyer, S.M., Koch, H. (2024). Upgrading Adaptation: How Digital Transformation Promotes Organizational Resilience, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(1), s. 128–164.
17. Crossan, M., Cunha, M.P.E., Vera, D., Cunha, J. (2005). Time and Organizational Improvisation, *Academy of Management Review*, 30(1), s. 129–145.
18. Czernek-Marszałek, K., Wójcik, D., Juszczyk, P., Piotrowski, P., Richard, B. (2024). Turning Crisis into Chances: Tourism Entrepreneurs' Timing Strategies Amidst Emergencies, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 20(3), s. 78–103.
19. Das, T.K., Teng, B.S. (2001). Strategic Risk Behaviour and Its Temporalities: Between Risk Propensity and Decision Context, *Journal of Management Studies*, 38(4), s. 515–534.
20. Dimov, D. (2007). From Opportunity Insight to Opportunity Intention: The Importance of Person – Situation Learning Match, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), s. 561–583.
21. Duxbury, N., Bakas, F.E., Pato de Carvalho, C. (2021). Why is Research – Practice Collaboration so Challenging to Achieve? A Creative Tourism Experiment, *Tourism Geographies*, 23(1–2), s. 318–343.
22. George, B., Walker, R.M., Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis, *Public Administration Review*, 79(6), s. 810–819.
23. Hassard, J. (2001). Commodification, Construction and Compression: A Review of Time Metaphors in Organizational Analysis, *International Journal of Management Reviews*, 3(2), s. 131–140.
24. Hayman, R., Britton, D. (2021). Rethinking Arts and Culture in the Wake of COVID-19, *Cultural Trends*, 30(2–3), s. 176–188.
25. Hilbolling, S., Deken, F., Berends, H., Tuertscher, P. (2022). Process-Based Temporal Coordination in Multiparty Collaboration for Societal Challenges, *Strategic organization*, 20(1), s. 135–163.
26. Holt, R., Johnsen, R. (2019). Time and Organization Studies, *Organization Studies*, 40(10), s. 1557–1572.
27. Ika, L.A., Söderlund, J., Pinto, J.K. (2025). It's Time to Take Time Seriously in the Theory of Temporary Organizations, *Scandinavian Journal of Management*, 41, 101403.
28. Jarvenpaa, S.L., Välikangas, L. (2022). Toward Temporally Complex Collaboration in an Inter-organizational Research Network, *Strategic Organization*, 20(1), s. 110–134.
29. Jing, R., Van de Ven, A.H. (2018). A Temporal Model of Strategy Process, *Academy of Management Perspectives*, 32(4), s. 493–509.

30. Johnsen, C.G., Holt, R. (2023). Narrating the Facets of Time in Entrepreneurial Action, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), s. 613–627.
31. Juszczak, P., Wójcik, D. (2021). Coopetition in Synoptic and Incremental Approaches. Context of the Cultural Sector, *Przegląd Organizacji*, 9, s. 12–18.
32. Juszczak, P., Wójcik, D. (2023). The Concept of Chance Management in Coopetition among Cultural Institutions, *European Management Studies*, 21(2), s. 25–50.
33. Kaplan, S., Orlikowski, W.J. (2013). Temporal Work in Strategy Making, *Organization Science*, 24(4), s. 965–995.
34. Keil, M., Roberts, A. (2024). Art Institutions under the Spell of Exhaustion: Reimagining Institution Practices, *Performance Research*, 29(2), s. 28–34.
35. Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P.C., Wincent, J. (2022). Theory-Driven Research in Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 43(5), s. 835–857.
36. Kunisch, S., Bartunek, J.M., Mueller, J., Huy, Q.N. (2017). Time in Strategic Change Research, *Academy of Management Annals*, 11(2), s. 1005–1064.
37. Lindgreen, A., Di Benedetto, C.A., Thornton, S.C., Geersbro, J. (2021). Qualitative Research in Business Marketing Management, *Industrial Marketing Management*, 98, s. A1–A9.
38. Mirabeau, L., Maguire, S. (2014). From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy, *Strategic Management Journal*, 35(8), s. 1202–1229.
39. Monticelli, J., Ferraris, A., Bresciani, S. (2023). Dynamic Capabilities for Strategic Agility: A Literature Review, *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122276.
40. Morrison-Beedy, D., Côté-Arsenault, D., Fischbeck Feinstein, N. (2001). Maximizing Results with Focus Groups: Moderator and Analysis Issues, *Applied Nursing Research*, 14(1), s. 48–53.
41. Mosakowski, E., Earley, P.C. (2000). A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research, *Academy of Management Review*, 25(4), s. 796–812.
42. Mybes, K., Hanf, J.H. (2025). The Transformative Team-Up of Emergent Strategies and Dynamic Capabilities: Guiding Agrifood Organizations through Change, *International Food and Agribusiness Management Review*, 28(3), s. 521–542.
43. Nowotny, H. (1992). Time and Social Theory: Towards a Social Theory of Time, *Time & Society*, 1, s. 421–454.
44. Orlikowski, W.J., Yates, J. (2002). It's about Time: Temporal Structuring in Organizations, *Organization Science*, 13(6), s. 684–700.
45. Pérez-Nordtvedt, L., Payne, G.T., Short, J.C., Kedia, B.L. (2008). An Entrainment-Based Model of Temporal Organizational Fit, Misfit, and Performance, *Organization Science*, 19(5), s. 785–801.
46. Raaijmakers, A.G., Vermeulen, P.A., Meeus, M.T., Zietsma, C. (2015). I Need Time! Exploring Pathways to Compliance under Institutional Complexity, *Academy of Management Journal*, 58(1), s. 85–110.
47. Raunig, G. (2009). Institution Practices: Fleeing, Instituting, Transforming. Art and Contemporary Critical Practice, *Reinventing Institutional Critique*, s. 3–11.
48. Rius-Ulldemolins, J., Rubio-Aróstegui, A., Patricio, M. (2025). Model of Cultural Policy and the Governance and Management of Cultural Institutions: Comparative Analysis of Three European Opera Houses, *Cultural Trends*, 34(1), s. 125–144.

49. Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*, 26(2), s. 243–263.
50. Shipp, A.J., Jansen, K.J. (2021). The “Other” Time: A Review of the Subjective Experience of Time in Organizations, *Academy of Management Annals*, 15(1), s. 299–334.
51. Stewart, K., Williams, M. (2005). Researching Online Populations: The Use of Online focus Groups for Social Research, *Qualitative Research*, 5(4), s. 395–416.
52. Stone, M.M., Bigelow, B., Crittenden, W. (1999). Research on Strategic Management in Non-profit Organizations: Synthesis, Analysis, and Future Directions, *Administration & Society*, 31(3), s. 378–423.
53. Sung, T.-J., Lu, Y.-T., Ho, S.-S. (2010). Time-Based Strategy and Business Performance under Environmental Uncertainty: An Empirical Study of Design Firms in Taiwan, *International Journal of Design*, 4(3), s. 29–42.
54. Tumasjan, A., Welpe, I., Spörrle, M. (2013). Easy Now, Desirable Later: The Moderating Role of Temporal Distance in Opportunity Evaluation and Exploitation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), s. 859–888.
55. Urcia, I.A. (2021). Comparisons of Adaptations in Grounded Theory and Phenomenology: Selecting the Specific Qualitative Research Methodology, *International Journal of Qualitative Methods*, 20.
56. Vesnić, S., Ristić, M., Bojanić, P. (2023). In No Time. Temporal Foundations of the Concept of Competency, *Ardeth. A Magazine on the Power of the Project*, (12), s. 167–175.
57. Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies*, 27(5), s. 613–634.
58. Wójcik, D., Juszczyk, P. (2023). Timing Strategies in Cooperation among Cultural and Art Institutions, *Organization and Management*, 194(3), s. 45–78.
59. Zielińska, M. (2016). Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury, *Zarządzanie Publiczne*, 4(36), s. 41–51.
60. Zimmermann, C., de Vasconcellos, S.L., Faccin, K., Tontini, G., Parente, R.C. (2025). The Role of Intuition and Rationality in the Causation-Effectuation Decision-Making Puzzle, *Business Process Management Journal*.

Change of Plan! Time Strategies in Culture and Art Institutions

Abstract

In an era of growing uncertainty and declining reliability of long-term planning, organisations are shifting from classic strategies to flexible substitutes. Timing strategies are gaining importance, offering an alternative to traditional approaches which have been used for years. Contemporary managerial decision-making is based on collaboration, intuition and ability to identify potential “here and now”,

particularly evident in culture and art institutions, which work out design-based dynamic solutions tailored to the current needs. Qualitative research conducted in these institutions enables the identification and exemplification of the time perspectives used in their operations as well as four timing strategies: chance-grasping strategy, chance-entraining strategy, chance-riding strategy and chance creating strategy. This article brings a new perspective to the discussion on strategy substitutes, indicating that time – along with resources, relationships and structure – can be a key factor in the strategic advantage, and that timing strategies have a significant practical dimension in the strategic management of contemporary organisations.

Keywords: culture and art institutions, qualitative research, time perspectives, timing strategies
