

Dagmara Wójcik

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

Koncepcja efektuacji w zarządzaniu strategicznym: kontekst instytucji kultury i sztuki

Streszczenie

W warunkach narastającej złożoności i niepewności tradycyjne strategie planistyczne tracą na znaczeniu, a organizacje coraz częściej poszukują ich elastycznych substytutów. Efektuacja, rozumiana jako logika działania oparta na dostępnych zasobach, reagowaniu „tu i teraz”, eksperymentowaniu, współtworzeniu z partnerami i aktywnym kształtowaniu przyszłości, stanowi alternatywę wobec podejścia przyczynowego w zarządzaniu organizacjami. Szczególne znaczenie zyskuje w organizacjach funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu, takich jak instytucje kultury i sztuki, gdzie prognozowanie i długoterminowe planowanie okazują się niewystarczające, nieadekwatne lub niemożliwe. Jak pokazuje literatura, koncepcja efektuacji nie stanowi jedynie substytutu, lecz komplementarną logikę, pozwalającą na twórcze wykorzystanie ograniczeń i działanie adaptacyjne. Artykuł ukazuje koncepcję efektuacji jako możliwą ramę koncepcyjną, wyjaśniającą sposoby działania i podejmowania decyzji w warunkach niepewności oraz wskazuje kierunki dalszych badań nad zastosowaniem efektuacji w zarządzaniu strategicznym i budowaniu przewagi poprzez twórcze wykorzystanie niepewności, a także kreowanie szans w otoczeniu instytucji kultury i sztuki.

Słowa kluczowe: koncepcja efektuacji, podejście efektywne, efektuacja w zarządzaniu, instytucje kultury i sztuki

Kody klasyfikacji JEL: L1, L3, L32, Z19

1. Wprowadzenie

Współczesne otoczenie organizacji charakteryzuje się wysoką turbulentnością, złożonością i trudnością przewidywania kierunku zmian, co osłabia użyteczność klasycznych, planistycznych podejść do strategii [March, 1991]. W takim ujęciu potrzebne stały się substytuty – alternatywne koncepcje, które lepiej oddadzą specyfikę funkcjonowania organizacji w warunkach niepewności i ograniczonych zasobów. Rosnące znaczenie elastyczności, eksperymentu oraz współpracy w zarządzaniu organizacjami każe zwrócić uwagę na alternatywne modele decyzyjne i substytuty strategii, które w sposób lepiej dopasowany tłumaczą zachowania organizacyjne w warunkach niepewności. Wydaje się, że w tym ujęciu jedną z ciekawych propozycji teoretycznych stanowi koncepcja efektuacji (ang. *effectuation*), zaproponowana przez Saras Sarasvathy i aktualnie wciąż rozwijana przez badaczy. Koncepcja efektuacji, w odróżnieniu od przyczynowej, oferuje alternatywną logikę działania opartą na elastycznym wykorzystaniu dostępnych zasobów, budowaniu i współtworzeniu przyszłości z partnerami rynkowymi oraz aktywnym kształtowaniu szans poprzez postrzeganie zdarzeń nieoczekiwanych jako źródeł okazji [Sarasvathy, 2001, 2008]. Jej zastosowanie pozwala lepiej zrozumieć, w jaki sposób organizacje mogą budować przewagę strategiczną, gdy tradycyjne podejścia stają się niewystarczające. Włączenie efektuacji do dyskursu zarządzania strategicznego jest tym bardziej zasadne, że współczesne organizacje działają w warunkach wysokiej konkurencji, presji innowacyjnej i rosnącej roli relacji międzyorganizacyjnych, w tym współpracy i kooperacji [Czakon, 2012].

Należy wskazać, że dotychczasowe badania nad efektuacją koncentrowały się głównie na przedsiębiorczości i innowacjach [Dew i in., 2008; Chandler i in., 2011]. Znacznie mniej uwagi poświęcono jej adaptacji w obszarze zarządzania strategicznego organizacjami, zwłaszcza w kontekście instytucji kultury i sztuki, mimo że to właśnie te podmioty szczególnie silnie doświadczają niepewności i presji ograniczonych zasobów. W literaturze naukowej dominuje zastosowanie efektuacji w badaniach nad tworzeniem nowych przedsięwzięć gospodarczych, start-upami, czy w odniesieniu do procesów innowacyjnych w sektorze prywatnym, natomiast w obszarze organizacji – szczególnie *non profit*, publicznych – istnieje stosunkowo niewiele ujęć i badań empirycznych, które wyjaśniają, na ile i w jaki sposób zasady efektuacji wpływają na decyzje zarządcze czy modele współdziałania instytucji, zwłaszcza kultury i sztuki. Literatura przedmiotu wskazuje na fragmentaryczne próby wykorzystania efektuacji do analizy działalności instytucji *non profit*, sektora kreatywnego czy organizacji artystycznych [Callander, 2019; Olive-Tomas i in., 2020; Ziemiański, Czaplińska, 2018], jednak wciąż brakuje pogłębionych i systematycznych badań. Co więcej, krajowe dowody empiryczne [np. Ziemiański, Czaplińska, 2018; Wójcik, Juszczak, 2023; Gradzik, 2023] wskazują na praktyczne przejawy logiki efektuacyjnej w działalności teatrów czy muzeów, lecz zdecydowanie nie tworzą jednolitego ujęcia teoretycznego, ujawniając lukę poznawczą wartą wypełnienia.

Współczesne instytucje kultury i sztuki funkcjonują w środowisku charakteryzującym się wysoką dynamiką, niestabilnością warunków finansowania, zmiennością preferencji od-

biorców i intensyfikacją wymagań sprawozdawczo-ewaluacyjnych. W takim kontekście klasyczne, planistyczne modele zarządzania okazują się być niewystarczające, a przewidywanie przyszłości i długookresowe planowanie napotykać liczne bariery operacyjne lub są właściwie niemożliwe. Praktyka pokazuje, że instytucje kultury i sztuki często działają w sposób, który daje się analizować przez pryzmat efektuacji – elastyczne kształtowanie programów, partnerstwa *ad hoc*, współdzielenie ryzyka finansowego, eksperymenty programowe i artystyczne, cyfrowe „pivoty”. Jednak pomimo potencjału teoretycznego i praktycznego, adaptacja efektuacji w analizie działalności organizacji pozostaje wciąż fragmentaryczna, zwłaszcza w przypadku instytucji kultury i sztuki.

Jak dotychczas brakuje systematycznych analiz łączących efektuację z praktyką działania instytucji kultury i sztuki. W literaturze odnaleźć można zaledwie pojedyncze publikacje na ten temat, stąd brakuje szerszej refleksji teoretycznej [Callander, 2019; Kidd i in., 2021]. Celem artykułu jest częściowe wypełnienie tej luki i wyjaśnienie, w jaki sposób koncepcja efektuacji manifestuje się w praktyce działania instytucji kultury i sztuki. Artykuł koncentruje się w szczególności na następujących pytaniach badawczych: 1) jakie są podstawowe zasady efektuacji i jak można je interpretować w kontekście instytucji kultury i sztuki; 2) jakie przykłady działań instytucji kultury i sztuki można wyjaśnić poprzez efektuację; 3) jakie są perspektywy dalszych badań nad podejściem efektuacyjnym w zarządzaniu tymi instytucjami? Artykuł łączy ustalenia literatury akademickiej z odniesieniami do empirycznych obserwacji badawczych. W zakończeniu opracowania zaakcentowano walory menedżerskie, a także możliwe obszary przyszłych badań, które mogą pomóc usystematyzować i pogłębić wiedzę dotyczącą zastosowania koncepcji efektuacji w działalności instytucji kultury i sztuki.

2. Koncepcja efektuacji w zarządzaniu organizacjami

Koncepcja efektuacji powstała w odpowiedzi na potrzebę lepszego zrozumienia sposobów podejmowania decyzji przez praktyków tworzących nowe przedsięwzięcia w warunkach niepewnej przyszłości. W fundamentalnym artykule z 2001 roku Sarasvathy zaproponowała rozróżnienie dwóch logik działania: przyczynowej (ang. *causation*), opartej na formułowaniu celów i projektowaniu środków prowadzących do ich realizacji, oraz efektuacji (ang. *effectuation*), w której punkt wyjścia stanowią dostępne środki, a cele powstają i zmieniają się w wyniku podejmowanych interakcji i eksperymentów [Sarasvathy, 2001]. W roku 2008 autorka rozwinęła tę koncepcję, przedstawiając jej pięć fundamentalnych zasad: 1) *bird-in-hand* – wykorzystaj to, co masz; 2) *affordable loss* – działaj w granicach akceptowalnej straty; 3) *crazy quilt* – współtwórz z partnerami; 4) *lemonade* – zamieniaj nieoczekiwane zdarzenia w okazje oraz 5) *pilot-in-the-plane* – kształtuj przyszłość przez aktywne działanie [Sarasvathy, 2008].

Pierwsza z zasad – *bird-in-hand principle* – wskazuje, że zarządzający organizacjami nie zaczynają procesu działania od konkretyzowania celów, ale analizy tego, co mają „tu i teraz”, czyli od dostępnych zasobów, mogą nimi być: kompetencje (w tym umiejętności), doświadczenie,

zasoby materialne (w tym finansowe), rzeczowe, zasoby niematerialne – w tym ludzkie, ale także relacje i sieć kontaktów. W myśl omawianej zasady kluczowe jest także ich wykorzystanie do tworzenia okazji i kształtowania działań [Berfelo, 2024; Johanson, Oliveira, Fleury, 2024]. Zatem organizacje nie czekają na idealne warunki, lecz działają na podstawie tego, czym dysponują w danej chwili [Berfelo, 2024]. Druga z zasad – *affordable loss principle* – zakłada, że przyszłość jest nieprzewidywalna i trudno ją zaplanować (a zatem i każdy kolejny krok w działaniach), stąd decyzje podejmowane są na podstawie tego, co można „poświęcić”, czyli na podstawie akceptowanych strat – w granicach akceptowanego ryzyka, a nie prognozowanych zysków. Zarządzający organizacjami muszą zatem odpowiedzieć sobie na pytanie, czy podejmą działanie mimo niepewności i na ile są gotowi zaryzykować (lub inaczej – ile stracić), aby podjąć dane działanie [Berfelo, 2024; Ferrari, de Vasconcellos, 2024]. Zasada ta jest szczególnie ważna dla instytucji o ograniczonych budżetach, które nie mogą pozwolić sobie na ryzykowne inwestycje czy działania. Trzecia zasada – *crazy quilt principle* – skupia się na współdziałaniu oraz tworzeniu sieci kontaktów, aby wspólnie dzielić się zasobami oraz angażować we wspólne projekty, tworząc nie tylko możliwości dzielenia odpowiedzialności oraz ryzyka, ale także kreując zupełnie nowe szanse, nieprzewidywalne ścieżki rozwoju projektów i samych organizacji [Dutta, Packard, 2024; Berfelo, 2024]. Zatem podkreśla się kluczowe znaczenie współpracy i budowania sieci partnerstw, także z podmiotami konkurencyjnymi, co prowadzi do kooperacji. Czwarta zasada – *lemonade principle* – podkreśla, że nieprzewidziane okoliczności i zdarzenia nie są postrzegane jako przeszkody, ale jako szanse, tj. okazje do zdobycia nowych doświadczeń, adaptacji, rozwoju, innowacji, nauki, a nawet eksperymentowania. Zmiany nie są traktowane jak problemy czy przeszkody, ale jako niespodziewane sytuacje, okazje rynkowe, które można elastycznie wykorzystać. Podkreśla się przy tym podejście do przyszłości, jako kształtowanej przez działania „tu i teraz”, a nie uwarunkowanej przez zewnętrzne czynniki. Zakłada się także, że każde działanie jest formą eksperymentu, a zarządzający organizacjami uczą się przez działanie, stosując iteracyjne podejścia do podejmowanych aktywności i reagując na to, co w ich działaniach się sprawdza, a co nie. W tym ujęciu rekomenduje się podejmowanie małych kroków i szybkie dostosowywanie działań do zmieniających się warunków i informacji zwrotnych z otoczenia [Snippe, 2024; Astuti, 2024]. Natomiast piąta zasada – *pilot-in-the-plane principle* – w odróżnieniu od tradycyjnych modeli zarządzania, które opierają się na prognozach, planowaniu i przewidywaniu, podkreśla aktywną rolę menedżerów i zarządzających organizacjami w elastycznym kreowaniu przyszłości, którzy, aby kształtować przyszłe rezultaty, podejmują stosowne działania „tu i teraz”. Zakłada się, że przyszłość nie jest determinowana przez siły zewnętrzne, ale tworzona przez działania człowieka podejmowane w teraźniejszości [Haaland, Henriksveen, Natvig, 2024; Snippe, 2024; Sharma i in., 2025]. Przedstawione zasady wyznaczają logikę działania, która szczególnie dobrze sprawdza się w warunkach niepewności, ograniczonych zasobów i turbulentności otoczenia [Ryman, Roach, 2024; Masilamani i in., 2024].

W literaturze krytycznej i empirycznej z czasem zaproponowano dalsze uszczegółowienia i uściślenia koncepcyjne efektuacji. Badania Dewa i współautorów [2008] oraz Chandlera

i współpracowników [2011] podkreśliły, że efektuacja nie jest jednolitym zestawem zachowań, lecz złożonym, wielowymiarowym zbiorem mechanizmów, które współwystępują z logiką przyczynową i ujawniają się szczególnie w warunkach wysokiej niepewności rynkowej czy technologicznej. Efektuacja nie stanowi bowiem jednolitego, spójnego zestawu praktyk, lecz raczej wielowymiarowy zbiór mechanizmów, które mogą przejawiać się w różnym natężeniu i konfiguracji, zależnie od kontekstu organizacyjnego. Biorąc to pod uwagę, koncepcję efektuacji można traktować jako fundament teorii behawioralnej organizacji, w której działania zarządzających wynikają nie z optymalizacji prognozowanych wyników, lecz z iteracyjnych procesów opartych na dostępnych zasobach, dopuszczalnym ryzyku oraz relacjach sieciowych. Zatem logika taka staje się szczególnie użyteczna w warunkach niepewności, gdy tradycyjne modele predykcyjne tracą swoją skuteczność [Dew i in., 2008].

Ważnym krokiem metodycznym było opracowanie narzędzia pomiaru procesów efektuacyjnych i przyczynowych. Badacze potwierdzili, że efektuacja jest zjawiskiem wielowymiarowym, obejmującym m.in. takie jej wyróżniki jak: eksperymentowanie, orientację na dopuszczalną stratę oraz elastyczne wykorzystywanie dostępnych zasobów (elastyczność operacyjna) [Dew i in., 2008; Chandler i in., 2011]. Jednocześnie podkreśla się znaczenie relacji i przejścia między logikami przyczynową oraz efektuacji w zależności od stopnia turbulentności otoczenia [Dew i in., 2008]. Zatem efektuacja nie stanowi *de facto* przeciwieństwa logiki przyczynowej, lecz współwystępuje z nią w praktyce decyzyjnej menedżerów. W zależności od stopnia turbulentności otoczenia gospodarczego i technologicznego proporcje między obiema logikami ulegają zmianom. W stabilnych warunkach dominuje podejście przyczynowe, natomiast w sytuacjach niepewności większe znaczenie zyskują praktyki efektuacyjne [Chandler i in., 2011]. W badaniach nad efektuacją badacze wskazali, że w procesach tworzenia nowych przedsięwzięć logika przyczynowa i efektuacji przeplatają się w sposób dynamiczny, a przejścia między nimi stanowią odpowiedź na zmieniające się uwarunkowania rynkowe [Reymen i in., 2015]. Brettel i in. [2012] wykazali natomiast, że stosowanie logiki efektuacji sprzyja innowacyjności projektów w organizacjach, zwłaszcza gdy otoczenie jest nieprzewidywalne. Podsumowując, efektuacja nie stanowi jednolitej „strategii”, lecz zbiór komplementarnych mechanizmów decyzyjnych, które w praktyce ulegają ciągłym przeobrażeniom i transformacjom w zależności od stopnia niepewności i dynamiki zmian otoczenia.

Osadzając z kolei efektuację na gruncie zarządzania strategicznego, można uznać ją za logikę działania ukierunkowaną na budowanie przyszłości organizacji poprzez elastyczne, inkrementalne decyzje podejmowane w warunkach niepewności i nieciągłości zmian. Kluczowe zasady efektuacji – orientacja na posiadane zasoby (*bird-in-hand*) oraz akceptowalna strata (*affordable loss*) – wskazują, że strategia nie musi wynikać z długookresowych prognoz i analiz, lecz może mieć charakter emergentny i wyłaniać się z bieżących działań, uczenia się oraz reakcji na pojawiające się okazje [Krupski, 2008]. W tym ujęciu proces strategiczny ma charakter nie linearny, lecz wyłaniający się, co zbliża efektuację do współczesnych koncepcji strategii emergentnej, adaptacyjnej i opartej na zdolnościach dynamicznych w zarządzaniu strategicznym. Warto zauważyć, że istotnym komponentem efektuacji jest zasada *patchwork*

quilt, akcentująca włączanie partnerów z otoczenia organizacji do współtworzenia przyszłych możliwości działania. Odzwierciedla to relacyjne ujęcie strategii, zgodnie z którym przewaga konkurencyjna wynika nie tylko z wewnętrznych zasobów, lecz również z relacji między podmiotami, sieci współpracy oraz form koordynacji relacji i działań międzyorganizacyjnych, w tym koopetycji [Czakon, 2012]. Efektuacja podkreśla także zdolność do tworzenia, rozpoznawania i wykorzystania okazji poprzez aktywne interakcje z podmiotami otoczenia, co znajduje odzwierciedlenie w zarządzaniu strategicznym m.in. w koncepcji zarządzania szansą (ang. *chance management*) czy strategiach czasowych (ang. *timing strategies*) [Jing, Van de Ven, 2018; Wójcik, Juszczak, 2023; Juszczak, Wójcik, 2023]. W tym sensie efektuacja nie jest jedynie alternatywnym sposobem podejmowania decyzji, lecz stanowi mechanizm kształtowania strategii w organizacjach funkcjonujących w turbulentnych środowiskach, w których przewidywanie przyszłości jest ograniczone, a jej kształtowanie zależy od zdolności organizacji do współdziałania, eksperymentowania i adaptacji.

Należy podkreślić zatem, że istotą koncepcji efektuacji jest przesunięcie akcentu z kontroli na elastyczność, z prognozowania na tworzenie i współtworzenie, z planowania na działanie, pozwalając organizacjom rozwijać strategie, reagować na nieprzewidziane zmiany oraz wykorzystywać wyłaniające się okazje. Zamiast próby precyzyjnego przewidywania przyszłości i zaplanowanego jej osiągnięcia, koncepcja efektuacji promuje aktywne tworzenie przyszłych warunków poprzez sekwencję decyzji opartych na tym, co organizacja ma „tu i teraz”, ale także na tym, z kim decyduje się współpracować. W praktyce oznacza to, że menedżerowie i zespoły kierujące instytucjami preferują podejścia eksperymentalne, iteracyjne, ale i relacyjne – decydują o kolejnych krokach na podstawie dostępnych zasobów, dopuszczalnego ryzyka oraz możliwości wspólnego tworzenia (współtworzenia) [Sarasvathy, 2008]. Taka perspektywa jest szczególnie użyteczna w sektorach, w których wyniki działań zależą w dużej mierze od reakcji społecznych, interpretacji działalności twórczej, artystycznej i jakości samej sieci relacji, a zatem zwłaszcza w obszarze kultury i sztuki.

Z perspektywy ewolucji koncepcji efektuacji warto zauważyć, że stopniowo przestaje być ona rozpatrywana wyłącznie jako koncepcja użyteczna dla przedsiębiorców tworzących start-upy. W ostatniej dekadzie obserwuje się bowiem wzrost zainteresowania jej adaptacją w zarządzaniu organizacjami, także *non profit* oraz publicznymi, jak również w analizie procesów twórczych czy nawet projektów artystycznych. Badania wskazują, że efektuacja wyjaśnia zarówno indywidualne decyzje artystów, jak i kolektywne działania grup twórczych oraz działania instytucji, które angażują partnerów i społeczności, aby testować nowe formy programowe czy modele finansowania [Callander, 2019; Olive-Tomas i in., 2020]. Efektuacja bywa także łączona z innymi podejściami, takimi jak *bricolage* czy podejście relacyjne w zarządzaniu strategicznym, co pozwala poszerzyć percepcję i możliwości interpretacji zjawisk na inne środowiska o ograniczonych zasobach [Callander, 2019]. Koncepcyjnie więc efektuacja jawi się jako podejście badawcze o istotnym potencjale do wyjaśnienia, jak w warunkach ograniczonych zasobów i dużej niepewności organizacje – szczególnie instytucje kultury i sztuki – potrafią generować nowe wartości, zdobywać odbiorców/publiczność oraz kształto-

wać współpracę międzyorganizacyjną i międzysektorową. Bowiem – jak wynika z obserwacji działalności instytucji kultury i sztuki – idee efektuacyjne przekładają się na praktykę działań menedżerskich i zarządczych w tych podmiotach.

3. Działalność instytucji kultury i sztuki w świetle koncepcji efektuacji

Instytucje kultury i sztuki stanowią szczególny typ organizacji, których działalność jest jednocześnie zakorzeniona w tradycji, dziedzictwie oraz misji publicznej, ale i podlega realiom i logice rynkowej, czy wymogom zarządzania współczesnymi organizacjami. Z jednej strony realizują one zadania społeczne, edukacyjne i artystyczne, z drugiej – podlegają presji finansowej, politycznej i konkurencji o publiczność, zasoby, partnerstwa czy uwagę mediów [Oakley, 2004; Ekström, 2019; Wójcik, 2022]. Instytucje kultury i sztuki różnią się od przedsiębiorstw komercyjnych pod względem misji, celów i źródeł finansowania. Ich zadaniem jest nie tylko dostarczanie dóbr kultury, lecz także realizacja funkcji społecznych: edukacyjnych, integracyjnych, obywatelskich, bowiem działają one w logice „*public value*” [Moore, 1997], a nie maksymalizacji zysku (korzyści dla właścicieli). Instytucje kultury i sztuki funkcjonują w warunkach, w których zmienność i niepewność są nie tylko zjawiskami przejściowymi, lecz stałym elementem rzeczywistości. Ich działalność przebiega w środowisku charakteryzującym się dynamicznie zmieniającymi się gustami odbiorców, fluktuacjami polityki kulturalnej i niepewnością finansowania [Juszczak, Wójcik, 2023].

Minione lata pokazały, jak bardzo czynniki zewnętrzne – takie jak pandemia COVID-19 czy skutki wojen i kryzysów gospodarczych – wpływają na konieczność szybkiej adaptacji i redefiniowania modeli funkcjonowania. W ostatnich dekadach sektor kultury i sztuki mierzy się z szeregiem wyzwań: ograniczeniem finansowania publicznego, koniecznością poszukiwania alternatywnych źródeł przychodów, dynamicznymi zmianami technologicznymi i cyfryzacją, a także rosnącą konkurencją o uwagę odbiorców i sponsorów. Aspekty te radykalnie zmieniają sposób działania instytucji, zmuszając je do elastyczności i błyskawicznych reakcji. W takich warunkach tradycyjne modele planistyczne, opierające się na przewidywaniu przyszłości i realizacji z góry określonych celów [March, 1991], okazują się niewystarczające. Zatem w poszukiwaniu adekwatnych ram teoretycznych badacze i praktycy zarządzania coraz częściej zwracają się ku koncepcjom opisującym działanie w niepewności, emergentne, adaptacyjne czy procesualne podejścia do podejmowania decyzji, takich jak koncepcja efektuacji [Sarasvathy, 2001].

Efektuacja, oparta na elastyczności, wykorzystaniu dostępnych zasobów, współtworzeniu z partnerami i traktowaniu niepewności jako naturalnego elementu rzeczywistości, stała się ciekawą koncepcją, szczególnie adekwatną do interpretowania działań menedżerów instytucji kultury i sztuki [Sarasvathy, 2001; 2008]. Koncepcja efektuacji polega na odwróceniu tradycyjnej perspektywy przyczynowej, tj. zamiast definiować cele i następnie dobierać do nich

środki, organizacje działają w oparciu o posiadane zasoby, kompetencje i relacje, a cele mają charakter emergentny, czyli wyłaniają się w trakcie procesu, także w odpowiedzi na pojawiające się okazje rynkowe i interakcje elementów otoczenia.

Specyfika instytucji kultury i sztuki predestynuje je do wykorzystania koncepcji efektuacji. Po pierwsze, instytucje te często działają przy ograniczonych zasobach finansowych, co zmusza je do maksymalizacji wykorzystania tego, czym dysponują „tu i teraz”. Po drugie, ich misja społeczna i edukacyjna wymagają angażowania szerokiego spektrum interesariuszy, co sprzyja tworzeniu partnerstw i sieci współpracy. Po trzecie, nieoczekiwane wydarzenia – od kryzysów ekonomicznych, klimatycznych, przez zmiany polityki kulturalnej, po nagłe zjawiska jak pandemia – stają się katalizatorami innowacji i zmian w tych podmiotach. Co więcej, przyszłość sektora kultury nie jest w pełni przewidywalna, lecz kształtowana przez działania podejmowane przez jego aktorów, co doskonale wpisuje się w zasady koncepcji efektuacji [Sarasvathy, 2008]. Instytucje kultury i sztuki przedstawiają specyficzną konfigurację celów i wyzwań. Z jednej strony realizują misje o charakterze społecznym, edukacyjnym i kulturalno-artystycznym; z drugiej – działają w środowisku konkurencyjnym o ograniczonych środkach, gdzie kluczową rolę odgrywają relacje z publicznością, sponsorami, władzami publicznymi i partnerami komercyjnymi. W takiej konfiguracji menedżerowie kultury często muszą podejmować decyzje w warunkach niepewności dotyczącej popytu, dostępności finansowania czy kontekstu politycznego [Oakley, 2004; Ekström, 2019], co stwarza przesłanki do korzystania z logiki efektuacji.

W kontekście fundamentalnych pięciu zasad koncepcji efektuacji obserwacja praktyki działania różnych instytucji kultury i sztuki ujawnia ich zastosowanie. Przykładowo zasada *bird-in-hand* ujawnia się w działaniach bibliotek, które budują nowe inicjatywy w oparciu o posiadane zasoby lokalowe i kadrowe, a także w muzeach wykorzystujących swoją reputację i zbiory do angażowania partnerów do współpracy. Zasada *affordable loss* przejawia się m.in. w strategiach teatrów i filharmonii, które w kryzysowym czasie pandemii podejmowały niskokosztowe eksperymenty cyfrowe, minimalizując ryzyko finansowe. Zasadę *crazy quilt* oddają przykładowo wspólne projekty festiwalowe czy wystawy międzyinstytucjonalne, gdzie różne podmioty dzielą się zasobami i współtworzą program. Zasada *lemonade* uwidoczniła się w cyfrowym „pivocie” muzeów i teatrów, zapoczątkowanym w okresie lockdownu, gdzie kryzys stał się impulsem do trwałych innowacji. Wreszcie zasada *pilot-in-the-plane* odzwierciedla przekonanie, że przyszłość instytucji kultury kształtowana jest przez ich bieżące decyzje i działania, co potwierdzają przykłady rozwoju hybrydowych modeli działalności, które powstały nie jako wynik długofalowych prognoz, lecz jako konsekwencja bieżących eksperymentów i wyborów [Sarasvathy, 2008; Dew i in., 2008; Chandler i in., 2011].

Można wskazać, że w praktyce efektuacja w instytucjach kultury i sztuki przejawia się w kilku wzajemnie powiązanych obszarach funkcjonowania m.in.: w podejściu do programowania i repertuaru, w adaptacyjnych reakcjach na kryzysy i zdarzenia nieprzewidywalne, w tworzeniu sieci partnerstw i platform współdziałania (nierazko obejmujących także elementy kooperacji), w obszarze zarządzania zasobami i finansowania, szczególnie w strategiach pozyskiwania środków finansowych i dzieleniu się ryzykiem.

Działania programowe i wystawiennicze instytucji oraz repertuarowe w przypadku teatrów często rozwijane są na zasadzie „małych kroków” i eksperymentów, co pozwala na „testowanie” reakcji odbiorców oraz dopasowanie oferty, np. testowe epizody, próby sceniczne czy wystawy pilotażowe, które umożliwiają uzyskanie informacji zwrotnej od odbiorców, publiczności czy partnerów. Taka praktyka odzwierciedla m.in. zasadę *affordable loss* i *experimentation* – zamiast inwestować znaczne środki w długoterminowy projekt o niepewnym efekcie, instytucje realizują serię mniejszych działań, oceniając ich oddźwięk i skalując te, które okazują się być bardziej obiecujące.

Przykłady z okresu pandemii pokazały z kolei reakcje adaptacyjne na kryzys i zdarzenia nieprzewidziane, kiedy takie instytucje jak teatry czy filharmonie eksperymentowały z formatami cyfrowymi. Uruchomione streamingi spektakli i koncertów czy interaktywne wydarzenia online w wielu przypadkach stały się stałym elementem oferty – poszerzając dostęp do kultury – a nowe, dla tych instytucji, formy przekazu stały się okazją do rozszerzenia zasięgu, ale i do testowania nowatorskich modeli monetyzacji [King i in., 2021; Chatzichristodoulou i in., 2022]. Cyfrowy „pivot” – kryzys (zamknięcie stałej przestrzeni działania instytucji) stał się impulsem do eksperymentu, a w niektórych przypadkach do trwałej zmiany modelu działalności, np. na hybrydowy [King i in., 2021]. Takie działania stanowią przykład zastosowania zasady *affordable loss* – instytucje ograniczały inwestycje do poziomu akceptowalnego ryzyka i wykorzystywały istniejące zasoby techniczne – a zarazem zasady *lemonade* – kryzys został obrócony w szansę na dotarcie do nowej publiczności i dał możliwość eksperymentowania z innowacyjnymi formatami w dotychczas tradycyjnie postrzeganej kulturze i sztuce [King i in., 2021; Chatzichristodoulou i in., 2022].

W obszarze współpracy międzyinstytucjonalnej z kolei widoczna jest zasada *crazy quilt*, która przybiera formę kooperatyw, partnerstw projektowych i platform dzielenia zasobów. Przykładowo muzea coraz częściej współorganizują wystawy czasowe, wymieniają i dzielą się eksponatami, wiedzą i kompetencjami kuratorskimi. Pozwala to minimalizować koszty i zwiększać atrakcyjność oferty wszystkich partnerów. Z kolei biblioteki pełnią coraz szersze funkcje społeczne, stając się centrami edukacji, integracji i kultury lokalnej. Wiele z nich rozwija programy partnerskie, łączy siły z organizacjami pozarządowymi i szkołami w celu realizacji programów edukacyjnych, rozszerzając swoją funkcję społeczną oraz wzmacniając rolę centrów kultury. Takie działania odpowiadają zasadzie *bird-in-hand* – instytucje wykorzystują swoje zasoby (przestrzeń, kadre, sieci relacji) do tworzenia nowych inicjatyw. W czasie kryzysu (okresie pandemii) wiele bibliotek rozwinęło cyfrowe platformy udostępniania treści i organizowania wydarzeń, co stanowi przykład adaptacji *lemonade principle*. Z kolei przykładowo galerie sztuki tworzą wspólne festiwale czy wernisaże. Dzięki łączeniu zasobów mają większy potencjał przyciągnięcia publiczności i sponsorów, ale także mogą zwiększyć konkurencyjność oferty wobec ograniczonej uwagi, czasu i środków finansowych publiczności. Przykłady te obrazują działanie zasady *crazy quilt*, w myśl której współtworzenie z partnerami staje się kluczowym mechanizmem rozwoju, szczególnie w warunkach niepewności i ograniczonych zasobów [Bérubé, Gauthier, 2020]. Przykłady współpracy pokazują, że instytucje

wykorzystują dostępne zasoby „tu i teraz” i angażują partnerów, zamiast dążyć do realizacji odgórnie założonych, indywidualnych projektów planistycznych [Bérubé, Gauthier, 2020; Alnasser, Yi, 2023].

W tym ujęciu na znaczeniu zyskuje także kooperacja, jako mechanizm alokacji ryzyka i łączenia komplementarnych zasobów. Wspólne finansowanie i organizacja projektów, partnerstwa marketingowe czy współdzielone platformy cyfrowe pozwalają instytucjom obniżyć jednostkowe koszty wejścia w nowe inicjatywy i zwiększyć prawdopodobieństwo „sukcesu”, przy jednoczesnym utrzymaniu konkurencji o uwagę odbiorców, publiczność, dotacje, granty, czy prestiż. Przykładowo festiwale kulturalne i artystyczne często osadzone są w modelu kooperacji – instytucje współpracują ze sobą, by wspólnie stworzyć atrakcyjny program, ale jednocześnie konkurują o sponsorów, finansowanie, publiczność, uwagę mediów. Efektuacja tłumaczy takie działania jako logiczne w warunkach ograniczonych zasobów – współtworzenie pozwala dzielić ryzyko i zwiększać skalę działania, jednocześnie zachowując element konkurencji [Ritala, 2012]. Instytucje kultury i sztuki choć coraz częściej biorą udział w takich hybrydowych – kooperacyjnych relacjach, to jednocześnie napotykać także bariery formalne i tożsamościowe (np. obawy o utratę tożsamości instytucjonalnej), co może utrudniać skalowanie działań kooperacyjnych. Badacze zjawiska kooperacji wskazują, że przynosi ona efekty szczególnie tam, gdzie istnieją jasne mechanizmy wzajemnego zaufania, ochrony wiedzy i klarowne reguły współpracy [Ritala, 2012], natomiast zastosowanie tych wniosków do instytucji kultury i sztuki wymaga jednak uwzględnienia specyficznych celów podmiotów *non profit* i publicznych [Juszczak, 2023].

Koncepcja efektuacji promuje podejście, które odpowiada również realiom budżetowym instytucji kultury i sztuki z perspektywy zarządzania zasobami i finansowania. Instytucje kultury i sztuki, skoncentrowane na tym, co mogą zrobić przy dostępnych zasobach (*bird-in-hand*), jednocześnie oceniają decyzje przez pryzmat dopuszczalnej straty (*affordable loss*). Borykając się z ograniczonymi budżetami, stosują zasadę *bird-in-hand* – skupiając się na tym, co mają „tu i teraz” i angażując partnerów wnoszących różne formy zasobów/kapitału. W praktyce oznacza to przykładowo planowanie programów i działań, które nie zagrażają utratą stabilności całej instytucji w przypadku niepowodzenia, a także angażowanie partnerów, którzy wnoszą wkład nie tylko finansowy, ale także wizerunkowy, reputacyjny, logistyczny, infrastrukturalny (technologiczny), czy merytoryczny. Takie podejście widoczne jest m.in. w modelach współfinansowania wystaw, organizowaniu wspólnych projektów edukacyjnych (np. biblioteki, szkoły, NGO¹), czy w działaniach festiwalowych łączących sektor publiczny i prywatny. Dzięki takim praktykom jednostkowe ryzyko jest dzielone, a koszty niepowodzenia stają się mniej dotkliwe dla pojedynczych instytucji. Koncepcja efektuacji wyraźnie sprzyja również procesom uczenia się: instytucje dzielą się doświadczeniami, organizują konferencje i warsztaty, tworzą programy wymiany, które pozwalają na wzajemne wzmocnienie kompetencji i wypracowywanie najlepszych praktyk [Oakley, 2004; Ekström, 2019].

¹ Organizacje pozarządowe (ang. *non-governmental organizations*).

Co warto w tym miejscu dodać, jeszcze innym i szczególnie ciekawym obszarem, w którym efektuacja znajduje swoje zastosowanie, jest tzw. *art-entrepreneurship* [Wójcik, Czernek-Marszałek, 2024], czyli przedsiębiorczość artystyczna oraz proces tworzenia sztuki jako przedsięwzięcia kolektywnego. W tym kontekście proces twórczy można bowiem traktować jako sekwencję decyzji efektuacyjnych, gdyż badania prowadzone w ostatnich latach pokazują, że artystyczny proces twórczy czy realizacja projektów społecznie zaangażowanych mogą być w ten sposób opisane. Artyści wykorzystują dostępne zasoby – środki, relacje – eksperymentują i współtworzą projekty w sposób emergentny, współdziałają w sieciach i reagują na nieprzewidywalne impulsy z otoczenia [Callander, 2019; Olive-Tomas i in., 2020]. Badania pokazują, że innowacje artystyczne często wynikają z serii niewielkich prób i interakcji, a nie z realizacji długofalowych planów. Powstają w wyniku kumulacji małych eksperymentów i korzystania z dostępnych zasobów czy partnerstw, co daje dodatkowy argument za użytecznością koncepcji efektuacji jako ramy koncepcyjnej w badaniu instytucji kultury i sztuki [Callander, 2019], która pozwala opisywać nie tylko zarządzanie tymi podmiotami, ale także sam proces twórczy.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania i obserwacje empiryczne, wydaje się, że mechanizmy efektuacyjne są właściwie intuicyjne dla wielu praktyków kultury i sztuki, natomiast zdecydowanie brakuje systematycznej teorii w tym zakresie, a także wyników badań empirycznych identyfikujących, opisujących i porównujących stosowane praktyki. Ponadto, koncepcja efektuacji ma konsekwencje utylitarne, choćby w zakresie budowania kompetencji menedżerskich i zarządczych. Wydaje się, że menedżerowie kultury powinni rozwijać umiejętności identyfikacji i mobilizacji zasobów niematerialnych (np. sieci, reputacja, kompetencje zespołu), negocjowania partnerstw opartych na współtworzeniu wartości oraz projektowania eksperymentów programowych w tym artystycznych. W takim ujęciu szkolenia i procesy rozwojowe powinny obejmować elementy pracy projektowej, nabywania umiejętności relacyjnych, sieciowych i eksperymentowania, aby menedżerowie potrafili sprawnie poruszać się w logice „małych kroków” i „kontrolowanego ryzyka” [Dew i in., 2008; Chandler i in., 2011]. W takim świetle wydaje się, że adaptacja koncepcji efektuacji w kulturze i sztuce może wymagać zarówno zmiany mentalności menedżerskiej, jak i stworzenia odpowiednich narzędzi wsparcia dla skutecznego zarządzania w tych podmiotach [Dew i in., 2008].

4. Podsumowanie

Badacze wskazują, że efektuacja sprzyja innowacjom, zwiększa elastyczność organizacji i poprawia zdolność adaptacyjną [Brettel i in., 2012]. W ostatnich latach coraz częściej analizuje się jej znaczenie w kontekście sektora kreatywnego, organizacji *non profit* i publicznych [Mäensivu i in., 2016]. Otwiera to pole do badań w obszarze kultury i sztuki. Praktyki stosowania koncepcji efektuacji – eksperymenty, wykorzystanie dostępnych zasobów, współdziałanie, traktowanie nieprzewidywalnych zdarzeń jako okazji – są w instytucjach kultury

i sztuki realnie obecne. Różnorodność instytucji kultury i sztuki sprawia, że koncepcja efektuacji musi być stosowana w ramach ich specyfiki. Instytucje publiczne i *non profit* podlegają bowiem ograniczeniom misji społecznej, transparentności i odpowiedzialności publicznej. W tym ujęciu efektuacja stanowi nie tyle substytut, tj. zastępstwo dla tradycyjnego planowania strategicznego, ale raczej komplementarną logikę, pozwalającą na działania w obliczu niepewności, a także twórcze wykorzystanie ograniczeń. Koncepcja efektuacji to zatem zbiór komplementarnych mechanizmów decyzyjnych, które permanentnie ulegają przeobrażeniom i modyfikacji, zależnie od stopnia niepewności i dynamiki zmian otoczenia.

Efektuacja jako koncepcja zarządzania wydaje się stanowić wyjątkowo wartościową ramę koncepcyjną oraz interpretacyjną dla analizy działalności instytucji kultury i sztuki. Dzięki zasadom efektuacji podmioty te potrafią lepiej radzić sobie z niepewnością, przekształcać kryzysy w okazje, ale także rozwijać innowacyjne modele działania. Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania można stwierdzić, że po pierwsze, efektuacja, jako koncepcja decyzyjna i interpretacyjna, ma realne zastosowanie w praktyce działalności oraz zarządzania instytucjami kultury i sztuki. Fundamentalne zasady koncepcji efektuacji, takie jak: *bird-in-hand*, *affordable loss*, *crazy quilt*, *lemonade* i *pilot-in-the-plane*, znajdują odzwierciedlenie w wielu działaniach – od eksperymentów repertuarowych i cyfrowych „pivotów” po kooperatywne modele finansowania i projekty międzyinstytucjonalne. Wiele przykładów z praktyki potwierdza, że instytucje kultury i sztuki niejako naturalnie adaptują elementy koncepcji efektuacji, gdyż pasują do ich codziennej praktyki funkcjonowania w warunkach ograniczonych zasobów i dużej niepewności [Sarasvathy, 2008].

Po drugie, istnieje wyraźna luka badawcza do wypełnienia przez badaczy. Potrzeba zarówno usystematyzowania wiedzy teoretycznej, jak i pogłębionych badań empirycznych dotyczących wykorzystania koncepcji efektuacji w kulturze i sztuce, które pozwolą ustalić: a) jakie jest znaczenie koncepcji efektuacji w działalności instytucji kultury i sztuki; b) w jakich obszarach instytucje kultury i sztuki stosują zasady efektuacji; c) w jaki sposób instytucje kultury i sztuki wykorzystują efektuację we współdziałaniu; d) jakie są cechy dystynktywne podejścia efektuacyjnego we współdziałaniu instytucji kultury i sztuki; e) jakie czynniki warunkują skuteczną współpracę i kooperację w podejściu efektuacyjnym (np. mechanizmy budowania zaufania, ochrona wartości artystycznej, zarządzanie tożsamością instytucjonalną); a także pozwolą porównać skutki stosowania strategii efektuacyjnych z rezultatami strategii przyczynowych w kontekstach kultury i sztuki; jak również pozwolą opracować wskazówki, narzędzia edukacyjne i ewaluacyjne, wspierające menedżerów kultury i sztuki w skutecznej adaptacji koncepcji efektuacji w osiąganiu lepszych rezultatów działania oraz przewagi konkurencyjnej (także kooperacyjnej lub kooperacyjnej).

Ponadto warto wskazać na konieczność adaptacji narzędzi badawczych do specyfiki badań efektuacji ze względu na emergentny charakter procesów, zasadne wydaje się stosowanie metod jakościowych – wywiadów, obserwacji i triangulacji danych. Warto analizować także długofalowe studia przypadków, które wychwycą sekwencje decyzji i punktów zwrotnych, charakterystycznych dla procesów efektuacyjnych. Koncepcja efektuacji w dalszej perspektywie

otwiera również możliwości dla badań ilościowych, które pozwolą określić wpływ stosowania zasad efektuacji na wyniki działań instytucji. Pojawia się zatem pole do rozwijania skal i narzędzi analitycznych, służących pomiarowi np. wymiarów efektuacji, co w dalszej kolejności umożliwiłoby porównawcze badania międzysektorowe, ale także testowanie powiązań między zastosowaniem koncepcji efektuacji a wynikami organizacji [Chandler i in., 2011].

Z kolei w praktyce zarządzania strategicznego koncepcja efektuacji dostarcza menedżerom narzędzi pozwalających skuteczniej działać w warunkach zmiennego otoczenia. Menedżerowie mogą wykorzystywać dostępne zasoby, elastycznie kształtować kierunki działań oraz poszukiwać partnerów gotowych do współtworzenia rozwiązań i dzielenia ryzyka. Jest to szczególnie istotne w sektorach narażonych na szybkie zmiany otoczenia oraz w sytuacjach, w których współpraca – również ta z konkurentami – może prowadzić do powstania nowych okazji strategicznych [Krupski, 2008; Juszczyk, Wójcik, 2023]. Z perspektywy praktyki menedżerskiej oznacza to konieczność rozwijania kompetencji adaptacyjnych, budowania relacji i sieci powiązań oraz tworzenia mechanizmów organizacyjnych, sprzyjających szybkiemu działaniu, elastyczności, adaptacji do zmian, uczeniu się, eksperymentowaniu, a nawet improwizacji w podejmowaniu działań inkrementalnych. Efektuacja wydaje się zatem stanowić cenne wsparcie dla menedżerów dążących do budowania przewagi konkurencyjnej organizacji w warunkach stałej zmienności i niepewności otoczenia.

Podsumowując, na gruncie zarządzania strategicznego koncepcja efektuacji wyjaśnia sposób radzenia sobie z niepewnością, ale również staje się użyteczną propozycją współczesnego podejścia do formułowania strategii organizacyjnych. W przypadku instytucji kultury i sztuki efektuacja stanowi nie tylko obiecującą koncepcję teoretyczną, ale realną odpowiedź sposobu działania, który pozwala instytucjom nie tylko przetrwać, lecz także rozwijać się w warunkach nieprzewidzianych zmian rynkowych. Szczególnie pomaga zrozumieć i wspierać działalność instytucji kultury i sztuki, zwłaszcza te formy ich działania, które powstają tam, gdzie paradoksalnie ograniczenia stają się źródłem ich twórczości i kreatywności, a współpraca – narzędziem przekształcania ryzyka w nowe możliwości. W obliczu dalszych przemian technologicznych, finansowych czy społecznych w kulturze i sztuce rozwój badań nad efektuacją może przyczynić się zarówno do lepszego zrozumienia zachodzących zjawisk i opisu rzeczywistości, jak i do projektowania skutecznych praktyk menedżerskich, które pozwolą instytucjom kultury i sztuki nie tylko przetrwać, lecz także rozwijać się, kreując nowe formy wartości.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Berfelo, D. (2024). *The Gendered Effect of the Usage of the Causation and/or Effectuation Decision-Making Styles in the Entrepreneurial Process*. Bachelor's thesis. University of Twente.
2. Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

3. Ekström, K.M. (2019). Market Orientation as the Epicentre of Art Museums: Museum Shops, Fashion Exhibitions and Private Collections. W: *Museum marketization* (s. 134–151). London: Routledge.
4. Juszczak, P. (2022). Wzorce zachowań kooperacyjnych organizacji hybrydowych w sektorze kultury. W: *Organizacja hybrydowa w teorii i praktyce* (s. 65–77), H. Cichocki, A. Tomaszewski (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
5. Mäensivu, K., Toivonen, M., Tammela, K. (2016). Innovation with Effectuation: An Opportunity for the Public Sector. W: *Innovating in Practice: Perspectives and Experiences* (s. 179–202). Springer International Publishing.
6. Moore, M.H. (1997). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
7. Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.
8. Sharma, S., Layes, J., Esposito, M., Akbar, Y.H. (2025). Integrating Effectuation, AI, and Strategic Calibration: A Conceptual Framework. W: *Proceedings of the wISE Scholarship in ASEAN+ Oceania Conference: Fostering the Innovation, Strategy & Entrepreneurship Community*.
9. Snippe, J. (2024). *Navigating Social Entrepreneurship: An Exploration of Causation and Effectuation in Decision-Making*. Bachelor's thesis. University of Twente.
10. Wójcik, D. (2022). *Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze kreatywnym: kontekst sztuk performatywnych*. Warszawa: Difin.

Artykuły naukowe

1. Alnasser, N.S. (2023). Strategies Applied by Different Arts and Cultural Organizations: Partnerships, Audience Engagement and Programming, *Arts & Cultural Management Review*, 2023.
2. Alnasser, N.S., Yi, L.J. (2023). Strategies Applied by Different Arts and Cultural Organizations for Their Audience Development: A Comparative Review, *Heliyon*, 9(5).
3. Astuti, N.C. (2024). Internationalisation of Born-Digital Enterprises Using an Effectuation Lens: Case Studies in the Games Industry, *Cogent Business & Management*, 11(1), 2361866.
4. Bérubé, J., Gauthier, J.-B. (2020). Coopetition in Projects in Cultural Industries, *Journal of Modern Project Management*, 7(4), s. 177–190.
5. Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A., Küpper, D. (2012). Corporate Effectuation: Entrepreneurial Action and Its Impact on R&D Project Performance, *Journal of Business Venturing*, 27(2), s. 167–184.
6. Callander, A. (2019). Artmaking as Entrepreneurship: Effectuation and Emancipation in Artwork Formation, *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 8(1), s. 61–78.
7. Chandler, G.N., DeTienne, D.R., McKelvie, A., Mumford, T.V. (2011). Causation and Effectuation Processes: A Validation Study, *Journal of Business Venturing*, 26(3), s. 375–390.
8. Chatzichristodoulou, M., Brown, K., Hunt, N., Kuling, P., Sant, T. (2022). Covid-19: Theatre Goes Digital – Provocations, *International Journal of Performance Arts and Digital Media*, 18(1), s. 1–6.
9. Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S.D., Wiltbank, R. (2008). Outlines of a Behavioral Theory of the Entrepreneurial Firm, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66(1), s. 37–59.

10. Dutta, T., Packard, M.D. (2024). The Needle of Charisma and the Threads of Trust: Advancing Effectuation Theory's Crazy Quilt Principle, *Journal of Business Venturing*, 39(4), 106409.
11. Ferrari, S., de Vasconcellos, S. (2024). Exploring the Affordable Loss Principle: A Systematic Literature Review, *Internext*, 19(2).
12. Gradzik, S. (2023). Odporność festiwalu w dobie pandemii. Zastosowanie mechanizmów teorii efektuacji w organizowaniu Festiwalu Łódź Czterech Kultur, *Studies in Risk and Sustainable Development*, 397, s. 1–17.
13. Haaland, K.H., Henriksveen, V.J., Natvig, G. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Evolving Theory of Effectuation within Entrepreneurial Practice. Manuscript in preparation.
14. Johanson, M., Oliveira, L., Fleury, A. (2024). A Bird in the Hand is Worth Two in the Bush: How SMEs Leverage Different Types of Knowledge and Networks during Effectual Internationalization, *Journal of Business Research*, 185, 114943.
15. Juszczak, P., Wójcik, D. (2023). The Concept of Chance Management in Coopetition among Cultural Institutions, *European Management Studies*, 21(2), s. 25–50.
16. Kidd, J., Nieto McAvoy, E., Ostrowska, A. (2021). Implications of the COVID-19 Digital 'Pivot' in Museums and Galleries: Lessons from Practitioners. *AHRC Policy and Evidence Centre*. Cardiff University.
17. King, E., Smith, M.P., Wilson, P.F., Williams, M.A. (2021). Digital Responses of UK Museum Exhibitions to the COVID-19 Crisis, March–June 2020, *Curator: The Museum Journal*, 64(3), s. 487–504.
18. Krupski, R. (2008). Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego, *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 20, s. 156–162.
19. March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), s. 71–87.
20. Masilamani, V., Budumuru, U.R., Yang, X., Kolli, N.S., Adidam, P.T. (2024). Effectuation and Co-Creation in Social Enterprises: Examining the Relationship in the Context of Uncertainty, *Journal of Social Entrepreneurship*, s. 1–21.
21. Oakley, K. (2004). Not So Cool Britannia: The Role of the Creative Industries in Economic Development, *International Journal of Cultural Studies*, 7(1), s. 67–77.
22. Olive-Tomas, A., Harmeling, S.S. (2020). The Rise of Art Movements: An Effectual Process Model of Picasso's and Braque's Give-and-Take during the Creation of Cubism (1908–1914), *Small Business Economics*, 54(3), s. 819–842.
23. Reymen, I.M., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., Van Burg, E. (2015). Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A Process Study of Effectuation and Causation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), s. 351–379.
24. Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy – When Is It Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance, *British Journal of Management*, 23(3), s. 307–324.
25. Ryman, J.A., Roach, D.C. (2024). Innovation, Effectuation, and Uncertainty, *Innovation*, 26(2), s. 328–348.
26. 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.

27. Wójcik, D., Czernek-Marszałek, K. (2024). Social Relationships in Performing Arts Entrepreneurship, *Journal of Organizational Change Management*, 37(6), s. 1230–1256.
28. Wójcik, D., Juszczak, P. (2023). Timing Strategies in Cooperation among Cultural and Art Institutions, *Organization and Management*, 19(3), s. 45–78.
29. Ziemiański, P., Czaplinska, P. (2018). Zastosowanie założeń koncepcji efektuacji w organizowaniu wydarzenia kulturalnego – studium przypadku, *Zarządzanie w Kulturze*, 19(4), s. 437–451.

The Concept of Effectuality in Strategic Management: Culture and Art Institutions

Abstract

In the context of increasing complexity and uncertainty, traditional planning strategies are losing significance and organisations are increasingly seeking flexible substitutes. Effectuation, perceived as a logic of action based on available resources, real-time responsiveness, experimentation, co-creation with partners and the active shaping of the future, represents an alternative to causal approaches in organisational management. It gains particular importance in organisations operating in turbulent environments such as culture and art institutions, where forecasting and long-term planning often prove insufficient, inadequate or impossible. As the literature indicates, the concept of effectuation is not merely a substitute but rather a complementary logic, enabling the creative use of constraints and adaptive actions. This article presents the effectual concept as a potential conceptual framework for explaining modes of action and decision-making in the conditions of uncertainty and it outlines directions for further research on the application of effectuation in strategic management and in building advantage through the creative use of uncertainty and generation of opportunities in culture and art institutions.

Keywords: culture and art institutions, effectual approach, effectuation concept, effectuation in management
