



## ODPORNOŚĆ FESTIWALU W DOBIE PANDEMII. ZASTOSOWANIE MECHANIZMÓW TEORII EFEKTUACJI W ORGANIZOWANIU FESTIWALU ŁÓDŹ CZTERECH KULTUR

Sylwia Gradzik<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Independent scholar, e-mail: gradzik.sylwia@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0082-1832>

Received: 8.02.2022 | Revised: 13.07.2022 | Accepted: 15.08.2022 | Available on-line: 1.10.2022

### ABSTRAKT

**CEL:** Pandemia COVID-19 spowodowała bezprecedensowe zmiany na całym świecie w wielu dziedzinach życia społeczno-gospodarczego. Nieoczekiwana sytuacja wymusiła na organizacjach ponowne spojrzenie na ich sposób funkcjonowania i działania. W obliczu nadzwyczajnych zagrożeń stanął także sektor publiczny, w tym sektor kultury, od którego jeszcze silniej wymaga się racjonalnego dysponowania środkami publicznymi. Wyzwaniem dla zarządzających sferą kultury stało się osiągnięcie elastyczności, która pozwoli na skuteczną adaptację do zmieniających się warunków. Celem artykułu jest zaprezentowanie założeń teorii efektuacji jako metody, której wykorzystanie może determinować sukces wydarzenia kulturalnego w czasach nadzwyczajnego zagrożenia. Myślenie efektuacyjne postrzega się jako sposób radzenia sobie z niepewną przyszłością, opiera się na kontroli posiadanych zasobów, budowaniu otwartych relacji z partnerami i obróceniu nieprzewidzianych zdarzeń w nowe możliwości.

**METODA:** W artykule zaprezentowano zaplecze teoretyczne dotyczące efektuacji jako narzędzia zapewniającego elastyczność, która z kolei jest kluczowym kryterium efektywności organizacyjnej. Następnie przedstawiono wyniki badań jakościowych opartych na studium pojedynczego przypadku, w ramach którego przeprowadzono wywiad z producentką Festiwalu Łódź Czterech Kultur, odpowiedzialną za jego organizację w czasie trwającej pandemii koronawirusa.

**WYNIKI I WNIOSKI:** Analiza wykazała, iż organizatorów tego przedsięwzięcia cechuje typowo efektuacyjne myślenie i to właśnie ono zaważyło o powodzeniu i skutecznej adaptacji wydarzenia kulturalnego do warunków pandemii.

**ORYGINALNOŚĆ I WKŁAD:** Teoria efektuacji, choć popularna w naukach o przedsiębiorczości na całym świecie, nie została wystarczająco omówiona w polskim piśmiennictwie. Dodatkowym walorem naukowym artykułu jest zastosowanie mechanizmu efektuacji jako narzędzia do opisu sposobu zarządzania publicznym sektorem kultury. Zaprezentowana w artykule analiza wskazuje na potencjał przeprowadzenia dalszych badań w celu weryfikacji, czy technika efektuacji miała zastosowanie w innych obszarach aktywności kulturalnej w czasie pandemii COVID-19.

**SŁOWA KLUCZOWE:** efektuacja, zmiana, festiwal, pandemia, efektywność, adaptacja.

**JEL:** Z11, H00, H41.

## 1. WPROWADZENIE

P.F. Drucker, jeden z pionierów w dziedzinie współczesnego zarządzania, uważa, że jedyną stałą rzeczą w funkcjonowaniu każdej organizacji jest zmiana. Aby skutecznie radzić sobie z jej skutkami, wskazuje na umiejętność jej prognozowania (2000), a nawet jej kreacji (2008). Dla funkcjonujących w obecnych czasach przedsiębiorstw i innych podmiotów wyzwaniem dostarczała tzw. trzecia rewolucja przemysłowa, czyli postępujący rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (Stańczyk-Hugiet, 2013). O ile zdaniem niektórych badaczy zapoczątkowana w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku trzecia rewolucja nadal trwa, za sprawą K. Schwaba, założyciela i prezesa wykonawczego Światowego Forum Ekonomicznego w Davos (Zamorska, 2020) i jego publikacji naukowej (Schwab, 2018), zaczęto rozpowszechniać ideę przemysłu czwartej generacji, funkcjonującej w literaturze przedmiotu również jako tzw. czwarta rewolucja przemysłowa czy też przemysł 4.0 (Wieczorek, 2018). Wyodrębnienie kolejnej rewolucji badacz motywuje dynamicznym tempem, w jakim rozprzestrzeniają się cyfrowe technologie, a także ich większymi możliwościami (Zamorska, 2020). W trzeciej rewolucji przemysłowej na technologii informatycznej, elektronice, oprogramowaniu komputerowym opierał się głównie proces wytwarzania, etap produkcji. Cyfryzacja doprowadziła do automatyzacji linii produkcyjnych czy stanowisk pracy (Wieczorek, 2018). Czwarta rewolucja z kolei dotyczy wykorzystania innowacyjnych technologii cyfrowych na każdym etapie tworzenia dóbr finalnych, czyli od przeprowadzenia badań i przygotowania projektu, przez produkcję, logistykę i zarządzanie, aż do dystrybucji gotowego produktu czy usługi (Götz, 2018). Dostarczyła ona nowe modele biznesowe, które, wykorzystując powszechny dostęp do internetu, za pośrednictwem platform internetowych oraz innych narzędzi cyfrowych otworzyły przedsiębiorcom drzwi do globalnej gospodarki (Wieczorek, 2018).

Dynamikę przeobrażeń zaobserwowano także w innych obszarach: społecznym, politycznym (Wojtkowiak, 2015), gospodarczym i klimatycznym (Majchrzak, 2020). Otoczenie, w którym przyszło funkcjonować współczesnej organizacji, ma charakter niepewny, złożony, wrogi i turbulentny (Pichlak, 2014). Dodatkowo cechuje je wysoka prędkość (Stańczyk-Hugiet, 2013). W latach dziewięćdziesiątych XX wieku przywódcy amerykańskiego wojska ukuli termin VUCA w celu określenia specyfiki nowej rzeczywistości, którą cechowała zmienność (*Volatility*), niepewność (*Uncertainty*), złożoność (*Complexity*) oraz niejednoznaczność (*Ambiguity*). Akronim, który pierwotnie służył do opisu środowiska, w którym przeprowadzono operacje wojskowe, szybko wykorzystano również do objaśnienia zjawisk występujących w innych dziedzinach, m.in. na koncepcji VUCA opiera się współczesny świat biznesu (Krawczyńska-Zaucha, 2019). Otoczenie, w którym przyszło funkcjonować organizacji, jest złożone (jednostka, aby przetrwać, musi posiadać umiejętność zarówno syntetycznego sposobu myślenia, tak by poszczególne składowe nie przysłoniły całościowego obrazu, ale i analitycznego, by nie pominąć istotnych elementów), niejednoznaczne (owa niejasność wynika z szerzących się innowacji, które zmieniły podejście do uczenia się. Wyciąganie wniosków na podstawie tego, co wystąpiło w przeszłości staje się niewskazane. To młodzi ludzie instruuja starsze osoby, jak funkcjonować we współczesnym świecie) (Krawczyńska-Zaucha, 2019), zmienne (zmiany następują szybko, a ich skala jest szeroka), a przyszłość organizacji jest niepewna (Szpitter & Sadkowska, 2016). Owa niestałość i dynamika otoczenia wymusiły zarówno na praktykach, jak i teoretykach z dziedziny zarządzania i przedsiębiorczości wypracowanie nowych rozwiązań, które mają pozytywny wpływ na podwyższenie efektywności przedsiębiorstw, a co za tym idzie stały się szansą na przetrwanie we wrogim środowisku. Złożoność zmian sprawiła, iż kluczowym elementem składającym się na efektywność stała się elastyczność. Jak podają A. Szpitter i J. Sadkowska (2016, s. 4) za J. Halamką: „postrzeganie otoczenia VUCA jako wyzwania dla kadr zarządzających w XXI wieku, powoduje, iż sukces jest utożsamiany w wysokim stopniu ze zdolnością tych osób do przekształcenia zmienności w wizję, niepewności w zrozumienie, złożoności w klarowność, a dwuznaczności w zwinność”.

Dotychczasowy dorobek naukowy jest tym bardziej istotny dzisiaj ze względu na wyjątkowo niepewną sytuację związaną z wybuchem pandemii koronawirusa. Nadzwyczajne zagrożenia wpływające z gwałtownego rozprzestrzeniania się choroby zakaźnej w znaczący sposób nasiliły wcześniej już zaobserwowane tendencje. Zmiany są na tyle dynamiczne, a przyszłość trudna do przewidzenia, iż stworzone przez organizacje prognozy stały się mało przydatne i wiarygodne. To skłania badaczy i praktyków do redefinicji niektórych pojęć, do poszukiwania nowych rozwiązań, jak i wdrażania tych już powstałych, ale mało popularnych. Ciekawą propozycją w tym zakresie jest artykuł M. Majchrzak (2020), która postuluje wdrożenie koncepcji resiliencji oraz tzw. ekonomii klinicznej autorstwa J. Sachsa jako narzędzi do utrzymania konkurencyjności w sytuacji nadzwyczajnego globalnego zagrożenia. Autorka rekomenduje adaptację koncepcji, znanych dotąd jako obszar badawczy dziedziny psychologii i medycyny, do nauk ekonomicznych.

Zmiany wynikające z trwającej pandemii koronawirusa boleśnie dotknęły nie tylko sektor prywatny. W obliczu nadzwyczajnych zagrożeń stanął także sektor publiczny, od którego jeszcze silniej wymaga się racjonalnego dysponowania środkami publicznymi. Sektor kultury, który stanowi ważną część gospodarki (udział tego sektora w gospodarce oszacowano na ok. 3,5% PKB, jest on zatem większy niż górnictwa czy rolnictwa (Czyżewski et al., 2020a)), również stanął w obliczu zagrożenia. Zespół ekspertów, którym zlecono zdiagnozowanie najpilniejszych problemów i rekomendację najskuteczniejszych działań w ramach przedsięwzięcia Open Eyes Economy Summit zorganizowanego przez Fundację GAP, określił sposób wyłączenia działalności sektora kultury jako drastyczny. Zdaniem ekspertów „pandemia COVID-19 z dnia na dzień zaburzyła skomplikowany system tworzenia i korzystania z kultury” (Czyżewski et al., 2020b, s. 10). Według danych GUS, pod koniec pierwszego kwartału 2020 roku 72,5% badanych instytucji kultury w Polsce oceniła spadek przychodów osiąganych z działalności statutowej poniżej 50%, a 8,6% z nich – o 90% (GUS, 2020a). Sytuacja w kolejnych miesiącach nie przyniosła żadnej poprawy, kolejne obostrzenia doprowadziły sektor kultury do zapaści (59,1% instytucji kultury spośród 4691, które wzięły udział w badaniu, wskazała spadek przychodów własnych na poziomie niższym niż 50%, a 13,7% z nich – oszacowało poziom powyżej 90%) (GUS, 2020b). W obliczu wyzwań, przed jakimi stanęła szeroko pojęta kultura, należy wypracować takie rozwiązania, które pozwolą nie tylko przywrócić kulturę do życia, ale i pozwolić się jej odrodzić w doskonalszej formie. Jak słusznie zauważa zespół ekspertów powołanych w ramach Open Eyes Economy Summit, „kryzys może stać się okazją do zmiany perspektywy, zaproponowania – a nierzadko także wymuszenia – nowych rozwiązań” (Czyżewski et al., 2020c, s. 2).

Pandemia koronawirusa sprawiła, iż jesteśmy świadkami bezprecedensowych zmian, których przewidywanie staje się niemożliwe. Zmiany te wpływają na każdą z dziedzin życia, w tym także na obcowanie z kulturą. Pojawia się zatem pytanie, jak radzić sobie w sytuacji, gdy nie jesteśmy już w stanie przewidzieć przyszłości? Prawidłową odpowiedź na zadane pytanie może dostarczyć stwierdzenie zaczerpnięte z teorii efektuacji należącej do dziedziny nauk o przedsiębiorczości: „w stopniu, do którego możemy kontrolować przyszłość, nie potrzebujemy jej przewidywać” (Kurczewska, 2012). Dla zapewnienia tej kontroli ważne jest zachowanie dużej elastyczności podmiotów świadczących usługi kulturalne.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie założeń teorii efektuacji jako metody, której wykorzystanie może determinować sukces wydarzenia kulturalnego w czasach nadzwyczajnego zagrożenia. Zobrazowaniu postawionej tezy posłużą wyniki jakościowych badań własnych uzyskanych metodą pojedynczego studium przypadku. Analizę przeprowadzono na zorganizowanej we wrześniu 2020 roku edycji Festiwalu Łódź Czterech Kultur [FŁ4K].

## 2. PRZEGLĄD LITERATURY

E. Stańczyk-Hugiet (2014) słusznie dostrzega wartość stwierdzenia twórcy teorii ewolucji J-B. de Lamarcka dla nauk społeczno-ekonomicznych, że organizm kształtuje się pod wpływem istniejącego środowiska. Z kolei organizacja działa w selekcyjnym otoczeniu, proces selekcji odbywa się na podstawie stopnia adaptacji. Aby przetrwać, musi posiadać wiedzę na temat technik przedłużających egzystowanie. Badaczka w swym artykule o sugestywnym tytule: *Przeżyje najlepiej dostosowany* (2012) opisuje dwie antytetyczne siły towarzyszące każdej organizacji. Pierwsza z nich odpowiada za stabilizację, ład. Do ich wprowadzania służą obowiązujące procedury, stworzone struktury, procesy. Siłę tej przeciwstawia się druga, która skłania do ciągłej zmiany. Każdy bowiem podmiot, który funkcjonuje w dynamicznym otoczeniu, aby mieć szansę na rozwój, musi podążać za tymi zmianami. W sytuacji, w której przewagę osiąga siła stabilizująca, dająca poczucie złudnego bezpieczeństwa, w rzeczywistości doprowadza daną organizację do zakończenia jej działalności, ponieważ nie nadąża ona za ciągłymi zmianami, odstaje od reszty otoczenia. Siła wymuszająca zmiany odpowiada z kolei za sukces jednostki, pozwala jej dostosować się do otaczających warunków. W literaturze przedmiotu pojawia się określenie tzw. przedsiębiorstwa w ruchu, czyli takiego, które – odpowiadając na zmiany otoczenia – samo podlega ciągłym przeobrażeniom, ale też staje się pionierem zmian, wyprzedzając tym samym działania otoczenia (Masłyk-Musiał, 2003).

Dostosowanie się jednostki do otaczającej ją turbulentnej rzeczywistości gospodarczej zapewnia tzw. elastyczność. Obok wymienianych w literaturze przedmiotu cech, takich jak przedsiębiorczość i innowacyjność, jest ona jednym z tych elementów, które warunkują istnienie i rozwój przedsiębiorstwa, mając za zadanie utrzymać je w warunkach postępującej technologii, globalizacji, rosnącej konkurencji. Problematyką elastyczności szeroko zajął się R. Krupski (2008), który w swej pracy poświęconej właśnie temu zagadnieniu podjął próbę usystematyzowania istniejącej już wiedzy na jej temat, a także zaproponował swoje autorskie wyniki badawcze. Zdaniem badacza elastyczność to umiejętność przystosowania (adaptowania) jednostki do zmiennych, dynamicznych warunków otoczenia. Cecha ta odpowiada za skuteczne reagowanie na potrzeby otaczającego świata, dzięki niej organizacja mniej dotkliwie znosi zmiany zewnętrzne, które trudno przewidzieć. Staje w lepszej pozycji od innych podmiotów, które nie są gotowe na pożądaną transformację (Krupski, 2008). Elastyczność zapewnia zatem osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Wojtkowiak, 2015), kształtuje wartość danego przedsiębiorstwa i stanowi determinantę w odniesieniu przez niego sukcesu (Kwiecień, 2018), a także jest kluczowym kryterium efektywności organizacyjnej (Ziębicki, 2010).

W nadzwyczaj dynamicznym, turbulentnym otoczeniu, w sytuacji nadzwyczajnego zagrożenia, jakim stała się pandemia COVID-19, trudno dokonać celnych predykcji. Należy zatem szukać rozwiązań, które pozwolą lepiej radzić sobie z niepewnym jutrem. Jeżeli przewidywanie przyszłości stało się niemożliwe, należy wykorzystać takie narzędzia, które będą weryfikowały sytuację na bieżąco w celu najsukcesowniej adaptacji.

Zdaniem autorki, w czasie wysokiej niepewności oraz zagrożeń wynikających z toczącej się pandemii koronawirusa, utrzymaniu efektywności organizacji, w tym także tych należących do sektora kultury, może sprzyjać zastosowanie mechanizmów efektywnych wypracowanych w naukach o przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość cechuje orientacja na osiąganie zysków, w przypadku sektora finansów publicznych ma to drugorzędne znaczenie, ważne jest wypełnianie celów statutowych, funkcji społecznych. Jednak w obliczu nowego zarządzania publicznego coraz większą wagę przywiązuje się do efektywnego osiągania tych celów. W związku z tym od podmiotów tworzących sektor finansów publicznych wymaga się stosowania mechanizmów zaczerpniętych z sektora prywatnego. Kierowanie się podejściem efektywnym przedsiębiorczości przez organizatorów wydarzeń kulturalnych przy wykorzystaniu środków publicznych wydaje się zatem zasadne.

Teoria efektuacji to wynik badań przeprowadzonych przez S. Sarasvathy na pięćdziesięciosobowej grupie przedsiębiorców. Problemem badawczym stał się sposób podejmowania przez nich decyzji, a także ich stosunek do prognozowania przyszłości (Kurczewska, 2012). Badaczka stawia tę teorię w opozycji do klasycznego podejścia przedsiębiorczości – tzw. teorii kauzalnej (przyczynowości). Dla wyjaśnienia znaczących różnic pomiędzy dwoma podejściami Sarasvathy posłużyła się przykładem przygotowania posiłku. Szef kuchni kierujący się podejściem przyczynowym przygotowuje obiad, który został wcześniej wybrany przez klienta. Aby zatem przejść do procesu gotowania, szef kuchni uprzednio musi sporządzić listę produktów, która jest niezbędna do ugotowania tej potrawy, następnie zakupić je i przygotować niezbędny sprzęt. Z kolei kucharz reprezentujący podejście efektuacyjne przyrządzi posiłek na podstawie posiadanych już składników i przyborów kuchennych (Sarasvathy, 2001).

Opierając się na powyższej metaforze, można wyszczególnić różnice pomiędzy dwoma podejściami. Teoria przyczynowości zakłada, iż podmiot początkowo wyznacza cel, do którego konsekwentnie dąży i realizuje za pomocą pozyskiwanych wcześniej określonych zasobów. W teorii efektuacji podmiot dokonuje z kolei wyboru celu przy zastosowaniu już posiadanego zestawu środków (Sarasvathy, 2001). Zgodnie z koncepcją efektuacji cele ulegają stałym modyfikacjom na przestrzeni czasu, zdarza się nawet, że są one stawiane zupełnie spontanicznie i przypadkowo. Ma na to wpływ niepewne otoczenie, które wymusza na organizacjach bycie elastycznym. Przedsiębiorca koncentruje się na kontroli posiadanych zasobów i dokonanych działań, aniżeli – jak w przypadku podejścia tradycyjnego (przyczynowego) – na tworzeniu celów i prognozowaniu przyszłości (Fisher, 2012). Co więcej, przedsiębiorca kierujący się podejściem efektuacyjnym niespodziewane wydarzenia traktuje jako szansę do wykorzystania nowych możliwości, nie unika ich, wręcz przeciwnie – stają się one źródłem nowatorskich pomysłów (Duliniec, 2018).

Sarasvathy zidentyfikowała i określiła pięć zasad cechujących sposób efektuacyjnego działania podmiotu, które zostały zaprezentowane w tabeli 1.

**Tabela 1.** Zasady efektuacji

Zasada podejścia efektuacyjnego	Opis zasady
1	2
Zasada „wróbla w garści”	punktem wyjściowym przy określaniu celu jest zidentyfikowanie posiadanych środków finansowych i materialnych, kapitału wiedzy oraz sieci kontaktów; koncentracja na generowaniu nowych możliwości przy wykorzystaniu posiadanych zasobów zamiast na poszukiwaniu nowych zasobów do realizacji wcześniej założonego celu; zasada ta, oparta na tożsamości, wiedzy i relacjach wspiera podmiot w łagodzeniu efektów wynikających z niepewności i nieprzewidywalnych warunków
Zasada „dopuszczalnej straty”	ograniczanie ryzyka poprzez oszacowanie możliwych strat zamiast koncentracji na kalkulowaniu oczekiwanych zysków; zasada ta eliminuje czasochłonne przeprowadzanie prognoz dotyczących przyszłych zwrotów z inwestycji oraz zwiększa wydajność procesu
Zasada „zwariowanego patchworku”	nawiązanie współpracy z każdym interesariuszem, który wykaże zainteresowanie projektem; zgodnie z tą zasadą partnerstwo jest postrzegane jako metoda poszerzania zasobów i eliminacja ponoszenia kosztów alternatywnych; każda ze stron nawiązanej relacji ponosi ryzyko przedsięwzięcia, ale też decyduje o kształcie jego celu i sposobie realizacji wypracowanych założeń; zasada ta stoi w opozycji do tzw. konkurencji

## cd. tabeli 1

1	2
Zasada „pilota w samolocie”	w obliczu niepewnej przyszłości podmiot powinien skupić się na kontroli sytuacji i wspólnym z partnerami przekształcaniu rzeczywistości i swoich działań; zasada ta opiera się na przeświadczeniu, iż zarządzający skuteczniej radzą sobie z wyzwaniem i efektywniej reagują na przeciwności, jeśli sami kontrolują przebieg zdarzeń, aniżeli skupiają się na analizie trendów społeczno-gospodarczych oraz postępu technologicznego; czynnik ludzki stanowi główną siłę napędową możliwości
Zasada „lemoniady”	w myśl zasady działania w warunkach niepewności wykorzystuje nieprzewidziane sytuacje jako okazję do stworzenia nowej jakości; podmiot zamiast unikać nieprzewidzianych okoliczności i odchyłeń od założonego planu, powinien potraktować je jako nową szansę biznesową

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sarasvathy (2008); Sarasvathy et al. (2013).

Teoria efektuacji stała się przedmiotem licznych światowych badań naukowych. Na uwagę zasługują badania jakościowe przeprowadzone przez G.N. Chandlera et al. (2011), którzy stworzyli kwestionariusze wykorzystujące pięciostopniową skalę Likerta. Odpowiedzi udzielane przez przedsiębiorców wskazywały na stopień kierowania się zasadami efektuacji bądź kazuatywności. Skala ta posłużyła jako inspiracja do stworzenia instrumentu badawczego przez M.S. Quereshi i F. Mahdi, którzy swoim projektem badawczym zapoczątkowali promocję tzw. edukacji efektuacyjnej (Duliniec, 2018). Naukowcy opracowali kwestionariusz umożliwiający zbadanie sposobu myślenia wśród studentów, którzy nosili się z zamiarem założenia własnego biznesu (Quereshi & Mahdi, 2014).

Pomimo dużego zainteresowania problematyką dwóch różnych podejść w dziedzinie przedsiębiorczości wśród światowych badaczy, na gruncie literatury polskiej temat ten jest w dalszym ciągu mało eksplorowany. Pierwszą pracą poruszającą temat logiki przyczynowości i efektuacji w oparciu o badania S. Sarasvathy był artykuł A. Kurczewskiej (2012), według której wyniki tych badań stały się przełomem w nauce o przedsiębiorczości. Szerokiego omówienia tych dwóch mechanizmów przedsiębiorczości podjęła się w swym artykule E. Duliniec (2018). Prócz zaprezentowania bogatej literatury przedmiotu, autorka wskazuje zależności występujące pomiędzy myśleniem efektuacyjnym przedsiębiorców a umiędzynarodowieniem ich przedsiębiorstw. B. Krawczyk-Bryłka et al. (2018) opracowali tzw. model mentalny (prezentacja modelu myślenia i działania), który stoi za efektywnością organizacji. Na potrzeby badań empirycznych stworzyli poznawcze i behawioralne wskaźniki wskazujące na efektuacyjny bądź przyczynowy model mentalny. Następnie wskaźniki te posłużyły do oceny, w jakim stopniu myślenie efektuacyjne jest bliskie modelowi mentalnemu badanych studentów kierunku zarządzanie i analityka gospodarcza (Krawczyk-Bryłka et al., 2019). Grupę studentów, obok doświadczonych właścicieli firm, objęto także badaniem określającym stopień kierowania się „zasadą szalonego patchworku” (w przypadku przedsiębiorców) oraz zweryfikowania, na ile studenci planujący założenie własnego biznesu dostrzegają korzyści wynikające ze stosowania tej zasady (Krawczyk-Bryłka et al., 2020). Teorię efektuacji uznano za jedną z innowacyjnych metod wykorzystywanych podczas uruchamiania działalności gospodarczych. J. Cieślík i A. Skała (2016) rekomendują ujęcie tej koncepcji w ramach programów edukacyjnych. Zdaniem badaczy, otwartość na współpracę z szeroką grupą interesariuszy, elastyczność polegająca na umiejętności dostosowania produktów i usług do zmieniających się potrzeb konsumentów, a także zdolność szybkiego reagowania na nieprzewidziane okoliczności oraz dostrzeganie szans rozwoju w wyniku postępujących zmian to kompetencje, które są istotne w zakresie szkolenia przyszłych podmiotów na rynku gospodarczym.

W świetle zaprezentowanej literatury przedmiotu można wnioskować, iż teoria efektuacji stanowi potencjał w zakresie kształcenia nowoczesnych, innowacyjnych i kreatywnych przedsiębiorców.

W kontekście zaprezentowanych w niniejszym artykule badań empirycznych na szczególną uwagę zasługuje artykuł P. Ziemiańskiego i P. Czaplińskiej (2018). Autorzy wykazali się nowatorskim podejściem wykorzystania teorii z dziedziny nauk o biznesie jako narzędzia do analizowania sposobu organizowania wydarzenia kulturalnego. L. Essig (2015) w swym artykule wskazuje teorię efektuacji jako jedną z czterech ogólnych teorii przedsiębiorczości, które, wobec braku teorii powstałych na gruncie nauk artystycznych, mogą z powodzeniem zostać włączone do sektora sztuki i kultury. Autorka skupia się na twórczości artystycznej Stanów Zjednoczonych.

### 3. MATERIAŁY I METODY

Na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadzono jakościowe badania własne oparte na studium pojedynczego przypadku. Zdaniem autorki zasadne jest użycie tego podejścia badawczego z uwagi na możliwość wykorzystania w badaniu szerokiego wachlarza technik i źródeł informacji. Bogaty zakres narzędzi, przewaga tworzenia słownego opisu badanego zjawiska pozwala na dokonanie pogłębionej analizy danego problemu i ujęcie jego specyficznej, niepowtarzalnej natury (Wójcik, 2013). Metoda ta pozwala na przestudiowanie zjawiska w jego naturalnym kontekście (kulturowym, historycznym, społecznym czy politycznym) (Mizerek, 2017). W artykule dokonano analizy procesu tworzenia wydarzenia kulturalnego, którego z uwagi na trwającą pandemię COVID-19 cechowała dynamika, złożoność oraz zmienność w czasie. To decyduje o adekwatności zastosowania dogłębnej analizy przypadku.

Uzasadniając wybór obszaru badawczego, Festiwal Łódź Czterech Kultur reprezentuje nieliczną grupę tych festiwali, które w 2020 roku odbyły się w tradycyjnej formie. Z *Raportu Kultury* przygotowanego w ramach przedsięwzięcia Open Eyes Economy Summit wynika, iż w Polsce odwołano większość festiwali, jedynie w kilku miastach odbyły się one na znacznie mniejszą skalę. Część imprez masowych przeniosła się do sieci, organizatorzy zdecydowali o obecności online. Jak słusznie zauważa zespół ekspertów – z uwagi na specyficzny charakter wydarzenia kulturalnego, jakim jest festiwal – forma online nie jest jednak wystarczająca (Czyżewski et al., 2020b). Festiwal jest pojęciem niezwykle szerokim, ujmowanym w słownikach wielu dyscyplin naukowych, dlatego trudno wskazać jedną definicję (Kuligowski, 2019). Bezsporne staje się jednak podkreślenie jego wyjątkowego, wręcz odświętnego charakteru, podczas którego wszelkie podjęte działania wykraczają poza codzienną rutynę (Kuligowski, 2019). Istotą festiwalu jest możliwość spotkania, współuczestnictwo, odbiorca doświadcza przeżyć wewnętrznych dzięki poczuciu wspólnoty (Czyżewski et al., 2020d). Wyniki *Raportu Oddziaływanie festiwali na polskie miasta z 2015 roku* jednoznacznie wskazują, iż podczas wydarzenia kulturalnego, jakim jest festiwal, buduje się specyficzna wspólnota, wytwarza się silna relacja między uczestnikami, jest to niezwykle czas, który silnie oddziałuje na odbiorców (Poprawski et al., 2015). Festiwale „to prawdziwe fabryki produkujące sieci relacji”, w których pielęgnuje się krajobraz różnorodności (Czyżewski et al., 2020b, s. 58).

Wobec powyższego, skoro festiwal to kultura współuczestnictwa, trudno mówić o efektywności w stosunku do wydarzeń, które zrezygnowały z „obecności” i przyjęły formę online. Bezpośredniej relacji bowiem nie da się przenieść do cyberświata. FŁ4K, umożliwiając odbiorcy osobisty w nim udział, stanowi dobrą ilustrację dla wyjaśnienia zjawiska efektuacji, dzięki której osiągnięto pożądaną w czasach nadzwyczajnego zagrożenia elastyczność. Ta z kolei jest kluczowa w podnoszeniu efektywności organizacji/przedsięwzięcia.

W ramach studium przypadku w dniu 19 grudnia 2020 roku przeprowadzono wywiad z Kamilą Golik, producentką FŁ4K, która już szósty rok z rzędu odpowiada za organizację tego wydarzenia kulturalnego.

Rozmowa trwała 20 minut. 11 pytań ujętych w scenariuszu wywiadu zostało podporządkowanych pięciu zasadom podejścia efektywnego przedsiębiorczości. Wywiad poprzedzono analizą literaturową, analizą treści zawartych w prasie, mediach. Jako dodatkowe materiały badawcze posłużyły także informacje umieszczone na oficjalnej stronie FŁK oraz oficjalnym fanpage'u na portalu społecznościowym Facebook. W analizie przypadku uwzględniono także wnioski płynące z przeprowadzonych obserwacji uczestniczących. Dane uzyskane metodą wywiadu są spójne z informacjami pozyskanymi przy użyciu pozostałych narzędzi.

Przed dokonaniem analizy postawiono następujące pytania badawcze: w jaki sposób przy organizacji edycji Festiwalu Łódź Czterech Kultur 2020 wykorzystano elementy należące do efektywnego modelu przedsiębiorczości? Jak ich wykorzystanie wpłynęło na osiągnięcie elastyczności organizacyjnej oraz umiejętność adaptacji wydarzenia kulturalnego do sytuacji pandemicznej w kraju i na świecie? Czy to właśnie zastosowanie takiego podejścia pozwoliło organizatorom przeprowadzić festiwal w sytuacji nadzwyczajnego zagrożenia w jak najbardziej tradycyjnej formie i uchroniło ich przed odwołaniem przedsięwzięcia?

## 4. UZYSKANE WYNIKI

### 4.1. CHARAKTERYSTYKA MIASTA

Historia Łodzi sięga XIX wieku, do zakończenia II wojny światowej była miastem, w którym współistniały obok siebie: kultura polska, rosyjska, niemiecka i żydowska (Leśniczak, 2018). Łódź w tamtych czasach była postrzegana jako miasto fabryk oraz włókiennictwa. Nie stanowiła wówczas ośrodka kultury i sztuki. Z uwagi na jej przemysłowy charakter określano ją jako „polski Manchester” (Kołodziej, 2008). Opisując Łódź w stołecznej prasie, przywoływano także określenie „druga wieża Babel”, nawiązując do symboliki biblijnej i wskazując, iż XIX-wieczne miasto cechowało wielokulturowy charakter. Prasa warszawska umieszczała głównie informacje dotyczące dwóch grup narodowych – ludności niemieckiej i żydowskiej. Akcent kładziono na obce, niemiecko-żydowskie oblicze miasta (Kołodziej, 2008).

XIX-wieczna Łódź odznaczała się nie tylko dynamicznym rozwojem, gdzie chętnie sięgano po innowacje i korzystano z nowoczesnych technologii (Kołodziej, 2010), czy specyficznymi rozwiązaniami architektonicznymi, w których bogactwo mieszało się z ubóstwem, gdzie w sąsiedztwie wystawnych pałaców z marmurową dekoracją i lustrzanymi szybami, stały małe, parterowe chałupy kryte papą, w których znajdowały się sklepiki z asortymentem dla biedoty miejskiej (Janowski, 1903). Łódź charakteryzowała także specyfika jej mieszkańców (Kołodziej, 2008). W opinii warszawskich publicystów w mieście tym powstał jeden wyjątkowy, ponadnarodowy typ mieszkańca – tzw. *Lodzermensch*. Zdaniem A. Sygietyńskiego (1898, s. 3, cyt. za: Kołodziej, 2008, s. 264), który temu miastu poświęcił cykl artykułów, *Lodzermensch* to łodzianin trudniący się drobnym przemysłem, który nie był „ani Niemcem, ani Polakiem, ani protestantem, ani katolikiem”. *Lodzermenscha* nie wyróżniała zatem narodowość, ale zespół cech oraz miejsce pobytu (Kołodziej, 2008). XX-wieczny publicysta, S. Górski (1904), w swej pracy zawarł ciekawe spostrzeżenie, iż choć Łódź nie stanowiła odrębnego państwa, posiadała swoją własną narodowość. Jego zdaniem, gdyby zadać pytanie mieszkańcom Łodzi o ich narodowość, ich znaczna część nie byłaby w stanie jednoznacznie jej określić. Łódzkie społeczeństwo samo siebie nazywało *Lodzermenschami*, co w zupełności im wystarczyło.



## 4.2. FESTIWAL ŁÓDŹ CZTERECH KULTUR JAKO NAWIĄZANIE DO XIX-WIECZNEJ WIELOKULTUROWEJ ŁODZI

FŁ4K jest kontynuacją Festiwalu Dialog Czterech Kultur, którego pierwsza edycja odbyła się w 2002 roku z inicjatywy Witolda Knychalskiego, a ostatnia – w 2007 roku. Nazwa nawiązywała do czterech narodowości, które wpłynęły na historię miasta Łodzi: niemieckiej, żydowskiej, polskiej i rosyjskiej. To multikulturowe i multiwyznaniowe społeczeństwo zbudowało przemysłową potęgę tego miasta na przełomie XIX i XX wieku (Biskupski & Majewski, 2010). Jak pisał organizator festiwalu:

Idea zrodziła się na wspomnienie dialogu, który w Łodzi toczył się nieprzerwanie przez wiele kolejnych dziesięcioleci. Ludzie czerpiący z czterech jakże odmiennych kultur, połączeni w tym dialogu budowali wspólnie fabryki, świątynie, kina, teatry i stadiony. Wspólnym wysiłkiem stworzyli największy pomnik porozumienia – Łódź (...) (Knychalski, cyt. za: Rajchel, 2014, s. 191). Idea Festiwalu nawiązuje do pięknej tradycji Łodzi wspólnej wielu Narodom. (...) Dążymy do tego, aby Festiwal stał się areną wypowiedzi. (...) Chcemy, aby dialog ten toczył się w uniwersalnym języku sztuki. (...) (Knychalski, cyt. za: Biskupski & Majewski, 2010, s. 46).

Wydarzeniu artystycznemu szybko udało się zbudować wysoko cenioną markę, cechowała go różnorodność programowa i charakter międzynarodowy (Biskupski & Majewski, 2010). Na terenie Polski był to jeden z pierwszych festiwali tego typu (Adamus & Paluch, 2012). FŁ4K kontynuuje idee powstałe przy tworzeniu poprzedniego festiwalu i jego działalność oparta jest na szacunku do odmiennej i bogatej historii miasta. Organizatorem festiwalu jest miejska instytucja kultury – Centrum Dialogu im. Marka Edelmana w Łodzi (Festiwal Łódź Czterech Kultur, strona internetowa).

Ślady mieszania się wpływów czterech grup etnicznych nadal goszczą w mentalności łodzian oraz w wyjątkowej tkance miasta. Przeszłość stała się wstępem do dialogu o przyszłości Łodzi (Fiszbak, 2013). I choć, jak zauważają twórcy kolejnych edycji festiwalu, w ciągu tych 15 lat zarówno koncepcja, jak i formuła wydarzenia uległa transformacji, to nieprzerwanie historia jest tu punktem wyjścia. Organizatorzy podkreślają jednak, iż festiwal się w niej nie zamyka, wręcz przeciwnie – wraz z przeobrażaniem się tkanki miejskiej, rozwija się także sam festiwal. Dlatego czerpiąc inspiracje z tego, co minęło, kieruje się ku nowemu, jest zorientowany na wszystko, co obecnie jest istotne dla łodzian (Festiwal Łódź Czterech Kultur, strona internetowa).

## 4.3. FESTIWAL ŁÓDŹ CZTERECH KULTUR W DOBIE PANDEMII

Organizatorzy FŁ4K zdecydowali o realizacji tego przedsięwzięcia pomimo toczącej się pandemii koronawirusa. Wydarzenia zaplanowano w tradycyjnej formie, z udziałem mniejszej publiczności, część z nich była równolegle emitowana w sieci.

Poniżej zaprezentowano analizę uzyskanych wyników badania jakościowego. Podziału wyników dokonano według kluczowych zasad podejścia efektuacyjnego. Analiza uwzględnia zarówno odpowiedzi udzielone podczas wywiadu przez producentkę festiwalu, jak i dane uzyskane za pomocą innych narzędzi opisanych w części artykułu dotyczącej materiałów i metod.

### Zasada „wróbla w garści”

Producentka festiwalu, zapytana o to, na ile ostateczny program edycji Festiwalu Łódź Czterech Kultur 2020 odbiegał od pierwotnej koncepcji, oceniła stopień tych zmian jako znaczący. W swej pierwotnej wersji zakładał on wydarzenia na dużą skalę, produkowane celowo na jego potrzeby. Dodatkowo festiwal, jak na jego specyfikę przystało, miał prezentować twórczość wielu artystów z zagranicy. Większość zaplanowanych

wydarzeń, czy to z przyczyn finansowych, czy tych związanych z koniecznością utrzymania dystansu społecznego oraz ograniczeń związanych z przemieszczaniem się, zostały odwołane. W ich miejsce pojawiły się wydarzenia kameralne, nierzadko w plenerze. O skali zmian świadczy także skrócenie czasu trwania festiwalu z 10 dni do 4.

Zmiany, które należało wprowadzić, wyraźnie wpłynęły na liczbę uczestników FŁ4K. Choć liczba osób, które brały bezpośredni udział w wydarzeniach kulturalnych znacząco spadła, dzięki wykorzystaniu mediów, takich jak radio czy internet, organizatorzy mieli szansę trafić do szerszego grona odbiorców. W tabeli 2 zaprezentowano dane dotyczące liczby uczestników festiwalu.

**Tabela 2.** Dane na temat liczby odbiorców Festiwalu Łódź Czterech Kultur

Edycje FŁ4K	Liczba uczestników biorących bezpośredni udział w wydarzeniach kulturalnych (bez uwzględnienia odbiorców wydarzeń street art)	Liczba odbiorców transmisji radiowych i online
2017	9 000	brak danych
2018	16 000	brak danych
2019	11 000	brak danych
2020	1 150	53 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od producentki Festiwalu Łódź Czterech Kultur.

Zgodnie z odpowiedzią producentki na kolejne pytanie, sytuacja pandemiczna w kraju spowodowała także zmianę w podejściu do określenia założeń i sposobu realizacji programu. Program został dostosowany do posiadanych środków finansowych. Zgodnie z udzieloną informacją publiczną, organizatorzy festiwalu mieli otrzymać 1 200 000 zł planowanej dotacji celowej z budżetu Miasta Łodzi. Wysokość kwot z pozostałych źródeł finansowania (organizatorzy ubiegali się między innymi o dofinansowanie z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego) nie była jeszcze znana, w związku z tym niemożliwe jest ustalenie planowanego budżetu FŁ4K. Ostatecznie realizatorom udało się uzyskać dotację Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w wysokości 300 000 zł na realizację wydarzeń muzycznych. Pozostałe wydarzenia sfinansowano środkami otrzymanymi przez Miasto Łódź w wysokości 110 000 zł w formie dotacji celowej oraz dzięki wsparciu partnerów i sponsorów (m.in. Veolia, MCKB, Rossmann, Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej) (Urząd Miasta Łodzi, strona internetowa).

Na pytanie dotyczące dostosowania programu festiwalu do sytuacji pandemicznej na świecie producentka wskazała, iż przy wyborze artystów zaproszonych do współpracy decydowały kwestie zamkniętych granic czy też niemożność odbywania prób do projektów premierowych.

Nowy, całkowicie od podstaw zbudowany program festiwalu zakładał wydarzenia przy ograniczonym udziale publiczności. Dodatkową propozycją festiwalu były transmisje radiowe na antenie Radia Łódź, a także transmisje video. Jedynym wydarzeniem, które odbyło się zgodnie z planem, był spektakl „Nie ma” w reżyserii Agnieszki Lipiec-Wróblewskiej, produkcji Teatru Żydowskiego im. Estery Rachel i Idy Kamińskich w Warszawie. Jednakże jego formuła, zgodnie ze słowami producentki, także odbiegała od pierwotnej wizji: „zmieniliśmy jego skalę, z dużego projektu wyciągnęliśmy to, co było możliwe do realizacji i pokazaliśmy w wersji kameralnej, dla małej publiczności z dodatkową transmisją online” (Rozmowa z Producentką FŁ4K przeprowadzona dn. 19.12.2020 roku).

Zdaniem uczestniczki wywiadu, główny cel edycji festiwalu pozostał ten sam, a zmieniły się jedynie sposoby jego realizacji. Zdecydowano o pozostawieniu hasła, które zostało wybrane jeszcze przed wybuchem pandemii, jednakże „Przyszłość bez powrotu”, według producentki, nabrało nowych znaczeń.

„Planując kolejną edycję myśleliśmy o tym, jak współczesny świat ze swoją kulturą i stylem życia wdiera się w historyczną tkankę miasta; zastanawialiśmy się, jak wpływa na nas fakt, że żyjemy w przestrzeni, która nie powstała dla nas; jak dopasowujemy się do niej i przekształcamy ją. W Łodzi ta kulturowa przemiana jest bardzo ważna” (Centrum Dialogu im. Marka Edelmana w Łodzi, strona internetowa). Agnieszka Zawadowska, kuratorka współtworząca festiwal w obszarze sztuk wizualnych, słusznie zauważa, iż miasto Łódź stało się jednym z elementów globalnej układanki, a pandemia koronawirusa nadała Festiwalowi Łódź Czterech Kultur nowy kontekst (Festiwal Łódź Czterech Kultur, strona internetowa). Przyszłość wydzierająca się z hasła edycji 2020 roku zjawiła się szybciej niż się tego spodziewano, ale w dalszym ciągu jest niepewna.

### Zasada „dopuszczalnej straty”

Część pytań, które padły podczas przeprowadzonego wywiadu dotyczyła oceny, na ile organizatorzy festiwalu dokonywali identyfikacji możliwych do poniesienia strat na każdym etapie przedsięwzięcia. Uzyskane od producentki odpowiedzi na te pytania wskazują, iż proces decyzyjny podczas realizacji tej edycji wydarzenia był w głównej mierze podyktowany możliwościami, które w danym momencie były osiągalne. Dobór wydarzeń artystycznych miał związek z oceną ryzyka poniesienia strat. Kryteria, którymi się kierowano (m.in. ograniczenia w przemieszczaniu się, problem zamkniętych granic, zachowanie dystansu społecznego), musiały być na bieżąco aktualizowane z uwagi na zmieniające się zasady obowiązujące na terenie kraju i w krajach podmiotów współpracujących.

### Zasada „zwariowanego patchworku”

Kolejne pytania zawarte w scenariuszu wywiadu pozwoliły określić stosunek producentki festiwalu do podmiotów współpracujących. Jej zdaniem współpraca opiera się na budowaniu relacji partnerskich, gdzie każdy z podmiotów skupia się na realizacji wspólnych celów oraz założeń. Podczas planowania tej edycji festiwalu nawiązano współpracę z nowymi partnerami, jak i wykorzystano wcześniej wypracowaną sieć relacji. Uczestniczka wywiadu zgodziła się również ze stwierdzeniem, iż za sukcesem przedsięwzięcia stoi budowanie sieci relacji, a wzajemne zaangażowanie stron stwarza nowe szanse i możliwości, jak również determinuje kreowanie wartości danego przedsięwzięcia: „FŁ4K to miejski, tożsamościowy festiwal, w którego realizację wpisana jest współpraca z łódzkimi instytucjami. (...) współpracujemy również z instytucjami spoza Łodzi oraz zapraszamy do udziału artystów z Europy i świata. Musimy mieć otwarte oczy na zmiany, żeby móc reagować na to, co się dzieje i proponować odbiorcom jak najwartościowsze wydarzenia” (Rozmowa z Producentką FŁ4K przeprowadzona dn. 19.12.2020 roku).

O tym, jak dużą wagę producentka festiwalu przywiązuje do budowania sieci relacji, świadczy podkreślenie w wywiadzie, iż ma na myśli nie tylko relację z samymi artystami, którzy stanowią punkt programu artystycznego, czy z instytucjami kultury, które prezentują swoje dzieła oraz udostępniają przestrzeń, ale także z wszystkimi innymi podmiotami i osobami wnoszącymi wkład w obsługę tego przedsięwzięcia.

### Zasada „pilota w samolocie”

Jedno z zadanych pytań uwzględnionych w scenariuszu wywiadu pozwoliło na określenie, czy proces decyzyjny osób zarządzających FŁ4K opiera się na samodzielnej, bieżącej kontroli sytuacji. Uzyskana odpowiedź świadczy o tym, że producentka miała świadomość braku możliwości przewidzenia przyszłości i konieczności stałej kontroli i modyfikacji planu działania. Uczestniczka wywiadu opowiedziała, że choć w danym momencie sytuacja zdawała się być opanowana, dynamiczny rozwój sytuacji wymuszał ponowne zmiany i powrót do etapu projektowania na nowo. Producentka osobiście śledziła pojawiające się informacje i na ich podstawie nanosiła korekty, tworzyła różne wersje tych samych wydarzeń.

Organizatorzy FŁ4K reagowali na bieżąco, odpowiadając na potrzeby dynamicznie zmieniającej się sytuacji pandemicznej na całym świecie. Program wydarzenia zmieniał się wielokrotnie w przeciągu niespełna kilku miesięcy i tak naprawdę do chwili odbycia się festiwalu realizacja zamierzonych przedsięwzięć była bardzo niepewna. Katarzyna Bieńkiewicz, rzeczniczka festiwalu, w rozmowie z Krystyną Piaseczną zaznaczyła, iż w marcu 2020 roku program był dopięty na ostatni guzik, miesiąc później, pod wpływem sytuacji związanej z pandemią koronawirusa należało ten program przemodelować, stworzyć właściwie od podstaw (TVP 3 Łódź – program Kulturalny Wrzesień). Podczas przeprowadzonego wywiadu producentka wyznała, iż choć w czerwcu został ogłoszony nowy, podyktowany pandemicznymi restrykcjami program festiwalu, to jego końcowy kształt miał jeszcze inną formę. Wszystkie wskazane wyżej elementy świadczą o bardzo wysokim poziomie elastyczności osób zarządzających tą edycją festiwalu.

### Zasada „lemoniady”

Ostatnią kwestią poruszoną w wywiadzie było podejście producentki FŁ4K do nieprzewidzianej sytuacji związanej z pandemią koronawirusa i pojawieniem się w związku z nią potrzeby wprowadzenia zmian. Czy owe zmiany postrzegano jako przeszkodę, czy szansę na rozwój i sposób na wykorzystanie okazji do stworzenia nowej jakości? Uzyskana odpowiedź na zadane pytanie świadczy raczej o kierowaniu się w tym obszarze podejściem przyczynowym, co nie dziwi z uwagi na fakt, iż wybuch pandemii choroby zakaźnej na całym świecie doprowadził do kryzysu w wielu obszarach, wywołuje negatywne emocje i wiąże się z poczuciem lęku i strachu wielu społeczeństw. Niepowodzeń i przeciwności napotkanych podczas realizacji festiwalu w czasach nadzwyczajnego zagrożenia nie można porównywać do typowych, nieprzewidzianych sytuacji związanych z niestałością, złożonością i dynamicznością współczesnego otoczenia. Producentka odpowiedziała, że w tej trudnej sytuacji zespół odpowiedzialny za organizację festiwalu skupiał się głównie na tym, aby jego realizacja doszła do skutku i aby jego charakter został zachowany.

Druga część wypowiedzi producentki świadczy jednak o jej efektywnym podejściu do nieprzewidzianych zdarzeń: „teraz z perspektywy czasu staramy się wyciągnąć z tego, co się wydarzyło jak najwięcej dobrych praktyk” (Rozmowa z Producentką FŁ4K przeprowadzona dn. 19.12.2020 roku).

Warto zatrzymać się również przy wspomnianym wcześniej hasle festiwalu, choć zostało wymyślone jeszcze przed pandemią, „wybrzmiało z większą siłą, stało się bogatsze w znaczenia” (Rozmowa z Producentką FŁ4K przeprowadzona dn. 19.12.2020 roku).

Owa przyszłość, zdaniem realizatorów edycji zorganizowanej w 2020 roku, przyszła wcześniej niż wszyscy się tego spodziewali, niemal wdarła się w życie Łodzi, zostawiając po sobie zarówno nadzieję, jak i niepokój. Przyszłość bez powrotu, która „zmienia zwyczaje i zamyka drzwi, ale otwiera nowe perspektywy” (Festiwal Łódź Czterech Kultur, strona internetowa).

O metaforycznym przygotowaniu lemoniady (nowa wartość) z cytryn (niepowodzenie/zagrożenie) można mówić w przypadku fotoreportażu „Puste Miasto” stworzonego w zespole FŁ4K przez Anetę Wawrzotę i Grzegorza Habryna z HaWa. Artyści sfotografowali kilkadziesiąt łódzkich miejsc, zwykle kojarzonych z ruchem, ludzką aktywnością, zgiełkiem, tłokiem, a które w odpowiedzi na nagły wybuch pandemii – zamarły, stanęły w miejscu, opustoszały. Autorka fotorelacji, Aneta Wawrzota, tak opisuje emocje towarzyszące jej podczas realizacji projektu: „Zachwyliła nas niezwykła symetria, jaka niespodziewanie wyłoniła się z tej odsoniętej przestrzeni. Zaskakujący porządek miejsc zwykle «zabałaganionych» ludźmi, samochodami, straganami” (Festiwal Łódź Czterech Kultur, strona internetowa). Z kolei Grzegorz Habryn podsumowuje pracę nad reportażem zdaniem: „Sami czuliśmy dziecięcą radość biegając po pustym mieście, otwartym jakby tylko dla nas” (Festiwal Łódź Czterech Kultur, strona internetowa). Producentka festiwalu, omawiając „Puste Miasto”, dodaje, iż to właśnie Łódź jest głównym bohaterem FŁ4K oraz miejscem kulturalnych spotkań, dlatego pandemia koronawirusa stała się szansą na uchwycenie ewolucji przestrzeni, zatrzymanie

w kadrach tej niecodziennej chwili (Festiwal Łódź Czterech Kultur, strona internetowa). Projekt ten jednoznacznie wpisuje się w myśl zasady „lemoniady”, twórcy w pełni wykorzystali potencjał sytuacji nadzwyczajnego zagrożenia, bez zaistnienia której ujęcie miasta w całkowitym bezruchu byłoby niemożliwe.

## 5. WNIOSKI

Festiwale miały duże znaczenie dla społeczeństw będących na etapie wychodzenia z recesji. Historia pokazuje, iż festiwale, jako forma współuczestnictwa, nierzadko powstawały w momencie zakończenia kryzysów, wstrząsów czy traum. Jawiły się jako zwiastun odrodzenia się nastrojów społecznych, jako znak wyjścia z kryzysu (Czyżewski et al. 2020d). Możliwość wzięcia udziału w wydarzeniach kulturalnych zorganizowanych w ramach Festiwalu Łódź Czterech Kultur po wielomiesięcznej walce z chorobą zakaźną miało niewątpliwie duże znaczenie dla uczestników festiwalu. Podczas konferencji stanowiącej zapowiedź programu FŁ4K producentka wydarzenia stwierdziła, iż „festiwal będzie może uboższy w wydarzenia, ale z pewnością bogatszy w znaczenia i relacje” (E-teatr, strona internetowa). To zdanie oddaje wyjątkowy charakter omawianej edycji festiwalu.

Celem artykułu było zaprezentowanie założeń teorii efektuacji jako metody, której zastosowanie może determinować sukces wydarzenia kulturalnego w czasach nadzwyczajnego zagrożenia. W wyniku przeprowadzonych badań jakościowych zidentyfikowano czynniki, które wskazują na wykorzystanie w praktyce przez organizatorów zasad podejścia efektuacyjnego w procesie decyzyjnym dotyczącym kształtu wydarzenia kulturalnego. Program festiwalu zmieniał się kilkakrotnie, ostateczny kształt przedsięwzięcia znacząco odbiegał od pierwotnej wersji i był zależny od posiadanych zasobów oraz dostosowany do aktualnej sytuacji w kraju i na świecie. Dobór wydarzeń artystycznych był podyktowany oceną ryzyka poniesienia strat. Organizatorzy FŁ4K przywiązują dużą wagę do budowania sieci relacji, współpraca z podmiotami zewnętrznymi opiera się na zasadzie partnerstwa i realizowania wspólnych celów. Decyzje podejmowane przez producentkę były wynikiem jej regularnej i samodzielnej kontroli sytuacji. Organizatorka nie starała się tworzyć predykcji, dokonywała weryfikacji rzeczywistości i na tej podstawie projektowała wydarzenia, dostosowując ich obraz do aktualnych zmian. W działaniach organizatorów można także dostrzec kierowanie się zasadą „lemoniady”. Pomimo sytuacji nadzwyczajnego zagrożenia, wyciągnięto jak najwięcej dobrych praktyk, a także stworzono nową jakość w postaci fotoreportażu „Puste Miasto”, który w normalnych warunkach, w zatłoczonym, dużym mieście nie miałby szans nigdy powstać. Za adaptacją FŁ4K do warunków pandemicznych stoi zatem wykorzystanie przez producentkę Kamilę Golik w organizacji tego przedsięwzięcia elementów znanych z koncepcji efektuacji. Zespół festiwalu czuwał nad tym, aby uczestnicy wydarzenia przestrzegali zasad reżimu sanitarnego, dlatego udało się zrealizować program w bezpiecznej formule. Po zakończonej edycji nie odnotowano żadnych zgłoszeń dotyczących zachorowań na COVID-19 w trakcie trwania festiwalu.

W artykule zaprezentowano znany z nauk o przedsiębiorczości mechanizm efektuacji, który nie był do tej pory szerzej poruszany w polskim piśmiennictwie. Dodatkowym walorem naukowym jest fakt zastosowania techniki znanej z obszaru biznesu do sektora publicznego, w tym sektora kultury. Dziedzina naukowa „zarządzanie kulturą” nie wypracowała własnych narzędzi, w związku z tym istotne jest umiejętne wykorzystanie dostępnych narzędzi z sektora prywatnego. W literaturze przedmiotu można odnaleźć definicję przedsiębiorczości: „Przedsiębiorczość najprościej można określić jako sztukę radzenia sobie w przeróżnych sytuacjach życiowych. Można ją wytrenować i się jej nauczyć” (Lichniak, 2009, s. 71). Takie postrzeganie przedsiębiorczości uzasadnia zaadaptowanie koncepcji efektuacji jako narzędzia badawczego działalności kulturalnej. Należy także podkreślić znaczenie tej metody w kontekście organizowania wydarzenia kultural-

nego w czasach nadzwyczajnego zagrożenia. Analiza uzyskanych wyników wykazała, iż praktyczne wykorzystanie założeń modelu efektuacji pozwoliło realizatorom uzyskać elastyczność organizacyjną, która to z kolei stanowi jedną z determinant osiągnięcia efektywności.

Powyższa analiza i jej wyniki wskazują na potencjał przeprowadzenia dalszych badań w celu zweryfikowania, czy zaprezentowana w artykule technika efektuacji miała także zastosowanie w innych obszarach aktywności kulturalnej w dobie pandemii COVID -19. Stworzenie kolejnych studiów przypadku da podstawę do uogólnienia wyników, będzie sprawdzianem teorii efektuacji jako skutecznego narzędzia do osiągnięcia efektywności w sytuacjach kryzysowych. Warto też rozszerzyć pole badawcze i dokonać analizy, czy podejście efektuacyjne reprezentują nie tylko menedżerowie, ale także inne podmioty wchodzące w skład sieci relacji (wykonawcy, podwykonawcy, wolontariusze itd.).

**FINANSOWANIE** | Nie dotyczy.

**KONFLIKT INTERESÓW** | Autorka deklaruje brak konfliktu interesów.

**DOSTĘP DO DANYCH** | Autorka udostępni dane, na prośbę zainteresowanych.

**WKŁAD AUTORÓW** | Nie dotyczy.

## BIBLIOGRAFIA

- Adamus, J., & Paluch, M. (2012). Wydarzenia kulturalne w mieście przemysłowym. Przykład Łodzi. *Turystyka Kulturowa*, 9, 35-54. <http://turystykakulturowa.org/ojs/index.php/tk/article/view/303/289>
- Biskupski, Ł., & Majewski, T. (2010). Festiwal Dialogu Czterech Kultur w Łodzi – studium przy(u)padku. *Kultura Współczesna*, 66(4), 45-60. [https://www.nck.pl/upload/archiwum\\_kw\\_files/artykuly/lukasz\\_biskupski\\_tomasz\\_majewski\\_-\\_festiwal\\_dialogu\\_czterech\\_kultur\\_w\\_lodzi.\\_studium\\_przy-u-padku.pdf](https://www.nck.pl/upload/archiwum_kw_files/artykuly/lukasz_biskupski_tomasz_majewski_-_festiwal_dialogu_czterech_kultur_w_lodzi._studium_przy-u-padku.pdf)
- Centrum Dialogu im. Marka Edelmana w Łodzi, strona internetowa. <https://www.centrumdialogu.com/en/lodz-czterech-kultur-4>
- Chandler, G. N., De Tienne, D. R., & Mc Kelvie, A., Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375-390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Cieślak, J., & Skąpa, A. (2016). Nowe tendencje w kształceniu innowacyjnych przedsiębiorców. *Horyzonty Wychowania*, 15(34), 309-322. <https://doi.org/10.17399/HW.2016.1534018>
- Czyżewski, K., Fogler, J., Gałązka, A., Hausner, J., Machnowska-Góra, A., Niezabitowski, M., Komar, M., Łysak, P., Opatowicz, A., Piaskowski, R., Purchla, J., Ronduda, Ł., Sanetra-Szeliga, J., Szlendak, T., Szymańska, A., & Świątkowska, B. (2020a). *Alert Kultura 1. Pierwsza do wygaszenia, ostatnia do wybudzenia*. <https://oees.pl/alerty-eksperckie/>
- Czyżewski, K., Fogler, J., Gałązka, A., Hausner, J., Machnowska-Góra, A., Niezabitowski, M., Komar, M., Łysak, P., Opatowicz, A., Piaskowski, R., Purchla, J., Ronduda, Ł., Sanetra-Szeliga, J., Szlendak, T., Szymańska, A., & Świątkowska, B. (2020b). *Raport Kultura. Pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Kultura w czasie pandemii COVID-19*. <https://oees.pl/raporty/>
- Czyżewski, K., Fogler, J., Gałązka, A., Hausner, J., Machnowska-Góra, A., Niezabitowski, M., Komar, M., Łysak, P., Opatowicz, A., Piaskowski, R., Purchla, J., Ronduda, Ł., Sanetra-Szeliga, J., Szlendak, T., Szymańska, A., & Świątkowska, B. (2020c). *Ekspertyza 23. Pandemia w kulturze. Szansa na pozytywną zmianę?* <https://oees.pl/ekspertyzy/>
- Czyżewski, K., Fogler, J., Gałązka, A., Hausner, J., Machnowska-Góra, A., Niezabitowski, M., Komar, M., Łysak, P., Opatowicz, A., Piaskowski, R., Purchla, J., Ronduda, Ł., Sanetra-Szeliga, J., Szlendak, T., Szymańska, A., & Świątkowska, B. (2020d). *Alert Kultura 6. Festiwale w czasie pandemii*. <https://oees.pl/alerty-eksperckie/>
- Drucker, P. F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza.
- Drucker, P. F. (2008). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: MT Biznes.

- Duliniec, E. (2018). Mechanizmy decyzyjne w przedsiębiorstwach wcześniej umiędzynarodowionych. *Gospodarka Narodowa*, 294 (2), 99-127. <https://doi.org/https://doi.org/10.33119/GN/100550>
- Essig, L. (2015). Means and ends: A theory framework for understanding entrepreneurship in the US arts and culture sector. *Journal of Arts Management Law and Society*, 45(4), 227-246. <https://doi.org/10.1080/10632921.2015.1103673>
- E-teatr, strona internetowa. <https://e-teatr.pl/lodz-szczygiel-i-ginczanka-na-festiwalu-lodz-czterech-kultur-605>
- Festiwal Łódź Czterech Kultur, strona internetowa. <https://www.4kultury.pl/>
- Festiwal Łódź Czterech Kultur, strona internetowa. <https://2020.4kultury.pl/2-news/290-fl4k-2020-3-6-wrzesnia>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(5), 1019-1051. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2012.00537.x>
- Fiszbak, J. (2013). *Mity „ziemi obiecanej” w regionalnej literaturze Łodzi. Między grą wyobraźni, fikcją literacką, a historią*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Górski, S. (1904). *Łódź społeczna. Obrazki i szkice publicystyczne*. Łódź: Księgarnia Narodowa. <https://fbc.pionier.net.pl/details/nnvtrV7>
- Götz, M., (2018). Przemysł czwartej generacji (przemysł 4.0) a międzynarodowa współpraca gospodarcza. *Ekonomista*, 4, 385-403. <http://www.pte.pl/pliki/1/8905/Ekonomista2018-4-strony-8-26.pdf>
- GUS (2000a). *Wpływ pandemii Covid-19 na podmioty działające w obszarze kultury w I kwartale 2020 r.* <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/wplyw-pandemii-covid-19-na-podmioty-dzialajace-w-obszarze-kultury-w-pierwszym-kwartale-2020-r-,23,1.html>
- GUS (2000b). *Wpływ pandemii Covid-19 na podmioty działające w obszarze kultury w II kwartale 2020 r.* <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/wplyw-pandemii-covid-19-na-podmioty-dzialajace-w-obszarze-kultury-w-drugim-kwartale-2020-r-,23,2.html>
- Janowski, A. (1903). *Wycieczki po kraju. IV. Na szlaku nowej kolei. Warszawa – Łowicz – Łódź – Kalisz*. Warszawa: Księgarnia Jana Fiszera Nowy Świat 9. <http://bc.wbp.lublin.pl/dlibra/doccontent?id=2910>
- Kołodziej, K. (2008). Między „ziemią obiecaną” a „złym miastem” – cała (?) prawda o Łodzi w publicystyce i prasie warszawskiej. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Litteraria Polonica*, 10, 253-272.
- Kołodziej, K. (2010). Między „ziemią obiecaną” a „złym miastem” – cała (?) prawda o Łodzi w publicystyce i prasie warszawskiej, cz. 2. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Litteraria Polonica*, 13, 177-188.
- Krawczyk-Bryłka, B., Stankiewicz, K., Tomczak, M. T., & Ziemiański, P. (2019). Efektuacyjność modelu mentalnego przedsiębiorczości. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 15(2), 59-69. <https://doi.org/10.24917/20833296.152.4>
- Krawczyk-Bryłka, B., Stankiewicz, K., Tomczak, M. T., & Ziemiański, P. (2018). Modele mentalne przedsiębiorczości: wskaźniki efektuacyjne vs kauzalne. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(10), 215-229.
- Krawczyk-Bryłka, B., Stankiewicz, K., Tomczak, M. T., & Ziemiański, P. (2020). Zasada szalonego patchworku – efektuacja jako inspiracja do kształtowania relacji i postaw biznesowych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 16(1), 225-236. <https://doi.org/10.24917/20833296.161.18>
- Krawczyńska-Zaucha, T. (2019). A new paradigm of management and leadership in the VUCA world. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, 141, 221-230. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.141.16>
- Krupski, R. (2008). *Elastyczność organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Kuligowski, W. (2019). Od sacrum do line up’u. Pojęcie festiwalu w humanistyce i naukach społecznych. W: A. W. Brzezińska, & K. Smyk (red.), *Festiwale, konkursy, przeglądy, a ochrona niematerialnego dziedzictwa kulturowego* (s. 15-32). Lublin-Wrocław-Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Kulturalny Wrzesień, program realizowany przez TVP 3 Łódź. <https://lodz.tvp.pl/49998200/kultura-wrocila-i-tetni-zyciem-pokazalismy-to-w-programie-kulturalny-wrzesien>
- Kurczewska, A. (2012). W jaki sposób myślą przedsiębiorcy? – czyli „Jeśli mogę kontrolować przyszłość, nie muszę jej przewidywać”. *E-mentor*, 47(2). <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/47/id/965>
- Kwiecień, A. (2018). Elastyczność funkcjonowania podmiotów gospodarczych a sukces i kreacja wartości przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 377, 52-65. <http://fbc.pionier.net.pl/id/oai:www.sbc.org.pl:362330>

- Leśniczak, R. (2018). Wizerunek Festiwalu „Łódź Czterech Kultur” w łódzkich dziennikach w perspektywie framing analysis. *Studia Medioznawcze*, 75(4), 61-70. <https://doi.org/10.33077/uw.24511617.ms.2018.4.43>
- Lichniak I. (red.). (2009). *Nauka o Przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Majchrzak, M. (2020). Odporność przedsiębiorstwa w czasach nadzwyczajnych zagrożeń. Adaptacja koncepcji resilience. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 54(1), 32-44. <https://doi.org/10.33119/KNoP.2020.54.1.3>
- Masłyk-Musiał, E. (2003). *Organizacja w ruchu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Mizerek, H. (2017). Studium przypadku w badaniach nad edukacją. Istota i paleta zastosowań. *Przegląd Pedagogiczny*, 1, 9-22.
- Pichlak, M. (2014). Wpływ otoczenia na generowanie i przyjmowanie innowacji w organizacji. *Przegląd Organizacji*, 5(892), 7-12. <https://doi.org/10.33141/po.2014.05.01>
- Poprawski, M., Jakubowska, A., Firych, P., Męgarski, M., Brodniewicz, M., Landsberg, P., Kieliszewski, P., Kędzierska, R., Kłosiwicz, E., Michalczuk, J., Zielińska, K., Gorgoń, J., Węglarska, K., & Wróblewski, F. (2015). *Oddziaływanie festiwalu na polskie miasta. Studium kompetencji kadr sektora kultury oraz synergii międzysektorowej*. Poznań: Związek Miast Polskich. <http://rok.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2016/02/Oddzia%C5%82ywanie-Festiwalu-na-Polskie-Miasta-Raport-z-bada%C5%84-2014-15-ZMP-ROK-v2.2.pdf>
- Qureshi, M. S., & Mahdi, F. (2014). Impact of effectuation based interventions on the intentions to start a business. *Business Review*, 9(2), s. 143-157. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1277>
- Rajchel, D. (2014). Wielokulturowość jako artefakt na przykładzie Miasta Łódź. *Studia Humanistyczne AGH*, 13/3, 185-195. <http://dx.doi.org/10.7494/human.2014.13.3.185>
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263. [https://www.researchgate.net/publication/228264546\\_Causation\\_and\\_Effectuation\\_Toward\\_A\\_Theoretical\\_Shift\\_from\\_Economic\\_Inevitability\\_to\\_Entrepreneurial\\_Contingency](https://www.researchgate.net/publication/228264546_Causation_and_Effectuation_Toward_A_Theoretical_Shift_from_Economic_Inevitability_to_Entrepreneurial_Contingency)
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Bodmin: MPG Books Ltd. <https://www.elgaronline.com/view/9781843766803.xml>
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2013). An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1). <https://doi.org/10.2307/259121>
- Schwab, K. (2018), *Czwarta rewolucja przemysłowa*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2012). Przeżyje najlepiej dostosowany. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 22(2), 131-140.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2013). Adaptacja kooperatywna. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie*, 52(1147), 119-126. <https://doi.org/10.34658/oiz.2013.52.119-126>
- Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 340, 141-153. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.13>
- Szpitter, A., Sadkowska, J. (2016). Wykorzystanie macierzy VUCA do oceny ryzyka otoczenia projektowego. *Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance*, 14, (2/1), 401-414. [bwmeta1.element.ekon-element-000171443636](https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.13)
- Tkaczyk, T. P. (2009). Przemiany w teoriach przedsiębiorstwa. W: I. Lichniak (red.), *Nauka o Przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia* (s. 29-68). Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Urząd Miasta Łodzi, strona internetowa. <https://uml.lodz.pl/aktualnosci/arttykul/festiwal-lodz-czterech-kultur-2020-predstawiamy-program-id35157/2020/6/23/>
- Urząd Miasta Łodzi, strona internetowa. <https://uml.lodz.pl/kalendarz-wydarzen/wydarzenie/festiwal-lodz-czterech-kultur-2020-id35736/2020/09/7/>
- Wieczorek, P. (2018). Czwarta rewolucja przemysłowa – wizja przemysłu nowej generacji – perspektywa dla Polski. *Kontrola Państwowa* 63, 3(380), 89-115. [bwmeta1.element.desklight-81f54f02-3d65-4724-8abe-912eb4113507](https://doi.org/10.15611/pn.2014.340.13)
- Wojtkowiak, G. (2015). Rola elastyczności w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlanym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 855. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1(74), 321-331. <https://doi.org/10.18276/frf.2015.74/1-27>
- Wójcik, P. (2013). Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu. *E-mentor*, 48(1). <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/48/id/983>



- Zamorska, K. (2020). Pięć rewolucji przemysłowych – przyczyny, przebieg i skutki (ujęcie historyczno-analityczne). *Studia BAS*, 3(63), 7-23. <https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2020.19>
- Ziębicki, B. (2010). Elastyczność jako kryterium efektywności organizacyjnej. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 234, 387-396. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/11089/297>
- Ziemiański, P., Czaplińska, P. (2018). Zastosowanie założeń koncepcji efektuacji w organizowaniu wydarzenia kulturalnego – studium przypadku. *Zarządzanie w Kulturze*, 19(4), 437-451. <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.18.025.10519>

## FESTIVAL IMMUNITY DURING PANDEMIC. USING THE EFFECTUATION THEORY MECHANISM DURING ORGANIZATION OF THE LODZ OF FOUR CULTURES FESTIVAL

### ABSTRACT

**PURPOSE:** The COVID-19 pandemic has caused unprecedented changes in many areas of socio-economic life around the world. The unexpected situation forced the organizations to review the way they function and operate. The public sector was also faced with such threats, including the cultural sector, which is even more strongly required to rationally manage of public funds. The challenge for the managers of the cultural area was to achieve flexibility, which will allow for effective adaptation to changing conditions. The aim of the article is to present the assumptions of the effectuation theory as a method the use of which can determine the success of a cultural event in times of extraordinary danger. Effectuation thinking is seen as a way of dealing with an uncertain future, it is based on the control of resources, building open relationships with partners and turning unforeseen events into new possibilities.

**DESIGN/METHOD:** This article presents the theoretical background regarding effectivity as a flexibility ensuring tool, which in turn is the key criterion of organizational effectiveness. Then the results of qualitative research based on a single case study were presented, in which an interview with the producer of the Lodz Four Cultures Festival, responsible for its organization during the ongoing coronavirus pandemic, was conducted.

**RESULTS/FINDINGS:** This article presents the theoretical background regarding effectivity as a flexibility ensuring tool, which in turn is the key criterion of organizational effectiveness. Then the results of qualitative research based on a single case study were presented, in which an interview with the producer of the Lodz Four Cultures Festival, responsible for its organization during the ongoing coronavirus pandemic, was conducted.

**ORIGINALITY/VALUE:** The effectuation theory, popular in entrepreneurship sciences around the world, has not been sufficiently discussed in polish literature. Using of the effectuation mechanism, as a tool of a public cultural sector management, is the scientific added value of this article. Presented in article analysis shows a potential for doing a further researches to verify, if the theory of effectuation had application in other cultural activity areas during a COVID-19 pandemic.

**KEYWORDS:** effectuation, change, festival, pandemic, efficiency, adaptation.

**JEL:** effectuation, change, festival, pandemic, efficiency, adaptation.