

Effektuation

*Brug de ressourcer du har til rådighed og
naviger i det ukendte.*

Indhold

EFFEKTUATION	3
EFFEKTUATION SOM UNDERVISNINGSMETODE	4
FUGL-I-HÅNDEN / BIRD-IN-HAND	6
KAUSAL VS EFFEKTUEL	7
TÅLELIGT TAB / AFFORTABLE LOSS.....	8
KLUDETÆPPE / CRAZY QUILT	9
LIMONADE PRINCIPPET / LEMONADE PRINCIPLE.....	10
EFFEKTUELT ENTREPRENØRSKAB.....	11
HENVISNINGER	12

Effektuation

Udgangspunktet for effektuation er, at fremtiden betragtes som noget der kan påvirkes gennem handlinger. Man kan med andre ord skabe sine egne muligheder. Metoden er udviklet af Saras Sarasvathy¹. Det verdenssyn, der er udgangspunkt for metoden, kalder Sarasvathy for pilot-on-the-plane.

Sarasvathys teori om effectuation beskriver en tilgang til beslutningstagning og handling i processer, hvor man med afsæt i de ressourcer, man har til rådighed, identificerer det næste, bedste skridt for at nå sine mål. Dermed kan man også justere indsatsens retning i forhold til den effekt, ens handlinger har.

Effektuation står i modsætning til kausallogik, hvor man definerer et fast mål og nøje planlægger den proces, man vil gennemgå for at nå målet. Den kausale fremgang er ofte ikke hensigtsmæssigt at anvende i processer, der er præget af uforudsigelighed og usikkerhed, som f.eks. innovationsprocesserne i den kunstneriske praksis og virksomhed.

Med effektuation er der altså tale om en ikke-lineær tilgang til at arbejde i en ikke-kausal proces.

¹ Sara Sarasvathy er professor ved Virginia University. Hun udviklede de grundlæggende principper for teorien om effektuation i 2001 og arbejder stadig intensivt med den i dag. Se referencer bagerst i miniguident.

Effektuation som undervisningsmetode

Som underviser kan du anvende effektuation til at styrke den studerendes procesforståelse og handlekraft. Dette kan gøre sig gældende i det kunstneriske udviklingsarbejde såvel som i det kunstneriske og kulturelle entreprenørskab.

Helt grundlæggende kan det gøres ved at lade den studerende identificere det næste, bedste skridt i en given proces. På denne baggrund træffes de nødvendige beslutninger, og den studerende kan handle med afsæt i disse ud fra de fire principper for effektuation.

De fire principper for effektuation, Sarasvathy har beskrevet som en del af metoden, er disse:

Bird-in-hand Du skaber løsninger med de ressourcer, du har til rådighed her og nu.

Affordable Loss Du bør kun investere det i dit projekt, som du er villig til at tabe.

Crazy Quilt Du tilføjer dit projekt nye ressourcer ved at indgå forpligtende samarbejder.

Lemonade Fejl og overraskelser er uundgåelige, og de bør anvendes til at opdage og udforske nye muligheder i den fremadrettede bevægelse.

Du kan anvende tilgangen i det omfang, det er meningsfuldt for din undervisning og vejledning af den studerende. Det kan f.eks. være, at du kan anvende effektuation som grundlaget for et længere forløb ved at lade den kunstneriske innovationsproces være det gennemgående fokus. Her kan den eller de studerende undervejs i processen anvende de fire principper i det kunstneriske udviklingsarbejde.

Du kan også anvende principperne som temaer i korte, afgrænsede undervisningsforløb eller i tværfaglige processer, hvor kompetenceafklaring (bird-in-hand) kan hjælpe de studerende med at tydeliggøre, hvad de kan bidrage med i processen og projektet. Det vil da også medvirke til, at projekter opstår med afsæt i den kunstneriske faglighed.

Tilgangen er også anvendelige i vejledningsforløb, der har som målsætning af opbygge den kunstneriske virksomhed, lige som du også kan bruge den som udgangspunkt for de entreprenørielle spørgsmål og processer, den studerende skal håndtere i sin praksis.

Uafhængigt af hvordan du anvender effektuation i din undervisning eller vejledning, så er det centralt, at du giver den studerende plads til at agere og handle selvstændigt i henhold til logikken for effektuation – det er den studerende, der er pilot on the plane.

Som underviser eller vejleder er det vigtigt at huske, at effektuation som en tilgang til læring skal anvendes i en iterativ proces, hvor de studerende selvstændigt anvender metodens verdenssyn og principper til at navigere efter. Tilgangen kan derfor ikke faseopdeles i en stramt berammet struktur.

Du kan navigere i og arbejde med effektuation ved at anvende fire de principper, Sarasvathy har beskrevet som en del af metoden.

De kommer her igen:

Bird-in-hand	Du skaber løsninger med de ressourcer, du har til rådighed her og nu.
Affordable Loss	Du bør kun investere det i dit projekt, som du er villig til at tabe.
Crazy Quilt	Du tilfører dit projekt nye ressourcer ved at indgå forpligtende samarbejder.
Lemonade	Fejl og overraskelser er uundgåelige, og de bør anvendes til at opdage og udforske nye muligheder i den fremadrettede bevægelse.

Fugl-i-hånden / Bird-in-hand

Det er bedre med en fugl i hånden end ti på taget. Princippet handler om at skabe muligheder og udføre handlinger med afsæt i de ressourcer, der er til rådighed her og nu. Det handler om effektiv fremdrift i stedet for kausale processer.

Start processen med at spørge:

- Hvem er du?
- Hvad ved du?
- Hvem kender du?

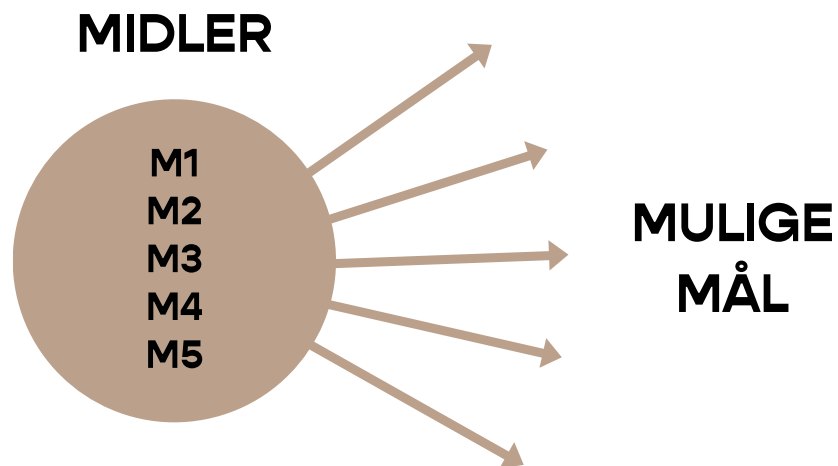
Det kan være hensigtsmæssigt at tilbyde viden om metoder, der kan understøtte eller inspirere til anvendelsen af Bird-in-hand princippet i en entreprenørskabsproces.

Metoder, der især fungerer godt i anvendelsen af dette princip, er mindmap, interessentanalyse, aktantmodellen og værdiøvelser. Du kan læse mere om de enkelte metoder og hvordan du kan anvende dem i [ENTREWIKI på CAKIs hjemmeside](#).

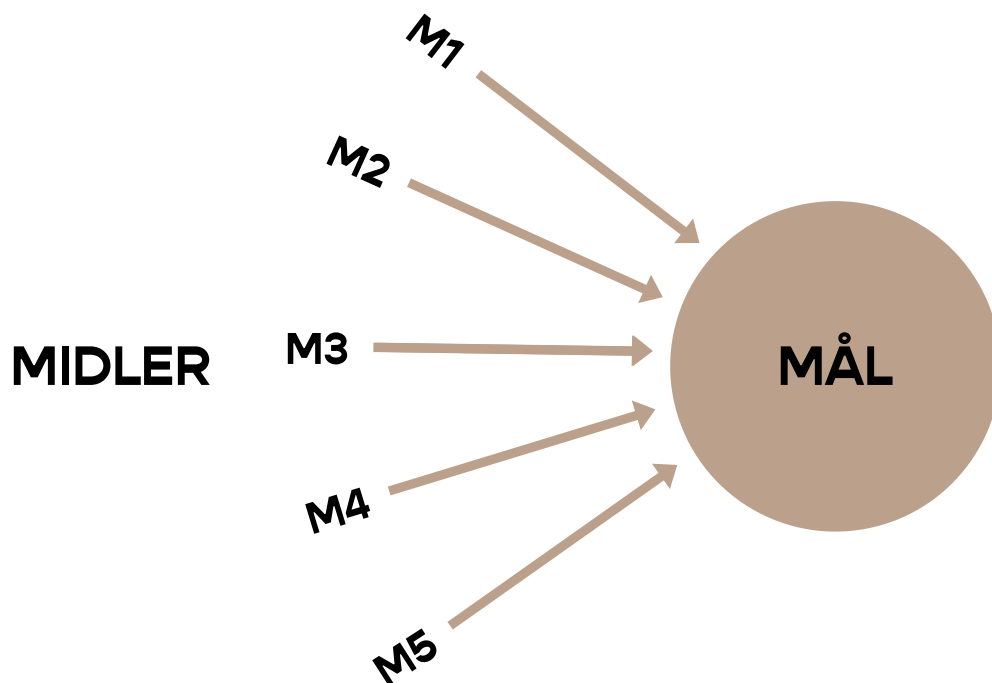
- Interessentanalyse
- Økosystem
- Værdiøvelser
- Billedkort
- Design en workshop
- Mindmap
- Bagtalelse
- Aktantmodellen

Kausal vs Effektuel

Den **kausale proces**, hvor et forudbestemt mål nås via et valg mellem en række tilgængelige midler:



Den **effektuelle proces**, hvor man forestiller sig et eller flere mål med afsæt i de ressourcer, der er til rådighed her og nu:



Tåleligt tab / affordable loss

Man skal kun investere det i sit projekt, som man er villig til at tabe.

Man kan minimere risikoen i et projekt ved kun at investere det, som man er villig til at miste – frem for at fokusere på, hvad man kan opnå, hvis projektet lykkes.

Man øver sig dermed i at træffe beslutninger og udføre handlinger, hvor man kan overskue eventuelle tab, hvis handlingerne ikke får det forventede udfald. Samtidig kan man bevare kontrollen ved at tage små skridt i en retning i stedet for at arbejde imod langsigtede mål med uforudsigelige udfald.

For studerende handler dette princip i høj grad om at blive gode til at bruge deres tid, så der skabes mest mulig læring igennem arbejdet med deres projekt.

Metoder, der især fungerer godt i anvendelsen af dette princip, er Business Model Canvas, Innovationsmatrix og aktantmodeller.

Du kan læse mere om de enkelte metoder og hvordan du kan anvende dem i [ENTREWIKI på CAKIs hjemmeside](#).

- Innovationsmatrix
- Business Model Canvas
- Aktantmodellen
- Changeboards

Kludetæppe / crazy quilt

Det tredje princip handler om forpligtende samarbejder. Ved at arbejde strategisk med partnerskaber og samarbejder, kan man tilføre sit projekt nye ressourcer.

Det handler først og fremmest om, hvordan man inviterer interesserede og gerne forskelligartede partnere ind i processen eller projektet frem for at opsøge aktører, som i virkeligheden ikke er tilgængelige eller interesserede i at deltage.

I dette ligger en forståelse af, at når man inviterer samarbejdspartnere med nye og anderledes perspektiver ind i processen, må man også være åben for, at projektet kan ændre sig som følge heraf. Sarasvathy kalder den type partnersamarbejde for Crazy quilt, fordi det er præget af brogede og skæve mønstre.

I en undervisningssituation handler det om, at de studerende identificerer, hvilke partnere der er brug for til at løse en opgave på de rette tidspunkter i processen og justere projektet herefter.

Metoder, der især fungerer godt i anvendelsen af dette princip, er:
Økosystem, værdiøvelser og design-en-workshop.

Du kan læse mere om de enkelte metoder og hvordan du kan anvende dem i [ENTREWIKI på CAKIs hjemmeside](#).

- Interessentanalyse
- Værdiøvelser
- Økosystem
- Design en workshop

Limonade princippet / Lemonade principle

Det fjerde princip handler om, at omveje og fejl er uundgåelige i entreprenørskabsprocesser – og at fejl og omveje kan bidrage positivt til projektets udvikling ved at skabe nye muligheder. Derfor skal den studerende øve sig i at kunne identificere de udviklingsmuligheder og den læring, der kan være i disse situationer.

Du bør som underviser eller vejleder gøre de studerende opmærksomme på, at det kan være ok at træde ved siden af i processen – det kan være en hidtil ukendt vej, der leder til nye muligheder, og det er både accepteret og forventet. Det handler om at øve sig på at identificere og forholde sig til uforudsete situationer i sin egen proces.

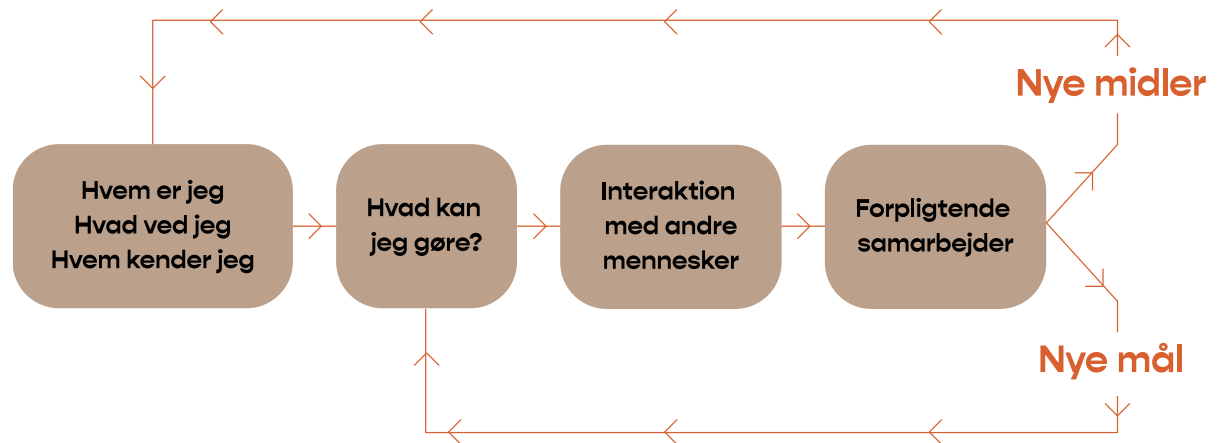
I forhold til et undervisningsforløb, der afsluttes med en udprøvning, kan det være en fordel at skrive ind i læringsmålene for forløbet, at det er forventeligt, at der opstår omveje undervej i processen, og at fejl er accepteret. Princippet stemmer i den forbindelse også fint overens med foretagsomhed² som læringsmål.

Følgende metoder kan understøtte eller inspirere til anvendelsen af limonade-princippet i en entreprenørskabsproces: pre-typing, prototyper og skitser.

- Hurtige prototyper (rapid prototyping)
- Planlægning af prototype-tests
- Skitse (penneprove)

² Se "Foretagsomhed" i ENTREWIKI

Effektivt Entreprenørskab



Henvisninger

www.effectuation.org

Sarasvathy, S (2001): *What makes entrepreneurs entrepreneurial*, The Darden Graduate School of Business Administration

Sarasvathy, S et. al. (2011): *Effectual Entrepreneurship* Routledge



CENTER FOR
ANVENDT
KUNSTNERISK INNOVATION

Publikation udgivet af CAKI

Center for anvendt kunstnerisk innovation

Et videnscenter for kunstsolerne

Andre miniguider i serien:

Effektuation

Moms

Skat

Kontraktforhandling

CV

Online portfolios

Pitching

Frivillighed

Prissætning og forhandling

Virksomhedsformer

Registrering af personligt ejet virksomhed

Find flere publikationer på www.caki.dk