**Scheda informativa**

**«Effectuation» e «Causation» –** **Due diverse**

**Logiche decisionali**

***Definizione***

*«LEffectuation è una logica del pensiero e dell'azione inconsciamente preferita dagli imprenditori esperti. Se si è consapevoli dell'effectuation, la mentalità e l'agire imprenditoriale diventano apprendibili.*»

Prof. Saras D. Sarasvathy, University of Virginia  
(Fonte: <https://www.effectuation.at/ueber-effectuation/>)

«Effectuation» può essere definito *il* "metodo imprenditoriale". In effetti si tratta di un metodo o un approccio utilizzato da imprenditori esperti per avviare e sviluppare le aziende. Il termine «Effectuation» (in italiano effettuazione o approccio effettuale) riassume una visione generale e un certo numero di euristiche condivise e applicate da imprenditrici e imprenditori esperti.

La visione generale può essere descritta come segue: poiché il futuro può essere modellato, non è possibile o necessario fare previsioni, determinare il momento perfetto per avviare un'attività o trovare un’idea imprenditoriale ottimale. Invece, ha più senso concentrarsi su ciò che può essere controllato come, ad esempio, avere una conversazione con un'imprenditrice un imprenditore che ha esperienza nel campo, prendere una decisione su quanto denaro investire e quanto tempo consacrare all'avvio dell'attività. Per la ricercatrice Saras Sarasvathy, che l'ha «scoperto», l'approccio effettuale contrasta con l'approccio causale, in cui si lavora su un piano d'azione predeterminato nel modo più ottimale possibile, e che è spesso preferito dalle manager e dai manager (The Society for Effectual Action, 2018).

L'approccio effettuale si basa su una logica particolarmente utile quando l'azione avviene nell'incertezza (cfr. il concetto di problemi mal strutturati nella scheda *Apprendimento attraverso l’esperienza personale o apprendimento esperienziale*). Quando le fondatrici o i fondatori vogliono realizzare un progetto innovativo, agiscono sempre nell'incertezza. Per esempio, le reazioni della clientela e della concorrenza non possono essere previste. Se il prodotto coinvolge una tecnologia complessa, la questione della fattibilità tecnica potrebbe non avere ancora una risposta. In queste situazioni, ha più senso esplorare agendo che cercare di pianificare l'impianificabile. Le quattro euristiche con cui la prospettiva generale si mostra concretamente nella mentalità e nell'agire imprenditoriale sono descritte in seguito.

Al contrario, «Causation», che possiamo tradurre con approccio causale, si basa su una logica causale: l'obiettivo è definito all'inizio, le risorse e i passi necessari sono pianificati in base all'obiettivo. L'uso di questa logica è particolarmente adatto quando la pianificazione è possibile e ha senso. Questo è il caso, ad esempio, quando una Startup si sviluppa in un ambiente poco dinamico con un prodotto che esiste già sul mercato in forma uguale o simile. Per esempio, l'acquisizione di una falegnameria può essere facilmente pianificata con logiche causali.

***Le cose più importanti relative al tema «Effectuation»***

Prima che un'idea sia trasformata in un'azienda funzionante, è necessario prendere un gran numero di decisioni e compiere molti passi. Ma come prendono queste decisioni i fondatori e le fondatrici? Come fanno a determinare cosa fare dopo o come usare le loro risorse limitate? Un modo di procedere può essere quello di fissare un obiettivo e poi pianificare i passi necessari per raggiungerlo. Tuttavia, questo presuppone un’effettiva e realistica pianificazione nelle aree rilevanti (ad esempio le reazioni della clientela, la pianificazione delle vendite o i margini).

Ci possono essere situazioni in cui una pianificazione realistica è possibile, per esempio, se una persona sta iniziando la propria attività in un settore in cui ha già molta esperienza e il mercato cambia lentamente. Se un falegname si mette in proprio dopo cinque anni di lavoro come dipendente in una falegnameria e pensa di lanciarsi sul mercato con un'offerta molto simile, probabilmente è in grado di stimare con una certa precisione i margini di profitto. Tuttavia, se entra sul mercato con un'idea di prodotto o servizio molto innovativa, opera nell'incertezza. In questo caso, non ci sono dati empirici disponibili. Al contrario, importanti questioni restano senza risposta: le clienti e i clienti desiderano un tale servizio? Quali funzionalità del prodotto sono importanti per loro? Quali non lo sono?

Lo stesso vale per ambienti competitivi molto dinamici. Anche qui, le previsioni e i pronostici, per quanto sofisticati siano i metodi usati per farli, di solito non hanno nulla a che fare con la realtà. In questi casi, si opera nell'incertezza. In condizioni di incertezza risulta vantaggioso seguire un approccio di effettuazione.

***L'effettuazione si manifesta con quattro euristiche e un principio generale***

Ma come si manifesta un approccio effettuale nel pensiero e nelle azioni imprenditrici e imprenditori esperti? Sulla base di studi empirici, è stato possibile identificare i quattro seguenti principi:

1. **Cominciare da quello che si ha (**principiodelbirdin hand**)**: imprenditrici e imprenditori esperti quando iniziano un'attività prendono in considerazione le risorse a loro disposizione:

* **Chi sono io?** In questo caso giocano un ruolo importante i tratti del carattere, le preferenze e le capacità.
* **Che cosa so?** Qui che entrano in gioco l'istruzione e la formazione, la competenza e l'esperienza.
* **Chi conosco?** Si tratta di reti personali e professionali.

Sulla base di queste risorse, le imprenditrici e gli imprenditori immaginano le possibili direzioni in cui la loro azienda potrebbe svilupparsi e iniziano ad agire. Speso procedono a piccoli passi. Senza una pianificazione elaborata, iniziano direttamente con l'attuazione dell'idea. Ogni attività può portare a cambiamenti nell'orientamento dell'azienda. Gradualmente, si cristallizzano degli obiettivi che sono sia auspicabili che raggiungibili. L'orientamento aziendale che si sviluppa nel tempo è in definitiva una combinazione delle idee e delle aspirazioni di chi fonda e delle altre persone e partner coinvolti nel processo (Society for Effective Action, 2018b).

1. **La perdita sostenibile (Affordable Loss Principle):** le decisioni sull'introduzione di nuovi prodotti sono spesso prese dai e dalle manager sulla base di analisi di mercato. Vengono lanciati i prodotti che promettono il maggior rendimento. Le imprenditrici e gli imprenditori esperti ribaltano questo modo di pensare. Invece di pensare al profitto atteso, considerano quanto sono disposti a rischiare per la loro idea. Quello che si è disposti a investire dipende dalla persona e dalla sua situazione. Prendendo le decisioni in base a ciò che si è pronti a perdere, ci si rende indipendenti dalle previsioni e dai pronostici. I fondatori e le fondatrici invece possono concentrarsi sulle opportunità imprenditoriali; preferibilmente quelle che comportano il minor costo possibile in caso di fallimento, ma che allo stesso tempo aprono opportunità interessanti per il futuro. Questo non significa che imprenditrici e imprenditori esperti non perseguano idee per le quali si può perdere un sacco di denaro, o che fondatrici e fondatori non si impegnino a guadagnare molto denaro. Significa solo che non è possibile prevedere il successo delle idee imprenditoriali innovative. Al contrario, il tempo, il denaro e le altre risorse che si è disposti a investire possono essere quantificati in anticipo. Quindi ci si concentra su ciò che si può controllare (Society for Effectual Action, 2018c).
2. **Il principio della limonata (Lemonade Principle).** Questo principio rimanda al proverbio inglese «Se la vita ti dà limoni, fai una limonata». In altre parole, fai il meglio con quello che hai. Nel contesto *dell'effectuation*, questo è inteso come la capacità delle fondatrici e dei fondatori esperti di trarre vantaggio dall'inaspettato. Nella maggior parte dei progetti, le sorprese e gli eventi non pianificati sono negativi. Tuttavia, se chi fonda non si concentra su un'idea specifica o su un «mercato» predefinito, qualsiasi imprevisto può alla fine portare a preziose opportunità imprenditoriali (Society for Effectual Action, 2018d).
3. **Il principio del patchwork (Crazy Quilt Principle).** Qui il focus è sulla ricerca di collaborazioni con partner piuttosto che sulla concorrenza. Concentrarsi sulle imprese concorrenti non ha comunque molto senso, perché tenendo conto dei principi dell’effettuazione, la definizione preliminare di un mercato target non c'è. Di conseguenza, non si può sapere quali aziende appartengono alla concorrenza, ed è per questo che analisi dettagliate della competitività del mercato hanno poco senso. Le aziende partner possono fornire tempo, denaro o altre risorse e aiutare a sviluppare ulteriormente l'azienda. Questo principio può quindi essere ben combinato con il *principio della perdita sostenibile*, che riguarda anche l'avvio di un'impresa con il minor numero possibile di risorse finanziarie. Le collaborazioni in partenariato possono essere stipulate con altre aziende, ma anche con altre parti interessate. Per esempio, impegni di clienti o fornitori, ottenuti prima che un prodotto sia finito, possono aiutare a ridurre le incertezze. La crescente rete di partnership strategiche influenza quindi anche il mercato in cui l'azienda opera (fonte per questo principio: Society for Effective Action, 2018e; traduzione libera).

Tutti e quattro i principi rappresentano modi diversi in cui imprenditrici e imprenditori interagiscono con il loro ambiente per organizzarlo. Corrispondono quindi alla visione generale descritta sopra nel paragrafo *Definizione*. Questa visione generale è anche descritta come il "**principio del pilota d'aereo**". Naturalmente, non si può controllare tutto, ma i principi di effettuazione incoraggiano a compiere il passo successivo concentrandosi su quelle cose che possono influenzare direttamente ciò che si farà. Per esempio incontrando una persona del settore (perché si conosce qualcuno), fissando un investimento proprio massimo (ad esempio un massimo del 50% del proprio tempo di lavoro durante un anno e un massimo di chf 50.000,-) o entrando in una partnership con una società che persegue un'idea molto simile. Il *principio del pilota d'aereo* riconosce che il pensiero e l'agire imprenditoriale avvengono nell'incertezza e che quindi ha poco senso preparare in anticipo calcoli di profitto e rischi o simili.

***Paragone fra Causation e Effectuation***

La differenza tra l'approccio causale e l'approccio effettuale si può osservare nei diagrammi seguenti. In una logica causale (figura 1), l'idea concreta costituisce il punto di partenza. In un secondo momento si analizza il progetto nel dettaglio e si valuta come implementarlo nel miglior modo possibile. Anche le risorse necessarie vengono determinate e poi messe a disposizione. Il processo è quindi «pensare, pensare, pensare, agire» (Effectuation Forschung Praxis, n.d.).

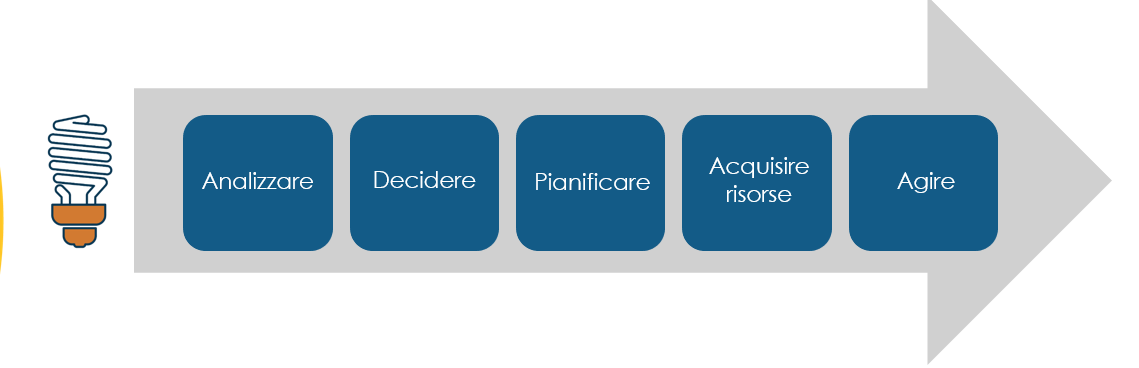


Figura 1: il processo della “logica causale”

Nel processo di effettuazione (figura 2), invece, si parte in maniera casuale cominciando dalle risorse disponibili (Chi sono io? Cosa so? Chi conosco?), solo in seguito si decide cosa fare e come. Successivamente il progetto, spesso ancora molto vago, viene esposto ad altri per trovare nuovi partner che potrebbero essere coinvolti. Con ogni nuovo partner, i mezzi e quindi le risorse di base si ampliano. Questo influenza anche le azioni possibili. Adottando la stessa procedura si possono attraversare diversi cicli, grazie ai quali gli obiettivi diventano più chiari. Il processo può dare vita a cose nuove: nuovi prodotti, nuovi servizi o nuovi mercati. Il processo è quindi «pensare, agire, pensare, agire...» (Effectuation Research Practice, n.d.).

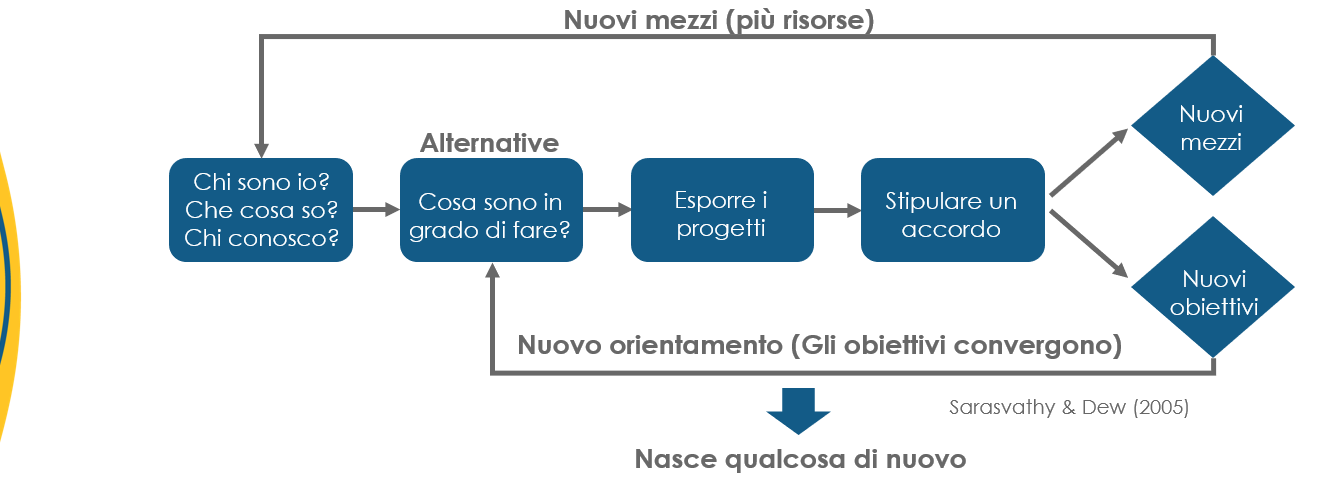


Figura 2: il processo della “logica d’effettuazione”

***Lo studio di Dew, Read, Sarasvathy e Wiltbank (2009)***

*Gli scienziati cognitivi si sono a lungo occupati (e lo fanno tuttora) del tema della «conoscenza esperta», cioè hanno cercato di determinare in che modo la conoscenza e le abilità di esperte ed esperti differiscano effettivamente da quelle della gente comune. La ricercatrice Saras Sarasvathy - insieme ad altri - ha approfondito questa questione nel contesto della creazione di imprese. Allora, quali sono le conoscenze e le abilità tipiche di imprenditrici e imprenditori esperti e di successo?*

*Le ricercatrici e i ricercatori hanno sviluppato un caso di studio su un gioco per computer fittizio chiamato "Venturing" (anche il gioco in questione affrontava il tema dell'imprenditorialità). Il caso di studio è stato presentato a un gruppo di 27 imprenditrici e imprenditori esperti e a un gruppo di 37 studenti di management. Le imprenditrici e gli imprenditori esperti dovevano possedere alcuni requisiti quali: aver fondato diverse aziende, avere almeno 15 anni di esperienza imprenditoriale e aver raggiunto un successo notevole («prestazioni superiori»). Nello specifico, dovevano tutte/i aver portato con successo una società in borsa.*

*Alle/ai partecipanti dello studio è stato poi chiesto di completare il caso di studio e di pensare ad alta voce a come avrebbero iniziato un'attività e creato un mercato per il prodotto «Venturing". Prima è stato chiesto loro di pensare alle informazioni di cui avrebbero avuto bisogno per avviare un'attività e come avrebbero cercato di ottenerle. In seguito, dopo aver ricevuto informazioni relative al mercato sono state/i invitate/i a identificare, sempre pensando ad alta voce, passi concreti per la fondazione dell'impresa Startup.* *Le riflessioni sono state registrate e analizzate con metodi quantitativi e qualitativi. Le analisi hanno permesso di constatare che le imprenditrici e gli imprenditori esperti hanno proceduto nel processo di fondazione in modo fondamentalmente diverso rispetto alle studentesse e agli studenti di management. Le studentesse e gli studenti di management hanno selezionato i segmenti target considerati promettenti sulla base delle previsioni. Tendevano anche a seguire procedure che si trovano nei libri di management per giungere alle decisioni. Le imprenditrici e gli imprenditori esperti invece hanno dato molta meno importanza alle previsioni.* *A volte le hanno ignorate del tutto o hanno sostenuto che non fossero da prendere sul serio. Si sono invece concentrati sulle cose che potevano controllare, anche se questo significava modificare gli obiettivi o la visione della loro attività. L'équipe di ricerca ha chiamato questo approccio «effectual»: partire dai mezzi esistenti, esplorare nuovi possibili effetti e nuovi obiettivi imprevisti. Le studentesse e gli studenti di management hanno avuto un approccio diametralmente diverso: si sono basati su obiettivi predeterminati e hanno cercato i mezzi giusti per raggiungerli.*

*Che i due gruppi agissero diversamente non è stata una sorpresa. Tuttavia, il fatto che gli approcci differissero così tanto e che fossero addirittura diametralmente opposti è stata una novità. Le procedure e le euristiche probabilmente si erano radicate nel corso degli anni in cui le imprenditrici e gli imprenditori esperti erano stati attivi e le studentesse e gli studenti erano stati istruiti alla formazione causale.*

*Oltre allo studio di Dew et al. (2009) qui citato, si raccomanda come letteratura di base l'articolo «Causation and Effectuation: Forward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency» (Sarasvathy, 2001) e il libro «Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise» (Sarasvathy, 2008). Un testo suggestivo che contiene anche citazioni chiarificatrici dei partecipanti allo studio, è l'articolo "How Great Entrepreneurs Think" (https://www.inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think.html).*

***Il tema «Effectuation» nell’ambito del programma myidea***

L'uso dei principi di Effectuation e Causation nel processo imprenditoriale non si escludono a vicenda. Le fondatrici e i fondatori usano entrambi gli approcci, in base al compito da svolgere. Anche le persone in formazione dovrebbero usare entrambi gli approcci, in funzione del compito e della situazione. Tuttavia, dal punto di vista del team del progetto Mentalità e spirito imprenditoriale, è importante enfatizzare i principi dell'Effectuation nella formazione degli insegnanti, perché di solito nella formazione a livello di scuola professionale predominano gli approcci causali. Le procedure che corrispondono ai principi dell'effettuazione sono aperte e non permettono la classificazione in *giusto* e *sbagliato* e sono quindi a volte poco familiari sia alle persone in formazione che alle/agli insegnanti.

***Le idee possono diventare concrete anche con il passare del tempo***

Quando si svolge il progetto myidea, l'attenzione si concentra sullo sviluppo di un'idea e di un modello di business, nonché di un prodotto o servizio (nel migliore dei casi fino a una versione demo o prototipo). Ci possono essere team che sanno fin dall'inizio su quale idea vogliono lavorare. Se si tratta di un'idea che non è completamente nuova, l'uso di procedure e approcci causali per sviluppare ulteriormente l'idea è abbastanza appropriato.

Tuttavia, ci saranno anche dei team che nelle prime due o tre settimane non sapranno esattamente su quale idea vogliono lavorare o che scarteranno la loro idea iniziale. Non è però escluso che i membri del team abbiano già un'idea della direzione che vogliono prendere o che abbiano diverse opzioni fra le quali scegliere. In questo caso, può essere utile perseguire un approccio effettuale. Questo significa che i membri del team compiono già i primi passi e «esplorano strada facendo» senza sapere esattamente come sarà l'idea alla fine. In termini concreti, questo potrebbe significare, per esempio, che il team persegue prima due idee in parallelo, intrattiene discussioni con persone esterne o considera di nuovo quale delle idee è più in linea con le risorse del team (Chi sono io? Cosa posso fare? Chi conosco?). Le/gli insegnanti possono sostenere questo processo e non dovrebbero mai spingere un team a impegnarsi troppo presto su una sola idea. È comunque importante che le persone in formazione entrino in azione, anche se l'obiettivo non è ancora chiaro.

***«Effectuation» come possibile contenuto d'insegnamento nel programma***

L'argomento «Effectuation» fa parte della formazione degli insegnanti, ma non del programma per le persone in formazione. Tuttavia, se c'è tempo a disposizione, nulla impedisce di discutere l'argomento anche in classe. Come introduzione, e come viene fatto nella formazione degli insegnanti, è opportuno utilizzare due giochi, uno di Effectuation (ad esempio un gioco di costruzione con pezzi di materiale o blocchi che possono essere messi insieme in modo arbitrario, senza una soluzione predefinita) e uno di Causation (ad esempio un gioco di puzzle in cui tutti arrivano allo stesso risultato). L'esperienza effettiva dei due approcci rende più facile per le persone in formazione capire le differenze. Tuttavia, in seguito è importante anche discuterne. Per esempio, si possono affrontare i seguenti punti:

* **Comunicazione**: nel gioco Effectuation, la comunicazione è spesso più importante e impegnativa che nel gioco Causation, perché il passo successivo richiede una negoziazione o qualcuno che proponga un'idea in modo tale che gli altri la seguano.
* **Grado di innovazione**: nel gioco Effectuation, sono possibili risultati innovativi. Nel gioco Causation, dove tutti lavorano per lo stesso risultato, è impossibile.
* **Efficienza contro creatività:** nel gioco Causation, il team che mette insieme il puzzle più velocemente vince (ad esempio grazie a buone strategie come ordinare per bordi e colori o la ripartizione efficace del lavoro fra membri del team); nel gioco Effectuation, ciò che conta è la creatività e fare il miglior uso possibile delle risorse di tutti i partecipanti.

***«Effectuation» Come metodo usato nel corso del programma myidea***

I principi di effettuazione possono e devono essere applicati durante l'attuazione del programma. Nella tabella 1 sono descritte alcune idee.

Tabella 1: integrazione dei principi di effettuazione nel programma myidea

|  |  |
| --- | --- |
| **Principi di effettuazione** | **In che modo le persone in formazione possono utilizzare il principio all'interno del programma myidea?** |
| **Partire da quello che si ha:** fare il massimo con le proprie risorse. Chiedetevi: chi sono io? Che cosa so? Chi conosco? | Durante il processo di sviluppo dell'idea, gli studenti possono essere incoraggiati a usare le loro risorse, per esempio:   * La generazione e la scelta dell'idea imprenditoriale può essere basata sui punti di forza e sugli interessi delle persone in formazione (questa logica è anche applicata con il metodo «Usa i tuoi punti di forza», uno dei tre metodi suggeriti per generare idee). * La progettazione dell'idea imprenditoriale può essere realizzata anche in base ai punti di forza delle persone in formazione. Per esempio, in base ai propri punti di forza si possono fare considerazioni su quali aspetti relativi alla creazione del valore dovrebbero essere eseguiti nella propria azienda e quali invece da aziende partner. L'orientamento, per esempio una focalizzazione evidente sulla sostenibilità, può anche essere adattato ai propri interessi. * Quando si intende testare la propria idea, ottenere un feedback o sviluppare un prototipo, si può ricorrere ai contatti esistenti come gli amici, la famiglia o l'azienda formatrice. |
| **La perdita sostenibile:** determinare chiaramente in anticipo quali perdite sono sostenibili. | * Anche se le persone in formazione si limitano a simulare la Startup, possono valutare in anticipo quanto sono disposte a investire durante lo svolgimento del programma myidea: quanto tempo ed eventualmente denaro vogliono investire? Forse per la creazione di un prototipo potrebbero anche ricevere del denaro da amici o familiari (questo si orienterebbe al principio del patchwork). |
| **Il principio della limonata:** trasformare anche le presunte cattive notizie in qualcosa di buono. | * Quando gli studenti, in merito alla loro idea, ricevono un feedback negativo da potenziali clienti, possono chiedersi quali messaggi sono contenuti in esso. In altre parole: Cosa dice il feedback su ciò che la clientela vuole veramente? * Può succedere che il calcolo del margine di contribuzione e l'analisi di break-even-point mostrino alle persone in formazione che il calcolo non quadra. Per esempio, i calcoli potrebbero mostrare che la produzione in Svizzera è problematica per ragioni di costo. Questo può essere uno stimolo a ripensare al proprio modello imprenditoriale e all'orientamento dell'azienda. |
| **Il principio del patchwork:** ridurre le incertezze attraverso le collaborazioni e creare insieme nuovi mercati. | * Le persone in formazione possono contattare persone o aziende che operano in un'area simile, per scoprire come potrebbero configurarsi possibili collaborazioni con partner. Anche se queste considerazioni sono «solo» fittizie, permettono di rendersi conto che ogni nuova possibile collaborazione cambia le risorse iniziali e quindi le possibilità dell'azienda. * Le persone in formazione possono fare una prima esperienza con i cosiddetti «pre-impegni». Esempio: se il team è in grado di creare effettivamente il prodotto in una prima versione, chi è disposto a comprarlo a un determinato prezzo? |

Il programma di insegnamento/apprendimento myidea include anche attività che implicano la pianificazione. Queste includono il mini-business plan e il calcolo del margine di contribuzione e del break-even-point. È tuttavia necessario assicurarsi che le persone in formazione siano sempre consapevoli che si tratta di strumenti di lavoro i cui contenuti devono essere adattati di volta in volta, man mano che emergono nuove informazioni. Bisogna anche sottolineare che le cifre che inseriscono nei documenti sono il risultato di molte ipotesi. Alcune di queste ipotesi possono essere verificate dalle persone in formazione già nel corso del programma, ma altre solo quando l'idea sarà realmente attuata, almeno in parte.

***Riferimenti bibliografici***

Buchanan, L. (2011). How Great Entrepreneurs Think. Inc. Magazine. https://www.inc.com/magazine/20110201/how-great-entrepreneurs-think.html

Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S.D. und Wiltbank, R. (2009). Effectual versus Predictive Logics in Entrepreneurial Decision-Making: Differences between Experts and Novices. *Journal of Business Venturing, 24,* 287-309.

Effectuation Forschung Praxis. (o. J.). *Effectuation – was ist das?* https://www.effectuation.at/ueber-effectuation/prinzipien-und-prozess/ [Letzter Zugriff am 19.06.2021].

Sarasvathy, S.S. (2008). *Effectuation. Elements of Entrepreneurial Expertise.* Edward Elgar: Cheltenham, UK und Northampton, MA, USA.

Sarasvathy, S.S. (2001). Causation and effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review,* 26, 243-263.

Society for Effectual Action. (2018a). *Effectuation 101*. https://www.effectuation.org/?page\_id=207 [Letzter Zugriff am 19.06.2021].

Society for Effectual Action. (2018b). *Bird in Hand Principle*. https://www.effectuation.org/?page\_id=4055&principle=bird-in-hand [Letzter Zugriff am 19.06.2021].

Society for Effectual Action (2018c). *Affordable Loss Principle*. https://www.effectuation.org/?page\_id=4055&principle=affordable-loss [Letzter Zugriff am 19.06.2021].

Society for Effectual Action (2018d). *Lemonade Principle*. https://www.effectuation.org/?page\_id=4055&principle=lemonade [Letzter Zugriff am 19.06.2021].

Society for Effectual Action (2018e). *Crazy Quilt Principle*. https://www.effectuation.org/?page\_id=4055&principle=crazy-quilts [Letzter Zugriff am 19.06.2021].