

Współdziałanie logistyczne w sieci humanitarnej

Seria: Monografie i Opracowania nr 313

Jakub Marcinkowski

Współdziałanie logistyczne w sieci humanitarnej



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2024

Recenzja naukowa

Marzenna Cichosz, Jacek Szoltysek

Redakcja wydawnicza

Dorota Pitulec

Korekta

Barbara Łopusiewicz

Opracowanie graficzne, skład i łamanie

Małgorzata Myszkowska

Projekt okładki

Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2024

Nota copyright obowiązuje do 31 marca 2025 roku.

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Od 1 kwietnia 2025 roku publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISSN 2084-6193

ISBN 978-83-67899-50-5 (wersja papierowa)

ISBN 978-83-67899-51-2 (wersja elektroniczna)

DOI: 10.15611/2024.51.2

Cytuj jako: Marcinkowski, J. (2024). *Współdziałanie logistyczne w sieci humanitarnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Jakub Marcinkowski ORCID: 0000-0002-6076-1552

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wykaz skrótów	9
Wstęp	11
1. Rola organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych	27
1.1. Humanitaryzm w perspektywie nauk społecznych	28
1.1.1. Geneza humanitaryzmu.....	28
1.1.2. Postaci pomocy humanitarnej.....	32
1.1.3. Miejsce humanitaryzmu w naukach o zarządzaniu i jakości	34
1.2. Aktorzy pomocy humanitarnej podczas kryzysów humanitarnych	36
1.2.1. Typologia kryzysów humanitarnych	36
1.2.2. Taksonomia aktorów pomocy humanitarnej	38
1.2.3. Zależności sieciowe i kapitał społeczny aktorów pomocy humanitarnej.....	50
1.3. Miejsce logistyki w działaniach organizacji humanitarnych.....	51
1.3.1. Teoria logistyki humanitarnej	51
1.3.2. Wyzwania logistyczne podczas kryzysów humanitarnych	62
1.4. Podsumowanie.....	66
2. Teoria sieci w badaniach organizacji	71
2.1. Sieci i relacje w naukowym programie badawczym zarządzania siecią..	72
2.1.1. Sieć w naukach o zarządzaniu i jakości	72
2.1.2. Relacje międzyorganizacyjne i krótkowzroczność relacyjna sieci.....	82
2.2. Teorie sieci międzyorganizacyjnych	86
2.2.1. Mechanizmy sieciowe	87
2.2.2. Sieć międzyorganizacyjna w perspektywie logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw	89
2.2.3. Społeczne teorie sieci w naukach o zarządzaniu i jakości	93
2.3. Koncepcja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.....	96
2.3.1. Prakseologiczna teoria sprawnego działania a subdyscyplina zarządzania logistyką.....	96
2.3.2. Pojęcie sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	103
2.3.3. Tożsamość sieci	106
2.4. Strategia w ujęciu sieciowym.....	111
2.4.1. Normatywny nurt zarządzania strategicznego	114
2.4.2. Behawioralny nurt zarządzania strategicznego	117
2.5. Podsumowanie.....	127

3.	Metodyka badań empirycznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	131
3.1.	Rekonstrukcja procesów idealizacji i konkretyzacji	132
3.2.	Idealizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.....	135
3.2.1.	Badanie percepcji tożsamości rzeczywistej sieci za pomocą metodyki SNA	135
3.2.2.	Identyfikacja wytycznych do formułowania strategii sieci za pomocą metody delfickiej	149
3.3.	Konkretyzacja badanej sieci i ocena sprawności wariantów strategicznych za pomocą metody delfickiej	159
3.4.	Podsumowanie.....	164
4.	Tożsamość sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	167
4.1.	Potencjał funkcjonowania sieci	168
4.1.1.	Czynniki współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	168
4.1.2.	Makroanaliza sieci	177
4.1.3.	Wprowadzenie do mikroanalizy sieci.....	179
4.2.	Percepcja tożsamości rzeczywistej sieci.....	183
4.2.1.	Krajowy wymiar sieci.....	183
4.2.2.	Ponadnarodowy wymiar sieci.....	189
4.2.3.	Miejscowy wymiar sieci	193
4.3.	Podsumowanie.....	199
5.	Strategia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w nurcie behawioralnym.....	203
5.1.	Wytyczne do formułowania strategii sieci jako założenia idealizujące....	204
5.1.1.	Czynniki współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	204
5.1.2.	Znaczenie strategiczne aktorów pomocy humanitarnej	212
5.1.3.	Uwarunkowania strategii sieci w nurcie behawioralnym	220
5.1.4.	Zestawienie wytycznych do formułowania strategii sieci	229
5.2.	Warianty strategiczne sieci jako model optymalizacyjny w procesie konkretyzacji	232
5.2.1.	Postulaty wspólne dla wariantów strategicznych	235
5.2.2.	Strategia zagospodarowania potencjału logistycznego sieci	236
5.2.3.	Strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci	237
5.2.4.	Strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci	237
5.2.5.	Strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci	238
5.2.6.	Strategia autarkii aktorów humanitarnych w sieci	239
5.3.	Mechanika zrealizowanych procesów idealizacji i konkretyzacji.....	240
5.4.	Ocena sprawności wariantów strategicznych sieci	242
5.5.	Podsumowanie.....	256

Zakończenie	258
Załączniki	268
Bibliografia.....	289
Spis rysunków.....	306
Spis tabel	307
Abstract.....	309

Wykaz skrótów

CATI	<i>computer-assisted telephone interviewing</i> – wywiad wspomagany telefonicznie
ECHO	<i>Directorate-General for European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations</i> – Dyrekcja ds. Pomocy Humanitarnej i Ochrony Ludności Komisji Europejskiej
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i> – Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa
GUS	Główny Urząd Statystyczny
ICRC	<i>International Committee of the Red Cross</i> – Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża
IDP	<i>Internally Displaced Persons</i> – uchodźstwo wewnętrzne
IGO	<i>intergovernmental organization</i> – organizacja międzyrządowa
INGO	<i>international non-governmental organization</i> – międzynarodowa organizacja pozarządowa
IOM	<i>International Organization for Migration</i> – Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji
KPRM	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
LNGO	<i>local non-governmental organization</i> – lokalna organizacja pozarządowa
MKCK	Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża
MONGO	<i>my own non governmental organization</i> – „moja własna” organizacja pozarządowa
MSZ	Ministerstwo Spraw Zagranicznych
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> – Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego
NGO	<i>non-governmental organization</i> – organizacja pozarządowa
NNGO	<i>national non-governmental organization</i> – krajowa organizacja pozarządowa
OCHA	<i>United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs</i> – Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Koordynacji Pomocy Humanitarnej
ONZ	Organizacja Narodów Zjednoczonych
PAH	Polska Akcja Humanitarna
PCK	Polski Czerwony Krzyż
PCPM	Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej
PMM	Polska Misja Medyczna
RCB	Rządowe Centrum Bezpieczeństwa

SLR	<i>systematic literature review</i> – systematyczna analiza literatury
SNA	<i>Social Network Analysis</i> – analiza sieci społecznych
UE	Unia Europejska
USA	<i>United States of America</i> – Stany Zjednoczone Ameryki
UNDP	<i>United Nations Development Programme</i> – Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju
UNHCR	<i>Office of the United Nations High Commissioner for Refugees</i> – Biuro Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i> – Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci
UNRWA	<i>United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East</i> – Agencja Narodów Zjednoczonych ds. Pomocy Uchodźcom Palestyńskim na Bliskim Wschodzie
WFP	<i>World Food Programme</i> – Światowy Program Żywnościowy
WHO	<i>World Health Organization</i> – Światowa Organizacja Zdrowia

Wstęp

Humanitaryzm jest jednocześnie ideą i działaniem praktycznym. Od początków swojej nowożytnej krystalizacji (Barnett, 2011; Redfield i Bornstein, 2011; Trojan, 2018; Zhang, 2022) ewoluował on od rozumienia klasycznego, skoncentrowanego na zatomizowanych działaniach reakcyjnych wobec rannych żołnierzy (Burkle, 2019; Dunant, 1959), do podejścia bardziej zintegrowanego i zinstytucjonalizowanego (Barnett, 2005, 2011), ukierunkowanego na dążenie do minimalizacji cierpienia (Gałąj-Dempniak i Toszek, 2019; ICRC, 2015; Marcinkowski, 2022b; Singer, 2011; Trojan, 2018) w ramach udzielania pomocy humanitarnej (OCHA, 2003; Stockton, 2004). Z biegiem czasu jednym z kluczowych wyzwań stało się zarządzanie ową pomocą, zwłaszcza w świetle zwiększającej się liczby katastrof (EM-DAT, 2021; Humanitarian Outcomes, 2023) i towarzyszących im kryzysów humanitarnych. Ze względu na koncentrację na dystrybucji pomocy humanitarnej do potrzebujących fundamentalnym instrumentem zarządzania tą pomocą stała się logistyka humanitarna. Umożliwia ona planowanie, realizowanie i kontrolowanie strumieni rzeczowych, informacyjnych i ludzkich w sferach zaopatrzenia i dystrybucji na rzecz minimalizacji cierpienia poszkodowanych. Natomiast w ujęciu międzyorganizacyjnym, tj. łańcuchowym i sieciowym, pełni funkcje integrujące i synchronizujące przestrzeń humanitarną.

W rzeczywistości społeczno-gospodarczej dostrzega się coraz większe zainteresowanie tematyką pomocy humanitarnej oraz radzenia sobie ze skutkami kryzysów humanitarnych. Można wyróżnić kilka współczesnych przykładów takich zjawisk w „naszej części świata”. Pierwszym z nich jest kryzys humanitarny na granicy polsko-białoruskiej, od 2021 roku wpisujący się w szerszy kontekst kryzysu migracyjnego w Europie (Jurek, 2022). Drugi przykład związany jest z intensyfikacją wojny rosyjsko-ukraińskiej wskutek pełnoskalowej inwazji Rosji na Ukrainę 24 lutego 2022 roku, która objawia się m.in. nie tylko kryzysem humanitarnym na obszarze konfliktu zbrojnego na terenie Ukrainy, ale także kryzysem na granicy polsko-ukraińskiej, związanym ze wzmożoną liczbą uchodźców wojennych (Grabowska i Pięta-Szawara, 2023). Z kolei trzeci przykład dotyczy wojny Izraela z ugrupowaniem politycznym o charakterze terrorystycznym Hamas jako efektu ataku tego drugiego na państwo Izrael 7 października 2023 roku. W wyniku intensyfikacji konfliktu zaistniał kryzys humanitarny w Strefie Gazy, będący wyzwaniem dla wszystkich podmiotów zaangażowanych w udzielanie pomocy humanitarnej mieszkańcom tego obszaru (UN, 2023). Jednocześnie należy podkreślić, że kryzysy migracyjne czy konflikty zbrojne nie stanowią wyłącznych przyczyn pojawiających się kryzysów humanitarnych, te bowiem mogą być wywołane także innymi rodzajami katastrof chronicznych, jak m.in. pustoszczenie obszarów, niedobór wody pitnej, zmiany klimatyczne czy katastrofy naturalne o długotrwałych skutkach dla lokalnych społeczności (np. powódź, trzęsienie ziemi, tsunami).

Coraz większe rozproszenie geograficzne kryzysów humanitarnych oraz różnorodność podmiotów zaangażowanych w pomoc humanitarną (Marcinkowski, 2022a; Witkowski i Marcinkowski, 2022) sprawiają, że dąży się do poszukiwania partnerów do współdziałania w ramach realizowanych operacji logistycznych. W optyce zarządzania wiąże się to *stricte* z zarządzaniem humanitarnym łańcuchem dostaw (za: Szołtysek, 2010a), który jest kręgosłupem operacji humanitarnych (Lewin i in., 2018) i kluczem do ich powodzenia (Stumpf i in., 2023). Głównymi podmiotami sektora humanitarnego¹ są organizacje humanitarne (Stoddard, 2003) i to w znacznej mierze na nich spoczywa realizacja zadań dystrybucyjnych, przez co są „sercem” operacji logistycznych. Z rozumieniem i analizą ich działań wiąże się logistyka humanitarna, która współcześnie ulega hybrydyzacji (Pokusa, 2022) oraz zyskuje na popularności (Szołtysek, 2010a).

Kolejny, szerszy poziom analizy współdziałania organizacji humanitarnych ukierunkowuje na sieć logistyczną lub sieć dostaw zaadaptowaną bezpośrednio z koncepcji logistyki biznesowej (za: Gołębska, 2004; Patil i in., 2022; Reich i in., 2021). Wówczas mamy do czynienia ze współdziałaniem w ramach strumieni fizycznych i towarzyszących im informacji w obszarze lokalizowania, sterowania, magazynowania oraz realizowania procesów transportowych i dystrybucyjnych (Christopher i Peck, 2005; Witkowski, 2003). Zatem sieci logistyczne są tematyką niezwykle bogatą i pojemną (za: Łupicka, 2005), zwłaszcza w przypadku różnorodnych strumieni przepływów (Świerczek, 2007), a w tej optyce kluczowe pozostaje wykorzystanie potencjału sieci i jego transformacja w pozycję strategiczną (Ciesielski, 2002). Ma to znaczenie fundamentalne z powodu potrzeby koncentracji na współdziałaniu odnoszącym się do integracji i synchronizacji realizowanych procesów (za: Kotzab i in., 2014).

W związku z tym sektor humanitarny ma cechy interesującego i ważnego obszaru badawczego, zwłaszcza w przypadku koncentracji na działaniach logistycznych. A są one bezsprzecznie społecznym wyzwaniem współczesnych czasów (Pokusa, 2022). Dostrzega się bowiem potrzebę wprowadzania innowacji w procesach logistycznych (Altay i in., 2023) czy synchronizacji i koordynacji współdziałania aktorów pomocy humanitarnej (Kovács i Spens, 2007). Jest to zauważalne zwłaszcza w przypadku dużej liczby organizacji pozarządowych i międzyrządowych zaangażowanych w dystrybucję pomocy (Polman, 2016), co wynika wprost z szerszego ujęcia problemów dotyczących upolitycznienia i instytucjonalizacji humanitaryzmu (Barnett, 2005). W sektorze tym zauważalna jest zintensyfikowana liczba operacji logistycznych, które skutkują powielaniem się funkcji aktorów pomocy humanitarnej (Christensen, 2006; Cochrane i Davis, 2020; Polman, 2016; Ryfman, 2007). Duża liczba podmiotów i dywersyfikacja dostawców (Moshtari i in., 2021) skutkują wyzwaniem z formalizacją współdziałania, co zasadniczo utrudnia koordynację na poziomie strategicznym (za: Pedraza-Marti-

¹ Idąc za M.E. Porterem (1997), przez sektor (*industry*, tłumaczone jako sektor, branża czy gałąź) rozumie się grupę konkurujących przedsiębiorstw wytwarzających dobra substytucyjne. Zatem sektorem humanitarnym będzie grupa organizacji zajmujących się wytwarzaniem produktów i usług z przeznaczeniem humanitarnym.

nez i van Wassenhove, 2012). Współdziałanie w sektorze humanitarnym wymaga tworzenia wartości (Pateman i in., 2013), niemniej jest zasadniczo utrudnione z powodu preferencyjnego nastawienia organizacji humanitarnych do selektywnie wybranych partnerów (Kovács i Spens, 2009), a także ich konkurowania między sobą (Szołtysek, 2010a). Literatura przedmiotu pośrednio i bezpośrednio ukierunkowuje na potrzebę współdziałania aktorów pomocy humanitarnej. W sytuacjach kryzysu pojawia się bowiem nadmiar produktów pomocowych (Polman, 2016), co prowadzi do bezpośrednich problemów magazynowych i transportowych (Marcinkowski, 2022a, s. 223). Z tego też względu w ramach pomocy humanitarnej wspomina się o imperatywie zaopatrywania i dostaw w kategoriach sprawności (Tatham i Christopher, 2018).

Chociaż logistyka humanitarna jest mocno związana z kategorią skuteczności (Thomas i Kopczak, 2005, s. 24), to kategoriami szeroko omawianymi w literaturze są również efektywność i wspomniana sprawność². Są bowiem autorzy włączający do rozumienia istoty logistyki humanitarnej efektywność (m.in. Łupicka, 2012; Thomas i Kopczak, 2005, s. 24; Thomas i Mizushima, 2005) czy sprawność (m.in. Szołtysek, 2010a; Witkowski i Marcinkowski, 2022). Z drugiej strony inni autorzy wskazują, że efektywność nie jest priorytetem działań, bo ważne jest sprawne dostarczenie pomocy, nawet jeśli będzie to nieefektywne kosztowo (m.in. Witkowski, 2020, s. 106; Witkowski i Marcinkowski, 2022). W każdym razie dostrzega się, iż efektywność logistyki biznesowej może być przełożona na kategorie skuteczności i sprawności (Pokusa, 2022), przy czym wszelkie inspiracje winny być osadzone na głównym celu pomocy humanitarnej (Negi i Negi, 2021). Gdy założy się potrzebę synchronizacji i rytmiczności procesów logistycznych podczas działań pomocowych, to kategoria sprawności przyjmuje istotne znaczenie (za: Szołtysek, 2010a).

Ogniwa humanitarnego łańcucha dostaw czy sieci logistycznej realizują działania wpisujące się w zarządzanie zapasami, zaopatrzenie, dystrybucję, planowanie czy zarządzanie informacjami (Patil i in., 2022). Zatem ogniwa partycypują w wymianie rzeczowej i informacyjnej oraz przyczyniają się do tworzenia wartości na bazie strumieni przepływów rzeczowych, ludzkich i informacyjnych. Przyjmując taką perspektywę, działania logistyczne w ramach operacji humanitarnych można rozpatrywać w ramach logistyki zaopatrzenia oraz logistyki dystrybucji. Operacje logistyczne podczas akcji humanitarnych skupiają się przede wszystkim na transporcie, składowaniu i dostarczaniu dóbr pomocowych do potrzebujących (Łupicka, 2012). Niemniej w przypadku obu rodzajów logistyki różny będzie poziom zaangażowania aktorów pomocy humanitarnej. Nie zmienia to faktu, że trudno wypracować ramy działań, które zintegrowałyby aktorów ze sobą (Schwarz i in., 2023). Odpowiedzią jest m.in. współdziałanie, będące warunkiem koniecznym powodzenia operacji humanitarnych.

² Efektywność oznacza stopień osiągnięcia celów przy minimalizacji kosztów bądź maksymalizacji celu przy istniejących kosztach. Innymi słowy, jest to relacja między wynikami a wykorzystanymi zasobami (Gębczyńska, 2012). Z kolei sprawność, która w dalszej części monografii zostanie ujęta w kategoriach prakseologicznych, oznacza „wymagany, pożądany poziom wybranych przejawów działalności logistycznej” (Szołtysek, 2010a, s. 18).

W ostatnim czasie w literaturze przedmiotu dostrzega się potrzebę współdziałania w sektorze humanitarnym. Problematyka sieci humanitarnych stała się kwestią strategiczną (Hong, 2023). Z jednej strony badania wskazują na tematykę partnerstwa finansowego (Pascucci, 2021), z drugiej zaś – na kategorię relacji i potrzebę ich eksploracji w sektorze humanitarnym (Johnson i in., 2018; Rojas Trejos i in., 2023). Tym samym współdziałanie może być rozpatrywane zarówno w kategoriach kontraktu, jak i poza-kontraktowo, w ramach utrzymywania formalnych i nieformalnych relacji przez ogniw w humanitarnym łańcuchu dostaw czy sieci logistycznej. Gdy organizacje wchodzące ze sobą w relacje mają dopełniające się cele, to kreowane jest współdziałanie międzyorganizacyjne, na kanwie którego tworzone są sieci międzyorganizacyjne złożone z autonomicznych ogniw (za: Kawa, 2017, s. 6). Współdziałanie jest centralną osią w naukach o zarządzaniu i jakości, wynika z prakseologii i ma znamienne znaczenie dla zarządzania strategicznego (Czakon, 2015a) oraz wymaga sprawności (Wiatrak, 2003). Problemy wynikające z utrudnionych procesów współdziałania logistycznego są dostrzegalne także w dyskusjach badaczy i praktyków (m.in. Frota Neto i in., 2008; Jahre, 2017; Jahre i Jensen, 2010; Kiba-Janiak, 2016; Simpson i in., 2017), w tym w ujęciu koordynacji i integracji w sektorze humanitarnym (Marcinkowski, 2019, 2022b; Witkowski i Marcinkowski, 2022) czy wyzwani humanitarnego łańcucha dostaw (Marciniak i Sienkiewicz-Małyjurek, 2022). Na występowanie **luki badawczej** w tym zakresie wskazał również T. Pokusa (2022), identyfikując potrzebę projektowania mieszanych i hybrydowych humanitarnych łańcuchów dostaw, które będą odzwierciedlać „przyszłą organizację podmiotów związanych z pomocą”. Stąd pojawia się potrzeba kreowania tzw. czystych postaci logistyki, które według J. Szoltyśka (2010b) nie występują w praktyce, ale są „pewnymi teoretycznymi wzorcami”. Można więc wskazać na **lukę poznawczą** związaną z projektowaniem wzorcowych, modelowych sieci humanitarnych.

Znaczenie sieci bazujących na więziach wzrasta (Stańczyk-Hugiet, 2012a), mimo że w takim ujęciu sieć jest pewnym modelem lub metaforą (Gorynia, 2007, s. 76), postacią niesformalizowaną i swobodnym związkiem (Stańczyk-Hugiet, 2015, s. 399). Badanie sieci międzyorganizacyjnych w naukach o zarządzaniu i jakości stanowi fascynujące wyzwanie, zwłaszcza że dominuje w nich fragmentaryczny charakter (Stańczyk-Hugiet, 2011). Pod koniec pierwszej dekady XXI wieku analiza powiązań sieciowych była na wstępnym etapie rozwoju teoretycznego w polskojęzycznej literaturze przedmiotu (za: Ratajczak-Mrozek, 2009), mimo tego, iż sieci gospodarcze są jedną z najszybciej rozwijających się obszarów badań (Czakon, 2015b). Na przestrzeni kolejnych lat rozwój teoretyczny przyspieszył, co jest widoczne w publikacjach zarówno obcojęzycznych (np. Barabasi, 2016; Borgatti i in., 2013; Borgatti i Halgin, 2011; Brandes i in., 2013; Copping i in., 2022; Kim i in., 2011; Klimas i in., 2023a; Klimas i in., 2023b; Sloane i O'Reilly, 2013; Zakrzewska-Bielawska i in., 2023), jak i polskojęzycznych (np. Czakon, 2011, 2012, 2015a, 2015b; Dyduch i Bratnicki, 2015; Klimas, 2014, 2016, 2020; Niemczyk, 2013, 2015; Stańczyk, 2018; Stańczyk-Hugiet, 2012b, 2015). W literaturze przedmiotu identyfikowana jest potrzeba dalszych badań nad sieciami międzyorganizacyjnymi (Broekel i Hartog, 2013; Czakon, 2005), także z uwzględnie-

niem kontekstów logistycznych (Kawa, 2017; Kawa i Czakon, 2020; Klimas, 2016; Marcinkowski, 2022b), humanitarnych (Choi i in., 2001; Hajiheydari i in., 2018; Kilby, 2008; Marcinkowski, 2022b), tożsamościowych (Stańczyk, 2018) i strategicznych (Child i in., 2005; Gulati, 1998; Otte i Rousseau, 2002).

Ostatni z kontekstów badania sieci międzyorganizacyjnych, tj. kontekst strategiczny w ramach subdyscypliny zarządzania strategicznego, dostarcza mozaiki podejść do formułowania i implementacji strategii (za: Narayanan i in., 2011). Można bowiem wyszczególnić różnorodne rodzaje strategii sieci międzyorganizacyjnych (Stańczyk-Hugiet, 2012b), w sektorze humanitarnym omawianych w ramach m.in. klastrowania (Cozzolino, 2012, s. 20; Jahre i Jensen, 2010). Niemniej same strategie można rozpatrywać w np. obrębie dwóch heterodoksyjnych nurtów zarządzania strategicznego, tj. normatywnego i behawioralnego (za: Czakon, 2020a). W obrębie tego drugiego znajdują się wyzwania związane z uwzględnianiem ograniczeń otoczenia (Stańczyk-Hugiet, 2012b, s. 252), które w sektorze humanitarnym przyjmują postać wręcz piramidalną. Jest to tym bardziej istotne w świetle konstatacji, iż organizacje humanitarne postrzegane są jako ubogie w procesach usieciowienia (Kilby, 2008), co zasadniczo otwiera ścieżkę analizy na nurt behawioralny. Z kolei w ujęciu metodycznym badanie tzw. sieci jednomodalnych i dwumodalnych nie jest powszechne w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, co stanowi **lukę badawczą** (Ujwary-Gil, 2017), podobnie jak badanie sieci międzyorganizacyjnych w obszarze logistyki, które dopiero niedawno pojawiło się w literaturze (Kawa i Czakon, 2020). Można zatem wskazać na **lukę poznawczą i metodyczną** dotyczącą sposobów badania sieci humanitarnych w subdyscyplinie zarządzania logistyką. Tym bardziej, iż wspomniane wcześniej klastrowanie, dostrzegalne w literaturze przedmiotu ostatnich lat, „sprzyja podejmowaniu badań w tym zakresie” (Gąsiorowska-Mącznik, 2022).

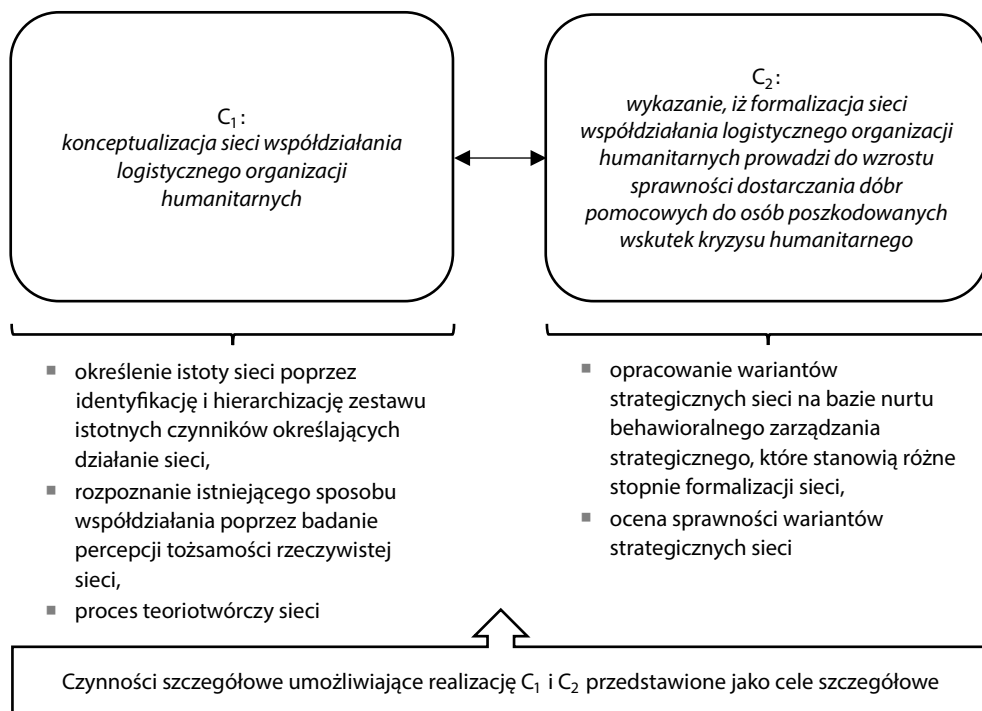
Nie bez powodu dostrzega się, że paradygmat sieciowy, który wiąże się z badaniem sieci międzyorganizacyjnych i jest jedną z charakterystyk naukowego programu badawczego³ zarządzania siecią, jest przykładem współczesnego paradygmatu o charakterze holistycznym, który daje możliwość analizowania danego problemu badawczego z wielu różnorodnych perspektyw (Rybicki, 2022). Poza tym w obszarze subdyscypliny zarządzania strategicznego zwraca się uwagę na zagadnienie tzw. myślenia strategicznego, a w jego ramach m.in. na łączenie pozornie sprzecznych stylów, co kreuje myślenie paradoksalne, w którym można jednocześnie eksplorować i eksploatować, a także bazować na intuicji czy analizach (Lichtarski i in., 2022). Taka perspektywa w zarządzaniu strategicznym otwiera pole do szerokiego zastosowania nurtu behawioralnego w optyce sieci, tym bardziej że w myśleniu sektorowym coraz częściej pojawiają się tzw. strategie behawioralne (za: Rybicki, 2023).

³ Naukowy program badawczy stanowią „małe grupy mniej lub bardziej powiązanych ze sobą teorii” (Blaug, 1995, s. 75), które mają praktyczny i formalny wymiar tworzący precyzyjną strukturę badanych teorii (za: Lakatos, 1978, 1995, s. 71-169, 184-196). Każdy program badawczy ma swój tzw. twardy rdzeń złożony z tez niepodlegających falsyfikacji oraz tzw. pas ochronny, skomponowany z pewnych założeń, które mają za zadanie bronić twardego rdzenia (Czetwertyński, 2019, s. 46).

Rozważania w monografii osadzono na gruncie dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości w ramach subdyscyplin zarządzania logistyką oraz zarządzania strategicznego. Korzystanie z ich „wspólnych założeń teoretycznych może przyczynić się nie tylko do zwiększenia spójności logistyki i zarządzania strategicznego, ale także pozwoli na znaczące przyspieszenie ich rozwoju” (Kawa, 2017, s. 9). Rusztowaniem dla prowadzonego wywodu są naukowe programy badawcze zarządzania pomocą humanitarną, zarządzania siecią oraz zarządzania strategicznego, które łącznie pozwalają zbadać i sformułować koncepcję sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Badanie rzeczowej sieci wymaga z jednej strony oceny jej stanu bieżącego, tj. obrazu jej przeszłości, oraz projekcji stanu przyszłego, tj. jej strategii. Wiąże się z tym kategoria tożsamości sieci jako jednej ze struktur poznawczych behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego (za: Czakon, 2020a, s. 173-174). Tematyka tożsamości sieci jest coraz częściej i coraz bardziej różnorodnie omawiana w literaturze przedmiotu (m.in. Partanen i in., 2020; Pera i in., 2016; Stańczyk, 2018; Thomas i Autio, 2014), a przyjmując relacyjną perspektywę na badane zjawisko współdziałania, także w ujęciu sieci relacji (Jones i Volpe, 2011). Brakuje jednak dogłębnych badań łączących tematykę tożsamości sieci z sektorem humanitarnym, a tym bardziej ze współdziałaniem o charakterze logistycznym. Można zatem wskazać na **lukę empiryczną**. Jeśli połączy się ją z potrzebą wprowadzenia zmian w sposobach współdziałania aktorów pomocy humanitarnej podczas kryzysów humanitarnych w obszarze procesów transportowych i magazynowych w ramach działań dystrybucyjnych, to przyjmuje ona postać **luki aplikacyjnej**.

Adaptując prakseologiczną teorię sprawnego działania (za: Kotarbiński, 1957, 1982) oraz dążenie do instytucjonalizacji (Barnett, 2005) i formalizacji humanitaryzmu poprzez działania logistyczne w ramach sieci, należy wyjaśnić kategorie sprawności oraz formalizacji. Sprawność jest rozumiana jako działanie korzystne, skuteczne, staranne, poprawne, dokładne i ekonomiczne, troszczące się o pozytywny wynik (za: Kotarbiński, 1957; 1982; Oldanicka-Poczobutt, 2014; Pszczołowski, 1967, s. 193). W ujęciu sieci logistycznej sprawność ta przyczynia się do powodzenia wszystkich jej członków (Brzeziński, 2010), gdy realizowane działania będą związane z procesem głównym (Chaberek, 2014). W optyce badanej sieci będzie to dotyczyć minimalizacji cierpienia poszkodowanych. Natomiast formalizacja wiąże się z uregulowaniem działań i wynikających z tego korzyści. J.M. Lichtarski (2014) zauważył, iż przyczynia się ona do osiągnięcia wyższego poziomu doskonałości w przypadku struktur organizacyjnych. Formalizacja powiązań w sieci usprawnia komunikację, sprzyja interesowi publicznemu, wyrabia skłonność do kompromisu, a występujące w sieci relacje społeczne podlegają postępującym procesom instytucjonalizacji i formalizacji oraz mają charakter stabilizacyjny (Staniek, 2017, s. 195-199). Formalizacja jest nadto powiązana z kontrolowalnością (za: Światowiec-Szczepańska i Kawa, 2018). Jeśli nałożyć się na to zagadnienie współdziałania logistycznego, to formalizacja bazująca na uregulowaniu będzie dotyczyć norm koordynacji i synchronizacji działań transportowych i magazynowych, które *notabene* prowadzą do integracji sieci.

Wnioski z przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu oraz zidentyfikowane luki badawcze skłaniają do sformułowania celów pracy (rys. W.1), hipotezy badawczej i pytań badawczych. Specyfika niniejszej monografii wymaga postawienia dwóch celów głównych, tj.: *konceptualizacji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych* (C_1) oraz *wykazania, iż formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych prowadzi do wzrostu sprawności dostarczania dóbr pomocowych do osób poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego* (C_2). C_1 wiąże się z określeniem istoty badanej sieci, na którą składa się zestaw czynników naczelných określających jej działanie, rozpoznanie dotychczasowego sposobu współdziałania logistycznego za pomocą badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci oraz teoriiotwórcze opracowanie koncepcji tej sieci. Natomiast C_2 wiąże się z opracowaniem i oceną sprawności wariantów strategicznych sieci, które stanowią jej sformalizowaną postać, na bazie nurtu behawioralnego zarządzania strategicznego. W toku prowadzonych rozważań oba cele ostatecznie się połączą, co *a priori* zakłada ich współzależność.



Rysunek W.1. Cele główne monografii

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei cele szczegółowe, będące czynnościami umożliwiającymi realizację celu głównego, są następujące (zostaną przypomniane w każdym z odpowiadających im rozdziałów):

1. Identyfikacja potrzeby formalizacji humanitaryzmu w ramach sieci poprzez koordynację i synchronizację działań logistycznych.
2. Uporządkowanie wiedzy teoretycznej w zakresie teorii sieci w subdyscyplinach zarządzania logistyką i zarządzania strategicznego.
3. Adaptacja istniejących metod badawczych do badań empirycznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.
4. Identyfikacja tożsamości rzeczywistej sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.
5. Opracowanie sformalizowanych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

Bazując na powyższych celach oraz przyjmując wspomniane wcześniej kategorie sprawności i formalizacji, należy udzielić odpowiedzi na pytanie: *jeżeli formalizacja podnosi sprawność, to w ramach jakich warunków?* Zatem z twierdzeń sprawności i formalizacji można wywieść teoremat mówiący, że *formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność*. Teoremat sformułowany w takiej postaci, będący konstruktem myślowym, stanowi jednocześnie hipotezę badawczą monografii (H). Wobec tak postawionej hipotezy badawczej sformułowano dopełniające główne pytanie badawcze (PB), tj. *jakie warunki muszą zostać spełnione, aby stało się oczywiste, że formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność?* Dalsza potrzeba uporządkowania wiedzy, pluralizm dyscyplin naukowych rozpatrujących zjawisko humanitaryzmu oraz sieci, woluntaryzm pojęciowy i mnogość istniejących ujęć badawczych skłoniły do postawienia trzech uzupełniających pytań badawczych, które w toku rozważań pozwolą odpowiedzieć na pytanie główne oraz zweryfikować postawioną hipotezę badawczą:

1. Pytanie metodologiczne (PU_{mt}) – *jaką postawę badawczą należy obrać, aby wykazać, iż formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność?*, które konstituuje płaszczyznę metodologiczną.
2. Pytanie teoriiotwórcze (PU_{tt}) – *w jaki sposób istota humanitaryzmu może się przyczynić do formalizacji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, zwiększając jej sprawność?*, które konstituuje płaszczyznę teoriiotwórczą.
3. Pytanie empiryczne (PU_{em}) – *w jaki sposób skonkretyzować model idealizacyjny, aby formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększyła jej sprawność?*, które konstituuje płaszczyznę empiryczną.

Bogactwo ujęć i programów badawczych, które rozwijają się w dyskursie nad ideą humanitarną, skutkowało ograniczeniem przedmiotu badania przez autora monografii do relacji międzyorganizacyjnych w ramach działań transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych. Natomiast podmiotem badania jest sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

W ramach płaszczyzny metodologicznej monografii zasadne jest poczynienie uwagi odnośnie do zastosowanej metodyki badania już we wstępie niniejszej pracy. Swoistą instrukcją poruszania się w prowadzonych rozważaniach w ramach całego

opracowania i badanego zjawiska będzie metoda idealizacji i stopniowej konkretyzacji, z kolei obrona metodyka umożliwi zrealizowanie czynności służących osiągnięciu celów głównych. Zastosowano przy tym triangulację metodologiczną, co wynika z pluralizmu poznawczego badanego zjawiska oraz ambicji eksploracji nowych założeń badawczych i sposobów wyjaśniania. Zdecydowano się zatem wykorzystać w monografii kombinację metod ilościowych i jakościowych.

Wskazana metoda idealizacji i stopniowej konkretyzacji została opracowana przez L. Nowaka (1972, 1977), następnie dyskutowana i rozwijana m.in. przez U. Mäkiego (2004, 2011, 2020) oraz S. Czetwertyńskiego (2019, 2020, 2023). Metoda ta przyjmuje idealizacyjną teorię nauki, co wiąże się z kreacją i analizą modeli idealizacyjnych, które skomponowane są z praw idealizacyjnych i twierdzeń. W swoim zamierzeniu dąży ona do zbadania istoty danego zjawiska, czyli w ujęciu monografii – istoty sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Działanie to wymaga identyfikacji czynników istotnych dla badanego zjawiska, które następnie są hierarchizowane względem ich znaczenia w podziale na czynniki naczelne oraz uboczne. W toku prowadzonych rozważań zostaną poddane ocenie eksperckiej zidentyfikowane w rozdziałach teoretycznych czynniki istotne ($n_{1n} - n_{4n}$), aby wyróżnić z nich czynniki naczelne i uboczne. Czynniki o dużym i/lub kluczowym znaczeniu w opinii ekspertów będą tworzyć strukturę czynników naczelnych, a przez to dadzą możliwość sformułowania założeń idealizujących. Kompozycja tych założeń będzie jednocześnie stanowić wytyczne do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Dalsza analiza założeń w korelacji z hipotezą badawczą umożliwi sformułowanie modelu idealizacyjnego, będącego istotą badanego zjawiska. Na jego podstawie rozpocznie się proces stopniowej konkretyzacji, który wiąże się z faktualizacją modelu idealizacyjnego oraz założeń idealizujących. W ujęciu strategii sieci działanie to dotyczy sformułowania postulatów wspólnych strategii stanowiących jej rdzeń (hipoteza skonkretyzowana wraz z twierdzeniami), a także polimorficznych wariantów strategicznych. Taka kompozycja jest kreacją modelu optymalizacyjnego, na który składa się prawo optymalizacyjne wraz z twierdzeniami. Skorelowanie prowadzonych rozważań z metodą idealizacji i stopniowej konkretyzacji zostanie zaprezentowane w dalszych częściach monografii.

W analizie dyskursu naukowego zastosowano metodę krytyki piśmiennictwa krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu. Opracowanie koncepcji badań ewoluującej na przestrzeni kolejnych miesięcy oraz studia literaturowe rozpoczęły się w maju 2021 roku⁴. Uzupełniając posłużono się uproszczoną postacią systematycznego przeglądu literatury (*systematic literature review*) w postaci *scoping review*, do wska-

⁴ Monografia jest również efektem wieloletnich badań nad humanitarnymi łańcuchami dostaw prowadzonymi przez autora, począwszy od 2015 roku. Ich rezultatami były m.in. doktorat i monografia podoktorska (zob. Marcinkowski, 2019), w których perspektywa na badane zjawisko jest całkowicie odmienna, tj. skoncentrowana na *stricte* makroekonomicznym ujęciu uwarunkowań logistyki humanitarnej i integracji państw ASEAN na rzecz koordynacji procesów logistycznych w ramach ugrupowania regionalnego.

zania najbardziej znaczących publikacji i badań w prowadzonym dyskursie naukowym. Z kolei przy analizie badań empirycznych pomocne były własne projekty badawcze finansowane przez instytucje zewnętrzne. Do badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych posłużył grant uzyskany w ramach programu MINIATURA ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji numer 2021/05/X/HS4/00223, pt. *Identyfikacja i pomiar relacji międzyorganizacyjnych organizacji humanitarnych w perspektywie makrologistycznej*, realizowany między październikiem 2021 a wrześniem 2022 roku. Natomiast do opracowania wariantów strategicznych tej sieci częściowo posłużyło finansowanie uzyskane w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, pod nazwą *Regionalna Inicjatywa Doskonałości* (nr projektu 015/RID/2018/19), realizowane przez autora w sierpniu 2022 roku w postaci konsultacji naukowych u prof. Leise Kelli de Oliveira z Universidade Federal de Minas Gerais w Belo Horizonte w Brazylii.

W badaniu percepcji tożsamości rzeczywistej sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zastosowano badania kwestionariuszowe. W toku prowadzonych badań uzyskano kompletne informacje od 100 członków zarządów organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce, które świadczą pomoc rzeczową i/lub techniczną podczas kryzysów humanitarnych. Badanie to pozwoliło uzyskać materiał badawczy wykorzystany następnie w analizie sieci społecznych (*social network analysis*), co przyczyniło się do oceny tożsamości relacyjnej badanej sieci w podziale na wymiary krajowy, ponadnarodowy i miejscowy.

Natomiast w opracowaniu wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych wykorzystano metodę ekspercką w postaci metody delfickiej. Procedura zakładała realizację dwóch etapów badania. Celem pierwszego etapu była identyfikacja wytycznych do formułowania strategii sieci (okres realizacji między sierpniem a październikiem 2022 roku), natomiast celem drugiego etapu była ocena sformułowanych wariantów strategicznych tej sieci (w okresie między listopadem a grudniem 2022 roku). W obu etapach metody delfickiej wykorzystano strukturyzowane kwestionariusze ankietowe skierowane do ekspertów dobranych celowo do badania. W efekcie uzyskano kompletne informacje od 17 ekspertów krajowych i zagranicznych, tj. reprezentantów świata nauki i administracji publicznej (w tym międzyrządowej) w ramach etapu pierwszego, oraz 13 kompletnych odpowiedzi w ramach etapu drugiego. W związku z interdyscyplinarnym charakterem badania zwrócono się o ekspercką ocenę do reprezentantów różnorodnych dyscyplin i/lub subdyscyplin, tj. m.in. zarządzania logistyką, zarządzania strategicznego, transportu czy międzynarodowego prawa humanitarnego.

Teorie w naukach o zarządzaniu i jakości mają bezpośrednie odzwierciedlenie w postawie badawczej, jak i „preferowanej metodyce” (Sułkowski, 2020, s. 429) czy modelu badawczym (Zakrzewska-Bielawska, 2018). Należy mieć na względzie, że „to, co stanowi «odkrycie», a zwłaszcza ważne odkrycie, zależy od wyznawanej metodologii” (Lakatos, 1995, s. 193). Postawa badawcza jest pewną wypadkową, na którą składa

się refleksja metodologiczna w ramach danej nauki, przekonania badacza dotyczące sposobów poszukiwania prawdy i zwyczaje badawcze charakterystyczne dla dyscypliny, a także samoświadomość co do przyjęcia określonej postawy. Jest to pewna złożona, wielowarstwowa i wielopłaszczyznowa ścieżka, po której kroczy badacz na drodze rozwiązywania problemu badawczego, a *de facto* uprawiania nauki. Dlatego stwierdzenie S. Czetwertyńskiego (2019, s. 19), iż „samoświadomość jest czynnikiem przełamującym matnię bezrefleksyjnego istnienia w pewnym układzie”, ma zasadnicze znaczenie dla osadzenia rozważań w ściśle określonych ramach postępowania badawczego. Refleksja nad osiągnięciami filozofii nauki, nawet w okrojonym zakresie, umożliwia w pełni świadome operowanie w dyskursie naukowym w ramach obranego problemu badawczego. Autor monografii jest świadom, iż nie wyczerpuje zakresu tematycznego filozofii nauk o zarządzaniu i jakości (a szerzej nauk społecznych), co wykracza znacząco poza ramy niniejszej monografii, ale w wyniku prowadzonych rozważań może sformułować koncepcję autonomicznej postawy badawczej stanowiącej jej trzon, swoiste rusztowanie konstytuujące sposób prowadzenia dyskursu (tab. W.1). Postawa ta uwzględnia zagadnienia filozofii nauk o zarządzaniu w zestawieniu Ł. Sułkowskiego, paradygmatyczność nauk T. Kuhna, heurystykę naukowych programów badawczych I. Lakatosa, rygor poszukiwania prawdy w rozumieniu W. Czakona oraz metodę idealizacji i stopniowej konkretyzacji według L. Nowaka.

Tabela W.1. Elementy i konsekwencje obranej postawy badawczej

Element	Konsekwencje
1	2
Filozofia nauk o zarządzaniu i jakości	■ psychospołeczny obraz zarządzania uwikłanego w konteksty społeczne i kulturowe, ■ świadomość poszukiwania równowagi w deskryptywnym i normatywnym charakterze zarządzania, ■ świadomość założeń ontologicznych, epistemologicznych, aksjologicznych i metodologicznych nauk o zarządzaniu i jakości, ■ postawa dążenia do neutralności aksjologicznej
Multiparadygmatyczność i transparadygmatyczność nauk o zarządzaniu i jakości	■ samoświadomość i otwartość paradygmatyczna, ■ dążenie do obiektywizmu w ramach krzyżowego zastosowania paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalno-systemowego i interpretatywno-symbolicznego, ■ przyjęcie mikroparadygmatów zarządzania jako niekwestionowanych i niefalsyfikowalnych aksjomatów
Heurystyka naukowych programów badawczych w optyce strategii teoriiwórczej	■ strukturyzacja i formalizacja rozważań dążąca do jasności teorii, ■ przyjęcie twierdzeń niepodlegających falsyfikacji jako aksjomatów w twardym rdzeniu, ■ kontrfaktyczne badanie istoty twardego rdzenia w pasie ochronnym wskutek przyjęcia teoriiwórczej strategii pluralizmu epistemologicznego, ■ deskryptywizm zarządzania w paradygmacie dominującym, ■ normatywizm zarządzania w paradygmacie alternatywnym pozwalający na stymulowanie i eksplorowanie pasa ochronnego

Tabela W.1, cd.

1	2
Rygor poszukiwania prawdy	■ dopuszczanie istnienia napięcia rygorowości, ■ poszukiwanie równowagi w dochodzeniu do prawdy obiektywnej i interpretatywnej
Metoda idealizacji i stopniowej konkretyzacji	■ świadomość eklektyzmu metodologicznego nauk o zarządzaniu i jakości, ■ przyjęcie idealizacyjnej teorii nauki jako sposobu identyfikacji istoty badanego zjawiska, ■ wyjaśnianie zjawiska na drodze idealizacji w ramach modelu idealizacyjnego, w deskryptywnym charakterze zarządzania, ■ projektowanie rozwiązania na drodze konkretyzacji w ramach modelu optymalizacyjnego, w normatywnym charakterze zarządzania, ■ poszukiwanie zgodności teorii z rzeczywistością w deskrytywizmie oraz z kryterium efektywności w normatywizmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Blaug, 1995; Czakon, 2009, 2011, 2020b; Czetwertyński, 2019, 2020, 2023; Hatch, 2002; Kuhn, 1985, 2001; Lakatos, 1978, 1995; Lisiński, 2016; Nowak, 1972, 1977; Mäki, 2004, 2011, 2020; Sudoł, 2014; Sułkowski, 2005, 2020).

Tak sformułowana autonomiczna postawa badawcza wobec obranego problemu badawczego w ramach nauk o zarządzaniu i jakości obrazuje wielowarstwowość i wielopłaszczyznowość ścieżki, po której będzie kroczył autor monografii w kolejnych rozdziałach pracy. Utrzymanie się w ramach tej postawy badawczej jest jednocześnie zadaniem niezwykle trudnym, a w toku rozważań mogą się uwidocznić jej mankamenty. Należy jednakże podkreślić, iż obrana postawa badawcza nie jest rewolucyjna, lecz wyłącznie strukturyzująca dalsze rozważania dzięki koncentracji na precyzji, uporządkowaniu, samoświadomości oraz względnej elastyczności. W swoim zamierzeniu ma się przyczynić do zrozumienia toku myślenia autora monografii, co znajdzie odzwierciedlenie we wprowadzeniu do kolejnych rozdziałów i ich podsumowaniu.

Sformułowanym celom monografii, a także postawionej hipotezie i pytaniom badawczym podporządkowano jej strukturę. Wynika ona z konkretnej logiki bazującej na trójczłonowej płaszczyźnie metodologicznej, teoriiotwórczej i empirycznej, a także obranej postawie badawczej. Praca składa się z pięciu rozdziałów, w tym dwóch teoretycznych, jednego metodycznego i dwóch empirycznych.

Rozdział pierwszy, jako pierwszy rozdział teoretyczny, jest przybliżeniem idei humanitarnej, jej etiologii, terminologii oraz miejsca w naukach o zarządzaniu i jakości. Rozróżniono w nim koncepcje występujące w humanitaryzmie oraz przybliżono mozaikę aktorów pomocy humanitarnej, którzy partycypują podczas działań pomocowych w ramach kryzysów humanitarnych. Wieńcząca część rozdziału dotyczy wskazania miejsca logistyki w działaniach organizacji humanitarnych na bazie teorii logistyki humanitarnej wraz z identyfikacją wyzwań, przed którymi stają aktorzy pomocy humanitarnej w działaniach pomocowych.

Rozdział drugi, jako kolejny rozdział teoretyczny, stanowi najobszerniejszą część pracy, poruszono w nim zagadnienia teorii sieci w badaniach organizacji. W pierwszej kolejności rozważania będą dotyczyć sieci *per se*, w tym charakterystyki kluczowych elementów programu badawczego zarządzania siecią oraz kategorii relacji międzyorganizacyjnych. Następnie poruszone zostaną teorie sieci międzyorganizacyjnych (w tym sieci logistycznych) oraz sformułowana zostanie koncepcja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, która będzie osadzona m.in. w prakseologicznej teorii sprawnego działania. W dalszej części przybliżona zostanie idea tożsamości sieci oraz kategoria strategii w ujęciu sieciowym – zestawione zostaną dwa heterodoksyjne nurty zarządzania strategicznego, tj. normatywny i behawioralny.

Rozdział trzeci, jako rozdział metodyczny, zawiera charakterystykę metodyki badań tożsamości i strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. We wstępie do rozdziału zestawione zostaną czynniki istotne dla badanego zjawiska, które uprzednio zostaną zebrane w wieńczących częściach rozdziałów teoretycznych. Rozdział trzeci będzie zawierał opis metodyki badań w korelacji z metodą idealizacji i stopniowej konkretyzacji. Zatem przybliżona zostanie idea analizy sieci społecznych, która posłuży do badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci w ramach procesu idealizacji. Analogicznie wyjaśniona zostanie metoda ekspercka do formułowania wariantów strategicznych badanej sieci, która także wpisuje się w idealizację. Z kolei w ramach procesu konkretyzacji wyjaśniona zostanie druga część metody delfickiej, która posłuży ocenie wariantów strategicznych sieci.

W rozdziale czwartym, będącym pierwszym z rozdziałów empirycznych, zawarto badanie tożsamości sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. W pierwszej części określono potencjał badanej sieci wraz ze szczegółową charakterystyką próby badawczej. Zasadnicza część rozdziału wiąże się z badaniem percepcji tożsamości rzeczywistej sieci przy wykorzystaniu analizy sieci społecznych w trzech wymiarach, tj. krajowym, ponadnarodowym oraz miejscowym.

Rozdział piąty, stanowiący drugi rozdział empiryczny, dzieli się na dwie części. W pierwszej z nich zidentyfikowano wytyczne do formułowania wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych przy zastosowaniu metody delfickiej. Kompozycja wytycznych stanowić będzie zestaw twierdzeń modelu idealizacyjnego, na kanwie którego sformułowane zostaną warianty strategiczne sieci będące modelem optymalizacyjnym. Działanie to będzie się składać na drugą część niniejszego rozdziału. Opracowane warianty strategiczne badanej sieci zostaną poddane ocenie sprawności *in imaginatore* przez ekspertów uczestniczących w drugiej części badania metodą delficką.

Monografię zamykają wnioski, w których dokonano syntetycznego podsumowania prowadzonych rozważań, weryfikacji hipotezy badawczej, a także udzielono odpowiedzi na postawione pytania badawcze. W zakończeniu zaprezentowano również wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości oraz propozycje dalszych kierunków badań.

* * *

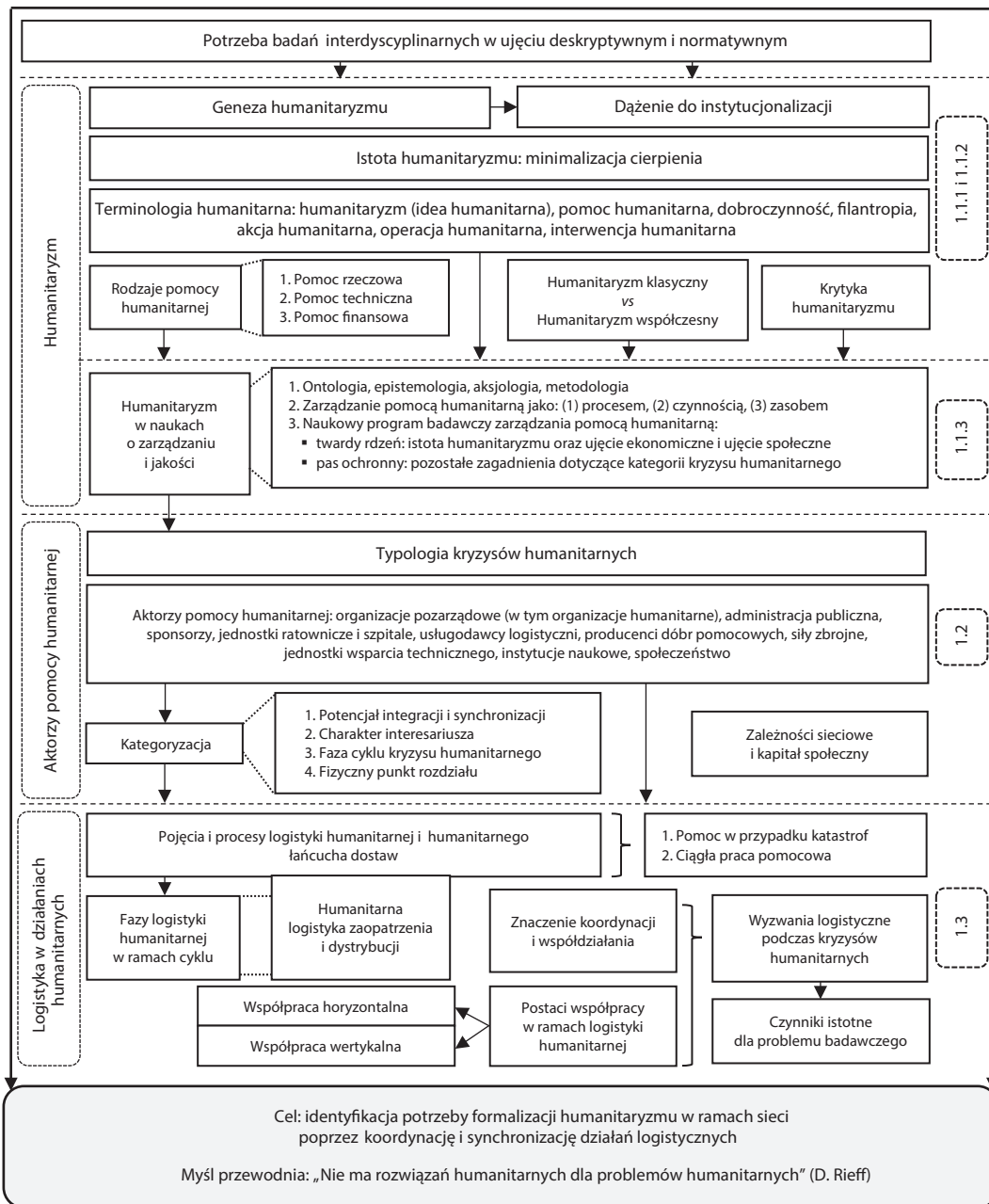
Przeprowadzenie badań i przygotowanie książki było możliwe dzięki życzliwości i wsparciu wielu osób. Wszystkich nie sposób tutaj wymienić, składam im jednak serdeczne podziękowania.

Największy dług wdzięczności, za inspiracje, wskazówki i dobre słowo, mam wobec prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet, dr h.c. oraz prof. dr. hab. Jarosława Witkowskiego, których postrzegam jako swoich naukowych mentorów. Wywarli oni na mnie największy wpływ podczas wszystkich etapów pracy badawczej. Serdeczne podziękowania chciałbym przekazać recenzentom – dr hab. Marzennie Cichosz, prof. SGH oraz prof. dr. hab. Jackowi Szoltyskowi – za cenne sugestie i konstruktywne uwagi, dzięki którym książka nabrała ostatecznego kształtu.

Wyrazy wdzięczności kieruję także do członków zarządów organizacji humanitarnych uczestniczących w badaniu ilościowym oraz ekspertów, którzy zgodzili się na udział w badaniu jakościowym. Ich wkład w przeprowadzone przeze mnie analizy jest nie do przecenienia. Bez chęci współpracy obu grup zmierzanie się z podjętym w tej książce problemem badawczym byłoby utrudnione, o ile nie niemożliwe.

Takie same szczególne podziękowania składam rodzicom i przyjaciołom, którzy cierpliwie znosili moją przygodę, wszelkie wzloty i upadki, a także dodawali mi sił do pracy.

Ideogram rozdziału 1



Rozdział 1

Rola organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych

W związku z psychospołecznym obrazem zarządzania, a także humanitaryzmu, w ramach obranej postawy badawczej istnieje potrzeba znalezienia równowagi w deskryptywnym i normatywnym opisie tego zjawiska. Postulowane przez autora dążenie do neutralności aksjologicznej oraz do obiektywizmu w krzyżowym zastosowaniu dwóch dominujących paradygmatów w naukach o zarządzaniu i jakości, napięcie rygorowości, a także trzymanie się mikroparadygmatów zarządzania wymagają poniekąd pewnej strukturyzacji prowadzonych rozważań. Intencją autora monografii jest zatem odnalezienie istoty badanego zjawiska, która stanowić będzie twardy rdzeń naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną. Wspomniany twardy rdzeń pozostanie nienaruszony w myśl heurystyki pozytywnej, natomiast pole badań otworzy się w ramach tzw. pasa ochronnego. W takim ujęciu możliwe będzie zastosowanie metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji, która pozwoli na identyfikację czynników istotnych dla badanego zjawiska (n_{1n} , n_{2n}), co znajdzie odzwierciedlenie w podsumowaniu niniejszego rozdziału.

Eksploracja humanitaryzmu cechuje się pluralizmem poznawczym i wykraczaniem poza naukowe programy badawcze zarządzania. Heterogeniczna struktura działań humanitarnych, odmienne założenia aksjologiczne i ontologiczne niż wobec klasycznego rozumienia organizacji oraz sukcesywny przyrost badań nad humanitaryzmem wśród reprezentantów różnych dyscyplin wskazują na potrzebę poszukiwania nowego sposobu wyjaśniania tych zjawisk, z uwzględnieniem perspektywy interdyscyplinarności nauk. W tym kontekście literatura przedmiotu i praktyka humanitarna są bowiem uwikłane w problematyczny woluntaryzm pojęciowy.

Dla rozwoju naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną ważna jest polemika o miejscu humanitaryzmu w naukach o zarządzaniu i jakości oraz roli aktorów pomocy humanitarnej podczas kryzysów humanitarnych. W literaturze przedmiotu dostrzega się, iż kluczowym instrumentem zarządzania w odniesieniu do pomocy humanitarnej jest logistyka humanitarna. Swoisty pluralizm rozumienia jej miejsca w sektorze humanitarnym jest wciąż poddawany rozmaitym debatom – z perspektywy zarówno kluczowych podmiotów, jakimi są organizacje humanitarne, jak i pozostałych aktorów pomocy humanitarnej. Inne z ujęć ukierunkowuje na analizę procesów logistyki humanitarnej bądź strumieni przepływów w tzw. humanitar-

nym łańcuchu dostaw. Niezależnie od tych poglądów i ujęć sama dyskusja o miejscu logistyki w działaniach organizacji humanitarnych oraz o wyzwaniach logistycznych podczas kryzysów humanitarnych przyczynia się do głębszej analizy fenomenu potrzeby współdziałania, które może i winno być analizowane w kontekście sieci międzyorganizacyjnej.

W związku z powyższym celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja potrzeby formalizacji humanitaryzmu w ramach sieci poprzez koordynację i synchronizację działań logistycznych. Logika rozdziału wpisuje się w określony tok rozważań, który pozwoli nie tylko na osiągnięcie powyższego celu, ale także na znalezienie odpowiedzi na towarzyszące pytania, tj. *jaka jest istota humanitaryzmu?, jacy aktorzy pomocy humanitarnej angażują się w przedsięwzięcia logistyczne podczas kryzysów humanitarnych? oraz jakie czynniki istotne, związane ze współdziałaniem logistycznym organizacji humanitarnych, można wyróżnić wobec obranego problemu badawczego?*

1.1. Humanitaryzm w perspektywie nauk społecznych

1.1.1. Geneza humanitaryzmu

Aksjologiczne źródło humanitaryzmu ma swoje korzenie w zachodnim chrześcijaństwie, które następnie zostało przejęte przez idee rewolucyjnego Oświecenia, by w bieżącej formie ewoluować w kierunku pragmatyzmu w myśleniu i działaniu (Trojan, 2018, s. 16-17). Niemniej załączków humanitaryzmu można się doszukiwać już w czasach antycznych, w wydaniu zarówno europejskim, jak i azjatyckim (Skowrońska, 2016, s. 59-60). Określano wówczas zasady prowadzenia wojen, a w tym traktowania ludności cywilnej i jeńców wojennych oraz odstępowania od zadawania cierpienia. Zasady te nie formułowały jednak wytycznych czy wymogów moralnych na rzecz pomocy osobom potrzebującym. Dopiero rewolucja oświeceniowa zapoczątkowała postrzeganie człowieka jako podmiot ontologicznych rozważań. Już w swoim początkowym okresie ukierunkowywała na troskę o innych ludzi i respektowanie ich praw (Zhang, 2022). Można dokonać pewnej periodyzacji okresów humanitarnych, wyróżniając humanitaryzm imperialny trwający do 1945 roku, neohumanitaryzm istniejący do 1989 roku oraz humanitaryzm liberalny¹ występujący obecnie (Barnett, 2011). Alternatywnej periodyzacji dokonali N. Götz, G. Brewis i S. Werther, którzy wyróżnili humanitaryzm *ad hoc* trwający do 1900 roku, humanitaryzm zorganizowany istniejący do 1970 roku oraz humanitaryzm ekspresyjny obowiązujący obecnie. Autorzy wyszli z zupełnie odmiennych przesłanek niż M. Barnett, który identyfikował okresy rozwoju

¹ Były Sekretarz Generalny ONZ Kofi Annan traktował humanitaryzm jako jeden z filarów nowego, liberalnego porządku świata (Rieff, 2002). Z kolei W. Trojan (2018) dowodzi w swojej pracy nad antropologią humanitaryzmu, że jego liberalna forma jest korzystna nie dla uchodźców, lecz dla ośrodków władzy, które finansują dystrybucję dóbr u zaufanych partnerów.

humanitaryzmu w oparciu o sytuację geopolityczną. Osadzili oni swoje rozważania nad periodyzacją w ujęciu antropologicznym i społeczno-ekonomicznym, ukazując podstawową jednostkę analizy w postaci behawioralnych przesłanek działań humanitarnych. Ta heterogeniczność perspektyw w pojmowaniu badanego zjawiska nie zmienia jednak faktu, że wraz z ewolucją idei humanitarnej ewoluowało podejście do metod łagodzenia ludzkiego cierpienia. Pierwotnie koncentrowało się ono na zapewnieniu pomocy rannym żołnierzom, następnie ukierunkowano działania na korzyści interesariuszy, a obecnie forsuje się ujęcie dobroczynne, które – jak zauważa W. Trojan (2018, s. 16-17) – miewa nieludzkie oblicze w kulturze zachodnioeuropejskiej wskutek nadmiernej koncentracji na pragmatyzmie. Niezależnie od obranej metody periodyzacji humanitaryzmu, świat humanitarny nieustannie mierzy się z wyzwaniem postępujących kryzysów humanitarnych, mając w świadomości maksymę, iż „nie ma rozwiązań humanitarnych dla problemów humanitarnych” (Rieff, 2002).

Chociaż idea humanitarna wywodzi się głównie z epoki Oświecenia, to za przełomowy moment przyjmuje się trzęsienie ziemi w Lizbonie z 1755 roku, które było nagłym i nieprzewidzianym zjawiskiem wzbudzającym zainteresowanie ówczesnych Europejczyków dzięki mediom, a w tym skutkującym reakcjami rozpoznawalnych i wpływowych filozofów, m.in. takich jak Immanuel Kant, Wolter czy Jan Jakub Rousseau (Redfield i Bornstein, 2011). Z kolei pierwszymi przykładami protohumanitarnych działań, niewątpliwie nacechowanych logistycznie, były natomiast ratunek uciekających arystokratów podczas rewolucji francuskiej w 1793 roku, dostarczanie łodzi podczas trzęsienia ziemi w Caracas (USA) w 1812 roku oraz udzielenie pomocy mieszkańcom Grecji podczas wojny z Imperium Osmańskim w 1821 roku (za: Skowrońska, 2016, s. 58). Niemniej krystalizacja humanitaryzmu ma swoje źródło w XIX-wiecznych doświadczeniach szwajcarskiego przedsiębiorcy H. Dunanta, który był przypadkowym obserwatorem skutków krwawej bitwy pod Solferino w 1859 roku. Kierując się poczuciem humanitaryzmu, podjął się organizacji prowizorycznego szpitala polowego oferującego pomoc dla rannych żołnierzy niezależnie od reprezentowanej strony konfliktu (Gałąj-Dempniak i Toszek, 2019, s. 19-20), angażując lokalnych mieszkańców w udzielanie pomocy potrzebującym (Burkle, 2019; Dunant, 1959). Osoby te są pierwszymi humanitarystami w dzisiejszym rozumieniu pomocy humanitarnej, a działania podjęte przez H. Dunanta są pierwszym udokumentowanym przykładem zarządzania pomocą medyczną i humanitarną w postaci pomocy rzeczowej i technicznej, w której koordynacja i synchronizacja procesów logistycznych jest podstawą rozpatrywania tego zjawiska. Kierował on około trzystuosobowym oddziałem sanitarnym, który opatrywał tysiące rannych Francuzów, Włochów i Austriaków, walczących wcześniej ze sobą na polu bitwy, w myśl hasła *Tutti fratelli* – wszyscy jesteśmy braćmi (Fijałkowski, 1982, s. 14).

Rozpatrywanie humanitaryzmu w odniesieniu do nauk społecznych, a w ich ramach do nauk o zarządzaniu i jakości, wykracza poza homogeniczne wyodrębnienie obiektu analizy z otoczenia. Aksjologiczne uwikłanie pomocy humanitarnej determinuje osadzenie rozważań w precyzyjnych kategoriach pojęciowych, wśród których kluczowe miejsce zajmuje pomoc humanitarna. Ukierunkowuje to rozważaną

tematykę na obrazy nauki projektującej, aksjologicznej oraz radykalnej (za: Sułkowski, 2005, s. 40-43). Wspomniany woluntaryzm pojęciowy kreuje rozległe problemy w określaniu granic działań humanitarnych, co w konsekwencji wpływa na swobodne lokowanie założeń badawczych nad humanitaryzmem w różnych dyscyplinach nauk społecznych. Na tej kanwie uzasadniona staje się konieczność systematyzacji pojęć wpisujących się w przedmiot badania. Literatura przedmiotu oraz praktyka humanitarna wyróżniają (poza humanitaryzmem) pojęcia pomocy humanitarnej, dobroczynności, filantropii, akcji humanitarnej, operacji humanitarnej czy interwencji humanitarnej. Wszystkie te kategorie pojęciowe są skorelowane z humanitaryzmem i zostały zaprezentowane w tab. 1.1.

Tabela 1.1. Charakterystyka pojęć w obszarze humanitaryzmu

Pojęcie	Definicja
1	2
Humanitaryzm	1) jest „światową organizacją dobrobytu” (Barnett, 2011) oraz ideologią praktyczną (<i>humanitarianism ideology of practice</i>) związaną z działalnością człowieka, która koncentruje się na człowieku samym w sobie (Marcinkowski, 2022a, s. 215-217); 2) to „bezszyronne, niezależne i neutralne udzielanie pomocy osobom bezpośrednio zagrożonym krzywdą” (Stockton, 2004, s. 15); 3) „forma współczucia i miłości, która była obecna w całej historii”, przyjmująca różnorodne postaci uzależnione od uwarunkowań kulturowych, religijnych, filozoficznych oraz inspiracji płynących z filantropii (Massari, 2021, s. 20); 4) „etos, zbiór uczuć, praw, moralny imperatyw do interweniowania, a także forma rządów” (Ticktin, 2014); 5) jest pewnym politycznym, ekonomicznym i militarnym zaangażowaniem w sprawy wewnętrzne państwa, umotywowanym transgraniczną moralnością (Belloni, 2007); 6) „międzynarodowy porządek, reżim troski, ale także przemocy, bardziej jako czynnik wyłączający niż włączający” (Ticktin, 2014)
Pomoc humanitarna	1) polega na „zapewnieniu pomocy, opieki i ochrony dla ludności, która została poszkodowana w wyniku konfliktów zbrojnych, klęsk żywiołowych lub innych kryzysów humanitarnych spowodowanych przez naturę lub człowieka” (Ustawa o współpracy rozwojowej, 2001); 2) jest rodzajem wsparcia humanitarnego, którego celem jest „ochrona życia i wyzwolenie z cierpienia populacji doświadczającej kryzysem” (OCHA, 2003, s. 13)
Akcja humanitarna	1) pierwotnie traktowana była jako działanie odseparowane i mocno zatomizowane, ukierunkowane wyłącznie na pomoc ofiarom katastrof antropogenicznych i klęsk żywiołowych, obecnie rozumiana odmiennie. Zasięg działań w ramach akcji humanitarnej został poszerzony na prawa człowieka, dostęp do służby zdrowia, rozwój gospodarczy, promowanie postaw demokratycznych oraz budowę odpowiedzialnych społecznie państw, co dowodzi, iż globalizacja przekształciła humanitaryzm (Barnett, 2005); 2) aksjomat aktywizmu (Trojan, 2018, s. 21); 3) „paradygmat” polityki życia (<i>politics of life</i>) odbywający się w przestrzeni między słabszym i silniejszym, co stanowi pewien balans dialektyczny między życiem ludzkim, które ma być uratowane, a życiem, które może być zaryzykowane (Fassin, 2007)

1	2
Operacja humanitarna	w odniesieniu do konfliktów zbrojnych jest to działanie, mające na celu „łagodzenie cierpienia ludzi, zwłaszcza w sytuacji, gdy władze odpowiedzialne na danym obszarze nie mają możliwości lub woli odpowiedniego wsparcia ludności cywilnej” (OCHA, 2003, s. 14)
Interwencja humanitarna	1) D. Fassin (2007) uznaje, iż jest to forma biopolityki, która formułuje i zarządza obozami dla uchodźców, chroni korytarze humanitarne, tworzy narzędzia i mechanizmy pomiaru poziomu głodu na świecie, a także korzysta ze środków komunikacji do informowania o światowej niesprawiedliwości; 2) OCHA (2003, s. 14) przyjmuje, że jest to pewna doktryna oznaczająca przymus użycia sił zbrojnych w danym państwie bez zgody rządu tego państwa. Przy czym może być to zrealizowane z upoważnienia lub bez autoryzacji Rady Bezpieczeństwa ONZ, aby powstrzymać lub zapobiec naruszeniom praw człowieka lub międzynarodowego prawa humanitarnego; 3) może być ujmowana w kontekście interesów narodowych i altruizmu (Krieg, 2013, s. 37-39, 48-56)
Dobroczynność	polega na dobrowolnych datkach na rzecz beneficjentów, bez oczekiwania nagrody ze strony obdarowanego (van Voss i van Leeuwen, 2012). Współczesna dobroczynność istnieje dla zapewnienia dostępu do dóbr i usług, które nie mogą być dostarczone przez sektor <i>for-profit</i> (Galle, 2012)
Filantropia	jest powszechną działalnością polegającą na przekazywaniu środków finansowych, czasu i innych postaci datków na cele publiczne przez osoby fizyczne, przedsiębiorstwa i fundacje. Nie odnosi się wyłącznie do pomocy potrzebującym poprzez poprawę jakości życia, wyzwolenie z biedy, promocję zdrowia, lecz może dotyczyć także edukacji, dbałości o kulturę, rozwoju lokalnych społeczności, a w tym struktur religijnych (Payton i Moody, 2008; Sacks, 1960). Wszystko w myśl woluntarnego zaangażowania dla dobra publicznego (Payton i Moody, 2008, s. 6)

Źródło: opracowanie własne.

Niewątpliwie humanitaryzm staje się coraz bardziej upolityczniony i zinstytucjonalizowany (Barnett, 2005), co jest zasadniczo zgodne ze wspomnianą wcześniej periodyzacją humanitaryzmu oraz warunkuje włączenie naukowych programów badawczych zarządzania do nurtu badań nad tym zagadnieniem. Skoro humanitaryzm dostarcza ontologicznych i aksjologicznych podstaw do niesienia pomocy humanitarnej, ukierunkowuje na spełnianie potrzeb osób poszkodowanych. W tym kontekście kreowana jest klasyczna zależność popytu i podaży, czyli oczekiwań zgłaszanych przez osoby dotknięte kryzysem humanitarnym oraz dostępności dóbr i usług oferowanych przez podmioty świadczące działania pomocowe. Innymi słowy, humanitaryzm opisuje aspiracje, pogląd, akcje afirmujące wspólne dobro ludzkości, dając jednostkom i grupom możliwość odgrywania swojej roli w wymiarze międzynarodowym, który w tradycyjnym ujęciu był domeną państw narodowych (Belloni, 2007). Z kolei włączając do rozważań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości ujęcie aksjologiczne humanitaryzmu, można wskazać, że podmioty zaangażowane w działania pomocowe skupiają się na minimalizacji cierpienia ludzi wskutek zaistniałych katastrof, wykazując chęć niesienia pomocy i wolę współdziałania (Marcinkowski, 2022a,

s. 226). Taka postawa zasadniczo oddala od ideału obrazu nauki obiektywnej, neutralnej aksjologicznie, w kierunku obrazów nauki projektującej, aksjologicznej i radykalnej. Niemniej postulat dążenia do neutralności aksjologicznej jest wciąż aktualny i wymaga bliższej refleksji w dalszych częściach monografii.

1.1.2. Postaci pomocy humanitarnej

Humanitaryzm, a właściwie działania humanitarne, są postrzegane w trzech kategoriach przyjmujących postać pomocy rzeczowej, technicznej i finansowej (Drewek, 2013). Pomoc techniczna jest nazywana także pomocą niematerialną (Skowrońska, 2016, s. 11). Charakterystyka tych działań jest konieczna do poprawnej identyfikacji różnic w pojmowaniu ewolucji humanitaryzmu.

Postać finansowa (*financial aid, cash-based aid*) dotyczy przekazywania środków finansowych podmiotom zaangażowanym w reagowanie na kryzysy humanitarne. Dotyczy to głównie wyspecjalizowanych instytucji i organizacji międzynarodowych, które posiadają wystarczające zasoby do koordynowania strumieni finansowych (Zalas-Kamińska, 2019, s. 193). W tym ujęciu mieszczą się inicjatywy wpisane w kategorie dobroczynności i filantropii. Postać finansowa pomocy humanitarnej jest powszechnym nurtem badań w naukach społecznych (m.in. Criddle, 2013; Dang i in., 2013; García Castillo, 2021; Schiffing i Piotrowicz, 2022; Simpson i in., 2017).

Postać rzeczowa i techniczna pomocy humanitarnej są *stricte* związane z realizacją procesów logistycznych. Postać rzeczowa (*aid-in-kind*) odnosi się do dostarczania dóbr do osób poszkodowanych, podczas gdy postać techniczna (*technical aid*) dotyczy świadczenia specjalistycznych usług wspierających działalność podstawową. D. Kelaher i B. Dollery (2008) dowodzą, że te postaci pomocy humanitarnej powinny być traktowane nie jako substytucyjne, lecz jako komplementarne z powodu wzrostu poziomu skuteczności udzielania wsparcia. Ponadto niesienie pomocy rzeczowej wymaga wsparcia logistycznego firm transportowych znających lokalne uwarunkowania i stan infrastruktury (Harroff-Tavel, 2010). Ta tematyka jest także analizowana z perspektywy *trade-offs* wobec wielopłaszczyznowości celów pomocy humanitarnej (Gralla i in., 2014). Z kolei postać techniczna tej pomocy może być rozpatrywana w kontekście potencjału logistycznego obszarów dotkniętych kryzysem humanitarnym i zdolności do absorpcji infrastrukturalnej udzielania wsparcia potrzebującym (Płachciak i Marcinkowski, 2022). Bliższe omówienie zagadnień logistycznych wpisujących się w postać rzeczową i techniczną pomocy humanitarnej zostanie przeprowadzone w podrozdziale 1.3. Powyższe rozróżnienie na trzy postaci wsparcia humanitarnego dowodzi jedynie rozległości nurtów badań nad humanitaryzmem w literaturze przedmiotu i ewolucji podejść do jego rozumienia. W konsekwencji wymaga przybliżenia różnic w pojmowaniu humanitaryzmu klasycznego i współczesnego (tab. 1.2).

Obecnie coraz częściej zauważa się upolitycznienie (ew. polityzację) humanitaryzmu, co jest naturalną konsekwencją zmian globalnych, które włączyły organizacje

Tabela 1.2. Postrzeganie granic humanitaryzmu klasycznego i współczesnego

Wyróżnik	Humanitaryzm klasyczny	Humanitaryzm współczesny
Postać humanitaryzmu	imperialny, neohumanitaryzm, <i>ad hoc</i> , zorganizowany	liberalny, ekspresyjny, zinstytucjonalizowany
Czas trwania działań pomocowych	krótkookresowe	krótkookresowe i długookresowe
Rodzaj pomocy	pomoc humanitarna w postaci rzeczowej, technicznej i finansowej	pomoc humanitarna i pomoc rozwojowa (łączenie idei humanitarnej z rozwojem)
Rodzaj działań	pomoc w nagłych wypadkach, reagowanie kryzysowe, spontaniczna dobroczynność	pomoc w nagłych wypadkach, ale także kształtowanie jakości życia poprzez walkę o prawa człowieka, prawa uchodźców, prawa mniejszości, redukcję niesprawiedliwości, biedy, głodu, poprawę dobrobytu, równość płci, inwestycje w programy rozwojowe
Zasięg działań	podmioty międzynarodowe działające globalnie (głównie poprzez powoływanie stowarzyszeń lokalnych zintegrowanych z podmiotem centralnym), podmioty krajowe i na niższym szczeblu, działające głównie lokalnie	zasięg globalny wynikający z procesów globalizacji, który dotyczy zarówno podmiotów międzynarodowych, jak i krajowych czy lokalnych
Systemy wartości	sekularyzm inicjatyw humanitarnych globalnych podmiotów, stopniowa ideologizacja organizacji o mniejszym zasięgu działania	sekularyzm inicjatyw humanitarnych oraz pojawienie się organizacji łączących systemy religijne z działaniami humanitarnymi – włączenie systemów wartości wyznawanych przez religie, np. chrześcijańska dobroczynność, muzułmańskie <i>zakat</i> i <i>sadaqa</i> , żydowskie <i>tzedakah</i> czy hinduskie <i>dan</i>
Uwikłanie militarne	zapewnianie pomocy medycznej ofiarom konfliktów zbrojnych, walczącym stronom, niewłączanie się w działania militarne w myśl zasady bezstronności	zmiana aksjologiczna uwzględniająca możliwość militarnych interwencji humanitarnych i usprawiedliwianie wojen (tzw. wojny sprawiedliwe), włączanie nowoczesnych technologii dotychczas stosowanych wyłącznie w wojsku, np. drony, ale także współpraca z armią w zakresie zdrowia publicznego czy zabezpieczenia stref objętych konfliktem
Upolitycznienie	nacisk na neutralność i niezależność, unikanie uwikłań politycznych	instrumentalne wykorzystywanie humanitaryzmu do osiągania celów politycznych, relatywizowanie ofiar

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Polman, 2016; Singer, 2011; Ticktin, 2014; Trojan, 2018).

humanitarne w szerszy kontekst prowadzenia działań ukierunkowany nie tylko na pomoc potrzebującym (Barnett, 2005). Humanitaryzm w XXI wieku bazuje na idei, że

„podejście do przymusowych migrantów musi się przede wszystkim opłacać” (Trojan, 2018, s. 23). Zaczął być on transformatorem uwarunkowań strukturalnych w gospodarce światowej (Barnett, 2005), a także przyjmuje coraz bardziej zinstytucjonalizowaną postać. Może być rozpatrywany w ujęciu organizacyjnym, ale również sektorowym w postaci państwa czy kompozycji podmiotów międzynarodowych (Fassin, 2007). Tak szerokie ujęcie ontologiczne i aksjologiczne humanitaryzmu rodzi pytania dotyczące jego granic (Trojan, 2018). Niemniej istnieje zapotrzebowanie na właściwe zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi aktorów pomocy humanitarnej, aby sprawnie koordynować działania pomocowe (Marcinkowski, 2022a, s. 226-227).

1.1.3. Miejsce humanitaryzmu w naukach o zarządzaniu i jakości

Pluralizm poznawczy badań nad humanitaryzmem, heterogeniczny charakter podejmowanych zagadnień, uwikłanie w wartościowanie w ramach działań pomocowych, woluntaryzm pojęciowy oraz *stricte* aplikacyjny wymiar pomocy humanitarnej sprawiają, że zakres przedmiotowy badań wykracza poza nauki o zarządzaniu i jakości. Z tego względu uprawnione jest rozpatrzenie humanitaryzmu w oparciu o przedmiot tych nauk. Ł. Sułkowski (2005, s. 13-14, 40-43) zestawił cztery ujęcia definiowania przedmiotu nauk o zarządzaniu, tj. ontologiczne, epistemologiczne, aksjologiczne i metodologiczne. Skorelowanie tych ujęć z humanitaryzmem pozwala uwypuklić jego miejsce w analizowanej dyscyplinie, zwłaszcza bazując na filozofii nauk o zarządzaniu i jakości, zgodnie z którą:

- 1) ontologiczne ujęcie humanitaryzmu dotyczy podstaw funkcjonowania organizacji humanitarnych na gruncie realizmu lub konwencjonalizmu,
- 2) epistemologiczne ujęcie humanitaryzmu koncentruje się na badaniu sposobów poznania organizacji humanitarnych na gruncie podejścia obiektywizmu i subiektywizmu,
- 3) aksjologiczne ujęcie humanitaryzmu bazuje na uwikłaniu działań pomocowych w wartościowanie, co ukierunkowuje na obrazy nauki projektującej (prakseologicznej), oceniającej (aksjologicznej) oraz radykalnej, uniemożliwiając *per se* stworzenie obrazu nauki obiektywnej, neutralnej aksjologicznie,
- 4) metodologiczne ujęcie humanitaryzmu związane jest ze stosowaniem metod poznania i doskonalenia zarządzania pomocą humanitarną według metod poznawczych i pragmatycznych, czyli uwzględniających deskryptywny i normatywny charakter zarządzania.

Zatem w optyce filozofii nauk o zarządzaniu i jakości uwzględniającej humanitaryzm można skonstatować, że przedmiotem jego badań są procesy zarządzania pomocą humanitarną oraz organizacje humanitarne. Adaptując definiowanie przedmiotu nauk o zarządzaniu zaproponowane przez Ł. Sułkowskiego (2005, s. 20-23), można zakładać, że wymaga to koncentracji na humanitaryzmie jako procesie, czynności i zasobie (tab. 1.3).

Tabela 1.3. Przedmiot humanitaryzmu w optyce nauk o zarządzaniu i jakości

Humanitaryzm jako	Charakterystyka
Proces	Odnosi się do podejmowania decyzji z dostępnych możliwości, bazując na wolnej woli decydenta. W perspektywie grupy współpracujących podmiotów zaangażowanych w działania humanitarne wiąże się to z posiadaniem władzy do decydowania. Wielowymiarowy, wielowariantowy i teleologiczny charakter procesu ukierunkowuje na sekwencję podejmowania optymalnych decyzji sprzyjających realizacji założeń humanitaryzmu. Celowość, wariantowość, komunikowanie, uczenie się i wywieranie wpływu stanowią sedno zarządzania pomocą humanitarną w ukierunkowaniu na proces podejmowania decyzji. Jest on z jednej strony związany z postawą racjonalną, która komponuje podstawę epistemologiczną nauk o zarządzaniu, ale z drugiej strony kwestionuje tę podstawę, rozpatrując zjawiska i procesy w nawiązaniu do kontekstów społecznych i aksjologicznego uwikłania. Dlatego też interdyscyplinarny charakter humanitaryzmu podkreśla znaczenie interesów organizacji zaangażowanych w działania pomocowe, percepcje decydentów, a także ograniczenia informacyjne
Czynność	Dotyczy sprawowania władzy, która wynika z wzajemnej akceptacji, więzów oraz relacji (wewnątrz- i międzyorganizacyjnych). Skoro proces zarządzania i organizacja odnoszą się także do dystrybucji i dzielenia się władzą, to w optyce humanitaryzmu wymagają wielopodmiotowego zaangażowania współpracujących organizacji w działania pomocowe. Pryzmat władzy ukierunkowuje m.in. na badania kolektywnej współpracy podmiotów, a to wiąże się z celowością władzy czy wzrostem jej sprawności. To z kolei wymaga stosowania mechanizmów władzy zarówno koercyjnej (przymusowej), jak i integracyjnej (bazującej na konsensusie). Dekoncentracja podmiotów w sektorze humanitarnym, wyznawane wartości (tzw. siedem podstawowych zasad) oraz niebiznesowy charakter prowadzonych działań pomocowych ukierunkowują na procesy współdziałania, w których władza powinna mieć postać symboliczną i pozytywną, co determinuje postrzeganie współpracy jako całości, a nie jako walkę grup interesu
Zasób	Związany jest z posiadaniem i/lub wykorzystywaniem dóbr niezbędnych do funkcjonowania, a w ujęciu humanitaryzmu – z dobrami rzeczowymi, technicznymi i finansowymi oraz towarzyszącymi zasobami ludzkimi i wiedzy, niezbędnymi do zapewnienia pomocy potrzebującym wskutek kryzysów humanitarnych. Tym samym zarządzanie pomocą humanitarną dotyczy mozaiki działań ukierunkowanych na zasoby do osiągnięcia celów w sposób sprawny (rozumiany prakseologicznie). Zarządzanie prowadzi do realizacji postawionych celów z wykorzystaniem różnorodnych procesów związanych z koordynacją, integracją, transformacją i wydajnością zasobów, które ulegają zużyciu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Sułkowski, 2005, s. 20-23).

Rozpatrując przedmiot nauk o zarządzaniu i jakości w optyce humanitaryzmu, należy wskazać dwa ujęcia, tj. ekonomiczne i społeczne, które są wobec siebie komplementarne i syntetyzujące tę naukę (za: Blaug, 1995; Sułkowski, 2005, s. 23-24). Ujęcie ekonomiczne daje perspektywę badania zarządzania pomocą humanitarną w kontekście podejmowania decyzji bazujących na ograniczonej racjonalności (tzw. ograniczony *homo oeconomicus*²) oraz dążeniu do zachowania równowagi całego systemu

² W przypadku działań pomocowych trudno mówić o klasycznym („czystym”) *homo oeconomicus* skoncentrowanym na pełnej racjonalności. Stąd konieczne jest wzbogacenie badań uwzględniających istnienie i znaczenie ludzi, które wpisują się wprost w koncepcję „ograniczonego” *homo oeconomicus*. Jak

działań humanitarnych (tzw. sektora humanitarnego). Z kolei ujęcie społeczne wiąże się z dystrybucją władzy i wartości, które wykraczają poza ramy racjonalności ekonomicznej i orbitują w kierunku zaangażowania w wartościowanie. W badaniu nad zarządzaniem pomocą humanitarną³ perspektywa ta koreluje z wielopłaszczyznowymi i wielowariantowymi interakcjami aktorów pomocy humanitarnej. Zatem w optyce idealizacyjnej teorii nauki ujęcia ekonomiczne i społeczne mogą być dążeniem do idealizacji zjawiska humanitaryzmu. Przyjmując heurystykę naukowych programów badawczych I. Lakatosa, można dostrzec, że oba ujęcia mieszczą się w ramach twardego rdzenia naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną, a dalsza refleksja powinna się odbywać w pasie ochronnym tego programu w postaci m.in. analiz czynników wpływających na badane zjawisko.

1.2. Aktorzy pomocy humanitarnej podczas kryzysów humanitarnych

Pomoc humanitarna jest działaniem kompleksowym, realizowanym przez różnorodnych aktorów pomocy humanitarnej (Collinson i Elhawary, 2012), konstytuujących szerszą grupę interesariuszy akcji pomocowych. Operują oni w ramach sektora humanitarnego, który nazywany jest także przestrzenią humanitarną będącą sprzyjającym środowiskiem operacyjnym dla działań humanitarnych (OCHA, 2003, s. 14). Humanitaryzm odpowiada na problemy dotkniętych społeczności poprzez uwikłanie w działania różnych grup interesariuszy (Ticktin, 2014).

1.2.1. Typologia kryzysów humanitarnych⁴

Przyjęcie na potrzeby dalszych rozważań kategorii kryzysu humanitarnego wynika wprost z systematyzacji pojęć dotyczących humanitaryzmu. Uporządkowanie zagadnień idei humanitarnej w ujęciu etycznym, bazując na zakresie przedmiotowym nauk o zarządzaniu i jakości, pozwala wyodrębnić dalszy kierunek badania zjawiska pomocy humanitarnej. Konieczność osadzenia badań w postaci identyfikacji podstawowej

bowiem zauważył R. Thaler (2018, s. 24), ludzie często zachowują się niepoprawnie, a modele ekonomiczne bazujące na czystej koncepcji *homo oeconomicus* „generują wiele nietrafnych przewidywań”. Dlatego też w monografii postuluje się wykorzystanie nurtu behawioralnego w zarządzaniu strategicznym, o czym będzie mowa w podrozdziale 2.4.

³ Rozumienie zarządzania pomocą humanitarną zaprezentowane w tym podrozdziale wykracza poza dostrzegalne w literaturze przedmiotu ujęcie zarządzania operacjami humanitarnymi (*humanitarian operations management*). Mimo że swoim zasięgiem dotyka tego samego przedmiotu i podmiotu działań, to koncentruje się wyłącznie na poziomie operacyjnym zarządzania (w tym m.in. na operacjach logistycznych, dyfuzji informacji czy współdziałaniu (za: Gunasekaran i in., 2018)), zatem na poziomie „niższym”, a nie strategicznym, dominującym w niniejszej monografii.

⁴ Punkt ten bazuje na jednym z rozdziałów innej monografii autora (Marcinkowski, 2019, s. 15-27).

jednostki analizy determinuje określenie przedmiotu badania w wymiarze przestrzeni działania. Tą przestrzenią są katastrofy, podczas których realizowane są operacje pomocy humanitarnej przez właściwych aktorów. Bezpośrednią przyczyną zaistnienia konieczności działań jest zjawisko kryzysu humanitarnego, który jest „następstwem wystąpienia pewnego ryzyka (naturalnego lub konfliktu) oraz niemożności poradzenia sobie z daną sytuacją przez społeczność (podatność na katastrofę)” (Skowrońska, 2016, s. 78).

Kryzys humanitarny jest ontologicznie związany z katastrofami chronicznymi, cechującymi się długim okresem trwania i znaczącym oddziaływaniem na społeczność dotkniętą katastrofą oraz społeczność wspierającą beneficjentów pomocy (*vide* kryzys humanitarny związany z wojną w Ukrainie na terenach objętych walkami zbrojnymi oraz kryzys na granicy ukraińsko-unijnej dotyczący exodusu uchodźców wojennych lub kryzys humanitarny wywołany wojną Izraela z Hamasem). Pojęcie kryzysu humanitarnego jest także eksponowane w odniesieniu do katastrof doraźnych, przy czym zazwyczaj łączone jest wówczas z intensywnością danej katastrofy

		Czas trwania	
		Katastrofy chroniczne	Katastrofy doraźne
Sposób wywołania	Katastrofy naturalne	- Brak bezpieczeństwa żywnościowego - Pustynnienie obszarów - Niedobór wody - Zmiany klimatyczne - Inne	- Geofizyczne - Meteorologiczne - Hydrologiczne - Klimatologiczne - Biologiczne - Pozaziemskie
	Katastrofy antropogeniczne	- Trwałe skażenie i/lub zniszczenie obszaru - Trwałe zniszczenie infrastruktury - Wyczerpanie bogactw naturalnych - Deficyt opieki zdrowotnej - Choroby/epidemie - Inne	- Przemysłowe - Technologiczne - Transportowe - Inne
	Katastrofy wojenne*	- Działania wojenne - Akty terroryzmu - Wojny domowe - Ludobójstwa - Uchodźstwo i migracje** - Inne	

* Katastrofy wojenne cechują się dość cienką granicą między ich doraźnym i chronicznym charakterem, przez co na rysunku zostały zaprezentowane w sposób łączny.

** Uchodźstwo i migracje (wewnętrzne oraz zewnętrzne) dotyczą niewyłącznie katastrof wojennych, bowiem mogą być także wywołane katastrofami naturalnymi i antropogenicznymi. Praktyka wskazuje jednak, iż ten rodzaj zjawisk – katastrof dominuje w odniesieniu do katastrof wojennych.

Rysunek 1.1. Macierz czasu trwania i sposobu wywołania katastrof

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Marcinkowski, 2019, s. 19-20).

i jej ponadnormatywnymi skutkami dla lokalnych społeczności. Katastrofy można uporządkować według różnorodnych kryteriów, a samych klasyfikacji katastrof jest wiele. Na kanwie ich syntezy autor monografii zaproponował autorską taksonomię katastrof bazującą na czterech odrębnych kryteriach (szerzej w: Marcinkowski, 2019, s. 19), tj. według stopnia skomplikowania (autonomiczne i synergiczne), biorąc pod uwagę warunki, w jakich występują (cywilne i wojenne), biorąc pod uwagę czas trwania (doraźne i chroniczne) oraz uwzględniając sposób wywołania (naturalne i antropogeniczne). Osadzenie prowadzonych rozważań w kategoriach kryzysu humanitarnego wymaga bliższego przedstawienia rodzajów katastrof, które przyczyniają się do jego wystąpienia (rys. 1.1).

Autor monografii osadził swoje rozważania na kryzysach humanitarnych z długookresowym oddziaływaniem na społeczności w ramach następujących rodzajów katastrof: brak bezpieczeństwa żywnościowego w postaci głodu czy niedożywienia, susza i pustoszczenie obszarów, niedobór wody pitnej lub brak dostępu do wody, choroby i epidemie, katastrofy naturalne z długotrwałymi skutkami dla społeczności (np. trzęsienie ziemi, tsunami), deficyt opieki zdrowotnej, konflikty zbrojne w postaci działań wojennych, wojen domowych, aktów terroryzmu, ludobójstwa, uchodźstwo i migracje zewnętrzne, uchodźstwo wewnętrzne (IDP – *Internally Displaced Persons*), a także inne, nie wskazane wyżej kryzysy humanitarne.

1.2.2. Taksonomia aktorów pomocy humanitarnej

Stosowanie kategorii aktora pomocy humanitarnej (*humanitarian actor*) jest powszechne w publikacjach z obszaru humanitaryzmu (np. Harvey, 2013; Jahre, 2017; Kotsioni, 2016; Marcinkowski, 2022a, 2022b; Olliff, 2018; Rességuier, 2018; Ryfman, 2007; Witkowski i Marcinkowski, 2022). Niemniej nie ma powszechnej zgody wśród badaczy odnośnie do podmiotów włączanych w skład aktorów pomocy humanitarnej (Heaslip i in., 2012). Kategoria ta bywa także stosowana zamiennie z pojęciem interesariuszy pomocy humanitarnej⁵. Mimo że każdy aktor jest interesariuszem, a nie każdy interesariusz jest aktorem (Schiffling i Piecyk, 2014), to rozległość tematyki humanitaryzmu i heterogeniczny charakter pomocy humanitarnej umożliwiają tożsame rozpatrywanie obu kategorii pojęciowych. Jednakże deficyt wzajemnego zrozumienia dotyczący słownictwa stosowanego w opisie interesariuszy pomocy humanitarnej jest dość problematyczny (Tatham i Spens, 2016). Można przyjąć za R. Freemanem (2010) ujęcie biznesowe, mówiące że interesariusze kreują „zestaw relacji między grupami, które mają wpływ na podejmowane działania biznesowe”. W działaniach dotyczących katastrof interesariusze zapewniają przewyciężenie wyzwań (Leiras i in., 2014). Interesariusze są mozaiką „grup lub osób, które mogą wpłynąć lub są pod wpływem

⁵ Nawet autor monografii synonimicznie definiował podmiot badań jako aktorów pomocy humanitarnej i interesariuszy pomocy humanitarnej (Marcinkowski, 2022a, 2022b).

osiągania celów organizacji” (Freeman, 2010). W perspektywie pomocy humanitarnej interesariusze kreują zbiór wielopłaszczyznowych i wielopodmiotowych relacji przyczyniających się do realizacji działań na rzecz osób poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego. Ich kategoryzacja jest uzależniona od specyfiki działań, rodzaju katastrofy czy realizowanego programu pomocowego (Schiffing i Piecyk, 2014).

Badacze humanitaryzmu zwracają uwagę, że kluczowi interesariusze pomocy humanitarnej grupowani są sektorowo. I tak wyróżnić można podmioty w ramach sektora publicznego (Balcik i in., 2010; Harvey, 2013; Marcinkowski, 2019; Miles i in., 2012; Perry i Mankin, 2005), sektora pozarządowego (Chui i in., 2014; Ryfman, 2007; Shaw, 2006; Zhang i in., 2015) oraz sektora prywatnego (Abidi i in., 2015; Goode i in., 2017; Jain, 2015; MacManus i Caruson, 2011), a włączając w dyskurs naukowy terminologię militarną, także sektora wojskowego (Heaslip i in., 2012; Kovács i Spens, 2007).

Zauważa się także rozległość problemu koordynacji działań interesariuszy zwłaszcza w ujęciu realizowanych operacji logistycznych w przypadku multiplikacji ich liczby. Odpowiednie zarządzanie interesariuszami może się przyczynić do podniesienia poziomu skuteczności, a nawet efektywności działań pomocowych (Tatham i Spens, 2016). Co więcej, nie dostrzega się potencjału rozwiązywania inherentnych problemów akcji humanitarnych poprzez współpracę interesariuszy (Nielsen, 2017). W literaturze zauważa się korelację między ich komunikowaniem się a adresowanymi systemami komunikacji (Lai i Fu, 2021), przy czym ujęcie to jest skoncentrowane na dyseminacji komunikatów przez organizacje pozarządowe. Modelowania struktury podmiotowej interesariuszy podjęli się dopiero S. Schiffing i M. Piecyk (2014), wyróżniając na podstawie systematycznej analizy literatury przedmiotu w kolejności częstotliwości występowania w publikacjach: beneficjentów, dostawców, rządy, darczyńców, personel terenowy, organizacje pozarządowe, usługodawców logistycznych, wojsko, centrale organizacji międzynarodowych, media, wolontariuszy. Autorzy ci skorelowali także kategorie interesariuszy proponowane przez R. Mitchella, B. Agle i D. Wooda (1997) ze zidentyfikowanymi grupami interesariuszy, wyróżniając takich, którzy są uśpieni (*dormant*, tj. usługodawcy logistyczni i dostawcy, ich atrybutem jest siła), uznaniowi (*discretionary*, tj. wolontariusze, ich atrybutem jest legalność), wymagający (*demanding*, tj. organizacje pozarządowe, ich atrybutem jest pilność), dominujący (*dominant*, tj. rządy, ich atrybutami są siła i legalność), niebezpieczni (*dangerous*, tj. wojsko i media, ich atrybutami są siła i pilność), zależni (*dependent*, tj. beneficjenci i personel terenowy, ich atrybutami są pilność i legalność) oraz właściwi (*definitive*, tj. darczyńcy i centrale organizacji międzynarodowych, ich atrybuty to siła, legalność i pilność).

Alternatywnej postaci podmiotowej dostarczyli T. Fontainha, A. Leiras, R. Bandeira i L. Scavarda (2017), wyróżniając główne grupy interesariuszy w postaci grupy publicznej (rząd, instytucje legislacyjne i regulacyjne, wojsko), grupy prywatnej (sektor prywatny, bezpośredni dostawcy, media), grupy ludzi (darczyńcy, międzynarodowa sieć pomocy, lokalna sieć pomocy) oraz grupy beneficjentów. Autorzy ci podjęli próbę rozpatrzenia wspomnianych kategorii w podziale na poszczególne fazy cyklu katastrof, tj. łagodzenia skutków katastrof, prewencji, pomocy doraźnej i rekonstrukcji,

a także dla katastrof wieloetapowych. To szerokie ujęcie interesariuszy pomocy humanitarnej pozwala rozpatrywać ideę humanitarną w dość heterogenicznym ujęciu, a jednocześnie adresować wyzwania identyfikowane w różnych naukowych programach badawczych zarządzania. Przyjmując jednak odmienne założenia ontologiczne i przede wszystkim metodologiczne, można postawić zarzut zbyt rozbudowanej perspektywy badawczej, która uniemożliwiłaby badanie sieci współdziałania interesariuszy akcji pomocowych. Eksploracja roli i znaczenia aktorów podczas kryzysów humanitarnych w nurcie współdziałania interesariuszy w dystrybucji dóbr pomocowych determinuje zawężenie grupy podmiotów wyłącznie do tych, które angażują się w strumień dóbr pomocowych i towarzyszących dóbr oraz usług technicznych. Przykładowo G. Kovács i K. Spens (2007) nie uwzględnili mediów wśród kategorii interesariuszy, za to L. Olliff (2018) zaproponowała kategorię diaspory uchodźców (*refugee diaspora*). Wynika to z zupełnie odmiennego postrzegania roli człowieka w ramach tzw. codziennego humanitaryzmu (*everyday humanitarianism*). Autorka użyła tej kategorii jako nowej propozycji aktora pomocy humanitarnej, tłumacząc to zasadnością włączenia do dyskursu naukowego nietradycyjnych aktorów. Zupełnie odmienna perspektywa została zaprezentowana przez B. Nielsen i A. Santos (2013), które analizowały interesariuszy pod kątem tzw. rynku humanitarnego w ujęciu spełniania Celów Zrównoważonego Rozwoju i wykorzystania energii odnawialnej. Autorki wyróżniły darczyńców, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa, producentów i agendy międzynarodowe.

Kategoryzacji interesariuszy pod względem współpracy organizacyjnej i instytucjonalnej w ramach sieci współpracy dokonał także autor monografii (Marcinkowski, 2022b). Wspomniana sieć dotyczy podejmowania wspólnych przedsięwzięć angażujących szerokie spektrum interesariuszy cechujących się zazwyczaj rozbieżnymi oczekiwaniami i potrzebami. Badanie pozwoliło wyróżnić cztery główne grupy, które cechują się odmiennymi możliwościami integracji i synchronizacji działań realizowanych podczas kryzysów humanitarnych w ramach humanitarnego łańcucha dostaw. To uporządkowanie aktorów pomocy humanitarnej dało możliwość identyfikacji podmiotów, które mogą pełnić funkcje liderów integracji i synchronizacji szeroko rozumianej współpracy organizacyjnej i instytucjonalnej, uwzględniającej społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju (tab. 1.4).

Uporządkowanie poczynąń aktorów pomocy humanitarnej w ujęciu ich wpływu na konsolidację sieci współpracy wymaga jednak dodatkowego komentarza. Autor skategoryzował 21 interesariuszy, wśród których żaden nie był wyizolowanym węzłem w badanej sieci, przy czym nie dokonano rozróżnienia na podmioty wpisujące się w zaopatrzeniową i dystrybucyjną część humanitarnego łańcucha dostaw⁶. Łączne traktowanie obu części w omawianym artykule spowodowało, że aktorzy pomocy humanitarnej zostali umiejscowieni w grupach interesariuszy bez rozróżnienia

⁶ Zagadnienie humanitarnego łańcucha dostaw wraz z jego współzależnymi częściami, tj. zaopatrzeniem i dystrybucją, a przez to kolejno procesami tłoczenia i ssania strumieni dóbr pomocowych, zostanie przybliżone w podrozdziale 1.3.

Tabela 1.4. Autorski podział aktorów pomocy humanitarnej w ramach sieci współpracy organizacyjnej i instytucjonalnej

Grupa	Charakterystyka	Aktorzy pomocy humanitarnej
Liderzy (<i>leaders</i>)	Aktorzy odpowiedzialni za podejmowanie działań integrujących sieć aktorów, a także przyczyniających się do synchronizacji wspólnych przedsięwzięć	Organizacje pozarządowe (organizacje humanitarne, związki wyznaniowe, pozostałe organizacje pozarządowe), darczyńcy, społeczność
Podążający za liderami (<i>followers</i>)	Aktorzy podążający za liderami, wspierający synchronizację działań różnych aktorów w obszarze administrowania zadaniami	Administracja publiczna (ugrupowania regionalne, administracja rządowa i samorządowa), operatorzy logistyczni, instytucje naukowe, dostawcy produktów żywnościowych
Stronnicy, dostawcy (<i>supporters and suppliers</i>)	Aktorzy dążący do minimalizacji negatywnych skutków kryzysów humanitarnych, dostarczający podstawowe produkty pierwszej potrzeby, aktywnie partycypujący w synchronizacji różnych działań humanitarnych	Organizacje międzyrządowe, jednostki wsparcia ratunkowego (jednostki ratownicze, szpitale, siły zbrojne), dostawcy produktów pierwszej potrzeby (dostawcy wody pitnej, dostawcy leków i wyrobów medycznych)
Drugorzędni wspierający (<i>secondary supporters</i>)	Aktorzy współpracujący z pozostałymi interesariuszami, ułożeni na peryferiach sektora humanitarnego	Dostawcy sprzętu sanitarnego, sektor prywatny (firmy paliwowe, firmy gospodarujące odpadami, firmy IT)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Marcinkowski, 2022b).

możliwości integracji i synchronizacji działań na odrębne procesy tłoczenia (*push*) i ssania (*pull*) dóbr pomocowych. Istnieje zatem uzasadniona potrzeba identyfikacji aktorów pomocy humanitarnej w podziale na oba procesy realizowane podczas działań pomocowych, cechując się bowiem odmienną skalą zaangażowania interesariuszy, postaciami rzeczowej, technicznej i finansowej pomocy humanitarnej oraz wpływem na beneficjentów udzielanej pomocy.

Niezależnie od przyjętej kategoryzacji aktorów pomocy humanitarnej, to organizacje humanitarne są kluczowymi ogniwami w dostarczaniu dóbr pomocowych i usług towarzyszących do osób potrzebujących (Chen i in., 2020; Christensen, 2006; Marcinkowski, 2022a; Polman, 2016; Ryfman, 2007; Singer, 2011). Istotne jest przy tym rozróżnienie między organizacjami humanitarnymi, które pomoc humanitarną mają zapisaną jako podstawową w swojej działalności statutowej, a „standardowymi” organizacjami pozarządowymi, które tę działalność traktują jako dodatkową. Niezależnie od kategorii działań przewidzianych w statutach organizacje pozarządowe (NGO) można podzielić na międzynarodowe (INGO – *international non-governmental organization*), krajowe (NNGO – *national non-governmental organization*), lokalne (LNGO – *local non-governmental organization*)⁷ oraz związki wyznaniowe.

⁷ Specyficznym rodzajem LNGO jest tzw. *my own non-governmental organization* (MONGO), które stanowi problematyczną formę organizacji dla sektora humanitarnego oraz NNGO i INGO. Najczęściej powstają *ad hoc*, jako odpowiedź na wzmożone zainteresowanie mediów danym kryzysem humanitarnym,

W związku z redefinicją humanitaryzmu w XXI wieku oraz transformacją idei humanitarnej w kierunku bardziej upolitycznionej i zinstytucjonalizowanej zmieniły się także fundamenty działań organizacji humanitarnych. Obecnie poszerzają one swoje cele statutowe, odchodząc od świadczenia wyłącznie pomocy humanitarnej na rzecz wspierania osób w szeroko rozumianych potrzebach oraz przechodzą od etyki deontologicznej do konsekwencjalistycznej (Barnett, 2005). Oznacza to większą koncentrację na pomiarze efektywności działania niż na samej skuteczności. Współcześnie to, czy dane działanie jest etyczne, jest uwarunkowane skutkami podjętych decyzji, a nie motywem, co daje możliwość dążenia do neutralności aksjologicznej. W ujęciu naukowych programów badawczych zarządzania kreuje to zasadniczą potrzebę optymalizacji działań, a przez to eksploracji nowych sposobów organizowania pomocy humanitarnej. Organizacje pozarządowe wywodzące się z tradycji anglosaskiej wskazują, że pomoc humanitarna może odgrywać użyteczną rolę tylko w przypadku zwiększenia znaczenia praw człowieka (Rieff, 2002). Jednakże organizacje humanitarne poprawiają swoją wydajność i jakość świadczonej pomocy (Stockton, 1998). Wciąż zatem stanowią one „kluczowy filar międzynarodowej architektury humanitarnej” (Stoddard, 2003). Z kolei alternatywne klasyfikacje organizacji pozarządowych wskazują jednak na istnienie NGO uwikłanych w zależności polityczne oraz preferujących tradycyjne wartości humanitarne ze zdywersyfikowanych źródeł darczyńców prywatnych i zbiorowych oraz instytucjonalnych, a także organizacje tradycji H. Dunanta (z naciskiem na zasadę niezależności) oraz tradycji prezydenta USA W. Wilsona (współpracujące z administracją państwową) (Massari, 2021, s. 22-24).

Organizacje pozarządowe, niezależnie od ich rodzaju, są liderami wśród aktorów pomocy humanitarnej w zakresie potencjalnej integracji i synchronizacji podejmowanych inicjatyw według zaprezentowanej wcześniej kategoryzacji autora monografii (Marcinkowski, 2022b). Są tym samym interesariuszami pierwszorzędnymi zaangażowanymi w działania prewencyjne, reakcyjne i rekonstrukcyjne według kategoryzacji T. Fontainha, A. Leiras, R. Bandeira i L. Scavarda (2017) dotyczącej faz cyklu kryzysu humanitarnego. Jak wskazali S. Schiffing i M. Piecyk (2014), NGO pełnią funkcję wymagających interesariuszy, uznaniowych w przypadku wolontariuszy, zależnych wobec personelu terenowego oraz właściwych w kontekście zaangażowania organizacji międzynarodowych. Natomiast ujmując organizacje pozarządowe w ramy procesów realizowanych w humanitarnym łańcuchu dostaw, należy skonstatować, że dotyczą one zarówno procesów tłoczenia, jak i ssania. Z jednej strony bowiem pozyskują do-

i są zazwyczaj organizacjami jednoosobowymi, przez specjalistów nazywanymi pejoratywnie firmami humanitarnymi (Polman, 2016). MONGO cechują się m.in. brakiem wiedzy i doświadczenia, ale wielkim zapalem do niesienia pomocy potrzebującym, kontestują porządek humanitarny poprzez nieustanną krytykę INGO i organizacji międzyrządowych oraz bagatelizację wydatków w miejscu kryzysu humanitarnego, nie przejawiają chęci współdziałania i są ukierunkowane na pojedyncze akcje humanitarne, przez co generują wyzwania transportowe i magazynowe poprzez nadwyżki towarów, niską jakość dostarczanych produktów pierwszej potrzeby czy nieuwzględnianie kontekstu kulturowego (szerzej w: Christensen, 2006; Cochrane i Davis, 2020; Marcinkowski, 2022a, s. 220-221; Polman, 2016).

bra pomocowe (materialne i niematerialne), z drugiej zaś są włączone w działania dystrybucyjne do osób potrzebujących. Wśród głównych organizacji pozarządowych, krajowych i międzynarodowych, zaangażowanych w działania na rzecz redukcji skutków kryzysów humanitarnych, należy wyróżnić Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża (ew. Federację Międzynarodowego Czerwonego Krzyża i Czerwonego Półksiężyc), Polską Akcję Humanitarną (PAH), Polski Czerwony Krzyż (PCK), Caritas Polska, Polską Misję Medyczną (PMM), Logistics Cluster, Relief International, Oxfam oraz Lekarzy bez Granic.

Odminną grupę aktorów pomocy humanitarnej stanowi administracja publiczna skomponowana z organizacji międzyrządowych, administracji rządowej, samorządowej i ugrupowań regionalnych. Najszerzej zaangażowanym w pomoc humanitarną podmiotem tej grupy są organizacje międzyrządowe (IGO – *intergovernmental organization*), które odgrywają ważną rolę w adresowaniu tzw. wielkich wyzwań. Wytyczają normy dzięki rozmaitym porozumieniom, dając podstawę do dalszej współpracy międzynarodowej (Nielsen, 2017), zwłaszcza że są powoływane, zarządzane i finansowane głównie ze środków rządowych (Brewster i in., 2018). Bez wątpienia są aktywnymi graczami podczas akcji humanitarnych (Mikos-Skuza, 2018). Kolejnymi aktorami pomocy humanitarnej w tej grupie są administracja rządowa i samorządowa, które są interesariuszami posiadającymi bezpośrednie narzędzia i instrumenty służące minimalizacji cierpienia poszkodowanych społeczności (Kessler, 2013; OCHA, 2017). Dopiero wówczas, gdy nie mają możliwości lub woli przeciwdziałania skutkom kryzysu humanitarnego, angażowani są pozostali aktorzy pomocy humanitarnej (Marcinkowski, 2022a, s. 221). Administracja rządowa i samorządowa jest *par excellence* zobowiązana do ochrony poszkodowanych społeczności (Dube i in., 2016). Ostatnim interesariuszem w tej grupie są ugrupowania regionalne, będące związkiem państw powołanym do realizacji wspólnych celów. Ugrupowania regionalne, kierując się zasadą współdziałania, podejmują wspólne inicjatywy na rzecz redukcji negatywnych skutków kryzysów humanitarnych (Marcinkowski, 2019). Przyjmują jednocześnie postać zbalansowanych instytucji łagodzących negatywne wykorzystanie idei humanitarnej w praktyce (Hettne i Söderbaum, 2005).

Organizacje rządowe, w odróżnieniu od NGO, odgrywają odmienną rolę w integracji i synchronizacji procesów w ramach prowadzonych akcji podczas kryzysów humanitarnych. W kategoryzacji autora monografii (Marcinkowski, 2022b) nie są liderami, lecz podmiotami ulokowanymi na niższym stopniu. Administracja państwowa (rządowa i samorządowa) oraz międzynarodowa (ugrupowania regionalne) są interesariuszami podążającymi za liderami, przez co kreującymi rozwiązania organizacyjne i instytucjonalne wspierające działania humanitarne. Z kolei organizacje międzyrządowe są stronnikami, którzy partycypują w synchronizacji inicjatyw oraz dostawcami niezbędnych produktów pierwszej potrzeby. Wobec tego odgrywają one rolę drugorzędną, podczas gdy administracja – rolę pierwszorzędną. Kategoryzacja funkcyjna według S. Schiffing i M. Piecyk (2014) wskazuje, że wszyscy trzej aktorzy pełnią funkcję dominującą, przy czym organizacje międzyrządowe dodatkowo funkcję właściwych

interesariuszy w akcjach humanitarnych. Kategoryzacja według faz cyklu kryzysu humanitarnego według T. Fontainha, A. Leiras, R. Bandeira i L. Scavarda (2017) potwierdza, iż podmioty te są zaangażowane we wszystkie trzy fazy, tj. prewencję, pomoc doraźną i rekonstrukcję. Eksplikuje to szerokie włączenie w procesy tłoczenia i ssania dóbr pomocowych w humanitarnym łańcuchu dostaw. Wśród głównych interesariuszy akcji pomocowych w grupie organizacji rządowych (organizacje międzyrządowe, administracja rządowa i samorządowa, ugrupowania regionalne) uwikłanych w działania na rzecz minimalizacji skutków kryzysów humanitarnych wyróżnić należy takie podmioty, jak: agendy rządowe (Departamenty Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów), Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB), Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej (PCPM), krajowe jednostki służb mundurowych, Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Koordynacji Pomocy Humanitarnej (OCHA), Biuro Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców (UNHCR), Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji (IOM), Światowy Program Żywnościowy (WFP), Agencja Narodów Zjednoczonych ds. Pomocy Uchodźcom Palestyńskim na Bliskim Wschodzie (UNRWA), Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci (UNICEF), Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa (FAO), Dyrekcja ds. Pomocy Humanitarnej i Ochrony Ludności Komisji Europejskiej (ECHO), Światowa Organizacja Zdrowia (WHO), agendy ugrupowań regionalnych (np. Unii Afrykańskiej, Ligi Państw Arabskich, inne agendy Unii Europejskiej).

Kolejną grupą aktorów pomocy humanitarnej są sponsorzy, a wśród nich darczyńcy indywidualni i zbiorowi. Aktywność tej grupy pokrywa się z zakresem działań w ramach dobroczynności i filantropii, które zostały omówione w punkcie 1.1.1. Dominującą postacią datków są środki finansowe, niemniej dostrzegalna jest także forma pomocy materialnej (Polman, 2010; Singer, 2011). Darczyńcy mogą być liderami w integracji i synchronizacji organizacyjnej oraz instytucjonalnej w kategoryzacji interesariuszy akcji pomocowych według autora monografii (Marcinkowski, 2022b). Odgrywają jednak rolę drugorzędą z powodu braku szerokiego zaangażowania w działania dystrybucyjne i ścisłej koncentracji na wsparciu finansowym (Duncan, 2004). Niemniej darczyńcy są funkcyjnie właściwymi interesariuszami według kategoryzacji S. Schiffing i M. Piecyk (2014), zaangażowanymi we wszystkie trzy fazy cyklu kryzysu humanitarnego. Skala rodzaju wsparcia w postaci głównie finansowej skutkuje ukierunkowaniem na procesy tłoczenia w ramach humanitarnego łańcucha dostaw.

Odminną grupę aktorów pomocy humanitarnej konstituują instytucje i organizacje, które mogą być podmiotami publicznymi i prywatnymi, w postaci zarówno międzynarodowej, jak i krajowej czy lokalnej, tj. jednostki ratownicze i szpitale (Marcinkowski, 2022a, s. 221). Pełnią krytyczną rolę podczas udzielania pomocy doraźnej, kiedy życie i zdrowie ludzi jest najbardziej zagrożone (Marcinkowski, 2019). Kategoryzacja aktorów pomocy humanitarnej wskazuje, że według autora monografii (Marcinkowski, 2022b) jednostki wsparcia ratunkowego są stronnikami i dostawcami w ujęciu integracji i synchronizacji organizacyjnej oraz instytucjonalnej. Natomiast w ujęciu faz

cyklu kryzysu humanitarnego według T. Fontainha i in. (2017) interesariusze tej grupy działają wyłącznie w ramach pomocy doraźnej, przy czym jest to niewątpliwie pierwszorzędny charakter działań. S. Schiffing i M. Piecyk (2014) nie uwzględnili wspomnianych aktorów pomocy humanitarnej w swojej propozycji kategoryzacji interesariuszy. W związku z ulokowaniem jednostek wsparcia ratunkowego podmiotowo, bliżej osób poszkodowanych, angażują się oni niemal wyłącznie w procesy ssania w ramach humanitarnego łańcucha dostaw, oferując usługi ratunkowe i medyczne poszkodowanym po zaistnieniu kryzysu humanitarnego.

Z perspektywy logistycznej ważną grupą interesariuszy akcji pomocowych są usługodawcy logistyczni, którzy odgrywają kluczową rolę w dystrybucji dóbr pomocowych. Jest to grupa, w której wyróżnić należy lokalnych, krajowych i międzynarodowych operatorów logistycznych świadczących usługi magazynowe i transportowe (Balcik i in., 2010; Gössling i Geldermann, 2014). Usługodawcy logistyczni są traktowani przez organizacje humanitarne jako istotne podmioty w działaniach dystrybucyjnych i współpracy organizacyjnej oraz instytucjonalnej (Marcinkowski, 2022b). Bliższe omówienie działań logistycznych podczas kryzysów humanitarnych zostanie zaprezentowane w podrozdziale 1.3. Kategoryzacja usługodawców logistycznych jako interesariuszy według autora monografii (Marcinkowski, 2022b) wskazuje na pełnienie funkcji podążających za liderami w ujęciu integracji i synchronizacji organizacyjnej i instytucjonalnej. Podmioty te wymagają aktywnej współpracy z liderami oraz organizacjami rządowymi na rzecz skutecznej dystrybucji dóbr pomocowych do osób dotkniętych kryzysem humanitarnym. Są to wobec tego interesariusze pierwszorzędni, którzy według kategoryzacji S. Schiffing i M. Piecyk (2014) pełnią funkcję uśpionych, ale zaangażowanych we wszystkie fazy cyklu kryzysu humanitarnego w opinii T. Fontainha i in. (2017). Oznacza to, że włączają się w procesy zarówno tłoczenia, jak i ssania w humanitarnym łańcuchu dostaw.

Interesariuszami akcji humanitarnych realizującymi procesy tłoczenia są natomiast dostawcy dóbr pomocowych, tj. producenci żywności, dostawcy wody pitnej, dostawcy urządzeń sanitarnych, dostawcy leków i wyrobów medycznych oraz dostawcy innych produktów pierwszej potrzeby. Pełnią różnorodne funkcje w ujęciu integracji i synchronizacji działań organizacyjnych i instytucjonalnych według kategoryzacji autora monografii (Marcinkowski, 2022b). Z jednej strony podążają za liderami (dostawcy produktów żywnościowych) i wspierają w działaniach integrujących sieć współpracy organizacyjnej, z drugiej są stronnikami i dostawcami (dostawcy wody pitnej, dostawcy leków i wyrobów medycznych), którzy przyczyniają się do synchronizacji wspólnych działań, a także są drugorzędnymi wspierającymi (dostawcy sprzętu sanitarnego), którzy pośrednio przyczyniają się do skuteczności działań podczas kryzysów humanitarnych. Dostawcy produktów pierwszej potrzeby są podmiotami zaangażowanymi w działania pomocowe głównie w ramach fazy prewencji i pomocy doraźnej według kategoryzacji T. Fontainha i in. (2017). Są to przede wszystkim reprezentanci sektora prywatnego, którzy nie są zobowiązani do przestrzegania siedmiu podstawowych zasad humanitaryzmu. Ich lokalizacja w *stricte* podażowej stronie

łańcucha dostaw skutkuje realizacją procesów tłoczenia, a badania donoszą, iż w tym przypadku analizuje się głównie współpracę na linii sprzedający-kupujący (Prasanna i Haavisto, 2018). Kategoryzacja interesariuszy według S. Schiffling i M. Piecyk (2014) wskazuje, że są aktorami uśpionymi, co zasadniczo potwierdza ich znikomą siłę oddziaływania, mają jednak charakter pierwszorzędnych interesariuszy, brak dostaw dóbr pomocowych bowiem skutkowałoby niemożnością spełnienia oczekiwań beneficjentów. Wyzwaniem jest natomiast właściwy dobór dostawców, który uwzględni wpływ kryzysu humanitarnego na społeczność, zgłaszany popyt czy pojemność magazynów (Lima i in., 2022). Zapotrzebowanie na dobra pomocowe po wystąpieniu katastrofy jest znaczące, a to generuje problemy dla organizacji pozarządowych, które nie posiadają zapasu różnych kategorii dóbr pierwszej potrzeby (Balcik i Ak, 2014).

Kolejna grupa aktorów pomocy humanitarnej funkcjonuje głównie podczas interwencji humanitarnych, niemniej angażuje się logistycznie w występujące kryzysy humanitarne. Są to siły zbrojne złożone z armii oraz sił sojuszniczych. Skala działań tych interesariuszy jest odmienna w przypadku standardowych działań dystrybuujących pomoc potrzebującym. Oddziały i pododdziały wojskowe realizują zadania logistyczne w postaci dostaw zaopatrzenia dla ludności, świadczenia usług transportowych i medycznych oraz organizacji tymczasowych miejsc zakwaterowania (Nowak, 2009, s. 118-149)⁸. Wówczas pełnią funkcję wspierającą, mającą na celu przede wszystkim ochronę wolontariuszy i pracowników organizacji świadczących swoje usługi na terenie objętym kryzysem humanitarnym, a także wsparcie logistyczne dostarczania dóbr pierwszej potrzeby podczas fazy pomocy doraźnej (Marcinkowski, 2022a, s. 221). Siły zbrojne są wobec tego kategoryzowane jako interesariusze stronnicy oraz dostawcy według kategorii aktorów pomocy humanitarnej zaproponowanych przez autora monografii (Marcinkowski, 2022b). Znajduje to odzwierciedlenie w skali zaangażowania w akcje humanitarne (nie interwencje humanitarne), które pozwala na wspieranie zabezpieczenia, a przez to na synchronizację działań wielu podmiotów. A ten obszar nie jest szeroko zbadany w literaturze przedmiotu (Heaslip i Barber, 2014). S. Schiffling i M. Piecyk (2014) skategoryzowali siły zbrojne jako interesariuszy niebezpiecznych, generujących potencjalne zagrożenie dla nadużyć. W takim świetle armia i sojusznicy są drugorzędnymi aktorami podczas kryzysów humanitarnych, zaangażowanymi w pomoc doraźną i rekonstrukcję według kategoryzacji T. Fontinha i in. (2017). Sprawia to, że w perspektywie humanitarnego łańcucha dostaw siły zbrojne realizują głównie procesy ssania.

Do interesariuszy akcji pomocowych zaliczyć należy także jednostki wsparcia technicznego, które odgrywają rolę drugorzędnych interesariuszy wspierających realizowane działania humanitarne. W skład grupy wchodzi firmy paliwowe, firmy IT, firmy telekomunikacyjne czy firmy gospodarujące odpadami. Są to podmioty pochodzące głównie z sektora prywatnego, a ich rolą jest udzielanie wsparcia głównym ak-

⁸ E. Nowak (2009) omówił wojskowe ujęcie logistyki sytuacji kryzysowych i zabezpieczenia logistycznego ludności poszkodowanej wobec zagrożeń kryzysowych o charakterze niemilitarnym.

torom pomocy humanitarnej – podmioty te są w pełni zależne od popytu zgłaszanego przez aktorów i pośrednio przyczyniają się do harmonizowania dostaw niezbędnych produktów (Marcinkowski, 2022b). Ta grupa interesariuszy nie jest szeroko omawiana w literaturze przedmiotu. Autor monografii kategoryzuje ich jako drugorzędnych wspierających. S. Schiffing i M. Piecyk (2014) wyróżniają jedynie media, które pełnią funkcję interesariuszy niebezpiecznych. To na ich barkach spoczywa bowiem bieżące informowanie o kryzysie humanitarnym, które może przerodzić się na wzrost zainteresowania darczyńców ewentualnymi datkami (Polman, 2010; Singer, 2011). Z drugiej strony uwaga medialna dotycząca raportowania o stanie realizacji programów humanitarnych przyczynia się do wzrostu poziomu odporności na zagrożenia (Harriss i in., 2020), zwłaszcza że intensywność zaangażowania mediów jest jednym z czynników poziomu pomocy humanitarnej (Olsen i in., 2003). Tym samym media mają charakter niezależnego interesariusza uczestniczącego we wszystkich fazach cyklu kryzysu humanitarnego według kategoryzacji T. Fontainha i in. (2017). W ujęciu włączenia w procesy humanitarnego łańcucha dostaw jednostki wsparcia technicznego zajmują pozycję niezależnych podmiotów, nieuwikłanych wprost w procesy tłoczenia i ssania dóbr pomocowych, natomiast media nie mają bezpośredniego oddziaływania logistycznego i pozostają poza rdzeniem działań w humanitarnym łańcuchu dostaw.

Wśród grup aktorów pomocy humanitarnej można wskazać również instytucje naukowe zajmujące się poszukiwaniem rozwiązań dla wyzwań humanitarnych. Kategoryzacja autora monografii (Marcinkowski, 2022b) klasyfikuje je jako podążające za liderami w ujęciu integracji i synchronizacji organizacyjnej oraz instytucjonalnej, podczas gdy S. Schiffing i M. Piecyk (2014) nie wyróżniają tej kategorii interesariuszy. Instytucje naukowe partycypują we wszystkich fazach cyklu kryzysu humanitarnego i pełnią funkcję interesariuszy niezależnych. Ostatnią kategorią aktorów pomocy humanitarnej jest społeczność dotknięta kryzysem humanitarnym, która może pełnić funkcję lidera w integrowaniu i synchronizacji działań organizacyjnych⁹ w ujęciu kategorii zaproponowanych przez autora monografii (Marcinkowski, 2022b). To liderowanie nie powinno być jednak mylone z siłą oddziaływania, jak bowiem wskazują S. Schiffing i M. Piecyk (2014), beneficjenci pełnią funkcję zależnych interesariuszy o pierwszorzędnej roli, zwłaszcza wskutek funkcjonowania podczas fazy pomocy doraźnej i rekonstrukcji według kategorii interesariuszy proponowanej przez T. Fontainha i in. (2017).

Powyższa charakterystyka aktorów pomocy humanitarnej została zestawiona w tab. 1.5 z uwzględnieniem realizowanych zadań oraz przypisanej kategorii rodzaju interesariusza według propozycji autora monografii (Marcinkowski, 2022b), głównego

⁹ Społeczność przejawia wzmożone zainteresowanie i zaangażowanie w działania pomocowe w pierwszym etapie pomocy doraźnej, czyli tzw. pomocy masowej. Przykład takiego działania można odnaleźć w pierwszych tygodniach pełnoskalowej inwazji Rosji na Ukrainę, kiedy społeczeństwo polskie zajęło się aktywnym pozyskiwaniem i dystrybuowaniem pomocy finansowej oraz rzeczowej. Te niezależne inicjatywy niejako oddolnie znalazły swoich liderów, którzy koordynowali zbiórkę dóbr, a następnie ich dystrybucję na granicę polsko-ukraińską.

Tabela 1.5. Zestawienie grup aktorów pomocy humanitarnej podczas kryzysów humanitarnych

Aktor pomocy humanitarnej		Grupa				Fizyczny punkt rozdziału
		Potencjał integracji i synchronizacji według J. Marcinkowskiego	Charakter interesariusza	Funkcja interesariusza według S. Schiffling i M. Plecyk	Faza cyklu kryzysu humanitarnego według T. Fontainha, A. Leiras, R. Bandeira i L. Scavarda	
1	2	3	4	5	6	7
		liderzy	pierwszorzędny	wymagający, uznaniowi (wolontariusze), zależni (personel terenowy), właściciwi (organizacje międzynarodowe)	prewencja, pomoc doraźna, rekonstrukcja	procesy tłoczenia i ssania
Organizacje pozarządowe	organizacje humanitarne (lokalne, krajowe, międzynarodowe)					
	związki wyznaniowe	liderzy	pierwszorzędny	wymagający	prewencja, pomoc doraźna, rekonstrukcja	procesy tłoczenia i ssania
	pozostałe organizacje pozarządowe	liderzy	pierwszorzędny	wymagający	prewencja, pomoc doraźna, rekonstrukcja	procesy tłoczenia i ssania
Organizacje rządowe	organizacje międzyrządowe	stronnicy, dostawcy	pierwszorzędny	dominujący, właściciwi	prewencja, pomoc doraźna, rekonstrukcja	procesy tłoczenia i ssania
	administracja rządowa i samorządowa	podążający za liderami	pierwszorzędny	dominujący	prewencja, pomoc doraźna, rekonstrukcja	procesy tłoczenia i ssania
	ugrupowania regionalne	podążający za liderami	drugorzędny	dominujący	prewencja, pomoc doraźna, rekonstrukcja	procesy tłoczenia i ssania
Dostawcy produktów pierwszej potrzeby		podążający za liderami, stronnicy, dostawcy, drugorzędni wspierający	pierwszorzędny	uśpieni	prewencja, pomoc doraźna	procesy tłoczenia

Jednostki wsparcia logistycznego		podążający za liderami	pierwszorzędny	uśpieni	pomoc doraźna, rekonstrukcja	procesy tłoczenia i ssania
Jednostki wsparcia ratunkowego	jednostki ratownicze	stronnicy, dostawcy	pierwszorzędny	-	pomoc doraźna	procesy ssania
	szpitale	stronnicy, dostawcy	pierwszorzędny	-	pomoc doraźna	procesy ssania
Jednostki wsparcia technicznego (firmy paliwowe, firmy IT, firmy telekomunikacyjne, firmy gospodarujące odpadami, media)		drugorzędni wspierający	niezależny (media)	niebezpieczni (media)	prewencja, pomoc doraźna, rekonstrukcja	-
Siły zbrojne (armia, siły sojusznicze)		stronnicy, dostawcy	drugorzędny	niebezpieczni	pomoc doraźna, rekonstrukcja	procesy ssania
Darczyńcy (indywidualni, zbiorowi)		liderzy	drugorzędny	właściwi	pomoc doraźna, rekonstrukcja	procesy tłoczenia
Instytucje naukowe		podążający za liderami	niezależny	-	prewencja, pomoc doraźna, rekonstrukcja	-
Społeczność		liderzy	pierwszorzędny	zależni (beneficjenci)	pomoc doraźna, rekonstrukcja	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Fontainha i in., 2017; Marcinkowski, 2022b; Schiffing i Piecyk, 2014).

podziału interesariuszy (pierwszorzędni, drugorzędni, niezależni), propozycji S. Schiffling i M. Piecyk (2014), propozycji T. Fontainha i in. (2017) oraz proponowanej kategorii bazującej na fizycznym punkcie rozdziału, czyli dwóch formach procesów realizowanych w humanitarnym łańcuchu dostaw, tj. procesach tłoczenia i ssania.

1.2.3. Zależności sieciowe i kapitał społeczny aktorów pomocy humanitarnej

W związku z prowadzeniem refleksji w ramach pasa ochronnego naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną, w którym twardym rdzeniem jest minimalizacja cierpienia poszkodowanych oraz postulowana hipoteza – w uproszczeniu – *formalizacji zwiększającej sprawność* (H), interesujący poznawczo i płodny heurystycznie jest temat integracji i koordynacji procesów tłoczenia i ssania w humanitarnym łańcuchu dostaw. Jest to pożądaný kierunek badań, jeśli uwzględni się zwłaszcza paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu i jakości. W sektorze humanitarnym powstają rozległe związki sieciowe, tak powszechne w korporacjach międzynarodowych, co według W. Trojana (2018) nie jest traktowane jako zjawisko pozytywne, bo kreuje w sposób mechaniczny, a nie altruistyczny, solidarność, która jest ukierunkowana na indywidualne korzyści zaangażowanych podmiotów. A taka perspektywa jest zbliżeniem w stronę neutralności aksjologicznej. Problem ten jest tym bardziej zauważalny w odchodzeniu od rozstrzygania sporów w ramach międzynarodowego prawa humanitarnego na rzecz wewnętrznych systemów normatywnych. Nie zmienia to faktu, że wsparcie humanitarne nie zawsze jest możliwe do przewidzenia, a w sektorze humanitarnym mamy do czynienia ze współpracą poszczególnych aktorów pomocy humanitarnej, która przybiera postać konkursową i pozakonkursową (Zalas-Kamińska, 2019, s. 192-193). Zagadnienie usieciowienia działań pomocowych podczas kryzysów humanitarnych zostanie omówione w rozdziale 2, natomiast podrozdział 1.3 zawiera fundamenty ontologiczne służące do rozumienia miejsca logistyki w działaniach organizacji humanitarnych oraz humanitarnego łańcucha dostaw tworzących architekturę pod usieciowienie pomocy rzeczowej i technicznej.

Skoro organizacje humanitarne stanowią egemplifikację humanitaryzmu w praktyce, a przez to emblematycznie odgrywają kluczową rolę w sektorze, są uzasadnionym podmiotem badań nad zarządzaniem pomocą humanitarną. Organizacje te tworzą rzeczywiste byty, które funkcjonują w zastanej rzeczywistości, podczas gdy docelowo autor monografii przyjmuje również projektującą idealizację współdziałania w ujęciu logistycznym, czyli *de facto* postulowaną realizacją wspólnych inicjatyw pomocowych, co wpisuje się w ujęcie nauki projektującej zidentyfikowanej w idealizacyjnej teorii nauki L. Nowaka (1977).

Aktorzy pomocy humanitarnej dążą do poszukiwania wspólnych wartości, które są wyznacznikiem podejmowania tożsamyh inicjatyw skorelowanych ze sobą bądź krzyżujących się operacyjnie. Z pomocą w eksploracji wspólnych wartości przycho-

dzi kapitał społeczny, który mówi o sieciach jednostek i powiązanych z nimi normach kreujących efekty zewnętrzne dla społeczności (Pogonowska, 2004). Innymi słowy, jest to „zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie” (Fukuyama, 2003, s. 169). W tym kontekście zasadnicze jest budowanie humanitarnego kapitału społecznego tworzącego sieć stabilnych stosunków wśród aktorów pomocy humanitarnej ukierunkowanych na współdziałanie. Kapitał ten spełnia ważną funkcję w stabilizacji i integracji działań pomocowych w ujęciu pomocy rozwojowej (szerzej w: Zalas-Kamińska, 2019, s. 63-68).

Tak sformułowany i postrzegany kapitał społeczny jest wyznacznikiem dla aktorów pomocy humanitarnej w obszarze potencjalnych wspólnych przedsięwzięć. Bezpośrednio antycypuje humanitaryzm ekspresyjny i liberalny koncentrujący się na szerszym ujęciu działań, w które angażują się poszczególne podmioty. Niemniej podstawowym przedmiotem działań w sektorze humanitarnym będzie dążenie do minimalizacji cierpienia ludzi doświadczonych kryzysami humanitarnymi, które to dążenie jest *stricte* związane z logistyką humanitarną.

1.3. Miejsce logistyki w działaniach organizacji humanitarnych

Świadomość znaczenia wsparcia logistycznego podczas kryzysów humanitarnych jest dostrzegalna w literaturze przedmiotu, co widać po analizie struktury aktorów pomocy humanitarnej. Z kategorią tą wiążą się pojęcia logistyki humanitarnej, humanitarnego łańcucha dostaw, logistyki w sytuacjach kryzysowych czy logistyki akcji ratowniczych. Logistyka jest niewątpliwie rdzenną funkcją każdej operacji pomocowej (Pettit i Beresford, 2005) i ma szczególny charakter, tj. działania logistyczne ogranicza przestrzeń humanitarna, tworzone łańcuchy dostaw mają zazwyczaj charakter łańcuchów międzynarodowych, a przeprowadzenie akcji humanitarnej wymaga przestrzegania określonych reguł (szerzej w: Szołtysek, 2010a).

1.3.1. Teoria logistyki humanitarnej

Podstawowe pojęcie, które warunkuje dalsze rozważania w monografii, dotyczy logistyki humanitarnej. Ma to znamienne znaczenie w kontekście takich ocen organizacji humanitarnych, że to logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw są kluczem do sukcesu podjętych działań pomocowych (Łupicka, 2011). Przyjmując rozpatrywanie zjawiska według interpretacji logistyki biznesowej i osadzając zagadnienie reagowania kryzysowego nie tylko na katastrofach naturalnych, ale także na katastrofach technicznych i aktach terroryzmu, J. Witkowski (2020, s. 106) zauważył, że „istotą

logistyki humanitarnej jest planowanie, realizowanie i kontrolowanie sprawności oraz kosztów przepływu ludzi, środków pomocowych [...] oraz towarzyszących im informacji w celu zapobiegania negatywnym skutkom sytuacji kryzysowych dla mieszkańców nimi dotkniętych lub redukcji ich”. Kategoria efektywności została zatem wyłączona z rdzenia pojęcia logistyki humanitarnej, tym bardziej że w kontekście ratowania zdrowia i życia ludzi jest celem *stricte* drugorzędnym (Witkowski i Marcinkowski, 2022).

Z kolei A. Thomas i L. Kopczak (2005, s. 24) włączają kategorię efektywności do rozumienia istoty logistyki humanitarnej, zauważając, że jest to „proces planowania, wprowadzania, a w konsekwencji kontrolowania skutecznego oraz efektywnego kosztowo przepływu, magazynowania, a także dostarczania dóbr wraz z niezbędnymi informacjami począwszy od miejsc pochodzenia aż do miejsca konsumpcji”. Podobne ujęcie prezentują A. Thomas i M. Mizushima (2005), twierdząc, że logistyka humanitarna dotyczy nie tylko skutecznych działań, ale także efektywnych kosztowo planów przepływu dóbr, przy czym w zgodzie z oczekiwaniami beneficjentów pomocy humanitarnej. W podobnym tonie wypowiada się J. Szofitysek (2010a), wskazując, że racjonalność decyzji podczas akcji humanitarnych bazuje na humanitaryzmie i sprawności organizacyjnej, ale w mniejszej postaci na sprawności ekonomicznej. J. Witkowski (2020, s. 106) konstatuje, że włączanie kategorii efektywności w działania humanitarne jest jednak dyskusyjne, a wynika to z problemu zestawienia kosztów z niemierzalnymi efektami akcji pomocowych.

Ta różnorodność ujęć kategorii skuteczności i efektywności w ramach logistyki humanitarnej pozwala przypisać kluczową rolę kategorii sprawności, która zawiera oba komponenty w różnym natężeniu¹⁰. Zwrócił na to uwagę m.in. T. Pokusa (2022), twierdząc, iż formuła efektywnościowa logistyki biznesowej może być z powodzeniem przełożona na skuteczność i sprawność humanitarnego łańcucha dostaw. Ten sam autor zauważa, że filozofia logistyki humanitarnej (szerzej wpisującej się w logistykę społeczną) wiąże się z łączeniem humanitaryzmu z problematyką ekonomiczną. Dlatego autor monografii osadził swoje rozważania w wymiarze nie tylko społecznym, ale i ekonomicznym naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną (tj. w ramach tzw. ograniczonego *homo oeconomicus*), o czym była mowa w punkcie 1.1.3. Jak bowiem zauważyła A. Łupicka (2012), logistyka jest kluczem nie tylko do wydajności pomocy humanitarnej, ale także do jej efektywności. A to wiąże się z wykorzystaniem integracyjnej funkcji logistyki, która w akcjach pomocowych może być szeroko stosowana (Jaroszyński, 2011). Także synchronizacja i rytmiczność, które zapewniają płynność procesów logistycznych, ukierunkowują na kategorię sprawności (za: Szofitysek, 2010a).

Bazując na dotychczasowych rozważaniach oraz potrzebach monografii, można sformułować pojęcie logistyki w działaniach organizacji humanitarnych, które stano-

¹⁰ Zwłaszcza w przypadku prakseologicznego ujęcia sprawności, o którym wspomniano we wstępie, a które będzie szerzej rozwinięte w podrozdziale 2.3. W perspektywie logistycznej sprawność odnosi się do pożądanego poziomu wybranych przejawów działalności logistycznej (za: Szofitysek, 2010a).

wi syntezę koncepcji logistyki humanitarnej oraz logistyki biznesowej. Jest to zatem kreowanie w drodze zarządzania logistycznego procesów planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego przepływu dóbr pomocowych, ludzi oraz towarzyszących przepływów informacyjnych w celu minimalizacji cierpienia osób poszkodowanych w zgodzie z zasadami humanitaryzmu. Osiąganie dostępności do dóbr pomocowych oraz miejsc kryzysu humanitarnego wymaga realizacji procesów logistycznych (zaopatrzenia, magazynowania, transportu, dystrybucji) według określonych priorytetów uwzględniających współdziałanie organizacji humanitarnych z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej.

Omawiany rodzaj logistyki stał się jednym ze wschodzących tematów w obszarze zarządzania logistyką, a przełomowym momentem było tsunami w 2004 roku (Habib i in., 2016). Logistyka humanitarna zajmuje się bowiem specjalizacją w organizowaniu dostaw i magazynowania zapasów w odniesieniu do katastrof (Tomasini i in., 2009, s. 256). Jak dowodzi T. Pokusa (2012), logistyka w ujęciu humanitarnym nie stanowi gotowego, finalnego schematu działań, lecz wskazuje na potrzebę koncentracji na zagadnieniach nietypowych w obszarze przepływu i dostarczania pomocy potrzebującym. Niemniej logistyka humanitarna uwzględnia klasyczne rozumienie procesów logistycznych, przy czym nie jest traktowana wyłącznie jako system współdziałających części (Pokusa, 2022). Odnosi się do szerokiego zakresu działań, począwszy od przygotowania poprzez planowanie, pozyskiwanie dóbr, transport, magazynowanie, monitoring, rozdział czy specyficzne czynności celno-skarbowe (za: Duczmał, 2009, s. 117). Procesy te, jak i samo wsparcie logistyczne akcji humanitarnych, nie powinny być improwizacją, a współdziałający aktorzy pomocy humanitarnej powinni podejmować działania wspólnie i odpowiedzialnie (Łupicka, 2011).

Przed logistyką humanitarną i aktorami pomocy humanitarnej stoi odpowiedzialność za właściwe decyzje dotyczące planowania, realizowania oraz ewaluacji działań (Marcinkowski, 2019, s. 27), tym bardziej że kreacja logistyki humanitarnej jest zasadna z powodu koncentracji na dostarczaniu pomocy i ratowaniu życia (czyli łącznie minimalizacji cierpienia), a nie na rozwiązywaniu sporów politycznych czy militarnych (za: Pokusa, 2009, s. 10). W takim ujęciu koncepcja logistyki humanitarnej wpisuje się w społeczną odmianę logistyki (szerzej w: Pokusa, 2022; Szołtysek i Twaróg, 2014; Witkowski, 2020, s. 87-114). Sama logistyka społeczna jest całościowym kształtowaniem przepływów dóbr i towarzyszących im informacji, które według J. Szołtyska i S. Twaroga (2014, s. 27) odgrywają szczególną rolę społeczną dla uzyskania określonych walorów czasoprzestrzennych i przymiotów uzupełniających (te z kolei wynikają z potrzeb społecznych i zapewniają im prawidłowe funkcjonowanie). Innymi słowy, przedmiotem badań logistyki społecznej jest stopień zaspokojenia potrzeb społecznych dzięki zarządzaniu logistycznemu przepływami dóbr o szczególnej roli społecznej. Społeczny wymiar logistyki humanitarnej determinuje właściwe zarządzanie posiadanymi zasobami (rzecзовymi, technicznymi, informacyjnymi, finansowymi, personalnymi), a także zapewnienie określonych uwarunkowań niezbędnych do prawidłowego przeprowadzenia akcji humanitarnej (Pokusa, 2022). Oznacza to, iż jej celem jest dostar-

czanie strategicznych zasobów, które dążą do łagodzenia skutków katastrof dla mieszkańców obszarów objętych ich zasięgiem (Łupicka, 2012). Realizacja tego celu wiąże się z szybkością działania, zabezpieczeniem pomocy oraz wykorzystaniem usług logistycznych takich jak m.in. usługi transportowe czy magazynowe (za: Jaroszyński, 2011). Zatem wykonanie tych zadań jest trudne, ponieważ organizacje humanitarne operują w bardzo specyficznych warunkach, co wymaga atypowego zarządzania łańcuchem dostaw (Łupicka, 2011).

Logistyka humanitarna składa się z dwóch zasadniczych komponentów, tj. pomocy w przypadku katastrof (*disaster relief*) oraz ciągłej pracy pomocowej (*continuous aid work*) (Kovács i Spens, 2007). W przypadku tej pierwszej mamy do czynienia z nagłymi skokami popytu, podczas gdy druga forma pomocy cechuje się względnie stabilnym popytem (Schulz, 2008, s. 66). A zatem pomoc w przypadku katastrof w subdyscyplinie zarządzania logistyką nazywana jest logistyką akcji ratowniczych lub logistyką akcji pomocowych, a w naukowych programach badawczych zarządzania – zarządzaniem kryzysowym, natomiast ciągła praca pomocowa to rdzenna działalność logistyki humanitarnej, która uwzględnia także działania pomocy rozwojowej. Odrębną kategorią jest logistyka w sytuacjach kryzysowych związana z zarządzaniem sytuacją kryzysową, a głównym rozważanym pojęciem jest sytuacja kryzysowa wykraczająca poza ujęcie katastrofy, a uwzględniająca także m.in. zagadnienia funkcjonowania organizacji czy kryzysów gospodarczych (Roux-Dufort, 2007). Logistyka ma więc swoje miejsce w świadczeniu pomocy humanitarnej podczas różnorodnych kryzysów, przy wsparciu zarówno społeczności międzynarodowej, jak i sił militarnych (Ficoń, 2011).

Współcześnie można mówić o tzw. hybrydyzacji logistyki humanitarnej, która jest mieszanym systemem związanym z opanowaniem „turbulentnych systemów dystrybucji i łańcuchów dostaw w celu dotarcia do jednego lub większej liczby potrzebujących”, co stanowi postać partnerstwa aktorów pomocy humanitarnej (Pokusa, 2022). Autor ten zwrócił uwagę, iż podejście hybrydowe wymaga właściwego „wycucia”, które dotyczy m.in. planowania dostaw, planowania natychmiastowej ewakuacji, informatyzacji, przyspieszenia procesów czy bilansowania rezerw. Przez to hybrydyzacja staje się koniecznością, co wpływa na tworzenie się potrzeby zróżnicowanych, mieszanych i hybrydowych łańcuchów dostaw (Pokusa, 2022).

Pojęciem, które identyfikuje istnienie szerokiej grupy aktorów pomocy humanitarnej partycypujących w działaniach logistycznych, jest „humanitarny łańcuch dostaw”. Należy go rozumieć jako skoordynowany układ wzajemnie sprzężonych aktorów pomocy humanitarnej zaangażowanych w przepływy środków pomocowych, ludzi oraz informacji w celu zmniejszenia cierpienia osób poszkodowanych. Takie ujęcie pozwala zidentyfikować aktorów, którzy pośrednio i bezpośrednio uczestniczą w realizacji działań podczas kryzysów humanitarnych, tym bardziej że „istotą humanitarnych łańcuchów dostaw są współdziałające ze sobą organizacje rządowe, samorządowe, instytucje *non-profit*, przedsiębiorstwa i osoby fizyczne, których wspólnym celem jest pozyskanie, przemieszczanie oraz rozdział rzeczowych i finansowych środków pomocowych oraz związanych z nimi informacji w celu zapobiegania lub redukcji nega-

tywnych skutków sytuacji kryzysowych dla mieszkańców obszarów nimi dotkniętych” (Witkowski i Marcinkowski, 2022). J. Szołtysek (2010c) wskazuje, że zadania wsparcia logistycznego akcji humanitarnych należy rozpatrywać z perspektywy zarządzania łańcuchem dostaw oraz zarządzania kryzysowego (w tym obejmującego wszystkich uczestników, tj. aktorów pomocy humanitarnej). Zarządzanie humanitarnym łańcuchem dostaw ma na celu „takie synchronizowanie fizycznych, informacyjnych i finansowych strumieni potrzeb i posiadanych zasobów przepływających między jego uczestnikami, które uwzględniając zasady szybkości, adekwatności, możliwie niskich kosztów, umożliwia skuteczne udzielenie pomocy ofiarom katastrofy, kierując się zasadami człowieczeństwa (humanitaryzmu), neutralności i bezstronności” (Szołtysek, 2010a). Nie zmienia to faktu, że sam model zarządzania humanitarnym łańcuchem dostaw nie jest wciąż wystarczająco rozpoznany (Dubey, 2022).

W ramach strumieni pomocy rzeczowej i technicznej można wyróżnić dwie postaci (odmiany) humanitarnego łańcucha dostaw, tj. zaopatrzeniową i dystrybucyjną. W ramach łańcucha zaopatrzeniowego realizowane są procesy tłoczenia (*push*), dotyczące dostarczania produktów pomocowych produkowanych na zapas. Z kolei w ramach łańcucha dystrybucyjnego realizowane są procesy ssania (*pull*), które wiążą się z dystrybucją produktów pierwszej potrzeby do potrzebujących zgodnie ze zgłaszanym przez nich zapotrzebowaniem. W efekcie na styku procesu tłoczenia i ssania występuje zarówno fizyczny, jak i informacyjny punkt rozdziału.

Humanitarny łańcuch dostaw w odniesieniu do kryzysów humanitarnych różni się od biznesowego łańcucha dostaw kilkoma zagadnieniami: beneficjenci nie są konsumentami, istnieje nieustanna niepewność dotycząca czasu i lokalizacji katastrofy, a zatem zapotrzebowania na dobra pomocowe z dość krótkim czasem oczekiwania na dostawę, co zakłóca stany magazynowe i wpływa na działalność transportową, infrastruktura jest zazwyczaj zniszczona, działania uzależnione są od funduszy i współpracy interesariuszy, pojawiają się wyzwania dotyczące bezpieczeństwa oraz podlegające rotacji osoby zaangażowane w działania pomocowe (Schulz, 2008, s. 44–45). W przypadku działań pomocowych za niezbędne uznaje się „zaprojektowanie transportu produktów pierwszej potrzeby, żywności, wyposażenia, personelu ratunkowego z punktów zaopatrzenia do dużej liczby węzłów docelowych rozproszonych geograficznie w rejonie katastrofy oraz ewakuowania i transferu osób poszkodowanych przez kataklizm do placówek opieki zdrowotnej w sposób szybki i bezpieczny” (Barbarosoğlu i in., 2002). Jednocześnie należy mieć na względzie, że w ramach humanitarnego łańcucha dostaw i realizowanych procesów powinno się uwzględniać i integrować różnorodne działania dążące do poprawy efektywności kosztowej oraz czasu dostaw (Jayadi i Forslund, 2023). Przy czym nie powinno się transferować rozwiązań z biznesowych łańcuchów dostaw bezpośrednio do tych humanitarnych, a wszelkie inspiracje powinny być kontekstualizowane w oparciu o cel humanitaryzmu, jakim jest minimalizacja cierpienia poszkodowanych (Negi i Negi, 2021). Nie bez powodu łańcuch dostaw *per se* jest traktowany jako kręgosłup operacji humanitarnych (Lewin i in., 2018).

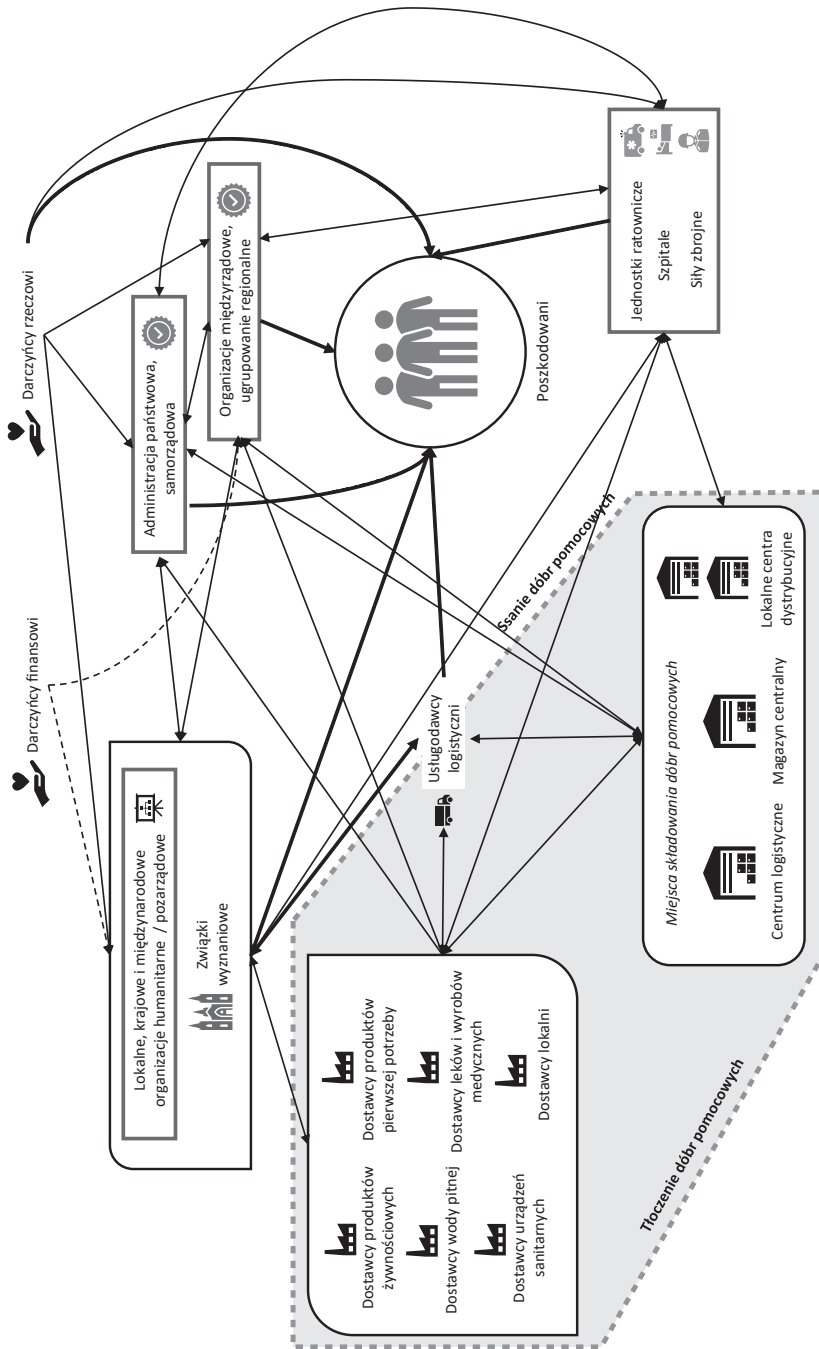
Chroniczny charakter kataklizmów, który bezpośrednio skutkuje powstaniem kryzysów humanitarnych, przyczynia się do postawienia poszkodowanych społeczności w sytuacji konieczności uzyskania niezbędnego wsparcia. Idea humanitarna jest w tym przypadku wprost wdrażana przez aktorów pomocy humanitarnej. Przyjęcie założenia, że to organizacje humanitarne są rdzennymi interesariuszami ukierunkowanymi *stricte* na działania pomocowe, pozwala rozpatrywać zagadnienia decyzji i działań logistycznych tych podmiotów w ramach występujących kryzysów humanitarnych. Na rysunku 1.2 zaprezentowano perspektywę sieciową na strukturę podmiotową humanitarnego łańcucha dostaw, bazującą na zidentyfikowanych w punkcie 1.2.2 aktorach pomocy humanitarnej.

Humanitarne łańcuchy dostaw są niekiedy opisywane jako tymczasowe sieci realizujące podobną kategorię działań, jak biznesowe łańcuchy dostaw, czyli m.in. zarządzanie zapasami, zaopatrzenie, dystrybucja, planowanie sieci dostaw czy zarządzanie informacjami (Patil i in., 2022). Samo podejście do humanitarnego łańcucha dostaw zmieniało się na przestrzeni lat. Początkowo traktowano je jako działanie drugoplane (van Wassenhove, 2006), by w późniejszych okresach dostrzec rolę kluczową (Lewin i in., 2018; Marcinkowski, 2019).

W logistyce humanitarnej osadzonej w nurcie zarządzania kryzysowego wyróżnia się fazy wpisujące się w trzyfazowy cykl kryzysu humanitarnego, tj. prewencję, pomoc doraźną i rekonstrukcję¹¹. Według A. Cozzolino (2012, s. 8-10) są to fazy łagodzenia (*mitigation*), przygotowania (*preparation*), reakcji (*response*) i rekonstrukcji (*reconstruction*), które wspierane są przez obszary działań przygotowawczych, reakcyjnych i współdziałania (Tomasini i van Wassenhove, 2009).

W związku z tym faza prewencji kryzysu humanitarnego składa się z łagodzenia i przygotowania według nurtu zarządzania kryzysowego. Łagodzenie polega na włączeniu organizacji rządowych w formalizację w postaci opracowania przepisów prawnych i mechanizmów odpowiadających na podatność społeczną na kataklizmy, podczas gdy przygotowanie dotyczy opracowania planów i scenariuszy działań oraz zaprojektowania sieci przepływu dóbr pomocowych, informacji i kreacji podłoża pod współdziałanie (Cozzolino, 2012, s. 9). Proces przygotowawczy w fazie prewencji

¹¹ Szerzej o fazach cyklu kryzysu humanitarnego, zwanych także fazami sytuacji kryzysowych, m.in. w (Cozzolino, 2012; Kessler, 2013; Marcinkowski, 2019; Sabbaghtorkan i in., 2020; Szołtysek, 2010a; Witkowski, 2020). M. Kessler (2013, s. 19) dokonał podziału na fazę prewencji, pomocy doraźnej i rekonstrukcji w przypadku katastrof doraźnych, natomiast w odniesieniu do katastrof chronicznych wskazał na istnienie wyłącznie pomocy rozwojowej. Cechuje się ona długim okresem istnienia, umiarkowaną skalą działalności transportowej z dość rozbudowanymi kategoriami dóbr pomocowych dostarczanych do potrzebujących, które są zaopatrywane lokalnie i międzynarodowo, a także umiarkowaną presją czasu. O ile odrębne wyróżnienie pomocy rozwojowej jest wartościowe poznawczo, o tyle odseparowanie katastrof chronicznych od pomocy humanitarnej jest kontrowersyjne. Pomoc rozwojowa jest realizowana zasadniczo przez administrację publiczną, tj. rządy państw przy pomocy organizacji międzyrządowych powołanych w ramach bilateralnych i multilateralnych umów. Natomiast w minimalizowanie negatywnych skutków kryzysów humanitarnych, które są katastrofami chronicznymi, zaangażowani są także pozostali aktorzy pomocy humanitarnej z dominacją organizacji pozarządowych. W takim ujęciu w katastrofach chronicznych faza pomocy doraźnej i rekonstrukcji ma płynną granicę.



Uwaga: Linia ciągła przedstawia przepływowy materiałowy, natomiast linia przerywana – przepływowy finansowy. Linia pogrubiona obrazuje główne, rdzenne kanały przepływu dóbr pomocowych do potrzebujących, z kolei linia cienka – kanały peryferyjne. Wyszczególnione pole zawiera podmioty, w ramach których występują procesy tłoczenia dóbr pomocowych, natomiast poza tym polem występują procesy ssania. Ideogram obrazuje uproszczoną i zsyntetyzowaną strukturę podmiotową humanitarnego łańcucha dostaw, zatem uwzględnia głównych aktorów pomocy humanitarnej oraz jednostki wspierające podczas kryzysów humanitarnych, w ujęciu sieciowym.

Rysunek 1.2. Struktura podmiotowa humanitarnego łańcucha dostaw w perspektywie sieci

Źródło: opracowanie własne.

eksponuje konieczność wypracowania uprzednich mechanizmów reagowania na zaistniałe kataklizmy. W perspektywie organizacji humanitarnych wymaga to określenia sposobu organizacji działań logistycznych ze szczególnym ukierunkowaniem na procesy magazynowe i transportowe. Mimo że katastrofy różnią się od siebie, to sposoby reakcji na ich wystąpienie są relatywnie zbieżne, co zasadniczo wymaga odpowiedniego przygotowania aktorów pomocy humanitarnej (Tomasini i van Wassenhove, 2009). Faza prewencji cechuje się nieustannym okresem trwania (ciągłe oczekiwanie na wystąpienie kryzysu), mniejszą skalą działalności transportowej, gromadzeniem zapasów standardowych produktów pomocowych zaopatrywanych zazwyczaj u lokalnych dostawców, niższą presją czasu i interesariuszy (Kessler, 2013, s. 19). Proces przygotowawczy jest każdorazowo działaniem niezwykle kompleksowym, a wypracowanie szerokich ram działania integrujących różnych aktorów pomocy humanitarnej jest dość trudne (Schwarz i in., 2023). W takim przypadku rutynowe procedury mogą być niewystarczające (Reis, 2018). Badacze wskazują na potrzebę większego zaangażowania w działania przygotowawcze ze strony organizacji humanitarnych, zwłaszcza w kategoriach humanitarnego łańcucha dostaw (Jahre i Jensen, 2021). Przyczyni się to do oszczędności w kosztach (Frennesson i in., 2021) oraz w czasie reakcji podczas wystąpienia kryzysu humanitarnego (Breitbarth i in., 2021).

Logistyka, w ujęciu reakcji na nagłe zdarzenia, rozpatrywana jest jako specjalność dostarczająca rozwiązań do skutecznego zarządzania podczas realizacji długotrwałych akcji ratowniczych (Nowak i Walancik, 2018, s. 33). Faza reakcji adresuje występujące zagrożenia, które się zmaterializowały oraz dąży do minimalizacji strat w ludziach oraz w ramach gospodarki (Habib i in., 2016). J. Witkowski (2020, s. 106) wskazuje, że praktyka działań logistycznych podczas sytuacji kryzysowych rozwijała się wraz z działalnością wojskową w obszarze funkcjonowania służb medycznych i logistycznych już w czasach starożytnych. Przy czym działania te nie były osadzone na idei humanitarnej zaprezentowanej w podrozdziale 1.1. Wiązały się *stricte* z ewolucyjną rolą logistyki wojskowej. Rozważania nad sposobem i skalą podejmowanych działań reakcyjnych są wobec tego osadzone w ramach fazy pomocy doraźnej, której celem w obrębie działań logistycznych jest organizacja przepływu dóbr pierwszej potrzeby do osób poszkodowanych w najkrótszym możliwym czasie, ale także realizacja usług logistycznych i medycznych (Nowak, 2009, s. 9). Faza ta eksponuje znaczenie koordynacji i współdziałania aktorów pomocy humanitarnej (Cozzolino, 2012, s. 9), włączając sektor prywatny i społeczności dotknięte danym kryzysem humanitarnym (Tomasini i van Wassenhove, 2009). Podstawowe decyzje organizacji humanitarnych w tej fazie są związane z zakupem środków pomocowych, wyborem środków transportowych i sposobów dystrybucji produktów do osób potrzebujących (w tym wybór dróg przewozu i ich dostarczenie) oraz lokalizacją tzw. magazynów mobilnych, które są tymczasowymi miejscami składowania produktów (Witkowski, 2020, s. 107). Działania logistyczne w ramach fazy pomocy doraźnej w ujęciu akcji ratowniczych związane są z pięcioma kategoriami pojęciowymi (Nowak i Walancik, 2018, s. 32-33), tj. zabezpieczeniem logistycznym (obejmującym dostawy zaopatrzenia oraz usługi logistyczne

i medyczne), dostawą zaopatrzenia (dotyczącą zaopatrzenia poszkodowanej ludności w wodę pitną, żywność, pozostałe artykuły pierwszej potrzeby, ale również nośniki energii oraz wyroby wspomagające), usługami logistycznymi (będącymi przykładem technicznej formy pomocy w postaci zorganizowanych specjalistycznych usług transportowych i przeładunkowych oraz usług gospodarczo-bytowych, czyli usług gastronomicznych, kwaterunkowych i innych towarzyszących usług drugiego rzędu), usługami medycznymi (związanymi z pierwszą pomocą realizowaną w ramach ratownictwa medycznego oraz pomocą lekarską), a także pomocą socjalną (adresowaną do poszkodowanych znajdujących się w skrajnie trudnej sytuacji bytowej w postaci wypłaty zasiłków pieniężnych i dystrybucji dóbr materialnych).

Sprawność działań logistycznych w fazie pomocy doraźnej uzależniona jest od skali przygotowania aktorów pomocy humanitarnej na potencjalne skutki zaistniałego kryzysu humanitarnego. Koncentracja organizacji humanitarnych na reagowaniu na zaistniałe katastrofy sprawia, że plany reagowania i scenariusze postępowania tworzone są chaotycznie i reaktywnie. Stanowi to wyzwanie dla koordynacji przedsięwzięć i działalności zaopatrzeniowej. Brak wcześniejszych zapasów dóbr pomocowych wymusza dokonywanie zakupów na poziomie międzynarodowym. Faza pomocy doraźnej trwa zazwyczaj dni, a nawet miesiące, a w przypadku długookresowych kryzysów humanitarnych działania mogą być realizowane latami. Skala działalności transportowej jest duża i związana z dystrybucją produktów pierwszej potrzeby (żywność, woda pitna), pomocą medyczną i działalnością ratunkową, a także wsparciem logistycznym, kiedy presja czasu i interesariuszy jest znaczna (Kessler, 2013, s. 19). Dlatego zarządzanie łańcuchem dostaw jest jednym z kluczowych czynników powodzenia operacji humanitarnych i odpowiada za niemal 75% kosztów całkowitych (Stumpf i in., 2023).

Z kolei faza rekonstrukcji ukierunkowana jest na podejmowanie działań po zakończeniu katastrofy, co wymaga adresowania wyzwań długookresowych (Cozzolino, 2012, s. 10). Kryzysy humanitarne mogą bowiem oddziaływać długofalowo na społeczności, przez co wymagają rozbudowanych mechanizmów działań. Faza ta może trwać miesiące, a nawet lata, działalność transportowa jest zasadniczo umiarkowana, co wynika z niskiej pilności działań, a zaopatrywanie w rozmaite dobra pomocowe odbywa się na poziomie lokalnym i międzynarodowym (Kessler, 2013, s. 19). Przyjęcie tak różnorodnych źródeł zaopatrzenia z jednej strony wynika z chęci wspierania lokalnych społeczności w rozwoju społeczno-gospodarczym, z drugiej zaś jest uwarunkowane skalą zniszczeń wywołanych kryzysem humanitarnym. Perspektywa fazy rekonstrukcji ukierunkowuje na tzw. pokryzysową logistykę humanitarną (*post-disaster humanitarian logistics*), która wiąże się z budowaniem sieci społecznych oraz systemów wsparcia będących jednymi z kluczowych wyzwań do zaadresowania przez praktyków i badaczy (Holugin-Veras i in., 2012). Literatura przedmiotu dostrzega potrzebę współdziałania i wewnątrzsektorowego partnerstwa w sektorze humanitarnym. W większości dotyczy ono wspólnego celu finansowego (np. Pascucci, 2021), ale także relacji bazujących na kapitale społecznym (Johnson i in., 2018). W działaniach

organizacji humanitarnych dostrzegalna jest potrzeba wspólnych inicjatyw w zapewnianiu pomocy potrzebującym. Rozległość problematyki badań przyczyn i skutków współpracy podmiotów w ramach logistyki akcji pomocowych podczas klęsk żywiołowych (*disaster relief logistics*) została uporządkowana przez S. Schulz (2008, s. 63-68), która rozpatrywała zjawisko współpracy w podziale na jej strukturę, zakres i intensywność (tab. 1.6). Wyróżniła zatem dwa kierunki współpracy. Pierwszym z nich jest kierunek współpracy horyzontalnej z brakiem barier wejścia, natomiast bazujący na umowach bilateralnych i pokrewnych relacjach konkurencyjnych, tj. relacjach w ramach tożsamej rodziny organizacji (np. MKCK) lub w ramach agend ONZ. Drugi to kierunek wertykalny, konstytuujący sieć pionowej współpracy podmiotów w ramach humanitarnego łańcucha dostaw, w którym występują bariery wejścia, ale relacje są niespokrewnione, czyli w ramach różnych NGO lub IGO. O ile uporządkowanie dyskursu naukowego w zakresie współpracy w sektorze humanitarnym jest zasadne, o tyle dyskusyjny jest podział kierunków współpracy na wyłącznie horyzontalne i wertykalne. Relacyjne krzyżowanie się aktorów pomocy humanitarnej skutkuje bowiem powstaniem sieci złożonych z relacji zarówno horyzontalnych, jak i wertykalnych. Takie zjawisko jest widoczne w przypadku osadzenia rozważań w subdyscyplinie zarządzania logistyką. Ta zobrazowana idea współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych będzie przedmiotem rozważań w kolejnych rozdziałach monografii.

Tabela 1.6. Charakter współpracy organizacji pozarządowych i międzyrządowych w sektorze humanitarnym

Wymiar		Specyfikacja			
Struktura współpracy	kierunek	horyzontalny		wertykalny	
	relacje konkurencyjne	pokrewne		niespokrewnione	
	bariery wejścia/wyjścia	brak		występują	
	rodzaj współpracy	bilateralna		sieć współpracy	
Zakres współpracy	faza kryzysu humanitarnego	prewencja		pomoc doraźna i rekonstrukcja	
	procesy	zaopatrzenie	magazynowanie		transport
	zasięg działania	lokalny	regionalny	krajowy	międzynarodowy
Intensywność współpracy	częstotliwość	jednorazowe	sporadyczne	regularne	stałe
	szerokość	wymiana informacji	koordynacja podzielonych zadań	wspólne projektowanie procesów	wspólna struktura organizacyjna
	głębokość	planowanie	realizowanie		monitoring

Źródło: (Schulz, 2008, s. 68).

S. Schulz (2008, s. 63-68) założyła, bazując na modelu referencyjnym logistyki akcji pomocowych podczas klęsk żywiołowych opracowanym przez P. Tufinkgi, że współpraca horyzontalna występuje podczas fazy prewencji, natomiast wertykalna – w ramach pomocy doraźnej i rekonstrukcji poprzez realizację konkretnych działań operacyjnych. Wynika z tego, iż w fazie prewencji mamy do czynienia z zaopatrzeniem i magazynowaniem, podczas gdy w pozostałych fazach są realizowane procesy magazynowe i transportowe. Stanowi to znaczne zawężenie skali przedsięwzięć, które zaprezentował M. Kessler (2013, s. 19), wskazując na główne procesy determinujące współpracę NGO z organizacjami międzyrządowymi. Według S. Schulz organizacje mogą dzielić wspólny magazyn, pracowników administracyjnych, ale także konsolidować poziom zapasów z tym samym usługodawcą logistycznym.

Zupełnie odmiennie jest w przypadku rozpatrywania procesów transportowych, które w obszarze dostarczania dóbr do poszkodowanych (lub punktów pośrednich) pozostają wyłącznie w gestii organizacji pozarządowych (humanitarnych) lub międzyrządowych. W tym przypadku istnieje potrzeba poszukiwania sposobów sformalizowanej koordynacji i synchronizacji wertykalno-horyzontalnej wobec procesów magazynowych i transportowych. Eksploracja takiego ujęcia wymaga badań nad współdziałaniem aktorów pomocy humanitarnej podczas kryzysów humanitarnych z perspektywy organizacji humanitarnych. Tym bardziej że S. Schulz (2008, s. 66) zidentyfikowała potencjał współpracy w obszarze wielkości ładunków (ładunki częściowe, przeładunki i ładunki całopojazdowe) i używanych środków transportu. W tej optyce ważne jest spostrzeżenie J. Holugina-Verasa i in. (2012), którzy uwypuklili dwa kluczowe filary logistyki humanitarnej, tj. sieci społeczne, które orkiestrują prowadzone operacje logistyczne, oraz wspierające systemy ze strony administracji państwowej. Ma to także znaczenie dla pokryzysowej logistyki humanitarnej, kiedy sieci społeczne są zniszczone, uszkodzona jest infrastruktura telekomunikacyjna oraz wzmożone jest zapotrzebowanie na dobra pomocowe (Holugin-Veras i in., 2014).

Reasumując dotychczasowe rozważania w obszarze teorii logistyki humanitarnej, można wyróżnić jej dwie zasadnicze odmiany, tj. logistykę zaopatrzenia oraz logistykę dystrybucji. Logistyka zaopatrzenia odnosi się w tym aspekcie do pozyskiwania (zaopatrywania) w niezbędne dobra pomocowe (pomoc rzeczowa i pomoc techniczna), w ramach której realizowane są procesy zaopatrzeniowe, a w tym transportowe, magazynowe, informacyjne oraz finansowe, które łącznie angażują rozmaitych aktorów pomocy humanitarnej. W optyce logistyki humanitarnej logistyka zaopatrzenia realizuje procesy tłoczenia dóbr pomocowych. Z kolei logistyka dystrybucji dotyczy dostarczania tych dóbr do osób potrzebujących przez właściwych aktorów (niezależnie bądź w formie współdziałania). Zatem realizuje ona procesy ssania dóbr pomocowych, a w ich ramach przede wszystkim procesy transportowe, magazynowe, informacyjne oraz przepływy zasobów ludzkich. Logistyka dystrybucji jest postrzegana jako kluczowa w sprawnym dostarczaniu dóbr pomocowych do poszkodowanych społeczności, tym bardziej że wsparcie logistyczne akcji humanitarnych koncentruje się zwłaszcza na transporcie, składowaniu i dostarczaniu dóbr pomocowych do po-

trzebujących (Łupicka, 2012). Aby to wsparcie było sprawne, konieczna jest współpraca aktorów pomocy humanitarnej. C.A. Rojas Trejos, J.D. Meisel i W. Adarme Jaimes (2023) wskazują, iż relacje między aktorami są niezwykle istotne, aby realizowane procesy były sprawne. Ponadto bieżące kryzysy związane m.in. z pandemią COVID-19 czy wzrastającą liczbą klęsk żywiołowych na świecie sprawiły, iż tematyka sieci humanitarnych stała się kwestią strategiczną (Hong, 2023).

1.3.2. Wyzwania logistyczne podczas kryzysów humanitarnych

W zapewnianiu pomocy podczas kryzysów humanitarnych dostrzegalne są wyzwania logistyczne. Wynikają one z praktyki działań interesariuszy akcji pomocowych i dowodzą pluralizmu badawczego generującego różnorodne założenia metodologiczne badań nad logistyką humanitarną. Wyzwania te są adresowane do wszystkich aktorów pomocy humanitarnej, przy czym strategiczna rola organizacji humanitarnych sprawia, że to na sprostanie im kładziony jest główny nacisk. Najbardziej użyteczne wyzwania są bezpośrednimi rezultatami pojawiających się kryzysów humanitarnych. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim nieprzewidywalność popytu na dobra pomocowe, który uzależniony jest od intensywności kryzysu humanitarnego, krótkie terminy realizacji procesów dostaw produktów pomocowych, wysokie stawki transportowe wymagające uwzględniania zdywersyfikowanych i kosztochłonnych środków transportowych, a także deficyt zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich (Balcik i Beamon, 2008). Praktyka działań humanitarnych w obszarze zabezpieczenia logistycznego wskazuje również na ograniczony dostęp do środków transportu (Day i in., 2012), zwłaszcza gdy kryzys humanitarny ma miejsce w państwach Trzeciego Świata (Polman, 2016), co skutkuje wydłużeniem czasu realizacji procesów transportowych, a w efekcie opóźnieniem dostaw produktów pierwszej potrzeby do beneficjentów.

Nurt badań nad pomocą humanitarną – albo szerzej, naukowy program badawczy zarządzania pomocą humanitarną – oraz praktyka działań organizacji humanitarnych i międzyrządowych specjalizujących się w operacjach logistycznych z tego zakresu eksponuje także wyzwania w obszarze dóbr pomocowych. Potrzeba eksploracji tego rodzaju wyzwań wynika z bezpośrednich skutków logistycznych dla procesów magazynowych i transportowych na obszarach dotkniętych kryzysem humanitarnym. Mnogość działających NGO i IGO (Polman, 2016) tworzy wzmoczoną liczbę operacji logistycznych, które wpływają na duplikowanie się zadań i funkcji aktorów pomocy humanitarnej (Christensen, 2006; Cochrane i Davis, 2020; Polman, 2016; Ryfman, 2007), blokujących lub utrudniających procesy magazynowe i transportowe (Marcinkowski, 2022a, s. 223). Ten pluralizm zadaniowy organizacji pozarządowych i międzyrządowych jest także wzmocniony specjalizacją na wybranych kategoriach produktów dostarczanych do osób potrzebujących (Kovács i Spens, 2009). W efekcie mamy do czynienia ze wzrostem liczby organizacji partycypujących w działaniach na obszarze

krzysu humanitarnego, które realizują indywidualne cele statutowe, niekoniecznie mając świadomość generowania utrudnień w procesach transportowych i magazynowych. Ponadto, mimo pewnej standaryzacji dostarczanych dóbr pomocowych, wymagana jest ich kastomizacja bazująca na uwarunkowaniach kulturowych i religijnych (Moshtari i in., 2021), by uniknąć braku akceptacji przyjęcia pomocy przez beneficjentów wynikającej z niezrozumienia lokalnego kontekstu kulturowego (Polman, 2016). Problematiczna jest również niska jakość dostarczanych produktów pomocowych (Moshtari i in., 2021), które są zużyte lub mają przekroczoną datę przydatności do spożycia (Polman, 2016) oraz wzrastająca potrzeba wysokiej jakości pomocy nie tylko materialnej, ale również psychologicznej (Broussard i in., 2019). L. Polman (2016) zwróciła także uwagę w swoim reportażu na problem nadmiaru dostaw produktów pomocowych do obszarów objętych kryzysem humanitarnym, które generują bezpośrednie problemy magazynowe i transportowe. Kwestią odrębną jest tematyka innowacji, która w różnym stopniu pojawia się w sektorze humanitarnym (Altay i in., 2023).

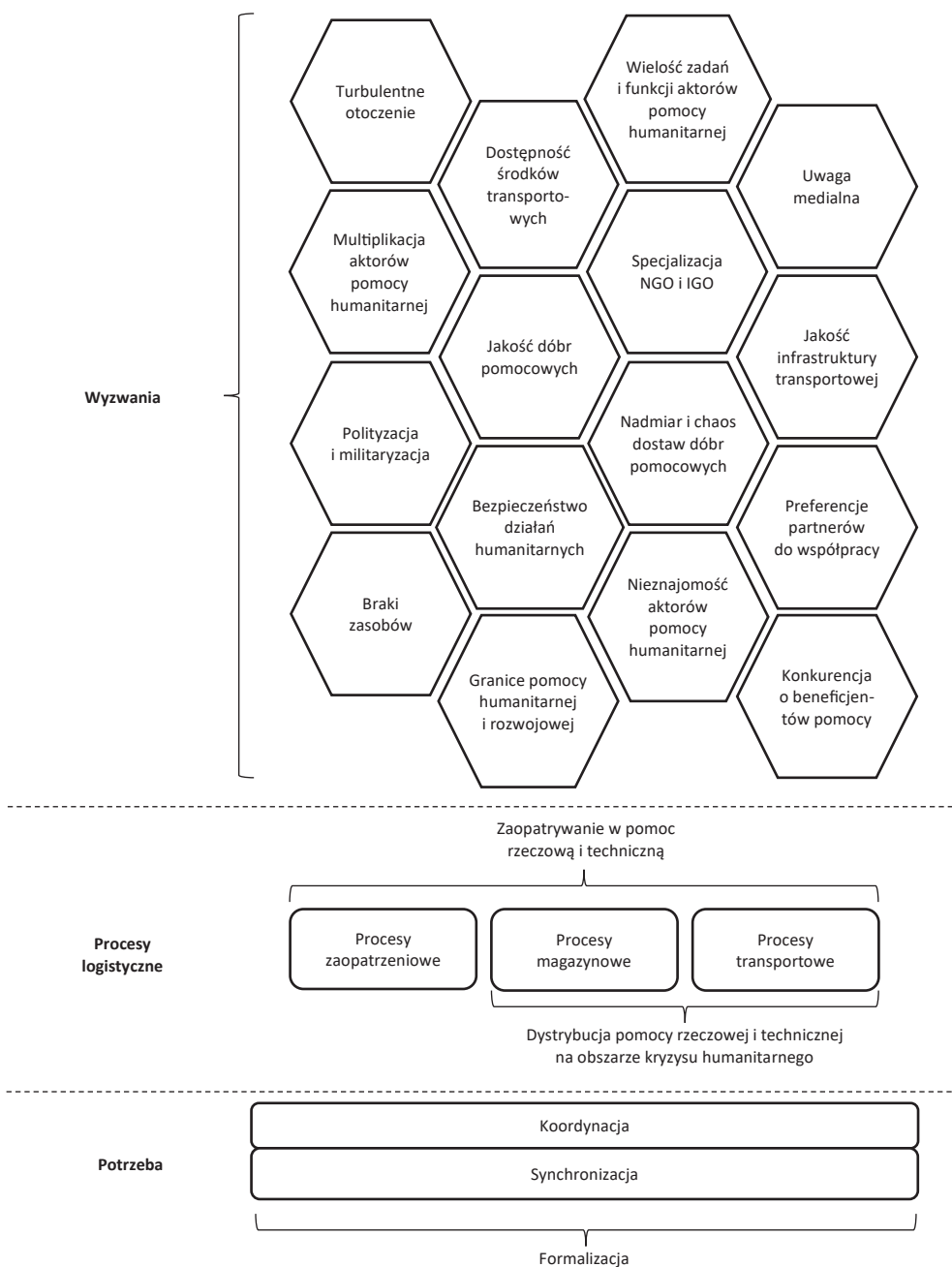
W funkcjonowaniu organizacji humanitarnych i międzyrządowych występuje zjawisko dualizmu celów pomocy humanitarnej i rozwojowej. Utrudnia to zarządzanie w wymiarze strategicznym w postaci implikacji w konstrukcji sieci, zaopatrzeniu i dystrybucji, w wymiarze taktycznym – poprzez reagowanie na zmienny popyt oraz utrzymywanie wielkości floty, a w wymiarze operacyjnym – poprzez balansowanie zastosowania nowych i używanych środków transportowych oraz komplikacje w przemieszczaniu się środków transportu (Pedraza-Martinez i van Wassenhove, 2012). Wyzwanie to jest jednak ograniczone do organizacji, które posiadają własną flotę transportową, co nie jest powszechnym zjawiskiem w sektorze humanitarnym. Wskazuje się na występowanie niskiego poziomu zdolności przewozowej (Ngwenya i Naude, 2016), który w połączeniu z nadmiarem dostaw produktów pomocowych, nietrafionymi kategoriami produktów skierowanymi do beneficjentów oraz ich niską jakością kreuje kluczowe problemy decyzyjne dla NGO i IGO dotyczące sposobów i terminów transportowania dóbr oraz miejsc ich składowania. W sektorze humanitarnym bowiem są widoczne rozdrobnienie i duża dywersyfikacja dostawców (Moshtari i in., 2021), a przez to deficyty formalizacji i decentralizacja celów, która na poziomie strategicznym utrudnia koordynację działalności transportowej w ramach sieci współpracy, w wymiarze taktycznym wpływa na optymalizację kosztów i popytu, a na poziomie operacyjnym wpływa na potencjalną możliwość zmiany środka transportu (Pedraza-Martinez i van Wassenhove, 2012). Działania te mają wymierne znaczenie dla aktorów pomocy humanitarnej, zwłaszcza w przypadku braku infrastruktury transportowej lub niskiej jej jakości (Ngwenya i Naude, 2016; Polman, 2016).

Organizacje pozarządowe i międzyrządowe dostrzegają deficyt wolontariuszy i pracowników angażujących się w kryzysy humanitarne (Karuppiah i in., 2021). Wyzwaniem jest także ukierunkowanie działań na wybrane rodzaje kryzysów humanitarnych oraz wybrane fazy tych kryzysów, a także udzielanie pomocy wyłącznie wybranym grupom, np. dzieciom i rodzinom (Kovács i Spens, 2009). Ta uwikłana w wartościowanie preferencyjność w doborze beneficjentów, do których adresowane

są akcje pomocowe, jest efektem specjalizacji NGO i IGO, przy czym o ile w przypadku finansowej formy pomocy ze strony darczyńców takie ukierunkowanie pozwala do-
trzeć do różnorodnych grup beneficjentów, o tyle przy pomocy rzeczowej i technicz-
nej multiplikuje liczbę podmiotów *de facto* konkurujących o uwagę tych beneficjen-
tów. Na obszarach trudno dostępnych, ze zniszczoną infrastrukturą transportową,
konkurencja pozbawiona wymiaru współpracy przyczynia się do obniżenia poziomu
sprawności akcji pomocowych.

W adresowaniu kryzysów humanitarnych istnieje uzasadniona potrzeba współ-
działania i koordynacji (Kovács i Spens, 2007), które wymagają tworzenia wartości
i dzielenia się wiedzą (Pateman i in., 2013), zwłaszcza gdy dostęp do informacji jest
utrudniony (Azmat i Kummer, 2020). Chociaż postulat współdziałania jest zgłaszany
przez NGO i IGO, to praktyka jego implementacji może być utrudniona. Okazuje się
bowiem, że organizacje mają preferencje współpracy jedynie z wybranymi partnera-
mi (Kovács i Spens, 2009), co może być bezpośrednim rezultatem koncentracji raczej
na chęci osiągnięcia celów indywidualnych niektórych organizacji humanitarnych niż
na realizacji misji minimalizacji cierpienia poszkodowanych (Cochrane i Davis, 2020;
Polman, 2016; Ryfman, 2007). Zarzut ten jest bardziej kierowany do jednoosobowych
MONGO, jednakże problem ścisłej koncentracji na osiąganiu celów stanowi pewną
blokadę potencjału współpracy aktorów pomocy humanitarnej. Badacze humanita-
ryzmu identyfikują również słabą znajomość lokalnych organizacji humanitarnych
(Kovács i Spens, 2009) przez podmioty międzynarodowe, co utrudnia ich włączanie
do zintegrowanych i zsynchronizowanych działań. Zbliżony postulat jest kierowany
wobec lokalnych dostawców (Moshtari i in., 2021). Dlatego też zbalansowanie popy-
tu zgłaszanego przez poszkodowanych z podażą oferowaną przez aktorów pomocy
humanitarnej podczas kryzysów jest wciąż działaniem wymagającym sformalizowa-
nej koordynacji i synchronizacji inicjatyw. W literaturze wspomina się nawet o impe-
ratywie zaopatrywania w dobra pomocowe i ich dostarczania w sposób najbardziej
sprawny (Tatham i Christopher, 2018).

W funkcjonowaniu organizacji pozarządowych i międzyrządowych na obszarze
objętym kryzysem humanitarnym zwraca się także uwagę na problematykę bezpie-
czeństwa udzielania pomocy beneficjentom, zwłaszcza podczas konfliktów zbrojnych
(Moshtari i in., 2021), a także na zagadnienie ochrony wolontariuszy i pracowników
przed zagrożeniami (Broussard i in., 2019). Natomiast największym zarzutem stawia-
nym organizacjom humanitarnym jest współpraca ze stronami konfliktów zbrojnych
(Polman, 2016; Ryfman, 2007), która *notabene* wynika z siedmiu podstawowych zasad
humanitaryzmu, a konkretniej z zasady bezstronności. Implikuje ona prowadzenie
negocjacji ze wszystkimi stronami konfliktu oraz współdziałanie w przypadku dys-
trybucji dóbr pomocowych do osób poszkodowanych. Niemniej taka sytuacja może
doprowadzić do niskiego poziomu uwagi medialnej wobec części kryzysów huma-
nitarnych (Marcinkowski, 2022a, s. 223; Polman, 2016), co zniechęca organizacje do
angażowania się w działania pomocowe, a darczyńców – do przekazywania dat-
ków na rzecz beneficjentów. Zjawisko te potęguje także presja polityczna, brak woli



Rysunek 1.3. Wyzwania logistyczne organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych

Źródło: opracowanie własne.

politycznej i słabość instytucji rządowych w krajach rozwijających się (Moshtari i in., 2021). Upolitycznienie i militaryzacja pomocy humanitarnej, które zostały omówione w punkcie 1.1.2, są obecnie jednymi z głównych tematów dyskursu naukowego wśród badaczy i reprezentantów organizacji pozarządowych. A należy przy tym pamiętać, że komunikacja wewnętrzna organizacji humanitarnych oraz zdecentralizowana struktura organizacji międzynarodowych (Maiers i in., 2005) nie są zjawiskami sprzyjającymi wypracowywaniu wspólnych stanowisk.

Zidentyfikowane wyzwania logistyczne podczas kryzysów humanitarnych pozwalają sformułować najważniejsze obszary badań w ramach naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną z ukierunkowaniem na głównych aktorów partycypujących w działaniach, tj. organizacji humanitarnych (rys. 1.3). Wyzwania te są współzależne i wzajemnie „się napędzają”, przez co na rysunku zostały zobrazowane jako struktura plastra miodu. Ich zaadresowanie wymaga kompleksowych rozwiązań formalizujących, które wykraczają poza zatomizowane działania pojedynczych organizacji humanitarnych na rzecz koordynacji i synchronizacji przedsięwzięć logistycznych wśród aktorów pomocy humanitarnej w ramach sieci. Są one realizowane przez trzy główne procesy: zaopatrzeniowe, magazynowe i transportowe w podziale na czynności poprzedzające wystąpienie kryzysu humanitarnego, czyli zaopatrywanie w dobra rzeczowe i techniczne oraz na czynności dystrybucji tych dóbr po włączeniu się organizacji humanitarnej w działania na obszarze kryzysu humanitarnego. Taka konstrukcja strumieni rzeczowych wpisuje się w techniczny punkt rozdziału humanitarnego łańcucha dostaw.

W związku z rozproszeniem działań magazynowych i transportowych, mozaiką aktorów pomocy humanitarnej uczestniczących w świadczeniu usług pomocowych, decentralizacją decyzji dotyczących współpracy oraz indywidualnymi motywami organizacji humanitarnych zasadne jest postulowanie koordynacji i synchronizacji działań logistycznych w ramach sieci przyczyniających się do formalizacji powstałej struktury. Ten pluralizm poznawczy determinuje potrzebę poszukiwania nowych sposobów wyjaśniania zjawiska współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych z pozostałymi interesariuszami.

1.4. Podsumowanie

Humanitaryzm wiąże się ze stawianiem w centrum działań człowieka poszkodowanego, do którego adresowane są działania pomocowe. Wynika to z motywacji humanitarnej, skrajnie odległej od idei *homo oeconomicus* z powodu uwikłania w wartościowanie stanowiącego *modus operandi* inicjatyw humanitarnych. Są one coraz bardziej ukierunkowane międzynarodowo, wobec czego w pewnym stopniu są zinstytucjonalizowane, a także dążą do sformalizowania.

Kluczowe jest bazowanie na logistyce humanitarnej, która w różnorodnych postaciach dostarcza mechanizmów i sposobów podnoszenia sprawności dystrybucji

dóbr pomocowych do poszkodowanych. Dostrzega się, że wykreowane na jej bazie humanitarne łańcuchy dostaw były, są i będą obecne w rzeczywistości społeczno-gospodarczej, badania w tym obszarze bowiem są coraz bardziej zintensyfikowane i popularyzowane. Jednocześnie uwidaczniają problematykę mnogości aktorów pomocy humanitarnej, którzy niechętnie podejmują się działań wspólnych, co jest obszarem wartym zagospodarowania. Jedną z odpowiedzi, jak zintensyfikować oraz sformalizować rzeczne współdziałanie, jest tematyka sieci.

Niemniej, na kanwie rozważań przeprowadzonych w niniejszym rozdziale, możliwe jest sformułowanie ogólnych wniosków dotyczących istoty humanitaryzmu i czynników istotnych definiujących badane zjawisko w postaci poziomów współpracy z aktorami pomocy humanitarnej (n_{1n}) oraz wyzwań logistycznych podczas kryzysów humanitarnych (n_{2n}).

Zatem istotą humanitaryzmu jest *minimalizacja cierpienia poszkodowanych*, co należy przyjąć jako twardy rdzeń naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną. Wiąże się on z realizacją postawionych celów poprzez procesy koordynacji, integracji, transformacji i wydajności zużywanych zasobów. Do twardego rdzenia zaliczyć należy także ujęcie ekonomiczne i społeczne humanitaryzmu. Ujęcie ekonomiczne bazuje na ograniczonej racjonalności i wskazuje, że w ramach działań humanitarnych człowiek dąży do równowagi w swoistym sektorze humanitarnym. Z kolei ujęcie społeczne dotyczy kategorii dystrybucji władzy i wyznawanych wartości, co koresponduje z koniecznością utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych w ramach sieci współdziałania. Nie bez powodu ujęcie to bazuje na wielopłaszczyznowych i wielowariantowych interakcjach aktorów pomocy humanitarnej.

W obszarze heurystyki pozytywnej naukowych programów badawczych zasadnicze, kontrfaktyczne badanie twardego rdzenia realizowane jest w ramach pasa ochronnego. W tym przypadku, bazując na zgłaszanej potrzebie współdziałania w ramach sieci oraz kreowania i utrzymywania relacji międzyorganizacyjnych, w dalszym toku rozważań powinno się uwzględnić miejsce i rolę aktorów pomocy humanitarnej w podejmowaniu wspólnych inicjatyw logistycznych podczas kryzysów humanitarnych. Te inicjatywy rozumiane są jako wspólne działania magazynowe i transportowe podczas dystrybucji dóbr pomocowych do osób potrzebujących. Dlatego należy przyjąć za czynniki istotne poziomy tej współpracy z: ($n_{1,1}$) organizacjami humanitarnymi, ($n_{1,2}$) organizacjami pozarządowymi, ($n_{1,3}$) administracją publiczną, ($n_{1,4}$) sponsorami, ($n_{1,5}$) jednostkami ratowniczymi i szpitalami, ($n_{1,6}$) usługodawcami logistycznymi, ($n_{1,7}$) producentami dóbr pomocowych, ($n_{1,8}$) siłami zbrojnymi, ($n_{1,9}$) jednostkami wsparcia technicznego, ($n_{1,10}$) instytucjami naukowymi oraz ($n_{1,11}$) społeczeństwem.

W dalszej części monografii konieczne będzie dokonanie rozróżnienia na poszczególne przykłady aktorów pomocy humanitarnej, z którymi relacje współdziałania logistycznego będą oceniać organizacje humanitarne będące kluczowym filarem „międzynarodowej architektury humanitarnej” (Stoddard, 2003), od kategorii tych aktorów,

których znaczenie strategiczne będą wskazywać eksperci. Dokładny podział wraz z charakterystyką zastosowanych metod badawczych zostanie zaprezentowany w rozdziale 3.

Ponadto scharakteryzowane wyzwania logistyczne podczas kryzysów humanitarnych pozwalają na identyfikację przesłanek oraz czynników współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w następującej postaci¹²: ($n_{2,1}$) pilność działań pomocowych, ($n_{2,2}$) wspólne źródło zaopatrzenia dóbr pomocowych, ($n_{2,3}$) rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności, ($n_{2,4}$) utrzymywanie wysokiego poziomu zapasów dóbr pomocowych, ($n_{2,5}$) wysoki stopień skomplikowania zadań transportowych (liczne przeładunki, wymagające środki transportowe itp.), ($n_{2,6}$) uwarunkowania infrastrukturalne w danym państwie/obszarze (niska jakość infrastruktury transportowej, deficyt infrastruktury magazynowej itp.), ($n_{2,7}$) sytuacja polityczno-prawna danego państwa/regionu (np. wojna, autorytarne rządy, nałożone sankcje gospodarcze), ($n_{2,8}$) podpisane uprzednio umowy o współpracy z innymi organizacjami humanitarnymi, pozarządowymi lub międzyrządowymi, zarówno krajowymi, jak i ponadnarodowymi, ($n_{2,9}$) masowość udzielania pomocy humanitarnej (liczba dóbr pomocowych przekraczająca aktualne potrzeby poszkodowanych społeczności), ($n_{2,10}$) niski poziom mobilności pracowników humanitarnych danej organizacji humanitarnej, ($n_{2,11}$) chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych oraz ($n_{2,12}$) niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali.

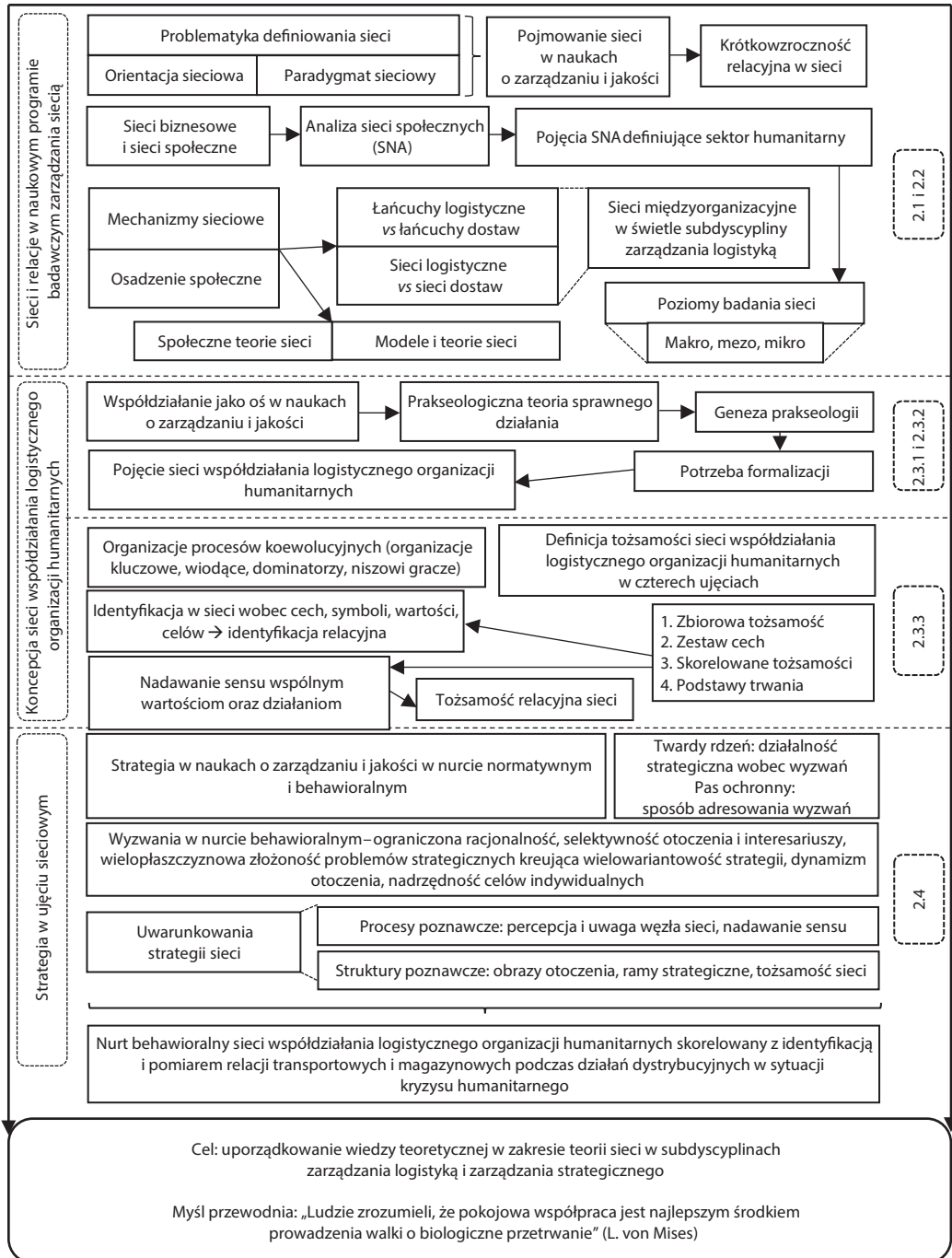
Na kanwie metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji wskazane wyżej czynniki przyjmują postać czynników istotnych (n_{1n} , n_{2n}), które w dalszej części monografii poddane zostaną szczegółowej analizie oraz podziałowi na czynniki naczelne i uboczne. Stanowią one pierwszą listę czynników, które zostaną poddane ocenie eksperckiej przez organizacje humanitarne uczestniczące w badaniu dotyczącym percepcji tożsamości rzeczywistej sieci współdziałania logistycznego oraz przez ekspertów skupionych na identyfikacji wytycznych do formułowania strategii tej sieci, tzn. posłużą do zidentyfikowania grupy czynników naczelnych oraz ubocznych badanego zjawiska.

Odmierna struktura badań nad humanitaryzmem wśród reprezentantów nauk humanistycznych, prawnych i społecznych determinuje jego rozpatrywanie w ramach naukowych programów badawczych zarządzania. Zarządzanie logistyką jest bowiem jedną z subdyscyplin nauk o zarządzaniu i jakości przyczyniającą się do eksplorowania i wyjaśniania zjawisk nie tylko ekonomicznych, ale również społecznych, do których zalicza się pomoc humanitarną. Zakres przedmiotowy tych nauk pozwala na identyfikację prawidłowości i sposobów zarządzania strumieniami rzeczowymi dostarczany mi do beneficjentów i poszkodowanych wskutek kryzysów humanitarnych. Ambicją ujęcia idei humanitarnej w ramach naukowych programów badawczych zarządzania jest osadzenie towarzyszących jej rozległych problemów w kategoriach sprawności. Obrany kierunek badawczy umożliwia przyjęcie odmiennej, podstawowej jednost-

¹² Czynniki te są różnorodne i przyjmują także postać przesłanek i uwarunkowań. Nie stanowią one zamkniętej listy zagadnień i są celowo nieuporządkowane.

ki analizy. Autor monografii nie będzie badał indywidualnych studiów przypadków działań organizacji humanitarnych, będzie dowodził istnienia współzależnych relacji warunkujących sprawność dostarczania pomocy humanitarnej do beneficjentów w ramach sieci międzyorganizacyjnej. Taka forma jednostki analizy sprawia, że wykorzystany zostanie nurt badań nad współdziałaniem logistycznym osadzonym na relacjach międzyorganizacyjnych i paradygmacie sieciowym. Zagadnienia te są przedmiotem rozważań w kolejnym rozdziale monografii.

Ideogram rozdziału 2



Rozdział 2

Teoria sieci w badaniach organizacji

Literatura przedmiotu ukazuje, że sieci, w tym sieci międzyorganizacyjne, są obszarem coraz większego zainteresowania badaczy. Niemniej w ramach badań naukowych istnieje dostrzegalny brak spójności, który ma symptomy pewnego woluntaryzmu. Skutkuje to niejednoznacznością, która jest wyzwaniem dla badacza i utrudnia prowadzenie badań. Gdy dodatkowo nałoży się na to zagadnienia wywodzące się z naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną, to dostrzec można różne postaci i wymiary prowadzonego dyskursu naukowego, czasem niekoniennie współgrające ze sobą.

Aktorzy pomocy humanitarnej partycypują w swoistej sieci powiązań przyczyniającej się do realizacji działań dotyczących kryzysów humanitarnych, tj. poprzedzających ich występowanie, towarzyszących negatywnym skutkom tych zdarzeń oraz pociągających za sobą powrót lokalnych społeczności do codziennego funkcjonowania. Wspomniana sieć humanitarna jest naturalnym rozwinięciem koncepcji humanitarnego łańcucha dostaw, kreując rozległą mozaikę podmiotów powiązanych relacyjnie, funkcjonalnie, informacyjnie i finansowo. Sieć ta wykracza poza klasyczne, podmiotowe rozumienie łańcucha dostaw, włączając w swoją strukturę także podmioty pośrednio zaangażowane w działania humanitarne. W związku z rozproszoną strukturą aktorów pomocy humanitarnej czynnikiem spajającym sieć stają się relacje dające perspektywę sprawnej koordynacji dystrybucji dóbr pomocowych do osób potrzebujących.

Dyskurs naukowy w obszarze teorii sieci i relacji współdziałania jest spluralizowany, a w kontekście prowadzonych rozważań wymaga osadzenia nie tylko w subdyscyplinie zarządzania strategicznego, ale także zarządzania logistyką. Dla rozwoju sieci ważna jest także polemika o jej strategich, która w różnym stopniu i natężeniu toczy się w środowisku naukowym. Specyfika sieci oraz koncentracja autora na kategorii relacji współdziałania ukierunkowują na heterodoksyjne nurty zarządzania strategicznego w postaci nurtu normatywnego i behawioralnego. Zwłaszcza ten drugi nurt przyczynia się do unikatowego i kreatywnego ujęcia analizy fenomenu współdziałania w ramach międzyorganizacyjnej sieci logistycznej.

Dotychczasowe rozważania w monografii potwierdzają psychospołeczny obraz zarządzania. Niniejszy rozdział wynika wprost z jego teorii wskutek wspólnego omó-

wienia istniejących paradygmatów: sieciowego, relacji oraz zarządzania strategicznego. Wszystkie korespondują z postulowanym w postawie badawczej krzyżowym zastosowaniem paradygmatów neopozytywistyczno-funkcjonalno-systemowego oraz interpretatywno-symbolicznego. Na ich kanwie autor monografii będzie poszukiwał istoty badanego zjawiska, stanowiącej twardy rdzeń w analizie konceptualizowanej sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Poza dążeniem do sformułowania rzeczowej koncepcji sieci zidentyfikowane zostaną czynniki istotne (n_{3n} , n_{4n}) do dalszego badania w ramach metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji, które zostaną zaprezentowane w podsumowaniu rozdziału.

W związku z tym celem niniejszego rozdziału jest uporządkowanie wiedzy teoretycznej w zakresie teorii sieci w subdyscyplinach zarządzania logistyką i zarządzania strategicznego. Wymaga to przeprowadzenia czynności badawczych związanych z systematyzacją terminologii z zakresu sieci i relacji międzyorganizacyjnych. Konieczne jest także przybliżenie mechanizmów sieciowych oraz ukazanie pluralizmu badań nad sieciami międzyorganizacyjnymi w perspektywie subdyscypliny zarządzania logistyką. W efekcie tych działań oraz omówienia prakseologicznej teorii sprawnego działania skonceptualizowana zostanie sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, stanowiąca syntezę naukowych programów badawczych zarządzania pomocą humanitarną, zarządzania siecią oraz zarządzania strategicznego. Analogicznie dokonany zostanie przegląd konstruktu tożsamości sieci obrazującego stan zastany (obraz bieżący) sieci. Z drugiej strony, aby można było dążyć do modelowania stanu docelowego (obrazu przyszłego) sieci, w ramach strategii omówione zostaną także dwa heterodoksyjne nurty zarządzania strategicznego, tj. normatywny i behawioralny.

2.1. Sieci i relacje w naukowym programie badawczym zarządzania siecią

2.1.1. Sieć w naukach o zarządzaniu i jakości

Sieć definiowana jest w literaturze przedmiotu w różnorodny sposób¹. Zwłaszcza w naukach społecznych tematyka sieci stała się popularna, a przez to wykreowała pewien woluntaryzm pojęciowy utrudniający koherentne rozumienie pojęcia sieci. Część badaczy podaje w wątpliwość, czy w naukach o zarządzaniu i jakości rzeczywiście ustalono, czym jest sieć i czy jej znaczenie nie jest przypadkiem płynnie uzależnione od kontekstu (Światowiec-Szczepańska i Kawa, 2018). Może być to bowiem grupa nieokreślonych relacji między poszczególnymi jednostkami bez określonej natury (Callon, 1993, s. 263), zespół powiązanych ze sobą węzłów (Castells, 2001, s. 501),

¹ Propozycje definiowania sieci zaprezentowali m.in. autorzy tacy jak: (Borgatti i Halgin, 2011; Callon, 1993, s. 263; Castells, 2001, s. 501; Ciesielski, 2013, s. 21-22; Czakon, 2005; Dworzecki i Żłobińska, 2002, s. 303; Gorynia, 2007, s. 76; Niemczyk, 2006, s. 28; Skawińska i Zalewski, 2009, s. 169; Stańczyk-Hugiet, 2011; 2015, s. 399; Stryjakiewicz, 1999, s. 50; Tarapata, 2012; Thorelli, 1986; Ujwary-Gil, 2017, s. 47; Wiatrak, 2003).

ale także układ aktorów i węzłów z istniejącymi, specyficznymi powiązaniem (Borgatti i Halgin, 2011). Zbliżone rozumienie sieci prezentuje J. Niemczyk (2006, s. 28), twierdząc, że sieć „to układ węzłów i relacji istniejących między tymi węzłami”.

Aparat pojęciowy dotyczący sieci jest zatem niejednoznaczny, a przez to podatny na rozmaite interpretacje. Tym samym, przyjmując za wyznacznik subdyscyplinę zarządzania logistyką oraz podążając za rygorem poszukiwania prawdy, należy klarownie ustalić rozumienia sieci w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Jak wskazano wyżej, definicji sieci organizacji w literaturze przedmiotu jest wiele, natomiast zazwyczaj dzielą się one na dwa ujęcia, tj. wewnątrzorganizacyjne i międzyorganizacyjne. Obrany problem badawczy w monografii ukierunkowuje na drugie ze wskazanych ujęć, czyli na międzyorganizacyjną definicję sieci, która przysparza wyzwania epistemologicznych. Można bowiem rozróżnić podejście węższe, wskazujące że sieć stanowi zbiór podmiotów, które prowadzą działalność gospodarczą i kooperują ze sobą, a także podejście szersze, które mówi o rozproszonych strukturze podmiotów należących do wspólnej grupy zwanej organizmem gospodarczym (Wiatrak, 2003). Nie zmienia to faktu, że sieć międzyorganizacyjna jest ukonstytuowana z dwóch zasadniczych elementów, tj. relacji oraz uczestników sieci (Stańczyk-Hugiet, 2011). M. Gorynia (2007, s. 76) wskazał, że „sieć jest modelem lub metaforą opisującą zwykle znaczną liczbę jednostek, które są ze sobą połączone systemem różnych powiązań”. Sieć międzyorganizacyjna to także niezhierarchizowane powiązania kooperacyjne z dominacją relacji nieformalnych, z absencją konkurencji wewnątrzsieciowej, ale z elastycznym reagowaniem na zmiany w otoczeniu (Skawińska i Zalewski, 2009, s. 169). Innymi słowy, rzeczono sieci konstytuują „określoną przestrzeń współdziałania względnie niezależnych podmiotów, tworzoną ze względu na ich wspólne lub indywidualne cele, w której istnieją więzi gospodarcze i społeczne, a zarządzanie realizowane jest poprzez umowy oraz interpersonalne procesy decyzyjne” (Czakon, 2005). Oznacza to, iż sieć międzyorganizacyjna jest zbiorem „połączonych relacji wymiany między aktorami (podmiotami) związanymi z określoną działalnością” (Stryjakiewicz, 1999, s. 50), a w ujęciu społecznym sieć jest kompozycją aktorów, organizacji, węzłów czy jednostek, które łączą się ze sobą układem rozmaitych relacji (Downes, 2005). A zatem w optyce ekosystemu biznesu, jak to ujęła E. Stańczyk-Hugiet (2015, s. 399) sieć to niesformalizowany, swobodny związek dostawców, producentów, dystrybutorów i innych organizacji, które poprzez „luźne, drgające relacje zwiększają konieczność symbiozy, przez co są źródłem elastyczności w doborze partnerów i kształtowaniu całego systemu”.

Podsumowując tematykę definiowania sieci, należy podkreślić, że bez wątpienia jest ona pojęciem niezwykle złożonym, ogólnikowym i skrajnie pojemnym (Witkowski, 2004, s. 163), a w procesie nieustannej ewolucji sieci stają się coraz bardziej wysublimowane w ujęciu organizacyjnym i zarządczym (Niemczyk, 2015, s. 243). Stanowią przez to reprezentację lub model obserwowanej rzeczywistości (Ujwary-Gil, 2017, s. 23). Zatem w niniejszej monografii przez sieć międzyorganizacyjną będzie się rozumieć układ aktorów i węzłów połączonych rozmaitymi relacjami wymiany o różnym stopniu formalizacji, konstytuujący przestrzeń współdziałania.

Wynika z tego, że czynnikiem determinującym istnienie takiej sieci jest niewątpliwie współpraca, która może przybrać różnorodne formy. W. Czakon (2020a, s. 85-86) podzielił potencjalne układy współpracy na cztery odrębne, ale intersubiektywnie powiązane kategorie. Pierwszą kategorią są łańcuchy dostaw, będące pionowym układem organizacji realizujących proces dostawy produktu od wydobycia surowca do ostatecznego klienta. Druga kategoria to sieci dostaw, które są poszerzeniem łańcucha dostaw o organizacje komplementarne. Trzecia kategoria to sieci kooperacji, skomponowane z poziomego układu organizacji konkurujących ze sobą przy jednoczesnej współpracy (co jest możliwe także w łańcuchu dostaw). Ostatnia, czwarta kategoria to sieci wartości, które są układem złożonym z łańcuchów dostaw, sieci dostaw i sieci kooperacji wraz ze wszystkimi aktorami tworzącymi wartość. Eksploracja sieci jest tym większym wyzwaniem epistemologicznym, że to badacz definiuje zestaw węzłów opisujących sieć wraz z rodzajami istniejących lub potencjalnych powiązań (Borgatti i Halgin, 2011). Oznacza to, że dominującym paradygmatem w naukowym programie badawczym zarządzania siecią jest paradygmat interpretatywno-symboliczny, który mimo swojego normatywnego charakteru dąży do obiektywizmu w opisie sieci, zbliżając się tym samym do deskryptywizmu. Jest to dostrzegalne zwłaszcza w optyce głównych dylematów w definiowaniu sieci w naukach o zarządzaniu i jakości, które dotyczą następujących kategorii pojęciowych (Światowiec-Szczepańska i Kawa, 2018): podmiotów w sieci (sieci interpersonalne vs sieci międzyorganizacyjne), liczby podmiotów (minimum dwa podmioty vs minimum trzy podmioty), charakteru więzi (relacje ciągłe vs relacje nieciągłe), kontrolowalności sieci (orkiestrowanie vs samoorganizowanie się), poziomu analizy (sieci ego vs całe sieci), granic sieci (sieci otwarte vs sieci zamknięte). Dylematy te są tym bardziej zasadne, gdy dokonuje się morfologii sieci w układzie statycznym lub dynamicznym (Niemczyk, 2006, s. 28). Układ statyczny wymaga charakterystyki parametrów węzłów, parametrów relacji² oraz parametrów sieci, podczas gdy układ dynamiczny wymaga opisu działań/procesów zachodzących w sieciach.

Zauważalne jest swoiste przesunięcie debaty naukowej wśród części reprezentantów nauk o zarządzaniu i jakości w kierunku badania sieci społecznych i biznesowych, aniżeli wyłącznie przedsiębiorstwa i relacji dwustronnych (Światowiec-Szczepańska i in., 2018). Nie bez powodu wskazuje się, że współczesny świat należy traktować jako świat sieci, w którym badacze z dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości coraz częściej zajmują się problematyką sieci międzyorganizacyjnych w ramach różnorodnych subdyscyplin, w tym zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, zarządzania logistyką oraz zarządzania zasobami niematerialnymi (Klimas, 2016). Ta perspektywa poznawcza nauki jest tym bardziej potrzebna, w kontekście zarządzania strategicznego bowiem istotne jest poszukiwanie źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej (Światowiec-Szczepańska i in., 2018). Badacze konstatują, że sieci są bardziej towarzyskie od ścisłych struktur rynkowych

² Interesujących poznawczo analiz atrybutów i parametrów relacji dostarczył zespół badawczy pod kierownictwem P. Klimas (szerzej m.in. w: Klimas i in., 2023a; 2023b).

(Powell, 1990), co daje dużą paletę możliwości badawczych. Jednakże zasadne jest poszukiwanie metod badawczych umożliwiających zbadanie kompleksowej złożoności sieci współdziałania (Czakon, 2015a). Wiąże się to poniekąd z dynamicznym rozwojem tzw. nauki o sieciach, poczynszyszy od 1998 roku, kiedy sieci zaczęły być szeroko dostrzegalne i uniwersalne (Lewis, 2009).

Współcześnie zauważa się zresztą pewną zmianę w naukowych programach badawczych w naukach o zarządzaniu i jakości. Identyfikuje się powstanie paradygmatu sieciowego łączącego socjologiczną teorię sieci społecznych, teorię zasobową oraz teorię kosztów transakcyjnych, a przez to ukierunkowujących na koncentrację na więziach międzypodmiotowych (Czakon, 2011). Zatem ten naukowy program badawczy stanowi syntezę programów wywodzących się z różnorodnych dyscyplin naukowych. Przedmiotem badania sieci w paradygmacie sieciowym są sieci złożone, łączące różnorodne obszary zainteresowań badaczy (Ujwary-Gil, 2017, s. 23), co umożliwia rozpatrywanie zjawisk i ich porządkowanie w nurcie nauk o organizacji (Borgatti i Foster, 2003). Paradygmat sieciowy osadza swoje rozważania na strukturalizmie, który determinuje rozpatrywanie zjawisk bez ich oderwania od kontekstu, implikując wielokierunkową interakcję z otoczeniem (Czakon, 2011). Czyli mimo dążenia do obiektywizmu poznawczego, dominujące są kanony paradygmatu interpretatywno-symbolicznego. Z kolei postulat rozpatrywania kategorii sieci w ujęciu kontekstów społecznych i kulturowych wynikających z otoczenia umożliwia przyjęcie teorii twórczej strategii pluralizmu epistemologicznego, dopuszczającej stosowanie metod ilościowych i jakościowych. Ujmując z kolei prowadzone rozważania w nurcie ekosystemów biznesu i porządkując prowadzony wywód, można stwierdzić, że sieć jest systemem wysoce złożonym, składającym się z różnorodnych organizacji, z dość zmiennymi granicami, które ewoluują w nawiązaniu do kreowanych relacji międzyorganizacyjnych wśród interesariuszy (Stańczyk-Hugiet, 2015, s. 399).

W. Czakon (2011) zidentyfikował także główne założenia paradygmatu sieciowego odniesione *stricte* do nauk o organizacji, mianowicie: otoczenie organizacji jest nielosowo uporządkowane, działania zależą od więzi (wewnątrz- i międzyorganizacyjnych), zmienne strukturalne opisują sieć, a sama pozycja aktorów sieci oraz sposób koordynacji działania przedsiębiorstw wyjaśnia przewagę konkurencyjną, natomiast metody badawcze paradygmatu sieciowego dotyczą struktur, ich zmian oraz przepływów między aktorami. Tożsame spostrzeżenia, poszerzone o analizę literatury przedmiotu, zostały zaprezentowane przez E. Piwoni-Krzeszowską (2015, s. 324), która diagnozując różnice w paradygmacie sieciowym i relacyjnym, zidentyfikowała następujące cechy tego pierwszego³, tj.: otoczenie organizacji jest znane, nie jest zatowiszowane, częściowo kontrolowane przez organizację, przy czym kontrola nie musi być hierarchiczna, otoczenie może być stabilizowane sieciami, szanse istnieją po stronie sieci, jeśli są one dostrzegalne i dostępne do wykorzystania, prze-

³ Wśród założeń różnicujących paradygmat sieciowy od relacyjnego wskazano także główny motyw kształtowania relacji, który koncentruje się na uzyskaniu renty relacyjnej Colemana. W związku ze specyfiką przedmiotu badań niniejszej monografii pominięto w rozważaniach motyw poszukiwania renty.

waga konkurencyjna jest zależna od struktury sieci, pozycji aktorów i jakości relacji, relacje są kształtowane w taki sposób, by budować więzi, a działania aktorów zależą od więzi wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych. Cechy paradygmatu sieciowego bezpośrednio korespondują z cechami sieci zidentyfikowanymi przez J. Niemczyka (2006, s. 28-29), tj. elastycznością, innowacyjnością, modułowością, heterogenicznością, czasowością rozwiązań, przestrzenną i czasową rozdzielczością, zewnętrzną łączną prezentacją i wewnętrzną otwartością, komplementarnością, nietransparentnością, podzielanymi celami, podzielanymi kompetencjami oraz specyficznymi rozwiązaniami problemów komunikacji. Zatem rzeczony paradygmat sieciowy, z ukierunkowaniem na sieć międzyorganizacyjną, można przełożyć bezpośrednio na funkcjonowanie sektora humanitarnego oraz potencjał współdziałania organizacji humanitarnych z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej.

Pojęcie paradygmatu sieciowego wiąże się także z tzw. podejściem sieciowym (*network approach*), które eksponuje całokształt „kontaktów firmy z otoczeniem, tworzących wielopodmiotowe, skomplikowane układy zależności relacji i rozbudowaną sieć powiązań” (Ratajczak-Mrozek, 2009). Drugim terminem związanym z paradygmatem sieciowym jest orientacja sieciowa. Definiuje się ją jako podejście związane z percepcją i rozumieniem otoczenia rynkowego przez aktorów w sieci (Andersson i Mattsson, 2010). Jest także „postawą ukierunkowaną na wykorzystanie szans związanych z osadzeniem przedsiębiorstwa w sieci międzyorganizacyjnej” (Kawa, 2017, s. 88)⁴. Orientacja sieciowa jest skomponowana z osadzenia strukturalnego sieci, interakcji relacji pośrednich, niezależności organizacji oraz sieci, dzielenia się zasobami oraz wymiany w ramach sieci (Kawa i Czakon, 2020). W tabeli 2.1 zaprezentowano orientacje sieciowe wśród dziesięciu najczęściej cytowanych artykułów naukowych w subdyscyplinie zarządzania logistyką opublikowanych w bazie Scopus.

Tabela 2.1. Orientacje sieciowe dziesięciu najczęściej cytowanych artykułów w subdyscyplinie zarządzania logistyką w bazie Scopus

Autorzy	Opis artykułu	Liczba cytowań
1	2	3
(Ivanov i Dolgui, 2020)	Porusza tematykę powiązanej sieci dostaw, która zapewnia dostępność dóbr i usług dla rynku i społeczeństwa. Badanie włącza do dyskursu naukowego w obszarze odporności łańcuchów dostaw wątek skali rentowności. W ujęciu metodycznym wykorzystano dążącą do obiektywizmu poznawczego teorię gier.	472
(Borgatti i Li, 2009)	Opisuje wykorzystanie metodyki <i>Social Network Analysis</i> (SNA) w badaniu łańcuchów dostaw. Artykuł uwzględnia tzw. powiązania twarde dotyczące przepływów materiałów i środków pieniężnych, a także powiązania miękkie odnoszące się do przepływów informacji, wskazując, iż oba typy powiązań są kluczowe i osadzone (<i>embedded</i>) w tematyce łańcuchów dostaw.	411

⁴ Mnogość możliwości definiowania i rozumienia orientacji sieciowej zaprezentował także A. Kawa (2017).

1	2	3
(Peppard i Rylander, 2006)	Badanie włącza koncepcję sieci wartości jako poszerzonej wizji łańcucha wartości, proponując metodykę <i>Network Value Analysis</i> (NVA), umożliwiającą analizę konkurencyjności ekosystemów. W kontekście podmiotowym artykuł skupia się na operatorach telefonii komórkowej.	403
(Lazzarini i in., 2001)	Wprowadza koncepcję <i>netchain analysis</i> , czyli połączonej analizy sieciowej i łańcucha dostaw. Wskazuje ona, iż organizacje wewnątrz jednej branży połączone są więzami horyzontalnymi, natomiast te są połączone wertykalnie na poziomie różnych warstw. Międzyorganizacyjne współdziałanie stanowi fundament analizy <i>netchain</i> .	346
(Ivanov i in., 2016)	Badanie ujmuje perspektywę sieci branżowych, w których łańcuchy dostaw cechują się dynamiczną i nieustannie ewoluującą strukturą. Artykuł w warstwie metodycznej skupia się na optymalizacji procesów przepływów poprzez dynamiczne modelowanie algorytmiczne.	333
(Frota Neto i in., 2008)	Artykuł włącza do dyskusji naukowej zagadnienia środowiskowe sieci logistycznych. Formułuje wytyczne do budowy i modelowania zrównoważonych sieci logistycznych, wśród których czynnikami spajającymi są zarówno zyskowność, jak i wpływ środowiskowy. W warstwie metodycznej badanie koncentruje się na programowaniu wieloobiektowym.	332
(Papadopoulos i in., 2017)	Artykuł prezentuje wytyczne dotyczące odporności sieci łańcuchów dostaw na rzecz zrównoważonego rozwoju. W ujęciu metodycznym badanie wykorzystuje <i>Big Data</i> oraz konfirmacyjną analizę czynnikową, wskazując, iż zaufanie, wymiana informacji i partnerstwo publiczno-prywatne są kluczowymi czynnikami kreującymi odporność w sieci łańcuchów dostaw.	307
(Kenné i in., 2012)	Badanie analizuje sieć logistyki zwrotnej w obiegu zamkniętym, w kontekście planowania i kontroli procesów produkcji kombinowanej i prefabrykacji.	211
(Giunipero i in., 2008)	Artykuł analizuje dekadę dyskursu naukowego dotyczącego zarządzania łańcuchami dostaw, wskazując na istniejące trendy i luki wymagające wypełnienia. Wśród wyzwań uwypukla potrzebę pogłębionych badań nad zrozumieniem natury różnorodnych więzi w łańcuchach i sieciach dostaw aniżeli nad diadycznymi i międzyorganizacyjnymi relacjami biznesowymi.	195
(Ivanov i Dolgui, 2021)	Artykuł podkreśla zasadność wizualizacji łańcucha dostaw dla bieżącej oceny stanu sieci współpracy podmiotów, wprowadzając koncepcję zdigitalizowanego bliźniaka łańcucha dostaw (<i>digital supply chain twin</i>). Taka wizualizacja umożliwia efektywne zarządzanie ryzykiem, zwłaszcza w dobie szoku gospodarczego wywołanego pandemią COVID-19, co uzasadnia mapowanie sieci dostaw. Wizualizacja ta jest zatem pewną postacią modelowania i idealizacji łańcucha dostaw.	183

Uwaga: Bazując na uproszczonej postaci bibliometrycznej metodyki SLR (*systematic literature review*), przyjęto następujące czynniki włączenia do selekcji artykułów: słowa kluczowe (w obszarze abstraktu „network analysis” AND „logistics” OR „supply chain”), obszary tematyczne (Business Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance), typ dokumentu (artykuł), dostęp (*open access*). Na dzień 04.07.2022 roku w bazie Scopus znajdują się 503 publikacje uwzględniające powyższe kryteria włączenia. W dalszej kolejności ze zbioru usunięto publikacje nieodnoszące się wprost do zagadnień sieci.

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus.

Niezależnie od sposobów definiowania i pojmowania sieci zasadne jest dogłębne analizowanie sieci relacji i powiązań (Barabasi, 2016, s. 6). Analizy te mogą przebiegać według różnych kryteriów i na różnych poziomach. Same sieci mogą być podzielone według kryterium społecznego i pozaspołecznego (co nazywane jest metasiecią), tworząc klasy ontologiczne umożliwiające segmentację węzłów na (za: Ujwary-Gil, 2017, s. 47-48): kryterium społeczne jednomodalne (aktor-aktor, organizacja-organizacja) i dwumodalne (aktor-wiedza, aktor-zasób, aktor-zadanie, aktor-lokalizacja, aktor-wartości, aktor-organizacja, aktor-wydarzenie) oraz kryterium pozaspołeczne jednomodalne (wiedza-wiedza, zasób-zasób, zadanie-zadanie, lokalizacja-lokalizacja, wartości-wartości, wydarzenie-wydarzenie) i dwumodalne (kombinacja par nieożywionych węzłów z palety: wiedza, zasób, zadanie, lokalizacja, wartości, wydarzenie). Społeczne sieci jednomodalne badają przeto relacje oparte na podobieństwie (np. atrybutów takich jak wiek, płeć), rolach społecznych (formalnych i nieformalnych), poznaniu, percepcji czy interakcji i przepływów (Borgatti i in., 2013, s. 4-5). Natomiast sieci dwumodalne determinują występowanie interrelacji aktora (węzła) z konkretnym „pozaludzkim” atrybutem. Jak podaje A. Ujwary-Gil (2017), tematyka badań sieci pozaspołecznych w wymiarze jednomodalnym i dwumodalnym nie jest powszechna w literaturze przedmiotu wśród badaczy z dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, wskazując na istniejącą lukę badawczą wymagającą wypełnienia.

Interesujące poznawczo i metodycznie podejście do pojmowania sieci zostało zaprezentowane przez J. Światowiec-Szczepańską, M. Zdziarskiego i Ł. Matysa (2018). Bazując na badaniach S. Conwaya, O. Jonesa i F. Stewarda (2001), zobrazowali oni podejścia metaforyczne, graficzne oraz matematyczne (tab. 2.2), które w naukach o zarządzaniu i jakości są użyteczne w zharmonizowanej formie.

Tabela 2.2. Podejścia do pojmowania sieci w naukach o zarządzaniu i jakości

Wyróżnik	Podejście metaforyczne	Podejście graficzne	Podejście matematyczne
Cecha definiująca sieć	Metafora nowych zjawisk organizacyjnych	Próba wiernego odwzorowania struktury powiązań sieciowych organizacji	Matematyzacja wykorzystująca teorię grafów i narzędzi matematycznych
Metodyka badań	Brak wymogu precyzyjnych metod – ewolucja orientacji z relacji diadycznych w kierunku konstelacji, portfela, systemu relacji	Mapowanie sieci wymagające dokładnego zasobu danych	Analiza struktur sieciowych jako czynnik ważniejszy od kontekstu sieci

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Światowiec-Szczepańska i in., 2018, s. 21-22; Światowiec-Szczepańska i Kawa, 2018).

Sieci cechują się polimorfizmem i wielowymiarowością (Czakon, 2012), jednak z powodu braku jasnej kategorii demarkacji granic sieci (Gulati, 1995) dyskurs naukowego programu badawczego zarządzania siecią przybiera różnorodne perspektywy, które zasadniczo przyczyniają się do zauważalnej swobody interpretacyjnej rozumie-

nia sieci, a to stanowi *clou* paradygmatu interpretatywno-symbolicznego. Tym bardziej, że w sieci mogą istnieć węzły zupełnie niepowiązane z pozostałymi, tworzące tzw. emergentny charakter sieci (Światowiec-Szczepańska i in., 2018, s. 22). Jej granice są *de facto* umowne, a przez to obarczone subiektywizmem badacza oraz przyjętym rygorem poszukiwania prawdy o charakterze interpretatywnym⁵. Zauważalny w literaturze pogląd ograniczający się do cech charakterystycznych aktorów uległ zmianie i ewoluował w kierunku oceny wartości i znaczenia relacji między aktorami (Hyunjoung i Il, 2020). Podejście metasieci jest o tyle interesujące poznawczo, iż wykracza poza ścisłe rozumienie relacji między aktorami konstytuującymi badaną sieć. Niemniej sieci⁶ są efektem „odejścia od myślenia centralistycznego i hierarchicznego w zarządzaniu”, a także – jak wcześniej wspomniano – są analogią wolnego rynku (Sułkowski, 2005, s. 28).

W naukach o zarządzaniu i jakości można wyróżnić także dwa zasadnicze sposoby ujmowania sieci, które pozwalają uniknąć subiektywnych nieporozumień w odniesieniu do delimitacji obszaru sieci oraz dają możliwość przyjęcia kluczowej perspektywy badawczej, a także przyczyniają się do rozwoju teorii sieci. Są nimi sieci strategiczne i sieci biznesowe (Światowiec-Szczepańska i in., 2018, s. 23-24). Sieci strategiczne, czyli organizacje sieciowe, są zakładane i koordynowane przez architekta sieci w postaci przedsiębiorstwa rozszerzonego, klastrow, strategicznych aliansów, konsorcjów badawczo-rozwojowych czy sieci dostaw. Podejście te nazywane jest także koordynowaniem grup i jest złożone z więzi międzyorganizacyjnych, w których relacje są trwałe i powtarzane. Z kolei sieci biznesowe, czyli sieci organizacji, rozwijają się stopniowo, z wykorzystaniem relacji biznesowych, jak sieci korporacyjne czy innowacyjności. Jest to pewna zbiorowość węzłów, która nie jest wewnętrznie koordynowana oraz nie ma klarownych granic sieci. Bliższej charakterystyki wymaga drugie z podejść, w którym osadzenie społeczne i arbitralnie ustalone granice sieci mają znaczenie fundamentalne. Podejście to jest nazywane także analitycznym (Moretti, 2017) i ma zastosowanie m.in. w analizach sieci społecznych, które wywodzą się z badań socjologicznych, psychologii społecznej i antropologii (Brandes i in., 2013). W tym przypadku sieć stanowi zestaw węzłów powiązanych ze sobą relacjami specyficznego typu (Borgatti i Foster, 2003). Sieci są przez to emergentne, samoczynne, bez klarownie wyznaczonych granic, a dzięki temu rozpatrywane jako zestaw połączonych relacji w wyniku różnorodnych interakcji wielu podmiotów (Światowiec-Szczepańska i in., 2018, s. 32). Wobec

⁵ Szerzej o rygorze poszukiwania prawdy, a w tym o jej interpretatywnym charakterze, w (Czakon, 2009, 2014, 2020b, s. 88-99).

⁶ W literaturze przedmiotu występują rozmaite kryteria klasyfikacji sieci, które ukazują złożoność natury współpracy organizacji w ramach ich struktur. W monografii zdecydowano się pominąć szczegółową charakterystykę klasyfikacji sieci, która *per se* nie wnosiłaby dodatkowej wartości do omawianego problemu badawczego. Niemniej przeglądu takich klasyfikacji dokonał m.in. J. Niemczyk (2006, s. 30-31), identyfikując czternaście kryteriów wyróżnienia. Wykreowana przez niego klasyfikacja tworzy taksonomię sieci, które mogą być badane w wielowymiarowych i wielopłaszczyznowych układach, a polimorficzna struktura rodzajów sieci przemawia za ich złożoną postacią ukierunkowaną na harmonizację współpracy wewnątrz sieci.

powyższego w badaniu sieci międzyorganizacyjnej (bazując na podejściu sieci przemysłowych) można wyróżnić kilka zasadniczych terminów, takich jak mikrokosmos, horyzont sieci, kontekst sieciowy, tożsamość sieciowa (tab. 2.3). Ukazanie przez autora monografii kontekstu sieci biznesowych jest umotywowane twierdzeniem, że są one podstawą sieci społecznych w postaci kreowanych trwałych struktur podmiotów współpracujących ze sobą (Skawińska i Zalewski, 2009, s. 168), co ma bezpośrednie przełożenie na funkcjonowanie sektora humanitarnego.

Tabela 2.3. Terminy i koncepcje wykorzystywane w badaniu sieci międzyorganizacyjnej

Termin / koncepcja	Charakterystyka
Horyzont sieci (<i>network horizon</i>)	Wyznacza zakres perspektywy sieci aktora uczestniczącego (którego granice są zależne od doświadczeń i cech strukturalnych sieci) podlegający zmianom w czasie, gdzie granice sieci nie mają stałego charakteru
Kontekst sieciowy (<i>network context</i>)	Fragment sieci w ramach horyzontu sieci, który jest naturalną perspektywą dla danego aktora. Bliskie współdziałanie aktorów kreuje konteksty sieciowe wspólne dla aktorów
Tożsamość sieciowa (<i>network identity</i>)	Wzajemne postrzeganie organizacji przez pozostałych uczestników sieci traktowane jako zestaw cech, zgodnie postrzeganych przez aktorów uczestniczących o charakterze wyróżniającym, mniej lub bardziej trwałym
Efekt sieciowy (<i>network effect</i>)	Specyficzna forma efektu zewnętrznego, który determinuje nieproporcjonalnie szersze przyłączanie kolejnych aktorów, gdy sieć jest większa. Ujawnia się w postaci wzrostu istotności lub wartości sieci w odniesieniu do liczby węzłów w postaci nieproporcjonalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Mazurek, 2016; Stańczyk, 2018, s. 118, 125; Światowiec-Szczyńska i in., 2018, s. 33-34).

Sieci międzyorganizacyjne, zarówno biznesowe, jak i niebiznesowe, mogą być badane według różnorodnych perspektyw, co uwypukla przekrojowość charakteru badań. Interesującego poznawczo zestawienia wielopłaszczyznowych klasyfikacji perspektyw badawczych sieci dokonał J. Niemczyk (2006, s. 28-29). Dowodzi ono, że sieci mogą być badane na kanwie każdego z trzech ujęć definiowania przedmiotu nauk o zarządzaniu i jakości, tj. jako procesu, czynności oraz zasobu. Ponadto perspektywa badawcza sieci ukazuje transparadygmaticzny charakter zarządzania. Sieć może być bowiem badana w sposób dążący do obiektywizmu w ramach paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalno-systemowego (np. struktura czy strategia sieci), w dominujący sposób intersubiektywny w ramach paradygmatu interpretatywno-symbolicznego (np. zachowania organizacyjne), ale także jako struktura władzy i dominacji na kanwie paradygmatu radykalnego strukturalizmu czy nawet w ramach radykalnego humanizmu w postaci metafor, paradoksów lub skrajnego uwikłania aksjologicznego. Co więcej, zauważalny jest wzrost zainteresowania badaczy wykorzystaniem analizy sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA)⁷, zwanej także analizą sieciową lub

⁷ Źródła analizy sieci społecznych należy upatrywać w socjometrii, teorii grafów i statystyce (Granovetter, 1973).

analizą strukturalną, wywodzącej się z socjologii (Klimas, 2016). Jest to „intuicyjna i przejrzysta analiza dynamicznych interakcji w relacjach i ich wpływu na strukturę sieci, która jest zależna od kontekstu” i jest „metodą modelowania relacji między aktorami poprzez węzły i łączy, służącą do rozpoznawania typologii i ewolucji sieci” (Hyun-joung i Il, 2020). Jej zasadniczym celem jest identyfikacja najważniejszych aktorów w sieci (Wasserman i Faust, 1994).

SNA dostarcza istotnych i interesujących poznawczo oraz metodycznie informacji związanych z funkcjonowaniem sieci międzyorganizacyjnych. Wskazane podejście cechuje się koncentracją na identyfikacji wzorców relacji oraz struktur społecznych. Analiza sieciowa jest pryzmatem dla paradygmatu sieciowego, umożliwiając rozwiązywanie różnorodnych problemów społecznych (Hennig i in., 2012). Na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości odpowiada to koncepcji wspólnoty praktyki zawierającej pewien wypracowany przez badaczy zbiór poglądów (Czakon, 2011), które w danym problemie badawczym osadzone są w teorii sieci omówionej w kolejnym podrozdziale 2.2. Ta wspomniana przez W. Czakona wspólnota praktyki jest *per se* kolektywem badaczy zajmujących się konkretnym, naukowym programem badawczym w myśl koncepcji rozwoju nauki według Lakatosa.

SNA powstało w wyniku rozwoju podejścia sieciowego w naukach społecznych i naukach przyrodniczych, tworząc interdyscyplinarną współpracę badawczą (Światowiec-Szczepańska i in., 2018, s. 97). Analiza społeczna tworzy pożądaną w nauce perspektywę badania relacji między obiektami, zwłaszcza w perspektywie globalnej czy transgranicznej współpracy organizacji w turbulentnym świecie. W tym miejscu należy podkreślić, że P. Klimas (2016), że zastosowanie zmiennych strukturalnych w subdyscyplinie zarządzania logistyką należy do rzadkości⁸, tym bardziej w odniesieniu do badania sieci dostaw – na gruncie logistyki analiza sieciowa ma bowiem charakter koncepcyjny i *stricte* ogólny. Zakłada ona, że aktorzy są nawzajem od siebie zależni, a celem zasadniczym SNA jest ilościowy pomiar regularnie występujących wzorców (Hyunjoung i Il, 2020). Sieci społeczne i ich wpływ na funkcjonowanie organizacji są przedmiotem wzmożonego zainteresowania badaczy zarządzania (Moliterno i Mahony, 2011). Analiza sieci społecznych koncentruje się na badaniu węzłów⁹ oraz relacji, przez co pozycja poszczególnych organizacji w strukturze sieci może być wyjaśniona poprzez jej pozycję w badanej sieci (Światowiec-Szczepańska i in., 2018, s. 98). Analiza strukturalna przyjmuje zatem postać naukowego programu badawczego z całościowym podejściem badawczym, aniżeli wyłącznie metody badawczej, które to podejście ma wpływ na rozwój wielu dyscyplin naukowych. Ten program badawczy ma pięć cech definiujących (za: Batorski i Zdziarski, 2009): zachowania (interpretowane w kategoriach ograniczeń strukturalnych), przedmiot analizy (tj. relacje międzyorganizacyjne), zagadnienie centralne (tj. wpływ wzorców relacji na podejmowane działania oraz brak perspektywy wyizolowanych par relacji), strukturę (czyli sieć

⁸ Przykładowo A. Świerczek (2007) wskazuje, że jednym z głównych obszarów zainteresowania badaczy są sieci dostaw.

⁹ Węzły mogą przyjąć postać ożywioną i nieożywioną (Ujwary-Gil, 2017, s. 23).

sieci) oraz metody (tj. badanie wzorców relacji). Niemniej w naukowym programie badawczym zarządzania siecią kluczowe jest ujęcie porządku strukturalnego, który mierzy się za pomocą analizy sieci społecznej (Czakon, 2011). Badanie wzorców relacji przyczynia się bowiem do możliwości ich kwantyfikacji i pomiaru (Hyunjoung i Il, 2020). Twardym rdzeniem są zatem interakcje podmiotów objawiające się w rozmaitych relacjach, a cała gra naukowa rozumienia, interpretacji oraz modelowania sieci odbywa się w ramach pasa ochronnego naukowego programu badawczego zarządzania siecią (wywodzącego się wprost z paradygmatu sieciowego).

2.1.2. Relacje międzyorganizacyjne i krótkowzroczność relacyjna sieci

Wielokrotnie wspomniane w monografii relacje można interpretować w różnorodny sposób. Ogólne ujęcie relacji pozwala na zamienne stosowanie z pojęciami stosunku, zależności, oddziaływania bądź związku jaki zachodzi między dwoma podmiotami, ludźmi lub grupami (Krzyżanowski, 2012, s. 107). W przyjętej perspektywie międzyorganizacyjnej, która konstytuuje tworzenie sieci, relacje są traktowane jako „celowe, strategiczne, zachodzące między niezależnymi firmami, które realizują kompatybilne cele, dążą do osiągnięcia obustronnych korzyści i akceptują wysoki poziom wzajemnej zależności” (Rzepka, 2018, s. 21). Jest to zatem związek opierający się na zaufaniu, przepływie informacji, jednocześnie wymagający dzielenia się nie tylko korzyściami, ale także ryzykiem (Kempny, 2001, s. 280). Takie rozumienie relacji wkracza w nurt zarządzania strategicznego, w którym relacje stanowią pewien fundament działań strategicznych (Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 21), tym bardziej, że relacje, obok organizacji, są interpretowane przez pryzmat tworzenia sieci (Sułkowski, 2005, s. 27). Relacje koncentrują się na kilku wspólnych komponentach, tj. konieczności istnienia międzyorganizacyjnej interakcji, potencjalnych korzyściach dla wszystkich stron, wzajemnej współzależności, ponoszeniu nakładów finansowych oraz sprzyjaniu innowacyjności (Marcinkowski i in., 2019).

Uporządkowanie terminologii związanej z relacjami pozwala stwierdzić, iż są one „źródłem kreowania wartości i sposobem na zarządzanie dokonaniem przedsiębiorstwa” (Stańczyk-Hugiet, 2012a, s. 167). Analiza relacji może dotyczyć trzech poziomów: interpersonalnego, organizacyjnego i instytucjonalnego (Czakon, 2006, s. 52), a same relacje sieciowe składają się z trzech atrybutów¹⁰: wymiany (w postaci informacyjnej, materialnej i energetycznej), zaangażowania (stanowiącego cechę szczególną relacji sieciowych, przybierającego formę wielowymiarową i zabezpieczającego przed oportunistycznym) oraz wzajemności (będącej warunkiem trwania współpracy i stano-

¹⁰ Kryteriów podziału relacji międzyorganizacyjnych jest wiele. Przykładowo A. Rzepka (2018, s. 32-33) dokonał przeglądu istniejących klasyfikacji, diagnozując dziewięć kryteriów: zależność podmiotów, ewolucję relacji, zachowanie firm, naturę relacji, uzyskiwane korzyści, rozkład władzy, cel relacji, podmiot relacji, czas trwania relacji, natomiast M. Ratajczak-Mrozek (2009), analizując dostępną literaturę przedmiotu, zestawiała szeroką gamę cech relacji sieciowych.

więcej kluczowy element oceny więzi przez aktorów) (za: Czakon, 2005). Dlatego relacje przyjmują postać wykreowanej struktury kontaktów, która konstytuuje kapitał społeczny (Coleman, 1988). Relacje są dwukierunkowe, a kształtowanie pozycji organizacji na rynku, bazując na relacjach z otoczeniem, jest przedmiotem zainteresowania reprezentantów nauk o zarządzaniu i jakości (Piwoni-Krzeszowska, 2015, s. 320). Relacje międzyorganizacyjne *sensu stricto* wpływają na tworzenie i przechwytywanie wartości w sieci (Dyduch i Bratnicki, 2015, s. 81).

Ujęcie relacyjne sieci ma istotne znaczenie dla naukowego programu badawczego zarządzania strategicznego, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę tzw. krótkowzroczność strategiczną menedżerów, która została szeroko omówiona przez W. Czakona (2020a). Identyfikując wymiary wspomnianej krótkowzroczności, wyróżnił on wymiar temporalny, przestrzenny i relacyjny. O ile ujęcie relacyjne jest ściśle związane z ostatnim wymiarem krótkowzroczności – relacyjnym, o tyle dwa pozostałe wymiary wymagają odrębnego komentarza. Krótkowzroczność temporalna ukierunkowuje na działania krótkookresowe, co wynika z predyspozycji podmiotów (decydentów, zespołów, organizacji) oraz deficytu woli lub umiejętności do oceny opcji długookresowych (Czakon, 2020a, s. 48). Z kolei krótkowzroczność przestrzenna oznacza niedostrzeganie otoczenia dalszego poprzez nadmierną koncentrację na najbliższych zdarzeniach, aktorach sieci czy tendencjach rozwojowych (Czakon, 2020a, s. 62). Wobec powyższego temporalność i przestrzenność krótkowzroczności są nie tylko dwoma z trzech jej wymiarów, ale są także atrybutami determinującymi wymiar relacyjny. Eksploracja ostatniego z wymiarów krótkowzroczności strategicznej uwypukla znaczenie paradygmatu sieciowego w ocenie relacji międzyorganizacyjnych. Krótkowzroczność relacyjna jest kreowana wśród decydentów poprzez nieterminowe dostrzeganie lub niedostrzeganie szans otoczenia sieciowego oraz zagrożeń dla funkcjonowania sieci, które konstytuują krótkowzroczność konkurencyjną i sieciową (Czakon, 2020a, s. 74-76). Wizualizacja tego wymiaru krótkowzroczności została zaprezentowana w tab. 2.4.

Tabela 2.4. Znaczenie krótkowzroczności relacyjnej dla sieci

Wyróżnik	Krótkowzroczność konkurencyjna	Krótkowzroczność sieciowa
1	2	3
Definicja	Wąskie postrzeganie konkurencji, które wytwarza martwe strefy zagrożeń	Wąskie postrzeganie aktorów w sieci i relacji międzyorganizacyjnych
Przyczyny	Postrzeganie i niewłaściwa ocena granic sektora, słabe dostrzeganie i diagnoza konkurencji, ocena możliwości i sposobów konkurowania	Niepełne i deficytowe postrzeganie otoczenia sieci oraz brak woli lub predyspozycji do współdziałania
Skutki	Błędne decyzje dotyczące ewentualnego wejścia na rynek, rozwoju możliwości produkcyjnych czy identyfikacji popytu i zachowań konsumentów, a także błędne zachowania w postaci chybionych reakcji, hiperkonkurencji i bezwładu	Ignorowanie i niedostrzeganie potencjalnie nowych aktorów w sieci do współdziałania, szans współtworzenia wartości oraz korzyści z nawiązania długookresowej współpracy aktorów

Tabela 2.4, cd.

1	2	3
Znaczenie dla sieci	Identyfikacja konkurenta może przebiegać w perspektywie sektorowej, grup strategicznych, menedżerskiej i klientów, ale nie wyklucza niskiej dokładności identyfikacji. W nurcie zarządzania strategicznego koncepcja grup strategicznych winna być adekwatnie stosowana do istniejącej tożsamości sieci i uproszczona w postrzeganiu rzeczywistości, bowiem ponadorganizacyjne czynniki wpływają na organizacje i realizowane procesy. Zidentyfikowana konkurencja jest ważnym czynnikiem integracji sieci, dlatego istotne jest unikanie chybionej i opóźnionej reakcji strategicznej	Relacje międzyorganizacyjne są fundamentem spajającym sieć i obejmują swym zasięgiem także współpracę z konkurentami, co nadaje znaczenie kooperacji. Dlatego ważna jest identyfikacja wszystkich aktorów w sieci celem uniknięcia martwej strefy szans z powodu pominięcia diad i triad. Sieć tworzenia wartości wskazuje na istnienie opcji strategicznych ukierunkowanych na konkurencję, klientów, dostawców, odbiorców i komplementatorów. Skłonność do współpracy cechuje aktorów chętnych do współdziałania z wypracowanymi mechanizmami współdziałania, które mogą być mierzalne. Z drugiej strony mamy do czynienia ze zdolnością do dostrzegania szans w otoczeniu, które kreują obrazy sieci i kształtują strategię. Obrazy te definiują granice organizacji i sieci, natomiast strategia oznacza wybór konkretnych wariantów oczekiwanych rezultatów z otoczenia sieciowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Czakon, 2020a, s. 74-89).

W zakresie podstawowych pojęć naukowego programu badawczego zarządzania siecią przyjmuje się potrzebę eksplanacji wymiarów osadzenia działalności gospodarczej, które uporządkowują rozumienie znaczenia i miejsca sieci. Literatura eksponuje relacyjny, strukturalny i pozycyjny wymiar osadzenia (Gulati i Gargiulo, 1999). Wymiar relacyjny bazuje na więziach społecznych i dotyczy kategorii zaufania, co zasadniczo definiuje istotność jakości relacji, które *de facto* eksponują sprawność działania. Wymiar strukturalny rzutuje na układ więzi aktorów, koncentrując się metodycznie na badaniu całej struktury relacji, które bezpośrednio rzutują na sprawność sieci. Z kolei wymiar pozycyjny definiuje podstawową jednostkę analizy, jaką jest konkretnie usytuowany podmiot w sieci. Im większy poziom centralności, tym większy wpływ na sieć, z drugiej strony struktura rozproszona i homogeniczna może ułatwić współdziałanie (Gulati i Gargiulo, 1999). Przewijająca się w rozważaniach kategoria sprawności skutkuje potrzebą dalszych badań nad jej pomiarem w kontekście współdziałania (i to nie wyłącznie w odniesieniu do sektora humanitarnego).

Kolejnym z zagadnień, które należy poruszyć, są cele relacji dotyczące dzielenia się zasobami, integracji działań oraz nastawienia na zgranie pozycji (de Wit i Meyer, 2007, s. 217-249). Łącząc tę perspektywę z obszarami zarządzania strategicznego, można dostrzec zasadniczą zbieżność, założeniem bowiem są w tym przypadku dynamiczne relacje organizacji z otoczeniem (Romanowska, 2007, s. 61). Interesującej

syntezy paradygmatu sieciowego i relacyjnego dokonała M. Ratajczak-Mrozek (2009), identyfikując trzy podstawowe cechy relacji sieciowej w ujęciu strategicznym, mianowicie: ciągłą interakcję w postaci powiązań formalnych i nieformalnych oraz długoterminowości, współzależność w zakresie powiązań zasobów (*resource ties*), podmiotów (*actor bonds*) i działań (*activity links*) oraz nieskończoność przemawiającą za brakiem wyraźnych granic i struktury. W perspektywie badanego podmiotu w niniejszej monografii stosowany aparat pojęciowy wymaga pewnego ustrukturyzowania w obszarze kierunków relacji sieciowych. Zatem mogą one mieć kierunek wertykalny, który bezpośrednio przemawia za klasycznym rozumieniem łańcucha dostaw, gdzie występują relacje między dostawcami i odbiorcami, a także kierunek horyzontalny, kiedy to relacje sieciowe dotyczą także konkurentów czy dostawców usług wyspecjalizowanych (Ratajczak-Mrozek, 2009). Ten kontekst antecedenencji więzi został dogłębnie przeanalizowany przez W. Czakona (2015b), który wskazał trzy zabiegi zawężenia motywów i przesłanek tworzenia więzi międzyorganizacyjnych, tj. więzi są tworzone jako eksplikacja problemu organizacji, analiza pojedynczej więzi, by wnioskować na całą sieć, oraz konfrontacja uzyskanych efektów z pożądanymi wynikami.

Sięciowość jest niewątpliwie formą skupienia się na relacjach, jakie istnieją między organizacją a otoczeniem (Czakon, 2005). „Dzięki relacjom międzyorganizacyjnym przedsiębiorstwa mogą stawić czoło niepewności” (Stańczyk-Hugiet, 2011). Analiza strukturalna dąży do eksplanacji specyfiki mechanizmów społecznych i ekonomicznych na strukturę sieci oraz na generowane wyniki w ramach tej sieci. Istotną rolę odgrywają różnice strukturalne w różnych grupach i kontekstach sieci, przez co informacje o interakcjach i przepływach tych interakcji mają zasadnicze znaczenie dla rozumienia rodzaju więzi (Światowiec-Szczepańska i in., 2018). W kontekście bliskości węzłów zwraca się uwagę na trzy założenia prawdopodobieństwa powstawania bliskości zaproponowane przez C. Hidalgo (2016)¹¹, mianowicie wyższe prawdopodobieństwo powstania powiązania jest między podmiotami z tej samej grupy społecznej, więzi – w przypadku posiadania wspólnego znajomego, a sieci – wśród podmiotów posiadających zbieżne cechy społeczne. Niemniej zasadne jest podkreślenie, że podejmowanie świadomych decyzji przez aktorów uczestniczących w sieci jest swoistym fundamentem osiągania wspólnych korzyści, dlatego tak ważną rolę odgrywają przyczyny nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych oraz strategie obierane przez poszczególne węzły. Przez to niewątpliwym atutem analizy sieciowej jest skupienie się nie wyłącznie na podmiocie, lecz także na kreowanych relacjach (Abramek, 2021, s. 43). Taka perspektywa otwiera możliwości dogłębnej analizy sektora humanitarnego złożonego z szerokiej gamy aktorów pomocy humanitarnej kreujących różnorodną mozaikę relacji. Dlatego też SNA stanowi przydatną do analizy metodykę, ukazuje bowiem, że „aktorzy należący do grupy są od siebie zależni, dystrybucja

¹¹ Wspomniane trzy założenia powstawania bliskości zostały omówione w publikacji (Światowiec-Szczepańska i in., 2018).

zasobów odbywa się na zasadzie relacji, a pozycja społeczna zajmowana przez danego aktora w danej grupie hamuje niektóre zachowania aktorów należących do tej grupy, a na inne działa stymulująco” (Hyunjoung i Il, 2020). W odniesieniu do sektora humanitarnego jest to tym bardziej interesujące aksjologicznie i epistemologicznie, iż sieć rozproszonych aktorów pomocy humanitarnej uwikłana jest w prowadzenie wielowymiarowych działań w ujęciu pomocowym, społeczno-ekonomicznym, polityczno-prawnym i infrastrukturalnym¹². Identyfikacja i pomiar zachowań kluczowych aktorów pomocy humanitarnej, tj. organizacji humanitarnych, a przy tym czynników nawiązania relacji pozwoli zidentyfikować działania stymulujące i hamujące rozwój tego sektora w kierunku oczekiwań zgłaszanych przez osoby poszkodowane.

2.2. Teorie sieci międzyorganizacyjnych

Organizacje funkcjonują w dynamicznym i zmiennym otoczeniu zewnętrznym, które determinuje podejmowanie decyzji oraz ukierunkowuje strategicznie na realizację ustanowionego modelu rozwoju organizacji. Te mogą przyjąć różnorodne formy reagowania na zaistniałe zdarzenia, czy to w postaci podejścia defensywnego, ukierunkowanego na reakcję, czy też ofensywnego, odnoszącego się do antycypowania potencjalnych zjawisk. Sytuacja jest tym bardziej zawiła, że otoczenie organizacji można ujmować w kategorii struktury sieci, która dostarcza danych, informacji oraz wiedzy (Borgatti i Cross, 2003). Sieć wywiera wpływ na organizację, bazując na aktorach, połączeniach, przepływach i mechanizmach (Conway i in., 2001; Światowiec-Szczepańska i in., 2018, s. 49). Zagadnienia te pozwalają na zbadanie złożonych struktur i zachowań, które są przedmiotem zainteresowania badań nad istotą i rolą sieci (Ujwary-Gil, 2017).

Tabela 2.5. Pojęcia SNA definiujące sektor humanitarny

Pojęcie	Definicja
1	2
Węzeł/aktor pomocy humanitarnej	Organizacja/instytucja partycypująca w sposób pośredni lub bezpośredni w istocie pomocy humanitarnej, tj. minimalizacji cierpienia osób poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego
Relacja	Połączenia między aktorami wynikające z istniejących interakcji. Można wyróżnić dwie zasadnicze grupy relacji: ■ diadyczne, które dotyczą interakcji dwóch aktorów, a w tym ich potencjalnych połączeń. Główną rolę odgrywają interaktywność i unikatowość relacji; ■ triadyczne, które dotyczą interakcji trzech aktorów. Kluczowa jest tutaj przechodniość umożliwiającą transfer relacji oraz równowaga

¹² Szerzej o determinantach rozwoju logistyki humanitarnej w (Marcinkowski, 2019).

1	2
Podgrupa/subsieć (także wymiar)	Stanowi podzbiór aktorów wraz z relacjami, wchodzący w skład pełnej grupy aktorów pomocy humanitarnej. Podgrupa może być skomponowana z aktorów z intensywnymi i bezpośrednimi relacjami, kreuje także kontekst sieciowy
Sieć	Zbiór aktorów pomocy humanitarnej i relacji między nimi zachodzących, możliwych do identyfikacji i pomiaru pod kątem aktora, relacji i grupy. Sieć może być badana według trzech poziomów: makro, mezo i mikro

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Abramek, 2021; Abramek i Rizun, 2015; Klimas, 2016, 2020; Hyunjong i Il, 2020; Marcinkowski, 2022b; Simpson i in., 2017; Światowiec-Szczepańska i in., 2018; Ujwary-Gil, 2017).

W związku z koncentracją autora monografii na wykorzystaniu metodyki SNA, o której będzie mowa w punkcie 3.2.1, w tab. 2.5 zaprezentowano podstawowe pojęcia analizy sieci społecznych, które odniesiono do definiowania sektora humanitarnego. Określenia te będą stanowić trzon dalszych rozważań o naturze i znaczeniu sieci w idei humanitarnej, czyli pomogą w zrozumieniu zakresu naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną.

2.2.1. Mechanizmy sieciowe

To teoria sieci powoduje, że w naukach o zarządzaniu i jakości przesunięto punkt ciężkości z odseparowanego i niezależnego wyjaśniania zjawisk w kierunku ujęcia relacyjnego (Parkhe i in., 2006). Kluczowym komponentem spajającym sieci są informacje, do których dostęp jest zróżnicowany, a przez to determinujący współdziałanie węzłów w sieci. Zauważa się dwa sposoby dostępu do informacji w sieci, tj. poprzez transfer wiedzy oraz miejsce rozwoju nowej wiedzy (Światowiec-Szczepańska i in., 2018, s. 49), co zasadniczo wskazuje, że podmioty w sieci nie są niezależne (tab. 2.6). W samej tzw. nauce o sieciach występują cztery główne wyzwania, które dotyczą etapu

Tabela 2.6. Mechanizmy sieciowe w badaniach sieci międzyorganizacyjnych w kontekście osadzenia społecznego

Mechanizm sieciowy (oraz odpowiadająca mu miara centralności w SNA)	Charakterystyka	Osadzenie społeczne*
1	2	3
Transmisja bezpośrednia i pośrednia (stopień centralności – <i>degree centrality</i>)	W związku z istnieniem więzi między podmiotami sieci występują interakcje polegające na przesyłaniu (transmisji) dowolnych informacji między aktorami. Większa liczba interakcji to szerszy dostęp do informacji i liczniejsze powiązania (transmisja bezpośrednia), podczas gdy interakcje z mniej powiązanymi jednostkami (transmisja pośrednia) mają węższy dostęp do informacji	Relacyjne (mechanizm transmisji bezpośredniej). Strukturalne (mechanizm transmisji pośredniej)

Tabela 2.6, cd.

1	2	3
Siła słabych więzi	Organizacja powinna być ukierunkowana na pozyskiwanie niezależnej informacji poprzez tworzenie i utrzymywanie relacji z podmiotami sieci, z którymi nie są powiązani obecni partnerzy. Niepowiązani partnerzy dają bowiem dostęp do różnorodnych i niezależnych informacji. Silniejsze więzi w parze lub grupie aktorów kreują ryzyko słabszych powiązań z aktorami trzecimi. Pojawia się wówczas redundancja więzi i powielanie działań, co nie sprzyja tworzeniu wartości	Osadzenie strukturalne
Luka strukturalna	Wynika z uprzywilejowanej pozycji podmiotu w sieci wskutek pełnienia funkcji pośrednika między niepowiązanymi ogniwami sieci. Determinuje pozyskiwanie nie-redundantnej informacji, niedostępnej dla pozostałych podmiotów rdzenia sieci	Osadzenie pozycyjne
Dystans (bliskość – <i>closeness centrality</i>)	Odnosi się do czasu potrzebnego do przepływu informacji w sieci w kontekście odległości między podmiotami. Im krótszy przepływ informacji, tym lepsza realizacja zadań integrujących informacje	–
Pośrednictwo (<i>betweenness centrality</i>)	Wskazuje na podmioty pośredniczące w najszybszych przepływach informacji, doprowadzając do efektywniejszego kontrolowania i filtrowania informacji. W mechanizmie tym mogą się jednak pojawić wąskie gardła	Osadzenie pozycyjne
Jakość relacji (wektor własny – <i>eigenvector</i>)	Społeczne więzi o specyficznych atrybutach determinują wspólne korzystanie z zasobów. Silne więzi społeczne przekładają się na wyższą stopę sukcesu	Osadzenie relacyjne

* Osadzenie:

- relacyjne, dotyczące więzi bezpośrednich, wynikające z częstych interakcji, którego efektem są zaufanie czy komunikacja;
- strukturalne, dotyczące więzi pośrednich, wpływające na reputację i rozwój norm społecznych;
- pozycyjne, dotyczące dostępu do innych podmiotów sieci, wynika z centralnej pozycji lub statusu w sieci.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Borgatti i Halgin, 2011; Burt, 1992; Granovetter, 1973; Gulati i Gargiulo, 1999; Światowiec-Szczepańska i in., 2018, s. 49-51; Ujwary-Gil, 2017, s. 26-27).

wnioskowania i analizy danych sieciowych. Są one związane z charakterystyką sieci *sensu stricto*, struktury sieci, właściwości sieci oraz realizowanych procesów (Kocarev i In, 2010). Teoria sieci społecznej umożliwia bowiem wyjaśnienie mechanizmów sieciowych wewnątrzorganizacyjnych, jak i międzyorganizacyjnych (Wasserman i Faust, 1994).

W badaniach sieci międzyorganizacyjnych wyróżnić można kierunki rozwoju analizy sieciowej – teorię, metodykę badań, oprogramowanie komputerowe i zastosowanie analizy sieciowej (Abramek, 2021, s. 44) – oraz kilka poziomów badania sieci. Te badania mogą być rozpatrywane w czterech wymiarach, tj. w zakresie kierunku przyczynowości, gdzie struktura sieciowa może być przyczyną lub skutkiem, w zakresie poziomu analizy oraz mechanizmów i celów objaśniających (Borgatti i Foster, 2003). Natomiast badaną sieć można rozpatrywać na trzech zasadniczych poziomach:

1. Makro, czyli tzw. *full network*, kiedy bada się sieć jako całość, a ideą jest zidentyfikowanie wewnętrznej struktury sieci, w tym przepływu dystrybucji (Abramek, 2021; Borgatti i Foster, 2003; Klimas, 2016; Hyunjoung i Il, 2020; Marcinkowski, 2022b; Światowiec-Szczepeńska i in., 2018, s. 117).
2. Mezo, czyli subsieć, zwana także zbiorem podmiotów (*alters*) lub diadą, umożliwiającą pozyskanie informacji o poszczególnych łańcuchach dostaw w sieci (Borgatti i Foster, 2003; Klimas, 2016; Światowiec-Szczepeńska i in., 2018, s. 114).
3. Mikro, czyli w ramach sieci egocentrycznych, które obejmują węzły i relacje (bądź też dany podmiot sieci – *ego*), nazywany także analizą aktora w sieci (Abramek, 2021; Borgatti i Foster, 2003; Klimas, 2016; Marcinkowski, 2022b; Światowiec-Szczepeńska i in., 2018, s. 114-115).

W analizie makro, koncentrującej się na sieciach dostaw, wyniki analiz mogą być przydatne dla zwiększania sprawności zarządzania sieciami, zwiększania przejrzystości i efektywności integracji oraz koordynacji, optymalizacji procesów apriopriacji, zmniejszania luk wiedzy w kontekście złożonych sieci dostaw, zwiększania stabilności (i zmniejszania ryzyka niestabilności), optymalizacji centralizacji sieci dostaw, a także optymalizacji przepływów (Klimas, 2016). Natomiast w odniesieniu do mikroanalizy sieci dostaw uzyskane informacje znajdują zastosowanie do optymalizacji stabilności sieci (w kontekście intensywności, głębokości, wartości, częstotliwości przepływów), optymalizacji złożoności sieci, a także identyfikacji kluczowych podmiotów sieci pełniących funkcję orkiestratorów lub integratorów sieci dostaw (Klimas, 2016)¹³. Zbliżone podejście w wyjaśnianiu heterogenicznego rozumienia sieci wskazuje na możliwość przeprowadzenia analizy na poziomie przedsiębiorstwa, kontekstu sieci (świadomych powiązań ogni w sieci), otoczenia dalszego (uwzględniającego połączenia pośrednie) oraz makrootoczenia (Ratajczak-Mrozek, 2009).

2.2.2. Sieć międzyorganizacyjna w perspektywie logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw

Dyskurs naukowy odnoszący się do sieci międzyorganizacyjnej jest także dostrzegalny w obszarze logistyki, w której wskazuje się na tzw. podejście łańcuchowe uwzględniające koncepcje m.in. łańcucha logistycznego i łańcucha dostaw (za: Frankowska, 2015b) oraz bazujące na nich sieci logistyczne (lub sieci dostaw). Wiąże się to z konstatacją R. Matwiejczuka (2011), który stwierdził, iż „[e]fektywnie funkcjonujący łańcuch

¹³ Istnieją także korzyści dla mezoanalizy sieci dostaw w zakresie optymalizacji złożoności sieci, bazujące na subkomponentach złożonych, zwiększeniu poziomu integracji i stabilności sieci, zmniejszeniu ryzyka niestabilności sieci oraz identyfikacji i monitorowania subkomponentów w postaci dbałości o odpowiedni poziom asymetrii w sieci (Klimas, 2016). Poziom mezoanalizy wymaga jednakże istnienia sieci jednodmodalnych, co zasadniczo utrudnia określanie potencjału współdziałania logistycznego podmiotów w przypadku bazowania na dodatkowych atrybutach branych pod uwagę do analizy. Szerzej na temat sieci jednodmodalnych i dwumodalnych w punkcie 3.2.1.

dostaw jest niezbędnym warunkiem i jednocześnie pierwszym etapem w procesie tworzenia struktury sieciowej (sieci dostaw), a problematyka sieci logistycznych i sieci dostaw niejako »wyrasta« z problematyki łańcuchów logistycznych i łańcuchów dostaw¹⁴. O ile zagadnienie łańcucha dostaw w jego humanitarnym kontekście zostało omówione w podrozdziale 1.3, o tyle bliższej refleksji wymaga ukierunkowanie na szerszy konstrukt sieci logistycznej (i sieci dostaw), która skomponowana jest z wielości istniejących łańcuchów¹⁴. Jest to tym bardziej istotne, iż rynek (w tym także sektor humanitarny) jest bogaty w różnorodne formy współdziałania organizacji. Współczesna gospodarka jest poniekąd definiowana przez sieci, a według J. Reicha i in. (2021) przez sieci globalnych łańcuchów dostaw. Oznacza to wyjście poza poziom analizy wyłącznie łańcucha dostaw na rzecz sieci międzyorganizacyjnej. Nie bez powodu R. Matwiejczuk (2011) stwierdził, iż, »[n]a gruncie logistyki zauważalne jest [...] »odchodzenie« od analiz dotyczących łańcuchów logistycznych i łańcuchów dostaw w kierunku analiz związanych z sieciami logistycznymi i sieciami dostaw». Wiąże się to z potrzebą kreowania sieci kooperujących ze sobą organizacji (za: Kawa i Czakon, 2020).

Przyjęcie optyki działań magazynowych i transportowych podczas procesu dystrybucji dóbr pomocowych do osób potrzebujących ukierunkowuje na wspomnianą koncepcję łańcucha logistycznego. Stanowi on tzw. łańcuch magazynowo-transportowy, który łączy technologicznie poszczególne elementy infrastruktury punktowej (magazynowe i przeładunkowe) za pomocą infrastruktury liniowej (tj. drogi przewozu dóbr pomocowych), a jednocześnie koordynuje realizowane procesy logistyczne i operacje (w ujęciu sektora humanitarnego będą to operacje pomocy humanitarnej) (za: Gołemska, 2004, s. 52). Oznacza to koncentrację na głównych problemach logistycznych związanych z lokalizowaniem, sterowaniem strumieniami przepływów, magazynowaniem zapasów, procesami transportowymi i dystrybucyjnymi, ale w ramach współdziałania szerokiej gamy organizacji (Christopher i Peck, 2005, s. 82). Zwrócił też na to uwagę J. Witkowski (2003, s. 18), konstatując, iż współdziałanie w łańcuchach magazynowo-transportowych sprowadza się do wspomnianych wyżej kategorii, co ma znamienne znaczenie, cechą bowiem takiego łańcucha jest koncentracja na strumieniach fizycznych produktów i towarzyszących informacjach z pominięciem strumieni finansowych. Taka postać współdziałania w ramach łańcucha logistycznego wpisuje się wprost w koncepcję sieci międzyorganizacyjnej, zwłaszcza gdy weźmie się pod uwagę nieliniową strukturę przepływów między różnymi podmiotami życia gospodarczego (a w ujęciu problemu badawczego monografii – w ramach sektora humanitarnego). Ta swoista likwidacja barier międzyorganizacyjnych i wykraczanie poza granice organizacji, także w ramach łańcuchów dostaw, przyczyniły się do powstania sieci dostaw, czyli koncepcji szerszej w swoim założeniu od sieci logistycznej, a tym samym bardziej kompleksowej, w której występuje duża liczba wielorakich więzi międzyorganizacyjnych (Świerczek, 2007). W takim ujęciu pojawiają się relacje nie

¹⁴ Temat ten został wstępnie nakreślony w punkcie 2.1.1 niniejszego rozdziału na bazie spostrzeżeń W. Czakona (2020a, s. 85-86).

wyłącznie wertykalne, lecz także horyzontalne, bo organizacje funkcjonują w różnych łańcuchach dostaw zbudowanych w ramach tej samej sieci (Kawa, 2013). Relacje te mogą mieć postać kontraktową, czyli sformalizowaną, a także społeczną, czyli niesformalizowaną (Kawa i Czakon, 2020).

Zatem łańcuch logistyczny na drodze krzyżowania się ogniw tego łańcucha wertykalnie i horyzontalnie przyjmuje postać sieciową, w której organizacje o różnym poziomie współzależności współdziałają ze sobą na bazie powiązań magazynowo-transportowych. Tak skonstruowaną sieć logistyczną J. Witkowski (2003, s. 19) definiuje jako „grupę niezależnych firm konkurujących i kooperujących w celu poprawy sprawności i efektywności przepływów produktów i towarzyszących im informacji zgodnie z oczekiwaniami klientów”. To usieciowienie wpływa wprost na realizowane procesy logistyczne, zwłaszcza że wśród czynników determinujących dynamikę zmian sieci logistycznych wciąż można wyróżnić globalizację, rozwój gospodarczy, procesy integracji czy potrzeby konsumentów (za: Łupicka, 2007). Wskazane czynniki odpowiadają zgłaszanym potrzebom sektora humanitarnego, w którym realizowana pomoc humanitarna jest coraz bardziej międzynarodowa, ulega dynamicznym przeobrażeniom, aktorzy pomocy humanitarnej dążą do integrowania zbieżnie realizowanych procesów logistycznych, a wszelkie działania uzależnione są od potrzeb i oczekiwań beneficjentów pomocy humanitarnej (szerzej w rozdziale 1). Partycypacja podmiotów w różnych konfiguracjach łańcuchów dostaw wskazuje, że częściej uczestniczą oni w wielu różnych łańcuchach i trudno dostrzec organizację skoncentrowaną wyłącznie na funkcjonowaniu w jednym tylko łańcuchu (Cooper i in., 1997).

Sieci logistyczne są bez wątpienia tematyką rozległą (Łupicka, 2005), niemniej nie można zapomnieć, że stanowią one wyłącznie pewien wycinek/fragment rzeczywistości sieci biznesowych (Ratajczak-Mrozek, 2010). Projektowanie takich sieci przyjmuje postać rozpatrywania problemów decyzyjnych związanych m.in. z lokalizowaniem zakładów, z wyborem gałęzi i środków transportu, jak i zagadnień dotyczących samego produktu (Reich i in., 2021).

Organizacje partycypujące w sieci logistycznej stają się jej uczestnikami niezależnie od struktury organizacyjno-prawnej (Świerczek, 2007). Jak zauważa A. Łupicka (2007), łagodzenie konfliktów, zaangażowanie podmiotów i wzrost zaufania sprzyjają zarządzaniu sieciami logistycznymi. Tym bardziej że sieci logistyczne stanowią „kluczową kompetencję dostarczającą przewagi nad konkurentami bądź podłoże tworzenia nowych szans i nowych rynków” (Łupicka, 2005). Interesującego poznawczo omówienia jednej z form¹⁵ sieci logistycznej dostarczyła M. Frankowska, prezentując tzw. klastry łańcuchów dostaw (Frankowska, 2011) oraz klastry logistyczne (Frankowska, 2015a), które stanowią ważne ogniwa globalnych łańcuchów dostaw z powodu istniejącej sieci powiązań bogatych w rozmaite interakcje podmiotów tworzących trwałą przewagę konkurencyjną. Ta może być osiągnięta w obszarze zarówno zaopatrzenia, jak i produkcji bądź dystrybucji, tworząc kolejno postaci sieci dostawców, zintegrowa-

¹⁵ Omówienia różnorodnych klasyfikacji sieci dostaw dokonał m.in. J. Witkowski (2003, s. 19-21).

nego przedsiębiorstwa oraz sieci dystrybucji (za: Kawa, 2013). Idąc za wspomnianym autorem, sieci te mogą się wzajemnie przenikać, łączyć, nakładać na siebie, „tworząc różne relacje między przedsiębiorstwami, będącymi względem siebie dostawcami, odbiorcami, kooperantami i konkurentami”. W związku z tym, że sieci stają się coraz bardziej skomplikowane oraz rozproszone geograficznie, w zarządzaniu logistycznym przypisuje się rolę mapowaniu relacji (Lambert i in., 2008). Autorzy ci stwierdzają, że wizualna analiza bezpośrednich i pośrednich relacji w ramach łańcucha dostaw jest istotnym przyczynkiem do poprawy funkcjonowania łańcucha oraz sposobów komunikacji. Identyfikuje bowiem wewnętrzne i zewnętrzne szanse, a także umożliwia koncentrację na krytycznych więziach wymagających dodatkowej troski w procesie zarządzania¹⁶. Dlatego zarządzanie łańcuchem dostaw (i szerzej – całą siecią logistyczną bądź siecią dostaw) wymaga koncentracji na relacjach, co jest przejawem natury współdziałania takiej sieci (Kotzab i in., 2014).

Efektywne zarządzanie siecią logistyczną wymaga istnienia niezawodnej infrastruktury oraz właściwego administratora sieci (Łupicka, 2007). Ma to znaczenie zwłaszcza w związku z istnieniem rozmaitych i różnorodnych strumieni przepływów (Świerczek, 2007). W takiej sieci dużą rolę odgrywają relacje między partnerami, które wypełniają powiązania w obszarze podmiotów uczestniczących w sieci, realizowanych działań, a także posiadanych zasobów w sieci (za: Szymczak, 2002). Niemniej to tzw. *focal company* ma znaczenie fundamentalne w ramach sieci logistycznej z powodu ponoszenia odpowiedzialności za realizowane czynności logistyczne (Stock i Lambert, 2001). Można zatem przyjąć, że poszukiwanie rzeczowej *focal company* stanowi klucz do rozpoznania istoty sieci, a przez to do formułowania jej strategicznego ukierunkowania. Wynika to także z faktu, że istnieje potrzeba tworzenia ogniw magazynowych w łańcuchu logistycznym z racji wydłużenia łańcuchów spowodowanego rozdzieleniem się rynków produkcji i zbytu (Frankowska, 2015b). Niemniej tworzenie trwałych relacji i właściwe zarządzanie nimi stanowi *clou* zarządzania łańcuchem dostaw (w rozumieniu jednej z postaci sieci międzyorganizacyjnej), co wymaga koncentracji na konkretnych procesach (Schary i Skjott-Larsen, 2002, s. 21). Przekłada się to na rozwój tzw. innowacji logistycznych, dla których istotne znaczenie ma nie tylko elastyczność systemów, ale również sieci logistycznych (Matwiejczuk, 2011). To dlatego struktura podmiotowa sieci jest ważna dla jej elastycznego reagowania na zmiany płynące z otoczenia. Obok wspomnianej wcześniej *focal company*, którą można uznać za tzw. firmę flagową, winni funkcjonować także główni dostawcy i nabywcy, konkurenci oraz inne zaangażowane podmioty (Ciesielski i in., 2004, s. 29).

Sieć międzyorganizacyjna w ujęciu logistycznym jest kreowana na bazie różnorodnych konfiguracji. Najważniejsze pozostaje wykorzystanie istniejącego potencjału i przekształcenie go w pozycję strategiczną (Ciesielski, 2002, s. 77). Nie zmienia to faktu, że jak zauważył A. Świerczek (2007), sieć logistyczną tworzą węzły z istniejącymi

¹⁶ Zagadnienie to wiąże się także z koncepcją zarządzania relacjami z dostawcą (*supplier relationship management*), które zostało omówione m.in. w (Lambert i Schwieterman, 2012).

powiązaniami logistycznymi, które kreują bardziej zorganizowaną strukturę. Autor ten konstatuje, że przykładem efektu istnienia sieci logistycznej jest łańcuch dostaw. Podobną argumentację przedstawił J. Witkowski (2003, s. 19), twierdząc że „zgodnie z teorią sieci tak rozumiane łańcuchy dostaw można uznać za szczególny przypadek sieci składających się z części centralnej i peryferyjnej”. Zatem w optyce sektora humanitarnego będzie to wspomniany w podrozdziale 1.3 humanitarny łańcuch dostaw. Jednocześnie A. Świerczek (2007) wskazuje, iż kluczową rolę w sieci (w tym przypadku w sieci dostaw) odgrywają ogniwa optymalizujące, które w rzeczywistości biznesowej dotyczą organizacji znajdujących się na styku różnie połączonych łańcuchów dostaw. Z kolei, jak stwierdziła A. Łupicka (2005), „najważniejszą kwestią łączącą zarządzanie siecią z zarządzaniem sieciami logistycznymi jest rozpatrywanie sieci od strony struktury, procesów oraz powiązań”. To m.in. dlatego M. Frankowska (2017) postuluje, że rozpoznanie współpracy międzyorganizacyjnej wymaga głębokiego poznania uwarunkowań przepływów rzeczowych i informacyjnych.

Rozpatrywanie sieci międzyorganizacyjnej na kanwie subdyscypliny zarządzania logistyką wymaga niewątpliwie podejścia interdyscyplinarnego, korzystającego z dorobku różnych nauk i dyscyplin. Jak stwierdził J. Witkowski (2020, s. 61), wynika to bezpośrednio z tego, że „idea zarządzania łańcuchem dostaw nie może być traktowana jako synonim zarządzania logistycznego w ujęciu międzyorganizacyjnym, ale jest koncepcją dużo szerszą, którą z logistyką łączą wspólne korzenie, jakimi są postulaty integracji, koordynacji i transparentności przepływów produktów i towarzyszących im informacji od miejsc zaopatrzenia do rynków zbytu”. Zarządzanie siecią logistyczną bowiem wymaga koncentracji na zarządzaniu przepływami produktów i informacji, a także – co istotne – współdziałania, które odnosi się do integracji i synchronizacji realizowanych procesów (za: Kotzab i in., 2014). Interesującej i inspirującej próby syntezy tematyki sieci międzyorganizacyjnych z subdyscyplinami zarządzania logistyką i zarządzania strategicznego podjął się A. Kawa (2017) w odniesieniu do branży usług logistycznych. Autor ten ukierunkował swoje rozważania i badania na koncepcję orientacji sieciowej, a w tym na jej pomiar oraz modelowanie strukturalne. Przywołanie pracy A. Kawy w tym miejscu monografii ma na celu ukazanie potrzeby szerokiego podejścia metodycznego do badania sieci międzyorganizacyjnej, zwłaszcza w ujęciu dążenia do krzyżowego osadzenia w ramach subdyscyplin zarządzania logistyką i zarządzania strategicznego. Wynika to także z tego, że badania tych sieci oraz relacji międzyorganizacyjnych zostały włączone do subdyscypliny zarządzania logistyką stosunkowo niedawno (Kawa i Czakon, 2020).

2.2.3. Społeczne teorie sieci w naukach o zarządzaniu i jakości

Przyjęta perspektywa badawcza dotycząca poziomu badania sieci ma znaczenie dla prawidłowego wnioskowania związanego z oceną struktury sieci. Jak wskazuje literatura przedmiotu, zgromadzenie danych do mikroanalizy sieci jest prostsze niż przy-

padku makroanalizy (Światowiec-Szczepańska i in., 2018, s. 115), co jest także ściśle związane z podziałem podejścia sieciowego na teorie sieci oraz teorie o sieciach. O ile to pierwsze podejście jest bliższe naukom społecznym wskutek odkrywania emergentnych grup w danych sieciowych, o tyle drugie podejście, bliskie naukom fizykalnym, poszukuje ponadkontekstowych cech danych sieci (Borgatti i Halgin, 2011; Światowiec-Szczepańska i in., 2018, s. 115). Zatem teoria o sieciach dąży do obiektywizmu poznawczego wskutek wzorowania się na naukach fizykalnych, co przynajmniej w założeniu zbliża ją do modelu ideału nauki. Niemniej uwikłanie zarządzania w konteksty społeczne i kulturowe wymaga uwzględniania teorii bazujących na naukach społecznych, stąd też wyróżnienie teorii sieci. Tabela 2.7 przedstawia charakterystykę społecznych teorii sieci w naukach o zarządzaniu i jakości. Jak bowiem wskazuje literatura przedmiotu, „nie ma uniwersalnej teorii sieci w zarządzaniu” (Światowiec-Szczepańska i Kawa, 2018), co tylko uzasadnia dążenie badaczy do syntezy rozmaitych podejść w naukowym programie badawczym zarządzania siecią.

Tabela 2.7. Charakterystyka społecznych teorii sieci w naukach o zarządzaniu i jakości

Teoria w analizie sieci społecznych	Charakterystyka
1	2
Teoria sieci (<i>network theory</i>)	Jej celem jest identyfikacja głównych charakterystyk sieci, które łączą różne jej elementy w pewną całość (złożone systemy). Zasadniczą rolę odgrywają struktura sieci, pozycja aktora w sieci, jej funkcja oraz sposób współdziałania z danym procesem. Teoria sieci zakłada, iż pozycja aktora w sieci wpływa na jego ograniczenia i szanse oddziaływania. Teoria ta skorelowana jest z mechanizmami sieciowymi: ■ koncepcją silnych więzi, które definiują źródło sukcesu jednostki w postaci posiadania więzi opartych na zaufaniu i normach społecznych; ■ koncepcją słabych więzi; ■ lukami strukturalnymi. Dwa ostatnie mechanizmy kreują strukturalny nurt teorii kapitału społecznego ukierunkowanego na ograniczenia sieci. Koncepcje strukturalne sieci determinują przepływy informacyjne i dystrybucję władzy. Podstawową techniką wykorzystywaną w rozwoju teorii sieci jest analiza sieci społecznych (SNA)
Teoria o sieciach / teoria efektu sieciowego (<i>theory of network</i>)	Zajmuje się antecedencjami własności sieci i obejmuje złożone modele sieci pełnych. Związana jest z mechanizmami sieciowymi, które współdziałają ze strukturami sieciowymi. Wyróżnia się: ■ małe światy, czyli sytuacje, w których losowe jednostki są połączone krótkim łańcuchem znajomości. W takiej sieci odległość między węzłami jest niska, a współczynnik gronowania wysoki. Modele małego świata (sieci) mają zastosowanie w przypadku sieci złożonych z wielu elementów z utrudnionymi dokładnymi pomiarami; ■ sieci dowolnie skalowane. Taki model jest kreowany przez dodanie do modelu małego świata nowych węzłów według prawdopodobieństwa bazującego na stopniu wierzchołków każdego węzła. Taka sieć zawiera niewiele węzłów z dużą liczbą połączeń oraz wiele węzłów z małą liczbą połączeń – innymi słowy jest to sieć, w której uczestnicy są połączeni relacjami z wieloma innymi uczestnikami sieci, którzy nie posiadają innych relacji.

1	2
	Analiza sieci jako całości determinuje uwarunkowania działania podmiotów w sieci, a przez to identyfikuje podmioty centralne oraz wzorzec struktury sieci, który wpływa na przepływy informacji oraz dyfuzję wiedzy. Dlatego też stosuje się narzędzia analizy strukturalnej w postaci gęstości, centralności i stabilności sieci
Sieciowa teoria o sieciach	Konsekwencje procesów sieciowych obejmują inne zjawiska sieciowe, przez co taka sieć jest jednocześnie teorią sieciową i teorią o sieciach
Teoria aktora-sieci (<i>actor-network theory</i>)	Uwzględnia w analizie zbiorowości nie tylko czynniki ludzkie, ale także pozaludzkie (organizacja może być aktorem bądź aktorem-siecią), ukierunkowując się na pojęcia budowania sieci oraz powiązań między heterogenicznymi aktorami (analiza relacji międzyludzkich i pozaludzkich). Teoria aktora-sieci ukierunkowana jest na kreowanie sieci (tworzenie, stabilizację i powstawanie nowych aktorów), a zachodzące zjawiska traktuje jako wzajemnie sprzężone i współzależne, przez co działania pojedynczego aktora rzutują na funkcjonowanie całej sieci. W konsekwencji każdy aktor sieci traktowany jest jako równie istotny dla sieci społecznej. Teoria aktora-sieci wpływa na zrozumienie dynamiki sieci organizacyjnej na dwóch poziomach badania sieci, tj. poziomie makro i mikro. Na tle pozostałych teorii wyróżnia kategorię sprawczości czynników pozaludzkich, która wpisuje się w zjawisko generalnej symetrii potwierdzającej tożsamy wpływ czynników społeczno-technicznych i ludzkich. Wskazuje także, że nieuprawnione jest badanie czynników ludzkich (socjogramu) i technicznych (technogramu) oddzielnie z powodu ich współzależności, tym bardziej, iż aktor i sieć są konstytutywne. Głównymi składowymi teorii są aktor-sieć, translacja oraz aktor (aktant). Translacja informuje, iż aktor może być zaangażowany w różne działania cechujące się odmiennym poziomem partycypacji i sekwencji działań. W związku z potencjalnie nieograniczoną liczbą aktorów sieci zasadne jest analizowanie sieci z perspektywy wybranego aktora w iteracyjnym charakterze analizy, bazując na czterech etapach procesu translacji, tj. problematyzacji, zainteresowaniu, zapisywaniu oraz uaktywnianiu sojuszników
Teoria działalności (<i>activity theory</i>)	Wywodząc się z psychologii, uwzględnia szerokie spektrum czynników oddziałujących na tzw. zbiorowy wysiłek, tj. złożoność działalności człowieka, kontekst środowiskowy, kulturowy, historyczny, a także artefakty i motywację ludzi. W konsekwencji wskazuje na zasadność analizy otoczenia organizacji, a w tym relacji pośrednich i bezpośrednich. Podobnie jak teoria aktora-sieci koncentruje swoją uwagę nie tylko na czynnikach ludzkich, rozróżnia bowiem ujęcie materialne obiektu, jak i niematerialne (wiedza, produkty, procesy). W teorii działalności bada się wzorce działań, a w tym interakcje, sprzeczności oraz predykcje dotyczące przyszłości. Koncentracja na aspekcie działalności ukierunkowuje na wzrost znaczenia postaw decydentów w organizacji. Działalność jest traktowana jako interakcje celowe i rozwijające się między podmiotami i obiektami. Analiza kategorii działalności jest związana m.in. z prakseologiczną teorią sprawnego działania, która zostanie szerzej omówiona w podrozdziale 2.3. Niemniej w teorii działalności systemem poddanym analizie jest nie tylko organizacja, ale może być nim społeczność, sektor, branża, a także model biznesowy. Teoria działalności bazuje także na pojęciach zapośredniczenia i sprzeczności. To pierwsze rozumiane jest jako konstytutywne cechy działalności człowieka, które wskazują na pewne pośrednictwo między podmiotem i obiektem, czyli na istniejące zasady, wykorzystywane artefakty czy podział pracy. Natomiast sprzeczność jest traktowana jako pewna właściwość struktury, informująca o napięciach i zaburzeniach w systemie działalności. Stanowią one źródła rozwoju i uczenia się

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Borgatti i Halgin, 2011; Engestrom, 1987; Law i Hassard, 1999; Światowiec-Szczepańska i in., 2018, s. 115-118; Ujwary-Gil, 2017, s. 25-28, 31-38; Wasserman i Faust, 1994).

Analogicznie zakres przedmiotowy nauk o zarządzaniu i jakości daje podstawę do wyróżnienia rodzajów badań i teorii sieci wykraczających poza zidentyfikowane powyżej społeczne ujęcie teorii sieci. J. Światowiec-Szczepańska i A. Kawa (2018) zestawili modele i teorie sieci w literaturze zarządzania, zaliczając je do ośmiu rodzajów badań:

- badania kontaminacji (dyfuzji i adaptacji) w sieciach intencjonalnych – teorie uczenia się i innowacji,
- badania kontaminacji (dyfuzji i adaptacji) w sieciach emergentnych – teoria ekosystemu biznesu, teoria izomorfizmu instytucjonalnego,
- badania konwergencji w sieciach intencjonalnych – teoria równoważności strukturalnej,
- badania konwergencji w sieciach emergentnych – teoria sieci przemysłowych IMP, teoria równoważności strukturalnej, teoria małych światów,
- badania kapitalizacji w sieciach intencjonalnych – teoria zasobowa, teoria zależności od zasobów, teoria kapitału relacyjnego, teoria osadzenia relacyjnego,
- badania kapitalizacji w sieciach emergentnych – teoria zasobów społecznych, teoria luki strukturalnej, teoria silnych słabych więzi, teoria sieci przemysłowych IMP,
- badania pozycji w sieciach intencjonalnych – teoria luki strukturalnej, teoria osadzenia strukturalnego, teoria władzy,
- badania pozycji w sieciach emergentnych – teoria osadzenia strukturalnego, teoria luki strukturalnej, teoria sieci dowolnie skalowalnych.

Badania te dowodzą, że korzyści z członkostwa w sieci są niewątpliwie dostrzegalne. Wpływ na osiągnięcie korzyści ma sama strategia sieci, która daje efekty w postaci zbiorowego zasięgu sieci oraz koncentracji na kolektywnym i wielopodmiotowym kreowaniu wartości, mimo istnienia pewnej konkurencji w jej tworzeniu (Czakov, 2015a). Nim jednak wyjaśniona zostanie kategoria strategii w ujęciu sieciowym, konieczne jest przybliżenie znaczenia i istoty podmiotu badania, które stanowi syntezę naukowych programów badawczych zarządzania pomocą humanitarną, zarządzania siecią oraz zarządzania strategicznego.

2.3. Koncepcja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

2.3.1. Prakseologiczna teoria sprawnego działania a subdyscyplina zarządzania logistyką

Badanie sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych może być osadzone w prakseologicznej teorii sprawnego działania, która wyróżnia koncepcję pozytywnego współdziałania oznaczającego pewną formę zorganizowanej współpracy. Ta rozumiana jest jako „działanie z innymi, w sytuacji, gdy co najmniej dwa podmioty

mają wzajemnie dopełniające się cele” (Jasiński, 2012, s. 101). W ramach współpracy uczestnicy połączeni są ideowo wspólnym celem nadrzędnym wobec zróżnicowanych celów indywidualnych (Kotarbiński, 1972, s. 62-63), czyli można przyjąć, że mają wspólny cel naczelny (lub cele naczelne) i garść celów ubocznych (za: Nowak, 1977). Tak przedstawione współdziałanie jest istotą logistyki, której rozumienie nacechowane jest wieloznacznością i interdyscyplinarnością, sama zaś rozwijała się w obszarze wojskowości, gospodarki i pozostałych sfer życia społecznego (Witkowski, 2020)¹⁷. Współdziałanie jest *de facto* czynnikiem sprawczym realizowanych procesów transportowych i magazynowych w łańcuchach i sieciach dostaw. Wobec tego sprawność, która jest przedmiotem zainteresowania prakseologii, stanowi jeden z wyznaczników sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Pluralizm poznawczy w naukach o zarządzaniu i jakości bowiem wskazuje, jak to ujął A. Wiatrak (2003), że „potrzeby wspólnego działania są zróżnicowane”. Co więcej, „współdziałanie jest centralną osią nauk o zarządzaniu” i ma „wrażenie wspólne korzenie z prakseologią”, która łączy „wątki działań indywidualnych, jak i zbiorowych”, a w zarządzaniu strategicznym jest ukierunkowana na „współdziałanie na poziomie międzyorganizacyjnym” (Czakon, 2015a, s. 68). A jest ono długookresowym i nieincydentalnym powiązaniem organizacji, które realizują rozbieżne cele (Klimas, 2014, s. 16). Jak zauważył K. Kłincewicz (2016, s. 22-23), prakseologia jest jedną z prekursorów nauk o zarządzaniu, która została współcześnie nieco zapomniana, a jest obserwowana w różnorodnych modelach i metodach, takich jak m.in. taylorizm, biurokracja M. Webera, koncepcja ekwifinalności, podejście systemowe, poszukiwanie najlepszych praktyk czy teoria gier. Rozpatrując zarządzanie jako naukę projektującą (za: Ł. Sułkowski, 2005), można wiązać jej problematykę z prakseologią, na co zwrócił uwagę T. Pszczołowski (1988).

Prakseologia *sensu stricto* jest rozumiana jako ogólna teoria sprawnego działania, w której głównym zadaniem są konstrukcja i uzasadnienie norm dotyczących sprawności (Kotarbiński, 1982, s. 8). Terminu tego po raz pierwszy użył A. Espinas (1897), a debata nad prakseologią toczyła się nie tylko w ramach filozofii, ale także w ramach nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu wśród przedstawicieli m.in. takich jak T. Kotarbiński, L. von Mises, W. Kieżun czy O. Lange¹⁸. Jak podkreśla T. Kotarbiński (1982, s. 42), „pojęcia, zagadnienia i tezy prakseologii, nauki o usprawnieniu działań, stawiającej swe problemy w całej ich ogólności, przewijają się tłumnie pośród wywo-

¹⁷ J. Witkowski (2020) w swojej monografii analizuje różnice i prawidłowości w rozwoju trzech odmian logistyki: wojskowej, biznesowej i społecznej. Wskazuje on, iż na przestrzeni lat tematyka ta była przedmiotem zainteresowania wojskowych, filozofów, inżynierów, ekonomistów, polityków i innych reprezentantów życia społeczno-gospodarczego. Na uwagę zasługuje fakt, iż jedną z głównych determinant rozwoju logistyki jest wspomniane współdziałanie szerokiej gamy podmiotów uczestniczących w procesach przepływu towarów, począwszy od wydobycia surowca aż do dostarczenia wyrobu gotowego końcowemu odbiorcy.

¹⁸ Wspomnienie O. Langego wśród przedstawicieli zajmujących się prakseologią wymaga jednakże odrębnego komentarza. Autor ten nie nazywał jej teorią sprawnego działania, lecz nauką o racjonalnym działaniu lub logiką racjonalnego działania i jednocześnie twierdził, że nie powinna być utożsamiana z ekonomią (szerzej w: Lange, 1964, s. 11-17; 1969, s. 244-249).

dów rozmaitego stopnia ogólności w roztrząsaniach o gospodarczym przeznaczeniu, wypełniających pisma mistrzów nauki organizacji i kierownictwa". Uporządkowanie tych poczynąń w subdyscyplinie zarządzania strategicznego skutkuje konstatacją, iż wielokierunkowe korzystanie z pracy w grupie, co stanowi esencję współdziałania, dowodzi, jak to ujęła E. Stańczyk-Hugiet (2011), poszukiwania synergii z relacji. Ta synergia i współdziałanie są *sine qua non* nauk o zarządzaniu i jakości, pełniąc emblematyczną rolę dla tej dyscypliny (Czakon, 2015a). Gdy włączymy do tego także koncepcję społecznej odporności (*community resilience*), która jest rozpatrywana w rozumieniu „całość jest czymś więcej niż sumą poszczególnych części” (Norris i in., 2008), to zasadniczo można osadzić prowadzone rozważania nad sprawnym działaniem w naukowym programie badawczym zarządzania pomocą humanitarną. Prakseologia czerpie garściami z filozofii analitycznej oraz neopozytywizmu, a jest ukierunkowana na projektowanie metod sprawnego działania (Gasparski, 1995), przez co w swoim rdzeniu zmierza w kierunku paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalno-systemowego oraz idealizacyjnej teorii nauki.

L. von Mises (2011, s. 3) opisuje, że prakseologia zajmuje się działaniami jednostek, a w dalszej kolejności współpracą i działaniem społecznym. Jednocześnie wskazuje on, że działanie to „wola zrealizowana i przekształcona w czyn; to dążenie do celu; to rozmyślna reakcja podmiotu na bodźce i uwarunkowania zewnętrzne; to świadome przystosowanie się człowieka do stanu wszechświata, który decyduje o jego życiu” (von Mises, 2011, s. 9). Poza tym, „działanie to próba zastąpienia mniej satysfakcjonującego stanu rzeczy bardziej satysfakcjonującym” (von Mises, 2011, s. 11). Tak rozumiane działanie jest domeną człowieka, będącego jednym z podmiotów wchodzących w skład społeczeństwa. Sprawność działania jest kategorią umożliwiającą rozwój jednostki, a przez to także społeczeństwa, tym bardziej, iż istnieją zjawiska wymagające dostosowania się do ich występowania (von Mises, 2011, s. 123-125). Jednakże „do podjęcia działania nie wystarczy uczucie dyskomfortu i wyobrażenie bardziej zadowalającego stanu rzeczy. Konieczne jest [...] przekonanie, że celowe zachowanie może doprowadzić do usunięcia lub przynajmniej zmniejszenia niepokoju” (von Mises, 2011, s. 11).

Skoro działania jednostek są fundamentem sprawności, kluczowe jest ukierunkowanie na owo działanie, które w prakseologii nazywane jest czynem. Zbiór takich czynów tworzy czyn złożony, który zasadniczo wpisuje się w rozumienie współdziałania logistycznego, gdzie niezależne podmioty (np. ogniwa sieci logistycznej) realizują działania zgodnie ze swoimi celami (czyny indywidualne), współpracując ze sobą dla osiągnięcia wspólnych korzyści (czyny złożone). Należy jednak podkreślić, iż czyn złożony niekoniecznie musi oznaczać współdziałania, tym bardziej, że zbiory czynów nie muszą być czynami złożonymi. Jak wskazuje T. Kotarbiński (1982, s. 67-67), „do tego, by dany zbiór czynów stanowił czyn złożony, trzeba, aby między jego członami zachodził stosunek pozytywnej lub negatywnej kooperacji, a dwie czynności złączone są takim stosunkiem zawsze i tylko, jeżeli jedna z nich drugą powoduje, umożliwia, ułatwia, udaremnia lub utrudnia, albo gdy obie tak się mają względem jakiejś trzeciej.

[...] Zbiór czynów jest czynem złożonym, [...] kiedy wszystkie czynności składowe zmierzają do wspólnego celu. [...] W zakresie pojęcia czynu złożonego mieszczą się nie tylko pewne zbiory działań różnych podmiotów, lecz także pewne zbiory działań tego samego podmiotu działającego. [...] Czynności składowe mogą się odbywać współcześnie lub też następować po sobie. Zespół czynności współczesnych (czyli takich, że każda z każdą ma część przynajmniej chwili wspólną), a wchodzących w skład czynu złożonego, nazwiemy akordem działań, zespół czynności następczych (choćby zazębiających się kolejno częściami swych chwil), a wchodzących w skład czynu złożonego, nazwiemy pasmem działań. Pasma akordów czynów wreszcie nazwiemy spłotem działań". Dopiero czyn zbiorowy może być nazwany współdziałaniem (Kotarbiński, 1957, s. 43). Natomiast w teorii działalności (*activity theory*) sama działalność rozumiana jest jako celowe interakcje między uczestnikami a przedmiotami (Ujwary-Gil, 2017, s. 3), a jej analiza ewoluowała w kierunku analizy kontekstu działań (Engeström, 1987).

W perspektywie kryzysów humanitarnych rozróżnienie na czyny, czyny złożone, czyny zbiorowe, akordy działań i pasma działań ma istotne znaczenie z powodu współpracy szerokiej gamy aktorów pomocy humanitarnej. T. Kotarbiński (1957, s. 43) twierdzi bowiem, że „bywają jednak czyny złożone zbiorowe. Taki czyn jest bądź syntezą działań indywidualnych jednoczesnych [...], bądź szeregiem czynów indywidualnych, następujących po sobie, [...] bądź wreszcie tym i tym, jak np. akcja ratunkowa straży pożarnej". Ulokowanie współdziałania logistycznego w prakseologii jest wobec tego nader widoczne i koncepcyjnie umotywowane. Co więcej, prakseologiczna zasada potencjalizacji dostarcza twórczego spojrzenia na sprawne współdziałanie logistyczne organizacji humanitarnych, jak bowiem wskazuje T. Kotarbiński (1957, s. 61), „w wymianie dóbr, np. jeden z głównych środków postępu polega na tym, że zamiast dostarczać samego przedmiotu dostarcza się możliwości jego dostarczenia”.

Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jest ideowo zbliżona do sieci biznesowych, które przyjmują postać sieci otwartych, w których kluczową rolę odgrywają struktura sieci i zachowania poszczególnych węzłów, a nie jej rozrost (Afuah, 2013). Natomiast sieć biznesowa rozumiana według sieci społecznej bez sztywnie wyznaczonych granic „ma większą przewagę od sumy zaangażowanych dwustronnych powiązań” (Światowiec-Szczepańska i in., 2018). Identyfikacja i kreacja współdziałania logistycznego pokazują wagę istnienia niezależnych podmiotów w ramach sieci. „Troska o utrzymanie całości złożonej z różnych elementów prowadzi szybko do uświadomienia sobie tej prawdy, że rozmaite elementy bywają w różnym stopniu ważne ze względu na przedmiot tej troski” (Kotarbiński, 1982, s. 18). Utrzymanie podmiotów w sieci oraz dopuszczanie nowych aktorów kreują swoiste uwikłanie w sieć, którego zasadniczym efektem jest maksymalizacja korzyści (Stańczyk-Hugiet, 2011), niezależnie od sposobu ich definiowania czy pomiaru. Tak zwany obraz sieci (*network picture*) może być różnorodnie odbierany przez każdego z aktorów z powodu braku znajomości wszystkich uczestników sieci, co sprawia także, że granice sieci są zasadniczo arbitralne (Ratajczak-Mrozek, 2009).

Współdziałanie logistyczne podczas kryzysów humanitarnych determinuje zgodne współdziałanie aktorów pomocy humanitarnej. Tym bardziej, iż „sytuacje krytyczne zmuszają nas do wyrabiania w sobie coraz wyższych form sprawności” (Kotarbiński, 1957, s. 62). Zgodne współdziałanie definiuje społeczeństwo, które stanowi system wzajemnych relacji, a „społeczeństwo istnieje wyłącznie w działaniu poszczególnych ludzi” (von Mises, 2011, s. 12), toteż sieć współdziałania podmiotów jest definiowana wyłącznie podejmowaniem wspólnych działań dla osiągnięcia celów indywidualnych. Przez to sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych winna być zorganizowana według zasad podziału pracy, tak bowiem zorganizowana praca „jest wydajniejsza niż praca w pojedynkę” (von Mises, 2011, s. 12). Podejmowanie wspólnych działań nie tylko uwzględnia zasadność sformalizowanej kooperacji i integracji, ale wynika również z trudnych warunków kryzysowych (Wiatrak, 2003), które wpływają pośrednio bądź bezpośrednio na lokalne społeczności oraz gospodarkę *sensu stricto*. W sieci współdziałania logistycznego zasoby nie powinny być w monopolu władzy kluczowego aktora, lecz powinny być raczej udostępnione lub nawet współdzielone ze wszystkimi węzłami w sieci (Dyduch i Bratnicki, 2015, s. 77), zwłaszcza że współdziałanie bazuje na wymianie materialnej, informacyjnej i społecznej, w postaci zarówno formalnej, jak i nieformalnej (Czakon, 2007, s. 23).

L. von Mises (2011, s. 16) w swoim *opus magnum* podkreśla także fundamentalną rolę człowieka i ludzkiego działania w osiąganiu sukcesu, nie zapominając przy tym, że człowiek jest częścią społeczeństwa, w którym „współpraca społeczna sprawia, że wymiana autystyczna zostaje zastąpiona wymianą międzyludzką lub społeczną. Człowiek daje coś innym, żeby coś od nich dostać. Pojawia się wzajemność. Człowiek świadczy usługi, aby w zamian otrzymać inne usługi”. Taka perspektywa zaadaptowana do sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych daje klarowny wniosek wspomniany już w podrozdziale 1.3, iż ogniwa humanitarnego łańcucha dostaw podejmują decyzje o nawiązaniu współpracy, kierując się oczekiwaniem osiągnięcia indywidualnych korzyści, aniżeli rozwiązania problemu kryzysu humanitarnego. Niemniej wykorzystanie efektu synergii płynącego z wielostronnego współdziałania jest bodźcem motywującym do podejmowania czynów zbiorowych w obszarze transportu i magazynowania. Pośrednictwo i konsolidacja procesów w ramach kluczowych ogniw humanitarnego łańcucha dostaw ma w założeniu przynieść korzyści dla niezależnych podmiotów wchodzących w jego skład. Parafrazując wypowiedź L. von Misesa (2011, s. 3) – „wspólnota realizuje swoje zadania wyłącznie za pośrednictwem jednej lub kilku jednostek, których działania są z nią związane w sposób wtórny” – sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jest skoncentrowana głównie na działaniach kilku aktorów pomocy humanitarnej, którzy umożliwiają sprawne realizowanie procesów logistycznych i dają dostęp do podmiotów pośrednio zaangażowanych w te procesy. Dlatego też „spośród bowiem zbiorów czynności wzajem sobie pomagających lub przeszkadzających ważną jest rzeczą wyróżnić takie zbiory czynności, których elementy są złączone wspólnością celu w ten sposób rozumianą, że każda z tych czynności pomaga osiągnąć czyjś cel, chociażby

celem sprawcy danej czynności pomocniczej nie był ten właśnie cel” (Kotarbiński, 1982, s. 7). W prowadzeniu akcji pomocowych tym celem jest minimalizacja cierpienia poszkodowanych społeczności (Marcinkowski, 2019). Ta przyczyna współdziałania kreuje wspólny mianownik w postaci obopólnych korzyści (Wiatrak, 2003). O ile w działalności biznesowej współdziałanie daje przewagę konkurencyjną, to w sensie ogólnym jest pewną alternatywą dla konkurowania (Stańczyk-Hugiet, 2011). Zwłaszcza że w ujęciu aksjologicznym zarządzania prakseologia jest nauką projektującą w ramach zachowania względnej neutralności aksjologicznej oraz praktycznego aktywizmu w zakresie wartości w działaniu (Sułkowski, 2005, s. 40-41). Ma to znaczenie dla sposobu współdziałania w badanej sieci, które jest ukierunkowane na niebiznesowy (społeczny) charakter. Ł. Sułkowski (2005, s. 41) wskazuje jednak na wątpliwe możliwości „bezbiasnego, zewnętrznego poznania rzeczywistości społecznej”, przedmiot zarządzania bowiem w postaci procesów ekonomicznych i społecznych uniemożliwia zachowanie aksjologicznej neutralności wskutek zaangażowania badacza w badaną rzeczywistość. W efekcie obrany cel sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych nacechowany jest aksjologicznie, wartościując jakość i godność życia osób poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego. Nie wyklucza to jednak możliwości dążenia do zachowania neutralności aksjologicznej, co jest jednym z postulatów postawy badawczej autora monografii.

Tak postawiony cel funkcjonowania organizacji humanitarnych uwzględniający wartościowanie jest aksjologicznym wyznacznikiem determinującym ukierunkowanie czynów zbiorowych (za: Marcinkowski, 2022a). Tym bardziej że „pośród zespołów zjednoczonych subiektywnie lub obiektywnie wspólnym celem bywają zespoły lepiej lub gorzej zgrane i takie, których członkowie intensywniej lub wyłącznie, albo też mniej intensywnie, czy też mniej wyłącznie, przyczyniają się do takiego celu. [...] Współdziałanie właściwe jest dopiero wtedy, kiedy cel jest wspólny, a to jest wtedy, kiedy po to, by to a to było celem dla jednego, musi ono być celem dla drugiego” (Kotarbiński, 1982, s. 96-97). Wobec tego współdziałanie organizacji humanitarnych w obszarze realizacji procesów transportowych i magazynowych podczas działań dystrybucyjnych wymaga obopólnego (wielostronnego w przypadku większej liczby podmiotów) motywu w postaci woli podjęcia wspólnych działań logistycznych. Tak postawiony cel akcji humanitarnych jest warunkiem koniecznym sprawnej koordynacji i integracji niezależnych przedsięwzięć aktorów. Natomiast „warunkiem istotnym racjonalnej integracji działań jest optymalna ich koordynacja, czyli uzgodnienie. [...] Postulat koordynacji nie jest swoisty dla działań zbiorowych, lecz będąc dla nich niewątpliwie bardzo a bardzo ważnym, ma jednak charakter zasadniczo ogólniejszy, jak zresztą wszystko, co należy do znamion integracji w uniezależnieniu od różnorodności możliwych składników kompleksu” (Kotarbiński, 1982, s. 191-192). Zagadnienia koordynacji i integracji w sektorze humanitarnym są przedmiotem ożywionej dyskusji wśród badaczy (m.in. Marcinkowski, 2019, 2022b; Witkowski i Marcinkowski, 2022). Przyjmuje się przy tym problematyczne rozróżnianie pojęć współpracy/kooperacji (*cooperation*), współdziałania/kolaboracji (*collaboration*), koordynacji i integracji, które bywają używane zamiennie,

mimo że jedynie pozornie dotyczą tożsamyh działań. Pojęcie współdziałania w naukowym programie badawczym zarządzania pomocą humanitarną zasadniczo integruje rozumienie współpracy i koordynacji. Ta pierwsza mówi o dążeniu do osiągania wspólnego celu, podczas gdy koordynacja polega na dopasowaniu i skorelowaniu działań interesariuszy, by ten cel osiągnąć (Gulati i in., 2012).

Wracając do sedna istoty współdziałania, należy podkreślić, iż „dwa podmioty współdziałają, jeżeli przynajmniej jeden z nich drugiemu pomaga lub przeszkadza. [...] Rozróżnimy przede wszystkim współdziałanie dodatnie, kooperację pozytywną, i współdziałanie ujemne, kooperację negatywną. [...] Pomagać – to tyle co: umożliwiać lub ułatwiać wykonanie tego a tego. To jest pomaganie w sensie obiektywnym” (Kotarbiński, 1982, s. 86-87). W idei humanitarnej pomaganie stanowi kluczowy czynnik determinujący podejmowanie działań przez interesariuszy (zob. rozdział 1). Skoro realizacja wspólnego celu naczelnego nazywana jest w prakseologii kooperacją (współdziałaniem) pozytywną, to walka może być nazwana kooperacją (współdziałaniem) negatywną (za: Kotarbiński, 1957, s. 434). Konkurencyjna walka o uwagę wśród organizacji humanitarnych winna być przeto charakteryzowana jako negatywne współdziałanie logistyczne, przy czym wyłącznie pod warunkiem istnienia zbieżnego celu w ramach danego kryzysu humanitarnego. A działania pomocowe dotyczą tematyki gospodarowania, które według T. Kotarbińskiego (1982, s. 351) polega na zaspokajaniu podstawowych potrzeb, a w tym eliminacji tzw. cierpień fizycznych (jak np. głód), które to zjawiska są przedmiotem działalności organizacji humanitarnych. Kwestia celu funkcjonowania jest tym bardziej istotna, że postulat ekonomizacji wskazuje na występowanie kumulacji celów dokoła wspólnego motywu przewodniego, gdzie zmierzając do jego osiągnięcia, realizuje się założenia pozostałych celów (Kotarbiński, 1982, s. 192-193). Współdziałanie jest fundamentalną wartością sieci organizacyjnych poprzez wprowadzanie różnorodnych rozwiązań opartych na różnorodnych formach współdziałania (Stańczyk-Hugiet, 2011). To uzależnienie od sieci współdziałania jest widoczne nawet wśród konkurentów (Powell, 1990).

Wykreowana sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych wytycza niezbędność wzajemnego wsparcia w działaniach transportowych i magazynowych podczas działań dystrybucyjnych wśród podmiotów wchodzących w skład tej sieci. „Współdziałanie wielu podmiotów ze względu na określone ich czynności i ze względu na określone ich cele zachodzi tylko wtedy, jeżeli każdy z tych podmiotów pomaga któremuś innemu podmiotowi z tego samego grona lub jest wspomagany przez jakiś inny podmiot z tegoż grona” (Kotarbiński, 1982, s. 89-90). Taka sieć, mimo że zdecentralizowana i niesformalizowana, złożona z podmiotów niezależnych, czyli wykraczających poza rozumienie idei humanitarnego łańcucha dostaw, kreuje wyzwania związane z planowaniem wspólnych działań, a *de facto* z koordynacją i integracją wzmoczonej liczby aktorów pomocy humanitarnej. T. Kotarbiński (1982, s. 201-202) podkreśla, iż planowanie w ramach czynów zbiorowych wymaga synchronizacji wielu podmiotów, sprawnego systemu informacyjnego i jasnych zasad kierownictwa. Dlatego też istnienie planu wspólnych działań w postaci obranej, sformalizowanej

strategii funkcjonowania ma za zadanie wyeliminowanie potencjalnej niespójności czy sztywności przedsięwzięć. Dobór odpowiednich mechanizmów współdziałania zwiększy efektywność, a przez to także trwałość sieci (Jap i Anderson, 2003).

W związku ze specyfiką działań prowadzonych w sektorze humanitarnym, które to w kontekście logistycznym koncentrują się na zakupie środków pomocowych, wyborze środków transportowych i dróg przewozów, lokalizacji tymczasowych miejsc składowania i dostarczania dóbr pomocowych do potrzebujących (Witkowski i Marcinkowski, 2022), nacisk położony jest na zapewnienie dostępności infrastruktury krytycznej przez podmioty (aktorów pomocy humanitarnej) mające predyspozycje i instrumenty do kształtowania polityki logistycznej. W przypadku kryzysów humanitarnych zasadne jest ze „zdwojoną troską otoczyć elementy, których brak czy defekt powodowałby osobiwe zaburzenie w funkcjonowaniu kompleksu, oraz te, które najtrudniej by było zastąpić lub których naprawa sprawiałaby trudności największe” (Kotarbiński, 1982, s. 188). Realizowane działania powinny być każdorazowo skuteczne, dokładne, staranne, poprawne i ekonomiczne, czyli pozwalające osiągnąć obrany cel, zbliżone do wzorca, realizowane z troską o pozytywny wynik, pozbawione usterek, a przy tym wydajne i oszczędne (Pszczółowski, 1967, s. 193) – co w łącznej postaci jest definiowane jako prakseologicznie rozumiana sprawność. W zbliżonej postaci sprawność definiuje M. Oldanicka-Poczobutt (2014), traktując ją jako pozytywnie ocenianą cechę działania, która ma walor praktyczny w postaci skuteczności, ekonomiczności, korzystności, energiczności i dokładności. Wskazuje ona również, iż wyznacznikami sprawności są powtarzalność i doskonalenie w zakresie istoty, zasad oraz praktyk. Zatem sprawność, na podstawie badanego zjawiska, jest stosunkiem uzyskanych wyników opisujących zjawisko w odniesieniu do wyników optymalnych, czyli pożądaných. Idąc za T. Kotarbińskim (1957), wskaźnik sprawności w prakseologii jest stosunkiem pracy użytecznej do pracy włożonej bądź – innymi słowy – stosunkiem wyniku rzeczywistego do wyniku wzorcowego. Czyli działanie podmiotów w sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych będzie sprawne, jeśli będzie ono korzystne, skuteczne, staranne, poprawne, dokładne i ekonomiczne, troszczące się o pozytywny wynik. Jak z kolei stwierdza M. Chaberek (2014), z logistycznego punktu widzenia działanie będzie sprawne, gdy będzie związane z głównym procesem realizowanym w prowadzonej działalności. Zagadnienie pomiaru sprawności wariantów strategicznych badanej sieci zostanie omówione w podrozdziale 3.3.

2.3.2. Pojęcie sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Naukowy program badawczy zarządzania pomocą humanitarną zobrazowany w rozdziale 1 wskazuje, iż uwikłanie w wartościowanie nie stanowi przeszkody w dążeniu do obiektywizmu poznawczego oraz dochodzeniu do prawdy zarówno interpretatywnej, jak i obiektywnej. W ramach postulowanej transparadygmatyczności nauk

o zarządzaniu i jakości, samoświadomości i otwartości paradygmatycznej, jeśli przyjmie się mikroparadygmaty zarządzania oraz dwuczłonowe ujęcie humanitaryzmu w twardym rdzeniu, tj. ekonomiczne (zakładające ograniczoną racjonalność i dążenie do równowagi w sektorze humanitarnym) oraz społeczne (dotyczące dystrybucji władzy i wartości w ramach wielopłaszczyznowych i wielowariantowych interakcji aktorów pomocy humanitarnej), to umotywowane jest prowadzenie rozważań w pasie ochronnym na bazie teorii twórczej strategii pluralizmu epistemologicznego. Uwzględnia ona stosowanie strategii funkcjonalizmu i interpretatywizmu, które dążą do obiektywizmu i zachowania neutralności aksjologicznej (za: Sułkowski, 2020, s. 441-442), co ma zasadnicze znaczenie dla obranej hipotezy (H), mówiącej że: *formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność*. Wobec tak sformułowanej postawy badawczej oraz mając na względzie opisaną w niniejszym podrozdziale prakseologiczną teorię sprawnego działania można sformułować pojęcie sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

Jest ona zatem zbiorem połączonych aktorów pomocy humanitarnej, wśród których występują wzajemne relacje z obszaru transportu i magazynowania dóbr pomocowych podczas działań dystrybucyjnych, którzy to aktorzy współdziałają ze sobą w różnorodnych konfiguracjach podczas kryzysów humanitarnych. Innymi słowy, jest to pewien związek aktorów pomocy humanitarnej dający przewagę w kluczowych procesach logistycznych podczas wspomnianych kryzysów. Jak bowiem już wcześniej podkreślono, istnieje mnogość aktorów pomocy humanitarnej realizujących różnorodne funkcje podczas kryzysu humanitarnego. Jest to główny powód wyodrębnienia organizacji humanitarnych świadczących pomoc rzeczową i/lub techniczną z tej heterogenicznej grupy, co z kolei ukierunkowuje na badanie stanu bieżącego postulowanej sieci (w ramach percepcji tożsamości rzeczywistej) oraz potencjału sformalizowanego współdziałania (w ramach polimorficznych wariantów strategicznych). Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jest zatem syntezą naukowych programów badawczych zarządzania pomocą humanitarną, zarządzania siecią oraz zarządzania strategicznego i stanowi wariację sieci logistycznej. W ramach zakresu swojego funkcjonowania wspomniana sieć nadaje sens istocie humanitaryzmu, czyli *minimalizacji cierpienia poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego*, a także dostarczania dóbr pomocowych oraz gotowości do tego działania. Sieć ta uwzględnia ujęcie ekonomiczne z ograniczoną racjonalnością oraz społeczne z mozaiką wielopłaszczyznowych interakcji aktorów pomocy humanitarnej, które bazują na idei współdziałania wywodzącej się z prakseologii.

Istotą współdziałania jest dobrowolność (Stańczyk-Hugiet, 2011), która prowadzi do elastycznego wykorzystania potencjału poszczególnych aktorów w sieci celem bardziej trafnego spełniania potrzeb użytkowników końcowych (Dyduch i Bratnicki, 2015). Sieć konstituuje tzw. system bypassów, który przyczynia się do minimalizacji niepewności i daje potencjał do przetrwania sieci w stanie zagrożenia (Niemczyk, 2013, s. 142), co w przypadku kryzysów humanitarnych ma znaczenie fundamentalne. Interesującej poznawczo perspektywy ujęcia humanitaryzmu dostarczyła A. Skow-

rońska (2016, s. 17), która ulokowała pomoc humanitarną w sieci zależności wybranych grup aktorów pomocy humanitarnej, tj. między różnymi państwami oraz między państwami i organizacjami humanitarnymi. Z założenia wykluczyła możliwość tworzenia sieci zależności między organizacjami, tłumacząc to funkcjonowaniem w przestrzeni społeczno-prawnej. Jednakże swoje rozważania autorka osadziła wyłącznie w kategorii pomocy finansowej. Takie homogeniczne ujęcie pomocy humanitarnej dało podstawy do skoncentrowania się w głównej mierze na sektorze publicznym jako głównym koordynatorze realizowanych działań.

Sprawne współdziałanie może przebiegać w ramach umowy i koordynacji (relacja jest symetryczna) bądź na zasadzie podporządkowania się i hegemonii (relacja jest asymetryczna) (von Mises, 2011, s. 169). Koordynacja w humanitaryzmie spotkała się ze swoją własną interpretacją, która wskazuje, że podejście bazujące na koherencyjnej reakcji na kryzysy humanitarne maksymalizuje korzyści i minimalizuje straty, ale wymaga wspólnych, sformalizowanych strategii zaangażowanych stron (OCHA, 2003, s. 13). W tabeli 2.8 porównano cechy sprawnego współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych bazującego na kontrakcie ze związkami opartymi na hegemonii.

Tabela 2.8. Porównanie współdziałania logistycznego opartego na kontrakcie ze współdziałaniem opartym na hegemonii

Wyróżnik	Współdziałanie logistyczne bazujące na kontrakcie	Współdziałanie logistyczne oparte na hegemonii
Charakter relacji	symetryczna	asymetryczna
Możliwość podejmowania autonomicznych decyzji	wrodzona, z dużą siłą wpływu	wrodzona, z niewielkim wpływem
Strumienie popytu i podaży	dobrowolna wymiana dla osiągnięcia wspólnych celów	bierna partycypacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie (von Mises, 2011, s. 169-172).

W ujęciu prakseologii sprawność stanowi najszerze uogólnienie związane z celowością działania, kreuje postulaty zwiększania tej sprawności oraz bazuje na skuteczności (Oldanicka-Poczobutt, 2014), która jest jedną z kluczowych kategorii w sektorze humanitarnym. Ujmując to w ramy organizacyjne, można wyróżnić pojęcie prakseologii gospodarczej dotyczącej badania współdziałania (Kieżun, 1997), co tylko potwierdza uwikłanie prakseologiczne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Wspomniana skuteczność i idąca za nią sprawność są w pewnym stopniu subiektywne, dotyczą bowiem cudzego działania z oczekiwanymi rezultatami dla kogoś – zatem działanie jest związane z wyborem obarczonym precyzyjną preferencją. Natomiast projektowane dyrektywy praktyczne, jak prakseolodzy nazywają propozycję działań, powinny być pełne, zawierające cel, opis działania i bazujące na istniejących warunkach (Oldanicka-Poczobutt, 2014). W takiej postaci formułują zalecany sposób postępowania, co w optyce badanego zjawiska wiąże się ze wskazaniem określonych stanów docelowych, tworzących model optymalizacyjny (za: Nowak, 1977). Interesującego po-

znawczo spostrzeżenia dostarczył także M. Brzeziński (2010), który w odniesieniu do prakseologicznie rozumianej sieci logistycznej w wojsku zauważył, iż dotyczy ona relacji „między całością a elementami, mówiąc o przyczynianiu się tych ostatnich do prowadzenia całości”, oraz że „sieć logistyczna może i powinna przyczyniać się do powodzenia wszystkich jej uczestników”, co stanowi *clou* sieci badanej przez autora monografii.

Współdziałanie konstytuujące sieć może być z jednej strony bardziej sformalizowane, ale również nienazwane i niespisane (Stańczyk-Hugiet, 2011). Ma to zasadnicze znaczenie dla przyjęcia pewnych założeń metodycznych w badaniu sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Jak wynika bowiem z charakterystyki naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną zaprezentowanego w rozdziale 1, działania humanitarne cechują się ulotnym stanem ducha, brakiem formalizacji, chaotyczną strukturą oraz występowaniem w warunkach skrajnej niepewności. Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, stanowiąca wyższy wymiar humanitarnego łańcucha dostaw, bazuje na analogicznych cechach, które dotąd rozpatrywały działania transportowe i magazynowe w sposób dość zatamizowany. Istnieje zatem potrzeba poszukiwania sposobów formalizacji podejmowania wspólnych inicjatyw, wśród których wyróżnić należy usieciowienie współdziałania logistycznego. Przyjęcie naukowego programu badawczego zarządzania siecią do wyjaśniania tych zjawisk powoduje, że podstawową jednostką analizy stają się relacje międzyorganizacyjne, ich strategiczne ukierunkowanie zaś warunkuje formalizację, a w konsekwencji sprawność funkcjonowania sieci.

2.3.3. Tożsamość sieci

Konstrukt tożsamości sieci, który został wstępnie ukazany w monografii przy okazji charakterystyki terminów i koncepcji wykorzystywanych w badaniu sieci biznesowych (zob. podrozdział 2.1), wymaga doprecyzowania i osadzenia w literaturze przedmiotu. Głównym źródłem inspiracji do konceptualizacji konstruktu tożsamości sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych była monografia S. Stańczyk pt. *Tożsamość ekosystemu biznesu* (2018), która stanowi mozaikę różnorodnych perspektyw dotyczących tożsamości grupujących uzupełniające się podejścia i terminy. O ile autorka skoncentrowała swoją uwagę na ekosystemach biznesu, które są systemami energetycznie otwartymi, samoregulującymi i ewoluującymi, a przez to tworzącymi sieć wzajemnych powiązań (Stańczyk, 2018, s. 66-70), o tyle w optyce przedmiotu badania niniejszej monografii można odnaleźć liczne analogie ukierunkowane na sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Bazowanie na relacjach w sieci bowiem jest w pewnym sensie wspólnym „przeznaczeniem” podmiotów uczestniczących (Huemer i in., 2004). Powyższe rozumienie ekosystemu biznesu¹⁹ jest zbliżone do koncepcji „stakeholders, sieci międzyorganizacyjnych, kla-

¹⁹ Tak rozumiane ekosystemy biznesu zostały wykreowane przez J.F. Moore’a (1996) w odniesieniu do wzajemnego oddziaływania podmiotów gospodarczych.

strów, modeli biznesu czy aliansów”, zatem uzasadnione w ujęciu przedmiotu badania w monografii. Esencją tych ekosystemów są organizacje wpływające na procesy koewolucyjne (Stańczyk, 2018, s. 67, 96-97), tj.:

- organizacje kluczowe (*keystones*), które odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu i egzystencji ekosystemu oraz stanowią wskaźnik jego trwałości i rozwoju,
- organizacje wiodące (*flagships*), które pełnią funkcję charyzmatycznych symboli, wpływając na sytuację pozostałych organizacji w ekosystemie,
- dominatorzy (*dominators*), którzy partycypują w korzyściach płynących z funkcjonowania w ekosystemie, eksploatują zasoby pozostałych organizacji, ale mają postawę *stricte* drapieżną, cechując się antyspołeczną postawą i brakiem dzielenia się korzyściami,
- niszowi gracze (*niche players*), stanowiący większość organizacji w ekosystemie, z zauważalną swobodą wejścia i wyjścia z jego struktury.

Organizacje mogą odgrywać różne role i multiplikować swoje możliwości, np. organizacja w ekosystemie może być jednocześnie *keystone* i *flagship*, choć nie jest to konieczne i nie stanowi reguły. Powyższe rozróżnienie na role i funkcje w ekosystemie biznesu można przyjąć w ramach sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, co pozwoli na rozróżnienie podmiotów członków sieci o charakterze²⁰ kluczowym (*keystones*), wiodącym (*flagships*), dominującym (*dominators*) oraz niszowym (*niche players*). Ich znaczenie dla sieci można definiować analogicznie jak w przypadku miejsca i roli poszczególnych grup aktorów pomocy humanitarnej (zob. punkt 1.2.2).

Sama identyfikacja organizacji bazuje na tożsamości społecznej, która jest istotna w ujęciu funkcji pełnionych w organizacji (Jones i Volpe, 2011). Zagadnienie tożsamości jest różnorodnie omawiane w literaturze, w postaci m.in. pojęcia tożsamości sieciowej, tożsamości w sieci oraz tożsamości sieci (szerzej w: Stańczyk, 2018). Zależności terminologiczne, tym bardziej w ujęciu istoty obszarów badawczych, sprowadzają się głównie do zagadnienia tożsamości indywidualnej, multitożsamości oraz wzajemnych relacji między tożsamościami (Stańczyk, 2018, s. 111). Adaptując ujęcie tożsamości ekosystemu biznesu do sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, należy stwierdzić, że tożsamość badanej sieci stanowi:

- zbiorową tożsamość skoncentrowaną na tworzeniu wspólnej wartości za pomocą celów, identyfikacji oraz infrastruktury (za: Pera i in., 2016; Thomas i Autio, 2014),
- zestaw cech wspólnie i zgodnie postrzeganych przez poszczególne węzły sieci jako „wyróżniające, centralne, mniej lub bardziej trwałe” (Stańczyk, 2018, s. 118 za: Human i Provan, 2000),
- korelację tożsamości uczestników sieci, rozumianej jako postrzegana atrakcyjność pełnienia funkcji partnera w sieci w oparciu o relacje międzyorganizacyjne (za: Partanen i in., 2020),
- podstawę trwania i rozwoju sieci, wyznaczając jej granice (Stańczyk, 2018, s. 125).

²⁰ Wspomniane kategorie zostaną uwzględnione przy charakterystyce metodyki badania w rozdziale 3 oraz w analizie tożsamości sieci przeprowadzonej w rozdziale 4.

Innymi słowy, tożsamość sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jest percepcją tych organizacji bazującą na występujących relacjach z aktorami pomocy humanitarnej w obszarze działań transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych do osób poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego. Tożsamość tej sieci stanowi zatem wspólne i zgodne postrzeganie aktorów w sieci w odniesieniu do działań kluczowych w obszarze współdziałania logistycznego, a przez to celowo i selektywnie dobranych. Sieci relacji bowiem są fundamentem tożsamości samej organizacji (Jones i Volpe, 2011), co daje możliwość ekstrapolowania na kategorię sieci pomimo faktu, że na poziomie sieci jest mniej jasne, kto pełni funkcję konkurenta, a kto niekoniecznie tę funkcję realizuje (Huemer i in., 2004). Taki obraz sytuacji wskazuje, iż w ramach naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną w ujęciu ekonomicznym to nie konkurujące podmioty walczą o równowagę w sektorze humanitarnym, lecz podmioty usieciowione, które wciąż cechują się ograniczoną racjonalnością. Jak dostrzegła S. Stańczyk (2018, s. 111), współcześnie „dominuje pogląd, że na poziomie sieci ma zastosowanie ta sama logika co na poziomie organizacji, a tworzenie tożsamości zbiorowej, czy to organizacji, czy sieci, wymaga, żeby uczestnikom przyświecała ta sama wizja”. W optyce podmiotu badania monografii, tj. sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, wskazany pogląd jest kluczowy dla poprawnego rozumienia i badania tożsamości tej sieci.

Odrębnej charakterystyki w ujęciu tożsamości wymaga pojęcie granic badanej sieci, które nakreślane są przez obserwatora zewnętrznego (Stańczyk, 2018, s. 117). W związku ze specyfiką sektora humanitarnego oraz roli, jaką odgrywają organizacje humanitarne w działaniach pomocowych, a także z ulotnym charakterem działań i brakiem formalizacji, granice tej sieci są rozmyte (płynne), a sama sieć cechuje się postacią zdepersonalizowaną. Tym samym działania są ukierunkowane na pomoc osobom poszkodowanym wskutek kryzysów humanitarnych (personalizacja beneficjentów), ale z perspektywy nie zarządzających organizacjami pomocowymi, lecz organizacji *sensu stricto*. Przyjęcie optyki węzła sieci skutkuje badaniem zachowania organizacji w sieci w kontekście relacji logistycznych. Tożsamościową ideą sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jest zatem percepcja tożsamości sieci jako własnej tożsamości organizacji. W tej optyce badana sieć nie jest sumą tożsamości indywidualnych. Ma to znamienne znaczenie w obszarze poziomów analizy, uwzględnianie bowiem relacji współpracy i konkurencji (w przedmiocie badania dotyczy to sumarycznie współdziałania) jest postulowane w ramach łączenia konstruktów tożsamości organizacji oraz sieci międzyorganizacyjnych. To „populacja jest formą, która istnieje lub jest realizowana w określonym systemie, a organizacja jest adaptującym się obiektem analizy”, co potwierdza, że nie powinno się zawężać danej sieci wyłącznie do granic geograficznych, politycznych, rynkowych czy produkcyjnych (Stańczyk, 2018, s. 113). Skoro w obrębie sieci istnieje zgoda co do postrzegania celów oraz potrzeba współdziałania (Human i Provan, 2000), to należy skonstatować, że granice sieci są definiowane poczuciem przynależności do tej sieci. Pozwala

to nieco uporządkować problematykę płynnych granic sieci, która została omówiona we wcześniejszej części niniejszego rozdziału. S. Stańczyk (2018, s. 114, 117) postrzega to określa mianem identyfikacji, która w przypadku wzrostu znaczenia osadzenia i współzależności podmiotów odnosi się do sytuacji referencyjności wspólnych wierzeń uczestników organizacji wobec cech, wartości, misji, celów, symboli, produktów (Pratt, 1998; Stańczyk, 2018, s. 115).

Sama analiza tożsamości sieci da możliwość analizy problemu jej granicy, „[k]iedy jednak sieć jest niedookreślona i jej uczestnicy nie mogą łatwo znaleźć jej granic, nie mogą posługiwać się kategoryzacją cech, co wynika z trudności porównania się z innymi. W tym przypadku można budować identyfikację sieciową poprzez socjalizację i nadawanie sensu wspólnemu systemowi wartości, norm oraz wzorów zachowań obowiązujących w danej zbiorowości, a także nadawanie sensu działaniom” (Stańczyk, 2018, s. 125, 127). Potrzeba uporządkowania poczynań oraz poszukiwania sposobu badania sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych skutkuje przyjęciem struktury rozważań zgodnych z powyższą konstatacją S. Stańczyk. Perspektywa tożsamości badanej sieci ukierunkowuje na nadawanie sensu wspólnym wartościom (minimalizacja cierpienia poszkodowanych) oraz działaniom (poprzez dostarczanie dóbr pomocowych oraz gotowości do ich dostarczania) w ramach sieci współdziałania logistycznego. Pożądane i postulowane przez autora monografii formalizacja oraz ukierunkowanie strategiczne są bowiem traktowane jako ważne dla podniesienia wydajności funkcjonowania organizacji w sieci (za: Partanen i in., 2020).

B.E. Ashforth i F.A. Mael (1989) wyróżnili trzy obszary badań identyfikacji sieciowej, tj. identyfikację indywidualną, identyfikację relacyjną oraz identyfikację społeczną. Pierwsza mówi o identyfikowaniu się organizacji ze sobą w ramach sieci, druga dotyczy identyfikacji ze zdefiniowanymi relacjami sieciowymi, natomiast trzecia odnosi się do identyfikacji z całą siecią jako wyróżniającym się konstruktem. Optyka badań sieci współdziałania logistycznego bazująca na *stricte* zdefiniowanych relacjach w ramach działań transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych wpisuje się w obszar identyfikacji relacyjnej. Eksploracja tego zagadnienia uzasadnia możliwość oceny wskazanych relacji przez organizacje humanitarne, które będą się identyfikować z określonymi poziomami relacji w badanej sieci. Uwypukli to rolę poszczególnych organizacji, tj. *keystones*, *flagships*, dominatorów i graczy niszowych, a w perspektywie strategicznej pozwoli na określenie znaczenia węzłów sieci – w ramach metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji da to możliwość identyfikacji i oceny czynników istotnych dla badanego zjawiska. Będzie to jednocześnie definiować percepcję tożsamości rzeczywistej odpowiadającej na pytanie *jak jest?*, aniżeli na percepcję tożsamości idealnej, ukierunkowanej na pytanie *jak być powinno?* (Stańczyk, 2018, s. 116). Innymi słowy, percepcja tożsamości rzeczywistej pozwoli na ocenę stanu zastanego, przeszłego, wspólnie postrzeganych cech wyróżniających, bazujących na współdziałaniu logistycznym, czyli wykreuje obraz przeszłości sieci. Z drugiej strony, percepcja tożsamości idealnej wymaga określenia stanu docelowego, który sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych powinna osiągnąć (mo-

del optymalizacyjny w ujęciu idealizacyjnej teorii nauki). Ten obszar będzie przedmiotem rozważań w ramach kreowania strategii badanej sieci. Aby utrzymać równowagę w rozumieniu tożsamość sieci (a konkretniej percepcja tożsamości rzeczywistej) oraz strategia sieci (uwzględniająca percepcję tożsamości idealnej) (za: Czakon, 2020a, s. 143-174; Henneberg i in., 2006; Kaplan, 2008; Narayanan i in., 2011), opracowane zostaną modelowe stany docelowe sieci²¹. Dzięki temu metoda idealizacji i stopniowej konkretyzacji znajdzie swoje pełne odzwierciedlenie w utrzymaniu tej równowagi, w której poprzez utworzenie modelu idealizacyjnego autor będzie miał możliwość opracowania modelu optymalizacyjnego.

Reasumując, badanie tożsamości sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jest poszukiwaniem jej identyfikacji na bazie relacji transportowych i magazynowych podczas działań dystrybucyjnych w sytuacji kryzysów humanitarnych. Bazowanie na relacjach *a priori* eksplikuje tożsamość relacyjną ukierunkowaną na percepcję tożsamości rzeczywistej. Wspólne postrzeganie celów, a także zgodność w przesłankach i czynnikach współdziałania logistycznego są *modus operandi* podejmowania wspólnych inicjatyw, dając widzialne lub niewidzialne poczucie przynależności w ramach płynnych granic badanej sieci. Wniosek ten ma znaczenie znamienne, należy bowiem pamiętać, iż „sieć jest konstruktem dynamicznym, zmiennym w czasie, jej granice nie są wyraziste, a czasem nawet brakuje kluczowych firm, z którymi można by się identyfikować. Oznacza to, że horyzont sieciowy aktora sieci zmienia się, a granica sieci jest arbitralna i zależy od aktualnej podzielanej percepcji sieciowej, odnoszącej się do co najmniej dwóch bliskich sobie organizacji” (Stańczyk, 2018, s. 116 za: Human i Provan, 2000).

Relacje współdziałania logistycznego osadzone są w naukowych programach badawczych zarządzania siecią oraz zarządzania strategicznego²², a samo badanie dotyczy organizacji humanitarnych wchodzących w różnorodne relacje niepodlegające badaniu, które kompleksowo tworzą sieć podmiotów. Osadzenie rozważań na gruncie relacji konstytuuje relacyjną perspektywę na badane zjawisko (za: Zakrzewska-Bielawska i in., 2023), stąd ukierunkowanie na relacje w obszarze współdziałania transportowego i magazynowego podczas dystrybucji dóbr pomocowych w sytuacji kryzysów humanitarnych. W efekcie badanie tożsamości sieci będzie *de facto* korespondować z identyfikacją roli poszczególnych podmiotów (aktorów pomocy humanitarnej) współpracujących z organizacjami humanitarnymi. W tej optyce tożsamość sieci będzie wynikać z pośrednio wskazanych tożsamości aktorów pomocy humanitarnej, z którymi współdziałają logistycznie organizacje humanitarne. Dlatego też lider lub liderzy badanej sieci będą kształtować jej tożsamość, co pozwoli skorelować ścieżki kształtowania się tożsamości w sieci przez aktorów pomocy humanitarnej z jej percepcją rzeczywistą. Przyjęcie właściwego poziomu analizy tożsamości ma w tym

²¹ Szerzej o metodyce formułowania strategii sieci w podrozdziale 3.3, natomiast konstrukcja i ocena wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zostanie przeprowadzona w podrozdziałach 5.2 i 5.4.

²² Zagadnienie to zostanie szerzej omówione w podrozdziale 2.4.

ujęciu znaczenie fundamentalne²³. Badanie tożsamości może przyjąć następujące postaci: mikro (badana będzie tożsamość organizacji humanitarnej w sieci), mezo (ukierunkowane na tożsamość sieci) oraz makro (analiza będzie dotyczyć mnogości wielowariantowych i wielopoziomowych relacji, konstytuując sieć sieci).

W związku z koncentracją na specyficznej formie relacji, jaką jest współdziałanie logistyczne organizacji humanitarnych, badania w monografii będą się skupiać na analizie mikro i mezo, które z jednej strony pozwolą zobrazować percepcję rzeczywistą sieci z perspektywy organizacji humanitarnych, a z drugiej strony sieci jako całości w ramach kształtowanych sieciowych relacji współdziałania logistycznego.

2.4. Strategia w ujęciu sieciowym

Strategia odgrywa zasadniczą rolę w rozwoju organizacji i jest interesującą poznawczo oraz wymierną praktycznie antecedencją w ewolucji sieci. Naukowy program badawczy zarządzania strategicznego daje solidne fundamenty teoretyczne, metodyczne i empiryczne dla badania dynamicznych zmian międzyorganizacyjnych w ujęciu strategicznym. Strategia *sensu stricto* jest kategorią towarzyszącą ludzkości od zarania dziejów. Przegląd wybitnych strategów dokonany przez W. Czakona (2020a, s. 131-132) czy w logistycznym ujęciu przez J. Witkowskiego (2020) dowodzi, że centralnym pojęciem w strategii jest człowiek, który na bazie własnych percepcji dokonuje wyborów i ponosi konsekwencje podjętych decyzji. Strategia ma zastosowanie zarówno wojskowe, polityczne, gospodarcze, jak i społeczne. Zatem wpisuje się także w społeczny nurt logistyki, który został zaprezentowany w rozdziale 1, dając przeto perspektywę ujęcia działań humanitarnych w ramy strategiczne. W przedsięwzięciach humanitarnych, podobnie jak w organizacjach, mamy do czynienia z legitymizacją społeczną, koniecznością podejmowania trudnych decyzji, szeroką gamą aktorów (w tym przypadku pomocy humanitarnej), reprezentacją interesów grup nacisku, a przy tym z wybieralnością stanowisk czy strukturą władzy. Ten przekrój różnorodnych ujęć w pojmowaniu humanitaryzmu wynika wprost z charakteru naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną, który może być rozpatrywany w ujęciu ekonomicznym i społecznym, co zostało wskazane w punkcie 1.1.3.

Zarządzanie strategiczne pozwala ustalić mechanizmy reakcji, antycypacji i adaptacji do okoliczności zewnętrznych organizacji oraz sieci. Istnieje szeroka gama podejść do ujęć strategii w naukach o zarządzaniu i jakości (m.in. Ackoff, 1974; Ansoff, 1976; Chandler, 1962; de Wit i Meyer, 2007; Gierszewska i Romanowska, 2001; Krupski, 1993; Mintzberg, 1979; Obłój, 1993). Przykładowo G. Gierszewska i M. Romanowska (2001, s. 17-20) wyodrębniły siedem szkół myślenia strategicznego, tj. harwardzką, planowania strategicznego, pozycjonowania macierzowego, ilościową, behawioralną, systemową oraz inkrementalistów. Natomiast przyjęcie paradygmatu siecio-

²³ Szerzej o dookreślanie poziomu analizy w (Stańczyk, 2018, s. 113-114).

wego jako postulowanego do wyjaśnienia zawłości współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych utorowało możliwość rozróżnienia i adaptacji dwóch alternatywnych nurtów zarządzania strategicznego wobec ortodoksyjnych czy mainstreamowych szkół, tj. normatywnego i behawioralnego (tab. 2.9). Różne reakcje organizacji humanitarnych na szanse i zagrożenia płynące z otoczenia są dowodem obierania odmiennych ścieżek rozwoju cechujących się niekiedy zbieżnymi celami, ale realizowanymi w turbulentnym otoczeniu wypełnionym niepewnością. Rodzi to zasadniczo pytania o motyw wybrania konkretnej strategii działania.

Tabela 2.9. Adresowanie wyzwań strategicznych w nurtach normatywnym i behawioralnym

Problem	Nurt normatywny	Nurt behawioralny
Racjonalność	Racjonalny decydent – każdy menedżer ma taką samą wiedzę, rozumie w ten sam logiczny sposób i zmierza do tych samych celów	Racjonalność ograniczona – wiedza każdego menedżera jest niekompletna, zdolność analizy bywa różna, preferencje są niepewne, lista opcji strategicznych jest niepełna, wybór strategii jest niejasny
Obiektywizm	Otoczenie jest obiektywne – względnie stabilne, z możliwością obiektywnego odkrycia cech strukturalnych i dynamicznych	Otoczenie jest tworzone – decydenci wyodrębniają, porządkują i ignorują pozornie obiektywne cechy otoczenia, tworząc subiektywne różnice percepcji
Optymalność	Istnieje optymalne rozwiązanie problemów strategicznych – maksymalizacja użyteczności jest możliwa w zadanych, identyfikowalnych warunkach, spośród skończonego i zdefiniowanego zbioru opcji	Problemy strategiczne są szczególnie złożone – istnieje głęboka niepewność dotycząca przyszłych stanów otoczenia, alternatywne ścieżki działania nie są jasno określone, istnieją współzależności między wyborami
Bodźce do działania	Działanie strategiczne wynika racjonalnie z uwarunkowań strukturalnych sektora i otoczenia ogólnego	Działanie strategiczne wynika z percepcji otoczenia oraz organizacji, a percepcja jest specyficzna dla każdego menedżera
Trafność postrzegania	Istnieje jeden podzielany przez wszystkich menedżerów sposób dopasowania firmy do warunków otoczenia	Menedżerska percepcja otoczenia i organizacji jest nietrafna. Dodatkowo różnice percepcji między menedżerami są tak znaczące, że stosowanie uśrednionych miar wydaje się pozbawione sensu
Agencja	Menedżerowie realizują obiektywnie istniejący interes organizacji w polu uwarunkowań wyznaczonych przez interesariuszy	Menedżerowie przedkładają swój indywidualny interes, a także interes własnej grupy, nad interes organizacji

Źródło: (Czakon, 2020, s. 136).

Skorelowanie nurtów normatywnego i behawioralnego z paradygmatem sieciowym zostanie omówione w kolejnych dwóch punktach podrzdziału. Niemniej odrębnej charakterystyki wymaga wyjaśnienie adresowanych wyzwań strategicznych

zaprezentowanych w tab. 2.9. Nurt behawioralny sam w sobie jest uwikłany w wartościowanie i odbiega od obiektywizmu wskutek bazowania na indywidualnej percepcji menedżerów. Nie oznacza to jednak, że w ramach tego nurtu nie jest możliwe dążenie do obiektywizmu i poznania rzeczywistej istoty projektowanej strategii. Twardy rdzeń obu nurtów, normatywnego i behawioralnego, wiąże się z podejmowaniem działań strategicznych wobec istniejących wyzwań. Sposób ich adresowania, czy to uwikłany w wartościowanie vs dążący do neutralności aksjologicznej, czy obiektywny vs intersubiektywny, jest przedmiotem rozważań w ramach pasa ochronnego tych nurtów. W każdym razie w obu przypadkach można dążyć do pluralizmu epistemologicznego w ujęciu strategii teoriiotwórczej, co daje możliwość łącznego stosowania metod ilościowych i jakościowych w badaniu zjawiska oraz przyjęcia postawy dążenia do obiektywizmu (strategia funkcjonalizmu), mimo interpretatywnego charakteru zjawiska (strategia interpretatywizmu).

K. Obłój (2009) skonstatował, że daremne jest poszukiwanie jednoznacznej definicji strategii, istotne są bowiem bardziej cechy dobrej strategii. Natomiast trzon pojęciowy zawiera pewien wzór wyborów, które podejmuje kierownictwo naczelne, wykorzystując zasoby organizacji oraz szanse otoczenia, aby poprawić efektywność działania. Projektowanie relacji wymaga poszukiwania sposobów kreowania strategii osadzonej w paradygmacie sieciowym. Z pomocą przychodzi koncepcja strategii sieci, która według W. Czakona (2015a, s. 70) ma dwie główne cechy, tj. jej zbiorowy zasięg włączający wiele różnorodnych podmiotów do struktury sieci oraz koncentrację na wspólnym tworzeniu wartości mimo istnienia pewnej konkurencji w jej tworzeniu. Co ciekawe, specyficznego rozumienia analizy sieci społecznych dostarczyli E. Otte i E. Rousseau (2002), którzy stwierdzili, że jest ona strategią badania struktur społecznych. Stosowanie aparatu metodycznego zarządzania strategicznego oraz zakresu paradygmatu sieciowego poszerza nurt badań nad zarządzaniem łańcuchem dostaw, w którym poszczególne ogniwa poprzez strumienie rzeczowe, finansowe i informacyjne kreują wartość dla klienta końcowego. W ujęciu koncepcji humanitarnego łańcucha dostaw wspomniana wartość odnosi się do produktów i usług o charakterze *stricte* humanitarnym (Marcinkowski, 2019, s. 31-39; Marcinkowski, 2017). Strategia sama w sobie jest także postacią modelu optymalizacyjnego, który umożliwia zastosowanie metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji w obranym problemie badawczym. Tematyka ta wiąże się także z omówionym przez A. Zakrzewską-Bielawską (2016) paradoksem eksploatacji w zarządzaniu strategicznym.

Dwa kolejne punkty podrozdziału będą stanowiły omówienie nurtów normatywnego i behawioralnego zarządzania strategicznego z próbą ich skorelowania z siecią współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Działanie to wynika bezpośrednio z obranej przez autora monografii postawy badawczej, w której założył on samoświadomość i otwartość paradygmatyczną, a przez to dopuszczanie rozwiązań odmiennych niż pierwotnie zakładane. W badaniu wspomnianej sieci autor postuluje wykorzystanie nurtu behawioralnego zarządzania strategicznego, przy czym nie wyklucza *a priori* potencjału płynącego z nurtu normatywnego. Dodatkowo zasadne jest

zestawienie postawionych założeń dotyczących obranego nurtu zarządzania strategicznego z istniejącymi strategiami sieci międzyorganizacyjnych, które zostały zbiorczo omówione przez E. Stańczyk-Hugiet (2012b, s. 249-270), co będzie przedmiotem krótkiej refleksji w punkcie 2.4.2.

2.4.1. Normatywny nurt zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne w podejściu normatywnym pozwala zdefiniować obraną strategię działania organizacji (także sieci) w postaci jej opracowania, wyboru i wdrożenia (Czakon, 2020a, s. 134). Wykorzystuje się do tego różnorodne techniki i narzędzia, które zbiorczo łączą się w rozmaite szkoły zarządzania strategicznego. Wśród nich wyróżnić można m.in. szkołę planistyczną, projektowania strategii oraz modernistyczną.

W procesie zarządzania strategicznego w ujęciu szkoły planistycznej wyróżnia się liniową procedurę planowania strategicznego w postaci analizy strategicznej, definiowania celów strategicznych, wyboru strategii oraz realizacji strategii (Kaleta, 2000, s. 40). Kolejność etapów tej procedury ma znaczenie zasadnicze dla całego procesu, stąd pojawiają się wśród badaczy dyskusje nad określaniem wizji, misji czy celów, a także analizą otoczenia organizacji i iteracyjności analiz dla odniesienia sukcesu strategicznego organizacji (Kaleta, 2015, s. 154).

Z kolei szkoła projektowania strategii, której inicjatorem był H. Mintzberg²⁴, bazuje na racjonalności decydenta i uwzględnia uprzednią analizę organizacji i jej otoczenia poprzez gromadzenie informacji wejściowych, formułowanie strategii i wariantów strategicznych, wdrażanie strategii i jej kontrolę (Czakon, 2020a, s. 134-140). Sam proces zarządzania strategicznego jest spójny, uporządkowany i sekwencyjny. Wspomniana racjonalność jest rozumiana w szerokim ujęciu definiowania celów, gromadzenia informacji i podejmowania decyzji, czyli szerzej niż wyłącznie racjonalny ekonomicznie *homo oeconomicus*.

Natomiast modernistyczna koncepcja zarządzania strategicznego kwestionuje powyższe uporządkowanie, bazując na idei złożonej i wielopłaszczyznowej rzeczywistości o utrudnionej przewidywalności, przez co wprowadzającej stosunkowo niekonwencjonalne i nieschematyczne podejście oparte na filozofii działania ukierunkowanej na pragmatyzm (Kaleta, 2015, s. 154). Emergentna, dynamiczna, doraźna, niesformalizowana i nieustrukturyzowana to cechy, które mogą być przypisane istniejącej sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, które determinowałyby stosowanie aparatu metodycznego modernistycznej koncepcji zarządzania strategicznego. Nurt badań nad współdziałaniem podmiotów podczas kryzysów humanitarnych pozwala eksplorować nowatorskie formy współpracy, które trudno ująć

²⁴ Szerzej o szkole projektowania strategii (*design school*), wraz z propozycją prostego modelu łączącego wewnętrzne atrybuty organizacji z szansami i zagrożeniami płynącymi z otoczenia, w (Mintzberg, 1990).

w ramy myślenia konwencjonalnego możliwego do osadzenia w ramach planistycznej koncepcji zarządzania strategicznego. Taka deklaracja autora monografii oznacza przyjęcie dalszej potrzeby badań nad eksploracją pojęć i metod postępowania tej niekonwencjonalnej i nieschematycznej szkoły zarządzania strategicznego. Tym bardziej że strategia sieciowa cechuje się pewną dychotomią, jak to bowiem ujął J. Niemczyk (2013), prowadzi „od współpracy do konkurencji”.

Literatura eksponuje cztery główne strategiczne orientacje biznesowe, które wprost odnoszą się do sieci, tj. pozyskiwanie, rozprowadzanie, uczestnictwo oraz tworzenie i obsługę (Mazurek, 2016). Nie zwalnia to jednak z konieczności precyzyjnego formułowania strategii sieci tymczasowej (jak można ująć sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych), która to z powodu rozległości problemu przyczyn i skutków, zwłaszcza w niepewnym otoczeniu, eksponuje atomizację potencjalnych scenariuszy lub wariantów strategicznych. Rozpatrywanie tych zjawisk wpisuje się w istniejący nurt w naukach o zarządzaniu i jakości, który wskazuje, że zarządzanie strategiczne „spełnia warunek niedopasowania teorii do praktyki” (Czakon, 2011). Sieci stanowią pewne wyzwanie dla zarządzania strategicznego, zwłaszcza w postaci potencjału identyfikacji wyzwań w obszarze formułowania, implementacji i realizacji strategii sieci (Suszyński, 2015, s. 428). Sama analiza zbiorowości ma w zarządzaniu strategicznym bogate tradycje, jednak nie wykorzystuje w pełni założeń strukturalizmu (Czakon, 2011). Na tej kanwie R. Trzaska (2016) dostarczył interesujących poznawczo spostrzeżeń w odniesieniu do cech strategii organizacji sieciowej. Są one zasadniczymi wyróżnikami definiującymi podejście sieciowe w formułowaniu strategii, tj. system powiązań optymalizujący działania na rynku oparty na kooperacji i zaufaniu, zmniejszone oddziaływanie bliskości geograficznej węzłów w sieci, zwiększony stopień specjalizacji węzłów w sieci, możliwy brak koherentnego położenia i zdefiniowanego sektora działania, endogeniczna akumulacja kapitału, brak wspólnego cyklu życia węzłów w sieci, brak wspólnego mechanizmu zarządzania rozwojem, budowanie kapitału relacyjnego, nieustanny brak stabilności sieci, mnożenie wzajemnych zależności węzłów w sieci, jednoczesne zaangażowanie w działania konkurencyjne i kooperacyjne przez węzły w sieci.

Perspektywa strategiczna w funkcjonowaniu sieci może być także związana z aliansami strategicznymi. Interesujące poznawczo badania w tym obszarze przeprowadził R. Gulati (1998), definiując alians strategiczny jako „dobrowolne porozumienia między firmami dotyczące wymiany, współdzielenia lub wspólnego rozwoju produktów, technologii lub usług”, które pojawiają się z powodu różnorodnych celów, przybierają rozmaite formy i – przede wszystkim – występują ponad wertykalnymi i horyzontalnymi granicami. Wskazany autor podkreślił, iż osadzenie strukturalne (*structural embeddedness*) organizacji wpływa na sukces aliansów strategicznych, natomiast sieci społeczne są wartościowym kanałem informacji mającym implikacje behawioralne i wynikowe, dostarczając organizacjom uczestniczącym w aliansie szanse rozwojowe oraz narzucając pewne ograniczenia. Sieć społeczna *sensu stricto* otwiera możliwości zawierania nowych sojuszy uzależnionych od rodzajów i częstotliwości

relacji. Zasadniczą rolę odgrywa przy tym relatywna bliskość organizacji w sieci (*proximity*) determinująca strukturę zarządzania aliansem strategicznym (Gulati, 1998). Różnorodność pojmowania sieci społecznych i międzyorganizacyjnych, przyjęta perspektywa badawcza współdziałania logistycznego oraz ukierunkowanie poznawcze na eksplorację strategicznych powiązań sieci niesformalizowanych (i ich formalizację), nieustrukturyzowanych i wysoce zdecentralizowanych, umożliwiają pluralizm badawczy w definiowaniu i formułowaniu wariantów strategicznych sieci. Alians strategiczny stanowi jeden z wariantów perspektywy sieciowej, umożliwiając badanie jego formowania się, zarządzania, ewolucji, efektów oraz korzyści z nich płynących, przy czym *per se* wykracza poza ramy niniejszej monografii.

Sieciowe ujęcie strategii ma bezpośrednie konsekwencje dla procesu zarządzania strategicznego i bywa nazywane ekosystemem biznesu lub siecią biznesową, która definiuje role poszczególnych aktorów, ich relacje oraz granice otoczenia (Czakon, 2015a, s. 70-71). Taki ekosystem biznesu ma w swoim składzie znaczną liczbę organizacji, cechuje się współzależnością i powiązaniami, a jego atrybutem jest koewolucja (Peltoniemi, 2006). Formułowanie strategii, która uwzględnia kontekst relacji międzyorganizacyjnych, włącza w proces konteksty zewnętrzne, a przez to „poszukiwanie nowych konfiguracji w relacjach z innymi i w rezultacie budowania takich powiązań międzyorganizacyjnych, które nie tylko zredukują ryzyko, ale i pozwolą na uzyskiwanie szczególnych korzyści” (Stańczyk-Hugiet, 2011). Tak wyeksponowane ujęcie formułuje wspomnianą wcześniej metaforę ekosystemu biznesu, która w rzeczywistości biznesowej kreuje wartość dla jego uczestników poprzez możliwość komercjalizacji dóbr i usług dzięki relacjom horyzontalnym (Stańczyk-Hugiet, 2015, s. 398).

Eksploracja założeń strategicznych paradygmatu sieciowego w ujęciu ekosystemu biznesu ukazuje dominującą w tradycyjnym ujęciu pozycję identyfikowania organizacji flagowych, orkiestratorów, hubów, które są synonimami przejawów przywództwa sieciowego (Czakon, 2012). W literaturze dostrzec można także inne określenia archetypów ról, takich jak kluczowy gracz, dominator czy gracz niszowy, co uzupełniając definiuje rolę strategiczną aktora (Iansiti i Richards, 2006)²⁵. Niezadowolenie z istniejącego stanu wiedzy wpłynęło na nowe, szersze ujęcie rozpatrywanego zjawiska, ewoluujące w kierunku identyfikacji roli operatorów poszczególnych ogniw i strategii przez nich realizowanych, zwłaszcza w kontekście zależności i podporządkowania (Czakon, 2015a, s. 71). Ekspozuje to ukierunkowanie na odejście od koncentracji na wyniku końcowym – produkcie na rzecz sieci wartości (Adner, 2006). W tym metaforycznym ekosystemie biznesu znana jest rola architekta, natomiast istnieje deficyt poznawczy roli, miejsca i znaczenia pozostałych uczestników – aktorów. Architekt, odgrywający rolę kluczowego gracza w niepewnym i turbulentnym otoczeniu, ma predyspozycje do kontroli węzłów ekosystemu oraz do dzielenia się posiadaną wiedzą (Stańczyk-Hugiet, 2015, s. 402-403). Natomiast aktorzy w ekosystemie, z racji pełnionej przez siebie funkcji strategicznej, współdziałają z architektem. Przy czym zauważalny jest deficyt

²⁵ Temat ten był poruszony w punkcie 2.3.3.

badania nad rolą i miejscem aktorów w strukturze ekosystemu. Jak bowiem wskazał W. Czakon (2015a, s. 71) „w dzisiejszej postaci ekosystemy biznesu opisywane są wyłącznie ze względu na współdział w tworzeniu wartości, tj. operatorów poszczególnych działań w łańcuchu wartości i dyrygentów całości, pomijając przy tym w znacznym stopniu zawłaszczanie, a tym bardziej zawłaszczanie nieproporcjonalne do udziału w tworzeniu wartości”. Wspomniane ekosystemy biznesu mogą być analogicznie rozpatrywane jak postulowane przez autora monografii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Prakseologiczne ujęcie rozległego problemu przyczyn i skutków dystrybucji pomocy humanitarnej w warunkach występowania pogłębiających się kryzysów humanitarnych osadza rozważania w mechanizmie wykorzystania efektu synergii, definiującego wprost teorię sprawnego działania. Ekosystemy biznesu, które sprawnie funkcjonują, mają dobrą kondycję do tworzenia wartości trudnej do osiągnięcia podczas działań zatowiszowanych (Stańczyk-Hugiet, 2015, s. 398). Potwierdza to także R. Adner (2006) konstatując, iż działania samodzielne nie umożliwią wykreowania wartości, jak to ma miejsce w przypadku ekosystemów biznesu, które pozwalają na wykorzystanie efektu synergii.

Jak widać, zakres przedmiotowy badań nad strategią sieci cechuje się pluralizmem poznawczym, uwzględniając przy tym różnorodne podejścia metodyczne. Choć literatura przedmiotu coraz częściej eksponuje zagadnienie teorii sieci w odniesieniu do organizacji sieciowej lub szerzej – sieci organizacji, to zauważalna jest potrzeba dalszych badań nad sieciami organizacji niebiznesowych (pozarządowych, administracyjnych, *non-profit* itp.) i niepowiązanych kapitałowo. Zwłaszcza że w strategii sieciowej brakuje formalnych struktur, istnieją inicjatywy oddolne, a rzeczywistość i nowe szanse kreowane są w otoczeniu (Trzaska, 2016).

Proces tworzenia strategii sieci, czy jak to ujął W. Czakon (2015a, s. 71) – kształtowania strategii ekosystemu – zakłada istnienie pewnych ośrodków centralnych, przy czym myśl strategiczna występuje także w podmiotach podrzędnych, przez co mamy paralelnie do czynienia z uzasadnioną wątpliwością, czy można mówić o istnieniu jednej strategii sieci, czy może o wielu współzachodzących strategiach. Uporządkowanie poczyną aktorów pomocy humanitarnej, delimitacja wykreowanych relacji oraz eksploracja potencjału współdziałania logistycznego w wymiarze strategicznym sieci ukierunkowują na formułowanie różnorodnych, heterogenicznych i antycypujących wariantów strategicznych.

2.4.2. Behawioralny nurt zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne w paradygmacie sieciowym może być także osadzone w nurcie behawioralnym. Bazując na wyróżnikach tego nurtu (Czakon, 2020a, s. 134-140), różnicach między nurtami normatywnym i behawioralnym (tab. 2.9), można zidentyfikować zasadnicze wyzwania dla strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w podejściu behawioralnym. Należą do nich:

- ograniczona racjonalność, determinowana przez nieustanną niepewność, nieprecyzyjne cele organizacji i sieci (lub nawet niezdefiniowane cele sieci), niekompletne informacje czy zmienność otoczenia, które mogą prowadzić do inercji i zaniechania współdziałania;
- selektywność oceny otoczenia organizacji i interesariuszy, skutkująca kreowaniem obrazów otoczenia skorelowanych z percepcją decydentów, która zasadniczo wpływa na podejmowanie decyzji strategicznych;
- wielopłaszczyznowa złożoność problemów strategicznych sieci, wynikająca z niestabilnego otoczenia, kreująca perspektywę wieloaspektowego formułowania wariantów strategicznych sieci;
- dynamizm otoczenia, doraźny charakter formułowanej sieci, brak formalizmu i ustrukturyzowania sieci, które tworzą mozaikę wariantów strategicznych trudnych do implementacji w odmiennych warunkach, zwłaszcza w optyce dążenia do formalizmu;
- cel nadrzędny akcji pomocowych niekoniecznie integruje i synchronizuje działania aktorów pomocy humanitarnej, którzy koncentrują się raczej na wypełnianiu celów indywidualnych aniżeli celów sieci.

Sprostanie tym wyzwaniom w ujęciu strategicznym jest możliwe w ramach idealizacyjnej teorii nauki, w której dążąc do poznania istoty badanego zjawiska, dostrzega się zestaw różnorodnych czynników istotnych definiujących przedmiot badania (za: Nowak, 1977). Dynamiczny charakter relacji międzyorganizacyjnych, autonomia podmiotów partycypujących w sieci oraz dostęp do zasobów warunkują identyfikowanie, monitorowanie, reagowanie i kształtowanie wspomnianych relacji. Natomiast funkcjonowanie w zmiennym otoczeniu wymaga eksplorowania rozwiązań radzenia sobie z ograniczeniami (Stańczyk-Hugiet, 2012b, s. 249-250), które mogą być adresowane w optyce nurtu behawioralnego zarządzania strategicznego. To dopasowanie strategiczne (*strategic fit*) wynika także z operowania organizacji w różnorodnych kontekstach, które w paradygmacie sieciowym kreują interesujące poznawczo obszary badań²⁶. Jak zauważyła E. Stańczyk-Hugiet (2012b, s. 250-251), współcześnie to „pielęgnowanie, rozwijanie i wykorzystywanie zasobów niematerialnych i umiejętności ich wykorzystania” stanowią jedno z głównych wyzwań stawianych organizacjom, a ekstrapolując, także sieciom międzyorganizacyjnym. W tej perspektywie sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych powinna czerpać z teleologicznej teorii zmian, w której działania są celowe, ukierunkowane, czyli w pewnej postaci sformalizowane, ale nie z góry ustalone. W efekcie „zmiana ma charakter planowy, oparty na ocenie różnych możliwości” (Stańczyk-Hugiet, 2012b, s. 250), co ukierunkowuje na wielowariantowość opcji strategicznych tworzących polimorficzną strukturę strategii badanej sieci. Skoro organizacje humanitarne mają duży zakres swobody działań,

²⁶ Tematyka głównych pojęć paradygmatu sieciowego, wśród których wyróżnia się horyzont sieci, tożsamość sieci, kontekst sieci oraz węzły sieci, została zwięźle omówiona w tab. 2.3 i 2.5 w niniejszym rozdziale.

a skala ograniczeń i wpływu otoczenia na ich funkcjonowanie jest znaczna, to istnieje możliwość strategicznego ukierunkowania organizacji, które będą adaptować się w ramach istniejących ograniczeń otoczenia (Hrebiniak i Joyce, 1985). Odpowiedzią na ten postulat jest nurt behawioralny w zarządzaniu strategicznym (Stańczyk-Hugiet, 2012b, s. 252).

Behawioralne podejście do strategii wymaga uwzględniania kontekstu społecznego oraz psychologicznych i społecznych uwarunkowań pracy menedżera, zatem istotne jest odwzorowanie teoretyzowania menedżerów (Czakon, 2020a, s. 142). Nurt behawioralny jest wobec tego zbliżony do paradygmatu interpretatywno-symbolicznego, w którym bada się m.in. intersubiektywne interpretacje zachowań organizacyjnych. Z drugiej strony, nurt ten może być również ujmowany w kategoriach paradygmatu radykalnego strukturalizmu, w którym bada się ideologię menedżeryzmu oraz opresyjność władzy (np. menedżera) bądź paradygmatu radykalnego humanizmu, gdzie jednym z wątków teoretycznych są problemy etyczne menedżeryzmu (zob. Sułkowski, 2020, s. 428, 434-440). Obrona postawa badawcza autora monografii, w której dąży on do krzyżowego zastosowania paradygmatów neopozytywistyczno-funkcjonalno-systemowego oraz interpretatywno-symbolicznego, sprawia, że poszukuje on obiektywizmu w procesie badawczym, dążąc do unikania paradygmatów o nacechowaniu radykalnym. Stąd też ukierunkowanie na interpretatywizm w nurcie behawioralnym, który bada przyczyny zachowań decydentów, zbliżając poznawczo do zrozumienia działań strategicznych, a przez to do możliwości kształtowania tych zachowań w oparciu o cele organizacji w sposób dążący do obiektywizmu. Nurt behawioralny w zarządzaniu strategicznym wyjaśnia rozmaite zjawiska, jak identyfikacja szans, zmiana strategiczna, inercja wobec zmiany technologicznej, reagowanie na zmiany w otoczeniu, akceptowanie innowacji, restrukturyzacje, zachowania, reagowanie na konkurencję, rozwój kompetencji organizacji, wyniki organizacji czy trwałość organizacji (Czakon, 2020a, s. 140-142).

Dyskurs naukowy w obszarze orientacji strategicznej organizacji uwzględnia występowanie czterech ewoluujących perspektyw (Astley, 1984; Stańczyk-Hugiet, 2012b, s. 251-252), tj. teorii ograniczeń (ukierunkowującej na strategię na poziomie biznesu), teorii wyboru strategicznego (strategia na poziomie przedsiębiorstwa), teorii konkurencji (celem jest opracowanie strategii indywidualnej) oraz teorii współpracy (a bardziej współdziałania, *collaboration*, ukierunkowanej na strategię współpracy). Mnogość relacji międzyorganizacyjnych, zacieranie się granic sieci oraz uwzględnianie licznych kontekstów funkcjonowania organizacji przemawia za złożoną i dynamiczną strukturą sieci. Jej węzły nawiązują różnorodne i wielowariantowe relacje, które wymagają diagnozy strategicznej, co jest odbierane jako wartościowe podejście w dyskursie naukowym (Stańczyk-Hugiet, 2012b, s. 251). Dlatego to rozwój więzi międzyorganizacyjnych jest kluczowy dla takiej sieci, a wynika z powiązanych ze sobą przesłanek, mianowicie (Czakon, 2007, s. 198-202): podstawowej strategii organizacji, która ocenia istotność konkretnych więzi w porównaniu do pozostałych, zmienności i dynamiki otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje, dzięki czemu determinuje otwartość i elastyczność

więzi, mozaiki więzi, które tworzą portfel więzi międzyorganizacyjnych, co umożliwia kreowanie spójności więzi ze strategią organizacji oraz między sobą.

Strategia sieci w nurcie behawioralnym bazuje na analogicznych kategoriach pojęciowych, jak strategia organizacji w tym nurcie, w którym wyróżnia się procesy poznawcze, takie jak percepcja menedżerska, uwaga menedżerska czy tworzenie sensu oraz struktury poznawcze, takie jak obrazy otoczenia, ramy strategiczne czy tożsamość organizacyjna (tab. 2.10), przy czym w paradygmacie sieciowym ciężar analizy położony jest z perspektywy menedżerskiej na perspektywę węzła sieci. Wskutek przyjęcia takiej optyki analizy badana będzie percepcja i uwaga węzła sieci oraz nadawanie sensu w ramach procesów poznawczych, a także obrazy otoczenia, ramy strategiczne i tożsamość sieci w obszarze struktur poznawczych. Ten poziom analizy skutkuje bazowaniem na relacjach międzyorganizacyjnych, a przez to na więziach relacyjnych, które stanowią podstawę ich funkcjonowania. Eksplikuje to przyjęcie założeń, w których nurt behawioralny zarządzania strategicznego w badaniu sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych będzie skorelowany z problematyką identyfikacji i pomiaru relacji magazynowych i transportowych podczas działań dystrybucyjnych w sytuacji kryzysów humanitarnych. Poszczególne węzły badanej sieci kreują wielopłaszczyznowe i wielowariantowe układy współdziałania, które w synergicznej postaci dostarczają wartość dodaną wynikającą z partycypacji w takim układzie. W optyce tych rozważań cechą kluczową strategii jest ukierunkowanie na kształtowanie korzystnych i innowacyjnych układów współdziałania, a zwycięskim węzłem będzie ten, który uzyska zdolność wchodzenia (i wychodzenia) w skład tych układów, korzystając jednocześnie z wartości dodanej wynikającej z partycypacji w sieci (za: Niemczyk, 2006, s. 8-11). Tym samym to węzeł sieci w nurcie behawioralnym będzie podstawową jednostką poddaną analizie, przez co pozwoli na sformułowanie uwarunkowań strategii badanej sieci w kategoriach procesów i struktur poznawczych, które umożliwią identyfikację czynników istotnych badanego zjawiska (n_{3n} , n_{4n}), a w dalszej kolejności założeń idealizujących w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji przyjętej w monografii.

Procesy poznawcze w tworzeniu strategii bazują na czynnościach ukierunkowujących na jej przygotowanie i wdrożenie. W ramach przyjętej teorii twórczej strategii pluralizmu epistemologicznego zaadaptowano ujęcie W. Czakona (2020a, s. 143-162). Korelując zaproponowane przez niego procesy poznawcze dotyczące krótkowzroczności strategicznej menedżerów z paradygmatem sieciowym dla organizacji niepowiązanych kapitałowo, można dokonać kategoryzacji postrzegania (tj. percepcji, uważności i tworzenia sensu) na percepcję węzła sieci, uwagę węzła sieci oraz nadawanie sensu sieci. Przyjęcie za podmiot analizy węzła sieci wynika z potrzeby eksploracji podstawowej jednostki tej sieci, która to jednostka formułuje różnorodne konteksty sieciowe w relacjach diadycznych i triadycznych, a całościowo kreuje tożsamość sieci. Organizacje niepowiązane kapitałowo (organizacje humanitarne), czyli węzły badanej sieci, współdziałają ze sobą na bazie relacji międzyorganizacyjnych, które cechują się menedżerską perspektywą.

Tabela 2.10. Uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w nurcie behawioralnym

Kategoria w strategii organizacji według W. Czakona	Kategoria w strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych
Procesy poznawcze	
1	2
Percepcja menedżerska: Związana jest z dostrzeganiem i rozumieniem sytuacji wynikającej z otoczenia pod względem obiektów, cech i zmian. Percepcja pośredniczy w uruchamianiu działań strategicznych, umożliwiając podjęcie działań reakcyjnych, antycypujących lub proaktywnych, które dostarczają efektów w postaci przewagi, wykorzystania szans lub porażki. W percepcji menedżerskiej wyróżnia się następujące procesy: ■ dostrzeganie, które jest wielopoziomowo uwarunkowane, umożliwia wykrywanie sygnałów otoczenia, w tym identyfikowanie wzorców oraz interpretowanie informacji w warunkach ich niepełnej detekcji; ■ kategoryzowanie, które przyjmując postać definiowania zjawisk, tworzy podobieństwa i umożliwia znalezienie analogii życia codziennego, jest także zróżnicowane i asymetryczne; ■ interpretowanie, które oznacza nadanie znaczenia decyzjom i działaniom strategicznym uwzględniając uwarunkowania społeczne, wielokierunkowość i kontekst, a przez to kreując trendy, dylematy i zdarzenia (przyjmujące postać szans i zagrożeń)	Percepcja węzła sieci: 1. Aprioryczne założenie selektywności w dostępie i dostrzeganiu informacji determinuje skuteczność współdziałania i ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk sprzyjających wspólnym działaniom. 2. Uwzględnianie sygnałów płynących z otoczenia bez uprzednich założeń co do oczekiwanych rezultatów. 3. Kreowanie środowisk interpretacyjnych delimitujących formułowanie strategii z ukierunkowaniem na odnajdywanie szans, umożliwiających raczej podejmowanie działań proaktywnych niż identyfikację zagrożeń, które skłaniają do działań reaktywnych
Uwaga menedżerska: Jest kategorią szerszą od percepcji wskutek uwzględnienia skupienia, które skutkuje brakiem traktowania wybiórczości jako niedoskonałości menedżera. Uwaga ma wymiar stabilności, czyli możliwości uczestnictwa w kilku wyzwaniach jednocześnie. Ma także wymiar jaskrawości, dający szeroką świadomość sytuacyjną oraz wymiar spójności, umożliwiający zgodność różnych działań. Uwaga menedżerska ma trzy poziomy wpływające na możliwość uczenia się organizacji: ■ indywidualny, polegający na skupieniu uwagi na selektywnym zbiorze elementów docierających do świadomości menedżera; ■ zespołu menedżerskiego uwzględniającego uwagę sytuacyjną, która wskazuje, iż to cechy sytuacji mają większe znaczenie niż cechy decydenta;	Uwaga węzła sieci: 1. Konieczność koncentracji na dostrzegalnych poznawczo działaniach, a dzięki temu na dostrzeganiu i podtrzymywaniu uwagi, co umożliwia skupienie na wykorzystaniu szans. 2. Rozproszona, rozdrobniona i zmienna uwaga na poziomie organizacji, a tym bardziej sieci, w której nierównomierność dystrybuowania uwagi jest znacząca, stanowi wyzwanie dla koordynacji, integracji sieci i synchronizacji podejmowanych działań

Tabela 2.10, cd.

1	2
■ organizacyjny, dotyczący uwagi dystrybuowanej w postaci szerokiej gamy procedur, sposobów komunikowania czy realizowanych rodzajów działań	
Tworzenie sensu: Polega na wyróżnieniu sugestii płynących z otoczenia poprzez nadanie znaczenia zjawiskom, kreując uporządkowany system dający decydentom dalsze wskazówki. Tworzenie sensu bazuje na już istniejących ramach poznawczych i ma siedem właściwości: ugruntowanie w społecznej konstrukcji tożsamości, retrospektywność względem wskazówek oraz działań, inscenizacja otoczenia, wymiar społeczny, nieustanność, zogniskowanie na wskazówkach, nastawienie na wiarygodność. Sens pozwala zrozumieć zmianę strategiczną oraz dostrzec wskazówki płynące z otoczenia	Nadawanie sensu sieci: 1. Precyzyjne zdefiniowanie podmiotu działań, które umożliwia współdziałanie, a także antycypowanie zmian dopuszczających łączenie retrospekcji z prospekcją we wspólnych znaczeniach wśród aktorów sieci. 2. Strategia jako metafora i narracja nadająca sens współdziałaniu, bazując na wiarygodności, która jednocześnie pozostaje bez początku i końca, wykorzystując potencjał selektywności sygnałów z otoczenia. 3. Reorientacja poznawcza ram interpretacyjnych w kierunku sieciowym, gdzie procesy przyjmują postać cyrkularną
Struktury poznawcze	
Obrazy otoczenia: Są pewnym uproszczeniem rzeczywistości złożonym z mniejszej liczby obiektów opisujących sytuację strategiczną oraz porządkujących istotne elementy organizacji. Uproszczona rzeczywistość może przybrać formę statyczną bądź dynamiczną oraz wpływa na skupienie uwagi decydenta. W kategorii obrazów otoczenia można wyróżnić pojęcie repertoriów, czyli ograniczonych zbiorów typowych wyzwań wraz z adresowanymi odpowiedziami. Obrazy dotyczą również związków między kategoriami, które determinują określone oczekiwania co do potencjalnych skutków. W obrazach otoczenia istnieją także heurystyki, które są poznawczymi skrótami, ramami analiz podobnych problemów. Kolejną z kategorii jest logika dominująca, która traktowana jest jako DNA organizacji, a wyraża się w modelach biznesu i sprawdzonych działaniach systemowych. Paradigmat sieciowy umożliwia nazywanie obrazów otoczenia obrazami sieci, które mają kluczową rolę w kształtowaniu zachowań strategicznych. Wyróżnia się osiem elementów obrazu sieci: granice sieci, centrum i peryferia, aktorzy/działania/zasoby, skupienie na aktorach lub na relacjach, kierunek zależności, horyzont czasowy postrzegania, władzę oraz otoczenie	Obrazy otoczenia sieci: 1. Systematyczne dostrzeganie kluczowych aktorów, wydarzeń oraz procesów, mimo selektywności percepcji i konieczności utrzymania uwagi na działaniach strategicznych. 2. Skanowanie otoczenia w sposób bardziej intensywny. 3. Ujęcie w strategii sieci prostych reguł, które dają możliwość powtarzania tożsamyh procesów i priorytetyzacji działań wspólnych. 4. Unikanie uporu w stosowaniu logiki dominującej na rzecz większej elastyczności i adaptacyjności w rekonfigurowaniu strategii sieci, a w tym syntetyzowaniu różnorodnych logik dominujących aktorów sieci. 5. Opis i monitoring obrazów sieci, które kształtują działania strategiczne współdziałania logistycznego. 6. Równomierna koncentracja na sieci powiązań bezpośrednich i pośrednich celem uniknięcia zawężonej uwagi strategicznej

1	2
Ramy strategiczne: Są to struktury poznawcze definiujące granice sektora, relacje strategii z otoczeniem, powiązania organizacji i zasady konkurowania. Złożone są z narzędzi językowych mówiących o kierunkach i rodzajach działań strategicznych, dających możliwość funkcjonowania w zmiennym otoczeniu. Te kategorie strategiczne blokują jednak perspektywę spojrzenia na działania alternatywne. Ramy strategiczne uwzględniają myślenie schematyczne, a dzięki temu kształtują wzorce postępowania, rozpatrywane są zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Zazwyczaj ramy te składają się z elementów, operatorów, testów rzeczywistości, map poznawczych, stopnia sprecyzowania oraz metafor. Ramy strategiczne są swoistymi wzorcami mentalnymi nadającymi formę i znaczenie informacjom, będąc jednocześnie ramami poznawczymi porządkującymi informacje w sposób dedukcyjny. Pełnią przy tym funkcję selekcionera komunikatów z otoczenia, interpretatora sygnałów oraz reduktora niejednoznaczności i złożoności. Ramy strategiczne cechują złożoność oraz skupienie i zazwyczaj są rozpatrywane w znaczeniu treściowym (np. modele biznesu), strukturalnym (np. pojęcia centralne-peryferijne, skupienie-złożoność, homogeniczność-heterogeniczność) i punktów odniesienia (behawioralna teoria decyzji)	Ramy strategiczne sieci: 1. Proces tworzenia ram strategicznych dla strategii sieci winien być powieleniem procesu ukierunkowanego na strategię organizacji, z tą różnicą, że zamiast menedżera jako inicjującego podmiotu należy wziąć pod uwagę organizację humanitarną, tj. tworzenie indywidualnych ram strategicznych organizacji, wówczas pojawiają się procesy komunikacji i dyskusji dla ustalenia ram wspólnych. 2. Identyfikowanie pojawiających się zniekształceń filtrujących odbiór otoczenia i wyborów strategicznych aktorów w sieci. 3. Ramy odniesienia konkurencyjnych aktorów w sieci mogą być wspólnie podzielane, a przez to mogą doprowadzić do konwergencji ram strategicznych. 4. Dynamizm otoczenia determinuje zmienność ram strategicznych i większą elastyczność, co przemawia za adaptacyjnością sieci. 5. Paradygmat sieciowy i istnienie sieci społecznych jest doskonałym kanałem transmisji informacji w przestrzeni międzyorganizacyjnej, co daje możliwość wspólnej percepcji aktorów, a dzięki temu ram strategicznych sieci
Tożsamość organizacji: Jest mechanizmem organizacji ułatwiającym komunikację, koordynację i uczenie się, a przy tym informuje, jak członkowie postrzegają organizację. W ujęciu międzyorganizacyjnym jest fundamentem cementującym grupę strategiczną, w której tożsamość jest kompozycją wzajemnego zrozumienia członków odnośnie do cech wyróżniających grupy. Wspólnota zdolności poznawczych decydentów przekracza granice organizacji, przez co jest potencjalnie korzystna dla sieci. Poziom organizacyjny mówi o postrzeganiu cech centralnych, trwałych, odróżniających od konkurentów. Jako konstrukt społeczny ma istotne znaczenie w sytuacji zmiany, zwłaszcza w przypadku istnienia elastyczności – jest bowiem definicją i tworzywem zmiany	Tożsamość sieci: 1. Tożsamość sieci kreuje obraz jej przeszłości, podczas gdy strategia sieci ukierunkowuje na przyszłość, wobec czego perspektywą badawczą jest utrzymanie równowagi w rozumieniu tożsamość-strategia. 2. Tożsamość jako efekt zgodnego związku aktorów w sieci w odniesieniu do działań kluczowych dających przewagę, a przez to selektywnie dobranych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Borgatti i Halgin, 2011; Czakon, 2020a, s. 143-174; Henneberg i in., 2006; Kaplan, 2008; Narayanan i in., 2011).

Percepcja węzła sieci będzie zatem związana z dostrzeganiem i rozumieniem położenia tego węzła w sieci. Wymaga apriorycznego założenia, że występuje selektywność w dostępie i dostrzeganiu informacji, co wpływa na skuteczność współdziałania logistycznego w sieci, a to z kolei determinuje ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk, które sprzyjają wspólnym działaniom. Węzeł sieci winien skanować otoczenie i uwzględniać sygnały płynące z zewnątrz, z pominięciem uprzednio określonych założeń co do oczekiwanych rezultatów (niepoleganie na z góry oczekiwanych efektach). Funkcjonowanie w sieci z rozmytymi granicami i rozległymi środowiskami interpretacyjnymi ukierunkowuje na odnajdywanie szans w otoczeniu, przejawiających się w podejmowaniu działań proaktywnych. Z drugiej strony, unika się identyfikacji zagrożeń, które skutkują podejmowaniem działań reaktywnych wobec zaistniałych zdarzeń.

Uwaga węzła sieci jest istotnym procesem poznawczym dla formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego w nurcie behawioralnym. Wymaga koncentracji na dostrzegalnych poznawczo działaniach, czyli na dostrzeganiu i podtrzymywaniu uwagi. Takie rozpatrywanie zjawisk pozwala się skupić na wykorzystaniu szans, które płyną z sieci i jej otoczenia. Ambicja takiego ujęcia związana jest z potrzebą formalizacji i wynikającymi wyzwaniem dla koordynacji, integracji sieci oraz synchronizacji podejmowanych działań. Wynika to z zauważalnej, rozproszonej, rozdrobnionej i zmiennej uwagi na poziomie organizacji humanitarnych oraz sieci, co skutkuje nierównomiernym dystrybuowaniem uwagi węzłów sieci.

Nadawanie sensu sieci kreuje ramy interpretacyjne procesów poznawczych poprzez nadanie znaczenia współdziałaniu logistycznemu. Wiąże się to z precyzyjnym zdefiniowaniem podmiotu działania, który umożliwia współdziałanie oraz antycypowanie zmian dopuszczających łączenie retrospekcji z prospekcją, we wspólnych znaczeniach wśród węzłów sieci. W efekcie strategia sieci współdziałania logistycznego jest pewną metaforą i narracją, która nadaje sens wspólnym działaniom – jest ona pewnym modelem optymalizacyjnym w ujęciu terminologii metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji. Strategia bazuje na wiarygodności i jest pozbawiona początku i końca dzięki wykorzystaniu potencjału selektywności sygnałów płynących z otoczenia sieci. Uporządkowanie poczynąń węzłów sieci, które ma miejsce w procesie nadawania sensu, determinuje reorientację poznawczą ram strategicznych w kierunku sieciowym, gdzie poszczególne procesy przyjmują postać cyrkularną.

Drugim komponentem behawioralnego podejścia do zarządzania strategicznego są struktury poznawcze, które z racji postulowanej teorii twórczej strategii pluralizmu epistemologicznego także zostały zaadaptowane do sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych z ujęcia W. Czakona (2020a, s. 162-174), w postaci obrazów otoczenia sieci, ram strategicznych sieci oraz tożsamości sieci. Rozpatrywanie struktur poznawczych dotyczy stałych składników cechujących badaną sieć, ukierunkowujących na podzielane sposoby postrzegania sieci oraz jej elementów składowych. Pluralizm poznawczy badań nad strategią oraz ekwiwalentna struktura podmiotowa sieci dają podstawy do rozpatrywania strategii sieci współdziałania logistycznego w nurcie behawioralnym.

Obrazy otoczenia sieci są pewnym uproszczeniem rzeczywistości, która jest trudna do całościowego zbadania z powodu rozległości problemu przyczyn i skutków działań humanitarnych. Wymaga to systematycznego poszukiwania i dostrzegania kluczowych aktorów w sieci, wydarzeń oraz procesów, mimo selektywności percepcji węzłów sieci i konieczności utrzymania uwagi na działaniach strategicznych. Eksponuje to konieczność skanowania otoczenia sieci w sposób zintensyfikowany. Brak jasnych granic sieci oraz mnogość zaangażowanych aktorów ukierunkowują na ujęcie w strategii sieci współdziałania logistycznego prostych reguł, które umożliwiają powtarzanie zbieżnych procesów oraz nadanie priorytetu działaniom wspólnym. Taki kierunek determinuje unikanie uporu w stosowaniu logiki dominującej w sieci na rzecz elastyczności i adaptacyjności w rekonfigurowaniu strategii sieci. Dlatego istotne jest syntetyzowanie różnorodnych logik dominujących poszczególnych aktorów, które ma na celu wykorzystanie efektu synergii, na rzecz osiągnięcia prakseologicznej sprawności w sieci. Stosowanie takiego podejścia wymaga precyzyjnego opisu i monitoringu obrazów sieci, które kształtują działania strategiczne we współdziałaniu logistycznym. Uporządkowania wymaga również uniknięcie stosowania zawężonej uwagi strategicznej poprzez równomierną koncentrację na sieci powiązań bezpośrednich i pośrednich.

Ramy strategiczne sieci określają pewne relacje i zasady funkcjonowania węzłów w sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Proces tworzenia ram strategicznych sieci stanowi powielenie procesu dla strategii organizacji. Zasadnicza różnica dotyczy podmiotu inicjującego, którym w przypadku sieci jest organizacja humanitarna. Eksploracja takiego ujęcia wskazuje na tworzenie indywidualnych ram strategicznych poszczególnych organizacji. Wówczas pojawiają się procesy komunikacji w sieci oraz wzajemnej dyskusji, co daje możliwość ustalenia ram wspólnych. Heterogeniczny charakter sieci współdziałania logistycznego wiąże się z koniecznością identyfikacji pojawiających się zniekształceń w sieci, które filtrują odbiór otoczenia przez węzły sieci oraz wybory strategiczne tych węzłów. Ramy strategiczne konkurujących ze sobą organizacji humanitarnych mogą być wspólnie podzielane, a w konsekwencji mogą doprowadzić do konwergencji ram strategicznych sieci. Niemniej, dynamizm otoczenia wpływa na zmienność ram strategicznych oraz na większą elastyczność, co dowodzi adaptacyjności takiej sieci. Osadzenie rozważań w paradygmacie sieciowym uwidacznia istnienie sieci społecznych, które są doskonałym kanałem transmisji informacji w przestrzeni międzyorganizacyjnej. Takie rozpatrywanie zjawiska umożliwia wspólną percepcję węzłów sieci, a dzięki temu ram strategicznych tej sieci.

Tożsamość sieci, zgodnie z ujęciem zaprezentowanym w punkcie 2.3.3, kreuje obraz jej przeszłości i informuje o wspólnym postrzeganiu sieci przez jej węzły. Jednocześnie strategia sieci ukierunkowuje na przyszłość. Ambicją takiego podejścia jest przyjęcie perspektywy badawczej, w której kluczowe jest utrzymanie równowagi w rozumieniu tożsamości sieci – strategia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Wspomniana tożsamość sieci jest zatem efektem zgodnego

związku aktorów w sieci w odniesieniu do kluczowych działań dających przewagę, a przez to selektywnie dobranych.

Uporządkowanie zagadnień behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego w optyce paradygmatu sieciowego, które umożliwiło przyjęcie za podstawową jednostkę analizy węzła sieci, wynika z bogatego portfela relacji międzyorganizacyjnych, jakimi cechują się organizacje humanitarne w ramach sieci współdziałania logistycznego. Niemniej różnorodne rodzaje sieci cechują się odmiennymi rodzajami strategii, które wobec nich mogą zostać zastosowane. W związku z dążeniem do utrzymania równowagi w rozumieniu: tożsamość sieci, która obrazuje stan zastany, a strategia sieci, która obrazuje stan docelowy, można uwzględnić systematyzację rodzajów strategii zaproponowaną przez K. Łobosa (2005, s. 176), a syntetycznie zestawioną i omówioną przez E. Stańczyk-Hugiet (2012b, s. 254-255). Wskazuje ona na występowanie strategii podmiotu czołowego w sieci oraz strategii wszystkich lub większości uczestników. W pierwszej grupie, w ramach sieci społecznych, można wyróżnić strategię wykorzystywania okazji lub strategię kreowania innowacji, w ramach sieci biurokratycznych – strategię koncentracji na własnych kluczowych kompetencjach, a w ramach sieci opartych na prawie własności – strategię inwestowania w branżę z dużym potencjałem oraz strategię behawioralną podmiotów podrzędnych (np. długoterminowa lojalność, zlecony fragment łańcucha wartości, optymalizacja). Z kolei grupa strategii wszystkich lub większości uczestników sieci wyróżnia sieci oparte na systemie bilateralnym, gdzie mamy do czynienia ze strategiami rozwoju rynku, produktu czy penetracji, a w sieciach opartych na systemie trilateralnym są strategię podziału wpływów na rynku. Heterogeniczny charakter sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, bazujący na mozaice relacji transportowych i magazynowych podczas działań dystrybucyjnych, a także optyka badań bazująca na relacyjnej tożsamości rzeczywistej sieci wyróżniającej węzły kluczowe (*keystones*), wiodące (*flagships*), dominatorów (*dominators*) oraz graczy niszowych (*niche players*) (za: Stańczyk, 2018, s. 96), umożliwiają zorientowanie analizy na strategię podmiotów czołowych, a przez to na sieci społeczne i istniejące strategię wykorzystania okazji lub kreowania innowacji oraz na strategię behawioralną podmiotów podrzędnych. Tym samym strategia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, osadzona w nurcie behawioralnym zarządzania strategicznego, winna być ukierunkowana na węzły kluczowe i wiodące w badanej sieci. Dzięki temu przyjęcie struktury podmiotowej w formułowaniu opcji strategicznych, wynikającej z uwarunkowań strategii w optyce procesów i struktur poznawczych, przyczyni się do egemplifikacji modelowych stanów sieci oczekiwanych do osiągnięcia, a więc zidealizowanych w ramach modelu optymalizacyjnego.

Formułowanie strategii sieci międzyorganizacyjnej, a przez to także sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, jest procesem wymagającym włączania kontekstu zewnętrznego oraz budowania powiązań międzyorganizacyjnych ukierunkowanych na wspólne korzyści. E. Stańczyk-Hugiet zidentyfikowała w literaturze przedmiotu oraz szeroko omówiła różnorodne strategię z perspekty-

wy relacji współdziałania (Stańczyk-Hugiet, 2012b, s. 255-269), doszukując się przy tym przyczyn i skutków ewolucji zainteresowań zarządzania strategicznego. Wśród kryteriów podziału strategii relacyjnych wyróżniła ona: trójwymiarową przestrzeń strategiczną (a w tym strategię championa, niezależności, awanturniczą, usynowienia, podopiecznego, filantropa, inżynierską, samobójcy, za: Strategor, 2001), obszar bezpieczeństwa w relacjach z konkurencją (strategie protekcjonizmu państwowego, porozumienia, aliansu strategicznego, klubu dostawców, polityczno-technologiczne, polityczno-związkowe, za: Strategor, 2001), podstawowe strategie współpracy (tj. relacji opartej na uczeniu się lub umów dotyczących sybstitucji umiejętności, za: Child i in., 2005, s. 110; Himmelman, 1996), strategię jako odmienne rodzaje sieci międzyorganizacyjnych (strategie sieci płytkiej, elastycznej, zorientowanej na wartość dodaną, wirtualnej, za: Cravens i in., 1996, s. 209), strategię kolektywne (strategie konfederacji, aglomeracji, konjugatu, organiczne, za: Astley i Fombrun, 1983, s. 530) oraz kooperację (strategie kooperacji separacyjnej, rozproszonej, geocentrycznej, sieciowej, za: Dagnino, 2009; Dagnino i in., 2008; de Wit i Meyer, 2007, s. 247-248; Luo, 2007).

Te strategię relacyjne stanowią bogate źródło inspiracji do formułowania wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, umożliwiając skorelowanie postulowanych modeli docelowych tej sieci (modelu optymalizacyjnego) z istniejącymi w literaturze przedmiotu rodzajami strategii relacyjnych.

2.5. Podsumowanie

Tematyka badania sieci jest różnorodnie omawiana w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości w subdyscyplinach zarządzania strategicznego i zarządzania logistyką. Istnieje uzasadniona potrzeba eksplorowania zagadnień sieci, zwłaszcza w ujęciu relacji współdziałania. Wynika to z potrzeby dążenia do unikania działań zatamizowanych na rzecz czerpania korzyści z synergicznej współpracy bazującej na prakseologicznej teorii sprawnego działania.

Sieci są pewnymi formami pararynkowymi, w których konkurujące ze sobą podmioty współdziałają na rzecz osiągania obopólnych korzyści. Perspektywa relacyjna sprawia, że sieci współdziałania mogą być traktowane jako bardziej przyjazne dla swoich uczestników niż klasyczne struktury rynkowe. Sieci są niewątpliwie ewoluującym obszarem badań, zwłaszcza w optyce kreowania modelowej struktury rzeczywistości organizacyjnej bazującej na zaufaniu i przepływie informacji. Mogą one mieć charakter biznesowy i społeczny, co ma bezpośrednie przełożenie na proponowaną koncepcję sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Mimo to brak woli i predyspozycji do wspólnych działań w sieci może stanowić pewną barierę ewolucyjną, co może się przyczynić do utrudnienia jej formalizacji.

Rozważania przeprowadzone w niniejszym rozdziale pozwalają wyróżnić istotę sieci współdziałania logistycznego, a także określić istotne czynniki badanego zjawiska wynikające wprost z behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego w postaci

tw. procesów (n_{3n}) i struktur poznawczych (n_{4n}). Wspomniana sieć jest jednym z wariantów sieci logistycznej, która, skorelowana z siecią humanitarną, pozwala skonceptualizować badaną sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

Istotą sieci współdziałania logistycznego jest *bazowanie na relacjach międzyorganizacyjnych*, co należy traktować jako twardy rdzeń postulowanej koncepcji sieci skomponowanej z krzyżujących się (w optyce zarządzania logistyką) naukowych programów badawczych zarządzania pomocą humanitarną, zarządzania siecią oraz zarządzania strategicznego. Współdziałanie wynikające z relacji jest osią prowadzonych rozważań, co ma znamienne znaczenie wobec idei humanitarnej osadzonej na potrzebie wspólnych inicjatyw logistycznych. Do twardego rdzenia należy również zaliczyć *dążenie do sprawności* przyczyniającej się do rzeczywistej realizacji zamierzeń oraz postulowanej formalizacji sieci. Jest to szczególnie istotne wobec prowadzonego dyskursu w obszarze miejsca kategorii skuteczności, efektywności i sprawności w sektorze humanitarnym.

Z kolei w ramach pasa ochronnego, w którym bada się kontrfaktycznie twardy rdzeń programu badawczego, rozważania dotyczyły nadawania sensu wspólnym wartościom i działaniom. Wynika to bezpośrednio z percepcji tożsamości rzeczywistej sieci, a także z uwikłania aksjologicznego. W ramach tożsamości relacyjnej sieci identyfikuje się percepcję organizacji humanitarnych wobec wspólnych działań transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych. Kreuje to obraz zastany danej sieci ukazujący *de facto* jej przeszłość. Równoważnie istnieje możliwość tworzenia przyszłości poprzez formułowanie strategii sieci, która może bazować na wytycznych płynących z nurtu behawioralnego zarządzania strategicznego. Poczynione ustalenia mogą być przydatne dla strategicznego ukierunkowania osób decyzyjnych w organizacjach humanitarnych bądź wśród pozostałych reprezentantów aktorów pomocy humanitarnej.

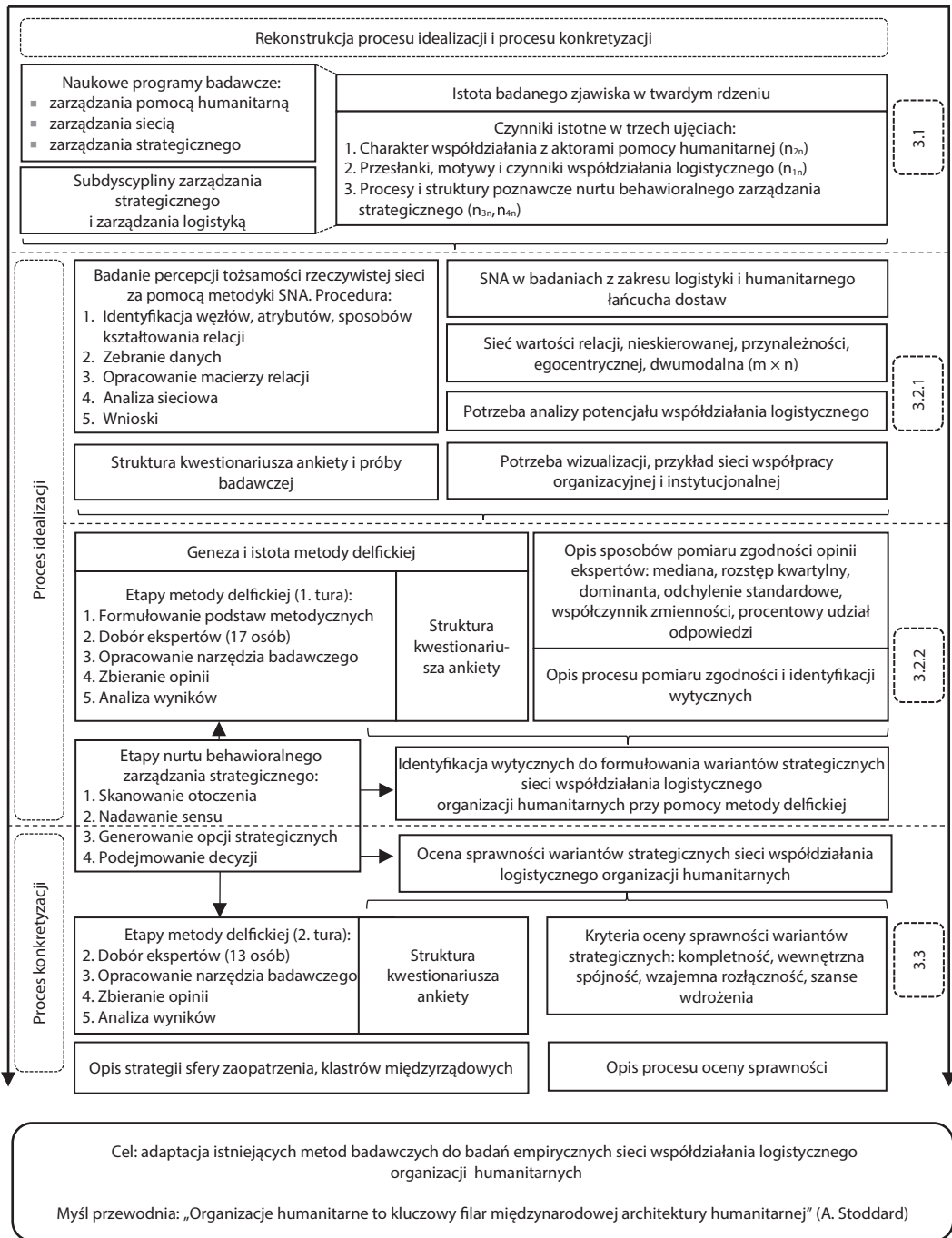
W związku z tym w optyce naukowego programu badawczego zarządzania siecią i zarządzania strategicznego oraz nurtu behawioralnego, na bazie prowadzonych rozważań, można przyjąć czynniki istotne wynikające z procesów poznawczych (n_{3n}). Czynniki te zostaną poddane ocenie przez ekspertów w badaniu metodą delficką i w przypadku zgodności opinii odnośnie do ich dużego lub kluczowego znaczenia strategicznego posłużą do sformułowania założeń idealizujących. Wśród czynników należy wyróżnić: ($n_{3,1}$) dostrzeganie szans dla proaktywnych, wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych mimo ograniczonego dostępu do informacji podczas kryzysów humanitarnych, ($n_{3,2}$) uwzględnianie sygnałów płynących z otoczenia bez uprzednich założeń odnośnie do oczekiwanych rezultatów, ($n_{3,3}$) koncentracja na dostrzegalnych, wspólnych działaniach logistycznych organizacji humanitarnych umożliwiających wykorzystanie szans płynących z otoczenia, ($n_{3,4}$) ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk, nawet tych sprzyjających wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych, ($n_{3,5}$) precyzyjne definiowanie podmiotu działania, którym jest beneficjent udzielanej pomocy humanitarnej, ($n_{3,6}$) radzenie sobie z rozproszeniem uwagi, wyzwaniem logistycznymi i partycypacją w wielu różnorod-

nych kryzysach humanitarnych przez organizacje humanitarne, ($n_{3,7}$) bazowanie na selektywności w dostępie do informacji w realizacji wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych oraz ($n_{3,8}$) reorientacja realizowanych procesów logistycznych na wspólne działania sieciowe i cyrkularne (powtarzalne) ujęcie tych procesów.

Analogicznie czynnikami istotnymi bazującymi na strukturach poznawczych (n_{4n}), w myśl nurtu behawioralnego zarządzania strategicznego, będą: ($n_{4,1}$) dostrzeganie pojawiających się aktorów humanitarnych uczestniczących w działaniach logistycznych podczas kryzysów humanitarnych, ($n_{4,2}$) dostrzeganie przez organizacje humanitarne wydarzeń wymagających podjęcia wspólnych działań logistycznych podczas kryzysów humanitarnych, ($n_{4,3}$) dostrzeganie istniejących procesów tworzących podstawę wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych, ($n_{4,4}$) nadanie priorytetu wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych, a nie indywidualnym celom organizacji humanitarnych, ($n_{4,5}$) istnienie prostych reguł współdziałania dających możliwość powtarzania zbieżnych procesów logistycznych przez organizacje humanitarne, ($n_{4,6}$) elastyczne i adaptacyjne reagowanie na sygnały płynące z otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, ($n_{4,7}$) intensywne skanowanie otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, ($n_{4,8}$) organizacja humanitarna jako kluczowy podmiot tworzący ramy strategiczne współdziałania logistycznego podczas kryzysów humanitarnych, ($n_{4,9}$) zdefiniowanie granic sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, ($n_{4,10}$) identyfikacja zniekształceń/zakłóceń wpływających na poprawne rozumienie otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, ($n_{4,11}$) zgodność w postrzeganiu ram strategicznych sieci współdziałania logistycznego możliwa wśród konkurujących ze sobą organizacji humanitarnych, oraz ($n_{4,12}$) sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jako doskonały kanał transmisji informacji w przestrzeni międzyorganizacyjnej.

Wskazane czynniki przyjmują postać czynników istotnych (n_{3n} , n_{4n}), które w metodzie idealizacji i stopniowej konkretyzacji zostaną skategoryzowane do grupy czynników naczelných i ubocznych za pomocą oceny eksperckiej. Omówione w niniejszym rozdziale zagadnienia posłużyły do sformułowania koncepcji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Jest ona emergentna, dynamiczna, doraźna, niesformalizowana i nieustrukturyzowana, a w zamierzeniu autora monografii postulowana jest jej formalizacja poprzez strategię. Wymaga to osadzenia rozważań na płaszczyźnie empirycznej monografii w ramach dwóch równoważnych części tej sieci, tj. tożsamości obrazującej jej przeszłość oraz strategii projektującej jej przyszłość. Nim jednak autor zaprezentuje część empiryczną monografii, konieczne jest przybliżenie zastosowanej metodyki badania tożsamości i strategii sieci, która będzie przedmiotem rozważań w kolejnym rozdziale.

Ideogram rozdziału 3



Rozdział 3

Metodyka badań empirycznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Celem niniejszego rozdziału jest adaptacja istniejących metod badawczych w naukach społecznych do badań empirycznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Istniejący eklektyzm metodologiczny nauk o zarządzaniu i jakości oraz obranie teorii twórczej strategii pluralizmu epistemologicznego ukierunkowało na przyjęcie triangulacji metod badawczych uwzględniających metody ilościowe i jakościowe.

Realizacji postawionego wyżej celu służą czynności szczegółowe podzielone na dwie grupy. Pierwsza grupa składa się z dwóch czynności, tj. adaptacji metodyki SNA do badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci oraz adaptacji metody eksperckiej do formułowania wariantów strategicznych sieci. Druga grupa czynności wiąże się z opracowaniem trzech narzędzi badawczych, tj. kwestionariusza ankiety skierowanego do członków zarządów organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce, służącego do oceny krajowej i międzynarodowej perspektywy na relacje z interesariuszami (do badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci), kwestionariusza ankiety skierowanego do ekspertów służącego do identyfikacji wytycznych do formułowania wariantów strategicznych sieci oraz kwestionariusza ankiety skierowanego do ekspertów służącego do oceny sformułowanych wariantów strategicznych.

Zaprezentowane czynności, które w zamierzeniu przyczyniają się do realizacji postawionego celu rozdziału, zostaną ujęte w kategoriach metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji (m.in. za: Czetwertyński, 2023, s. 48-75; Nowak, 1977). Tym samym w odniesieniu do procesu idealizacji wyjaśniona zostanie metodyka badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci oraz metoda ekspercka zastosowana do identyfikacji wytycznych do formułowania wariantów strategicznych sieci. Oba działania wpisują się w deskryptywny charakter nauk o zarządzaniu i jakości, a jednocześnie poszukują rzeczywistej istoty badanego zjawiska w ramach obrazu nauki obiektywnej. Natomiast w odniesieniu do procesu konkretyzacji wyjaśniona zostanie metoda ekspercka zaadaptowana do oceny sprawności opracowanych wariantów strategicznych sieci, co przemawia za normatywnym charakterem zarządzania w ramach obrazu nauki projektującej.

3.1. Rekonstrukcja procesów idealizacji i konkretyzacji

Nim zostanie przeprowadzona rekonstrukcja procesów wpisujących się w metodę idealizacji i stopniowej konkretyzacji, zasadne jest uporządkowanie prowadzonych rozważań. Postulowane przez autora monografii poszukiwanie równowagi w de-skryptywizmie i normatywizmie zarządzania, dążenie do obiektywizmu poznawczego oraz zachowania neutralności aksjologicznej skutkują przyjęciem rozległej mozaiki założeń definiujących badane zjawisko. W ramach omówienia naukowych programów badawczych zarządzania pomocą humanitarną, zarządzania siecią oraz zarządzania strategicznego dokonano ich krzyżowej syntezy na bazie subdyscyplin zarządzania strategicznego i zarządzania logistyką celem wyłonienia koncepcji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Bezpośrednim efektem rozważań jest identyfikacja twierdzeń wpisujących się w twarde rdzeń, a także czynników istotnych, które wymagają dalszego uporządkowania – pozwolą bowiem wyróżnić czynniki naczelne i uboczne, a być może także twierdzenia, które należałoby przyjąć w ramach twardego rdzenia. Dzięki temu, bazując na analogii prawa odbicia, będzie można precyzyjnie określić istotę badanego zjawiska i towarzyszących jej założeń idealizujących formułujących łącznie model idealizacyjny.

Zatem do istoty sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych apriorycznie należy zaliczyć: minimalizację cierpienia poszkodowanych, ograniczoną racjonalność w działaniach humanitarnych, dystrybucję władzy i wyznawanych wartości, bazowanie na relacjach międzyorganizacyjnych oraz dążenie do sprawności. Łącznie z mikroparadygmatami zarządzania oraz hipotezą monografii (H) mówiącą że: *formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność*, stanowią one twarde rdzeń obranego problemu badawczego.

W ramach przygotowań do procesu idealizacji wyróżniono trzy ujęcia czynników istotnych badanego zjawiska, tj. charakter współdziałania z aktorami pomocy humanitarnej (n_{1n}), przesłanki i motywy współdziałania logistycznego (n_{2n}) oraz procesy i struktury poznawcze nurtu behawioralnego zarządzania strategicznego (n_{3n} , n_{4n}). Nie ulega wątpliwości, że czynniki te są w pewnym stopniu arbitralne, co wynika z obranej postawy badawczej oraz toku prowadzenia rozważań, zatem nie w pełni w ramach zasad stratyfikacji esencjalnej (szerzej w: Czetwertyński, 2023, s. 63; Nowak, 1977, s. 68-70). W tabeli 3.1 dokonano zestawienia czynników istotnych (n_{1n} , n_{2n} , n_{3n} , n_{4n}) wyłonionych w rozdziałach 1 i 2 względem omówionych wcześniej ujęć.

Czynniki te zostaną poddane ocenie przez organizacje humanitarne oraz ekspertów uczestniczących w badaniu metodą delficką. W efekcie sam proces idealizacji będzie się wiązał z odrzuceniem, a bardziej poprawnie – wygaszeniem czynników, które zostaną przyjęte jako uboczne, a następnie sformułowaniem założeń idealizujących badane zjawisko, które będą uwzględniały czynniki naczelne. Wraz z istotą sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych stanowią one będą model idealizacyjny, który zostanie poddany dalszej refleksji.

Tabela 3.1. Czynniki istotne w procesie idealizacji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Ujęcie czynników istotnych	Czynniki istotne
1	2
Charakter współdziałania z aktorami pomocy humanitarnej	Poziom współdziałania logistycznego z: $(n_{1,1})$ organizacjami humanitarnymi $(n_{1,2})$ organizacjami pozarządowymi $(n_{1,3})$ administracją publiczną $(n_{1,4})$ sponsorami $(n_{1,5})$ jednostkami ratowniczymi i szpitalami $(n_{1,6})$ usługodawcami logistycznymi $(n_{1,7})$ producentami dóbr pomocowych $(n_{1,8})$ siłami zbrojnymi $(n_{1,9})$ jednostkami wsparcia technicznego $(n_{1,10})$ instytucjami naukowymi $(n_{1,11})$ społeczeństwem
Przesłanki i motywy współdziałania logistycznego	$(n_{2,1})$ pilność działań pomocowych $(n_{2,2})$ wspólne źródło zaopatrzenia dóbr pomocowych $(n_{2,3})$ rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności $(n_{2,4})$ utrzymywanie wysokiego poziomu zapasów dóbr pomocowych $(n_{2,5})$ wysoki stopień skomplikowania zadań transportowych (liczne przeładunki, wymagające środki transportowe itp.) $(n_{2,6})$ uwarunkowania infrastrukturalne w danym państwie/obszarze (niska jakość infrastruktury transportowej, deficyt infrastruktury magazynowej itp.) $(n_{2,7})$ sytuacja polityczno-prawna danego państwa/regionu (np. wojna, autorytarne rządy, nałożone sankcje gospodarcze) $(n_{2,8})$ podpisane uprzednio umowy o współpracy z innymi organizacjami humanitarnymi, pozarządowymi lub międzyrządowymi, zarówno krajowymi, jak i ponadnarodowymi $(n_{2,9})$ masowość udzielania pomocy humanitarnej (liczba dóbr pomocowych przekraczająca aktualne potrzeby poszkodowanych społeczności) $(n_{2,10})$ niski poziom mobilności pracowników humanitarnych danej organizacji humanitarnej $(n_{2,11})$ chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych $(n_{2,12})$ niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali
Procesy i struktury poznawcze behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego	Procesy poznawcze: $(n_{3,1})$ dostrzeganie szans dla proaktywnych, wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych mimo ograniczonego dostępu do informacji podczas kryzysów humanitarnych $(n_{3,2})$ uwzględnianie sygnałów płynących z otoczenia bez uprzednich założeń odnośnie do oczekiwanych rezultatów $(n_{3,3})$ koncentracja na dostrzegalnych, wspólnych działaniach logistycznych organizacji humanitarnych umożliwiających wykorzystanie szans płynących z otoczenia $(n_{3,4})$ ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk, nawet tych sprzyjających wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych

Tabela 3.1, cd.

1	2
	(n_{3,5}) precyzyjne definiowanie podmiotu działania, którym jest beneficjent udzielanej pomocy humanitarnej (n_{3,6}) radzenie sobie z rozproszeniem uwagi, wyzwaniem logistycznymi i partycypacją w wielu różnorodnych kryzysach humanitarnych przez organizacje humanitarne (n_{3,7}) bazowanie na selektywności w dostępie do informacji w realizacji wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych (n_{3,8}) reorientacja realizowanych procesów logistycznych na wspólne działania sieciowe oraz cyrkularne (powtarzalne) ujęcie tych procesów Struktury poznawcze: (n_{4,1}) dostrzeganie pojawiających się aktorów humanitarnych uczestniczących w działaniach logistycznych podczas kryzysów humanitarnych (n_{4,2}) dostrzeganie wydarzeń przez organizacje humanitarne, wymagających podjęcia wspólnych działań logistycznych podczas kryzysów humanitarnych (n_{4,3}) dostrzeganie istniejących procesów tworzących podstawę wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych (n_{4,4}) nadanie priorytetu wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych, a nie indywidualnym celom organizacji humanitarnych (n_{4,5}) istnienie prostych reguł współdziałania dających możliwość powtarzania zbieżnych procesów logistycznych przez organizacje humanitarne (n_{4,6}) elastyczne i adaptacyjne reagowanie na sygnały płynące z otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (n_{4,7}) intensywne skanowanie otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (n_{4,8}) organizacja humanitarna jako kluczowy podmiot tworzący ramy strategiczne współdziałania logistycznego podczas kryzysów humanitarnych (n_{4,9}) zdefiniowanie granic sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (n_{4,10}) identyfikacja zniekształceń/zakłóceń wpływających na poprawne rozumienie otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (n_{4,11}) zgodność w postrzeganiu ram strategicznych sieci współdziałania logistycznego możliwa wśród konkurujących ze sobą organizacji humanitarnych (n_{4,12}) sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jako doskonały kanał transmisji informacji w przestrzeni międzyorganizacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Badanie sieci jest związane z rozwojem tzw. nauki o sieciach, w której zauważalne są trzy główne podejścia: zmatematyzowana analiza sieciowa, metodologia jakościowa nauk społecznych oraz sieć złożona z dyscypliny fizyki statystycznej i teorii złożoności (Ujwary-Gil, 2017, s. 25). Dwa pierwsze podejścia stanowią sedno metodyczne procesu badawczego przyjętego w monografii, który wpisuje się w ideę triangulacji metod badawczych. Należy przy tym pamiętać, że odmienność warunków sieci międzyorganizacyjnej wpływa na konieczność stosowania odpowiednich rozwiązań metodologicznych (Klimas, 2020, s. 380). Bazując na prakseologicznej teorii sprawne-

go działania, która została wyjaśniona w podrozdziale 2.3, należy stwierdzić, iż „tylko w dwóch przypadkach prakseologia zajmuje się działaniem w warunkach, które nie istnieją i nie dają się spełnić. Bada mianowicie sytuacje, które nie zaistniały w przeszłości i nie istnieją w obecnych warunkach, ale mogą zaistnieć w przyszłości. Analizuje również warunki nierealne i takie, które nie zaistnieją w przyszłości, o ile taka analiza może pomóc w uchwyceniu tego, co się dzieje w warunkach świata rzeczywistego” (von Mises, 2011, s. 55). W tym przypadku ta pierwsza perspektywa (badanie sytuacji, które mogą zaistnieć) stanowi kluczowy element perspektywy badawczej w procesie konkretyzacji w ramach tworzenia modelu optymalizacyjnego. Jeśli osadzi się przy tym rozważania w paradygmacie sieciowym, by odkryć porządek struktury sieci, powstanie potrzeba identyfikacji kontekstu działania sieci poprzez przyjęcie właściwych metod jej poznania (Czakon, 2011).

3.2. Idealizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

3.2.1. Badanie percepcji tożsamości rzeczywistej sieci za pomocą metodyki SNA

Badanie sieci jest niewątpliwie wyzwaniem metodologicznym (Kale i in., 2002). Omówienie metodyki SNA należy rozpocząć od interesujących poznawczo spostrzeżeń w kontekście wykorzystania miar strukturalnych w badaniach nad logistyką, których dostarczyła P. Klimas (2016). W autorskim przeglądzie literatury anglojęzycznej prezentującym wykorzystanie analizy sieciowej do oceny funkcjonowania i usprawnień sieci dostaw zidentyfikowała ona cztery publikacje wskazujące na eksplorowanie łańcuchów dostaw, sieci dostaw oraz projektów logistycznych (tab. 3.2). Uwzględnienie analogicznej procedury identyfikacji badań wykorzystujących miary strukturalne, ale dla sektora humanitarnego, pozwoli wskazać istniejącą lukę badawczą w obszarze tej tematyki. W związku z powyższym, bazując na systematycznej analizie literatury przedmiotu (SLR) z zakresu SNA w kontekście logistyki humanitarnej (Simpson i in., 2017) oraz metodyce wyłaniania listy publikacji do przeprowadzenia analizy pogłębionej (Klimas, 2016), opracowano tab. 3.3 zawierającą identyfikację dotychczasowych badań nad humanitaryzmem wykorzystujących miary strukturalne.

Rygor metodyczny badania sieci międzyorganizacyjnych determinuje stosowanie adekwatnego aparatu metodycznego, który skutkuje koniecznością uporządkowania zależności między pojęciami zaprezentowanymi w rozdziale 2 niniejszej monografii. Uwzględnienie w metodzie badania parametrów i zmiennych relacyjnych jest tym bardziej uprawnione, że wyodrębnia pełny obraz sieci, która niekoniecznie jest sumą jej części składowych. Z tego względu węzły sieci dowodzą istnienia wzajemnych relacji skutkujących współzależnością, które addytywnie implikują efektywność

Tabela 3.2. SNA w badaniach z zakresu logistyki

Autorzy	Przedmiot eksploracji	Wykorzystane miary	Obszar zastosowania z perspektywy logistyki
(Lee, 2005)	łańcuch dostaw	gęstość (poziom makro)	zarządzanie łańcuchem dostaw – poprawa sprawności łańcucha przez wzmacnianie integracji w wyniku intensyfikacji zaufania i współdziałania
(Carter i in., 2007)	projekty logistyczne	centralność (poziom mikro)	zarządzanie logistyczne – poprawa efektywności procesów logistycznych w przedsiębiorstwie
(Kim i in., 2011)	sieci dostaw oparte o przepływy materialne	centralizacja i złożoność (poziom makro),	zarządzanie siecią dostaw – poprawa sprawności sieci dostaw
	sieci dostaw oparte o relacje kontraktowe	centralność (poziom mikro)	
(Sloane i O'Reilly, 2013)	łańcuchy dostaw zdominowane przez MSP	centralność (poziom mikro), n-kliki (poziom mezo)	zarządzanie wertykalnymi i horyzontalnymi relacjami w łańcuchu dostaw – poprawa integracji w łańcuchu

Źródło: (Klimas, 2016).

Tabela 3.3. SNA w badaniach z zakresu humanitarnego łańcucha dostaw

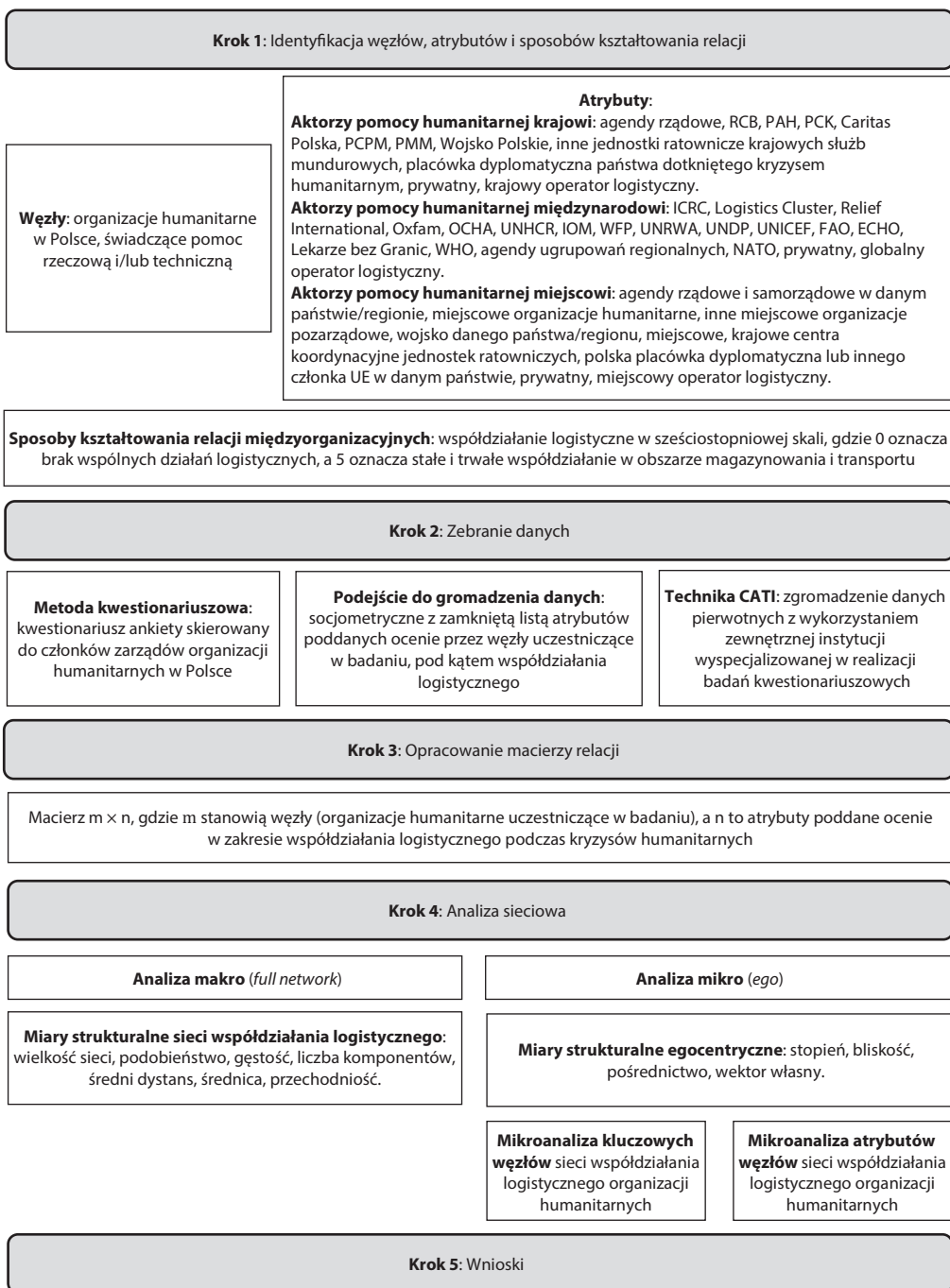
Autorzy	Przedmiot eksploracji	Wykorzystane miary	Obszar zastosowania z perspektywy humanitarnego łańcucha dostaw
1	2	3	4
(Houghton i in., 2006)	reagowanie kryzysowe	stopień, bliskość (poziom mikro)	strumienie informacyjne – symulacje strumieni informacyjnych, analiza wzorców komunikacji podczas reagowania kryzysowego
(Simpson i Hancock, 2009)	reagowanie kryzysowe	centralność (poziom makro)	symulacje przepływów informacyjnych – analiza wzorców komunikacji podczas reagowania kryzysowego
(Alvarez i Serrato, 2013)	komunikacja międzyorganizacyjna/aktorzy pomocy humanitarnej	stopień, bliskość, pośrednictwo (poziom mikro)	strumienie informacyjne – analiza procesów komunikacyjnych wśród organizacji pomocowych w trakcie faz katastrofy – mapowanie aktorów pomocy humanitarnej
(Urrea i in., 2016)	organizacje humanitarne/aktorzy pomocy humanitarnej	gęstość, efekt małego świata (poziom makro), stopień, bliskość, pośrednictwo, wektor własny (poziom mikro)	zarządzanie relacjami w humanitarnym łańcuchu dostaw – ocena zależności interakcji do wydajności fazy reakcji

1	2	3	4
(Hajiheydari i in., 2018)	donatorzy prywatni/ <i>social media</i>	osadzenie w metodyce SNA poprzez wykorzystanie technik optymalizacyjnych (zbliżone do stopnia i bliskości na poziomie mikro)	strumienie informacyjne – wybór zaangażowanych donatorów (<i>influencer</i>) dla maksymalizacji świadomości opinii publicznej w zaangażowaniu na rzecz rodzajów potrzeb osób poszkodowanych
(Kamta i Scheffran, 2021)	osoby poszkodowane/ relacje	stopień, pośrednictwo (poziom mikro)	strumienie zasobów ludzkich i informacyjne – relacje i konflikty między uchodźcami wewnętrznymi a lokalnymi społecznościami
(Copping i in., 2022)	sieci dostaw	stopień, bliskość, pośrednictwo (poziom mikro)	strumienie rzeczowe – ocena roli cech wspólnych w sieci dostaw materiałów wykorzystywanych do budowy schronów w obozach dla uchodźców
(Marcinkowski, 2022b)	organizacje humanitarne/aktorzy pomocy humanitarnej	centralność, gęstość, złożoność, średnica (poziom makro), stopień, bliskość, pośrednictwo, wektor własny (poziom mikro)	zarządzanie relacjami w humanitarnym łańcuchu dostaw – ocena współdziałania organizacyjnego i instytucjonalnego w kontekście społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju

Uwaga: Lista publikacji pochodzi z opracowania (Simpson i in., 2017) i została uzupełniona o publikację autora monografii (Marcinkowski, 2022b) oraz publikacje zidentyfikowane w bazie Scopus, z uwzględnieniem następujących kryteriów włączenia w myśl metodyki SLR – w tytule, abstrakcie lub słowach kluczowych: „humanitarian supply chain management” OR „HSCM” OR „humanitarian supply networks” OR „humanitarian logistics” OR „humanitarian aid” OR „relief aid” AND „SNA” OR „social network analysis” OR „network analysis” OR „structural analysis”. Do analizy wzięto pod uwagę nie tylko publikacje z czasopism naukowych, ale także artykuły konferencyjne, recenzje i rozdziały w książkach, recenzowane i anglojęzyczne. Wyłoniono 125 publikacji, z czego jedynie trzy odnoszą się do wykorzystania metodyki SNA (stan na dzień 4.07.2022).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Klimas, 2016; Simpson i in., 2017).

zatomizowanych działań dążących do wzajemnego uzależnienia (Klimas, 2020, s. 380). Procedura zastosowania metodyki SNA w badaniu sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych składa się z pięciu powiązanych ze sobą kroków (rys. 3.1). Wykorzystanie zmiennych strukturalnych jest bezpośrednim przejawem zastosowania paradygmatu sieciowego w zarządzaniu strategicznym (Czakon, 2011). Współczesne analizy sieci organizacyjnych, które bazują na wykorzystaniu metodyki SNA, dążą do systematyzacji obrazu sieci, wykorzystując techniki matematyczne i graficzne (Bełz, 2015, s. 33). Analiza sieci społecznych jest metodą pozwalającą ocenić relacje społeczne sieci aktorów (Prell i in., 2009), a identyfikując wzorce i układy relacji, przyczynia się do zrozumienia mechanizmów sieci i ich znaczenia dla podmiotów partycypujących w tej sieci (Scott i Carrington, 2012, s. 4).



Rysunek 3.1. Procedura badania sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych przy wykorzystaniu metodyki SNA

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Abramek, 2021; Abramek i Rizun, 2015; Klimas, 2016, 2020; Marcinkowski, 2022b; Simpson i in., 2017).

Pierwszym etapem analizy sieciowej jest identyfikacja węzłów, atrybutów i sposobów kształtowania relacji międzyorganizacyjnych bazujących na współdziałaniu, które konstytuują zdefiniowaną sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Węzły mogą przyjąć różnorodną postać, natomiast relacje mogą się cechować formalnym bądź nieformalnym charakterem. Procedura badawcza wskazuje, że własności relacji, takie jak treść, kierunek i siła, wpływają na rodzaj sieci poddanej analizie, a także na rodzaje miar strukturalnych, które zostaną zastosowane (Klimas, 2020, s. 384). Identyfikacja węzłów poddanych analizie jest czynnością zasadniczą, warunkującą kontynuację procedury badawczej. Literatura przedmiotu informuje (Borgatti i Halgin, 2011), że wybór węzłów nie powinien być traktowany jako empiryczne pytanie badawcze (np. *które podmioty konstytuują węzły sektora humanitarnego?*), lecz raczej jako zależność między tym pytaniem i teorią wyjaśniającą te relacje (np. *jak poziom centralności sieci wpływa na współdziałanie logistyczne w sektorze humanitarnym?*).

Jak wskazano we wcześniejszej części podrozdziału, węzłami w badaniu są organizacje humanitarne. Doraźny i zmienny charakter sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych determinuje konieczność tworzenia pewnych sojuszy, które cechują się niehierarchicznym i nierynkowym charakterem (Thorelli, 1986). Wspomniana zmienność wpływa na utrudnienie metodologiczne w badaniu sieci, wyzwaniem staje się pełne uchwycenie istoty tej sieci (Klimas, 2020, s. 380). Podmiotem badań monografii jest sieć, a w jej ramach kluczowi interesariusze międzynarodowej architektury humanitarnej (Stoddard, 2003), tj. organizacje humanitarne świadczące pomoc rzeczową i/lub techniczną podczas kryzysów humanitarnych, które to organizacje stanowią węzły w myśl metodyki SNA. W projektowaniu wielkości próby badawczej populacja generalna została ograniczona do podmiotów świadczących usługi z zakresu pomocy humanitarnej w wymiarze współdziałania logistycznego, w oparciu o produkty *stricte* pomocowe (pomoc rzeczowa) oraz narzędzia wspierające te działania (pomoc techniczna). Wskazana delimitacja wyłączyła *a priori* organizacje humanitarne zajmujące się wyłącznie organizowaniem i dystrybucją środków finansowych (pomoc finansowa). Zastosowanie takiego założenia badawczo-metodycznego implikuje pewną własność relacji, która dzieli je na pozytywne i negatywne (Easley i Kleinberg, 2010, s. 119). Sieć współdziałania logistycznego w dystrybucji pomocy humanitarnej do osób potrzebujących jest niewątpliwie mieszkanką sieci relacji pozytywnych i negatywnych, natomiast zasadniczo definiuje treść relacji. Drugie ograniczenie związane jest z rodzajem sytuacji kryzysowych, w których biorą udział organizacje humanitarne, mianowicie zawężenie wyłącznie do kryzysów humanitarnych, stanowiących jedynie część katastrof chronicznych (zob. punkt 1.2.2). Nie wszystkie organizacje humanitarne muszą ze sobą współpracować sieciowo, co więcej, mogą to wykonywać w sposób zupełnie nieświadomy. Nie bez powodu koncepcja sieci współdziałania logistycznego wskazuje na możliwość podejmowania świadomych lub nieświadomych, celowych lub niecelowych oraz ustrukturyzowanych lub nieustrukturyzowanych działań wspólnych z obszaru transportu i magazynowania podczas dystrybucji dóbr pomocowych. Jeżeli nałoży się na to brak

woli uczestnictwa potencjalnych respondentów w badaniach naukowych, niechęć do dzielenia się informacjami o działalności organizacji humanitarnych oraz awersję do identyfikacji własnych bolączek, to utrudniona zostaje możliwość przeprowadzenia badań wśród całej populacji. Uniemożliwia to przeprowadzenie badania pełnej sieci organizacji humanitarnych, czyli tzw. *full network*, wymaga natomiast koncentracji na analizie egocentrycznej.

W metodyce SNA konieczne jest określenie kierunku przepływu, który wyraża treść relacji. Wyróżnia się dwa rodzaje przepływów: ten, w którym kierunek ma znaczenie (relacje skierowane, dzielące się na jednokierunkowe lub dwukierunkowe) i ten, w którym kierunek nie ma znaczenia lub nie jest mierzony (relacje nieskierowane) (Klimas, 2020, s. 385). Eksploracja kierunku relacji w sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jest zadaniem obciążonym wyzwaniem. Niezadowolenie z istniejącego stanu wiedzy dotyczącego logistycznych aspektów współdziałania podczas kryzysów humanitarnych ukierunkowało prowadzenie rozważań na relacje nieskierowane. Obecny stan wiedzy analizowanego problemu badawczego implikuje deficyt badań nad kierunkiem relacji wśród podmiotów zaangażowanych we wspólne działania logistyczne. Rozpatrywanie tego zjawiska w proponowanej perspektywie badawczej skutkuje przyjęciem założenia samego faktu istnienia relacji międzyorganizacyjnej bazującej na współdziałaniu logistycznym, przez co kierunek tej relacji nie jest mierzony. Ambicją tego ukierunkowania poznawczego jest delimitacja inicjatyw transportowych i magazynowych podczas działań dystrybucyjnych w ramach kryzysów humanitarnych.

Trzecia własność relacji, która powinna być apriorycznie zdefiniowana, to siła relacji. Informuje ona o intensywności więzi, jej częstotliwości czy czasie trwania (Klimas, 2020, s. 385). W badanym zjawisku siła relacji współdziałania logistycznego ma zasadnicze znaczenie dla określenia percepcji tożsamości rzeczywistej sieci. O ile w przypadku kierunku relacji liczy się jedynie sam fakt jej występowania, o tyle w przypadku siły nasilenie relacji i jej częstotliwość pozwalają na eksplorację zakresu wzajemnych powiązań w działaniach logistycznych. Tym samym relacje nie przyjmą postaci dychotomicznej (zero-jedynkowej, binarnej), która definiuje istnienie lub nieistnienie relacji (Klimas, 2020, s. 385). Taksacja relacji odzwierciedla dynamikę interakcji oraz rytmikę podejmowania wspólnych działań logistycznych. Ambicją tego podejścia pozwoli zastosować kwantyfikatory w postaci gradacyjnej skali ocen. Węzły (organizacje humanitarne uczestniczące w badaniu) dokonają oceny poziomu współdziałania logistycznego według skali porządkowej, na której:

- 0 oznacza brak współdziałania logistycznego – organizacja humanitarna nigdy nie współpracowała z danym aktorem pomocy humanitarnej,
- 1 oznacza jednorazowe wspólne podjęte przedsięwzięcia logistyczne – jednorazowe działanie doraźne,
- 2 oznacza sporadyczne i nieregularne wspólne działania logistyczne – powtarzalne działania doraźne,

- 3 oznacza sporadyczne i regularne wspólne działania logistyczne – powtarzalne działania o niskiej częstotliwości,
- 4 oznacza częste i regularne wspólne działania logistyczne ze sporadycznymi odstępstwami od współdziałania – powtarzalne działania o wysokiej częstotliwości,
- 5 oznacza stałe i trwałe współdziałanie logistyczne lub powiązanie kapitałowe/organizacyjne z danym aktorem pomocy humanitarnej.

Etap drugi przeprowadzenia analizy sieciowej dotyczy gromadzenia danych. Założenia metodyczne analizy sieciowej, która umożliwia badanie różnorodnych zjawisk dowodzą, że dominującym źródłem danych są źródła pierwotne, pozyskiwane z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety i wywiadów (Haythornthwaite, 1996). Do gromadzenia danych użyto kwestionariusza ankiety, który umożliwił zebranie jednorodnych i porównywalnych ze sobą danych od członków zarządów organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa sposoby gromadzenia danych pierwotnych do analizy danych relacyjnych, tj. socjometryczne i geocentryczne (za: Klimas, 2020, s. 387; Wasserman i Faust, 1994, s. 45-50). W gromadzeniu danych dotyczących sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zastosowano kombinację obu podejść. Respondenci otrzymali zamkniętą listę atrybutów sieci (zwaną także afiliacjami) w postaci aktorów pomocy humanitarnej, z którymi łączą lub nie łączą ich relacje. Następnie uczestnicy badania dokonali taksacji relacji poprzez ich ocenę według wcześniej zaprezentowanej skali ocen. Przyjęcie metody analizy sieci egocentrycznej w *stricte* rygorystycznym rozumieniu sposobu gromadzenia danych doprowadziłoby do otrzymania niezadowalających wyników, obarczonych uzyskaniem niepełnych danych w niepełnej populacji organizacji humanitarnych. Synteza socjometrycznego i geocentrycznego gromadzenia danych wynika z potrzeby dogłębnej eksploracji zjawiska współdziałania logistycznego w sektorze skomponowanym z bogatej mozaiki aktorów pomocy humanitarnej. Odejście od zatowiszowanej analizy całego sektora humanitarnego na rzecz oceny relacji grupowych (tj. atrybutów – aktorów pomocy humanitarnej) pozwoliło rozpatrzyć badaną sieć egocentryczną dzięki wykorzystaniu socjometrycznego sposobu gromadzenia danych. Ponadto docelowa próba badawcza wynosząca 100 organizacji humanitarnych wpisuje się w rygor wymogów podejścia socjometrycznego, sugerującego taką liczbę jako maksymalną do przeprowadzenia poprawnej analizy.

Druga przyczyna obrania danego podejścia to problematyka ustalenia precyzyjnej liczby organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce. Polska Klasyfikacja Działalności nie wyróżnia odrębnie działań humanitarnych w swojej strukturze (Ministerstwo Rozwoju i Technologii, 2023). W badaniu zdecydowano się na losowy dobór próby, a operatem losowania była baza organizacji pozarządowych na terenie Polski prowadzona przez Główny Urząd Statystyczny. GUS wskazuje na istnienie w Polsce w 2018 roku 88 tys. organizacji pozarządowych (95,2 tys. w 2020 roku), wśród których wyróżnić można 6,6 tys. organizacji skoncentrowanych na udzielaniu pomocy społecznej i humanitarnej (7,9 tys. w 2020 roku), według działalności statutowej (GUS, 2021; GUS, 2019). Tak zdefiniowana populacja stanowi szersze ujęcie badanych

podmiotów i znacząco wykracza poza koncepcję sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Zawężenie badanej populacji jest *de facto* uzasadnione z perspektywy diagnozy rzeczywistych przyczyn podejmowania współdziałania logistycznego wśród podmiotów świadczących swoje usługi podczas kryzysów humanitarnych. Inna klasyfikacja o zasięgu globalnym wskazuje na istnienie 27 organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce (Humanitarian Outcomes, 2023), co już na pierwszy rzut oka jest liczbą absolutnie zaniżoną. Ten sam podmiot wskazuje, że na świecie istnieje około 5 tys. organizacji humanitarnych, z czego mniej niż tysiąc międzynarodowych (INGO) oraz około 4 tys. krajowych (NNGO) i lokalnych (LNGO). Poza tym należy wyróżnić stowarzyszenia w ramach Międzynarodowego Czerwonego Krzyża oraz agendy ONZ (ALNAP, 2022). Jednocześnie istnieje mozaika ponad 4 tys. organizacji, które nie są skategoryzowane, co zasadniczo dowodzi problematycznego charakteru organizacji humanitarnych i możliwości precyzyjnego określenia ich liczby. Autor monografii jest świadom istnienia różnych delimitacji, które definiują badaną próbę badawczą, przez co poczynił aprioryczne założenia mające na celu selekcję próby najbardziej zgodnej z zakresem badania. Można przyjąć, że około 10% wszystkich organizacji humanitarnych stanowią organizacje zajmujące się świadczeniem pomocy rzeczowej i/lub technicznej, czyli niezajmujące się wyłącznie pomocą finansową (dane szacunkowe na podstawie: Marcinkowski, 2022b; ALNAP, 2022). Tak zdefiniowany odsetek populacji jest pewnym szacunkiem, który gruntownie konstytuuje docelową próbę badawczą.

W trakcie realizacji procedury badawczej skontaktowano się z 1216 organizacjami pozarządowymi funkcjonującymi w Polsce, z których 8% spełniło założone kryteria (podmioty świadczące pomoc humanitarną w postaci pomocy rzeczowej i/lub technicznej, respondentem był członek zarządu) i wyraziło chęć wzięcia udziału w badaniu kwestionariuszowym. Bezpośrednim gromadzeniem danych zajął się podmiot zewnętrzny, wyspecjalizowany w realizacji badań na rzecz praktyki biznesu oraz nauki. Wybrany narzędziem do pozyskania danych była technika CATI (*computer-assisted telephone interviewing*), czyli wywiad wspomagany telefonicznie, który cechuje się niskim kosztem dotarcia do respondentów.

Struktura kwestionariusza ankiety składała się z kilku powiązanych części (zob. Załącznik 1). Do kwestionariusza załączono także list przewodni, w którym autor zawarł informacje dotyczące celu prowadzonego badania, jego anonimowości oraz sposobów prezentowania wyników w postaci zbiorczych zestawień i wniosków. W tym miejscu należy poczynić pewne wyjaśnienia dotyczące celu badania kwestionariuszowego oraz zastosowanych w nim pojęć. Celem jest ocena krajowej i międzynarodowej perspektywy spojrzenia na relacje z interesariuszami wśród polskich organizacji humanitarnych, co ma zidentyfikować percepcję tożsamości rzeczywistej sieci. W kwestionariuszu powoływano się regularnie na pojęcie *współpracy* logistycznej, które to pojęcie koncentrowało się na podejmowaniu wspólnych działań z obszaru transportu, magazynowania i/lub dystrybucji, co zostało wyjaśnione respondentom podczas zbierania odpowiedzi przez zewnętrzną firmę badawczą. Autor monografii

ma świadomość zasadniczej różnicy między zagadnieniami *współpraca logistyczna* a *współdziałanie logistyczne* i celowo w badaniu kwestionariuszowym pozostał przy pierwszym określeniu. Ta niejednoznaczność leksykalna jest celowym zabiegiem spowodowanym różnorodnym profilem i poziomem wykształcenia respondentów (Czakon, 2015b). Aby uniknąć nadmiernej teoretyzacji pisma przewodniego i pojęć zastosowanych w kwestionariuszu oraz ryzyka odmiennego rozumienia badanego zjawiska, postanowiono zrezygnować z zastosowania i wyjaśniania pojęć z zakresu prakseologii, co pozwoliło, jak wskazuje W. Czakon (2015b), na uproszczenie konstrukcji narzędzia badawczego oraz na uniknięcie kontaminacji badanego skutku. Jednakże każdorazowe zastosowanie pojęcia *współpraca logistyczna* w kwestionariuszu dotyczy *współdziałania logistycznego*, które zostało szerzej wyjaśnione w rozdziale 2 monografii. Z kolei wszystkie sformułowania, które mogły budzić wątpliwość respondentów, zostały wyjaśnione przy dedykowanych pytaniach.

Kwestionariusz ankietowy zawierał trzy współzależne części oraz metryczkę, w której respondenci wskazywali pełnioną przez siebie funkcję (członka zarządu organizacji humanitarnej¹), rodzaj udzielanej pomocy humanitarnej, wielkość organizacji mierzoną stanem zatrudnienia i liczbą wolontariuszy oraz podstawowe informacje, jak płeć, wiek i wykształcenie respondenta. Część pierwsza kwestionariusza ankiety miała na celu zdefiniowanie podmiotu i przedmiotu działania, wobec czego respondenci wskazywali rodzaje kryzysów humanitarnych, w których biorą udział reprezentowane przez nich organizacje humanitarne, oraz regiony, w których realizowane są działania pomocowe związane z dostarczaniem pomocy rzeczowej i/lub technicznej. Część druga kwestionariusza ankiety stanowi zasadniczą część badania zjawiska współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Respondenci kolejno oceniali poziom tego współdziałania w odniesieniu do aktorów pomocy humanitarnej, stanowiących atrybuty w ramach sprecyzowanych podmiotowo czynników istotnych – n_{in} w trzech wymiarach konstytuujących konteksty sieciowe (i umożliwiających badanie percepcji tożsamości rzeczywistej sieci): krajowym – w odniesieniu do aktorów pomocy humanitarnej w Polsce, międzynarodowym – w odniesieniu do aktorów pomocy humanitarnej na poziomie transgranicznym i globalnym, a także miejscowym – w odniesieniu do aktorów pomocy humanitarnej w miejscu występowania kryzysu humanitarnego. Doprecyzowanie podmiotowe aktorów wskazane na rys. 3.1 wynika z potrzeby dokładnego zbadania relacji współdziałania logistycznego z perspektywy organizacji humanitarnych, które mogą dokładnie ocenić poziom tego współdziałania z konkretnymi aktorami pomocy humanitarnej.

W tej części kwestionariusza ankiety reprezentanci organizacji humanitarnych dokonali także identyfikacji inicjatorów oraz czynników, przesłanek i mo-

¹ W badaniu kwestionariuszowym skoncentrowano się na pozyskaniu informacji od członków zarządów organizacji humanitarnych. Z racji specyfiki ich działalności, niskiego stopnia formalizacji oraz dominacji decyzji o charakterze intuicyjnym (Witkowski, 2015) uznano, że jedynie zarząd może posiadać wszystkie niezbędne informacje do identyfikacji skali współdziałania logistycznego z innymi aktorami pomocy humanitarnej, co umożliwi precyzyjną identyfikację percepcji tożsamości rzeczywistej sieci.

tywów nawiązywania współdziałania logistycznego, bazujących na zidentyfikowanych czynnikach istotnych w ujęciu współdziałania (n_{2n}), zaprezentowanych w podrozdziale 2.3 oraz we wstępie do niniejszego rozdziału. Ostatnia, trzecia część kwestionariusza ankiety dotyczyła oceny poziomu współpracy organizacyjnej i instytucjonalnej z interesariuszami.

Struktura kwestionariusza została skonsultowana z badaczami z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości, a część trzecia kwestionariusza została także pilotażowo zweryfikowana wśród respondentów, tj. czterech organizacji humanitarnych w Rwandzie

Tabela 3.4. Struktura próby badawczej

Wielkość organizacji humanitarnej mierzona liczbą pracowników i/lub wolontariuszy	
Mikro (do 9 osób)	42%
Mała (10-49 osób)	48%
Średnia (50-249 osób)	4%
Duża (250 osób i więcej)	6%
Wiek respondenta	
18-29 lat	7%
30-39 lat	23%
40-49 lat	37%
50-59 lat	23%
60 lat i więcej	10%
Płeć respondenta	
Kobieta	60%
Mężczyzna	40%
Wykształcenie respondenta	
Podstawowe	2%
Zasadnicze zawodowe	2%
Średnie	7%
Wyższe	89%

Źródło: opracowanie własne.

humanitarnych angażujących do 49 osób informuje także o znacznej dywersyfikacji podejmowanych przedsięwzięć. Taka sytuacja jest zgodna z obserwacjami w literaturze przedmiotu (dane szacunkowe na podstawie: ALNAP, 2022). Struktura wiekowa respondentów jest różnorodna, z wyraźną przewagą kobiet (60%) oraz absolutną dominacją osób z wykształceniem wyższym (89%).

zaangażowanych w prace w obozach dla uchodźców². Uwagi i sugestie wszystkich osób zostały następnie skonfrontowane z literaturą przedmiotu, przedyskutowane i w znacznej części uwzględnione w ostatecznej wersji kwestionariusza. Struktura badanej próby została zaprezentowana w tab. 3.4.

W próbie badawczej dominują niewielkie organizacje humanitarne zatrudniające i/lub angażujące maksymalnie do 49 osób (90%), przy czym mikroorganizacje (do 9 osób) stanowią 42% badanej próby, podczas gdy małe organizacje (10-49 osób) – 48%. Organizacje średnie (50-249 osób) mają udział w wysokości 4%, natomiast organizacje duże (250 osób i więcej) stanowią 6%. Taka struktura próby badawczej wskazuje na znaczne rozproszenie działań humanitarnych wśród badanych podmiotów, co *a priori* daje potencjał do współdziałania logistycznego. Wysoki udział procentowy organizacji

² Badanie pilotażowe miało na celu zweryfikowanie opracowanego kwestionariusza i dotyczyło wyłącznie oceny relacji współdziałania z ograniczoną liczbą aktorów pomocy humanitarnej w postaci pytań zamkniętych i otwartych. Otrzymane odpowiedzi ukazały znaczące mankamenty kwestionariusza, tj. niepełną grupę aktorów pomocy humanitarnej oraz problematykę udzielania odpowiedzi otwartych na tak złożone i niejednoznaczne pytania. W efekcie zmodyfikowano kwestionariusz, który został zastosowany w badaniu właściwym.

Zebrane dane w badaniu kwestionariuszem ankiety z części drugiej, w której poszczególne węzły oceniały atrybuty w wymiarze krajowym, międzynarodowym i miejscowym, konstytuują trzeci etap przyjętej procedury badania, tj. opracowanie macierzy relacji uzależnionej od typu uzyskanych danych relacyjnych (za: Klimas, 2020). Przyjęta perspektywa badawcza oraz podmiot analizy strukturalnej skutkują uzyskaniem danych relacyjnych wartościowych (relacje oceniane przez respondentów według przyjętej skali względem częstotliwości współdziałania logistycznego), odwzajemnionych (brak znaczenia kierunku inicjacji i utrzymywania relacji), według cech relacji (ocena współdziałania logistycznego ze wskazanymi aktorami pomocy humanitarnej) w ramach danego węzła (przyjmujące optykę organizacji humanitarnej jako kluczowego ogniwa w działaniach podczas kryzysów humanitarnych). Oznacza to osadzenie rozważań w typie sieci wartości relacji, nieskierowanej, dwumodalnej (przynależności, *affiliation network*) oraz egocentrycznej. W badaniu sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych przyjęta została metodyka analizy sieci dwumodalnej $m \times n$, gdzie węzły (organizacje humanitarne w Polsce) oceniają w sposób ważony sposoby kształtowania relacji z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej (n_{in}) zidentyfikowanymi w rozdziale 1, a zebranymi i doprecyzowanymi w drugim etapie przyjętej metodyki SNA), którzy to konstytuują atrybuty tych węzłów. Wobec powyższego opracowana macierz relacji stanowi niesymetryczną macierz dwumodalną $m \times n$, w której znajdują się oceny współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych ze wskazanymi aktorami pomocy humanitarnej. Poszczególne wiersze macierzy to węzły sieci, natomiast kolumny macierzy to własności tych węzłów. Jak wskazuje P. Klimas (2020, s. 390), macierz dwumodalna konstytuuje tzw. sieć przynależności (*affiliation network*).

Zakres przedmiotowy analizowanego zjawiska ukierunkowuje analizę na badanie sieci egocentrycznej, w której badane są relacje konstytuujące współdziałanie logistyczne w ramach pojedynczego węzła, w odniesieniu do mnogości atrybutów (aktorów pomocy humanitarnej na trzech poziomach współdziałania, kreujących kontekst sieciowy). Oznacza to, że rozpatruje się zjawisko wyłącznie z perspektywy organizacji humanitarnych, a nie całego sektora humanitarnego, co wymagałoby zasadniczo odmiennych założeń epistemologicznych, a w rezultacie doprowadziłoby do nadmiernej rozległości problemu przyczyn i skutków współdziałania logistycznego. Różnorodność podmiotów zaangażowanych w działania podczas kryzysów humanitarnych (zob. podrozdział 1.2 i rys. 3.1), ich heterogeniczna struktura oraz pluralizm realizowanych funkcji pozwoliły na przyjęcie perspektywy badawczej, w której wyodrębniono z sektora humanitarnego homogeniczną grupę podmiotów w postaci organizacji humanitarnych świadczących pomoc rzeczową i/lub techniczną podczas kryzysów humanitarnych. Takie zawężenie podmiotu badań pozwoli eksplorować percepcję tożsamości rzeczywistej sieci i potencjał współdziałania logistycznego tych węzłów w odniesieniu do zidentyfikowanych *a priori* aktorów pomocy humanitarnej.

Etap czwarty metodyki SNA dotyczy przeprowadzenia właściwej analizy sieciowej. W związku ze specyfiką badanego sektora humanitarnego, wykorzystaniem sieci

dwumodalnych (przynależności) i egocentrycznych możliwe jest przeprowadzenie analizy dwóch poziomów sieci (zob. podrozdział 2.2): makroanalizy (*full network*) oraz mikroanalizy (analizy poszczególnych węzłów i atrybutów w postaci *ego network*). Analiza miar strukturalnych sieci jest mocno rozbudowana i złożona z różnorodnych mierników, wykorzystywanych w zależności od wskazanych wyżej poziomów (szerzej w: Abramek, 2021; Abramek i Rizun, 2015; Klimas, 2016, 2020; Simpson i in., 2017; Światowiec-Szczepańska i in., 2018; Ujwary-Gil, 2017; Wasserman i Faust, 1994).

Niemniej, przed identyfikacją percepcji tożsamości rzeczywistej sieci, w pierwszej kolejności zdiagnozowany zostanie potencjał współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w Polsce. Wykorzystane zostaną miary statystyki opisowej poprzez ocenę uczestnictwa organizacji humanitarnych w różnorodnych kryzysach humanitarnych, identyfikację regionów działania organizacji humanitarnych i czynników, przesłanek oraz motywów rozwoju współdziałania logistycznego z aktorami pomocy humanitarnej³. Ta analiza pozwoli osadzić rozważania we właściwie zdefiniowanym podmiocie i przedmiocie badań w obszarze sieci, jednocześnie szerzej ukazując strukturę próby badawczej. Ekwiwalentna struktura podmiotu badania, jakim są organizacje humanitarne funkcjonujące w Polsce, ukazuje potencjał prowadzenia badań w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Uporządkowanie stanu wiedzy obecnej w optyce obranej postawy badawczej pozwala na eksplorację przedmiotu badania w paradygmacie sieciowym. Charakterystyka wspomnianego potencjału współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych ma na celu udowodnienie potrzeby poszukiwania wyjaśnienia percepcji tożsamości rzeczywistej sieci przy wykorzystaniu metodyki analizy sieciowej.

Następnie przeprowadzona zostanie analiza wizualna sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w Polsce. Ta wizualizacja sieci stanowi interaktywną formę mapowania międzyorganizacyjnych relacji współdziałania, co pozwala na identyfikację dynamiki stworzonych grup oraz sposobów, w jakich osiągają swoje rezultaty (Coleman, 1988). Analiza wizualna jest *de facto* czynnością inicjującą przeprowadzenie właściwej analizy miar strukturalnych (Prell, 2012), dając możliwość oceny ukształtowania sieci oraz identyfikacji węzłów w rdzeniu sieci i na jej peryferiach. Ocena wzrokowa socjogramu sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zostanie przeprowadzona w odniesieniu do całości sieci (analiza makro) oraz zbioru węzłów konstytuujących wymiary współdziałania logistycznego w postaci krajowej, międzynarodowej i miejscowej, kreujących konteksty sieciowe⁴.

³ Część wyników dotycząca rozpatrywania zjawiska potencjału współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych bazująca na statystyce opisowej została zaprezentowana w publikacji (Witkowski i Marcinkowski, 2022). Autor monografii w syntetycznej postaci zaprezentuje zbiorcze wnioski wynikające z oceny inicjatorów i motywów współdziałania w humanitarnych łańcuchach dostaw. Dane badawcze są rozpowszechnione w otwartym dostępie w (Marcinkowski, 2022c).

⁴ Procedura analizy miar strukturalnych mówi, iż taka forma analizy realizowana jest również na poziomie mezo, na którym ocenia się spójność i stabilność sieci, bazując na podgrupach węzłów umożliwiających predykcję kierunków rozwoju sieci oraz identyfikację najbliższych partnerów (Klimas, 2020, s. 392, 394-395). Natomiast wykorzystanie miar strukturalnych sieci na poziomie mezo jest możliwe wyłącznie

Właściwa makroanaliza miar strukturalnych sieci (tab. 3.5) zostanie przeprowadzona z wykorzystaniem miar dostępnych w ramach oprogramowania UCINET, tj.: wielkości sieci, gęstości, liczby komponentów, średniego dystansu, średnicy, przechodniości. Holizm poznawczy w analizie całej sieci ocenia jej spójność, także w odniesieniu do rdzenia i peryferii sieci, przez co możliwa jest ocena kondycji sieci, dająca podstawę do właściwego zarządzania jej stabilnością (Klimas, 2020, s. 390). Druga część analizy sieciowej dotyczy mikroanalizy, w której szczegółowo przeanalizowane zostaną kluczowe węzły sieci (organizacje humanitarne biorące udział w badaniu) oraz wszystkie atrybuty (pozostali aktorzy pomocy humanitarnej), które były poddane ocenie w etapie drugim związanym z zebraniem danych pierwotnych. W części tej zostaną wykorzystane następujące miary strukturalne: stopień centralności, bliskość, pośrednictwo, wektor własny (tab. 3.5). Dają one możliwość oceny władzy i prestiżu węzłów oraz atrybutów, co pozwala zidentyfikować najbardziej intratnych partnerów do współdziałania, ale także węzły wymagające monitoringu z powodu niezadowalających strumieni przepływów materiałów (Klimas, 2020, s. 395). W perspektywie sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych miary strukturalne na poziomie mikro umożliwiają ocenę roli każdego z węzłów i atrybutów, a przy tym roli odgrywanej w badanej sieci, co stanowi wytyczną do formułowania wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego. Zbiorcze zestawienie analizy sieci na poziomie makro i mikro da podstawę do identyfikacji percepcji tożsamości rzeczywistej tej sieci. Analiza miar strukturalnych zostanie zrealizowana z użyciem oprogramowania UCINET, podczas gdy analiza wizualna sieci zostanie przeprowadzona za pomocą oprogramowania NetDraw. Macierz relacji opracowana w trzecim etapie procedury analizy sieciowej zostanie zapisana w arkuszu kalkulacyjnym (wiersze: węzły, kolumny: atrybuty) i następnie przekształcona do pliku wykorzystywanego w ramach oprogramowania UCINET i NetDraw w etapie analizy danych.

Ostatni etap analizy sieciowej jest związany z interpretacją uzyskanych wyników, która *a posteriori* umożliwi identyfikację percepcji tożsamości rzeczywistej sieci oraz ocenę potencjału współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce, co pozwoli na klarowne rozróżnienie czynników naczelnych i ubocznych badanego zjawiska. W efekcie będzie możliwe opracowanie wytycznych do sformułowania wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, stanowiących kompozycję założeń idealizujących, bazujących na czynnikach naczelnych.

w odniesieniu do sieci jednomodalnych, gdzie wyodrębnione grupy wynikają z kohezji społecznej i/lub ekwiwalentności strukturalnej (Batorski i Zdziarski, 2009; Klimas, 2020, s. 394). Metodyka analizy sieciowej daje możliwość przekształcenia sieci dwumodalnych w sieci jednomodalne, przy czym zaburzona jest wówczas struktura podmiotowa badania, która zrównuje ze sobą węzły i atrybuty, kreując nową kategorię podmiotów poddawanych analizie. Zastosowanie tego aparatu metodycznego jest zatem uprawnione i możliwe, natomiast wykracza poza przyjęte założenia badawcze, a przez to może doprowadzić do niewłaściwej interpretacji badanego zjawiska.

Tabela 3.5. Miary analizy sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Poziom badania sieci	Miara	Charakterystyka
Makro	Wielkość sieci	Liczba węzłów w sieci współdziałania logistycznego
	Podobieństwo/homogeniczność	Stopień jednorodności węzłów w sieci
	Gęstość (<i>density</i>)	Określa, w jakim stopniu węzły wykorzystują dostępne relacje (kanały przepływów w sieci współdziałania logistycznego). Stanowi iloraz istniejących relacji do wszystkich możliwych relacji w sieci. Gęstość umożliwia ustalenie liczby relacji wśród wszystkich aktorów sieci
	Liczba komponentów (<i>components</i>)	Informuje o podzieleniu sieci na niezależne od siebie komponenty (subsieci)
	Średni dystans (<i>average distance</i>)	Średnia liczba kanałów, przez które możliwe jest dotarcie z jednego węzła do drugiego
	Średnica (<i>diameter</i>)	Definiuje najdłuższą ścieżkę w sieci między dwoma węzłami. Im większa średnica, tym większa liczba węzłów na drodze danego przepływu. Jest to także sekwencja unikalnych węzłów łącząca dane węzły
	Przechodność (<i>transitivity</i>)	Określa wpływ węzłów sieci na pozostałe węzły. Jeśli dany węzeł wpływa na inny, a ten oddziałuje na kolejny, to mamy do czynienia z przechodnością relacji
Mikro	Stopień centralności (<i>degree centrality</i>)	Liczba więzi w danym węźle, czyli liczba ogniwi sieci, z którymi ogniwo związane jest bezpośrednimi relacjami. Odzwierciedla wpływ na inne węzły w sieci
	Bliskość (<i>closeness</i>)	Suma odległości danego węzła od wszystkich innych węzłów sieci. Stanowi odwrotną miarę centralności. Jest to miara zasięgu danego węzła – szybki dostęp do pozostałych węzłów kreuje możliwość lepszego przechwytywania wiedzy tworzonej w sieci
	Pośrednictwo (<i>betweenness</i>)	Częstotliwość pojawiania się danego węzła na ścieżce między dwoma innymi, niepołączonymi ze sobą węzłami sieci. Wskazuje na pozycję danego węzła w sieci w perspektywie możliwości łączenia się z pozostałymi węzłami, czyli identyfikuje brokerów informacji mogących kontrolować i moderować przepływy w sieci. Miara ta jest wykorzystywana do identyfikacji luk strukturalnych oraz wskazuje najważniejsze węzły z punktu widzenia komunikacji (wysoki poziom pośrednictwa może doprowadzić do utraty spójności sieci)
	Wektor własny (<i>eigenvector</i>)	Określa stopień, w jakim węzeł jest bezpośrednio powiązany z innymi, powiązanymi i centralnymi ogniwami sieci współdziałania logistycznego. Pozwala zidentyfikować najbardziej prestiżowe węzły (podmioty flagowe), które są postrzegane jako najlepsi partnerzy w realizowanych projektach

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Abramek, 2021; Abramek i Rizun, 2015; Klimas, 2016, 2020; Hyunjong i Il, 2020; Marcinkowski, 2022b; Otte i Rousseau, 2002; Simpson i in., 2017).

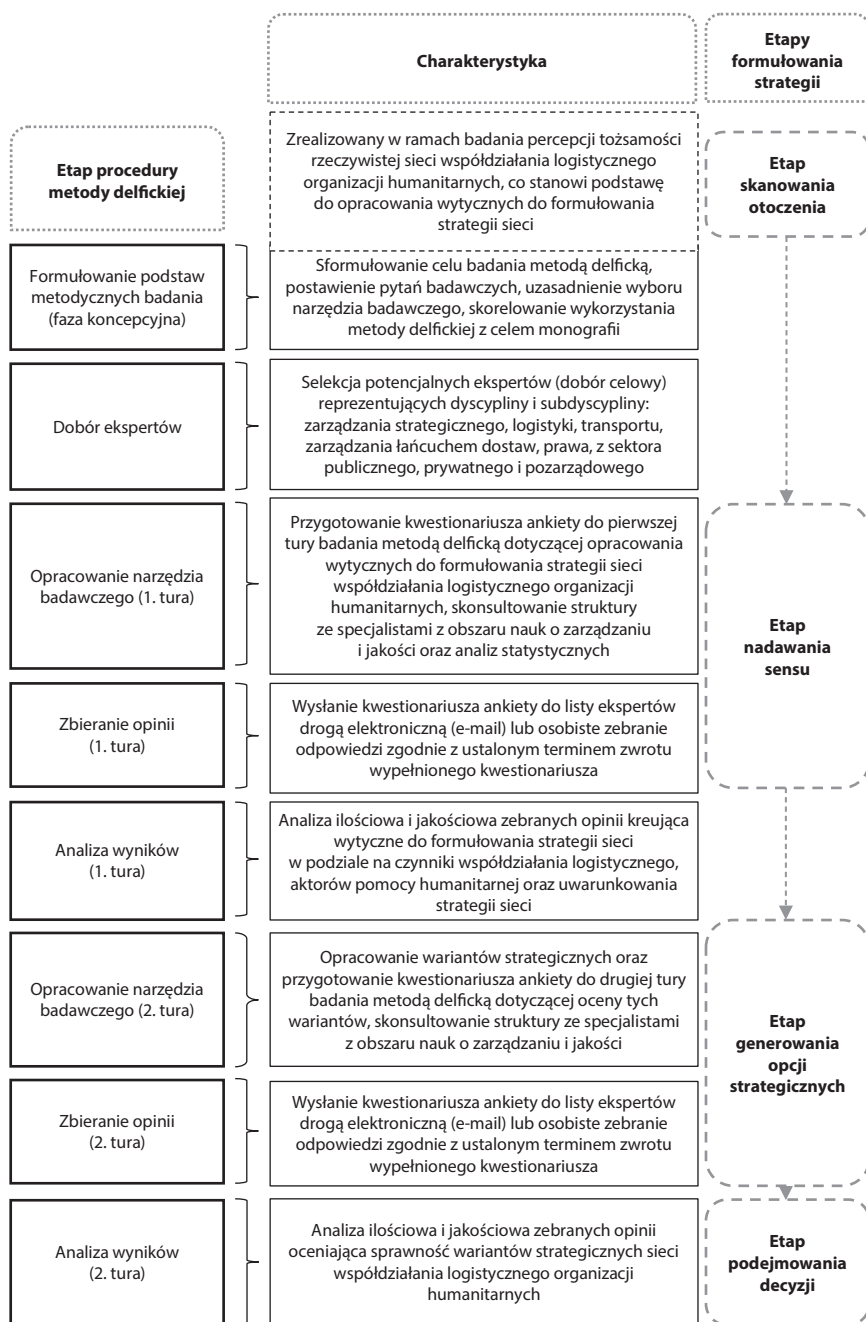
3.2.2. Identyfikacja wytycznych do formułowania strategii sieci za pomocą metody delfickiej

Formułowanie strategii jest złożonym procesem, który w behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego składa się z etapu skanowania otoczenia, nadawania sensu, generowania opcji strategicznych i podejmowania decyzji (Narayanan i in., 2011). W humanitaryzmie bowiem strategia ma fundamentalne znaczenie dla sformalizowanej koordynacji działań. Wymaga wspólnych przedsięwzięć aktorów pomocy humanitarnej, identyfikacji potrzeb humanitarnych, opracowania planu działania, monitorowania stanu realizacji strategii i jej adaptacji do zmiennych warunków, formułowania forum koordynacji interesariuszy, zaangażowania zasobów, adresowania wspólnych problemów aktorów pomocy humanitarnej oraz administrowania mechanizmami i narzędziami koordynacji (OCHA, 2003, s. 13). Proces formułowania strategii sieci w behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego został skorelowany z procedurą wykorzystanej metody eksperckiej. W związku z powyższym etap skanowania otoczenia został zrealizowany podczas badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci z wykorzystaniem metodyki SNA (zob. punkt 3.2.1).

W dalszej części procesu formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych wykorzystano metodę ekspercką w postaci metody delfickiej, która wpisuje się w pozostałe trzy etapy tworzenia strategii według behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego. Metoda delficka umożliwia uzyskanie najbardziej wiarygodnych, konsensualnych opinii grupy ekspertów poprzez podążanie za seriami kwestionariuszy dających kontrolowaną odpowiedź zwrotną (Dalkey i Helmer, 1963). Innymi słowy, jest to metoda, która „strukturyzuje proces komunikacji grupowej tak, że proces jest skuteczny w umożliwianiu grupie indywidualnych osób jako całości rozwiązania złożonego problemu” (tłumaczenie własne za: Linstone i Turoff, 1975, s. 3), co umożliwi realizację zarówno procesu idealizacji, jak i konkretyzacji. W rezultacie zastosowanie metody delfickiej w monografii przyczyni się do realizacji etapów nadawania sensu, generowania opcji strategicznych oraz podejmowania decyzji. Zastosowanie metody delfickiej jest korzystne zwłaszcza w przypadku potrzeby eksploracji rozległych problemów przyczyn i skutków danego zjawiska, kiedy korzyści z kolektywnego, subiektywnego sądu lub decyzji są wartościowe, a także wówczas, gdy efektywna komunikacja jest utrudniona wskutek dynamiki grupy (Grime i Wright, 2016).

Przyjęta przez autora monografii procedura badawcza wykorzystująca metodę delficką i skorelowana z formułowaniem strategii według behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego została zaprezentowana na rys. 3.2.

Mechanizm badawczy metody delfickiej wyróżnia fazę koncepcyjną, dobór ekspertów, opracowanie narzędzia badawczego, zbieranie opinii oraz analizę wyników (synteza etapów wyróżnionych m.in. przez autorów takich, jak: Grime i Wright, 2016; Kiba-Janiak, 2016; Linstone i Turoff, 1975, s. 3; Matejun, 2012, s. 176-177; Turoff,



Rysunek 3.2. Procedura badawcza formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Źródło: opracowanie własne.

1975, s. 84). Ostatnie dwa etapy mogą mieć postać iteracyjną. W zastosowanej procedurze badawczej przyjęto dwa cele badania:

- identyfikację wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, co stanowi etap nadawania sensu formułowanej strategii, a w ujęciu metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji dotyczy procesu idealizacji oraz opracowania modelu idealizacyjnego;
- ocenę sformułowanych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, co wpisuje się w etapy generowania opcji strategicznych oraz podejmowania decyzji dotyczących formułowanej strategii, co wiąże się z konkretyzacją i opracowaniem modelu optymalizacyjnego.

Literatura przedmiotu bogata jest w sugestie dotyczące etapu doboru ekspertów do metody delfickiej. Aby uniknąć woluntaryzmu metodologicznego i nieuprawnionego generalizowania wyników badania wskutek niewłaściwie dopracowanej metody delfickiej, autor monografii przyjął wytyczne nazywane także zasadami (za: Rowe i Wright, 2001, s. 127-132), które pozwalają zastosować aparat metodyczny tej metody dla późniejszej generalizacji wyводу. Ambicją tego podejścia jest uniknięcie subiektywizmu i stronniczości badacza na rzecz pluralizmu opinii ekspertów, wyselekcjonowanych do uczestnictwa w badaniu. Wśród wspomnianych wytycznych należy wskazać m.in. dobór ekspertów reprezentujących właściwe dziedziny, możliwie w pełni pokrywające zakres problemu badawczego, grupę liczącą od pięciu do dwunastu ekspertów, dostarczenie informacji zwrotnej do ekspertów, zbieranie opinii do uzyskania stabilności wyników, przy czym dopuszczalne jest pozostanie przy jednej rundzie badania, gdy opinie ekspertów są zgodne (Matejun, 2012 za: Zakrzewska-Bielawska, 2011), zagregowana prezentacja wyników oraz równe traktowanie opinii ekspertów.

W tabeli 3.6 zaprezentowano listę ekspertów uczestniczących w pierwszym etapie badania metodą delficką wraz z reprezentowaną instytucją i obszarem specjalizacji naukowej/zawodowej. W pierwszym etapie badania wzięło udział 17 ekspertów, specjalizujących się w zarządzaniu strategicznym, logistyce, zarządzaniu łańcuchami dostaw, w tym humanitarnymi łańcuchami dostaw, transportem, prawem oraz innymi dyscyplinami, reprezentujących 13 uczelni lub instytucji krajowych oraz zagranicznych. Dobór ekspertów wynikał z potrzeby eksploracji zagadnień humanitaryzmu, sieci i zarządzania strategicznego w optyce logistyki. Grupa docelowa liczyła 27 osób, z których 10 odmówiło lub zrezygnowało z uczestnictwa w badaniu. Wobec powyższego zwrotność wypełnionych kwestionariuszy ankiety wyniosła 63%.

Kolejnym etapem procedury badawczej jest opracowanie narzędzia badawczego, który jest jednocześnie etapem nadawania sensu w formułowaniu strategii sieci według behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego. Autor badania przyjął statyczną formę badania metodą delficką poprzez wykorzystanie kwestionariusza ankietowego (zob. Załącznik 2), w którym uwzględniono wytyczne dotyczące formułowania pytań, tj. (za: Rowe i Wright, 2001, s. 132-135): używanie jasnego języka,

definiowanie użytych pojęć, unikanie określeń nacechowanych emocjami, formułowanie pytań w sposób zrównoważony oraz unikanie włączania do struktury pytania informacji nieistotnych.

Tabela 3.6. Lista ekspertów uczestniczących w pierwszym etapie badania metodą delficką

Lp.	Stopień naukowy lub zawodowy	Organizacja/instytucja	Specjalizacja naukowa lub zawodowa
1	prof. dr. hab.	Uniwersytet Opolski	Logistyka
2	prof. dr. hab.	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	Zarządzanie strategiczne
3	prof. dr. hab.	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	Logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw
4	prof. dr. hab.	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	Logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw
5	dr hab. (dsc)	Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brazylia	Transport
6	dr hab.	Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku	Logistyka
7	dr hab.	Uniwersytet Warszawski	Prawo, międzynarodowe prawo humanitarne
8	dr hab.	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	Zarządzanie strategiczne, marketing przemysłowy, ekonomia międzynarodowa
9	dr hab.	Szkoła Główna Handlowa	Logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw
10	dr hab.	Szkoła Główna Handlowa	Zarządzanie łańcuchem dostaw
11	dr hab.	Sieć Badawcza Łukasiewicz – Poznański Instytut Technologiczny	Logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw, e-commerce
12	dr inż.	Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brazylia	Logistyka miejska, modelowanie matematyczne
13	dr inż.	Politechnika Śląska	Zarządzanie strategiczne, modele biznesu
14	dr inż.	Nihon University, Tokio, Japonia	Transport, systemy logistyczne
15	dr inż.	Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brazylia, (wcześniej: Inter-American Development Bank)	Inżynieria geotechniczna, wcześniej: partycypacja w raportowaniu dot. zarządzania kryzysowego
16	dr	De Paul University, Chicago, Stany Zjednoczone	Humanitarne łańcuchy dostaw
17	mgr	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, Ministerstwo Transportu, Brazylia	Transport

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszym etapie badania kwestionariusz składa się z czterech części skierowanych do ekspertów. W związku z potrzebą eksploracji zjawiska nieekonomicznego, ale doniosłego gospodarczo, jak można określić kryzys humanitarny, przyjęto potrzebę kompleksowego wyjaśnienia założeń badawczych ekspertom uczestniczącym w badaniu. Wobec powyższego część A kwestionariusza ankietowego wykorzystanego w pierwszym etapie badania metodą delficką zawiera charakterystykę percepcji tożsamości rzeczywistej sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, stanowiącą podstawę do formułowania strategii tej sieci (etap skanowania otoczenia według behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego). Respondenci otrzymali obraz składający się z wymiaru krajowego, międzynarodowego i miejscowego, które kreują konteksty sieciowe (skondensowana wersja analizy, która zostanie zobrazowana w rozdziale 4 niniejszej monografii).

Część B kwestionariusza ankietowego zawiera czynniki, przesłanki i motywy współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (n_{2n}), które były poddawane ocenie przez członków zarządów tych organizacji podczas badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci (zob. punkt 3.2.1 i Załącznik 1). Eksperti uczestniczący w badaniu metodą delficką oceniali te same czynniki, ale pod względem znaczenia strategicznego, celem hierarchizacji czynników istotnych i wyłonienia czynników naczelných oraz ubocznych. Respondenci mieli także nieobligatoryjną możliwość zaproponowania działań w obszarze każdego z czynników, które intencjonalnie mogłyby zwiększyć znaczenie strategiczne danego czynnika dla współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Rozległość tej problematyki oraz niezadowolenie z istniejącego stanu wiedzy pozwoliły poszerzyć nurt badań nad współdziałaniem logistycznym z uwzględnieniem perspektywy ekspertów uczestniczących w badaniu. Deklaratywność członków zarządów organizacji humanitarnych w badaniu percepcji tożsamości rzeczywistej sieci wskazuje na potrzebę pluralizmu poznawczego zgodnego z obraną postawą badawczą, który wypełnia się wiedzą i doświadczeniem ekspertów uczestniczących w badaniu metodą delficką. W badaniu z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety eksperci mieli możliwość zaprezentowania dodatkowych uwag i spostrzeżeń, które w odniesieniu do części B dotyczyły wymienionych czynników, przesłanek i motywów współdziałania logistycznego. Jeden z ekspertów zasugerował, iż stanowią one mieszankę uwarunkowań zewnętrznych z decyzjami i działaniami strategicznymi, a przez to stanowią przesłanki współdziałania logistycznego. Inna z wątpliwości dotyczyła identyfikacji działań mogących zwiększyć znaczenie strategiczne danego czynnika z powodu postulatywnej konstrukcji niektórych z nich. Niemniej, jak wskazano w punkcie 1.3.2, zidentyfikowane czynniki, przesłanki i motywy współdziałania logistycznego stanowią syntezę wyzwań logistycznych podczas kryzysów humanitarnych, przez co zasadniczo pełnią funkcję przesłanek do podjęcia wspólnych inicjatyw logistycznych i *a priori* mają charakter postulatywny. Dzięki temu dają możliwość identyfikacji czynników istotnych dla badanego zjawiska w podziale na czynniki naczelne i uboczne w procesie idealizacji. Wątpliwości poszczególnych ekspertów zostały rozwiane na drodze indywidualnego kontaktu i wyjaśnień.

W części C kwestionariusza ankietowego zaprezentowano listę aktorów pomocy humanitarnej, którzy byli oceniani pod względem znaczenia dla strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Lista ta uwzględnia aktorów, którzy byli oceniani przez członków zarządów organizacji humanitarnych w badaniu percepcji tożsamości rzeczywistej sieci pod kątem współdziałania logistycznego oraz organizacyjno-instytucjonalnego (dla porównania zob. część II i III w Załączniku 1). W tym przypadku doprecyzowanie struktury czynników istotnych (n_{1n}), czyli struktury aktorów pomocy humanitarnej, wiązało się z szerszym zaprezentowaniem grup aktorów, bez szczegółowego rozróżnienia na konkretne podmioty, jak to miało miejsce w przypadku badania metodyką SNA. Natomiast część D kwestionariusza ankietowego polegała na ocenie zakresu koncentracji strategii na procesach i strukturach poznawczych (n_{3n} , n_{4n}) tworzących uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w ujęciu behawioralnym, a jednocześnie strukturę czynników istotnych dla badanego zjawiska (zob. wstęp do niniejszego rozdziału). Eksperci uczestniczący w badaniu nie przedstawili uwag do części C kwestionariusza ankietowego. Wśród zarzutów do części D ze strony ekspertów pojawiła się wątpliwość odnośnie do wyczerpującego wyjaśnienia jej znaczenia w zakresie rozumienia behawioralnego ujęcia procesów i struktur poznawczych – czy *idea jest ocena działań bieżących organizacji humanitarnych, czy oczekiwania eksperta odnośnie do strategii sieci?* Ponownie dostrzeżono postulatyczny charakter części stwierdzeń, który był trudny do pełnego zrozumienia części D przez niektórych ekspertów. Analogicznie jak w przypadku części B kwestionariusza ankiety wątpliwości zostały rozwiązane na drodze indywidualnego kontaktu z poszczególnymi ekspertami i wyjaśnień.

Rola badacza w metodzie delfickiej jest nie do przecenienia, odpowiada on bowiem za prawidłową realizację procedury badawczej. Jednakże subiektywizm i specyfika tej metody mogą prowadzić do tzw. stronniczości badacza, która może zostać zminimalizowana poprzez zastosowanie standaryzowanych list kontrolnych lub rubryk do oceniania odpowiedzi przez ekspertów (Grime i Wright, 2016). W związku z tym eksperci uczestniczący w badaniu metodą delficką oceniali czynniki współdziałania logistycznego (n_{2n}), aktorów pomocy humanitarnej (n_{1n}) oraz stwierdzenia dotyczące procesów i struktur poznawczych (n_{3n} , n_{4n}) tworzących uwarunkowania strategii sieci, w częściach B, C i D w sześciostopniowej skali porządkowej odnośnie do znaczenia strategicznego: 0 – brak, 1 – śladowe, 2 – umiarkowane, 3 – średnie, 4 – duże oraz 5 – kluczowe. U jednego z ekspertów pojawiła się wątpliwość dotycząca zastosowanej sześciostopniowej skali porządkowej do oceny czynników współdziałania, aktorów pomocy humanitarnej oraz procesów i struktur poznawczych, podczas gdy powinno się używać skali nieparzystej. Przyjęcie tej skali wynika z dwupoziomowego traktowania znaczenia strategicznego danej zmiennej. Skala ta jest nieparzysta w stosunku do występowania jakiegokolwiek poziomu znaczenia strategicznego, począwszy od śladowego po kluczowe (skala 1-5). Ocena 0, przemawiająca za brakiem znaczenia danej zmiennej, wskazuje zasadniczo na jej nieistotność z punktu widzenia strategii. Ponadto wspomniany ekspert stwierdził, że gdy większość zmiennych zosta-

nie oceniona na 4 i 5 (duże i kluczowe znaczenie strategiczne), trudno będzie określić priorytety w zakresie opracowania wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. W związku z tym przy interpretacji wyników i ocenie zgodności opinii ekspertów uwzględniona zostanie sugestia stosowania skali nieparzystej. Sąsiednie oceny o zbliżonym znaczeniu zostaną zgrupowane tak, by powstała skala trzystopniowa porządkowa skokowa, syntetyzująca skalę sześciostopniową (0-5), gdzie oceny 0 i 1 oznaczają brak lub śladowe znaczenie strategiczne (1 w trzystopniowej skali), oceny 2 i 3 oznaczają średnie znaczenie strategiczne (2 w trzystopniowej skali), a oceny 4 i 5 oznaczają duże lub kluczowe znaczenie strategiczne (3 w trzystopniowej skali).

Wśród wątpliwości natury ogólnej dotyczących kwestionariusza ankiety wykorzystanego w pierwszym etapie badania metodą delficką wyróżnić można kilka wątków. Jeden z ekspertów sugeruje, że uzyskanie precyzyjnych odpowiedzi może być utrudnione także wskutek braku zdefiniowania, kto tworzy strategię sieci współdziałania logistycznego, oraz braku identyfikacji czy możliwości kreowania zasobów i potrzeb logistycznych organizacji. O ile wątpliwości te nie stanowią zarzutów dyskredytujących konstrukcję kwestionariusza oraz celu badania, o tyle wymagają odrębnego wyjaśnienia. Strategia badanej sieci *sensu stricto* nie istnieje i jest eksplorowanym konstruktem proponowanym przez autora monografii w postaci modelu optymalizacyjnego. Brak dotychczasowych badań w tym zakresie oraz potrzeba współdziałania logistycznego podczas kryzysów humanitarnych ukierunkowują na pluralizm w badaniu danego zjawiska. Ulotny stan ducha idei humanitarnej, kreujący wyzwania logistyczne dla mnogiej liczby aktorów pomocy humanitarnej, wykracza poza omówiony w punkcie 2.4.1 normatywny nurt zarządzania strategicznego, dając możliwość kreowania polimorficznych wariantów strategicznych sieci, obrazujących oczekiwane stany modelowe sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Natomiast brak identyfikacji lub możliwości kreowania zasobów i potrzeb logistycznych organizacji wynika z osadzenia rozważań w paradygmacie sieciowym z ukierunkowaniem na relacje współdziałania oraz behawioralny nurt zarządzania strategicznego, gdzie uwarunkowania strategii są kreowane przez procesy i struktury poznawcze. Założenie utrzymania równowagi między tożsamością (obrazującą przeszłość) a strategią (obrazującą przyszłość) koncentruje swoją uwagę na poszukiwaniu ram strategicznych sieci oraz polimorfizmu w kreowaniu oczekiwanych stanów tej sieci.

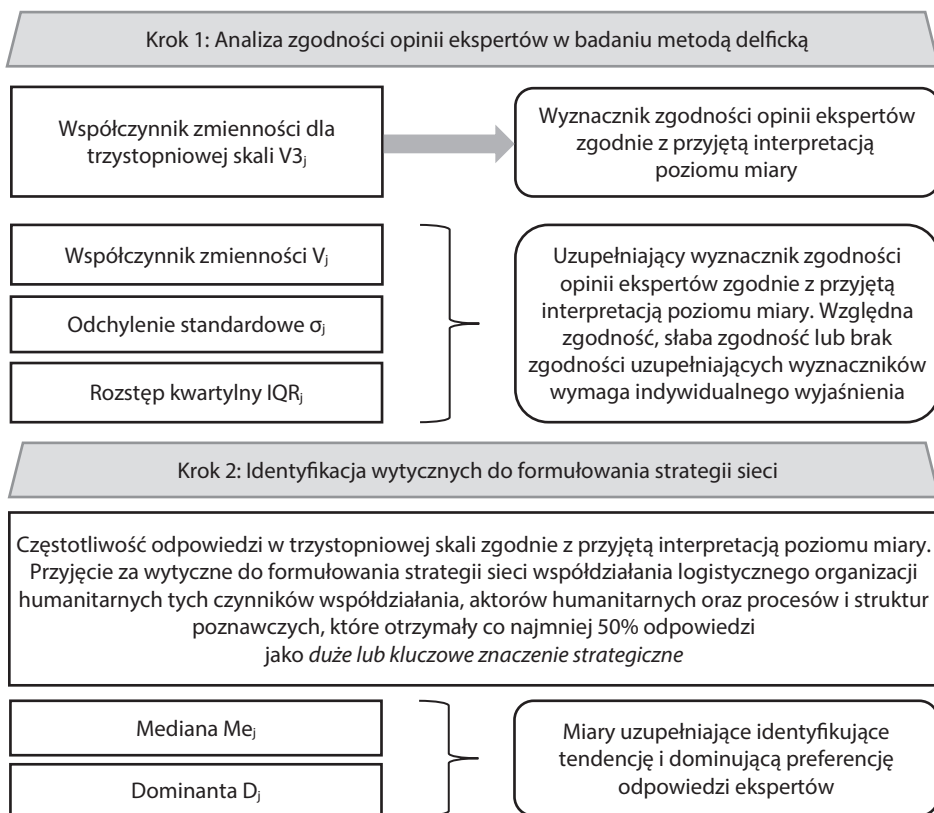
Literatura przedmiotu identyfikuje wiele różnorodnych sposobów analizy wyników w postaci ilościowej i jakościowej, uwzględniając przy tym rodzaj stosowanej skali pomiarowej. Syntetycznego zestawienia sposobów analizy dokonał H.A. von der Gracht (2012) w swoim artykule dotyczącym sposobów pomiaru poziomu zgodności wśród ekspertów partycypujących w badaniach przy wykorzystaniu metody delfickiej. Autor ten doszedł do wniosku, że uzyskanie zgodnej konkluzji ekspertów nie jest celem tej metody, stanowi natomiast ważny komponent w analizie wyników. M. Wójciak (2015) podkreśla, że zgodność ekspertów nie jest *sine qua non*, bowiem niekiedy (w przypadku badań foresightowych podczas burzy mózgów) „wymagane

jest wręcz twórcze myślenie. Pomysł, który na początku wydawał się absurdalny, po dopracowaniu i późniejszej ocenie może się okazać bardzo korzystny". Idąc za sugestią L. Giannarou i E. Zervasa (2014), dotyczącą wielowątkowego uwzględnienia miar położenia i zmienności, do identyfikacji wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (proces idealizacji) zastosowano łącznie następujące miary uwzględniające wykorzystanie skali porządkowej skokowej, tj. medianę, rozstęp kwartylny, dominantę, odchylenie standardowe, współczynnik zmienności dla dwóch skal (sześciostopniowej i trzystopniowej) oraz procentowy udział odpowiedzi w trzystopniowej skali. Opis miar oraz sposób ich obliczeń zamieszczono w Załączniku 3, natomiast zestawienie dopuszczalnego poziomu miar zaprezentowano w tab. 3.7.

Tabela 3.7. Miary zgodności ekspertów uczestniczących w pierwszym etapie badania metodą delficką

Miara	Charakterystyka	Interpretacja poziomu miary
Mediana Me_j	Ocenia opinię grupy ekspertów poprzez identyfikację głównej tendencji	$0 < Me_j < 0,5$ – brak znaczenia strategicznego $0,5 \leq Me_j < 1,5$ – śladowe znaczenie strategiczne $1,5 \leq Me_j < 2,5$ – umiarkowane znaczenie strategiczne $2,5 \leq Me_j < 3,5$ – średnie znaczenie strategiczne $3,5 \leq Me_j < 4,5$ – duże znaczenie strategiczne $4,5 \leq Me_j < 5$ – kluczowe znaczenie strategiczne
Rozstęp kwartylny IQR_j	Ocenia zgodność opinii ekspertów jako miara dyspersji	$IQR_j < 1,5$ – zgodność opinii ekspertów
Dominanta D_j	Jako najczęstsza odpowiedź informuje o dominującej ocenie ekspertów	Zgodnie z przyjętą interpretacją skali sześciostopniowej w badaniu
Odchylenie standardowe σ_j	Ocenia zgodność ekspertów poprzez informację o odbieganiu opinii ekspertów od średniej	$\sigma_j < 1,5$ – zgodność opinii ekspertów
Współczynnik zmienności V_j	Bazując na zróżnicowaniu rozkładu, ocenia zgodność opinii ekspertów	$0 < V_j \leq 0,5$ – silna zgodność ekspertów $0,5 < V_j \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów $V_j > 0,8$ – słaba zgodność ekspertów
Współczynnik zmienności dla trzystopniowej skali $V3_j$	Bazując na zróżnicowaniu rozkładu, ocenia zgodność opinii ekspertów	$0 < V3_j \leq 0,5$ – silna zgodność ekspertów $0,5 < V3_j \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów $V3_j > 0,5$ – słaba zgodność ekspertów
Częstotliwość odpowiedzi w trzystopniowej skali	Ocenia dominującą odpowiedź ekspertów w analizowanym pytaniu	Minimum 50% wskazań w trzystopniowej skali, gdzie: 1 oznacza brak lub śladowe znaczenie strategiczne, 2 oznacza średnie znaczenie strategiczne, 3 oznacza duże lub kluczowe znaczenie strategiczne

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3.3. Ramowa procedura badania zgodności opinii ekspertów oraz identyfikacji wytycznych do formułowania strategii sieci

Źródło: opracowanie własne.

Brak zgody wśród badaczy w zakresie *implicite* interpretacji zgodności opinii ekspertów uczestniczących w badaniach metodą delficką wymaga *explicite* przyjęcia ramowej procedury analizy miar zgodności. Mimo że nadrzędnym celem badań własnych nie jest identyfikacja zgodności opinii, to zgodność ta umożliwia *a posteriori* wyodrębnienie wytycznych do formułowania wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, które pozwalają opracować model idealizacyjny badanego zjawiska. Ten swoisty woluntaryzm interpretacyjny, który zasadniczo cechuje się pewnym oportunizmem, jest widoczny w literaturze przedmiotu, przy czym interdyscyplinarny charakter nauk o zarządzaniu i jakości, ich empiryczny wymiar i solipsystyczna natura stanowią immanentną cechę skutkującą mnogością interpretacyjną badań zgodną z subiektywizmem badacza. Chcąc wykroczyć poza wspomniany subiektywizm, dążąc do obiektywizmu i neutralności aksjologicznej, mając emblematyczną potrzebę uporządkowania procesu interpretacji wyni-

ków badania metodą ekspercką, autor monografii przyjął ramową procedurę badania zgodności opinii ekspertów oraz identyfikacji wytycznych do formułowania strategii sieci (rys. 3.3), które pozwalają sformułować model idealizacyjny.

Procedura składa się z dwóch następujących po sobie kroków, tj. badania zgodności opinii ekspertów oraz identyfikacji wytycznych do formułowania strategii sieci. Wyznacznikiem zgodności opinii ekspertów jest współczynnik zmienności V_3 , będący miarą zróżnicowania rozkładu odpowiedzi. Przyjęcie współczynnika dla trzystopniowej zamiast sześciostopniowej skali wiąże się z bardziej precyzyjnym podziałem wartości skali, a także daje szersze możliwości interpretacyjne wyników. Zgrupowanie skali pozwala także zidentyfikować dominującą perspektywę ekspertów w zakresie znaczenia strategicznego poszczególnych czynników współdziałania, aktorów pomocy humanitarnej oraz procesów i struktur poznawczych, co stanowi główny wyznacznik w identyfikacji wytycznych do formułowania strategii sieci stanowiących model idealizacyjny badanego zjawiska. Zgodnie z przyjętą metodyką interpretacji wyników, w przypadku gdy współczynnik zmienności V_3 jest mniejszy bądź równy 0,5, występuje zgodność opinii ekspertów i nie ma potrzeby ponownej weryfikacji opinii (tj. przeprowadzenia kolejnej rundy badania). Wówczas wykorzystywane są uzupełniające wyznaczniki zgodności opinii w postaci współczynnika zmienności V_j (dla sześciostopniowej skali), odchylenia standardowego σ_j i rozstępu kwartylnego IQR_j , których wartości są analizowane zgodnie z przyjętą interpretacją poziomu miary (tab. 3.7). Występowanie względnej zgodności, słabej zgodności lub braku zgodności w przypadku wyznaczników uzupełniających nie determinuje kolejnej rundy badania metodą delficką, lecz implikuje indywidualne wyjaśnienie znaczenia strategicznego danej zmiennej. Analogicznie, jeśli współczynnik zmienności V_3 (wyznacznik zgodności) jest większy niż 0,5, ale mniejszy bądź równy 0,8, to konieczne jest szczegółowe wyjaśnienie rozbieżności opinii, a w razie braku jednoznacznych konstatacji należy przeprowadzić drugą rundę badania. Natomiast jeśli współczynnik zmienności V_3 jest większy niż 0,8, to należy bezwzględnie przeprowadzić drugą rundę badania metodą delficką zgodnie z przyjętą metodyką badania.

W sytuacji pozytywnego badania zgodności opinii ekspertów drugim krokiem jest identyfikacja wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, które pozwalają opracować założenia idealizujące oraz model idealizacyjny (w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji). Częstotliwość odpowiedzi ekspertów wyrażona jest procentowo w trzystopniowej skali w taki sposób, że co najmniej 50% odpowiedzi przemawia za dominacją danego poziomu znaczenia strategicznego w analizowanym pytaniu. Oznacza to, że dana zmienna przyjmowana jest jako wytyczna ekspertów do formułowania strategii sieci, jeśli co najmniej połowa wskazań dotyczy odpowiedzi *duże lub kluczowe znaczenie strategiczne*. Miary uzupełniające w postaci mediany Me_j oraz dominanty D_j pozwalają zidentyfikować ogólną tendencję i dominujące preferencje ekspertów w zakresie wskazywanej odpowiedzi. Paralelnie pozwalają na weryfikację znaczenia strategicznego danej zmiennej. Z kolei zmienne, które w trzystopniowej skali przyjmują odpo-

wiedź *średnie znaczenie strategiczne*, mogą być ujęte w kategoriach potencjału dla sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

Badanie zgodności opinii ekspertów oraz identyfikacja wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, które są analizami *stricte* statystycznymi, zostaną uzupełnione o eksperckie badania jakościowe w postaci interpretacji opinii ekspertów, nieobligatoryjnie przedstawionych w kwestionariuszu pierwszego etapu badania metodą delficką (zob. Załącznik 2). Ta część badania ma charakter wyłącznie jakościowy, nie jest w nim badana zgodność opinii w odniesieniu do predefiniowanych założeń (zatem autor monografii dopuszcza możliwość identyfikacji czynników istotnych, które wcześniej nie zostały określone w ramach krytycznej analizy literatury przedmiotu). Kolejno w opracowaniu wytycznych uwzględnione zostaną wnioski z badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci, w którym organizacje humanitarne oceniały poziom wspólnych działań magazynowych i transportowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych w wymiarze krajowym, ponadnarodowym i miejscowym. Kompozycja wytycznych do formułowania strategii sieci składająca się z analizy statystycznej zgodności opinii ekspertów, jakościowej analizy ich subiektywnych opinii oraz identyfikacji tożsamości tej sieci, stanowić będzie zbiorczo polimorficzną strukturę wymogów dotyczących formułowania modelowych stanów / możliwości strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Dzięki temu umożliwi sformułowanie założeń idealizujących i modelu idealizacyjnego, które w dalszej kolejności zostaną poddane procesowi konkretyzacji celem stworzenia modelu optymalizacyjnego złożonego z polimorficznych wariantów strategicznych sieci.

3.3. Konkretyzacja badanej sieci i ocena sprawności wariantów strategicznych za pomocą metody delfickiej

Drugi etap badania metodą delficką to trzeci i czwarty etap (generowanie opcji strategicznych oraz podejmowanie decyzji) w formułowaniu strategii według behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego (rys. 3.2), który związany jest z drugim celem zastosowania metody delfickiej w monografii, tj. oceną sformułowanych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Podobnie jak w przypadku pierwszego etapu badania metodą delficką, autor przyjął statyczną formę badania, bazującą na narzędziu w postaci kwestionariusza ankietowego (zob. Załącznik 4), uwzględniając tożsame wytyczne dotyczące formułowania pytań (zob. wyjaśnienie zastosowanego narzędzia badawczego w pierwszym etapie badania metodą delficką w punkcie 3.2.2). Kwestionariusz składa się z dwóch części skierowanych do 13 ekspertów uczestniczących w badaniu (tab. 3.8) specjalizujących się w zarządzaniu strategicznym, logistyce, zarządzaniu łańcuchami dostaw, w tym humanitarnymi łańcuchami dostaw, transportem oraz innymi dyscyplinami, reprezentujących dziewięć uczelni lub instytucji krajowych oraz zagranicznych. Analogicznie

jak przy pierwszym etapie badania dobór ekspertów wynikał z potrzeby eksploracji zagadnień humanitaryzmu, sieci i zarządzania strategicznego w optyce logistyki. Grupa docelowa liczyła 19 osób (w tym trzy pochodzące z organizacji humanitarnych), z których sześć odmówiło lub zrezygnowało z uczestnictwa w badaniu. Wobec powyższego zwrotność wypełnionych kwestionariuszy ankiety wyniosła 68%.

Tabela 3.8. Lista ekspertów uczestniczących w drugim etapie badania metodą delficką

Lp.	Stopień naukowy lub zawodowy	Organizacja/instytucja	Specjalizacja naukowa lub zawodowa
1	prof. dr. hab.	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	Zarządzanie strategiczne
2	prof. dr. hab.	Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	Logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw
3	prof. dr. hab.	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	Logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw
4	dr hab.	Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku	Logistyka
5	dr hab.	Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	Zarządzanie strategiczne, marketing przemysłowy, ekonomia międzynarodowa
6	dr hab.	Szkoła Główna Handlowa	Logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw
7	dr hab.	Szkoła Główna Handlowa	Zarządzanie łańcuchem dostaw
8	dr hab.	Sieć Badawcza Łukasiewicz – Poznański Instytut Technologiczny	Logistyka, zarządzanie łańcuchem dostaw, e-commerce
9	dr inż.	Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brazylia	Logistyka miejska, modelowanie matematyczne
10	dr inż.	Politechnika Śląska	Zarządzanie strategiczne, modele biznesu
11	dr inż.	Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brazylia, (wcześniej: Inter-American Development Bank)	Inżynieria geotechniczna, wcześniej: partycypacja w raportowaniu dot. zarządzania kryzysowego
12	dr	De Paul University, Chicago, Stany Zjednoczone	Humanitarne łańcuchy dostaw
13	mgr	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes, Ministerstwo Transportu, Brazylia	Transport

Źródło: opracowanie własne.

Część A kwestionariusza ankiety zawiera warianty strategiczne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych bazujące na badaniu percepcji tożsamości rzeczywistej sieci (zob. punkt 3.2.1) oraz pierwszym etapie badania metodą

delficką dotyczącym opracowania wytycznych do sformułowania strategii tej sieci. Respondenci otrzymali skondensowany raport z pierwszego etapu⁵, czego wymaga procedura metody delfickiej (tzw. informacja zwrotna do grupy ekspertów), a w ramach kwestionariusza ankiety opisano postulaty wspólne dla wariantów strategicznych sieci wraz z charakterystyką pięciu odrębnych wariantów (postulaty wraz z wariantami stanowią model optymalizacyjny w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji). Osadzenie prowadzonych rozważań w nurcie behawioralnym zarządzania strategicznego skutkuje wygenerowaniem wielowariantowych i polimorficznych opcji strategicznych, których zadaniem jest utrzymanie równowagi w rozumieniu tożsamości i strategii sieci. Dotychczasowy dyskurs naukowy nie zajmował się strategiami sieci dla sektora humanitarnego, a tym bardziej strategiami sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Proponowane przez autora monografii warianty strategiczne sieci wykraczają poza omawiane w literaturze przedmiotu tzw. strategię łańcucha dostaw dla realizacji operacji humanitarnych. Przegląd literatury pozwolił na identyfikację następujących kategorii wspomnianych wyżej strategii łańcuchów dostaw (za: Jahre, 2017, s. 13-14): centralizacja, współdziałanie, elastyczna baza dostawców, elastyczne kontrakty z dostawcami, elastyczny transport, dzielenie się informacją, *make-and-buy*, odroczenie, spekulacje, zapasy strategiczne. Wskazane rodzaje strategii dotyczą wyłącznie strony zaopatrzeniowej i odnoszą się głównie do procesów zaopatrzeniowych, magazynowych i transportowych tej strony (tzw. lewa strona łańcucha dostaw w ujęciu podmiotowym, która pomija prawą stronę konstytuującą łańcuch dystrybucji – zob. punkt 1.3.1), przez co nie uwzględniają szerokiego spektrum zaangażowanych aktorów pomocy humanitarnej oraz strony dystrybucyjnej, postulowanej w sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Odrębne ujęcie prezentowane w literaturze przedmiotu koncentruje się na koncepcji klastrów organizacji międzyrządowych, w których organizacje dominujące (tzw. integratorzy, orkiestratorzy lub zwyczajnie dominatorzy) realizują działania wpisujące się w koordynowanie działań pomocowych. A. Cozzolino (2012, s. 20) zidentyfikowała dziewięć klastrów i ich liderów, dzielących się na trzy obszary, tj. techniczny, przekrojowy oraz wspólnych usług. W obszarze technicznym należy wyróżnić: odżywianie (lider: UNICEF), zdrowie (WHO), woda i urządzenia sanitarne (UNICEF), schronienie w nagłych wypadkach (UNHCR). W obszarze przekrojowym są to: koordynacja i zarządzanie obozami (UNHCR, IOM), ochrona (UNHCR) oraz wczesne leczenie (UNHCR, UNICEF). Natomiast w obszarze usług wspólnych są logistyka (WFP) i telekomunikacja w sytuacjach awaryjnych (OCHA). Przy czym należy pamiętać, że klustry te bazują w głównej mierze na liderującej roli agend ONZ, zatem prezentują wyłącznie jedną z możliwości formalizacji sektora humanitarnego wokół organizacji międzyrządowych. Badanie percepcji tożsamości rzeczywistej sieci, które zostanie zaprezentowane w rozdziale 4, dowiedzie generalnego braku zaufania organizacji

⁵ Skondensowany raport otrzymali także ci eksperci, którzy odmówili uczestnictwa w drugim etapie badania metodą delficką. Zagadnienia poruszone w raporcie zostaną szeroko omówione w podrozdziale 5.1, w którym zastosowane zostaną miary statystyczne wskazane w punkcie 3.2.2.

humanitarnych do aktorów tego typu, a zatem wskaże na potrzebę poszukiwania alternatywnych sposobów formalizacji sieci współdziałania.

Warianty strategiczne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zostaną wobec tego ukierunkowane na działania logistyczne (magazynowo-transportowe) podczas realizacji procesów dystrybucyjnych w sytuacji wystąpienia kryzysu humanitarnego. Autor monografii wyodrębni polimorficzne warianty tworzące modelowe stany / możliwości strategiczne bazujące na wytycznych do formułowania strategii otrzymanych z pierwszego etapu badania metodą delficką. Opis sposobu konstruowania wariantów strategicznych stanowiących model optymalizacyjny zostanie zaprezentowany w podrozdziale 5.2.

Część B kwestionariusza ankietowego zawiera pytania skierowane do ekspertów partycypujących w badaniu dotyczące oceny zaproponowanych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Rozległość problematyki wyboru opcji strategicznych, brak zgodności w zakresie przyjęcia jednolitej metody warunkującej podjęcie decyzji oraz osadzenie rozważań w prakseologicznej teorii sprawnego działania wymagają wyjaśnienia kryteriów oceniających sprawność wariantów strategicznych. Jak bowiem wskazano, sprawność jest rozumiana jako prakseologiczna zdolność do realizacji postulatów strategii, czyli dostarczania dóbr pomocowych oraz zapewnienia możliwości dostarczania tych dóbr, w sposób skuteczny, staranny, dokładny, poprawny i ekonomicznie opłacalny. Wobec powyższego, do oceny sprawności zaproponowanych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych przyjęto rekomendację M. Lisińskiego i M. Szaruckiego (2011), którzy bazując na analizie literatury przedmiotu, w ogólnych zaleceniach metodologicznych uwzględnili cztery wzajemnie powiązane kryteria, które skorelowano z badanym zjawiskiem:

1. Kryterium kompletności (*completeness*), które zakłada uwzględnienie w wariantcie strategicznym wszystkich niezbędnych kwestii strategicznych. W ujęciu sieciowym, z uwzględnieniem behawioralnego nurtu strategii, wymaga to ukierunkowania na wszystkie kluczowe wymogi zaprezentowane w wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego, które dążą do utrzymania równowagi w rozumieniu idei tożsamości sieci i strategii.
2. Kryterium wewnętrznej spójności (*internal consistency*), mówiące o racjonalnym ukierunkowaniu wariantu strategicznego dla całej sieci, a także dążeniu do uniknięcia sprzeczności ze zidentyfikowaną tożsamością sieci współdziałania logistycznego oraz zasadami humanitaryzmu *sensu stricto*. Oznacza to, iż wariant strategiczny nie może stać w opozycji do osiąganym celów indywidualnych organizacji humanitarnych, powinien dążyć do uzupełnienia tych celów zgodnie z ujęciem ekonomicznym naukowego programu badawczego zarządzania pomocą humanitarną.
3. Kryterium wzajemnej rozłączności (*mutual exclusivity*), które oznacza, że realizacja danego wariantu strategicznego sieci współdziałania logistycznego wyklucza realizację pozostałych wariantów. Paradygmat sieciowy, turbulentne otoczenie

oraz zasadnicza zmienność ram strategicznych mogą jednak spowodować, że poszczególne warianty strategiczne będą się wzajemnie przenikać, dając możliwość istnienia wielowariantowej strategii sieci.

4. Kryterium szansy wdrożenia (*success*), nazywane także kryterium powodzenia, wskazuje na duże prawdopodobieństwo powodzenia wariantu strategicznego w przypadku jego formalnego wdrożenia w ramach sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

W związku z tym eksperci partycypujący w drugim etapie badania metodą delficką zostali poproszeni o ocenę każdego z wariantów strategicznych sieci według wskazanych czterech kryteriów (zob. część B w Załączniku 4). W przypadku kryteriów kompletności i wewnętrznej spójności identyfikowali oni występowanie tych zjawisk w poszczególnych wariantach strategicznych wraz z wyróżnieniem brakujących kwestii strategicznych i sugerowanych rozwiązań uspoólniających, jeżeli oba kryteria nie były spełnione. W przypadku kryterium wzajemnej rozłączności eksperci zostali poproszeni o ocenę tej rozłączności, a w sytuacji jej braku – o wskazanie potencjalnych, uzupełniających wariantów strategicznych możliwych do wdrożenia równolegle do danego wariantu strategicznego. Natomiast w odniesieniu do kryterium szansy wdrożenia eksperci szacowali procentowo możliwość implementacji każdego z wariantów strategicznych sieci. Zatem kryteria kompletności, wewnętrznej spójności oraz wzajemnej rozłączności mierzone były na skali nominalnej dychotomicznej, podczas gdy kryterium szansy wdrożenia bazowało na skali porządkowej ciągłej.

W wieńczącej części kwestionariusza ankiety wykorzystanego w drugim etapie badania metodą delficką poproszono ekspertów o uszeregowanie wariantów strategicznych w kolejności od 1 do 5, gdzie 1 oznacza wariant najbardziej sprawny w opinii eksperta do optymalnego funkcjonowania, a 5 – najmniej sprawny. Pytanie to ma na celu wygenerowanie listy najbardziej prawdopodobnych wariantów strategicznych, które powinny być rekomendowane organizacjom humanitarnym wyrażającym wolę partycypacji w sieci współdziałania logistycznego. Wobec powyższego zastosowano skalę porządkową umożliwiającą rangowanie.

Analiza wyników, czyli etap podejmowania decyzji w formułowaniu strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych według behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego, rozpoczyna się od oceny jakości odpowiedzi udzielonych przez ekspertów. Analogicznie jak w przypadku pierwszego etapu badania metodą delficką wykorzystano kafenię miar położenia i zmienności, w zależności od zastosowanej skali pomiarowej, przy czym celem szczegółowym drugiego etapu nie było uzyskanie zgodności opinii ekspertów, lecz eksploracyjne badanie wariantów strategicznych.

W przypadku pierwszych trzech kryteriów oceny sprawności wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zastosowano współczynnik dyspersji względnej klasyfikacji. Z kolei w odniesieniu do kryterium szansy wdrożenia danego wariantu strategicznego, w którym odpowiedzi ekspertów były mierzone na skali porządkowej ciągłej, zastosowano miary poło-

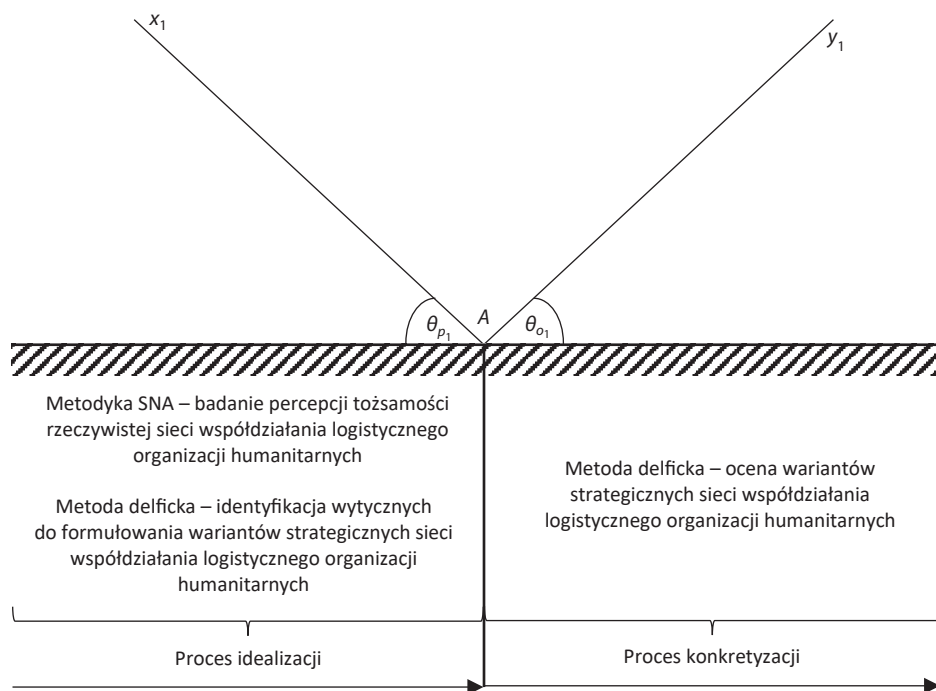
żenia i zmienności wykorzystane w pierwszym etapie badania metodą delficką, tj. medianę (Me_j), rozstęp kwartylny (IQR_j), dominantę (D_j), odchylenie standardowe (σ_j) oraz współczynnik zmienności (V_j), przy czym w związku z zastosowaniem odmiennej metodycznie skali ciągłej niż skokowej zmianie uległa interpretacja uzyskanych wyników. W związku z zastosowaniem skali porządkowej umożliwiającej rangowanie wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w pytaniu dotyczącym uszeregowania tych wariantów do oceny opinii ekspertów zastosowano współczynnik konkordancji Kendala i Smitha. Interpretacja wyników bazująca na tym współczynniku daje możliwość uporządkowania opinii ekspertów według preferencji wyboru wariantu strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych oczekiwanej do wdrożenia. Wystąpienie lub niewystąpienie zgodności w tej kategorii pozwala na ostateczną ocenę proponowanych wariantów strategicznych w kontekście ich uporządkowania, prognozy realizacji oraz interdyscyplinarnej syntezy behawioralnego podejścia do zarządzania strategicznego. Charakterystyka wskazanych mierników wraz z ich interpretacją została zaprezentowana w Załączniku 3.

3.4. Podsumowanie

Badania empiryczne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych mogą być zrealizowane za pomocą różnorodnych metod badawczych oferowanych przez nauki o zarządzaniu i jakości albo szerzej – w ramach nauk społecznych. Przyjęcie określonej metody wiąże się z autonomiczną i subiektywną decyzją badacza, która wynika z obranej postawy badawczej. Rozważania prowadzone w monografii są skorelowane z metodą idealizacji i stopniowej konkretyzacji, która stanowi rusztowanie dla podejmowanych refleksji nad naturą humanitaryzmu, sieci oraz strategii w subdyscyplinach zarządzania strategicznego i zarządzania logistyką. Samo zastosowanie idealizacyjnej teorii nauki wiąże się z poszukiwaniem istoty badanego zjawiska.

W niniejszym rozdziale autor zaadaptował do badań empirycznych dwie metody, tj. analizę sieci społecznych oraz metodę delficką, a także trzy narzędzia badawcze w postaci kwestionariuszy ankiet. Obie metody wpisują się w postulowaną postawę badawczą dążącą do obiektywizmu poznawczego i neutralności aksjologicznej, a przez to umożliwiają przeprowadzenie procesów idealizacji i konkretyzacji badanego zjawiska (rys. 3.4).

Na bazie zaprezentowanych w niniejszym rozdziale metod badawczych przeprowadzone zostaną badania własne w dwóch kolejnych rozdziałach monografii. Rozdział 4 będzie dotyczył określenia tożsamości sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych na bazie badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci, co stanowi pierwszą część procesu idealizacji. Natomiast rozdział 5 będzie dotyczył dwóch zagadnień. Pierwszym z nich, rozpoczynającym rozdział, będzie identyfikacja

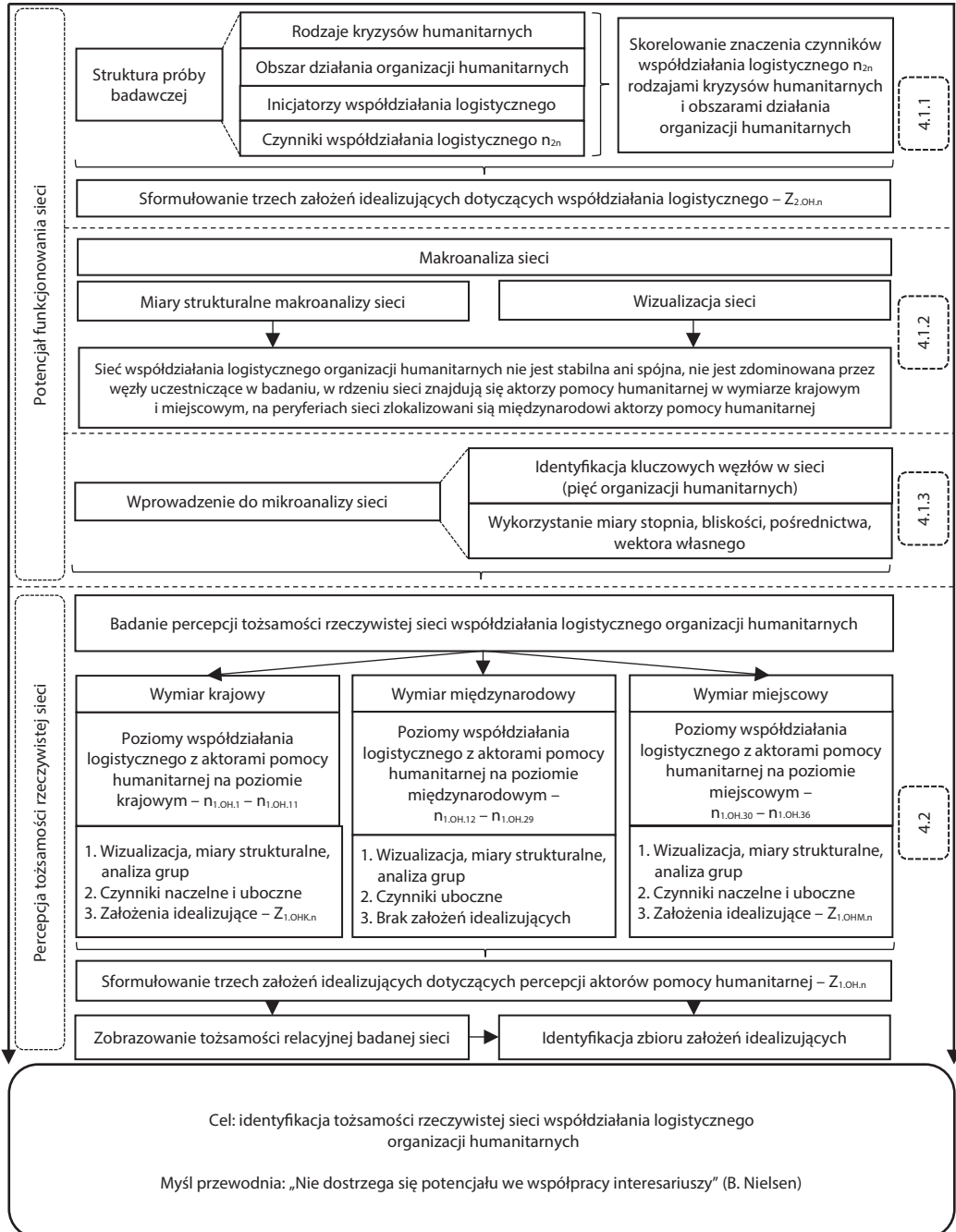


Rysunek 3.4. Zastosowane metody badawcze w analogii prawa odbicia

Źródło: opracowanie własne.

wytycznych do formułowania wariantów strategicznych sieci, co jednocześnie jest drugą częścią procesu idealizacji. W efekcie sformułowany zostanie model idealizacyjny. Drugim zagadnieniem rozdziału 5 jest opracowanie polimorficznych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, co będzie stanowiło proces konkretyzacji badanego zjawiska i umożliwi opracowanie modelu optymalizacyjnego.

Ideogram rozdziału 4



Rozdział 4

Tożsamość sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

W tym rozdziale skoncentrowano się na deskryptywnym charakterze zarządzania oraz paradygmacie neopozytywistyczno-funkcjonalno-systemowym, czyli autor monografii dąży do zachowania obiektywizmu poznawczego i stara się zachować neutralność aksjologiczną. Prowadzone rozważania i badania empiryczne wykorzystują naukowe programy badawcze zarządzania pomocą humanitarną oraz zarządzania siecią na kanwie subdyscyplin zarządzania strategicznego i zarządzania logistyką. Przyjęte założenia ułożone w twardym rdzeniu koncepcji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zostaną poddane kontrfaktycznemu badaniu w ramach pasa ochronnego, w którym autor będzie dążył do zobrazowania tożsamości tej sieci, a także sformułowania pierwszego zestawu założeń idealizujących badane zjawisko w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji.

Dlatego celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja tożsamości rzeczywistej sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Tak postawionemu celowi przyświeca konieczność identyfikacji potencjału badanej sieci, a także opracowanie zestawu wytycznych do formułowania wariantów strategicznych tej sieci z perspektywy organizacji humanitarnych uczestniczących w badaniu. Do osiągnięcia celu rozdziału oraz realizacji towarzyszących czynności pomocniczych wykorzystana zostanie metodyka SNA wyjaśniona w punkcie 3.2.1.

Określenie tożsamości sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych wiąże się z badaniem percepcji tożsamości rzeczywistej sieci. Tożsamość sieci jest obrazem jej przeszłości, czyli charakterystyką jej dotychczasowej struktury uwzględniającej horyzont sieci oraz konteksty sieciowe. Perspektywa badawcza kreująca horyzont badanej sieci skupia się na organizacjach humanitarnych. W pierwszej kolejności bliższego omówienia wymaga struktura próby badawczej zrealizowanego badania techniką CATI, w którym członkowie zarządów organizacji humanitarnych świadczących pomoc rzeczową i/lub techniczną podczas kryzysów humanitarnych oceniali poziom współdziałania logistycznego z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej (zob. Załącznik 1)¹. Osadzenie rozważań monografii w paradygmacie sie-

¹ Dane badawcze wykorzystane w niniejszym rozdziale zostały upowszechnione w otwartym dostępie w (Marcinkowski, 2022c).

ciowym bazującym na tworzeniu i utrzymywaniu relacji międzyorganizacyjnych skutkuje przyjęciem relacji współdziałania *organizacja humanitarna – pozostali aktorzy pomocy humanitarnej* (inaczej węzeł – atrybut) jako wyznacznika do badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci współdziałania logistycznego tych organizacji. Dopiero w dalszej kolejności zastosowana zostanie metodyka SNA, która pozwoli ocenić czynniki istotne, a przez to wyróżnić czynniki naczelne dla badanego zjawiska, a także sformułować obraz tożsamości rzeczywistej badanej sieci.

4.1. Potencjał funkcjonowania sieci

4.1.1. Czynniki współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Struktura próby badawczej wymagała uwzględnienia zróżnicowanej mozaiki podmiotów partycypujących w badaniu z wykorzystaniem techniki CATI. Wobec powyższego siedem na dziesięć organizacji humanitarnych w badanej próbie koncentruje się na świadczeniu rzeczowej i/lub technicznej pomocy humanitarnej w odniesieniu do braku bezpieczeństwa żywnościowego, tj. głodu oraz niedożywienia. Jest to najczęstszy kryzys humanitarny, podczas którego są zaangażowane organizacje humanitarne funkcjonujące w Polsce. Drugim z głównych kierunków pomocy jest ograniczanie deficytu opieki zdrowotnej (35%). Te dwa kryzysy humanitarne są przykładami katastrof o wymiarze chronicznym, które determinują podejmowanie działań nie tylko humanitarnych, ale także z zakresu pomocy społecznej i rozwojowej w obszarach dotkniętych tymi zdarzeniami. Kolejny z kryzysów humanitarnych, podczas którego angażują się w działania organizacje humanitarne funkcjonujące w Polsce, są choroby i epidemie (24%), przy czym poziom ten jest prawdopodobnie podwyższony wskutek pandemii COVID-19². Z kolei uchodźstwo i migracje zewnętrzne (18%), konflikty zbrojne, tj. działania wojenne, wojny domowe, akty terroryzmu, ludobójstwa (17%), a także niedobór wodny pitnej lub brak dostępu do wody (17%) stanowią kolejne istotne kierunki pomocy humanitarnej, w których partycypują badane organizacje humanitarne. Dążą one także do poprawy jakości życia mieszkańców podczas katastrof naturalnych z długotrwałymi skutkami dla społeczności, jak np. trzęsienie ziemi, tsunami (13%), susz i pustynnienia obszarów (11%), uchodźstwa wewnętrznego (IDP – *Internally Displaced Persons*, 8%) oraz podczas innych, nie wskazanych wyżej kryzysów humanitarnych (2%).

² Autor monografii przy projektowaniu badania nie skupiał się na identyfikowaniu uwarunkowań pandemii COVID-19, która jako zjawisko globalne wymagała szerszego zaangażowania aktorów w niwelowanie skutków tego zdarzenia niż w przypadku działań o charakterze lokalnym czy regionalnym, jak podczas kryzysów humanitarnych.

Obszar działania zbadanych organizacji humanitarnych jest dość zróżnicowany, niemniej skoncentrowany głównie na kontynencie europejskim. Niemal sześć na dziesięć organizacji humanitarnych prowadzi swoje działania w granicach Unii Europejskiej, co zasadniczo potwierdza wysokie zapotrzebowanie na podejmowanie takich przedsięwzięć na tym obszarze. Co więcej, trzy na dziesięć organizacji humanitarnych świadczy pomoc rzeczową i/lub techniczną w Europie Wschodniej³. Jednocześnie obszary z nieustannym zapotrzebowaniem na pomoc zewnętrzną mają mniejszy udział w badanej próbie, tj. Bliski Wschód (12%), Afryka Środkowa (12%), Afryka Wschodnia (10%), Azja Centralna (6%), Kaukaz (5%), Azja Południowa (4%), Daleki Wschód (3%), Afryka Północna (3%), Afryka Południowa (3%) oraz inne regiony (4%, wśród nich m.in. Ameryka Południowa). Rozkład procentowy kryzysów humanitarnych obsługiwanych przez badane organizacje został zaprezentowany w tab. 4.1, natomiast na rys. 4.1 zwizualizowano regiony działania podmiotów w próbie badawczej.

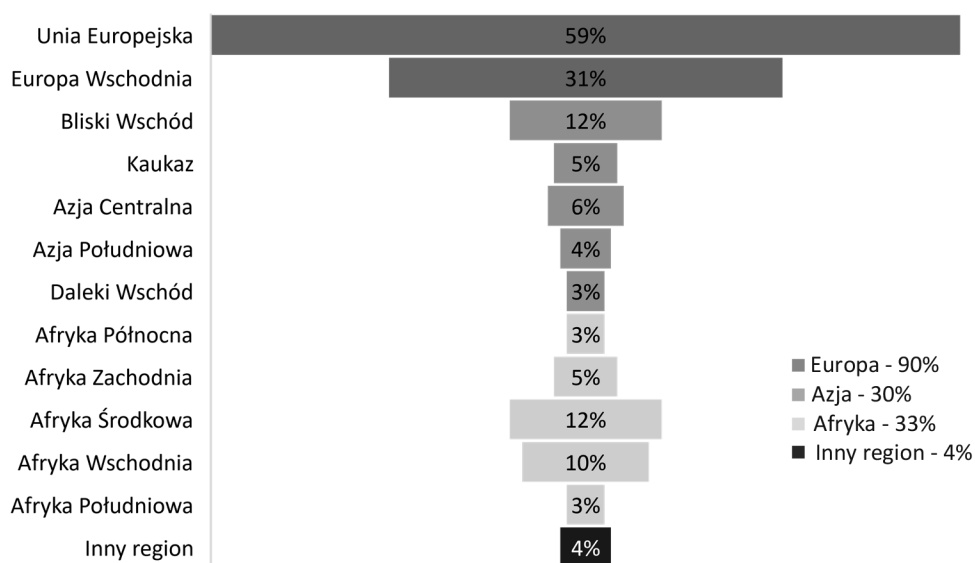
Tabela 4.1. Uczestnictwo organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce w kryzysach humanitarnych w próbie badawczej

Rodzaj kryzysu humanitarnego	Udział procentowy
Brak bezpieczeństwa żywnościowego (głód, niedożywienie)	71
Susza, pustynnienie obszarów	11
Niedobór wody pitnej, brak dostępu do wody	17
Choroby, epidemie	24
Katastrofa naturalna z długotrwałymi skutkami dla społeczności (np. trzęsienie ziemi, tsunami)	13
Deficyt opieki zdrowotnej	35
Konflikty zbrojne (działania wojenne, wojny domowe, akty terroryzmu, ludobójstwa)	17
Uchodźstwo i migracje zewnętrzne	18
Uchodźstwo wewnętrzne (IDP)	8
Inny kryzys humanitarny	2

Źródło: opracowanie własne.

Badanie przeprowadzone przez autora monografii wskazuje, że niemal każda inicjatywa współdziałania logistycznego rozpoczyna się z inicjatywy danej organizacji humanitarnej (95% respondentów – członków zarządów). Krajowe organizacje pozarządowe, agendy rządowe czy międzynarodowe organizacje pozarządowe odpowiadają kolejno za 11%, 6% i 3% podejmowanych inicjatyw. Odgrywanie roli inicjatora i centralnego koordynatora przepływów w humanitarnych łańcuchach dostaw przez

³ Badanie techniką CATI zostało zrealizowane w trakcie trwania kryzysu humanitarnego na granicy polsko-białoruskiej oraz przed eskalacją wojny rosyjsko-ukraińskiej, tj. przed pełnoskalową inwazją Rosji na Ukrainę w dniu 24 lutego 2022 roku.

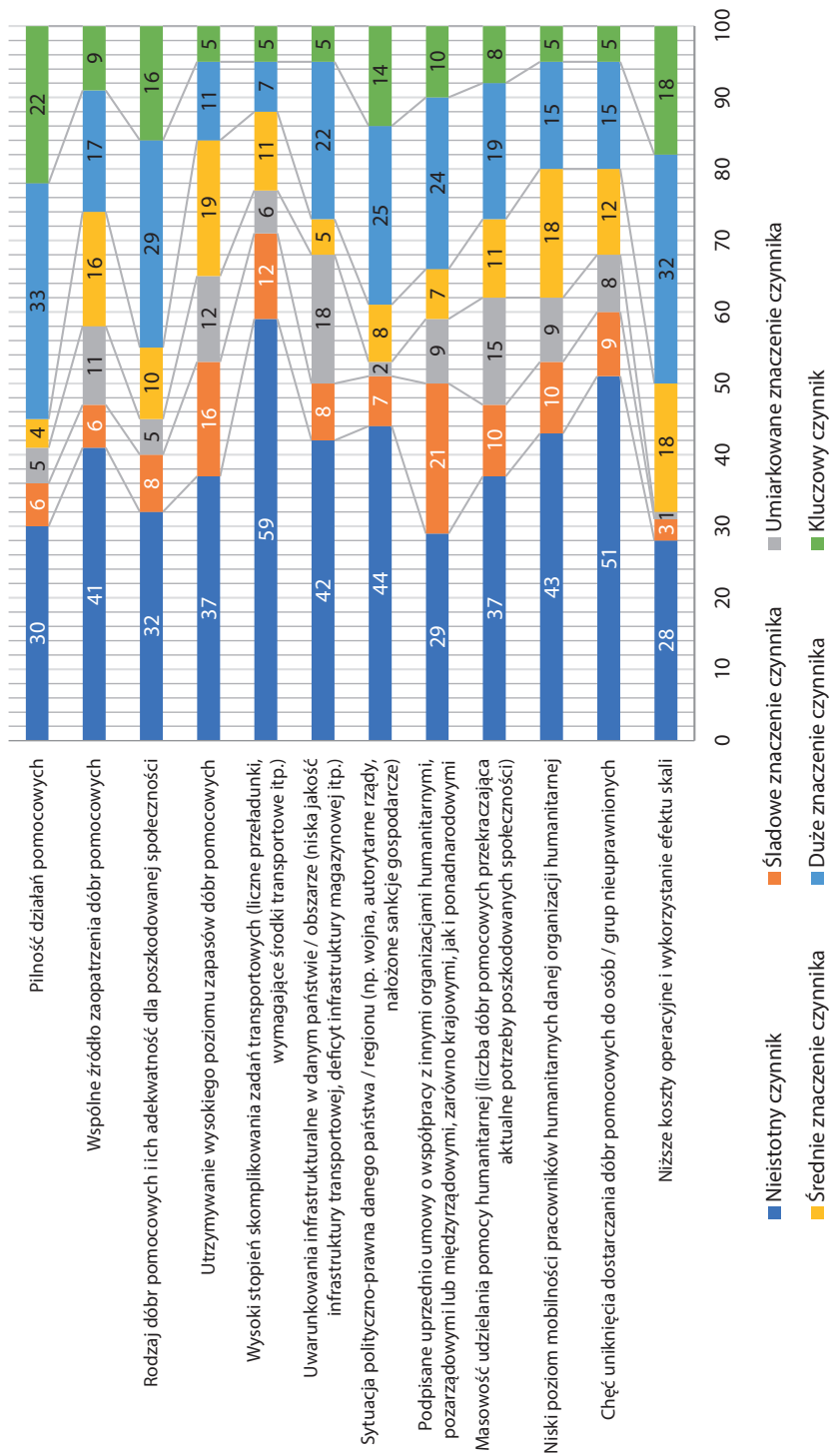


Rysunek 4.1. Regiony działania organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce w próbie badawczej

Źródło: opracowanie własne.

wskazanych aktorów pomocy humanitarnej stanowi potencjał dalszego współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (Witkowski i Marcinkowski, 2022). Interesujących spostrzeżeń dostarcza także analiza czynników i przesłanek motywujących do podjęcia współdziałania logistycznego ze strony organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce. Organizacje uczestniczące w badaniu podejmują działania spontaniczne w kierunku zaspokojenia potrzeb humanitarnych poszkodowanych społeczności. Istotne jest przy tym, że nie dostrzegają one potencjału we współdziałaniu logistycznym, mimo posiadania świadomości co do wagi i znaczenia kosztów oraz korzyści płynących z ekonomii skali (Witkowski i Marcinkowski, 2022). Czynniki współdziałania logistycznego z perspektywy organizacji humanitarnych w Polsce zostały zaprezentowane na rys. 4.2. Stanowią one zidentyfikowane w rozdziale 1 i zestawione we wstępie do rozdziału 3 czynniki istotne w ramach procesu idealizacji badanego zjawiska (n_{2n}).

Analiza rys. 4.2 pozwala skonstatować, że wśród czynników o zasadniczym znaczeniu dla współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (łącznie traktowanie dużego i kluczowego znaczenia) wyróżnić należy pilność działań pomocowych ($n_{2,1}$, 55% organizacji humanitarnych), niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali ($n_{2,12}$, 50%) oraz rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanych społeczności ($n_{2,3}$, 45%). Z kolei wśród czynników współdziałania logistycznego o nierozstrzygniętym charakterze preferencji wyróżnić należy sytuację polityczno-prawną danego państwa/regionu $n_{2,7}$, dla 39% organizacji humanitarnych ma zasadnicze



Rysunek 4.2. Czynniki współdziałania logistycznego organizacji i humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych (n₂₁)

Źródło: opracowanie własne.

znaczenie, natomiast dla 44% nie ma żadnego znaczenia), podpisane uprzednio umowy o współpracy ($n_{2,8}$, dla 34% ma zasadnicze znaczenie, a dla 51% ma wyłącznie śladowe lub brak znaczenia). Natomiast czynnikami o niewielkim znaczeniu dla współdziałania logistycznego (łącznie traktowanie braku znaczenia czynnika oraz jego śladowego znaczenia) są wysoki stopień skomplikowania zadań transportowych ($n_{2,5}$, 71%), chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych ($n_{2,11}$, 60%), niski poziom mobilności pracowników humanitarnych ($n_{2,10}$, 53%), utrzymywanie wysokiego poziomu zapasów dóbr pomocowych ($n_{2,4}$, 53%), uwarunkowania infrastrukturalne w danym państwie/obszarze działania ($n_{2,6}$, 50%), wspólne źródło zaopatrzenia dóbr pomocowych ($n_{2,2}$, 47%) oraz masowość udzielania pomocy humanitarnej ($n_{2,9}$, 47%)⁴.

Skorelowanie oceny czynników współdziałania logistycznego z poszczególnymi kryzysami humanitarnymi i obszarami działania organizacji humanitarnych pozwala na bardziej dogłębną analizę potencjału współdziałania. Intencją autora monografii było wyróżnienie wyłącznie czynników z dużym i kluczowym znaczeniem dla współdziałania na bazie procentowego rozkładu odpowiedzi. Skupienie się na czynnikach bezpośrednio i znacząco oddziałujących na współdziałanie logistyczne pozwoli na ocenę dotychczasowego stanu współpracy organizacji humanitarnych w zależności od rodzaju kryzysu humanitarnego i obszaru funkcjonowania. Skupiono się na sześciu najczęściej występujących kryzysach humanitarnych, w których brały udział organizacje humanitarne funkcjonujące w Polsce, tj. brak bezpieczeństwa żywnościowego, deficyt opieki zdrowotnej, choroby i epidemie, uchodźstwo i migracje zewnętrzne, konflikty zbrojne oraz niedobór wody pitnej (tab. 4.2).

Dane z tab. 4.2 pozwalają na identyfikację głównych czynników współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych dla wyróżnionych rodzajów kryzysów humanitarnych:

- brak bezpieczeństwa żywnościowego – dla 55% organizacji humanitarnych to pilność działań pomocowych ($n_{2,1}$) oraz niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali ($n_{2,12}$) są głównymi czynnikami determinującymi nawiązanie współdziałania w obszarze procesów logistycznych;
- deficyt opieki zdrowotnej oraz choroby i epidemie – analogicznie jak w sytuacji braku bezpieczeństwa żywnościowego, głównymi przesłankami współdziałania logistycznego są: pilność działań pomocowych ($n_{2,1}$) oraz niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali ($n_{2,12}$) – w przypadku deficytu opieki zdrowotnej jest to kolejno 63% oraz 54%, natomiast chorób i epidemii – 67% w obu wskazanych czynnikach);
- uchodźstwo i migracje zewnętrzne – głównymi czynnikami współdziałania logistycznego są: pilność działań pomocowych ($n_{2,1}$, 100% organizacji humanitarnych), sytuacja polityczno-prawna danego państwa/regionu ($n_{2,7}$, 83%), rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności ($n_{2,3}$, 67%),

⁴ Bliższa charakterystyka znaczenia poszczególnych czynników współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w Polsce została zaprezentowana w (Witkowski i Marcinkowski, 2022).

Tabela 4.2. Czynniki współdziałania logistycznego o zasadniczym znaczeniu w wybranych kryzysach humanitarnych (w %)

n_{2n}	Czynnik współdziałania	Rodzaj kryzysu humanitarnego	Brak bezpieczeństwa żywnościowego (głód, niedożywienie)	Deficyt opieki zdrowotnej	Choroby, epidemie	Uchodźstwo i migracje zewnętrzne	Konflikty zbrojne (działania wojenne, wojny domowe, akty terroryzmu, ludobójstwa)	Niedobór wody pitnej, brak dostępu do wody
$n_{2,1}$	Pilność działań pomocowych		55	63	67	100	53	76
$n_{2,2}$	Wspólne źródło zaopatrzenia dóbr pomocowych		30	31	17	33	12	29
$n_{2,3}$	Rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności		46	46	29	67	65	65
$n_{2,4}$	Utrzymywanie wysokiego poziomu zapasów dóbr pomocowych		15	14	17	28	18	29
$n_{2,5}$	Wysoki stopień skomplikowania zadań transportowych (liczne przeładunki, wymagające środki transportowe itp.)		13	11	21	33	35	29
$n_{2,6}$	Uwarunkowania infrastrukturalne w danym państwie/obszarze (niska jakość infrastruktury transportowej, deficyt infrastruktury magazynowej itp.)		30	29	46	61	47	59
$n_{2,7}$	Sytuacja polityczno-prawna danego państwa/regionu (np. wojna, autorytarne rządy, nałożone sankcje gospodarcze)		35	31	38	83	82	65
$n_{2,8}$	Podpisane uprzednio umowy o współpracy z innymi organizacjami humanitarnymi, pozarządowymi lub międzyrządowymi, zarówno krajowymi, jak i ponadnarodowymi		38	29	38	61	65	53
$n_{2,9}$	Masowość udzielania pomocy humanitarnej (liczba dóbr pomocowych przekraczająca aktualne potrzeby poszkodowanych społeczności)		32	29	29	33	35	35
$n_{2,10}$	Niski poziom mobilności pracowników humanitarnych danej organizacji humanitarnej		24	20	25	39	35	29
$n_{2,11}$	Chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych		24	20	21	28	35	29
$n_{2,12}$	Niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali		55	54	67	61	65	65
	Całkowity udział organizacji humanitarnych w próbie badawczej		71	35	24	18	17	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Witkowski i Marcinkowski, 2022).

uwarunkowania infrastrukturalne w danym państwie/obszarze działania ($n_{2,6}$, 61%), podpisane uprzednio umowy o współpracy ($n_{2,8}$, 61%) oraz niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali ($n_{2,12}$, 61%);

- konflikty zbrojne (działania wojenne, wojny domowe, akty terroryzmu, ludobójstwa) – głównymi przesłankami wspólnej realizacji procesów logistycznych w dystrybucji pomocy humanitarnej są: sytuacja polityczno-prawna danego państwa/regionu ($n_{2,7}$, 82%), rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności ($n_{2,3}$, 65%), podpisane uprzednio umowy o współpracy ($n_{2,8}$, 65%), niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali ($n_{2,12}$, 65%) oraz pilność działań pomocowych ($n_{2,1}$, 53%);
- niedobór wody pitnej, brak dostępu do wody – analogicznie jak w przypadku uchodźstwa i migracji zewnętrznych głównymi czynnikami współdziałania logistycznego są: pilność działań pomocowych ($n_{2,1}$, 76%), rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności ($n_{2,3}$, 65%), sytuacja polityczno-prawna danego państwa/regionu ($n_{2,7}$, 65%), niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali ($n_{2,12}$, 65%), uwarunkowania infrastrukturalne w danym państwie/obszarze działania ($n_{2,6}$, 59%) oraz podpisane uprzednio umowy o współpracy ($n_{2,8}$, 53%).

Uporządkowanie wyników analizy dowodzi, że pilność działań i wykorzystanie efektów skali są zasadniczymi czynnikami współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych podczas kryzysów związanych z brakiem żywności i aspektami zdrowotnymi. Z kolei w przypadku kryzysów humanitarnych uwarunkowanych sytuacją polityczną lub militarną, to jest uchodźstwa i migracji zewnętrznych, konfliktów zbrojnych oraz niedoboru wody pitnej, wśród głównych czynników współdziałania logistycznego wyróżnić należy sytuację polityczno-prawną, uwarunkowania infrastrukturalne, rodzaj i adekwatność dóbr pomocowych, a także podpisane uprzednio umowy o współpracy. Zatem im bardziej dotkliwy kryzys humanitarny, tym większa potrzeba realizacji wspólnych procesów logistycznych podczas dystrybucji dóbr pomocowych (Witkowski i Marcinkowski, 2022).

Interesujące poznawczo spostrzeżenia można także wysnuć z analizy danych tab. 4.3, w której zestawiono ocenę czynników współdziałania logistycznego w odniesieniu do obszarów działania organizacji humanitarnych w podziale na cztery główne obszary działania, tj. Unię Europejską, Europę Wschodnią, Bliski Wschód oraz Afrykę Środkową.

W obszarze działania organizacji humanitarnych na terenie Unii Europejskiej rozkład oceny czynników jest co prawda różnorodny, ale nie występuje w tym przypadku dominacja któregośkolwiek z czynników. W tym regionie dla 54% organizacji humanitarnych to pilność działań pomocowych ($n_{2,1}$) stanowi czynnik współdziałania logistycznego. Istotność czynników zmienia się wraz z przesuwaniem działań humanitarnych do Europy Wschodniej. Tutaj, poza pilnością działań ($n_{2,1}$, 52%), znaczenie mają także rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanych społeczności ($n_{2,3}$, 52%), niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali ($n_{2,12}$, 65%) oraz sytuacja polityczno-prawna ($n_{2,7}$, 48%). Wynika z tego, że większe

wyzwania logistyczne oraz głębsze kryzysy humanitarne Europy Wschodniej determinują większą skalę współdziałania organizacji humanitarnych podczas realizacji działań dystrybucyjnych.

Tabela 4.3. Czynniki współdziałania logistycznego o zasadniczym znaczeniu w wybranych obszarach działania organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce (w %)

n _{2n}	Obszar działania	Unia Europejska	Europa Wschodnia	Bliski Wschód	Afryka Środkowa
	Czynnik współdziałania				
n _{2.1}	Pilność działań pomocowych	54	52	83	75
n _{2.2}	Wspólne źródło zaopatrzenia dóbr pomocowych	29	23	25	17
n _{2.3}	Rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności	42	52	50	42
n _{2.4}	Utrzymywanie wysokiego poziomu zapasów dóbr pomocowych	17	16	17	25
n _{2.5}	Wysoki stopień skomplikowania zadań transportowych (liczne przeładunki, wymagające środki transportowe itp.)	8	23	33	33
n _{2.6}	Uwarunkowania infrastrukturalne w danym państwie/obszarze (niska jakość infrastruktury transportowej, deficyt infrastruktury magazynowej itp.)	25	29	58	58
n _{2.7}	Sytuacja polityczno-prawna danego państwa/regionu (np. wojna, autorytarne rządy, nałożone sankcje gospodarcze)	36	48	83	58
n _{2.8}	Podpisane uprzednio umowy o współpracy z innymi organizacjami humanitarnymi, pozarządowymi lub międzyrządowymi, zarówno krajowymi, jak i ponadnarodowymi	29	45	67	42
n _{2.9}	Masowość udzielania pomocy humanitarnej (liczba dóbr pomocowych przekraczająca aktualne potrzeby poszkodowanych społeczności)	25	29	33	42
n _{2.10}	Niski poziom mobilności pracowników humanitarnych danej organizacji humanitarnej	17	35	42	42
n _{2.11}	Chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych	20	13	33	67
n _{2.12}	Niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali	44	65	92	67
Całkowity udział organizacji humanitarnych w próbie badawczej		59	31	12	12

Źródło: opracowanie własne.

Jeszcze większa liczba wyzwań i istotnych czynników współdziałania logistycznego jest widoczna na Bliskim Wschodzie i w Afryce Środkowej. Wciąż pilność działań ($n_{2,1}$) oraz niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali ($n_{2,12}$) stanowią główne czynniki współdziałania logistycznego. Niemniej swoje miejsce w strukturze ważności mają także: sytuacja polityczno-prawna ($n_{2,7}$, 83% na Bliskim Wschodzie i 58% w Afryce Środkowej), uwarunkowania infrastrukturalne ($n_{2,6}$, 58% w obu przypadkach), podpisane uprzednio umowy o współpracy ($n_{2,8}$, 67% na Bliskim Wschodzie) oraz chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych ($n_{2,11}$, 67% w Afryce Środkowej). Oznacza to, że miejsce świadczenia pomocy humanitarnej w postaci rzeczowej i/lub technicznej wpływa na zmienność znaczenia czynników współdziałania logistycznego. Regiony z reżimami autorytarnymi, konfliktami zbrojnymi i/lub chronicznymi kryzysami humanitarnymi (tj. Bliski Wschód i Afryka Środkowa) wymagają współdziałania logistycznego ukształtowanego sytuacją polityczno-prawną czy uwarunkowaniami infrastrukturalnymi.

Reasumując prowadzone dotychczas rozważania w zakresie czynników istotnych z perspektywy czynników, przesłanek i motywów współdziałania logistycznego ($n_{2,n}$), na podstawie przeprowadzonej analizy opinii respondentów uczestniczących w badaniu techniką CATI, należy dokonać hierarchizacji czynników istotnych zgodnie z procedurą metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji. Preferencje członków zarządów organizacji humanitarnych świadczących pomoc rzeczową i/lub techniczną wskazują, że do czynników naczelnych należy zaliczyć: pilność działań pomocowych ($n_{2,1}$), niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali ($n_{2,12}$), a także rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności ($n_{2,3}$). Pozostałe czynniki istotne stanowią kompozycję czynników ubocznych ($n_{2,2}$, $n_{2,4} - n_{2,11}$), które nie powinny zostać całkowicie pominięte, lecz wyłącznie wygaszone w ramach poszukiwania istoty badanego zjawiska.

Grupując przeanalizowane czynniki naczelne współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w optyce oceny przez organizacje uczestniczące w badaniu, można dokonać konstatacji dotyczącej immanentnych czynników warunkujących powodzenie w dystrybucji dóbr pomocowych podczas kryzysów humanitarnych. Te zgrupowane czynniki stanowią nic innego jak założenia idealizujące (Z_n) w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji, i posłużą jako wytyczne do formułowania wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Zatem wśród założeń idealizujących dotyczących współdziałania logistycznego, z perspektywy zbadanych organizacji ($Z_{2,OH,n}$), należy wyróżnić następujące założenia:

- koncentracja na pilności dostarczenia dóbr pomocowych do poszkodowanych społeczności jako jeden z głównych czynników współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych ($Z_{2,OH,1}$);
- dążenie do uzyskania niższych kosztów operacyjnych oraz wykorzystania efektu skali w ramach współdziałania logistycznego ($Z_{2,OH,2}$);
- zapewnienie właściwego rodzaju dóbr pomocowych dla poszkodowanej społeczności, adekwatnego do ich potrzeb i uzależnionego od rodzaju kryzysu hu-

manitarnego oraz regionu działania organizacji humanitarnej w ramach zaangażowania we współdziałanie logistyczne ($Z_{2.OH.3}$).

Zaprezentowana powyżej analiza potencjału sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, bazująca na identyfikacji rodzajów kryzysów humanitarnych, obszarów działania oraz czynników współdziałania, stanowi podstawę badania percepcji tożsamości rzeczywistej wspomnianej sieci. Zgodnie z przyjętą metodyką badania wyjaśnioną w punkcie 3.2.1 procedura badania sieci współdziałania logistycznego składa się z pięciu następujących po sobie etapów: identyfikacji węzłów, atrybutów i sposobów kształtowania relacji, gromadzenia danych, opracowania macierzy relacji, analizy sieciowej oraz interpretacji wyników. Trzy pierwsze etapy procedury badawczej zostały scharakteryzowane przy opisie metodyki badania. W badaniu przyjęto, że węzłami sieci są organizacje humanitarne stanowiące próbę badawczą, natomiast atrybutami są pozostali aktorzy pomocy humanitarnej (n_{1n}), którzy zostali poddani ocenie pod względem współdziałania logistycznego przez respondentów w badaniu kwestionariuszowym techniką CATI. Przedmiotem rozważań dalszej części niniejszego podrozdziału są dwa ostatnie etapy analizy z wykorzystaniem metodyki SNA, tj. właściwa analiza sieciowa oraz interpretacja uzyskanych wyników.

4.1.2. Makroanaliza sieci

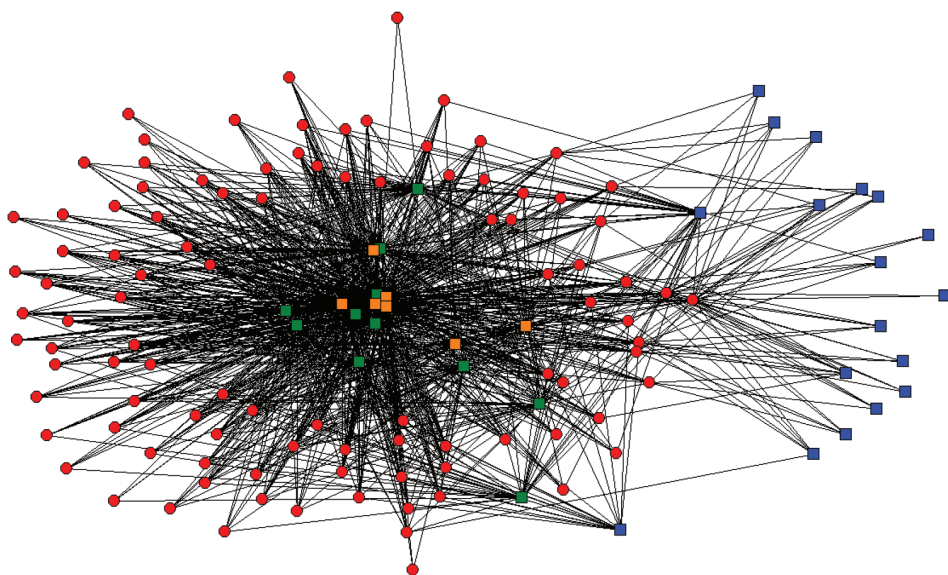
Właściwa analiza sieciowa wiąże się z zastosowaniem miar strukturalnych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych dla analizy makro (*full network*) i mikro (*ego network*), zgodnie z tab. 3.5 w punkcie 3.2.1. Miary strukturalne makroanalizy sieci definiujące spójność jej struktury zostały zaprezentowane w tab. 4.4, natomiast na rys. 4.3 zwizualizowano sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w próbie badawczej.

Tabela 4.4. Miary strukturalne makroanalizy sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Miara strukturalna	Wartość, rodzaj
Wielkość sieci (węzły, m)	100
Cechy węzłów, atrybuty (aktorzy humanitarni, n)	36
Relacje ($m \times n$)	3 600
Podobieństwo/rodzaj sieci (rodzaj macierzy ($m \times n$))	sieć dwumodalna
Charakter relacji	nieskierowane
Gęstość (<i>density</i>)	0,324
Liczba komponentów (<i>components</i>)	0,000
Średni dystans (<i>average distance</i>)	2,149
Średnica (<i>diameter</i>)	4,000
Przechodniość (<i>transitivity</i>)	0,620

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania UCINET.

Pierwszym krokiem analizy sieciowej jest makroanaliza miar strukturalnych oraz analiza wizualna otrzymanej sieci. Badana sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych składa się ze 100 węzłów (organizacje humanitarne w próbie badawczej), które oceniały 36 atrybutów (n_{in} , pozostałych aktorów pomocy humanitarnej w wymiarze krajowym, międzynarodowym i miejscowym), tworząc łącznie 3600 międzyorganizacyjnych relacji współdziałania. Przyjęcie dwumodalnego rodzaju macierzy relacji (i *de facto* dwumodalnego rodzaju analizy sieciowej) umożliwiło koncentrację na określeniu znaczenia aktorów pomocy humanitarnej w kreowaniu tożsamości sieci współdziałania logistycznego (badanie percepcji tożsamości rzeczywistej sieci) aniżeli na poszczególnych organizacjach humanitarnych biorących udział w badaniu. Przyjęcie perspektywy oceny cech węzłów nie determinuje konieczności definiowania charakteru relacji poprzez wskazanie kierunku tej relacji. Tym samym badana sieć cechuje się nieskierowanym charakterem relacji międzyorganizacyjnych, czyli kierunek tej relacji nie ma znaczenia dla otrzymanych wyników. Dwumodalna sieć nieskierowana ma umiarkowaną gęstość wynoszącą 0,324, co zasadniczo implikuje niewielkie wykorzystywanie potencjału współdziałania logistycznego, kreującego bazę pod identyfikację tożsamości tej sieci. Wobec tego nie można jej określić jako stabilnej czy spójnej.



Uwaga: Kolor czerwony: węzły, tj. organizacje humanitarne w próbie badawczej; kolor zielony: krajowi aktorzy pomocy humanitarnej; kolor niebieski: międzynarodowi aktorzy pomocy humanitarnej; kolor pomarańczowy: aktorzy pomocy humanitarnej w miejscu kryzysu humanitarnego.

Rysunek 4.3. Wizualizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania NetDraw.

Analiza wizualna otrzymanej sieci pozwala skonstatować, że nie jest ona zdominowana przez poszczególne węzły, czyli organizacje humanitarne w próbie badawczej. W rdzeniu sieci współdziałania logistycznego znajdują się krajowi i miejscowi aktorzy pomocy humanitarnej, którzy stanowią podmioty łączące węzły we wspólnych działaniach z zakresu transportu i magazynowania podczas dystrybucji dóbr pomocowych. Mogą one zatem odgrywać rolę kluczowych aktorów podczas kryzysów humanitarnych, zwłaszcza w przypadku utrzymywania silnych więzi. Analiza wizualna sieci dostarcza także wnioski dotyczące międzynarodowych aktorów pomocy humanitarnej, którzy ulokowani są na peryferiach badanej sieci. Może to oznaczać umiarkowany charakter podejmowania wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych w badanej próbie z organizacjami i instytucjami funkcjonującymi w wymiarze międzynarodowym. Dzięki szerszej współpracy z podmiotami międzynarodowymi można wykorzystać siłę słabych więzi – aktorzy pomocy humanitarnej operujący w skali globalnej dają bowiem dostęp do różnorodnych informacji i kapitału relacyjnego, więc są pożądanymi partnerami we współdziałaniu logistycznym. Zbyt duża koncentracja na utrzymywaniu silnych więzi z dotychczasowymi partnerami na poziomie krajowym i lokalnym może z kolei doprowadzić do redundancji więzi i słabszego dostępu do sieci przez podmioty wchodzące na tzw. rynek humanitarny, co fundamentalnie utrudni tworzenie wartości dla osób poszkodowanych.

4.1.3. Wprowadzenie do mikroanalizy sieci

Analiza wizualna oraz analiza miar strukturalnych w wymiarze makro wymagają uszczegółowienia w postaci analizy węzłów i/lub atrybutów w ramach *ego network* (mikroanaliza sieci). Zgodnie z zaprezentowaną metodyką badania sieci współdziałania logistycznego w punkcie 3.2.1 szczegółowej analizie zostaną poddane atrybuty, które stanowią zamkniętą i pełną strukturę pozostałych aktorów pomocy humanitarnej (n_{in}) poddanych ocenie ze strony organizacji humanitarnych w badanej próbie⁵. W odniesieniu do analizy węzłów skoncentrowano się wyłącznie na kluczowych organizacjach humanitarnych, które przejawiają się potencjałem współdziałania logistycznego. Pełna analiza wszystkich węzłów byłaby uzasadniona jedynie w przypadku przeprowadzenia analizy *full network*, która nie była możliwa wskutek braku dostępu do wszystkich organizacji humanitarnych w Polsce. W związku z powyższym kolejne kroki w procedurze właściwej analizy sieciowej będą się koncentrowały w pierwszej kolejności na identyfikacji kluczowych organizacji humanitarnych w próbie badawczej, a w drugiej kolejności na ocenie poszczególnych aktorów pomocy humanitarnej w podziale na wymiar krajowy, międzynarodowy i miejscowy.

⁵ Organizacje humanitarne oceniały relacje współdziałania logistycznego z konkretnymi przykładami aktorów pomocy humanitarnej zidentyfikowanymi w punkcie 1.2.2.

W tabeli 4.5 zaprezentowano miary strukturalne mikroanalizy sieci współdziałania logistycznego dla kluczowych organizacji humanitarnych w próbie badawczej. Podejście to stanowi najniższy, mikropoziom analizy strukturalnej sieci, w którym analizuje się pojedyncze węzły i relacje informujące o poszczególnych członkach sieci wraz z przepływami między nimi (Klimas, 2016).

Tabela 4.5. Miary strukturalne w odniesieniu do organizacji humanitarnych w próbie badawczej z miarą stopnia wynoszącą co najmniej 0,500

Organizacja humanitarna	Stopień	Bliskość	Pośrednictwo	Wektor własny
40	0,694	0,914	0,029	0,146
61	0,500	0,867	0,015	0,112
63	0,833	0,951	0,057	0,128
87	0,917	0,975	0,069	0,149
92	0,611	0,893	0,021	0,137

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania UCINET.

W badanej próbie można wyróżnić pięć kluczowych organizacji humanitarnych, które stanowią głównych graczy we współdziałaniu logistycznym. Organizacje te są naturalnymi łącznikami dla pozostałych podmiotów w kontekście kreowania działań wspólnych z obszaru transportu i magazynowania podczas dystrybucji dóbr pomocowych. Mają one w pewnym stopniu uprzywilejowaną pozycję, przez co pozyskują nieredundantną informację. Ich mocna pozycja w sieci jest potencjalną luką strukturalną, ale jednocześnie szansą do odgrywania roli koordynatorów i synchronizatorów sieci. Wymaga to jednak bliższej analizy wskazanych organizacji (na bazie danych z: Marcinkowski, 2022c). Podmiotem najbardziej zaangażowanym we współdziałanie logistyczne jest organizacja humanitarna nr 87, z miarą stopnia wynoszącą 0,917. Ten podmiot stanowi ogniwo sieci, powiązane relacyjnie z absolutną większością organizacji humanitarnych. Co więcej, rolę tego ogniwa podkreśla jednocześnie poziom bliskości wynoszący 0,975, który wskazuje na odległość podmiotu od innych członków sieci. Ogniwo to jest małą organizacją humanitarną z liczbą pracowników i wolontariuszy w granicach 10-49 osób, aktywnie działającą jedynie podczas susz i pustoszenia obszarów w Azji Centralnej. Inicjatorem aktywizacji współdziałania logistycznego jest w przypadku tego podmiotu ugrupowanie regionalne lub inny organ ponadnarodowy. Niemniej czynniki nawiązania wspólnych działań logistycznych mają dla tej organizacji śladowe lub umiarkowane znaczenie (każdy z czynników n_{2n} w badaniu kwestionariuszowym został oceniony jako śladowy lub umiarkowany).

Drugim kluczowym podmiotem jest organizacja humanitarna nr 63, z miarą stopnia wynoszącą 0,833 oraz bliskością równą 0,951. Podmiot ten jest organizacją humanitarną o średniej wielkości z liczbą pracowników i wolontariuszy między 50 a 250 osób. Organizacja ta funkcjonuje jedynie podczas chorób i epidemii na obszarze Kaukazu i każdorazowo samodzielnie wychodzi z inicjatywą nawiązania wspólnych

działań logistycznych z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej. Średnim znaczeniem dla współdziałania logistycznego dla tej organizacji cechuje się sytuacja polityczno-prawna ($n_{2,7}$) Kaukazu, a śladowym znaczeniem wysoki stopień skomplikowania zadań transportowych ($n_{2,5}$), uwarunkowania infrastrukturalne ($n_{2,6}$), podpisane uprzednio umowy o współpracy ($n_{2,8}$) oraz niski stopień mobilności pracowników i/lub wolontariuszy organizacji humanitarnej ($n_{2,10}$).

Istotną rolę, choć mniejszą niż wcześniej wspomniane podmioty, cechują się organizacje humanitarne nr 40, 92 oraz 61, z miarami stopnia wynoszącymi kolejno 0,694, 0,611, 0,500 oraz poziomem bliskości równym odpowiednio 0,914, 0,893, 0,867. Organizacja humanitarna nr 40 jest małą organizacją humanitarną, która uczestniczy we wszystkich kryzysach humanitarnych zidentyfikowanych w badaniu z użyciem kwestionariusza ankiety. Głównymi obszarami działania są Europa Wschodnia, Daleki Wschód, Afryka Zachodnia, Afryka Środkowa, Afryka Wschodnia, Afryka Południowa i Ameryka Południowa. W przypadku tego podmiotu inicjatorami podejmowania wspólnych działań logistycznych są: samodzielna inicjatywa organizacji humanitarnej, inna krajowa organizacja humanitarna lub pozarządowa, międzynarodowa organizacja monitorująca kryzys humanitarny, agendy rządowe w państwie dotkniętym danym kryzysem humanitarnym, ugrupowanie regionalne lub inny organ ponadnarodowy, związki wyznaniowe, a także prywatni operatorzy logistyczni. Wszystkie czynniki nawiązania współdziałania logistycznego ($n_{2,n}$), poza wspólnym źródłem zaopatrzenia dóbr pomocowych ($n_{2,2}$), zostały ocenione jako kluczowe do podjęcia decyzji o wspólnych działaniach z obszaru transportu i magazynowania podczas dystrybucji dóbr pomocowych.

Z kolei organizacja nr 92 jest przykładem mikroorganizacji humanitarnej posiadającej do dziewięciu pracowników i/lub wolontariuszy. Podmiot świadczy swoje usługi podczas susz i pustynnienia obszarów, a także konfliktów zbrojnych. Obszarem działania organizacji humanitarnej są Unia Europejska oraz Europa Wschodnia (a konkretnie Grecja i Ukraina). Inicjatorem działań wspólnych z zakresu logistyki jest każdorazowo badana organizacja humanitarna, natomiast czynniki nawiązania współpracy oscylują wokół rodzaju dóbr pomocowych i ich adekwatności dla poszkodowanej społeczności $n_{2,3}$, średnie znaczenie), pilności działań pomocowych ($n_{2,1}$) i wspólnego źródła zaopatrzenia dóbr pomocowych $n_{2,2}$, umiarkowane znaczenie), a także utrzymania wysokiego poziomu zapasu tych dóbr $n_{2,4}$, śladowe znaczenie).

Natomiast organizacja humanitarna nr 61 jest małą organizacją humanitarną, która koncentruje się na uchodźstwie zewnętrznym na obszarze Unii Europejskiej. Podmiot ten wskazuje, że jest inicjatorem podejmowania wspólnych działań logistycznych podobnie jak inne krajowe organizacje humanitarne i pozarządowe, krajowe agendy rządowe oraz agendy rządowe państw dotkniętych kryzysem uchodźczym. Wszystkie zidentyfikowane w badaniu kwestionariuszowym czynniki nawiązania współdziałania logistycznego ($n_{2,n}$) ocenione zostały jako kluczowe lub o dużym znaczeniu. W tabeli 4.6 zaprezentowano ocenę współdziałania logistycznego scharakteryzowanych pięciu kluczowych organizacji humanitarnych w próbie badawczej.

Tabela 4.6. Poziomy współdziałania logistycznego kluczowych organizacji humanitarnych z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej w wymiarze krajowym, międzynarodowym i miejscowym

Organizacja humanitarna			Nr 40	Nr 61	Nr 63	Nr 87	Nr 92
Aktorzy pomocy humanitarnej							
1	2	3	4	5	6	7	8
Krajowi aktorzy pomocy humanitarnej	n _{1.OH.1}	Agendy rządowe i samorządowe	0	4	0	0	3
	n _{1.OH.2}	RCB	0	1	0	1	2
	n _{1.OH.3}	PAH	1	0	1	1	0
	n _{1.OH.4}	PCK	5	0	1	1	0
	n _{1.OH.5}	Caritas Polska	5	2	1	1	0
	n _{1.OH.6}	PCPM	0	1	1	3	1
	n _{1.OH.7}	PMM	1	1	1	1	4
	n _{1.OH.8}	Wojsko Polskie	2	0	1	2	1
	n _{1.OH.9}	Inne jednostki ratownicze krajowych służb mundurowych	2	1	2	2	4
	n _{1.OH.10}	Placówka dyplomatyczna w Polsce	3	4	1	2	2
	n _{1.OH.11}	Prywatny, krajowy operator logistyczny	4	2	2	1	2
Międzynarodowi aktorzy pomocy humanitarnej	n _{1.OH.12}	ICRC	4	0	0	0	0
	n _{1.OH.13}	Logistics Cluster	0	0	1	2	1
	n _{1.OH.14}	Relief International	0	0	1	1	1
	n _{1.OH.15}	Oxfam	0	2	2	1	0
	n _{1.OH.16}	OCHA	1	0	1	1	2
	n _{1.OH.17}	UNHCR	1	4	1	2	1
	n _{1.OH.18}	IOM	1	5	1	2	0
	n _{1.OH.19}	WFP	0	0	1	1	0
	n _{1.OH.20}	UNRWA	1	0	1	3	0
	n _{1.OH.21}	UNDP	1	2	2	2	0
	n _{1.OH.22}	UNICEF	0	0	2	2	0
	n _{1.OH.23}	FAO	0	0	1	2	0
	n _{1.OH.24}	ECHO	0	0	1	2	1
	n _{1.OH.25}	Lekarze bez Granic	3	1	1	2	0
	n _{1.OH.26}	WHO	3	0	2	1	1
	n _{1.OH.27}	Agendy ugrupowań regionalnych	2	5	2	2	0
	n _{1.OH.28}	NATO	0	0	1	1	0
	n _{1.OH.29}	Prywatny, globalny operator logistyczny	3	0	1	1	1

1	2	3	4	5	6	7	8
Miejscowi aktorzy pomocy humanitarnej	n _{1.OH.30}	Agendy rządowe i samorządowe w danym państwie	3	1	0	1	3
	n _{1.OH.31}	Miejscowe organizacje humanitarne	4	5	3	0	2
	n _{1.OH.32}	Inne miejscowe organizacje pozarządowe	4	5	1	1	2
	n _{1.OH.33}	Wojsko danego państwa	2	0	0	1	2
	n _{1.OH.34}	Miejscowe, krajowe centra koordynacyjne jednostek ratowniczych	1	0	1	1	1
	n _{1.OH.35}	Placówka dyplomatyczna w danym państwie	3	4	2	1	3
	n _{1.OH.36}	Prywatny, miejscowy operator logistyczny	4	0	0	2	2

Źródło: opracowanie własne.

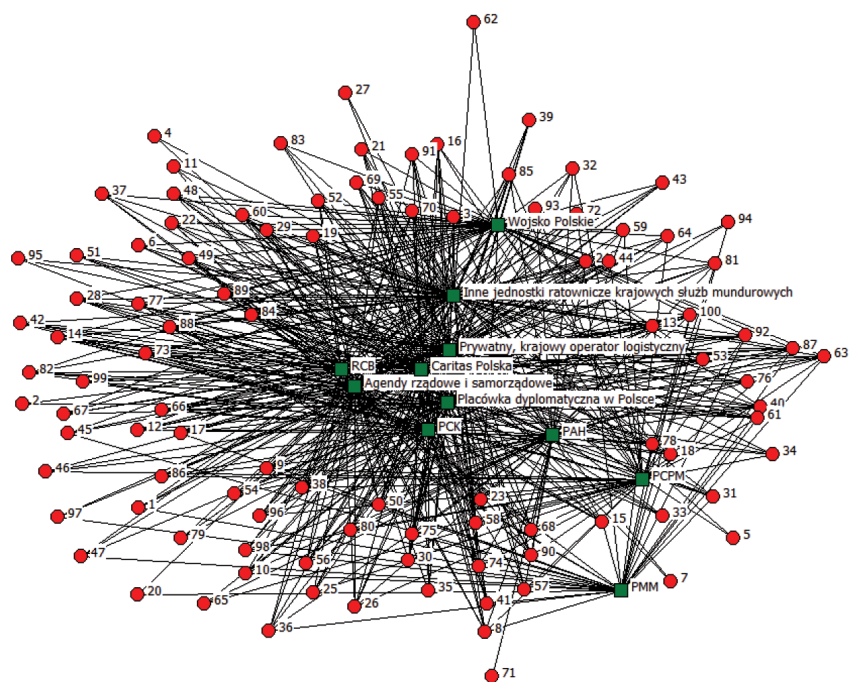
Miary strukturalne mikroanalizy sieci (*ego network*) dla poszczególnych aktorów pomocy humanitarnej, w podziale na krajowy, międzynarodowy i miejscowy wymiar sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zostaną omówione w kolejnym podrozdziale. Ta forma analizy pozwala ukazać cechy poszczególnych węzłów, a nie cechy relacji między węzłami – stąd też koncentracja na analizie macierzy dwumodalnej, a nie jednomodalnej (Abramek i Rizun, 2015). Procedura analizy sieciowej w każdym ze wskazanych wymiarów sieci będzie przebiegać według powiązanych ze sobą kroków zgodnie z metodyką badania sieci współdziałania logistycznego zaprezentowaną w punkcie 3.2.1. W pierwszej kolejności zostanie przeprowadzona analiza wizualna sieci, a następnie analiza miar strukturalnych egocentrycznych na poziomie mikroanalizy sieci (*ego network*). Poszczególne wymiary sieci (krajowy, międzynarodowy, miejscowy), tworzące konteksty sieciowe, umożliwiają zbadanie percepcji tożsamości rzeczywistej sieci, a dzięki temu określenie jej tożsamości obrazującej stan aktualny współdziałania organizacji humanitarnych.

4.2. Percepcja tożsamości rzeczywistej sieci

4.2.1. Krajowy wymiar sieci

Organizacje humanitarne, dążąc do zapewnienia poszkodowanym społecznościom dostępu do dóbr pomocowych, podejmują inicjatywy oddolne i odgórne, autonomiczne i kolektywne. Potencjał podejmowania wspólnych działań transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych jest uzależniony od woli nawiązania współpracy z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej w ujęciu zarówno formalnym, jak i nieformalnym. Pierwsza grupa podmiotów, z którymi można współdziałać, to podmioty krajowe, konstytuujące krajowy wymiar sieci współdziała-

nia logistycznego. Wizualizacja sieci krajowych aktorów pomocy humanitarnej została zaprezentowana na rys. 4.4.



Uwaga: Kolor czerwony: węzły, tj. organizacje humanitarne w próbie badawczej; kolor zielony: krajowi aktorzy pomocy humanitarnej.

Rysunek 4.4. Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych z krajowymi aktorami pomocy humanitarnej

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania NetDraw.

Analiza wizualna krajowej sieci współdziałania logistycznego pozwala scharakteryzować strukturę tej sieci i zakres powiązań podmiotów w niej uczestniczących. Tym samym sieć cechuje się dużą gęstością i koncentracją większości krajowych aktorów pomocy humanitarnej w rdzeniu sieci. Jedynie Wojsko Polskie i Polska Misja Medyczna (PMM) znajdują się na granicy peryferii sieci. Aktorzy pomocy humanitarnej z rdzenia sieci mają potencjał do pełnienia funkcji lidera lub liderów współdziałania logistycznego, biorąc pod uwagę perspektywę organizacji humanitarnych. Analizowany wymiar krajowy sieci nie posiada węzłów wyizolowanych, co tym bardziej zwiększa potencjał współdziałania logistycznego. Analizie wizualnej towarzyszy dogłębna analiza miar strukturalnych, której celem jest ocena poszczególnych atrybutów. W tabeli 4.7 zaprezentowano miary strukturalne dla aktorów pomocy humanitarnej w krajowym wymiarze sieci współdziałania logistycznego.

Tabela 4.7. Miary strukturalne w odniesieniu do krajowych aktorów pomocy humanitarnej

n_{1n}	Aktor pomocy humanitarnej	Stopień	Bliskość	Pośrednictwo	Wektor własny
$n_{1,OH.1}$	Agendy rządowe i samorządowe (m.in. departamenty MSZ, departamenty KPRM)	0,640	0,685	0,047	0,242
$n_{1,OH.2}$	RCB (Rządowe Centrum Bezpieczeństwa)	0,420	0,594	0,020	0,168
$n_{1,OH.3}$	PAH (Polska Akcja Humanitarna)	0,500	0,630	0,032	0,197
$n_{1,OH.4}$	PCK (Polski Czerwony Krzyż)	0,510	0,634	0,029	0,204
$n_{1,OH.5}$	Caritas Polska	0,680	0,726	0,055	0,265
$n_{1,OH.6}$	PCPM (Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej)	0,380	0,578	0,018	0,151
$n_{1,OH.7}$	PMM (Polska Misja Medyczna)	0,330	0,559	0,017	0,125
$n_{1,OH.8}$	Wojsko Polskie	0,490	0,625	0,032	0,195
$n_{1,OH.9}$	Jednostki ratownicze krajowych służb mundurowych	0,730	0,759	0,076	0,278
$n_{1,OH.11}$	Placówka dyplomatyczna w Polsce (placówka dyplomatyczna państwa dotkniętego kryzysem humanitarnym)	0,640	0,702	0,056	0,241
$n_{1,OH.11}$	Prywatny, krajowy operator logistyczny (np. firma transportowa, centrum logistyczne)	0,820	0,825	0,079	0,318

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania UCINET.

Zgodnie z przyjętą metodyką badania sieci współdziałania logistycznego (zob. punkt 3.2.1) o percepcji tożsamości rzeczywistej sieci, a dzięki temu o potencjale współdziałania logistycznego aktora pomocy humanitarnej, decyduje stopień (zmienna strukturalna), podczas gdy bliskość, pośrednictwo i wektor własny przyczyniają się do weryfikacji kluczowych ogniw sieci oraz możliwości jej zintegrowania i zsynchronizowania (czyli *de facto* formalizacji). Wszystkie miary strukturalne mieszczą się w przedziale [0; 1], dlatego im wyższa wartość danej zmiennej, tym lepiej oceniana relacja z aktorem pomocy humanitarnej – zatem jest to lepsza percepcja znaczenia tego aktora w sieci. Nim każdy z atrybutów zostanie szczegółowo przeanalizowany, konieczne jest wyjaśnienie miary pośrednictwa zbiorczo dla wszystkich badanych podmiotów. Każdy z nich cechuje się niską miarą pośrednictwa, nieprzekraczającą 0,100, co z jednej strony jest korzystne, bo redukuje utratę spójności sieci. Natomiast z drugiej strony wskazuje na fakt, że aktorzy pomocy humanitarnej nie są brokerami informacji (szerzej w: Abramek, 2021, s. 118), a przez to nie stanowią punktu konsolidacji do przepływu informacji między dowolnymi podmiotami uczestniczącymi w sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

Wśród krajowych aktorów pomocy humanitarnej najwyższym potencjałem współdziałania logistycznego cechuje się prywatny, krajowy operator logistyczny ($n_{1,OH.11}$) z miarą stopnia wynoszącą 0,820. Jest to tym samym ogniwo bezpośrednio

powiązane z większością organizacji humanitarnych biorących udział w badaniu, a zatem ma uprzywilejowaną pozycję w sieci. Nazywany jest także koncentratorem w sieci (Abramek, 2021, s. 117) i może przyjąć postać organizacji kluczowej (*keystone*) lub wiodącej (*flagship*). Ma on także wysoki poziom bliskości (0,825), który określa zasięg danego atrybutu, przez co daje względnie szybki dostęp do pozostałych węzłów (organizacji humanitarnych) w próbie badawczej. Co więcej, prywatny, krajowy operator logistyczny cechuje się najwyższą miarą wektora własnego w badanej sieci (w wymiarze krajowym, międzynarodowym i miejscowym) – 0,318, przez co stanowi ważny element sieci, a dzięki temu potencjalnie może pełnić funkcję istotnego partnera (*keystone, flagship*) we współdziałaniu logistycznym.

Kolejnym krajowym aktorem pomocy humanitarnej z potencjałem współdziałania logistycznego są jednostki ratownicze krajowych służb mundurowych ($n_{1.OH.9}$) z miarą stopnia wynoszącą 0,730. Jednostki te stanowią grupę wspierającą (*group of supporters and suppliers*) działania w sektorze humanitarnym, której rolą jest m.in. minimalizowanie negatywnych skutków kryzysów humanitarnych oraz aktywne uczestnictwo w synchronizacji działań (Marcinkowski, 2022b). Ta kategoria aktora pomocy humanitarnej przemawia za typem organizacji wiodącej (*flagship*), która jest pewnym symbolem danej sieci (za: Stańczyk, 2018, s. 96). Wysoka miara bliskości (0,759) zasadniczo potwierdza, że ten aktor ma możliwość szybkiego dostępu do pozostałych węzłów w sieci, zatem cechuje się silnymi więziami osadzonymi strukturalnie. Miara wektora własnego (0,278) jest niższa niż w przypadku krajowego, prywatnego operatora logistycznego, niemniej wciąż na umiarkowanym poziomie, dającym potencjał do współdziałania logistycznego.

Aktorami pomocy humanitarnej z zauważalnym potencjałem do współdziałania są także Caritas Polska ($n_{1.OH.5}$), agendy rządowe i samorządowe ($n_{1.OH.1}$) oraz placówka dyplomatyczna państwa dotkniętego kryzysem humanitarnym ($n_{1.OH.10}$). Aktorzy ci mają miarę stopnia przekraczającą 0,600 (kolejno: 0,680, 0,640, 0,640). Caritas Polska jest jedną z najbardziej znaczących organizacji humanitarnych w Polsce, która koncentruje się na zapewnieniu pomocy osobom poszkodowanym w różnorodnych kryzysach humanitarnych, przez co przyjmuje postać organizacji wiodącej (*flagship*). Nie bez przyczyny widoczne jest przez to duże powiązanie z istniejącymi węzłami w aspekcie współdziałania logistycznego. Caritas Polska cechuje się przy tym zauważalną miarą bliskości (0,726) oraz miarą wektora własnego (0,265), czyli obecnie stanowi punkt konsolidacji w dostępie do pozostałych aktorów pomocy humanitarnej (głównie organizacji humanitarnych) oraz umiarkowany poziom partnerstwa we współdziałaniu logistycznym. Analogicznie jest w przypadku agend rządowych i samorządowych oraz placówki dyplomatycznej państwa dotkniętego kryzysem humanitarnym (miara bliskości, kolejno: 0,685 i 0,702, miara wektora własnego, kolejno: 0,242 i 0,241). Ci aktorzy pomocy humanitarnej reprezentują grupę obserwujących (*group of followers*), która dąży do liderowania i wspiera w synchronizacji działań administracyjnych oraz logistycznych (Marcinkowski, 2022b). W takiej optyce wskazani aktorzy znajdują się na granicy podmiotów kluczowych (*keystones*), niezbędnych do

przeżycia sieci, oraz organizacji wiodących (*flagships*), które poprawiają egzystencję innych podmiotów w sieci (za: Stańczyk, 2018, s. 96). Co więcej, podmioty te stanowią potencjalne źródło konsolidacji współdziałania logistycznego z racji szerokiego dostępu do informacji o kryzysach humanitarnych (Witkowski i Marcinkowski, 2022), a przez to mogą być potencjalnymi inicjatorami i koordynatorami przedsięwzięć z obszaru transportu i magazynowania podczas dystrybucji dóbr pomocowych (a w szerszym ujęciu mogą się przyczynić do sformalizowania badanej sieci).

Aktorami pomocy humanitarnej z miarą stopnia na średnim poziomie, tj. wynoszącą co najmniej 0,500, są Polski Czerwony Krzyż (PCK, $n_{1,OH,4^*}$ 0,510) oraz Polska Akcja Humanitarna (PAH, $n_{1,OH,3^*}$ 0,500). Są to dwie kolejne największe organizacje humanitarne w Polsce obok Caritas Polska, które funkcyjnie są bez wątpienia organizacjami kluczowymi (*keystones*) i wiodącymi (*flagships*). W kontekście współpracy organizacyjnej i instytucjonalnej wpisują się w grupę liderów (*group of leaders*), odpowiedzialną za integrację i synchronizację przedsięwzięć humanitarnych (Marcinkowski, 2022b). PCK i PAH posiadają zasoby, wiedzę i kompetencje w zakresie organizowania i wspierania procesów transportu dóbr pomocowych, ich magazynowania, a następnie dystrybucji do obszarów dotkniętych kryzysami humanitarnymi. W zakresie współdziałania logistycznego obaj aktorzy pomocy humanitarnej nie są koncentratorami w sieci, niemniej aktywnie partycypują w podejmowaniu wspólnych działań. Miary bliskości (PCK – 0,634, PAH – 0,630) oraz miary wektora własnego (PCK – 0,204, PAH – 0,197) zasadniczo potwierdzają potencjał tych organizacji humanitarnych do pełnienia funkcji wspierających we współdziałaniu logistycznym.

Aktorami pomocy humanitarnej z umiarkowanie średnim potencjałem współdziałania logistycznego są Wojsko Polskie ($n_{1,OH,8^*}$ miara stopnia 0,490) oraz Rządowe Centrum Bezpieczeństwa (RCB, $n_{1,OH,2^*}$ miara stopnia 0,420). Z jednej strony mamy tu do czynienia z jednostką wspierającą realizowane działania (*group of supporters and suppliers*), a z drugiej z jedną z agend rządowych, które mają aspiracje do synchronizacji i koordynacji przedsięwzięć transportowych, magazynowych i dystrybucyjnych (*group of followers*) (Marcinkowski, 2022b). W optyce formalizacji badanej sieci bliżej im do graczy niszowych (*niche players*) niż do organizacji wiodących (*flagships*), tym bardziej że podmioty te cechują się średnią miarą bliskości (kolejno 0,625 i 0,594) oraz umiarkowaną miarą wektora własnego (kolejno 0,195 i 0,168). Taki stan rzeczy implikuje raczej wspieranie realizowanych działań aniżeli ich koordynację. Jest to istotne w perspektywie współdziałania logistycznego, w którym można wyróżnić podmioty partycypujące w realizacji wspólnych działań, a przez to wykorzystujące efekt synergii oraz ekonomię skali, a także podmioty liderujące, które z racji swojej pozycji w sektorze mają predyspozycje do synchronizacji i koordynacji procesów transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych. Wojsko Polskie i RCB wpisują się w pierwszą grupę podmiotów wspierających pozostałych członków sieci współdziałania logistycznego.

Ostatnią grupą krajowych aktorów pomocy humanitarnej z umiarkowanym wpływem na integrację i synchronizację wspólnych działań logistycznych są Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej (PCPM, $n_{1,OH,6}$) z miarą stopnia wynoszącą 0,380 oraz Polska

Misja Medyczna (PMM, $n_{1.OH.7}$) z miarą stopnia równą 0,330. W kontekście współdziałania logistycznego podmioty te stanowią drugorzędnych uczestników koncentrujących się na eksploatacji efektu synergii oraz ekonomii skali, a nie na kreowaniu się na liderów koordynacji i synchronizacji przedsięwzięć logistycznych. Są to podmioty niewątpliwie odgrywające rolę graczy niszowych (*niche player*). Postulowana konstatacja nie powinna budzić zdziwienia, PCPM i PMM bowiem są aktorami pomocy humanitarnej o mniejszym znaczeniu w zakresie współdziałania logistycznego, natomiast bardziej skoncentrowanymi na realizacji indywidualnych celów statutowych organizacji. Podmioty te cechują się także średnią miarą bliskości (kolejno: 0,578 i 0,559) i umiarkowaną miarą wektora własnego (kolejno: 0,151 i 0,125), przez co nie stanowią kluczowych partnerów do realizacji projektów z obszaru współdziałania logistycznego. Natomiast mogą być źródłem różnorodnych i niezależnych informacji o działaniach pomocowych.

Rozpatrywanie krajowego wymiaru sieci daje możliwość sformułowania zasadniczych konkluzji dotyczących miejsca i znaczenia aktorów pomocy humanitarnej w tej sieci, które wiążą się z percepcją tożsamości rzeczywistej sieci. Percepcja ta obrazuje, jak postrzegane są poszczególne podmioty w ujęciu relacji współdziałania przez organizacje humanitarne uczestniczące w sieci. Na tej kanwie możliwa jest hierarchizacja czynników istotnych (n_{1n}) w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji, które pozwolą wyróżnić czynniki naczelne i uboczne, a następnie sformułowanie wstępnych założeń idealizujących (Z_{1n}). Nim jednak zostaną one uwzględnione w zestawie wytycznych do formułowania wariantów strategicznych sieci, będą wymagały weryfikacji w zakresie współzależności wniosków płynących z wszystkich trzech wymiarów badanej sieci, tj. krajowego, ponadnarodowego oraz miejscowego. Analiza współzależności zostanie przeprowadzona w wieńczącej części rozdziału 4. Dopiero wówczas zweryfikowane wnioski stanowić będą zasadnicze zalecenia dla formułowania strategii, wynikające z badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci, a przez to będą konstytuować finalne założenia idealizujące. W optyce prowadzonych rozważań hierarchizacja czynników istotnych pozwala wyróżnić następujące czynniki naczelne w postaci współdziałania logistycznego z: prywatnymi, krajowymi operatorami logistycznymi ($n_{1.OH.11}$), jednostkami ratowniczymi krajowych służb mundurowych ($n_{1.OH.9}$), Caritas Polska ($n_{1.OH.5}$), administracją rządową i samorządową ($n_{1.OH.1}$), placówką dyplomatyczną w Polsce ($n_{1.OH.10}$), PCK ($n_{1.OH.4}$) oraz PAH ($n_{1.OH.3}$). Pozostali aktorzy pomocy humanitarnej w wymiarze krajowym, w ujęciu współdziałania logistycznego, stanowią mozaikę czynników ubocznych ($n_{1.OH.2}$, $n_{1.OH.6}$ – $n_{1.OH.8}$). Zatem kandydatami do założeń idealizujących z wymiaru krajowego są:

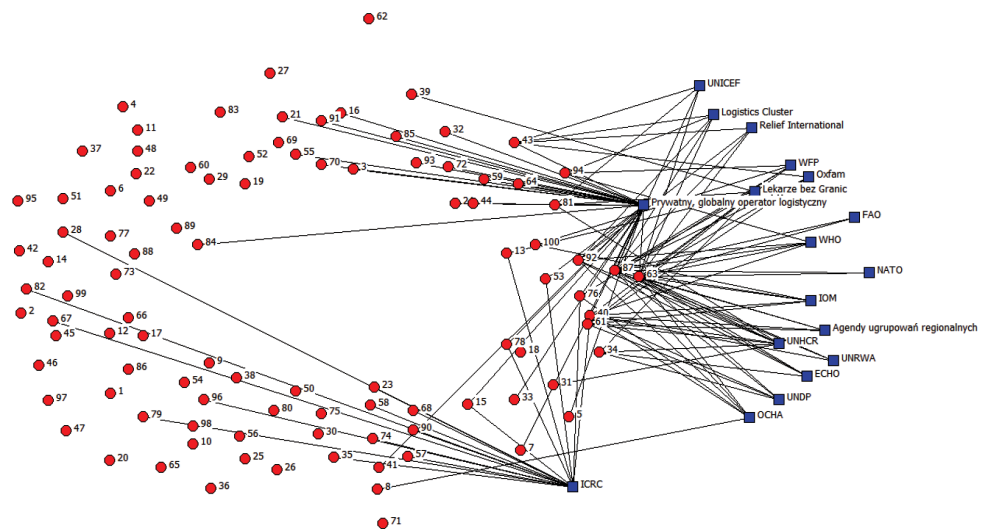
- koncentracja na krajowych organizacjach humanitarnych, jednostkach ratowniczych oraz administracji rządowej i samorządowej w realizacji procesów logistycznych na rzecz poszkodowanej społeczności ($Z_{1.OHK.1}$),
- wykorzystanie potencjału współdziałania logistycznego z placówkami dyplomatycznymi ($Z_{1.OHK.2}$),
- realizowanie procesów logistycznych przy pomocy prywatnych operatorów logistycznych (procesy magazynowe, transportowe, dystrybucyjne) ($Z_{1.OHK.3}$).

Zaprezentowane różnorodne konteksty sieciowe wynikające z relacji węzłów (organizacji humanitarnych) w układach diadycznych i triadycznych kreują krajowe ujęcie percepcji tożsamości rzeczywistej sieci. Wskazani powyżej *keystones*, czyli kluczowi gracze w wymiarze krajowym, oraz *flagships*, czyli organizacje wiodące (za: Stańczyk, 2018, s. 96), kształtują tożsamość sieci współdziałania logistycznego w badanym wymiarze sieci. Innymi słowy, w percepcji organizacji humanitarnych uczestniczących w badaniu zidentyfikowani aktorzy pomocy humanitarnej stanowią centralne podmioty z mniej lub bardziej trwałymi strategicznymi relacjami logistycznymi. Niniejsze wnioski winny być skonfrontowane z analizą ponadnarodowego i miejscowego wymiaru sieci celem uzyskania pełnej mozaiki kluczowych aktorów pomocy humanitarnej, tworzących *par excellence* obraz przeszłości sieci w postaci jej tożsamości w ujęciu całościowym.

4.2.2. Ponadnarodowy wymiar sieci

Drugą grupę aktorów pomocy humanitarnej, którzy uczestniczą w sieci współdziałania logistycznego w międzynarodowym kontekście tej sieci, stanowią podmioty międzynarodowe, czyli międzynarodowe organizacje humanitarne, międzynarodowe organizacje pozarządowe, organizacje międzyrządowe, a także podmioty prywatne. Aktorzy ci mają zasoby i doświadczenie w prowadzeniu działań podczas kryzysów humanitarnych (Witkowski i Marcinkowski, 2022), a jak pokazała wstępna mikroanaliza sieci, wymiar międzynarodowy skomponowany jest z dużej liczby słabo powiązanych podmiotów, co może sprzyjać powstawaniu redundancji więzi, a także powielaniu działań przez aktorów krajowych wobec działań realizowanych przez podmioty międzynarodowe. Wizualizacja sieci międzynarodowych aktorów pomocy humanitarnej została zaprezentowana na rys. 4.5. W optyce wspomnianej redundancji więzi percepcja tożsamości rzeczywistej badanej sieci ma znaczenie wręcz strategiczne. Wykluczenie któregośkolwiek podmiotu z potencjału współdziałania logistycznego eliminuje *per se* dostęp do różnorodnych relacji i informacji kreowanych oraz dystrybuowanych przez podmioty w wymiarze międzynarodowym.

Sieć współdziałania logistycznego z międzynarodowymi aktorami pomocy humanitarnej cechuje się dużym rozproszeniem i brakiem integracji. Podmioty te znajdują się na peryferiach sieci, co podkreśla, że nie są kluczowymi graczami w podejmowaniu wspólnych inicjatyw z obszaru transportu i magazynowania podczas działań dystrybucyjnych w perspektywie organizacji humanitarnych. Są zatem przykładem graczy niszowych (*niche player*), a przez to mogą być partnerami poszukiwanymi przez sieć, która może konkurować o ich względy (za: Stańczyk, 2018, s. 97). Co więcej, znacząca liczba węzłów wyizolowanych świadczy o braku współdziałania logistycznego pewnej grupy organizacji humanitarnych z międzynarodowymi aktorami pomocy humanitarnej, co zasadniczo wyklucza te podmioty z potencjału synchronizacji i integracji wspólnych działań. Inkluzja aktorów międzynarodowych wymaga wobec



Uwaga: Kolor czerwony: węzły, tj. organizacje humanitarne w próbie badawczej; kolor niebieski: międzynarodowi aktorzy pomocy humanitarnej.

Rysunek 4.5. Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych z międzynarodowymi aktorami pomocy humanitarnej

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania NetDraw.

tego podjęcia szeregu aktywności kreujących nawiązanie i utrzymanie relacji międzyorganizacyjnych, a przez to podnoszących znaczenie międzynarodowego kontekstu badanej sieci. Dogłębna analiza dotychczasowego znaczenia tych podmiotów została wskazana w tab. 4.8, w której zaprezentowano miary strukturalne dla aktorów pomocy humanitarnej w międzynarodowym wymiarze sieci współdziałania logistycznego.

Tabela 4.8. Miary strukturalne w odniesieniu do międzynarodowych aktorów pomocy humanitarnej

n_{1n}	Aktor pomocy humanitarnej	Stopień	Bliskość	Pośrednictwo	Wektor własny
1	2	3	4	5	6
$n_{1.OH.12}$	ICRC (Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża, ew. Federacja Międzynarodowego Czerwonego Krzyża i Czerwonego Półksiężyca)	0,180	0,489	0,003	0,075
$n_{1.OH.13}$	Logistics Cluster	0,050	0,470	0,000	0,023
$n_{1.OH.14}$	Relief International	0,040	0,467	0,000	0,019
$n_{1.OH.15}$	Oxfam	0,040	0,467	0,000	0,019
$n_{1.OH.16}$	OCHA (Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Koordynacji Pomocy Humanitarnej)	0,060	0,475	0,001	0,028

1	2	3	4	5	6
$n_{1.OH.17}$	UNHCR (Biuro Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców)	0,080	0,480	0,001	0,036
$n_{1.OH.18}$	IOM (Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji)	0,050	0,472	0,000	0,025
$n_{1.OH.19}$	WFP (Światowy Program Żywnościowy)	0,050	0,472	0,000	0,022
$n_{1.OH.20}$	UNRWA (Agencja Narodów Zjednoczonych ds. Pomocy Uchodźcom Palestyńskim na Bliskim Wschodzie)	0,030	0,464	0,000	0,016
$n_{1.OH.21}$	UNDP (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju)	0,050	0,472	0,000	0,023
$n_{1.OH.22}$	UNICEF (Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci)	0,040	0,467	0,000	0,018
$n_{1.OH.23}$	FAO (Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa)	0,020	0,459	0,000	0,010
$n_{1.OH.24}$	ECHO (Dyrekcja ds. Pomocy Humanitarnej i Ochrony Ludności Komisji Europejskiej)	0,040	0,467	0,000	0,019
$n_{1.OH.25}$	Lekarze bez Granic	0,080	0,480	0,001	0,035
$n_{1.OH.26}$	WHO (Światowa Organizacja Zdrowia)	0,050	0,472	0,000	0,024
$n_{1.OH.27}$	Agendy ugrupowań regionalnych (np. Unii Afrykańskiej, Ligi Państw Arabskich, inne agendy UE)	0,040	0,470	0,000	0,020
$n_{1.OH.28}$	NATO (Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego)	0,020	0,459	0,000	0,010
$n_{1.OH.29}$	Prywatny, globalny operator logistyczny (np. firma transportowa, centrum logistyczne)	0,300	0,548	0,011	0,123

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania UCINET.

Biorąc pod uwagę strukturalną miarę stopnia, można zidentyfikować dwie grupy podmiotów z międzynarodowego wymiaru sieci. Pierwsza grupa zawiera jeden podmiot, z umiarkowanym wpływem aktora pomocy humanitarnej na integrację i synchronizację wspólnych działań logistycznych, mianowicie prywatny, globalny operator logistyczny ($n_{1.OH.29}$). Natomiast druga grupa zawiera podmioty ze śladowym wpływem na współdziałanie logistyczne, a w jej skład wchodzi pozostali aktorzy pomocy humanitarnej z międzynarodowego wymiaru sieci ($n_{1.OH.12} - n_{1.OH.28}$).

O ile w przypadku krajowego wymiaru sieci współdziałania logistycznego prywatny operator logistyczny stanowił jeden z kluczowych podmiotów potencjalnej konsolidacji działań transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych, o tyle w wymiarze międzynarodowym prywatny operator logistyczny odgrywa mniejszą, aczkolwiek zauważalną rolę ($n_{1.OH.29}$ miara stopnia wynosi 0,300). Trudno byłoby go nazwać koncentratorem w całej sieci współdziałania logistycznego (we wszystkich trzech wymiarach: krajowym, międzynarodowym i miejscowym), nie jest bowiem połączony funkcjonalnie – logistycznie – z większością organizacji

humanitarnych biorących udział w badaniu. Prywatny operator logistyczny jest najbardziej zaktywizowanym logistycznie podmiotem w wymiarze międzynarodowym, ale nie odgrywa kluczowej roli w synchronizacji i integracji wspólnych działań – w tej perspektywie jest graczem niszowym (*niche player*). Nie daje także szybkiego dostępu do pozostałych organizacji humanitarnych z powodu więcej niż przeciętnego zasięgu jako atrybutu (miara bliskości wynosi 0,548). Co więcej, śladowa miara pośrednictwa wskazuje, że nie odgrywa on roli brokera informacji, więc nie jest węzłem skupiającym informacje o działaniach logistycznych organizacji humanitarnych. Z kolei nieznaczny poziom miary wektora własnego (0,123) podkreśla, że prywatny, globalny operator logistyczny nie stanowi idealnego partnera do wspólnych projektów z obszarów transportu i magazynowania podczas dystrybucji dóbr pomocowych.

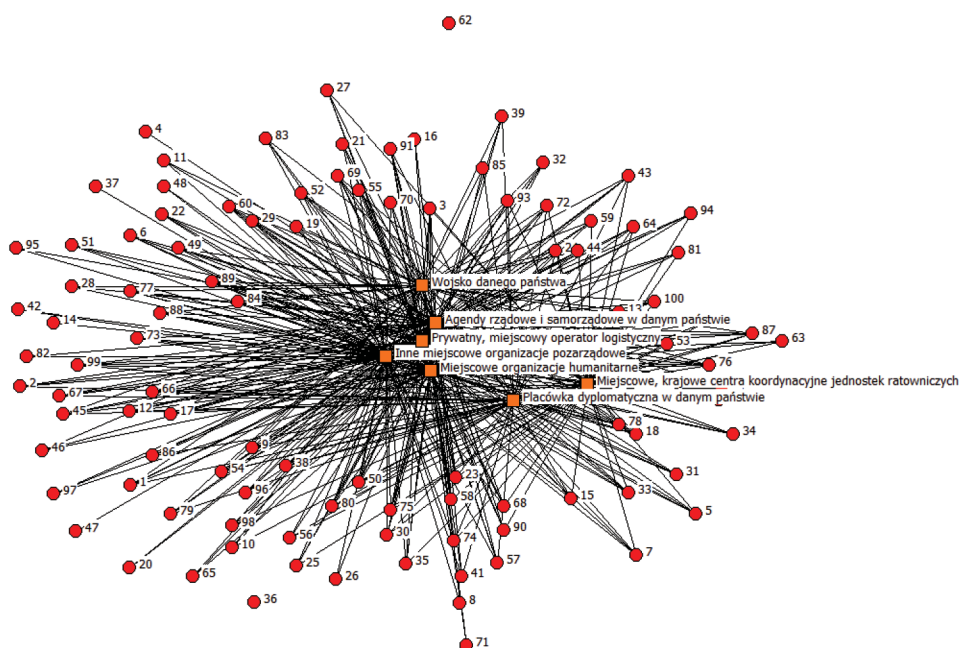
Zdecydowanie mniejszym potencjałem współdziałania logistycznego oraz mniejszą rolę w percepcji organizacji humanitarnych cechuje się druga grupa aktorów pomocy humanitarnej z wymiaru międzynarodowego. Znajdują się w niej kolejno Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża (ICRC, $n_{1.OH.12'}$ miara stopnia 0,180), Biuro Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców (UNHCR, $n_{1.OH.17'}$ 0,080), Lekarze bez Granic ($n_{1.OH.25'}$ 0,080), Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Koordynacji Pomocy Humanitarnej (OCHA, $n_{1.OH.16'}$ 0,060), Logistics Cluster ($n_{1.OH.13'}$ 0,050), Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji (IOM, $n_{1.OH.18'}$ 0,050), Światowy Program Żywnościowy (WFP, $n_{1.OH.19'}$ 0,050), Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP, $n_{1.OH.21'}$ 0,050), Światowa Organizacja Zdrowia (WHO, $n_{1.OH.26'}$ 0,050), Relief International ($n_{1.OH.14'}$ 0,040), Oxfam ($n_{1.OH.15'}$ 0,040), Fundusz Narodów Zjednoczonych na rzecz Dzieci (UNICEF, $n_{1.OH.22'}$ 0,040), Dyrekcja ds. Pomocy Humanitarnej i Ochrony Ludności Komisji Europejskiej (ECHO, $n_{1.OH.24'}$ 0,040), agendy ugrupowań regionalnych ($n_{1.OH.27'}$ 0,040), Agencja Narodów Zjednoczonych ds. Pomocy Uchodźcom Palestyńskim na Bliskim Wschodzie (UNRWA, $n_{1.OH.20'}$ 0,030), Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa (FAO, $n_{1.OH.23'}$ 0,020) oraz Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego (NATO, $n_{1.OH.28'}$ 0,020). Ze wszystkich wymienionych międzynarodowych aktorów pomocy humanitarnej jedynie ICRC osiąga miarę stopnia zbliżoną do 0,200, niemniej wciąż przemawiającą za śladowym znaczeniem podmiotu dla synchronizacji i integracji wspólnych działań logistycznych. Wszystkie podmioty międzynarodowego wymiaru sieci współdziałania logistycznego cechują się zatem brakiem koncentracji. Co istotne, miara bliskości podmiotów waha się w granicach 0,459-0,489, co potwierdza, że międzynarodowi aktorzy pomocy humanitarnej dają umiarkowany dostęp do organizacji humanitarnych. Natomiast śladowe miary pośrednictwa i wektora własnego wskazują, że podmioty te – mimo wszystko – nie są obecnie brokerami informacji o współdziałaniu logistycznym, a także nie są potencjalnymi partnerami w realizacji wspólnych projektów w percepcji organizacji humanitarnych.

Konkluzje płynące z analizy ponadnarodowego wymiaru sieci współdziałania logistycznego nie pozwalają na wyróżnienie żadnego *keystone*, który mógłby odpowiadać za odgrywanie kluczowej roli we wspólnych działaniach transportowo-magazynowych podczas dystrybucji pomocy humanitarnej. Widoczni są wyłącznie

gracze niszowi (*niche player*) (za: Stańczyk, 2018, s. 96). Ta konstatacja *a posteriori* wskazuje, że percepcja tożsamości rzeczywistej badanej sieci, bazująca na tożsamości relacyjnej, mimo międzynarodowego charakteru przepływów pomocy rzeczowej i/lub technicznej, nie dowodzi pokładania potencjału w aktorach funkcjonujących na poziomie ponadnarodowym. Organizacje humanitarne uczestniczące w badaniu nie postrzegają partnerów w wymiarze międzynarodowym jako kluczowych w ujęciu współdziałania. Jest to interesujące poznawczo, zwłaszcza w kontekście mocnego ukierunkowania na internacjonalizację wskazanych wyżej przepływów w sektorze humanitarnym. W związku z tym ponadnarodowy wymiar sieci współdziałania logistycznego kreuje tożsamość relacyjną sieci, w której nie dostrzega się strategicznego znaczenia międzynarodowych aktorów pomocy humanitarnej. Można zatem stwierdzić, że organizacje uczestniczące w badaniu nie mają sformułowanego zestawu zgodnie postrzeganych relacji logistycznych o charakterze trwałym z aktorami operującymi na poziomie międzynarodowym. Nie oznacza to bynajmniej, że nie można wskazać podmiotów wymagających obserwacji, które wyróżniają się na tle pozostałych aktorów pomocy humanitarnej. Wśród nich znajdują się prywatni, globalni operatorzy logistyczni, którzy aktywnie partycypują w procesach magazynowych i transportowych podczas dystrybucji dóbr rzeczowych i/lub technicznych w czasie wystąpienia kryzysu humanitarnego. W każdym razie, w optyce zaprezentowanych wyników oraz prowadzonych rozważań, żaden z aktorów pomocy humanitarnej nie stanowi czynnika naczelnego w ujęciu współdziałania logistycznego, funkcjonuje zatem wyłącznie jako czynnik uboczny, przez co nie można sformułować założeń idealizujących wywodzących się z międzynarodowego wymiaru sieci.

4.2.3. Miejscowy wymiar sieci

Ostatnią grupę aktorów pomocy humanitarnej konstytuujących lokalny kontekst sieci współdziałania logistycznego stanowią podmioty miejscowe na obszarze występowania kryzysu humanitarnego. Są to podmioty bezpośrednio zaangażowane w przedsięwzięcia humanitarne, a przez to pożądane do realizacji wspólnych działań (w tym logistycznych). Aktorzy ci znajdują się na pierwszej linii konsolidacji prowadzonych przedsięwzięć humanitarnych, zwłaszcza w kontekście realizowanych procesów transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych. *A priori* posiadają potencjał do synchronizacji i koordynacji wspólnych działań logistycznych, zwłaszcza że wprowadzenie do mikroanalizy sieci ukazało występowanie w tym wymiarze podmiotów o silnych więziach w rdzeniu sieci, które z kolei mogą posiadać uprzywilejowaną pozycję, a przez to nieredundantną informację. Zgodnie z taksonomią interesariuszy z punktu 1.2.2 miejscowi aktorzy pomocy humanitarnej mogą przyjąć postać organizacji rządowych, pozarządowych i prywatnych. Wizualizacja sieci miejscowych aktorów pomocy humanitarnej została zaprezentowana na rys. 4.6.



Uwaga: Kolor czerwony: węzły, tj. organizacje humanitarne w próbie badawczej; kolor pomarańczowy: aktorzy pomocy humanitarnej w miejscu kryzysu humanitarnego.

Rysunek 4.6. Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych z miejscowymi aktorami pomocy humanitarnej

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania NetDraw.

Sieć współdziałania logistycznego z miejscowymi aktorami pomocy humanitarnej jest strukturalnie zbliżona do kontekstu sieci odnoszącego się do podmiotów krajowych. Cechuje się ona dużą gęstością i koncentracją aktorów pomocy humanitarnej w rdzeniu sieci. Daje to bezpośrednią możliwość współdziałania logistycznego poprzez wykorzystanie istniejącego potencjału w podejmowaniu wspólnych przedsięwzięć transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych. Co więcej, miejscowi aktorzy pomocy humanitarnej znajdują się w rdzeniu sieci, co zasadniczo przemawia za dobrym skomunikowaniem sieci, a także występowaniem organizacji kluczowych (*keystones*) oraz wiodących (*flagships*). Oznacza to, iż percepcja tożsamości rzeczywistej sieci jest ściślej związana z potencjałem współdziałania z miejscowymi aktorami pomocy humanitarnej. Zauważalne są natomiast podmioty wyizolowane, które wskazują na istniejące bariery w komunikacji między tymi podmiotami.

Wśród węzłów wyizolowanych można dostrzec organizacje humanitarne nr 36 i 62. Pierwsza z nich jest małą organizacją biorącą udział w operacjach humanitarnych w przypadku braku bezpieczeństwa żywnościowego oraz chorób i epidemii,

świadczącą swoje usługi na obszarze Unii Europejskiej. Jednocześnie podejmuje ciągłe i regularne działania logistyczne o charakterze wspólnym z Caritas Polska, sporadyczne i nieregularne współdziałanie logistyczne z agendami rządowymi, Rządowym Centrum Bezpieczeństwa i placówką dyplomatyczną państwa dotkniętego kryzysem humanitarnym, a także ma jednorazowe doświadczenie z Polską Akcją Humanitarną i Polską Misją Medyczną. Z kolei organizacja nr 62 jest mikroorganizacją humanitarną, która koncentruje się na braku bezpieczeństwa żywnościowego, niedoborze wody pitnej i deficycie opieki zdrowotnej. Swoje „usługi” humanitarne świadczy wyłącznie na obszarze Afryki Wschodniej, a konkretnie w Tanzanii. W zakresie działań magazynowych, transportowych i dystrybucyjnych współdziała sporadycznie i nieregularnie z jednostkami ratowniczymi krajowych służb mundurowych oraz jednorazowo współdziałała logistycznie z Wojskiem Polskim. Wobec powyższego organizacje humanitarne nr 36 i 62 współdziałają logistycznie wyłącznie z podmiotami krajowymi, nie podejmując żadnych wspólnych inicjatyw z międzynarodowymi i miejscowymi aktorami pomocy humanitarnej. Organizacje te przejawiają się wyższym poziomem zaufania do krajowych aktorów, przy czym należy podkreślić, że preferują podejmowanie autonomicznych działań logistycznych, umiarkowanie ukierunkowanych na współdziałanie w krajowym wymiarze sieci (jedynie organizacja humanitarna nr 36 szerzej współdziała z Caritas Polska). Zatem obie organizacje cechują się względnie negatywną percepcją współdziałania w sieci.

Zgodnie z przyjętą procedurą badawczą analizie wizualnej towarzyszy mikroanaliza miar strukturalnych danego wymiaru sieci. Wobec tego w tab. 4.9 zaprezentowano miary strukturalne dla aktorów pomocy humanitarnej w miejscowym wymiarze sieci współdziałania logistycznego.

Tabela 4.9. Miary strukturalne w odniesieniu do miejscowych aktorów pomocy humanitarnej

n_{1n}	Aktor pomocy humanitarnej	Stopień	Bliskość	Pośrednictwo	Wektor własny
$n_{1.OH.30}$	Agendy rządowe i samorządowe w danym państwie	0,770	0,787	0,077	0,291
$n_{1.OH.31}$	Miejscowe organizacje humanitarne	0,750	0,773	0,068	0,288
$n_{1.OH.32}$	Inne miejscowe organizacje pozarządowe	0,810	0,817	0,085	0,306
$n_{1.OH.33}$	Wojsko danego państwa	0,450	0,607	0,021	0,185
$n_{1.OH.34}$	Centra koordynacyjne jednostek ratowniczych	0,480	0,620	0,025	0,201
$n_{1.OH.35}$	Placówka dyplomatyczna w danym państwie (polska placówka dyplomatyczna lub innego członka UE w danym państwie)	0,440	0,603	0,023	0,175
$n_{1.OH.36}$	Prywatny, miejscowy operator logistyczny (np. firmy transportowe, centra logistyczne)	0,610	0,685	0,048	0,232

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania UCINET.

Percepcja tożsamości rzeczywistej sieci i związany z nią potencjał współdziałania logistycznego aktora pomocy humanitarnej jest zdeterminowany miarą jego stopnia. Z kolei bliskość, pośrednictwo i wektor własny umożliwiają weryfikację kluczowych ogniw sieci, a przez to wskazują dodatkowo na potencjał integracji i synchronizacji wspólnych działań logistycznych. Analogicznie jak w przypadku krajowego wymiaru sieci współdziałania logistycznego, odrębnego wyjaśnienia wymagają miary pośrednictwa zbiorczo dla wszystkich badanych podmiotów. Podobnie i w tym przypadku, każdy z miejscowych aktorów pomocy humanitarnej cechuje się niską miarą pośrednictwa (poniżej 0,100). Wpływa to na redukcję utraty spójności sieci, ale też podkreśla, że podmioty te nie stanowią punktów konsolidacji przepływu informacji (nie pełnią funkcji brokerów informacji (Abramek, 2021)), co jest pośrednio efektem obrania analizy sieci dwumodalnej.

Z siedmiu miejscowych podmiotów analizowanego kontekstu sieci należy wyróżnić cztery grupy aktorów pomocy humanitarnej w oparciu o wielkość potencjału współdziałania logistycznego, wynikającego z percepcji tożsamości rzeczywistej sieci. Najwyższą miarą stopnia w analizowanym wymiarze sieci współdziałania logistycznego cechują się inne miejscowe organizacje pozarządowe ($n_{1.OH.32}$, 0,810), które *notabene* mają stopień miary zbliżony do prywatnych, krajowych operatorów logistycznych z krajowego wymiaru sieci ($n_{1.OH.11}$). Niniejszy aktor ma najwyższy poziom bezpośrednich relacji z organizacjami humanitarnymi z próby badawczej, natomiast w perspektywie miejscowego wymiaru sieci współdziałania logistycznego może być traktowany jako koncentrator w sieci bądź organizacja kluczowa (*keystone*) i wiodąca (*flagship*). Cieszy się on także wysoką miarą bliskości (0,817), przez co ma predyspozycje do sprawnego przechwytywania informacji, które są kreowane w tym wymiarze sieci, a dzięki temu może się przyczynić do formalizacji sieci. Miara wektora własnego (0,306) zasadniczo potwierdza, że inne miejscowe organizacje pozarządowe są w umiarkowanie średnim stopniu postrzegane jako partnerzy w projektach z obszaru logistyki humanitarnej, przy czym jest to najwyższy poziom miary w analizowanym wymiarze sieci współdziałania logistycznego.

W skład drugiej grupy miejscowych aktorów pomocy humanitarnej, z miarą stopnia przekraczającą 0,700, wchodzi agendy rządowe i samorządowe w danym państwie ($n_{1.OH.30}$, 0,770) oraz miejscowe organizacje humanitarne ($n_{1.OH.31}$, 0,750). Pierwszy ze wskazanych aktorów pomocy humanitarnej posiada zasoby informacyjne, organizacyjne i finansowe do skupiania relacji z organizacjami humanitarnymi. Nie bez powodu podmiot ten jest postrzegany jako kluczowy w dążeniu do poprawy efektywności przepływów w humanitarnych łańcuchach dostaw (Witkowski i Marcinkowski, 2022), a przez to jednocześnie przyjmuje rolę gracza kluczowego (*keystone*) i wiodącego (*flagship*). Z kolei miejscowe organizacje humanitarne mają zazwyczaj doświadczenie i wypracowane relacje z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej, przez co wciąż są postrzegane jako podmioty o fundamentalnym znaczeniu dla prowadzenia działań w ramach akcji humanitarnych (Marcinkowski, 2022b), co także przemawia za kluczową (*keystone*) i wiodącą (*flagship*) rolą w sieci. Obaj miejscowi aktorzy pomocy

humanitarnej cechują się zbliżoną miarą bliskości (agendy rządowe i samorządowe w danym państwie – 0,787, miejscowe organizacje humanitarne – 0,773), co oznacza, że mają potencjał i możliwości do sprawnego komunikowania się z istniejącymi węzłami w sieci. Zasięg tych aktorów pomocy humanitarnej jest dobry, przez co mogą stanowić punkt konsolidacji wiedzy, mimo że nie mają predyspozycji do pełnienia funkcji brokerów informacji. Mogą natomiast wywierać wpływ na rzecz formalizacji sieci. Co więcej, obaj aktorzy pomocy humanitarnej mają umiarkowany poziom miary wektora własnego (kolejno 0,291, 0,288), przez co obecnie są postrzegani jako niekoniecznie sprawni w zakresie projektów z obszaru współdziałania logistycznego. Ze względu na ich potencjał oraz znaczenie w sektorze humanitarnym zasadne jest podjęcie inicjatyw mogących się przyczynić do wzrostu znaczenia tych aktorów dla wspólnych działań z obszaru transportu i magazynowania podczas dystrybucji dóbr pomocowych, zwłaszcza w optyce formalizacji współdziałania.

Trzecia grupa miejscowych aktorów pomocy humanitarnej składa się z jednego aktora, którym są miejscowi, prywatni operatorzy logistyczni ($n_{1,OH,36}$). Miara stopnia w przypadku tego podmiotu wynosi 0,610, co wskazuje na średnie znaczenie aktora jako koncentratora sieci, więc raczej jako gracza wiodącego (*flagship*) niż kluczowego (*keystone*). Niemniej, mając na względzie umiejscowienie prywatnych operatorów logistycznych w sieci współdziałania logistycznego ($n_{1,OH,11}$, krajowi – 0,820, $n_{1,OH,29}$ globalni – 0,300, $n_{1,OH,36}$, miejscowi – 0,610), można skonstatować, iż firmy transportowe czy centra logistyczne, niezależnie od skali ich działania, odgrywają kluczową (*keystone*) i wiodącą (*flagship*) rolę w podejmowaniu wspólnych działań transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych. Dzięki temu mogą oni aktywnie partycypować w koordynacji i synchronizacji działań logistycznych, a przez to stanowić punkty konsolidacji przepływów materiałowych od miejsc zbiórki do miejsc dystrybucji. Zatem są istotnymi podmiotami w drodze do formalizacji sieci współdziałania. Ponadto miejscowi, prywatni operatorzy logistyczni cechują się średnim poziomem miary bliskości (0,685), przez co mają potencjał do przechwytywania informacji i wiedzy w sieci. Przy czym informacje te winny się koncentrować wyłącznie na wspieraniu realizacji procesów transportowych i magazynowych podczas dystrybucji, co zasadniczo usprawniłoby prowadzenie działań z obszaru pomocy humanitarnej. Miara wektora własnego wynosząca 0,232 pokazuje, że trudno traktować miejscowych operatorów logistycznych jako najbardziej efektywnych partnerów do realizacji wspólnych projektów, niemniej istotnych dla sprawnej realizacji wspólnych działań logistycznych.

Ostatnia, czwarta grupa miejscowych aktorów pomocy humanitarnej posiada niższe miary stopnia, niemniej przekraczające miary wszystkich międzynarodowych aktorów pomocy humanitarnej. W skład tej grupy należy zaliczyć centra koordynacyjne jednostek ratowniczych ($n_{1,OH,34}$, 0,480), wojsko danego państwa ($n_{1,OH,33}$, 0,450) oraz polską lub europejską placówkę dyplomatyczną w państwie dotkniętym kryzysem humanitarnym ($n_{1,OH,35}$, 0,440). Wskazane miary stopnia potwierdzają umiarkowanie średni poziom bezpośrednich relacji tych aktorów pomocy humanitarnej z organiza-

cjami humanitarnymi w badanej próbie. Nie mają wobec tego predyspozycji do pełnienia funkcji koncentratorów w sieci, mimo posiadania umiarkowanego potencjału do konsolidowania wspólnych działań logistycznych. Zatem podmioty te znajdują się na pograniczu graczy wiodących (*flagships*) i niszowych (*niche players*). Mogą one bowiem poprawić sytuację organizacji humanitarnych w sieci, ale wymagają dodatkowej uwagi ze strony sieci jako całości. Co więcej, analizowani aktorzy pomocy humanitarnej mają zbliżoną miarę bliskości (kolejno 0,620, 0,607, 0,603), potwierdzającą średni poziom możliwości przechwytywania informacji i wiedzy w ramach wspólnych działań logistycznych. Podmioty te są bardziej ukierunkowane na wspieranie współdziałania aniżeli na liderowanie w tym zakresie. Z kolei miary wektora własnego (kolejno 0,201, 0,185, 0,175) implikują brak postrzegania wskazanych aktorów pomocy humanitarnej jako najważniejszych partnerów do projektów z obszaru współdziałania logistycznego.

Jak już wspomniano, percepcja tożsamości rzeczywistej sieci obrazuje, jak postrzegane są poszczególne podmioty w ujęciu relacji współdziałania przez organizacje humanitarne. Zgodnie z procedurą metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji po identyfikacji struktury czynników istotnych należy dokonać ich hierarchizacji. Wykorzystanie techniki CATI oraz metodyki SNA pozwoliło na wyróżnienie czynników naczelnych, do których należy zaliczyć współdziałanie logistyczne z: innymi miejscowymi organizacjami pozarządowymi ($n_{1.OH.32}$), agendami rządowymi i samorządowymi w danym państwie ($n_{1.OH.30}$), miejscowymi organizacjami humanitarnymi ($n_{1.OH.31}$) oraz prywatnymi, miejscowymi operatorami logistycznymi ($n_{1.OH.36}$). Współdziałanie logistyczne z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej w wymiarze miejscowym wpisuje się w kategorię czynników ubocznych ($n_{1.OH.33} - n_{1.OH.35}$). Co więcej, miejscowy wymiar sieci współdziałania logistycznego cechuje się zbliżonymi wnioskami jak wymiar krajowy, zatem możliwe jest sformułowanie zbliżonych założeń idealizujących (Z_{1n}). W optyce przeprowadzonych badań i analiz można sformułować następujące konkluzje dla wymiaru miejscowego sieci, stanowiące wspomniane założenia idealizujące:

- koncentracja na miejscowych aktorach pomocy humanitarnej w realizacji procesów logistycznych na rzecz poszkodowanej społeczności, ze szczególnym uwzględnieniem miejscowych organizacji pozarządowych, organizacji humanitarnych oraz administracji rządowej i samorządowej ($Z_{1.OHM.1}$),
- realizowanie procesów logistycznych przy pomocy prywatnych operatorów logistycznych ($Z_{1.OHM.2}$),
- wykorzystanie potencjału współdziałania logistycznego z jednostkami ratowniczymi i udzielającymi wsparcia (np. wojskiem) ($Z_{1.OHM.3}$).

Wskazani powyżej aktorzy humanitarni tworzą grupę *keystones*, czyli podmiotów kluczowych dla strategicznego współdziałania transportowo-magazynowego podczas działań dystrybucyjnych, a także graczy wiodących (*flagships*). Istniejące w tym obszarze relacje międzyorganizacyjne są postrzegane przez organizacje humanitarne jako centralne i wyróżniające, nadając sieci współdziałania logistycznego trwałych

cech konstytuujących krajowe ujęcie tożsamości sieci. Dzięki temu istnieje potencjał do tworzenia procesów koewolucyjnych sieci (za: Stańczyk, 2018, s. 67), w których układy diadyczne i triadyczne relacji logistycznych kreują strukturę mogącą się przyczynić do zwiększenia sprawności funkcjonowania badanej sieci.

4.3. Podsumowanie

Wnioski płynące z analizy trzech wymiarów sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, tj. wymiaru krajowego, ponadnarodowego oraz miejscowego, pozwalają sformułować fundamenty do budowy relacyjnej identyfikacji sieciowej (tworzącej tożsamość relacyjną sieci). W rozdziale 5 będą one wykorzystane do formułowania wytycznych w zakresie strategii sieci w optyce organizacji uczestniczących w badaniu. Skorelowanie ze sobą założeń idealizujących badane zjawisko z poszczególnych wymiarów sieci ($Z_{1.OHK.1} - Z_{1.OHK.3}$ oraz $Z_{1.OHM.1} - Z_{1.OHM.3}$) daje możliwość zestawienia finalnych założeń idealizujących, dotyczących współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej, które są jednocześnie obrazem tożsamości relacyjnej sieci, tj.:

- koncentracja na krajowych i miejscowych aktorach pomocy humanitarnej w realizacji procesów logistycznych na rzecz poszkodowanej społeczności, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji humanitarnych, organizacji pozarządowych, jednostek ratowniczych oraz administracji rządowej i samorządowej ($Z_{1.OH.1}$),
- wykorzystanie potencjału współdziałania logistycznego z placówkami dyplomatycznymi i wojskiem ($Z_{1.OH.2}$),
- realizowanie procesów logistycznych przy pomocy prywatnych operatorów logistycznych (procesy magazynowe, transportowe, dystrybucyjne) ($Z_{1.OH.3}$).

Powyższe wnioski zasadniczo wskazują na wspólną i zgodną percepcję organizacji humanitarnych w zakresie istnienia relacji w obszarze wspólnych działań magazynowych, transportowych i dystrybucyjnych podczas kryzysów humanitarnych, które cechują się mniejszą lub większą trwałością, a przez to stanowią centralne i wyróżniające się cechy badanej sieci. Tak zobrazowana tożsamość sieci implikuje istnienie relacji międzyorganizacyjnych prowadzących do współdziałania logistycznego, które stanowią esencję tej sieci. Relacje te wynikają bezpośrednio ze struktury podmiotowej aktorów pomocy humanitarnej, wspólnych doświadczeń w realizowanych operacjach pomocowych, a także potencjału współdziałania logistycznego w dystrybucji pomocy rzeczowej i/lub technicznej. Znamienne rolę odgrywają przy tym czynniki współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych oraz budowanie relacji opartych na wzajemnym zaufaniu. Wynika z tego tożsamość badanej sieci uwzględniająca wymiar krajowy, ponadnarodowy i miejscowy w zakresie współdziałania. Wielowątkowość kontekstów sieciowych zidentyfikowana w powyższych wnioskach wpisuje się w poziomy analizy tożsamości ekosystemów biznesowych zidentyfikowa-

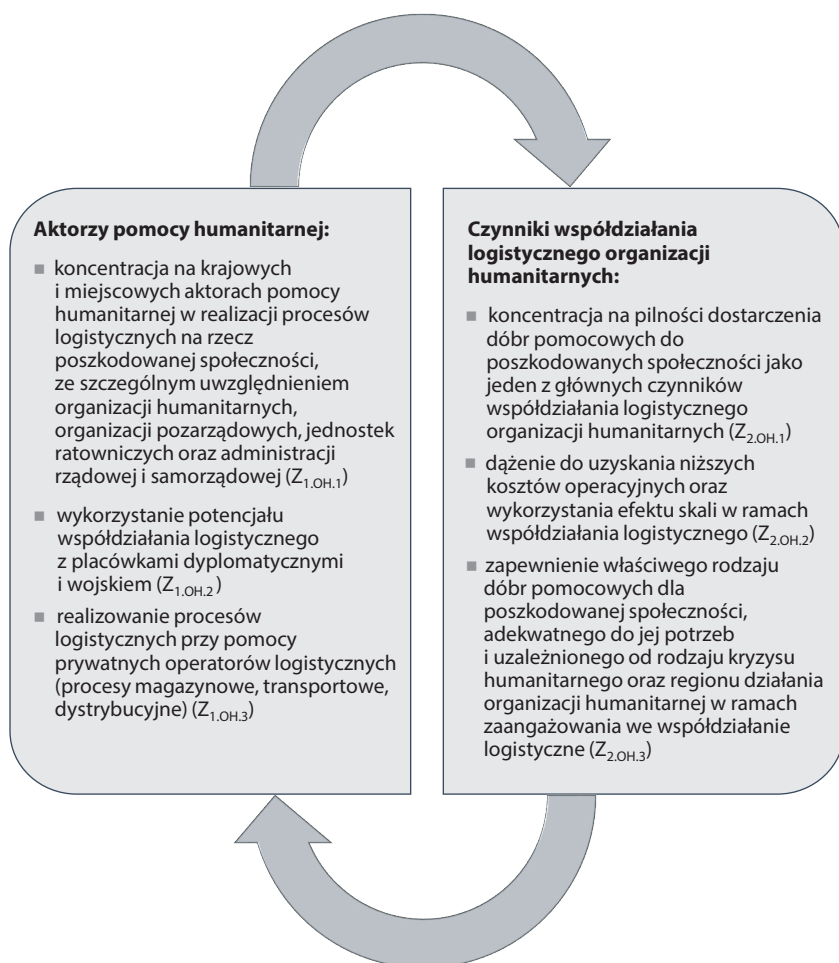
nych przez S. Stańczyk (2018, s. 117), tj. postać mikro dla organizacji humanitarnych oraz mezo dla sieci współdziałania logistycznego tych organizacji (ujmując poziomy analizy w ramach metodyki SNA wkomponowanych w ramy analizy mikro i makro). W swoim sednie kreują one tożsamość rzeczywistą badanej sieci, natomiast oceniane relacje międzyorganizacyjne w kontekście działań logistycznych stanowią identyfikację sieciową w obszarze identyfikacji relacyjnej. Organizacje humanitarne uczestniczące w badaniu poprzez swoją ocenę poziomów współdziałania logistycznego z aktorami pomocy humanitarnej dokonały samoidentyfikacji z określonymi relacjami sieciowymi (za: Stańczyk, 2018, s. 117).

Przeprowadzona analiza tożsamości sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych pozwoliła zbadać problem granicy tej sieci, co jest dostrzegalne w przypadku ekosystemów biznesu (za: Stańczyk, 2018, s. 125). W optyce badanej sieci dalsze rozważania winny się koncentrować na nadawaniu sensu wspólnym wartościom wyznawanym przez organizacje humanitarne, tj. minimalizacji cierpienia poszkodowanych społeczności, a także wspólnych działań poprzez dostarczanie dóbr pomocowych i pełnienia funkcji gotowości do tego dostarczania w ramach działań *stricte* usieciowionych. Niniejsze ujęcie jest zgodne z wnioskami S. Stańczyk, która sugeruje, iż w przypadku słabej demarkacji granic sieci utrudnione jest kategoryzowanie cech. W efekcie zasadne jest budowanie identyfikacji sieciowej „przez socjalizację i nadawanie sensu wspólnemu systemowi wartości, norm oraz wzorców zachowań obowiązujących w danej zbiorowości, a także nadawanie sensu działaniom” (Stańczyk, 2018, s. 127).

Tym samym wskazane wcześniej grupy aktorów pomocy humanitarnej, wraz z czynnikami współdziałania logistycznego (rys. 4.7), tworzą mozaikę podmiotów i działań, które nadają sens wspólnym wartościom oraz współdziałaniu logistycznemu organizacji humanitarnych.

Zaprezentowane na rys. 4.7 sprzężenie zwrotne jest ukazaniem współzależności między rolą i miejscem poszczególnych aktorów pomocy humanitarnej oraz czynników i przesłanek współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Petryfikacja obu obszarów daje podstawę do stworzenia trwałego zestawu wytycznych do formułowania strategii sieci, które powinny zostać skonfrontowane z krytyczną oceną ekspertów z subdyscyplin zarządzania strategicznego i zarządzania logistyką.

Wnioski z niniejszego rozdziału empirycznego stanowią bogate źródło informacji dla organizacji humanitarnych w zakresie potencjału współdziałania logistycznego w obrębie sieci z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej. Ich dalsza eksploracja w ramach poczynionych ustaleń może być przydatnym obszarem tworzenia partnerstw w sektorze humanitarnym na rzecz instytucjonalizacji i formalizacji przedsięwzięć logistycznych. Z kolei w ujęciu prowadzonego dyskursu naukowego zaprezentowana metodyka badania tożsamości sieci bazująca na analizie sieci społecznych jest pewnym *novum*, przez co w opinii autora powinna zostać poddana polemice w środowisku naukowym.



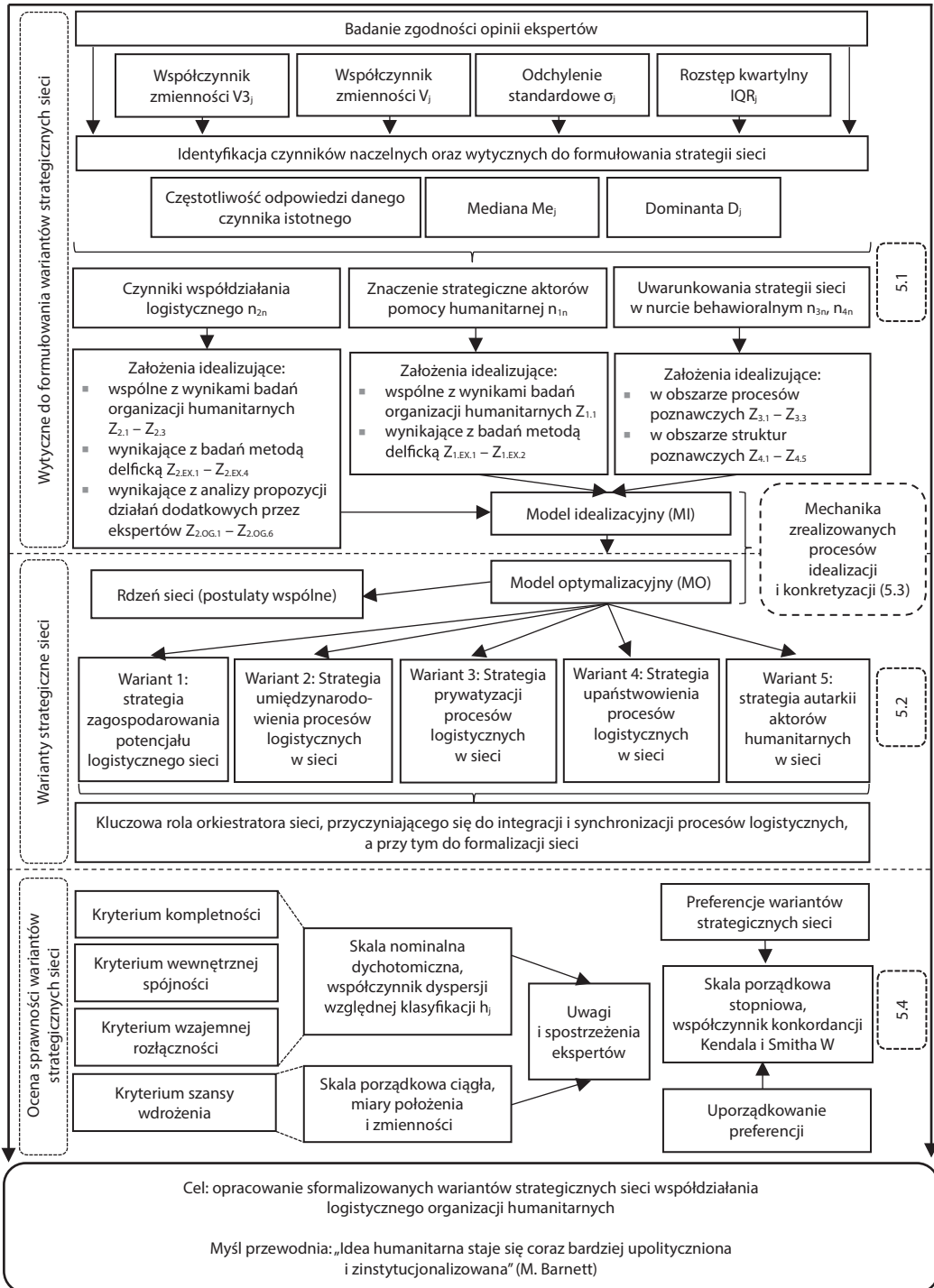
Uwaga: Symbole w nawiasach stanowią założenia idealizujące badane zjawisko i tworzą wytyczne ze strony organizacji humanitarnych, w ramach badania tożsamości sieci, dla formułowania jej strategii. Zostaną one wykorzystane do opracowania zbiorczego zestawu wytycznych uwzględniających krytyczne opinie ekspertów (zob. podrozdziały 3.3. oraz 5.1).

Rysunek 4.7. Założenia idealizujące sieć współdziałania logistycznego w optyce badań organizacji humanitarnych

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym rozdziale będą prowadzone rozważania dotyczące utrzymania równowagi w relacji tożsamość sieci (jako obraz jej przeszłości) i strategia sieci (jako oczekiwany stan w przyszłości) w behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego. W efekcie zostaną opracowane warianty strategiczne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, uwzględniające nadawanie sensu wspólnym wartościom i działaniom w ramach sieci.

Ideogram rozdziału 5



Rozdział 5

Strategia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w nurcie behawioralnym

Ostatni rozdział monografii jest zwieńczeniem prowadzonych badań empirycznych. Zawarte w nim rozważania mają dwoistą strukturę wpisującą się w deskryptywny i normatywny charakter zarządzania. Zgodnie z postulowaną otwartością i samoświadomością paradygmatyczną rozdział ten uwzględnia krzyżowe zastosowanie paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalno-systemowego oraz interpretatywno-symbolicznego. Autor pozostawia w twardym rdzeniu rozważań mikroparadygmaty zarządzania oraz istotę badanego zjawiska, natomiast w ramach pasa ochronnego prowadzi refleksję nad esencją polimorficznych wariantów strategicznych sieci. W efekcie możliwe jest stymulowanie i eksplorowanie pasa ochronnego, a także osadzenie rozważań w ramach obrazu nauki projektującej, zwanej także prakseologiczną. Dążenie do prawdy obiektywnej nie wyklucza istnienia prawdy interpretatywnej, która dopuszcza różnorodne spojrzenia na badane zjawisko, co autor chce uwzględnić w podjętej refleksji. Z kolei odniesienie się do analogii prawa odbicia w ramach metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji jest drogą poszukiwania zgodności istniejących teorii z praktyką dzięki uwzględnieniu prakseologicznej kategorii sprawności.

Celem niniejszego rozdziału jest zatem opracowanie sformalizowanych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Postawionemu celowi towarzyszą dwie czynności niezbędne do jego osiągnięcia, tj. opracowanie wytycznych do formułowania wariantów strategicznych sieci oraz ocena ich sprawności. Wykorzystaną metodą badawczą jest metoda delficka, która w dwóch odrębnych etapach umożliwia realizację czynności towarzyszących, a przez to osiągnięcie celu rozdziału. Opracowana struktura polimorficznych wariantów strategicznych wiąże się także z obraną metodą idealizacji i stopniowej konkretyzacji. Proces idealizacji, kończący się modelem idealizacyjnym, dotyczy opracowania wytycznych do formułowania wariantów strategicznych sieci w nurcie behawioralnym zarządzania strategicznego. Natomiast proces konkretyzacji odnosi się do opracowania modelu optymalizacyjnego, na który składają się postulaty wspólne dla wszystkich wariantów strategicznych oraz pięć odrębnych wariantów konstytuujących odmienne stopnie formalizacji logistycznego kontekstu pomocy humanitarnej.

Rozpatrywanie zagadnienia strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych wymaga osadzenia rozważań w paradygmacie sieciowym oraz

właściwym nurcie zarządzania strategicznego z uwzględnieniem skali wyzwań logistycznych i humanitarnych w rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Uchwycenie zasadniczych regularności jest związane z etapem nadawania sensu w formułowaniu strategii sieci (Narayanan i in., 2011), czyli opracowaniu wytycznych immanentnie cechujących polimorficzną strukturę tej sieci. Przyjęcie behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego w konstrukcji strategii sieci, uwzględniającego równowagę na linii tożsamość sieci i jej strategia, pozwala na wyodrębnienie i eksplorację wytycznych umożliwiających sformułowanie wielowariantowej, sformalizowanej strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Rozdział ten ma się przyczynić do wykorzystania potencjału z krzyżowego zastosowania założeń i teorii dyscyplin zarządzania strategicznego i zarządzania logistyką.

5.1. Wytyczne do formułowania strategii sieci jako założenia idealizujące

Do opracowania wariantów strategicznych sieci wykorzystano metodykę badań eksperckich (zob. punkt 3.2.2 oraz podrozdział 3.3), w ramach których dwukrotnie zastosowano metodę delficką dla dwóch odrębnych etapów badania. Celem pierwszego etapu była identyfikacja wytycznych do formułowania strategii tej sieci. Intencją autora było zaprezentowanie różnorodnych punktów widzenia, które stanowić będą podstawę do osiągnięcia wskazanego wyżej celu badania, a jednocześnie uzyskanie zgodnych, jednorodnych opinii ekspertów. Zastosowanie procedury badania zgodności opinii jest emblematyczne i warunkuje opracowanie polimorficznych wariantów strategicznych sieci. Zgodnie z przyjętą metodyką badania metodą delficką oraz procedurą badania zgodności opinii ekspertów w badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety, w którym eksperci zostali poproszeni o wyrażenie swojej opinii (zob. punkt 3.2.2).

5.1.1. Czynniki współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

W pierwszej kolejności (część B kwestionariusza ankiety, Załącznik 3) eksperci oceniali czynniki współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych w zakresie znaczenia strategicznego każdego czynnika. W tabeli 5.1 zaprezentowano wyniki analizy statystycznej z użyciem miar zgodności w postaci mediany Me_j , rozstępu kwartylnego IQR_j , dominanty D_j , odchylenia standardowego σ_j , współczynnika zmienności V_j , współczynnika zmienności dla trzystopniowej skali $V3_j$ oraz częstotliwości odpowiedzi w trzystopniowej skali. Analiza wyników będzie przebiegać zgodnie z przyjętą dwukrokovą procedurą badania zgodności opinii omówioną w punkcie 3.2.2. Dla zapewnienia czytelności wyników zaprezentowanych w tab. 5.1 posłużono się symbolami opisującymi każdy z czynników współdziałania

Tabela 5.1. Czynniki współdziałania logistycznego podczas kryzysów humanitarnych – miary zgodności opinii ekspertów

n_{2n}	Mediana Me_j	Kwartył 1 Q_{1j}	Kwartył 3 Q_{3j}	Rozstęp kwartylny IQR_j	Dominanta D_j	Średnia arytmetyczna $\bar{x}_j$	Odczylenie standardowe σ_j	Współ- czynnik zmienności V_j	Współczynnik zmienności V_j dla skali trzystopniowej V_3	Brak lub śladowe znaczenie strategiczne	Średnie znaczenie strategiczne	Duże lub kluczowe znaczenie strategiczne
$n_{3,1}$	5	4	5	1	5	4,53	0,87	0,19	0,12	0%	12%	88%
$n_{3,2}$	4	2	4	2	4	3,12	1,11	0,36	0,30	12%	35%	53%
$n_{3,3}$	4	4	5	1	4	4,29	0,69	0,16	0,12	0%	12%	88%
$n_{3,4}$	4	3	4	1	4	3,41	1,23	0,36	0,28	12%	24%	65%
$n_{3,5}$	4	4	5	1	4	3,88	1,11	0,29	0,22	6%	18%	76%
$n_{3,6}$	4	4	5	1	4	4,12	0,99	0,24	0,14	0%	18%	82%
$n_{3,7}$	5	4	5	1	5	4,35	0,79	0,18	0,14	0%	18%	82%
$n_{3,8}$	4	3	5	2	5	3,94	1,03	0,26	0,17	0%	29%	71%
$n_{3,9}$	3	2	4	2	3	3,24	1,20	0,37	0,26	6%	53%	41%
$n_{3,10}$	3	3	4	1	3	3,24	0,97	0,30	0,25	6%	65%	29%
$n_{3,11}$	2	1	5	4	5	2,76	1,92	0,69	0,44	35%	18%	47%
$n_{3,12}$	4	3	5	2	4	3,76	1,03	0,27	0,20	0%	41%	59%

Uwaga: Dopuszczalne wartości wskazujące na zgodność opinii ekspertów:

- Mediana:
 - $0 < Me_j \leq 0,5$ – brak znaczenia strategicznego
 - $0,5 < Me_j \leq 1,5$ – śladowe znaczenie strategiczne
 - $1,5 < Me_j \leq 2,5$ – umiarkowane znaczenie strategiczne
 - $2,5 < Me_j \leq 3,5$ – średnie znaczenie strategiczne
 - $3,5 < Me_j \leq 4,5$ – duże znaczenie strategiczne
 - $4,5 < Me_j \leq 5$ – kluczowe znaczenie strategiczne
- Dominanta D_j zgodnie z przyjętą interpretacją skali w badaniu (0–5)
- Rozstęp kwartylny: $IQR_j \leq 1,5$
- Odczylenie standardowe: $\sigma_j < 1,5$
- Współczynnik zmienności V_j oraz współczynnik zmienności dla trzystopniowej skali V_3 :
 - $0 < V_j, V_3 \leq 0,5$ – silna zgodność ekspertów
 - $0,5 < V_j, V_3 \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów
 - $V_j, V_3 > 0,8$ – słaba zgodność ekspertów

Źródło: opracowanie własne.

logistycznego, które zostały zaprezentowane we wstępie do rozdziału 3, tj.: ($n_{2.1}$) pilność działań pomocowych, ($n_{2.2}$) wspólne źródło zaopatrzenia dóbr pomocowych, ($n_{2.3}$) rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności, ($n_{2.4}$) utrzymywanie wysokiego poziomu zapasów dóbr pomocowych, ($n_{2.5}$) wysoki stopień skomplikowania zadań transportowych (liczne przeładunki, wymagające środki transportowe itp.), ($n_{2.6}$) uwarunkowania infrastrukturalne w danym państwie/obszarze (niska jakość infrastruktury transportowej, deficyt infrastruktury magazynowej itp.), ($n_{2.7}$) sytuacja polityczno-prawna danego państwa/regionu (np. wojna, autorytarne rządy, nałożone sankcje gospodarcze), ($n_{2.8}$) podpisane uprzednio umowy o współpracy z innymi organizacjami humanitarnymi, pozarządowymi lub międzyrządowymi, zarówno krajowymi, jak i ponadnarodowymi, ($n_{2.9}$) masowość udzielania pomocy humanitarnej (liczba dóbr pomocowych przekraczająca aktualne potrzeby poszkodowanych społeczności), ($n_{2.10}$) niski poziom mobilności pracowników humanitarnych danej organizacji humanitarnej, ($n_{2.11}$) chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych oraz ($n_{2.12}$) niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali.

Pierwszy krok badania zgodności opinii ekspertów wiąże się z interpretacją wyników w ramach współczynnika zmienności dla skali trzystopniowej V_3 , który stanowi wyznacznik tej zgodności. Informuje on o zróżnicowaniu rozkładu odpowiedzi ekspertów, co *a posteriori* pozwala ocenić poziom zgodności opinii. Wyliczona wartość współczynnika zmienności dowodzi, że dla wszystkich dwunastu czynników jest ona mniejsza lub równa 0,5, co symbolicznie potwierdza silną zgodność opinii ekspertów w zakresie czynników współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych i skutkuje niepodejmowaniem drugiej tury (ponownego badania ekspertów) w pierwszym etapie badania metodą delficką. Jednocześnie najwyższym poziomem zgodności w ocenie cechują się czynniki $n_{2.3}$ i $n_{2.1}$ (w obu przypadkach V_3 równe 0,12) oraz $n_{2.7}$ i $n_{2.6}$ (V_3 równe 0,14). Tym samym eksperci przejawiają zgodność opinii w zakresie właściwego rodzaju dóbr pomocowych adekwatnego do potrzeb poszkodowanych społeczności, koncentracji na pilności dostarczania tych dóbr, a także sytuacji polityczno-prawnej i uwarunkowań infrastrukturalnych danego obszaru dotkniętego kryzysem humanitarnym.

Przyjęta przez autora monografii metodyka interpretacji wyników badania metodą delficką wymaga rozpatrzenia trzech miar uzupełniających w postaci współczynnika zmienności dla pełnej, sześciostopniowej skali V_6 , odchylenia standardowego σ_j oraz rozstępu kwartylnego IQR_j . Stanowią one uzupełnienie głównego wyznacznika zgodności opinii ekspertów oraz pozwalają na ekstrapolację znaczenia czynników współdziałania logistycznego, cechujących się różnymi poziomami miary, od przyjętych dopuszczalnych wartości.

Wartość współczynnika zmienności V_j jest mniejsza lub równa 0,5 dla jedenaśtu z dwunastu czynników, co w optyce przyjętej interpretacji zasadniczo potwierdza zgodność opinii ekspertów. Wyłącznie czynnik $n_{2.11}$ (chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych) ma wartość współczynnika

zmienności V_j równą 0,69, co w kontekście współczynnika zmienności $V3_j$ może dawać nieobligatoryjną możliwość ponownego zbadania znaczenia tego czynnika przez ekspertów. Czynniki ten jest jednym z szerzej omawianych wyzwań humanitaryzmu (zob. rozdział 1), przez co budzi największe zastrzeżenia w ujęciu zgodności opinii ekspertów. Dogłębna analiza odpowiedzi pozwala skonstatować, że cechuje się on bardziej dychotomiczną naturą od pozostałych, tj. zauważalnie bardziej skrajnymi odpowiedziami poszczególnych ekspertów. Przy czym reprezentowana specjalizacja naukowa lub zawodowa nie jest wystarczającym weryfikatorem odpowiedzi. Stąd też zasadne jest zweryfikowanie opinii ekspertów miarą odchylenia standardowego σ_j , które informuje, jak bardzo odpowiedzi odbiegają od wartości średniej. W tym kontekście ponownie czynnik współdziałania logistycznego $n_{2,11}$ przekracza dopuszczalny poziom 1,5, co potwierdza różnorodność opinii. Z kolei rozstęp kwartylny IQR_j informuje o różnicy między pierwszym a trzecim kwantylem, dając możliwość uzupełniającą oceny zgodności w opiniach ekspertów. W optyce tej miary, której dopuszczalna wartość wynosi mniej niż 1,5, brak zgodności można zauważyć w przypadku $n_{2,12}$ (niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali), $n_{2,11}$ (chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych), $n_{2,9}$ (masowość udzielania pomocy humanitarnej), $n_{2,8}$ (podpisane uprzednio umowy o współpracy) oraz $n_{2,2}$ (wspólne źródło zaopatrzenia dóbr pomocowych). Ponownie czynnik $n_{2,11}$ cechuje się największym zróżnicowaniem opinii ekspertów (IQR_j równy 4), podczas gdy pozostałe czynniki, tj. $n_{2,12}$, $n_{2,9}$, $n_{2,8}$ i $n_{2,2}$, nie cechują się dychotomiczną naturą opinii, lecz wyłącznie różnicami w sąsiadujących ocenach w sześciostopniowej skali. Badanie zgodności opinii ekspertów miarami uzupełniającymi pozwala stwierdzić, że eksperci są zgodni w ocenie znaczenia strategicznego poszczególnych czynników współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, a pojawiające się symptomatyczne różnice wynikają wyłącznie z wyzwań stawianych przed ideą humanitarną, które są różnorodnie postrzegane przez ekspertów uczestniczących w badaniu.

Mając na względzie zgodność opinii ekspertów wyliczoną współczynnikiem zmienności dla skali trzystopniowej $V3_j$ oraz potwierdzoną uzupełniającymi wyznacznikami tej zgodności za pomocą współczynnika zmienności dla pełnej, sześciostopniowej skali V_j , odchylenia standardowego σ_j oraz rozstępu kwartylnego IQR_j , można uznać, iż eksperci są zgodni w swoich opiniach w zakresie czynników współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych. Konstatacja ta pozwala przejść do drugiego kroku przyjętej procedury badania (zob. punkt 3.2.2), tj. do identyfikacji wytycznych do formułowania strategii sieci z obszaru czynników współdziałania, które bazują na uprzedniej diagnozie czynników naczelných w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji. W pierwszej kolejności zidentyfikowana zostanie częstotliwość odpowiedzi w trzystopniowej skali. Odpowiedzi ekspertów stanowiące co najmniej 50% w kategorii *duże lub kluczowe znaczenie strategiczne* będą stanowiły wspomniane czynniki naczelné służące do sformułowania wytycznych. Uzupełniając czynniki zostaną zbadane medianą Me_j oraz dominantą D_j , co pozwoli zidentyfikować główną tendencję i preferencje ekspertów.

Obliczone wartości procentowe dla trzystopniowej skali wskazują, że duże lub kluczowe znaczenie strategiczne mają następujące czynniki współdziałania logistycznego, komponujące mozaikę czynników naczelných, tj.: $n_{2,12}$ (niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali), $n_{2,8}$ (podpisane uprzednio umowy o współpracy), $n_{2,7}$ (sytuacja polityczno-prawna danego państwa/regionu), $n_{2,6}$ (uwarunkowania infrastrukturalne w danym państwie/obszarze), $n_{2,5}$ (wysoki stopień skomplikowania zadań transportowych), $n_{2,4}$ (utrzymywanie wysokiego poziomu zapasów dóbr pomocowych), $n_{2,3}$ (rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności), $n_{2,2}$ (wspólne źródło zaopatrzenia dóbr pomocowych), $n_{2,1}$ (pilność działań pomocowych). Stanowią one kompozycję czynników, które należy uwzględnić przy projektowaniu wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Natomiast czynnikami ubocznymi są czynniki $n_{2,10}$ (niski poziom mobilności pracowników humanitarnych danej organizacji humanitarnej) oraz $n_{2,9}$ (masowość udzielania pomocy humanitarnej), które mają średnie znaczenie strategiczne, a wyłącznie czynnik $n_{2,11}$ (chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych) cechuje się rozbieżnością odpowiedzi ekspertów i brakiem jednoznacznej deklaracji. Stanowi to *explicite* potwierdzenie siedmiu podstawowych zasad humanitaryzmu (ICRC, 2015), które w myśl zasad bezstronności i neutralności wymagają dostarczenia pomocy do osób w potrzebie, niezależnie od różnic narodowościowych, płciowych, religijnych. Znamienne jest także zwrócenie uwagi przez ekspertów na średnie znaczenie strategiczne zjawiska masowości pomocy humanitarnej i mobilności pracowników humanitarnych, które bazując na opiniach praktyków humanitarnych i reporterów, stanowią wyzwania logistyczne współczesnego humanitaryzmu (zob. punkt 1.3.2).

Interesujących poznawczo wniosków dostarcza analiza miar uzupełniających, tj. mediany Me_j oraz dominanty D_j . W przypadku mediany identyfikującej główną tendencję odpowiedzi zdaniem ekspertów czynnikiem o największym znaczeniu strategicznym jest pilność działań pomocowych ($n_{2,1}$, Me_j równa 5), a w następnej kolejności jest sytuacja polityczno-prawna danego państwa ($n_{2,7}$, Me_j równa 5). Najmniej znacząca strategicznie z Me_j równą 2 jest chęć unikania dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych ($n_{2,11}$), a ze średnim znaczeniem strategicznym z Me_j równą 3 są masowość udzielania pomocy humanitarnej ($n_{2,9}$) oraz niski poziom mobilności pracowników humanitarnych ($n_{2,10}$). Pozostałe czynniki współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych wyróżnione w tab. 5.1 mają Me_j równą 4, co oznacza, że zdaniem ekspertów biorących udział w badaniu mają duże znaczenie strategiczne. Natomiast dominanta D_j informuje o najczęściej wskazywanej odpowiedzi wśród ekspertów, która jest pewną preferencją, ale niekoniecznie wyjaśniającą zgodność opinii. Wobec powyższego, w ujęciu dominanty kluczowym znaczeniem strategicznym cechują się $n_{2,11}$ (chęć unikania dostarczania dóbr pomocowych do osób/grup nieuprawnionych), $n_{2,8}$ (podpisane uprzednio umowy o współpracy), $n_{2,7}$ (sytuacja polityczno-prawna danego państwa/regionu) i $n_{2,1}$ (pilność działań pomocowych), podczas gdy $n_{2,10}$ (niski poziom mobilności pracowników humanitarnych)

danej organizacji humanitarnej) oraz $n_{2,9}$ (masowość udzielania pomocy humanitarnej) mają średnie znaczenie strategiczne. Pozostałe czynniki współdziałania logistycznego cechują się dużym znaczeniem strategicznym w optyce odpowiedzi najczęściej wskazywanej przez ekspertów uczestniczących w badaniu.

Zastosowane miary zgodności oraz omówione wyniki badania, a w tym wyróżniona kompozycja czynników naczelnych, pozwalają na zbiorcze zebranie wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w obszarze czynników współdziałania, które konstytuują zestaw założeń idealizujących Z_{2n} . Korelując wnioski z badania ekspertów z badaniem tożsamości sieci (zob. podsumowanie rozdziału 4), można wyróżnić następujące założenia idealizujące Z_{2n} , które będą stanowić zbiór wytycznych:

- koncentracja na pilności dostarczania dóbr pomocowych do poszkodowanych społeczności jako jeden z głównych czynników współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych ($Z_{2,1}$);
- dążenie do uzyskania niższych kosztów operacyjnych oraz wykorzystania efektu skali w ramach współdziałania logistycznego ($Z_{2,2}$);
- zapewnienie właściwego rodzaju dóbr pomocowych dla poszkodowanej społeczności, adekwatnego do ich potrzeb oraz uzależnionego od rodzaju kryzysu humanitarnego oraz regionu działania organizacji humanitarnej w ramach zaangażowania we współdziałanie logistyczne ($Z_{2,3}$).

Jednocześnie wyniki badania ekspertów pozwalają na identyfikację dodatkowych wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w ujęciu czynników współdziałania, które kreują poszerzoną listę założeń idealizujących ($Z_{2,EX,n}$). Uwzględnienie poszerzonych opinii wynika ze specyfiki poruszanego zagadnienia osadzonego w paradygmacie sieciowym i behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego, które wymagają interdyscyplinarnego ujęcia analizowanej problematyki. Uporządkowanie opinii ekspertów pozwala na wyróżnienie następujących założeń idealizujących stanowiących wytyczne:

- sprawność współdziałania logistycznego w sieci jest uzależniona od sytuacji polityczno-prawnej miejsca kryzysu humanitarnego ($Z_{2,EX,1}$),
- współdziałanie logistyczne w sieci jest determinowane skomplikowaniem zadań transportowych oraz uwarunkowaniami infrastrukturalnymi miejsca kryzysu humanitarnego ($Z_{2,EX,2}$),
- współdziałanie logistyczne w sieci wymaga utrzymywania wysokiego poziomu zapasów i wspólnego zaopatrywania w produkty pomocowe ($Z_{2,EX,3}$),
- dążenie do unikania dostarczania produktów pomocowych do osób niebędących poszkodowanymi wskutek kryzysu humanitarnego ($Z_{2,EX,4}$).

W pierwszym etapie badania metodą delficką istniała również możliwość nieobligatoryjnego zaproponowania w obszarze każdego czynnika działań, które mogłyby sprawić, że jego znaczenie strategiczne dla współdziałania logistycznego organizacji

humanitarnych byłoby większe. W związku z różnorodnością i polimorficznym charakterem propozycji ekspertów zostały one zgrupowane według siedmiu kategorii (tab. 5.2), tj. propozycji ogólnych, procesów zaopatrzenia i magazynowania, procesów transportowych, strumieni informacyjnych i efektu synergii, roli administracji publicznej, procesów umiędzynarodowienia oraz doświadczenia i wiedzy aktorów pomocy humanitarnej.

Tabela 5.2. Propozycje działań zwiększających znaczenie strategiczne współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Kategoria	Propozycje ekspertów
1	2
Propozycje ogólne	■ współdziałanie w całej sieci w ramach wspólnego zarządzania kategoriami dostarczanych produktów do osób potrzebujących, ■ opracowanie wspólnych i jednorodnych procedur i scenariuszy działania, a także współdzielenie zasobów, co może podnieść poziom efektywności, ■ wymiana informacji o potrzebach i możliwościach funkcjonowania organizacji, ■ synergiczne łączenie zdolności i zasobów aktorów pomocy humanitarnej dla wykorzystania efektów skali, ■ większa gotowość do współdziałania podczas kryzysów humanitarnych, ■ podkreślenie większego znaczenia osadzenia aktorów pomocy humanitarnej w badanej sieci oraz na koncentracji na przepływach informacji – osadzenie strukturalne (strukturalna dyferencjacja), luźne więzi i luki strukturalne mogą być gwarancją dostępu do ważnej i nieredundantnej informacji oraz makrokultury sieci, która zapewni elastyczną i adaptacyjną strategię tej sieci (krótkowzroczność sieci może wynikać ze zbyt dużego osadzenia relacyjnego, a słabego strukturalnego)
Procesy zaopatrzenia i magazynowania	■ podejmowanie wspólnych inicjatyw z obszaru procesów zaopatrzeniowych i magazynowych w postaci m.in. centralizacji zakupów (w tym zakupu usług), budowy wspólnych (lub współdzielonych) magazynów i centrów dystrybucji, a w tym elastyczności i standaryzacji w budowie właściwej infrastruktury oraz wymianie informacji o stanie posiadanych zapasów, ■ planowanie działań w reżimie sztywnego czasu rzeczywistego, ■ ciągłe prognozowanie potrzeb i popytu, ■ wykorzystanie koncepcji zwinnego łańcucha dostaw w sieci współdziałania logistycznego, ■ identyfikacja kluczowych dostawców i ukierunkowanie na wzrost elastyczności i zwinności dostaw, ■ podejmowanie decyzji o wyborze dóbr pomocowych do zakupu na podstawie aktualnych informacji z sieci
Procesy transportowe	■ podejmowanie zintegrowanych przedsięwzięć transportowych pod postacią m.in. koordynacji planowania i organizacji transportu, standaryzacji i wykorzystania środków transportu dostosowanych do warunków panujących w miejscu kryzysu humanitarnego oraz standaryzacji jednostek ładunkowych

1	2
Strumienie informacyjne i efekt synergii	■ nastawienie na działania grupowe i wykorzystanie efektu synergii dzięki większej współpracy organizacji humanitarnych poprzez dzielenie się informacjami dotyczącymi dobrych i złych doświadczeń w realizacji działań pomocowych, ■ bazowanie na efekcie reputacyjnym sieci (potwierdzanie wiarygodności aktora humanitarnego przez pozostałych uczestników sieci), ■ wymiana pracowników i wolontariuszy między organizacjami bądź stworzenie ponadgranicznej sieci wolontariuszy, ■ widoczność sieci może być źródłem sprawnej i efektywnej organizacji przepływów logistycznych, które mogą być wsparte technologiami, ■ poprawa komunikacji między aktorami pomocy humanitarnej (proponycja stworzenia internetowej platformy wymiany informacji prezentującej aktorów wraz z ich możliwościami, gdzie możliwe byłoby poszukiwanie partnerów do współdziałania i reagowania na kryzysy humanitarne, uwzględniająca posiadanie informacji o obszarach działania oraz wolnym potencjale pomocy z zakresu transportu i magazynowania, bądź wykorzystanie istniejących platform i zaktualizowanie informacji dotyczących bieżących zdolności/zasobów/potrzeb organizacji humanitarnych w miejscach wystąpienia kryzysu humanitarnego)
Rola administracji publicznej	■ minimalizacja skutków braku odpowiedniej infrastruktury magazynowej poprzez włączenie jednostek administracji publicznej do działań wspierających funkcjonowanie sieci w ramach tworzenia własnej bazy infrastrukturalnej z ukierunkowaniem na jej współdzielenie w sytuacji wystąpienia kryzysu humanitarnego na terytorium państwa lub kraju graniczącego
Procesy umiędzynarodowienia	■ niwelowanie niekorzystnej sytuacji polityczno-prawnej poprzez szerszą współpracę z organizacjami operującymi na poziomie międzynarodowym, które posiadają swoje przedstawicielstwa w różnych państwach, ■ wykorzystanie potencjału integracji przedsięwzięć przez te organizacje, które mogą być chętniej tolerowane przez autorytarne władze i wojsko
Doświadczenie i wiedza aktorów pomocy humanitarnej	■ wykorzystanie doświadczeń organizacji, firm i instytucji znających lokalne realia w miejscu wystąpienia kryzysu humanitarnego, co ukierunkowuje na rozszerzenie sieci o podmioty współpracujące doraźnie (np. firmy logistyczne, które mogłyby być szerzej zaangażowane poprzez ich włączenie do struktury sieci), ■ bazowanie na zaufaniu aktorów humanitarnych, które jest trudne do osiągnięcia wskutek braku nastawienia na przejrzystość działań ze strony darczyńców i dystrybuujących środki finansowe

Źródło: opracowanie własne.

Propozycje ekspertów stanowią bogate źródło informacji i rozwiązań, które powinny być zaadaptowane do tworzenia strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Rozległość problematyki przyczyn i skutków pomocy humanitarnej, interdyscyplinarny charakter podjętej tematyki oraz potrzeba uporządkowania opinii ekspertów umożliwiają wskazanie ogólnych wytycznych do formułowania strategii tej sieci, które stanowią dodatkową strukturę założeń idealizujących ($Z_{2,OG,n}$), poszerzającą czynniki naczelnego badanego zjawiska, tj.:

- wsparcie procesów logistycznych oraz usprawnienie komunikacji między aktorami pomocy humanitarnej poprzez stworzenie (lub wykorzystanie istniejącej) internetowej platformy wymiany informacji, prezentującej zdolności, zasoby, potrzeby i reputację aktorów humanitarnych, dającej możliwość poszukiwania aktorów do współpracy, bazując na obszarach działania, obsługiwanych kryzysach humanitarnych oraz potencjale współdziałania w procesach magazynowych, transportowych i dystrybucyjnych ($Z_{2.OG.1}$);
- wykorzystanie synergicznego efektu współdziałania w zarządzaniu kategoriami produktów pomocowych, wspólnymi inicjatywami w obszarze procesów zaopatrzeniowych i magazynowych, zintegrowanymi przedsięwzięciami transportowymi, współdzieleniem zasobów materialnych i niematerialnych, dzieleniem się wiedzą oraz wykorzystaniem efektu skali ($Z_{2.OG.2}$);
- przyjęcie postawy prewencyjno-przygotowawczej w postaci uwzględnienia partycypacji administracji publicznej w działaniach wspierających funkcjonowanie sieci współdziałania logistycznego, poprzez kreację infrastruktury magazynowo-transportowej ukierunkowanej na współdzielenie w sytuacji wystąpienia kryzysu humanitarnego na terytorium państwa lub kraju graniczącego ($Z_{2.OG.3}$);
- bazowanie na doświadczeniu, wiedzy i efekcie reputacyjnym tych aktorów pomocy humanitarnej, którzy są tolerowani przez reżimy autorytarne, oraz tych, którzy sprawnie operują w państwach wystąpienia kryzysu humanitarnego, co pozwala skoncentrować się na potencjalnych integratorach sieci lub włączyć w jej strukturę aktorów współpracujących w charakterze doraźnym ($Z_{2.OG.4}$);
- osadzenie strukturalne, luźne więzi aktorów pomocy humanitarnej i występujące luki strukturalne mogą być gwarancją dostępu do istotnej i nieredundantnej informacji oraz makrokultury sieci, zapewniającej elastyczną i adaptacyjną strategię ($Z_{2.OG.5}$);
- zaufanie w sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jako kluczowe podejście definiujące sprawne funkcjonowanie sieci ($Z_{2.OG.6}$).

5.1.2. Znaczenie strategiczne aktorów pomocy humanitarnej

W kolejnej części kwestionariusza ankiety (część C, Załącznik 4) eksperci sformułowali swoją opinię w odniesieniu do strategicznego znaczenia poszczególnych aktorów pomocy humanitarnej w sprawnym współdziałaniu logistycznym podczas kryzysów humanitarnych, w zakresie działalności transportowej i magazynowej podczas dystrybucji dóbr pomocowych. W tabeli 5.3 zamieszczone są wyniki analizy statystycznej z użyciem miar zgodności, w postaci mediany Me_j , rozstępu kwartylnego IQR_j , dominy D_j , odchylenia standardowego σ_j , współczynnika zmienności V_j , współczynnika zmienności dla trzystopniowej skali $V3_j$ oraz częstotliwości odpowiedzi w trzystopniowej skali. Analiza wyników będzie przebiegać analogicznie jak w przypadku czynników współdziałania logistycznego, zgodnie z przyjętą dwukrokową procedurą bada-

nia zgodności opinii, omówioną w punkcie 3.2.2. Dla zapewnienia czytelności wyników zaprezentowanych w tab. 5.3 posłużono się symbolami opisującymi każdego z aktorów pomocy humanitarnej, na bazie uszczegółowienia aktorów wyróżnionych we wstępie do rozdziału 3, tj.: ($n_{1,EX.1}$) międzynarodowe organizacje humanitarne (np. Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża, Médecins Sans Frontières, International Rescue Committee), ($n_{1,EX.2}$) krajowe organizacje humanitarne (np. Polska Akcja Humanitarna, Polska Misja Medyczna), ($n_{1,EX.3}$) lokalne organizacje humanitarne (zarówno wewnętrzne, jak i działające na obszarze kryzysu humanitarnego), ($n_{1,EX.4}$) inne międzynarodowe organizacje pozarządowe (np. Human Rights Watch, Międzynarodowa Helsińska Federacja Praw Człowieka, Amnesty International), ($n_{1,EX.5}$) inne krajowe organizacje pozarządowe (krajowe NGO), ($n_{1,EX.6}$) inne lokalne organizacje pozarządowe (lokalne NGO), ($n_{1,EX.7}$) organizacje religijne/związki wyznaniowe, ($n_{1,EX.8}$) organizacje międzyrządowe (IGO, np. agendy ONZ: WFP – Światowy Program Żywnościowy, OCHA – Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Koordynacji Pomocy Humanitarnej, UNHCR – Biuro Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców, UNICEF), ($n_{1,EX.9}$) administracja centralna (państwowa, a w tym np. departamenty MSZ i KPRM, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, służby mundurowe), ($n_{1,EX.10}$) administracja samorządowa (lokalna, regionalna), ($n_{1,EX.11}$) ugrupowanie regionalne (np. Unia Europejska, Unia Afrykańska, Liga Państw Arabskich oraz ich agendy jak ECHO – Dyrekcja ds. Pomocy Humanitarnej i Ochrony Ludności Komisji Europejskiej), ($n_{1,EX.12}$) placówki dyplomatyczne (zarówno państwa dotkniętego kryzysem humanitarnym, jak i krajowe placówki dyplomatyczne w państwie kryzysu), ($n_{1,EX.13}$) jednostki ratownicze (np. straż pożarna, pogotowie ratunkowe), ($n_{1,EX.14}$) szpitale i inne placówki medyczne, ($n_{1,EX.15}$) siły zbrojne (np. Wojsko Polskie, NATO), ($n_{1,EX.16}$) prywatni operatorzy logistyczni (np. firmy transportowe, centra logistyczne), ($n_{1,EX.17}$) firmy paliwowe (zaopatrujące w paliwo podczas działań transportowych), ($n_{1,EX.18}$) firmy IT i telekomunikacyjne (zapewniające wsparcie technologiczne w działaniach prewencyjnych, pomocy doraźnej i rekonstrukcji), ($n_{1,EX.19}$) uczelnie, instytuty naukowe i badawcze, ($n_{1,EX.20}$) dostawcy produktów żywnościowych, ($n_{1,EX.21}$) dostawcy wody pitnej, ($n_{1,EX.22}$) dostawcy urządzeń sanitarnych, ($n_{1,EX.23}$) dostawcy produktów pierwszej potrzeby (np. koce, śpiwory, namioty), ($n_{1,EX.24}$) dostawcy leków i wyrobów medycznych, ($n_{1,EX.25}$) firmy gospodarujące odpadami, ($n_{1,EX.26}$) darczyńcy indywidualni (osoby fizyczne przekazujące wsparcie finansowe bezpośrednio do poszkodowanych poprzez zbiórki czy platformy crowdsourcingowe), ($n_{1,EX.27}$) darczyńcy zbiorowi (np. fundacje, organizacje filantropijne) oraz ($n_{1,EX.28}$) społeczności dotknięte kryzysem humanitarnym (odbiorcy pomocy).

W oparciu o przyjętą procedurę badania zgodności opinii ekspertów pierwszy krok wiąże się z interpretacją wyników, bazując na wyznaczniku tej zgodności w ramach współczynnika zmienności dla skali trzystopniowej V3. Wyliczona wartość współczynnika pozwalająca ocenić poziom zgodności opinii oraz informująca o rozkładzie odpowiedzi dowodzi, że dla wszystkich 28 aktorów pomocy humanitarnej jest ona mniejsza lub równa 0,5, co potwierdza silną zgodność opinii ekspertów w zakresie ich znaczenia strategicznego w sprawnym współdziałaniu logistycznym

Tabela 5.3. Znaczenie strategiczne aktorów pomocy humanitarnej w sprawnym współdziałaniu logistycznym podczas kryzysów humanitarnych – miary zgodności opinii ekspertów

n_{in}	Mediana Me_j	Kwartył 1 Q_{1j}	Kwartył 3 Q_{3j}	Rozstęp kwartylny IQR_j	Dominanta D_j	Średnia arytmetyczna $\bar{x}_j$	Odczylenie standardowe σ_j	Współczynnik zmienności V_j	Współczynnik zmienności V_j trzystopniowej V_{3j}	Brak lub śladowe znaczenie strategiczne	Średnie znaczenie strategiczne	Duże lub kluczowe znaczenie strategiczne
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
n_{1EX1}	4	3	5	2	5	4,12	0,99	0,24	0,17	0%	29%	71%
n_{1EX2}	5	4	5	1	5	4,53	0,62	0,14	0,08	0%	6%	94%
n_{1EX3}	5	4	5	1	5	4,47	0,80	0,18	0,14	0%	18%	82%
n_{1EX4}	3	2	4	2	3	3,06	1,25	0,41	0,29	12%	59%	29%
n_{1EX5}	3	3	4	1	3	3,06	0,97	0,32	0,25	6%	65%	29%
n_{1EX6}	4	3	4	1	4	3,24	1,15	0,35	0,30	12%	35%	53%
n_{1EX7}	3	2	3	1	2	2,88	0,93	0,32	0,20	0%	76%	24%
n_{1EX8}	3	2	4	2	3	3,35	1,17	0,35	0,21	0%	59%	41%
n_{1EX9}	4	3	5	2	5	3,88	1,05	0,27	0,19	0%	35%	65%
n_{1EX10}	4	3	5	2	5	3,82	1,29	0,34	0,24	6%	29%	65%
n_{1EX11}	4	3	4	1	4	3,47	1,01	0,29	0,25	6%	41%	53%
n_{1EX12}	3	1	3	2	3	2,35	1,22	0,52	0,32	29%	65%	6%
n_{1EX13}	5	3	5	2	5	4,00	1,46	0,36	0,28	12%	18%	71%
n_{1EX14}	5	3	5	2	5	4,06	1,39	0,34	0,28	12%	18%	71%
n_{1EX15}	4	4	5	1	4	3,94	1,03	0,26	0,22	6%	18%	76%
n_{1EX16}	3	3	4	1	4	3,35	1,17	0,35	0,26	6%	47%	47%
n_{1EX17}	3	3	4	1	3	3,29	1,26	0,38	0,30	12%	41%	47%
n_{1EX18}	3	3	4	1	3	3,35	1,37	0,41	0,34	18%	35%	47%
n_{1EX19}	2	1	3	2	2	1,82	1,29	0,71	0,40	41%	47%	12%
n_{1EX20}	4	3	5	2	5	3,65	1,17	0,32	0,20	0%	41%	59%
n_{1EX21}	4	3	5	2	5	4,06	1,09	0,27	0,17	0%	29%	71%

$n_{1,EX,22}$	3	3	4	1	4	3,35	1,00	0,30	0,21	0%	53%	47%
$n_{1,EX,23}$	4	3	5	2	4	3,76	1,09	0,29	0,19	0%	35%	65%
$n_{1,EX,24}$	4	3	5	2	5	3,82	1,33	0,35	0,25	6%	35%	59%
$n_{1,EX,25}$	2	1	3	2	2	2,29	1,36	0,59	0,35	29%	59%	12%
$n_{1,EX,26}$	2	2	3	1	2	2,59	1,33	0,51	0,31	18%	65%	18%
$n_{1,EX,27}$	3	2	4	2	3	2,94	1,30	0,44	0,29	12%	59%	29%
$n_{1,EX,28}$	4	3	5	2	5	4,00	1,12	0,28	0,19	0%	35%	65%

Uwaga: Dopuszczalne wartości wskazujące na zgodność opinii ekspertów:

- Mediana:
 - $0 < Me_j \leq 0,5$ – brak znaczenia strategicznego
 - $0,5 < Me_j \leq 1,5$ – śladowe znaczenie strategiczne
 - $1,5 < Me_j \leq 2,5$ – umiarkowane znaczenie strategiczne
 - $2,5 < Me_j \leq 3,5$ – średnie znaczenie strategiczne
 - $3,5 < Me_j \leq 4,5$ – duże znaczenie strategiczne
 - $4,5 < Me_j \leq 5$ – kluczowe znaczenie strategiczne
- Dominanta D_j zgodnie z przyjętą interpretacją skali w badaniu (0–5)
- Rozstęp kwartylny: $IQR_j \leq 1,5$
- Odchylenie standardowe: $\sigma_j < 1,5$
- Współczynnik zmienności V_j oraz współczynnik zmienności dla trzystopniowej skali $V3_j$:
 - $0 < V_r, V3_j \leq 0,5$ – silna zgodność ekspertów
 - $0,5 < V_r, V3_j \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów
 - $V_r, V3_j > 0,8$ – słaba zgodność ekspertów

Źródło: opracowanie własne.

podczas kryzysów humanitarnych. Wyklucza to konieczność przeprowadzenia drugiej tury (ponownego badania ekspertów) w pierwszym etapie badania metodą delficką. Najwyższym poziomem zgodności cechują się $n_{1,EX,2}$ oraz $n_{1,EX,3'}$, tj. krajowe oraz miejscowe organizacje humanitarne, czyli podmioty ogólnokrajowe, wewnątrz krajowe, jak i funkcjonujące na obszarze kryzysu humanitarnego. Potwierdza to *explicite* zgodność opinii ekspertów w zakresie znaczenia organizacji humanitarnych w realizowaniu działań transportowych i magazynowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych do poszkodowanych społeczności.

Badanie kontrolne w ramach uzupełniających wyznaczników zgodności opinii ekspertów w postaci współczynnika zmienności dla pełnej, sześciostopniowej skali V_j , odchylenia standardowego σ_j oraz rozstępu kwartylnego IQR_j pozwala zweryfikować znaczenie aktorów pomocy humanitarnej cechujących się poziomami miar różnymi od przyjętych dopuszczalnych wartości. W perspektywie współczynnika zmienności V_j dla ocenionych przez ekspertów aktorów pomocy humanitarnej, jest on mniejszy lub równy 0,5 dla 24 z 28 wyróżnionych aktorów, co zasadniczo również potwierdza zgodność opinii ekspertów i w optyce interpretacji współczynnika zmienności V_3 wyklucza konieczność przeprowadzania drugiej tury w ramach pierwszego etapu badania metodą delficką (ponownego badania ekspertów). Czworo aktorów pomocy humanitarnej, tj. placówki dyplomatyczne ($n_{1,EX,12}$), uczelnie, instytuty naukowe i badawcze ($n_{1,EX,19}$), firmy gospodarujące odpadami ($n_{1,EX,25}$) oraz darczyńcy indywidualni ($n_{1,EX,26}$) mają wartość współczynnika zmienności V_j niższą niż 0,8, ale wyższą niż 0,5, co wymaga dodatkowego uzasadnienia. Ta swoista względna zgodność opinii ekspertów wynika z maksymalnie średniego znaczenia strategicznego każdego z czterech wskazanych aktorów pomocy humanitarnej. Najbardziej dychotomicznym charakterem cechują się instytuty naukowe i badawcze ($n_{1,EX,19}$), w którym równoważą się oceny śladowego i średniego znaczenia strategicznego. Taka postać rzeczy nie powinna budzić zdziwienia – eksploracja znaczenia aktorów pomocy humanitarnej zaprezentowana w podrozdziale 1.2 wskazuje, że rola instytutów naukowych w działaniach logistycznych podczas kryzysów humanitarnych jest dostrzegalna, ale bywa przeceniana. Z kolei względna zgodność opinii ekspertów w przypadku placówek dyplomatycznych ($n_{1,EX,12}$), firm gospodarujących odpadami ($n_{1,EX,25}$) oraz darczyńców indywidualnych ($n_{1,EX,26}$) jest mocniej ukierunkowana na ich średnie znaczenie strategiczne i wynika z odmiennych funkcji pełnionych przez wskazanych aktorów pomocy humanitarnej. W optyce współdziałania logistycznego podmioty te nie są kluczowymi graczami, tj. nie odgrywają roli *keystones* oraz *flagships* (za: Stańczyk, 2018, s. 96), przez co eksperci reprezentujący różne specjalizacje naukowe odmiennie postrzegają ich znaczenie. Placówki dyplomatyczne są ważnymi punktami kontaktowymi dla organizacji humanitarnych, ukierunkowanych na wejście ze swoją ofertą pomocową na teren danego kraju (Malone, 2012; Veuthey, 2012), podczas gdy firmy gospodarujące odpadami koncentrują swoją działalność na postpomocowym charakterze dystrybucji zwrotnej (Garfi i in., 2009). Z kolei rola darczyńców indywidualnych w ujęciu pomocy humanitarnej jest bardziej ukierunkowana na pomoc finansową z powodu trud-

ności logistycznych wywołanych zaangażowaniem w pomoc rzeczową i techniczną (szerzej w podrozdziale 1.3).

Druga z miar uzupełniających wyznacznik zgodności opinii ekspertów to odchylenie standardowe σ_j . Miara ta, oceniająca odbieganie opinii od średniej wartości, wskazuje, że eksperci są zgodni w swojej ocenie wszystkich aktorów pomocy humanitarnej. W każdym przypadku odchylenie standardowe σ_j nie przekracza dopuszczalnej wartości poniżej 1,5. Natomiast rozstęp kwartylny IQR_j wskazuje na wyższy niż przyjęty poziom rozpiętości w przypadku $n_{1,EX.2}$ (krajowe organizacje humanitarne), $n_{1,EX.3}$ (lokalne organizacje humanitarne), $n_{1,EX.5}$ (krajowe NGO), $n_{1,EX.6}$ (lokalne NGO), $n_{1,EX.7}$ (organizacje religijne), $n_{1,EX.11}$ (ugrupowanie regionalne), $n_{1,EX.15}$ (siły zbrojne), $n_{1,EX.16}$ (prywatni operatorzy logistyczni), $n_{1,EX.17}$ (firmy paliwowe), $n_{1,EX.18}$ (firmy IT i telekomunikacyjne), $n_{1,EX.22}$ (dostawcy urządzeń sanitarnych) i $n_{1,EX.26}$ (darczyńcy indywidualni). Tym samym w przypadku tych aktorów pomocy humanitarnej można mówić o większym zróżnicowaniu w postrzeganiu ekspertów w kontekście ich znaczenia strategicznego dla sieci współdziałania logistycznego. Mozaika wskazanych podmiotów jest różnorodna, począwszy od organizacji ukierunkowanych społecznie (organizacje pozarządowe, w tym humanitarne oraz organizacje religijne), organizacji sektora prywatnego (operatorzy logistyczni, firmy paliwowe, firmy IT, dostawcy urządzeń sanitarnych) aż do administracji publicznej (ugrupowanie regionalne, siły zbrojne). Znaczenie każdego z aktorów pomocy humanitarnej jest odmienne w zależności od miejsca kryzysu humanitarnego, jego skali, a także wartości wyznawanych w danym kręgu kulturowym (zob. podrozdział 1.1, w którym poruszono temat organizacji uwikłanych w konteksty religijne i kulturowe). Z kolei rozstęp kwartylny IQR_j w przypadku pozostałych aktorów pomocy humanitarnej potwierdza zgodność opinii ekspertów.

W świetle prowadzonych rozważań, bazując na współczynniku zmienności dla skali trzystopniowej V_3 oraz na towarzyszących wyznacznikach tej zgodności przy pomocy współczynnika zmienności dla sześciostopniowej skali V_6 , odchylenia standardowego σ_j oraz rozstępu kwartylnego IQR_j , można stwierdzić, że eksperci są zgodni w swoich opiniach w zakresie znaczenia strategicznego poszczególnych aktorów pomocy humanitarnej. Stwierdzenie to pozwala przejść do kolejnego kroku przyjętej procedury badania (zob. punkt 3.2.2) w postaci identyfikacji wytycznych do formułowania strategii sieci z obszaru aktorów pomocy humanitarnej, a przy tym do hierarchizacji czynników istotnych badanego zjawiska oraz sformułowania założeń idealizujących (Z_{in}). Analogicznie jak w przypadku czynników współdziałania logistycznego, zostanie zidentyfikowana częstotliwość odpowiedzi w trzystopniowej skali. Odpowiedzi ekspertów, które stanowią co najmniej 50% w kategorii *duże lub kluczowe znaczenie strategiczne*, będą uwzględnione we wskazanych wcześniej wytycznych. Celem identyfikacji głównej tendencji w odpowiedziach ekspertów uzupełniającą wykorzystane zostaną mediana Me_j oraz dominanta D_j .

Bazując na powyższej metodzie identyfikacji wytycznych, można stwierdzić, że czynnikami naczelnymi badanego zjawiska, czyli o dużym lub kluczowym znaczeniu strategicznym, są następujący aktorzy pomocy humanitarnej: $n_{1,EX.1}$ (międzynarodo-

we organizacje humanitarne), $n_{1,EX,2}$ (krajowe organizacje humanitarne), $n_{1,EX,3}$ (lokalne organizacje humanitarne), $n_{1,EX,6}$ (lokalne NGO), $n_{1,EX,9}$ (administracja centralna), $n_{1,EX,10}$ (administracja samorządowa), $n_{1,EX,11}$ (ugrupowanie regionalne), $n_{1,EX,13}$ (jednostki ratownicze), $n_{1,EX,14}$ (szpitale i inne placówki medyczne), $n_{1,EX,15}$ (siły zbrojne), $n_{1,EX,20}$ (dostawcy produktów żywnościowych), $n_{1,EX,21}$ (dostawcy wody pitnej), $n_{1,EX,23}$ (dostawcy produktów pierwszej potrzeby), $n_{1,EX,24}$ (dostawcy leków i wyrobów medycznych) i $n_{1,EX,28}$ (społeczności dotknięte kryzysem humanitarnym). Zidentyfikowani aktorzy pomocy humanitarnej są głównymi podmiotami w polimorficznej strukturze potencjalnych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Ich kluczowe znaczenie strategiczne przemawia za immanentnym ulokowaniem w przyszłościowym ukierunkowaniu badanej sieci. Natomiast czynnikami ubocznymi, w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji, ze średnim znaczeniem strategicznym, są: $n_{1,EX,4}$ (inne międzynarodowe NGO), $n_{1,EX,5}$ (inne krajowe NGO), $n_{1,EX,7}$ (organizacje religijne), $n_{1,EX,8}$ (organizacje międzyrządowe), $n_{1,EX,12}$ (placówki dyplomatyczne), $n_{1,EX,22}$ (dostawcy urządzeń sanitarnych), $n_{1,EX,25}$ (firmy gospodarujące odpadami), $n_{1,EX,26}$ (darczyńcy indywidualni) i $n_{1,EX,27}$ (darczyńcy zbiorowi). Ta mozaika aktorów pomocy humanitarnej o średnim znaczeniu strategicznym dla badanej sieci stanowi potencjalne pole do zagospodarowania w ramach wariantów strategicznych sieci. Podmioty te nie mają kluczowego znaczenia dla procesów logistycznych podczas dystrybucji dóbr pomocowych, ale wciąż pozostają ważnymi graczami, którzy nie powinni być pominięci. Tym bardziej że wspierają swoimi zasobami organizacje humanitarne (za: Marcinkowski, 2022b). Brak rozstrzygnięcia znaczenia strategicznego w ujęciu wartości procentowych dla trzystopniowej skali występuje w przypadku $n_{1,EX,16}$ (prywatni operatorzy logistyczni), $n_{1,EX,17}$ (firmy paliwowe), $n_{1,EX,18}$ (firmy IT) i $n_{1,EX,19}$ (uczelnie, instytuty naukowe i badawcze), które także stanowią grupę czynników ubocznych. Rola operatorów logistycznych, firm paliwowych oraz firm IT waha się między średnim a kluczowym znaczeniem, z kolei ocena roli instytutów naukowych waha się między brakiem znaczenia a średnim znaczeniem strategicznym. W optyce realizowanych procesów logistycznych w trakcie dystrybucji dóbr pomocowych istnienie podmiotów posiadających kompetencje w zakresie przedsięwzięć logistycznych jest znamienne. Ta niejednoznaczna ocena ze strony ekspertów uczestniczących w badaniu wynika przede wszystkim z reprezentowanych jednostek naukowych, gdzie wyższe znaczenie strategiczne przypisują tym aktorom pomocy humanitarnej reprezentanci zagranicznych jednostek naukowych. Natomiast rola instytutów naukowych i badawczych ma charakter głównie doradczy i towarzyszący, przez co zauważalna jest większa różnorodność w ocenie ich znaczenia strategicznego.

Analiza miar uzupełniających, tj. mediany Me_j oraz dominanty D_j , ukazuje, że umiarkowanym znaczeniem strategicznym (Me_j równa 2) cechują się wspomniane uczelnie, instytuty naukowe i badawcze ($n_{1,EX,19}$), ale także firmy gospodarujące odpadami ($n_{1,EX,25}$) oraz darczyńcy indywidualni ($n_{1,EX,26}$). Średnie znaczenie strategiczne (Me_j równa 3) mają międzynarodowe ($n_{1,EX,4}$) i krajowe NGO ($n_{1,EX,5}$), organizacje religij-

ne ($n_{1,EX.7}$), organizacje międzyrządowe ($n_{1,EX.8}$), placówki dyplomatyczne ($n_{1,EX.12}$), prywatni operatorzy logistyczni ($n_{1,EX.16}$), firmy paliwowe ($n_{1,EX.17}$), IT i telekomunikacyjne ($n_{1,EX.18}$), dostawcy urządzeń sanitarnych ($n_{1,EX.22}$) oraz darczyńcy zbiorowi ($n_{1,EX.27}$). Z kolei aktorami pomocy humanitarnej o dużym znaczeniu strategicznym (M_j równa 4) są: międzynarodowe organizacje humanitarne ($n_{1,EX.1}$), lokalne NGO ($n_{1,EX.6}$), administracja centralna ($n_{1,EX.9}$) i samorządowa ($n_{1,EX.10}$), ugrupowanie regionalne ($n_{1,EX.11}$), siły zbrojne ($n_{1,EX.15}$), a także dostawcy produktów żywnościowych ($n_{1,EX.20}$), wody pitnej ($n_{1,EX.21}$), produktów pierwszej potrzeby ($n_{1,EX.23}$), leków i wyrobów medycznych ($n_{1,EX.24}$) oraz społeczności dotknięte kryzysem humanitarnym ($n_{1,EX.28}$). Zdaniem ekspertów, aktorami pomocy humanitarnej o największym znaczeniu strategicznym w sprawnym współdziałaniu logistycznym podczas kryzysów humanitarnych (M_j równa 5) są: krajowe ($n_{1,EX.2}$) i lokalne organizacje humanitarne ($n_{1,EX.3}$), jednostki ratownicze ($n_{1,EX.13}$) oraz szpitale i inne placówki medyczne ($n_{1,EX.14}$). Wartości mediany są zasadniczo zgodne z wcześniejszą interpretacją roli strategicznej poszczególnych aktorów pomocy humanitarnej, jeśli zostanie uwzględniona przy tym bardziej szczegółowa specyfika każdego z podmiotów.

Tożsame wnioski można sporządzić, analizując dominantę D_j , według której kluczowym znaczeniem (D_j równe 5), cechują się: $n_{1,EX.1}$ (międzynarodowe organizacje humanitarne), $n_{1,EX.2}$ (krajowe organizacje humanitarne), $n_{1,EX.3}$ (lokalne organizacje humanitarne), $n_{1,EX.9}$ (administracja centralna), $n_{1,EX.10}$ (administracja samorządowa), $n_{1,EX.13}$ (jednostki ratownicze), $n_{1,EX.14}$ (szpitale i inne placówki medyczne), $n_{1,EX.20}$ (dostawcy produktów żywnościowych), $n_{1,EX.21}$ (dostawcy wody pitnej), $n_{1,EX.24}$ (dostawcy leków i wyrobów medycznych) i $n_{1,EX.28}$ (społeczności dotknięte kryzysem humanitarnym), a dużym znaczeniem (D_j równe 4): $n_{1,EX.6}$ (lokalne NGO), $n_{1,EX.11}$ (ugrupowanie regionalne), $n_{1,EX.15}$ (siły zbrojne) i $n_{1,EX.23}$ (dostawcy produktów pierwszej potrzeby). Z kolei umiarkowanym znaczeniem strategicznym (D_j równe 2) cechują się: $n_{1,EX.7}$ (organizacje religijne), $n_{1,EX.19}$ (uczelnie, instytuty naukowe i badawcze), $n_{1,EX.25}$ (firmy gospodarujące odpadami), $n_{1,EX.16}$ (prywatni operatorzy logistyczni), $n_{1,EX.22}$ (dostawcy urządzeń sanitarnych) i $n_{1,EX.23}$ (dostawcy produktów pierwszej potrzeby). Pozostali aktorzy mają średnie znaczenie strategiczne (D_j równe 3) w rozumieniu najczęściej wskazywanej odpowiedzi przez ekspertów, a są nimi: $n_{1,EX.4}$ (międzynarodowe NGO), $n_{1,EX.5}$ (krajowe NGO), $n_{1,EX.8}$ (organizacje międzyrządowe), $n_{1,EX.12}$ (placówki dyplomatyczne), $n_{1,EX.17}$ (firmy paliwowe), $n_{1,EX.18}$ (firmy IT i telekomunikacyjne) i $n_{1,EX.27}$ (darczyńcy zbiorowi).

Obliczone miary zgodności w obszarze aktorów pomocy humanitarnej oraz omówione wyniki badania w niniejszym podrozdziale dają możliwość identyfikacji zbiorczych wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, które stanowią zbiór założeń idealizujących (Z_{in}). Analogicznie jak w przypadku czynników współdziałania logistycznego istnieje możliwość skorelowania wniosków z badania ekspertów z badaniem tożsamości sieci (zob. podsumowanie rozdziału 4). W efekcie można wskazać następujące założenie idealizujące, będące jednocześnie wytyczną o charakterze wspólnym, tj. koncentracja na krajowych i miejscowych aktorach pomocy humanitarnej w realizacji procesów logistycznych

na rzecz poszkodowanej społeczności, ze szczególnym uwzględnieniem krajowych organizacji humanitarnych, miejscowych organizacji pozarządowych, jednostek ratowniczych oraz administracji rządowej i samorządowej ($Z_{1,1}$). Poza tym wyniki badania metodą delficką prezentują dodatkowe wytyczne do formułowania strategii sieci, które są odmienne od oczekiwań organizacji humanitarnych (zob. podsumowanie rozdziału 4). Uwzględnienie alternatywnych opinii (wytycznych) pozwala na szersze, interdyscyplinarne ujęcie analizowanej problematyki osadzonej w paradygmacie sieciowym i behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego. Tym samym można wyróżnić następujące dodatkowe założenia idealizujące w obszarze aktorów pomocy humanitarnej, będące wytycznymi do formułowania strategii:

- wykorzystanie potencjału współdziałania logistycznego z międzynarodowymi organizacjami humanitarnymi i ugrupowaniami regionalnymi ($Z_{1,EX,1}$),
- realizowanie procesów zaopatrzeniowych we współdziałaniu z dostawcami produktów żywnościowych, wody pitnej, produktów pierwszej potrzeby oraz leków i wyrobów medycznych ($Z_{1,EX,2}$).

5.1.3. Uwarunkowania strategii sieci w nurcie behawioralnym

Ostatnia część badania metodą delficką, ukierunkowana na identyfikację wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (część D kwestionariusza ankiety, Załącznik 4), dotyczyła oceny zakresu koncentracji strategii na procesach i strukturach poznawczych tworzących uwarunkowania strategii tej sieci w ujęciu behawioralnym. W tabeli 5.4 zamieszczono wyniki analizy statystycznej dla procesów poznawczych wykorzystujące miary zgodności w postaci mediany Me_j , rozstępu kwartylnego IQR_j , dominanty D_j , odchylenia standardowego σ_j , współczynnika zmienności V_j , współczynnika zmienności dla trzystopniowej skali $V3_j$ oraz częstotliwości odpowiedzi w trzystopniowej skali. Analiza wyników w części D będzie przebiegać w identyczny sposób jak w poprzednich punktach podrozdziału, czyli zgodnie z przyjętą dwukrokową procedurą badania zgodności opinii omówioną w punkcie 3.2.2. Dla zapewnienia czytelności wyników zaprezentowanych w tab. 5.4 posłużono się symbolami opisującymi każdy proces poznawczy, zgodnie z symboliką przyjętych czynników istotnych zaprezentowanych we wstępie do rozdziału 3, czyli: ($n_{3,1}$) dostrzeganie szans dla proaktywnych, wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych mimo ograniczonego dostępu do informacji podczas kryzysów humanitarnych, ($n_{3,2}$) uwzględnianie sygnałów płynących z otoczenia bez uprzednich założeń odnośnie do oczekiwanych rezultatów, ($n_{3,3}$) koncentracja na dostrzegalnych, wspólnych działaniach logistycznych organizacji humanitarnych umożliwiających wykorzystanie szans płynących z otoczenia, ($n_{3,4}$) ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk, nawet tych sprzyjających wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych, ($n_{3,5}$) precyzyjne definiowanie podmiotu działania, którym jest beneficjent udzielanej pomocy humanitarnej, ($n_{3,6}$) radzenie sobie z rozproszeniem

Tabela 5.4. Procesy poznawcze tworzące uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego – miary zgodności opinii ekspertów

n_{3n}	Mediana Me_j	Kwartyl 1 Q_{1j}	Kwartyl 3 Q_{3j}	Rozstęp kwartylny IQR_j	Dominanta D_j	Średnia arytmetyczna $\bar{x}_j$	Odchylenie standardowe σ_j	Współczynnik zmienności V_j	Współczynnik zmienności dla skali trzystopniowej V_{3j}	Brak lub śladowe znaczenie strategiczne	Średnie znaczenie strategiczne	Duże lub kluczowe znaczenie strategiczne
$n_{3,1}$	4	4	5	1	4	4,18	0,73	0,17	0,14	0%	18%	82%
$n_{3,2}$	4	3	4	1	4	3,65	0,61	0,17	0,20	0%	41%	59%
$n_{3,3}$	4	4	5	1	4	4,06	0,83	0,20	0,14	0%	18%	82%
$n_{3,4}$	2	1	3	2	1	2,24	1,44	0,64	0,44	41%	35%	24%
$n_{3,5}$	4	3	5	2	4	3,71	1,21	0,33	0,24	6%	29%	65%
$n_{3,6}$	3	3	4	1	3	3,47	1,01	0,29	0,21	0%	53%	47%
$n_{3,7}$	3	2	4	2	3	2,94	1,39	0,47	0,33	18%	47%	35%
$n_{3,8}$	4	4	5	1	5	4,24	0,90	0,21	0,14	0%	18%	82%

Uwaga: Dopuszczalne wartości wskazujące na zgodność opinii ekspertów:

- Mediana:
 - $0 < Me_j \leq 0,5$ – brak znaczenia strategicznego
 - $0,5 < Me_j \leq 1,5$ – śladowe znaczenie strategiczne
 - $1,5 < Me_j \leq 2,5$ – umiarkowane znaczenie strategiczne
 - $2,5 < Me_j \leq 3,5$ – średnie znaczenie strategiczne
 - $3,5 < Me_j \leq 4,5$ – duże znaczenie strategiczne
 - $4,5 < Me_j \leq 5$ – kluczowe znaczenie strategiczne
- Dominanta D_j zgodnie z przyjętą interpretacją skali w badaniu (0–5)
- Rozstęp kwartylny: $IQR_j \leq 1,5$
- Odchylenie standardowe: $\sigma_j < 1,5$
- Współczynnik zmienności V_j oraz współczynnik zmienności dla trzystopniowej skali V_{3j} :
 - $0 < V_j, V_{3j} \leq 0,5$ – silna zgodność ekspertów
 - $0,5 < V_j, V_{3j} \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów
 - $V_j, V_{3j} > 0,8$ – słaba zgodność ekspertów

Źródło: opracowanie własne.

uwagi, wyzwaniami logistycznymi i partycypacją w wielu różnorodnych kryzysach humanitarnych przez organizacje humanitarne, ($n_{3,7}$) bazowanie na selektywności w dostępie do informacji w realizacji wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych, ($n_{3,8}$) reorientacja realizowanych procesów logistycznych na wspólne działania sieciowe oraz cyrkularne (powtarzalne) ujęcie tych procesów.

Przyjęta procedura badania zgodności opinii ekspertów wskazuje, że w pierwszym kroku analizuje się wyniki współczynnika zmienności dla skali trzystopniowej V_3 . Jego wyliczona wartość stanowi wyznacznik zgodności opinii oraz dowodzi, że dla wszystkich procesów poznawczych jest ona mniejsza lub równa 0,5, co potwierdza silną zgodność opinii ekspertów w zakresie ich znaczenia strategicznego dla tworzenia uwarunkowań strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Uzyskanie takiego poziomu miary wyklucza konieczność przeprowadzenia ponownego badania ekspertów w pierwszym etapie badania metodą delficką. Jednocześnie najwyższym poziomem zgodności opinii ekspertów cechują się $n_{3,1}$ (dostrzeganie szans), $n_{3,3}$ (koncentracja na dostrzegalnych, wspólnych działaniach) i $n_{3,8}$ (reorientacja procesów logistycznych). Te procesy poznawcze stanowią wspólną platformę zgodności w postrzeganiu ekspertów.

Analiza uzupełniających wyznaczników zgodności opinii ekspertów, w postaci współczynnika zmienności dla pełnej, sześciostopniowej skali V_6 , odchylenia standardowego σ_j oraz rozstępu kwartylnego IQR_j , pozwala zweryfikować znaczenie procesów poznawczych, w których siedem z ośmiu procesów cechuje się silną zgodnością ekspertów. Wyłącznie $n_{3,4}$ (ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk, nawet tych sprzyjających wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych) osiąga wartość V_j wyższą od 0,5, ale niższą niż 0,8, co nie wymaga bezwzględnego przeprowadzenia ponownego badania ekspertów. Proces ten cechuje się dużym zróżnicowaniem w opiniach ekspertów, którzy niemal równomiernie oceniają jego znaczenie strategiczne we wszystkich ocenach w sześciostopniowej skali (podobnie w skali trzystopniowej). Implikuje to dość zachowawcze traktowanie ignorowania zjawisk, które są niezidentyfikowane, ale sprzyjające współdziałaniu logistycznemu. Brak pełnej zgodności ekspertów w przypadku tego procesu oznacza różnorodne postrzeganie uwzględniania zjawisk pierwotnie niedostrzegalnych.

Zgodność ekspertów jest natomiast widoczna w analizie odchylenia standardowego σ_j , które nie przekracza przyjętej wartości dopuszczalnej wynoszącej mniej niż 1,5. Potwierdza to nieodbieganie od średniej odpowiedzi wśród ekspertów. Z kolei bazując na wynikach rozstępu kwartylnego IQR_j można stwierdzić, iż pięć z ośmiu procesów poznawczych jest na poziomie niższym niż przyjęta wartość 1,5. Wyłącznie procesy $n_{3,4}$ (ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk), $n_{3,5}$ (precyzyjne definiowanie podmiotu działania) i $n_{3,7}$ (bazowanie na selektywności w dostępie do informacji) mają poziom IQR_j równy 2. Wyniki te zasadniczo potwierdzają, że rozbieżności w ocenie ekspertów dotyczą tych procesów, które mają bardziej ulotny charakter, czyli dostrzegania zjawisk niezidentyfikowanych, definiowania podmiotu działania oraz selektywnego dostępu do informacji.

Uporządkowanie miar zgodności opinii ekspertów, bazujące na współczynniku zmienności dla skali trzystopniowej V_3 , oraz na uzupełniających wyznacznikach zgodności w postaci współczynnika zmienności dla sześciostopniowej skali V_6 , odchylenia standardowego σ_j oraz rozstępu kwartylnego IQR_j , pozwala stwierdzić, że eksperci są zgodni w swoich opiniach w zakresie znaczenia strategicznego procesów poznawczych. Wniosek ten umożliwia przejście do drugiego kroku przyjętej procedury badania (zob. punkt 3.2.2) w postaci identyfikacji wytycznych do formułowania strategii sieci z procesów poznawczych tworzących uwarunkowania strategii sieci. Podobnie jak przy analizie w dwóch poprzednich punktach podrozdziału, w pierwszej kolejności zostanie zidentyfikowana częstotliwość odpowiedzi w trzystopniowej skali, która *per se* hierarchizuje czynniki istotne i konstytuuje zbiór czynników naczelných oraz ubocznych w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji. Te odpowiedzi, które stanowią co najmniej 50% wskazań w kategorii *duże lub kluczowe znaczenie strategiczne*, zostaną uwzględnione w ramach wytycznych do formułowania strategii sieci poprzez kreację założeń idealizujących. Natomiast miary uzupełniające w postaci mediany Me_j oraz dominanty D_j pozwolą zidentyfikować główne tendencje w odpowiedziach ekspertów.

Zgodnie z metodyką interpretacji wyników obliczone wartości procentowe dla trzystopniowej skali wskazują, że czynnikami naczelnymi w badanym zjawisku, w postaci dużego lub kluczowego znaczenia strategicznego, cechują się: $n_{3,1}$ (dostrzeganie szans), $n_{3,2}$ (uwzględnienie sygnałów z otoczenia), $n_{3,3}$ (koncentracja na dostrzeganych, wspólnych działaniach logistycznych), $n_{3,5}$ (precyzyjne definiowanie podmiotu działania) i $n_{3,8}$ (reorientacja procesów logistycznych). Pozostałe czynniki stanowią grupę czynników ubocznych, a wśród nich średnim znaczeniem strategicznym cechuje się $n_{3,6}$ (radzenie sobie z rozproszeniem uwagi). Natomiast brak rozstrzygnięcia znaczenia strategicznego w ujęciu wartości procentowych dla trzystopniowej skali występuje w przypadku $n_{3,4}$ (ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk) i $n_{3,7}$ (bazowanie na selektywności w dostępie do informacji). Na podstawie zaprezentowanych wyników należy skonstatować, iż pięć z ośmiu zidentyfikowanych procesów poznawczych ma kluczowe znaczenie strategiczne dla tworzenia uwarunkowań strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (czyli wyróżnia się pięć czynników naczelných). Koncentrują się one na obserwacji otoczenia, a w jego ramach na dostrzeganiu szans dla współdziałania logistycznego oraz uwzględnianiu sygnałów płynących z otoczenia niezależnie od uprzednich założeń. Jednocześnie warunkiem koniecznym jest koncentracja na beneficjencie udzielanej pomocy humanitarnej jako głównym podmiocie działania oraz na reorientacji procesów logistycznych, które powinny być ukierunkowane na usieciowienie i powtarzalność. W tożsamy sposób można zinterpretować znaczenie strategiczne pozostałych trzech procesów poznawczych. Radzenie sobie z rozproszeniem uwagi ($n_{3,6}$) nie ma kluczowego znaczenia w opinii ekspertów, przy czym należy mieć na względzie niemal równe rozłożenie odpowiedzi (53 do 47%). Z kolei procesy poznawcze o nierozstrzygniętym charakterze, czyli ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk sprzyjających współdziałaniu

logistycznemu oraz bazowanie na selektywności w dostępie do informacji, ukazują trudny charakter procesów informacyjnych w sektorze humanitarnym. Różnorodność opinii ekspertów jest w tym przypadku bardziej dostrzegalna, z większym ukierunkowaniem na średnie znaczenie strategiczne tych dwóch procesów poznawczych.

Zbliżonych spostrzeżeń dostarcza analiza miar uzupełniających, tj. mediany Me_j oraz dominanty D_j . Zdaniem ekspertów żaden z procesów poznawczych behawioralnego ujęcia strategii nie ma kluczowego znaczenia strategicznego dla formułowania strategii sieci (Me_j równa 5). Wyróżnia się natomiast procesy poznawcze o dużym znaczeniu strategicznym (Me_j równa 4), a są nimi $n_{3,1}$ (dostrzeganie szans), $n_{3,2}$ (uwzględnianie sygnałów z otoczenia), $n_{3,3}$ (koncentracja na dostrzegalnych, wspólnych działaniach), $n_{3,5}$ (precyzyjne definiowanie podmiotu działania) oraz $n_{3,8}$ (reorientacja procesów logistycznych). Średnie znaczenie strategiczne (Me_j równa 3) ma $n_{3,6}$ (radzenie sobie z rozproszeniem uwagi) i $n_{3,7}$ (bazowanie na selektywności w dostępie do informacji). Natomiast umiarkowanym znaczeniem strategicznym (Me_j równa 2) cechuje się $n_{3,4}$, czyli ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk, nawet tych sprzyjających wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych. Tożsame wyniki są zauważalne w przypadku dominanty D_j , z dwiema różnicami odnośnie do wartości znaczenia strategicznego. Kluczowym znaczeniem strategicznym w ujęciu częstotliwości wskazywania danej odpowiedzi (D_j równe 5) cechuje się $n_{3,8}$ (reorientacja procesów logistycznych), natomiast $n_{3,4}$ (ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk) ma znaczenie śladowe (D_j równe 1).

Miary zgodności w obszarze procesów poznawczych tworzących uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych oraz omówione wyniki badania umożliwiają zbiorcze zestawienie wytycznych do formułowania strategii tej sieci. Stanowią one zbiór założeń idealizujących (Z_{3n}) badane zjawisko, tj.:

- reorientacja procesów logistycznych i koncentracja na współdziałaniu logistycznym w sieci ($Z_{3,1}$),
- dostrzeganie i wykorzystywanie szans w sieci ukierunkowanych na współdziałanie logistyczne ($Z_{3,2}$),
- precyzyjne zdefiniowanie i określenie potrzeb beneficjenta działań humanitarnych ($Z_{3,3}$).

W tabeli 5.5 zawarto wyniki analizy statystycznej dla struktur poznawczych przy wykorzystaniu mediany Me_j , rozstępu kwartylnego IQR_j , dominanty D_j , odchylenia standardowego σ_j , współczynnika zmienności V_j , współczynnika zmienności dla trzystopniowej skali $V3_j$ oraz częstotliwości odpowiedzi w trzystopniowej skali. Dla zapewnienia czytelności wyników zaprezentowanych w tab. 5.5 posłużono się symbolami opisującymi każdą strukturę poznawczą, zgodnie z symboliką czynników istotnych zaprezentowaną we wstępie do rozdziału 3, czyli ($n_{4,1}$) dostrzeganie pojawiających się aktorów humanitarnych uczestniczących w działaniach logistycznych podczas kryzysów humanitarnych, ($n_{4,2}$) dostrzeganie wydarzeń przez organizacje humanitarne, wymagających podjęcia wspólnych działań logistycznych podczas kryzysów

Tabela 5.5. Struktury poznawcze tworzące uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego – miary zgodności opinii ekspertów

n_{4n}	Mediana Me_j	Kwartyl 1 Q_{1j}	Kwartyl 3 Q_{3j}	Rozstęp kwartylny IQR_j	Dominanta D_j	Średnia arytmetyczna $\bar{x}_j$	Odczylenie standardowe σ_j	Współczynnik zmienności V_j	Współczynnik zmienności dla skali trzystopniowej V_{3j}	Brak lub śladowe znaczenie strategiczne	Średnie znaczenie strategiczne	Duże lub kluczowe znaczenie strategiczne
$n_{4,1}$	4	3	5	2	5	4,00	0,94	0,23	0,17	0%	29%	71%
$n_{4,2}$	4	3	5	2	5	3,82	1,19	0,31	0,24	6%	29%	65%
$n_{4,3}$	4	4	5	1	4	3,94	1,03	0,26	0,22	6%	18%	76%
$n_{4,4}$	5	5	5	0	5	4,59	0,80	0,17	0,14	0%	18%	82%
$n_{4,5}$	4	3	4	1	4	3,76	0,90	0,24	0,17	0%	29%	71%
$n_{4,6}$	4	4	4	0	4	4,06	0,75	0,18	0,12	0%	12%	88%
$n_{4,7}$	4	3	4	1	4	3,41	1,06	0,31	0,25	6%	41%	53%
$n_{4,8}$	4	3	4	1	4	3,59	1,00	0,28	0,20	0%	41%	59%
$n_{4,9}$	3	2	4	2	4	3,18	1,07	0,34	0,26	6%	47%	47%
$n_{4,10}$	4	3	5	2	4	3,71	1,26	0,34	0,23	6%	24%	71%
$n_{4,11}$	4	3	4	1	4	3,59	1,12	0,31	0,24	6%	29%	65%
$n_{4,12}$	3	3	4	1	3	3,24	1,15	0,35	0,30	12%	47%	41%

Uwaga: Dopuszczalne wartości wskazujące na zgodność opinii ekspertów:

- Mediana:
 - $0 < Me_j \leq 0,5$ – brak znaczenia strategicznego
 - $0,5 < Me_j \leq 1,5$ – śladowe znaczenie strategiczne
 - $1,5 < Me_j \leq 2,5$ – umiarkowane znaczenie strategiczne
 - $2,5 < Me_j \leq 3,5$ – średnie znaczenie strategiczne
 - $3,5 < Me_j \leq 4,5$ – duże znaczenie strategiczne
 - $4,5 < Me_j \leq 5$ – kluczowe znaczenie strategiczne
- Dominanta D_j zgodnie z przyjętą interpretacją skali w badaniu (0–5)
- Rozstęp kwartylny: $IQR_j \leq 1,5$
- Odczylenie standardowe: $\sigma_j < 1,5$
- Współczynnik zmienności V_j oraz współczynnik zmienności dla trzystopniowej skali V_{3j} :
 - $0 < V_j, V_{3j} \leq 0,5$ – silna zgodność ekspertów
 - $0,5 < V_j, V_{3j} \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów
 - $V_j, V_{3j} > 0,8$ – słaba zgodność ekspertów

Źródło: opracowanie własne.

humanitarnych, ($n_{4,3}$) dostrzeganie istniejących procesów tworzących podstawę wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych, ($n_{4,4}$) nadanie priorytetu wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych, a nie indywidualnym celom organizacji humanitarnych, ($n_{4,5}$) istnienie prostych reguł współdziałania dających możliwość powtarzania zbieżnych procesów logistycznych przez organizacje humanitarne, ($n_{4,6}$) elastyczne i adaptacyjne reagowanie na sygnały płynące z otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, ($n_{4,7}$) intensywne skanowanie otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, ($n_{4,8}$) organizacja humanitarna jako kluczowy podmiot tworzący ramy strategiczne współdziałania logistycznego podczas kryzysów humanitarnych, ($n_{4,9}$) zdefiniowanie granic sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, ($n_{4,10}$) identyfikację zniekształceń/zakłóceń wpływających na poprawne rozumienie otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, ($n_{4,11}$) zgodność w postrzeganiu ram strategicznych sieci współdziałania logistycznego możliwa wśród konkurujących ze sobą organizacji humanitarnych, ($n_{4,12}$) sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jako doskonały kanał transmisji informacji w przestrzeni międzyorganizacyjnej.

Pierwszy krok procedury badania zgodności ekspertów wiąże się z analizą wyników współczynnika zmienności dla skali trzystopniowej $V3_j$, który stanowi wyznacznik zgodności opinii. W przypadku wszystkich dwunastu struktur poznawczych wartość $V3_j$ jest mniejsza lub równa 0,5, co przemawia za silną zgodnością opinii ekspertów w zakresie ich znaczenia strategicznego, co jest istotne dla tworzenia uwarunkowań strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Jednocześnie poziom miary mniejszy lub równy 0,5 wyklucza konieczność przeprowadzenia ponownego badania ekspertów celem uzyskania zgodności opinii. Wśród zidentyfikowanych struktur poznawczych najwyższym poziomem zgodności opinii ekspertów cechują się $n_{4,6}$ (elastyczność i adaptacyjność na sygnały z sieci) i $n_{4,4}$ (nadanie priorytetu wspólnym działaniom logistycznym). Stanowią one fundamenty zgodności w zakresie tworzenia uwarunkowań strategii wspomnianej sieci.

Weryfikacja znaczenia struktur poznawczych odbywa się za pomocą uzupełniających wyznaczników zgodności opinii ekspertów w postaci współczynnika zmienności dla sześciostopniowej skali V_j , odchylenia standardowego σ_j oraz rozstępu kwartylnego IQR_j . Podobnie jak współczynnik $V3_j$, współczynnik V_j dla wszystkich dwunastu struktur poznawczych osiąga wartość mniejszą niż 0,5, potwierdzając silną zgodność w opiniach ekspertów w przyjętych ocenach. Analogiczna sytuacja jest w przypadku odchylenia standardowego σ_j , które w każdym przypadku osiąga wartość mniejszą od 1,5, co dowodzi nieodbiegania od średniej oceny odpowiedzi wśród ekspertów. Pewne rozbieżności pojawiają się w odniesieniu do rozstępu kwartylnego IQR_j , w przypadku którego osiem na dwanaście struktur poznawczych jest na poziomie niższym niż dopuszczalny w badaniu poziom 1,5. Brak zgodności dotyczy wyłącznie $n_{4,1}$ (dostrzeganie pojawiających się aktorów humanitarnych), $n_{4,2}$ (dostrzeganie wydarzeń wymagających wspólnych działań logistycznych), $n_{4,9}$ (zidentyfikowanie gra-

nic sieci) i $n_{4,10}$ (identyfikacja zniekształceń wpływających na rozumienie otoczenia sieci). Rozstęp kwartylny, jako miara dyspersji, informuje o zróżnicowaniu odpowiedzi między trzecim a pierwszym kwartylem. Wskazuje zatem poziom różnic między skrajnymi odpowiedziami udzielonymi przez ekspertów uczestniczących w badaniu, mimo ich zasadniczej zgodności potwierdzonej pozostałymi miarami zgodności. Wgląd w strukturę udzielonych odpowiedzi pozwala skonstatować, że w przypadku identyfikacji granic sieci i zniekształceń wpływających na rozumienie otoczenia sieci ($n_{4,9}$, $n_{4,10}$) mniejsze znaczenie jest przypisywane tym strukturom poznawczym przez reprezentantów subdyscypliny logistyki, podczas gdy w przypadku dostrzegania aktorów pomocy humanitarnej i wydarzeń wymagających współdziałania ($n_{4,1}$, $n_{4,2}$), rozbieżności w ocenach nie cechują się żadną prawidłowością.

Niemniej, zgodnie z przyjętą procedurą badawczą, można stwierdzić, że eksperci są zgodni w swoich opiniach w zakresie znaczenia strategicznego wszystkich dwunastu struktur poznawczych. Wniosek ten bazuje na interpretacji współczynnika zmienności dla skali trzystopniowej V_3 , oraz na uzupełniających wyznacznikach zgodności w postaci współczynnika zmienności dla sześciostopniowej skali V_6 , odchylenia standardowego σ_j oraz rozstępu kwartylnego IQR_j . Wobec powyższego możliwe jest przejście do drugiego kroku procedury badania (zob. punkt 3.2.2), tj. do identyfikacji wytycznych do formułowania strategii sieci ze struktur poznawczych, tworzących wspólnie z procesami poznawczymi uwarunkowania strategii sieci. Analogicznie jak podczas analizy w poprzednich punktach niniejszego podrozdziału, w pierwszej kolejności zostanie przeprowadzona identyfikacja częstotliwości odpowiedzi w trzystopniowej skali, która umożliwi hierarchizację czynników istotnych w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji. W wytycznych do formułowania strategii sieci, które przyjmą postać założeń idealizujących (Z_{4n}), uwzględnione zostaną te odpowiedzi, które stanowią co najmniej 50% wskazań w kategorii *duże lub kluczowe znaczenie strategiczne*. Z kolei miary uzupełniające przyczynią się do identyfikacji głównych tendencji odpowiedzi. Zostaną do tego wykorzystane mediana Me_j oraz dominanta D_j .

Obliczone wartości procentowe dla trzystopniowej skali wskazują, że czynnikami naczelnymi z dużym lub kluczowym znaczeniem strategicznym są: $n_{4,1}$ (dostrzeganie pojawiających się aktorów humanitarnych), $n_{4,2}$ (dostrzeganie wydarzeń wymagających wspólnych działań logistycznych), $n_{4,3}$ (dostrzeganie istniejących procesów tworzących podstawę współdziałania logistycznego), $n_{4,4}$ (nadanie priorytetu wspólnym działaniom logistycznym), $n_{4,5}$ (istnienie prostych reguł współdziałania dających możliwość powtarzania zbieżnych procesów logistycznych), $n_{4,6}$ (elastyczne i adaptacyjne reagowanie na sygnały płynące z otoczenia sieci), $n_{4,7}$ (intensywne skanowanie otoczenia sieci), $n_{4,8}$ (organizacja humanitarna jako kluczowy podmiot tworzący ramy strategiczne sieci), $n_{4,10}$ (identyfikacja zniekształceń wpływających na poprawne rozumienie otoczenia sieci) i $n_{4,11}$ (zgodność w postrzeganiu ram strategicznych sieci). Z kolei brak jednoznacznego rozstrzygnięcia w zakresie znaczenia strategicznego, czyli postać czynników ubocznych, dotyczy $n_{4,9}$ (zidentyfikowanie granic sieci) i $n_{4,12}$ (sieć jako doskonały kanał transmisji informacji w przestrzeni międzyorganizacyjnej).

Opinie ekspertów są z pogranicza średniego i dużego znaczenia strategicznego obu struktur poznawczych, co determinuje ich dostrzegalną rolę w formowaniu uwarunkowań strategii sieci, przy czym nie mają znaczenia fundamentalnego, jak w przypadku pozostałych dziesięciu struktur.

Zbliżonych spostrzeżeń dostarcza analiza miar uzupełniających, tj. mediany Me_j oraz dominanty D_j , które zasadniczo potwierdzają zaprezentowane powyżej wnioski. Zdaniem ekspertów tylko jedna struktura poznawcza behawioralnego ujęcia strategii ma kluczowe znaczenie strategiczne dla formułowania strategii sieci, a jest nią $n_{4,4}$, czyli nadanie priorytetu wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych, a nie indywidualnym celom organizacji humanitarnych (Me_j równa 5). Strukturami poznawczymi o dużym znaczeniu strategicznym (Me_j równa 4) są natomiast: $n_{4,1}$ (dostrzeganie pojawiających się aktorów humanitarnych), $n_{4,2}$ (dostrzeganie wydarzeń wymagających wspólnych działań logistycznych), $n_{4,3}$ (dostrzeganie istniejących procesów tworzących podstawę współdziałania logistycznego), $n_{4,5}$ (istnienie prostych reguł współdziałania dających możliwość powtarzania zbieżnych procesów logistycznych), $n_{4,6}$ (elastyczne i adaptacyjne reagowanie na sygnały płynące z otoczenia sieci), $n_{4,7}$ (intensywne skanowanie otoczenia sieci), $n_{4,8}$ (organizacja humanitarna jako kluczowy podmiot tworzący ramy strategiczne sieci), $n_{4,10}$ (identyfikacja zniekształceń wpływających na poprawne rozumienie otoczenia sieci) i $n_{4,11}$ (zgodność w postrzeganiu ram strategicznych sieci). Pozostałe dwie struktury poznawcze, tj. $n_{4,9}$ (zidentyfikowanie granic sieci) i $n_{4,12}$ (sieć jako doskonały kanał transmisji informacji w przestrzeni międzyorganizacyjnej), mają średnie znaczenie strategiczne (Me_j równa 3). Tym samym w opinii ekspertów te dwie struktury poznawcze są wspierające wobec pozostałych, nie stanowiąc kluczowych wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

Zbliżona interpretacja dotyczy dominanty D_j , według której kluczowym znaczeniem, czyli najczęściej wskazywaną strukturą poznawczą (D_j równe 5), cechują się: $n_{4,1}$ (dostrzeganie pojawiających się aktorów humanitarnych), $n_{4,2}$ (dostrzeganie wydarzeń wymagających wspólnych działań logistycznych) i $n_{4,4}$ (nadanie priorytetu wspólnym działaniom logistycznym), a średnim znaczeniem (D_j równe 3) $n_{4,12}$ (sieć jako doskonały kanał transmisji informacji w przestrzeni międzyorganizacyjnej). Dużym znaczeniem strategicznym (D_j równe 4) cechują się pozostałe struktury poznawcze w rozumieniu odpowiedzi najczęściej wskazywanej przez ekspertów.

Wyliczone miary zgodności w obszarze struktur poznawczych, które dały możliwość identyfikacji czynników naczelnych w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji, tworzą mozaikę uwarunkowań strategii sieci w nurcie behawioralnym. Omówione wyniki badania dają możliwość zbiorczego zestawienia wytycznych do formułowania strategii tej sieci, które przybierają postać założeń idealizujących (Z_{4n}) w obszarze struktur poznawczych, tj.:

- priorytetowe traktowanie współdziałania logistycznego w sieci ($Z_{4,1}$),
- identyfikacja istniejących i pojawiających się aktorów pomocy humanitarnej w sieci ($Z_{4,2}$),

- elastyczność i adaptacyjność sieci w zakresie monitorowania potencjału, pojawiających się zakłóceń i zniekształceń oraz dostrzegania zdarzeń wymagających współdziałania logistycznego ($Z_{4.3}$),
- istnienie prostych reguł działania synchronizujących procesy logistyczne, ukierunkowanych na centralną rolę organizacji humanitarnych w projektowaniu działań strategicznych ($Z_{4.4}$),
- zgodność w postrzeganiu ram strategicznych sieci mimo orientacji konkurencyjnej aktorów pomocy humanitarnej ($Z_{4.5}$).

5.1.4. Zestawienie wytycznych do formułowania strategii sieci

W tabeli 5.6 zaprezentowano zgrupowane założenia idealizujące (Z_{1n} , Z_{2n} , Z_{3n} , Z_{4n}), będące kompozycją wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, bazujące na badaniu tożsamości sieci w rozdziale 4 oraz pierwszym etapie badania metodą delficką w podrozdziale 5.1, według następującej kolejności: uwarunkowania strategii sieci w behawioralnym ujęciu strategii (Z_{3n} , Z_{4n}), czynniki współdziałania logistycznego (elementy wspólne Z_{2n} oraz dodatkowe opinie ekspertów $Z_{2.EX.n}$), aktorzy pomocy humanitarnej (elementy wspólne Z_{1n} oraz odrębnie dodatkowe opinie organizacji humanitarnych $Z_{1.OH.n}$ i ekspertów $Z_{1.EX.n}$), a także ogólne wytyczne ze strony ekspertów ($Z_{2.OG.n}$).

Tabela 5.6. Zestawienie wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Behawioralne ujęcie strategii	Uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych Z_{3n} , Z_{4n}
1	2
Procesy poznawcze Z_{3n}	$Z_{3.1}$: Reorientacja procesów logistycznych i koncentracja na współdziałaniu logistycznym w sieci $Z_{3.2}$: Dostrzeganie i wykorzystywanie szans w sieci ukierunkowanych na współdziałanie logistyczne $Z_{3.3}$: Precyzyjne zdefiniowanie i określenie potrzeb beneficjenta działań humanitarnych
Struktury poznawcze Z_{4n}	$Z_{4.1}$: Priorytetowe traktowanie współdziałania logistycznego w sieci $Z_{4.2}$: Identyfikacja istniejących i pojawiających się aktorów pomocy humanitarnej w sieci $Z_{4.3}$: Elastyczność i adaptacyjność sieci w zakresie monitorowania potencjału, pojawiających się zakłóceń i zniekształceń oraz dostrzegania zdarzeń wymagających współdziałania logistycznego $Z_{4.4}$: Istnienie prostych reguł działania synchronizujących procesy logistyczne, ukierunkowanych na centralną rolę organizacji humanitarnych w projektowaniu działań strategicznych $Z_{4.5}$: Zgodność w postrzeganiu ram strategicznych sieci mimo orientacji konkurencyjnej aktorów humanitarnych

Tabela 5.6, cd.

1	2	
Obszar	Założenia idealizujące wspólne Z_{2n}	
Czynniki współdziałania Z_{2n}	$Z_{2,1}$: Koncentracja na pilności dostarczenia dóbr pomocowych do poszkodowanych społeczności jako jeden z głównych czynników współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych $Z_{2,2}$: Dążenie do uzyskania niższych kosztów operacyjnych oraz wykorzystania efektu skali w ramach współdziałania logistycznego $Z_{2,3}$: Zapewnienie właściwego rodzaju dóbr pomocowych dla poszkodowanej społeczności, adekwatnego do ich potrzeb oraz uzależnionego od rodzaju kryzysu humanitarnego i regionu działania organizacji humanitarnej w ramach zaangażowania we współdziałanie logistyczne	
	Dodatkowe opinie ekspertów $Z_{2,EX,n}$	
	$Z_{2,EX,1}$: Sprawność współdziałania logistycznego w sieci uzależniona od sytuacji polityczno-prawnej miejsca kryzysu humanitarnego $Z_{2,EX,2}$: Współdziałanie logistyczne w sieci jest determinowane skomplikowaniem zadań transportowych oraz uwarunkowaniami infrastrukturalnymi miejsca kryzysu humanitarnego $Z_{2,EX,3}$: Współdziałanie logistyczne w sieci wymaga utrzymywania wysokiego poziomu zapasów i wspólnego zaopatrywania w produkty pomocowe $Z_{2,EX,4}$: Dążenie do unikania dostarczania produktów pomocowych do osób niebędących poszkodowanymi wskutek kryzysu humanitarnego	
Aktorzy pomocy humanitarnej Z_{1n}	Założenia idealizujące wspólne Z_{1n}	
	$Z_{1,1}$: Koncentracja na krajowych i miejscowych aktorach pomocy humanitarnej w realizacji procesów logistycznych na rzecz poszkodowanej społeczności, ze szczególnym uwzględnieniem krajowych organizacji humanitarnych, miejscowych organizacji pozarządowych, jednostek ratowniczych oraz administracji rządowej i samorządowej	
	Dodatkowe opinie organizacji humanitarnych $Z_{1,OH,n}$	Dodatkowe opinie ekspertów $Z_{1,EX,n}$
	$Z_{1,OH,1}$: Wykorzystanie potencjału współdziałania logistycznego z placówkami dyplomatycznymi, wojskiem $Z_{1,OH,2}$: Realizowanie procesów logistycznych przy pomocy prywatnych operatorów logistycznych (procesy magazynowe, transportowe, dystrybucyjne)	$Z_{1,EX,1}$: Wykorzystanie potencjału współdziałania logistycznego z międzynarodowymi organizacjami humanitarnymi i ugrupowaniami regionalnymi $Z_{1,EX,2}$: Realizowanie procesów zaopatrzeniowych we współdziałaniu z dostawcami produktów żywnościowych, wody pitnej, produktów pierwszej potrzeby oraz leków i wyrobów medycznych
Ogólne wytyczne $Z_{2,OG,n}$	Ogólne założenia idealizujące $Z_{2,OG,n}$	
	$Z_{2,OG,1}$: Wsparcie procesów logistycznych oraz usprawnienie komunikacji między aktorami pomocy humanitarnej, poprzez stworzenie (lub wykorzystanie istniejącej) internetowej platformy wymiany informacji, prezentującej zdolności, zasoby, potrzeby i reputację aktorów humanitarnych, dającej możliwość	

1	2
	poszukiwania aktorów do współpracy, bazując na obszarach działania, obsługiwanych kryzysach humanitarnych oraz potencjale współdziałania w procesach magazynowych, transportowych i dystrybucyjnych Z_{2.0G.2}: Wykorzystanie synergicznego efektu współdziałania w zarządzaniu kategoriami produktów pomocowych, wspólnymi inicjatywami w obszarze procesów zaopatrzeniowych i magazynowych, zintegrowanymi przedsięwzięciami transportowymi, współdzieleniem zasobów materialnych i niematerialnych, dzieleniem się wiedzą oraz wykorzystaniem efektu skali Z_{2.0G.3}: Przyjęcie postawy prewencyjno-przygotowawczej w postaci uwzględnienia partycypacji administracji publicznej w działaniach wspierających funkcjonowanie sieci współdziałania logistycznego poprzez kreację infrastruktury magazynowo-transportowej ukierunkowanej na współdzielenie w sytuacji wystąpienia kryzysu humanitarnego na terytorium państwa lub kraju graniczącego Z_{2.0G.4}: Bazowanie na doświadczeniu, wiedzy i efekcie reputacyjnym tych aktorów pomocy humanitarnej, którzy są tolerowani przez reżimy autorytarne, oraz tych, którzy sprawnie operują w państwach wystąpienia kryzysu humanitarnego, co pozwala skoncentrować się na potencjalnych integratorach sieci lub włączyć w jej strukturę aktorów współpracujących w charakterze doraźnym Z_{2.0G.5}: Osadzenie strukturalne, luźne więzi aktorów pomocy humanitarnej i występujące luki strukturalne mogą być gwarancją dostępu do istotnej i niedredundantnej informacji oraz makrokultury sieci zapewniającej elastyczną i adaptacyjną strategię Z_{2.0G.6}: Zaufanie w sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jako kluczowe podejście definiujące sprawne funkcjonowanie sieci

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowane na podstawie badania eksperckiego wytyczne, które formułują założenia idealizujące badanego zjawiska, zostaną wykorzystane do budowy wielo-wariantowej strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Zgodnie z przyjętą metodyką badania działanie to zostanie zrealizowane w ramach etapu generowania opcji strategicznych według etapów formułowania strategii na bazie metodyki V. Narayanana i in. (2011). Wytyczne te stanowią pluralistyczny zbiór postulatów, które w odpowiednich konfiguracjach tworzą warianty strategiczne badanej sieci. Niniejsze działanie będzie przedmiotem rozważań w kolejnym podrozdziale.

Opracowane założenia idealizujące sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych dają jednocześnie możliwość przejścia do ostatniego etapu procesu idealizacji, tj. sformułowania modelu idealizacyjnego (MI). W jego skład wchodzi, zgodnie z postulatami L. Nowaka (1977), prawo idealizacyjne wraz z twierdzeniami, które idąc za I. Lakatosem (1978; 1995) stanowią twardy rdzeń, a także założenia idealizujące, które znajdują się w ramach pasa ochronnego. Jak wskazano we wstępie do rozdziału 4, do istoty badanej sieci zalicza się *minimalizację cierpienia poszkodowanych, ograniczoną racjonalność w działaniach humanitarnych, dystrybucję władzy i wyznawanych wartości, bazowanie na relacjach międzyorganizacyjnych oraz dążenie do sprawności*, które łącznie przemawiają za istnieniem twierdzeń w ramach modelu idealizacyjnego. Prawem idealizacyjnym jest postawiona hipoteza monografii (H),

mówiąca, że *formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność*¹. Z kolei mikroparadygmaty zarządzania są *per se* immanentną cechą nauk o zarządzaniu i jakości (Sudoł, 2014, s. 26), przez co traktowaną jako stała wszelkich prowadzonych rozważań w ramach twardego rdzenia.

W kontekście idealizacji badanego zjawiska można byłoby dokonać refleksji, w której twardy rdzeń, czyli prawo idealizacyjne wraz z twierdzeniami, stanowiłby wyczerpującą postać do funkcjonowania sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Niemniej jest to pewien ideał, który analogicznie do idei *homo oeconomicus* jest raczej uproszczonym i wyidealizowanym obrazem rzeczywistości aniżeli postacią skonkretyzowaną, predefiniowaną do osiągania postawionych celów. W tej optyce kluczową rolę odgrywają założenia idealizujące, które włączają poszczególne czynniki naczelnego badanego zjawiska do zrozumienia jego istoty. Gdyby przyjąć ściśle zasady stratyfikacji esencjalnej, to należałoby wówczas badać tę istotę poprzez kolejne rozważanie (włączanie) założeń idealizujących (Z_n), a dalej także czynników ubocznych. Niemniej w związku z rozbudowaną strukturą opracowanych założeń zaprezentowanych w tab. 5.6, a także odstąpieniem od ścisłego trzymania się zasad stratyfikacji esencjalnej przy identyfikowaniu i hierarchizacji czynników istotnych, zdecydowano się pozostawić opracowaną strukturę modelu idealizacyjnego jako wyjaśnioną wystarczająco do zobrazowania istoty badanego zjawiska oraz skoncentrować się na procesie konkretyzacji, który wpisuje się w obraz nauki projektującej.

5.2. Warianty strategiczne sieci jako model optymalizacyjny w procesie konkretyzacji

Zbiór założeń idealizujących (Z_n) w postaci wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zostanie zegzemplifikowany w postaci polimorficznych wariantów strategicznych. Stanowią one *explicite* modelowe stany/możliwości strategiczne badanej sieci² oraz wiążą się z procesem konkretyzacji. Ambicją tego ujęcia jest uchwycenie podstawowych regularności ce-

¹ Może być także nazwana hipotezą idealizacyjną (HI) – w tej perspektywie L. Nowak (1977) nie był precyzyjny i dopuszczał mnogość interpretacji badanego zjawiska.

² Takie ujęcie wiąże się z szeroko omawianą w literaturze przedmiotu w ostatnich latach tematyką myślenia strategicznego (w odróżnieniu od planowania strategicznego), a w tym jednego z jego nurtów badawczych łączącego różnorodne style myślenia. „W nurcie tym podkreśla się wagę dialektyki i oburęczności i postuluje myślenie paradoksalne, w którym współistnieje np. eksploracja i eksploatacja, lub myślenie intuicyjne i analityczne” (Lichtarski i in., 2022). A myślenie strategiczne „łączy przeszłość, teraźniejszość i przyszłość” (Rybicki, 2023), co wpisuje się wprost w postulowane w niniejszej monografii poszukiwanie równowagi w rozumieniu tożsamości (stan przeszły) i strategia (stan przyszły). Wiąże się to z holizmem w myśleniu strategicznym, który wskazuje na potrzebę szerszego ujęcia holistycznego w sferze badawczej i aplikacyjnej oraz odejścia od nieprzewidywalnego podejścia redukcjonistycznego (Rybicki, 2022). Ponadto w subdyscyplinie zarządzania logistyką wspomina się o potrzebie kreacji teoretycznych wzorców niewystępujących w praktyce (za: Szoltysek, 2010b).

chujących sieć współdziałania logistycznego z ukierunkowaniem na typologię aktorów pomocy humanitarnej mogących integrować i synchronizować procesy transportowe i magazynowe podczas działań dystrybucyjnych. W optyce behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego zaadaptowanego do badania sieci należy bowiem zwrócić uwagę na równowagę między tożsamością sieci obrazującą jej przeszłość oraz strategią sieci ukierunkowaną na przyszłość³. Uwzględnienie wytycznych do formułowania strategii sieci bazujących na zidentyfikowanej tożsamości sieci oraz opiniach ekspertów pierwszego etapu badania metodą delficką daje *a posteriori* podstawę do wskazania podmiotu/grup podmiotów predysponowanych do orkiestracji procesów logistycznych w sieci. Ta eksploracja modelowych stanów reprezentowanych przez warianty strategiczne wiąże się z faktualizacją modelu idealizacyjnego, która przyjmuje postać prawa optymalizacyjnego wraz z twierdzeniami w rdzeniu sieci, tj. postulatów wspólnych dla wszystkich proponowanych wariantów. Ich następstwem jest eksploracja wielowariantowych opcji konstytuujących modelowe stany tej sieci, które składają się z założeń konkretyzujących bazujących na założeniach idealizujących.

Badanie tożsamości sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych pozwoliło zidentyfikować strukturę i zakres relacji sieciowych poprzez analizę zachowań organizacji w kontekście potencjału współdziałania transportowego i magazynowego podczas dystrybucji dóbr pomocowych. Zrozumienie tych zachowań stanowi przyczynek do ich kształtowania w zintegrowanej i skoordynowanej sieci. Zobrazowane w punkcie 2.4.2 wyzwania strategiczne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w nurcie behawioralnym implikują *a priori* cechy proponowanych wariantów strategicznych, tj. bazowanie na ograniczonej racjonalności i niepewności, odwoływanie się do percepcji decydentów, wielowariantowość opcji strategicznych oraz zmianę ukierunkowania na współdziałanie logistyczne. Zatem wyzwania te korespondują ze zobrazowanym modelem idealizacyjnym. Tym samym warianty opisujące możliwości strategiczne sieci powinny identyfikować szanse organizacji humanitarnych, zmianę strategiczną ukierunkowaną na postulat usieciowienia współdziałania logistycznego, reagowanie na zmiany wynikające z otoczenia, zachowania aktorów pomocy humanitarnej, a także akceptowanie inercji wobec innowacji technologicznych. Zjawiska te, dogłębnie zbadane przez W. Czakona (2020a, s. 140-142) w odniesieniu do zachowań menedżerów i ich krótkowzroczności strategicznej, znajdują bezpośrednie odzwierciedlenie w potencjale strategicznego współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej.

Przyjmując wskazane powyżej cechy wariantów strategicznych za ich fundamenty oraz uwzględniając wytyczne do formułowania strategii sieci uzyskane w pierwszym etapie badania metodą delficką (czyli model idealizacyjny MI), można opracować polimorficzną strukturę wariantów strategicznych sieci, które wiążą się z uwypukleniem pozycji orkiestratora sieci przyczyniającego się do integracji i synchronizacji procesów

³ Szerzej o wyznacznikach nurtu behawioralnego zarządzania strategicznego dla sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zob. w punkcie 2.4.2.

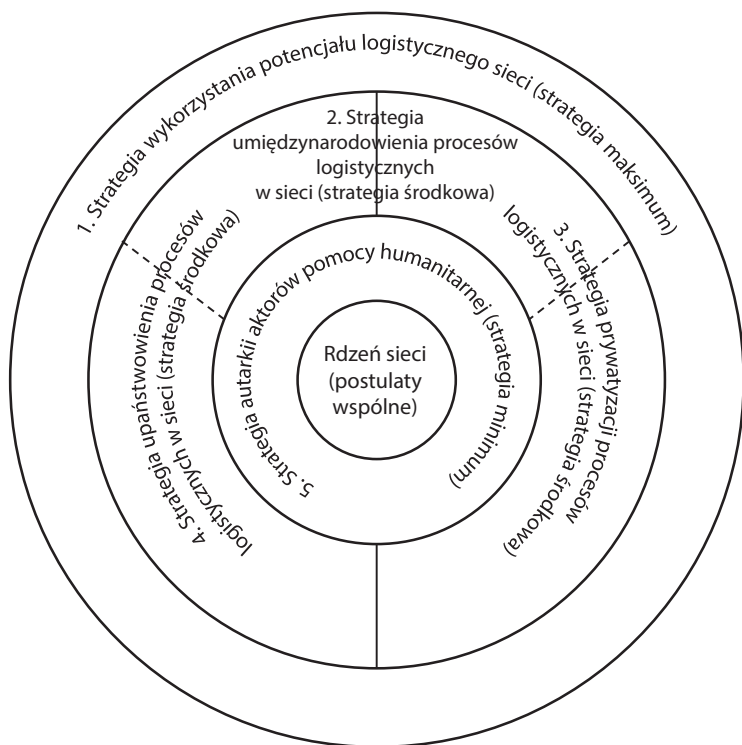
logistycznych, a przez to do formalizacji badanej sieci. W optyce niepewności sektora humanitarnego oraz kluczowej roli procesów poznawczych (uwzględniających percepcję i uwagę organizacji humanitarnych oraz nadawanie sensu sieci) i struktur poznawczych (uwzględniających obrazy otoczenia sieci, jej ramy strategiczne oraz tożsamość) można skomponować pięć wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych⁴ (zob. wizualizację zależności między wariantami zaprezentowaną na rys. 5.1):

- strategia zagospodarowania potencjału logistycznego sieci (strategia maksimum),
- strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa),
- strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa),
- strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa),
- strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej (strategia minimum).

Warianty strategiczne są sformułowane według poziomu szczegółowości i złożoności postulowanego modelowego stanu/możliwości strategicznej od najbardziej rozbudowanej struktury (strategia maksimum) poprzez stany pośrednie (trzy strategię środkowe) po opcję minimalistyczną (strategia minimum). Przyjmują zatem postać od najbardziej sformalizowanego do najmniej sformalizowanego charakteru sieci. Wszystkie warianty strategiczne mają wspólny rdzeń sieci, na który składają się postulaty wspólne definiujące misję sieci oraz przesłanki warunkujące jej realizację. W nomenklaturze metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji oznacza to, iż w kolejnych krokach podjęta zostanie faktualizacja modelu idealizacyjnego (MI). Jako pierwsze zobrazowane zostanie prawo optymalizacyjne, na które składa się hipoteza konkretyzująca (HK jako misja sieci) wraz z towarzyszącymi twierdzeniami (ZK_n jako przesłanki w postulatach wspólnych sieci). Następnie autor monografii zaprezentuje założenia konkretyzujące (ZK_n), formułujące pięć odrębnych wariantów strategicznych, które są faktualizacją założeń idealizujących (Z_n), podobnie jak przesłanki w postulatach wspólnych sieci. Założenia konkretyzujące wraz z hipotezą konkretyzującą stanowią wielowariantowy model optymalizacyjny (MO) badanej sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, który przejawia się różnymi stopniami formalizacji.

Zatem w kolejnych punktach podrozdziału zostaną szczegółowo wyjaśnione postulaty wspólne oraz wszystkie warianty strategiczne sieci. Polimorficzna struktura wariantów strategicznych uwzględnia wykorzystanie wszystkich możliwych wytycznych (Z_n), w zależności od możliwości strategicznej danego wariantu (pełen potencjał

⁴ Jednocześnie należy podkreślić, że wskazana kompozycja pięciu wariantów strategicznych badanej sieci nie stanowi pełnego, zamkniętego spektrum modelowych stanów sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (nie będzie to zatem pełen obraz modelu optymalizacyjnego). Cechy tej sieci, różnorodne wymiary konfiguracji współpracy, rodzaje kryzysów humanitarnych oraz miejsca ich występowania dają możliwość sformułowania szerokiej gamy wariantów strategicznych sieci. Intencją autora monografii nie jest identyfikacja wszystkich modelowych stanów, działanie to bowiem wykracza poza ramy monografii oraz wprowadzałoby dostrzegalny zamęt w rozumieniu istoty badanej sieci.



Rysunek 5.1. Wizualizacja wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Źródło: opracowanie własne.

sieci, umiędzynarodowienie, prywatyzacja, upaństwowienie, autarkia aktorów pomocy humanitarnej). Scharakteryzowane w kolejnych punktach modelowe stany badanej sieci zostaną następnie poddane ocenie sprawności w ramach drugiego etapu badania metodą delficką (zob. podrozdział 3.3).

5.2.1. Postulaty wspólne dla wariantów strategicznych

Misją sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (HK) jest dostarczenie właściwego rodzaju dóbr pomocowych, adekwatnych do zgłaszanych potrzeb przez poszkodowaną społeczność wskutek wystąpienia kryzysu humanitarnego ($HK\{Z_{2,3}, Z_{2,EX,4}, Z_{3,3}\}$).

Główną przesłanką warunkującą realizację misji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (HK) jest pilna potrzeba dostarczenia właściwych, wysokojakościowych i adekwatnych do zapotrzebowania dóbr pomocowych do

społeczności dotkniętej kryzysem humanitarnym, przy sieciowym wsparciu procesów magazynowych i transportowych podczas działań dystrybucyjnych ($ZK_A\{Z_{2,1}, Z_{2,3}, Z_{2,EX,4}\}$). Zasadne jest przy tym wykorzystanie synergicznego efektu współdziałania logistycznego, które implikuje uzyskanie niższych kosztów operacyjnych organizacji humanitarnych oraz wykorzystanie efektu skali w ramach sieci ($ZK_B\{Z_{2,2}, Z_{2,OG,2}, Z_{2,OG,5}\}$). Organizacje humanitarne partycypujące w sieci współdziałania logistycznego winny nadać priorytet wspólnej realizacji procesów magazynowych i transportowych podczas działań dystrybucyjnych ($ZK_C\{Z_{3,1}, Z_{3,2}, Z_{4,1}, Z_{2,OG,2}\}$). Osiągnięcie zamierzonych efektów zdeterminowane jest elastycznym i adaptacyjnym reagowaniem na zgłaszane zapotrzebowanie współdziałania logistycznego w ramach sieci ($ZK_D\{Z_{4,3}, Z_{4,5}\}$), zwłaszcza w perspektywie znaczącego zakresu i skali realizowanych operacji w procesach zaopatrzeniowych, magazynowych i transportowych, które są wyzwaniem dla sieci w przypadku ubożego stanu infrastruktury w miejscu wystąpienia kryzysu humanitarnego ($ZK_E\{Z_{4,3}, Z_{2,EX,2}, Z_{2,EX,3}, Z_{2,OG,2}\}$).

5.2.2. Strategia zagospodarowania potencjału logistycznego sieci

Podejmowanie inicjatyw w sieci będzie ukierunkowane na współdziałanie logistyczne w wymiarze krajowym (z krajowymi aktorami pomocy humanitarnej) oraz miejscowym (w miejscu wystąpienia kryzysu humanitarnego), ze szczególnym uwzględnieniem organizacji humanitarnych, NGO, jednostek ratowniczych oraz administracji publicznej ($ZK_{1,1}\{Z_{1,1}, Z_{1,OH,1}\}$). Sieć wykorzysta także potencjał współdziałania logistycznego z aktorami humanitarnymi o międzynarodowym i globalnym charakterze, mającymi krajowe przedstawicielstwa w różnych państwach, a przez to umożliwiającymi synchronizowanie procesów magazynowych i transportowych ($ZK_{1,2}\{Z_{1,EX,1}\}$). Wobec powyższego nadana zostanie koordynacyjna i synchronizująca rola organizacjom humanitarnym doświadczonym w różnych rodzajach kryzysów humanitarnych i państwach ich wystąpienia ($ZK_{1,3}\{Z_{4,4}, Z_{2,EX,1}, Z_{2,OG,4}, Z_{2,OG,5}\}$). Stworzona zostanie internetowa platforma wymiany informacji (SaaS) dla aktorów humanitarnych, usprawniająca komunikację w sieci, zapewniająca współdzielenie zasobów i budująca wzajemne zaufanie aktorów pomocy humanitarnej ($ZK_{1,4}\{Z_{4,2}, Z_{2,OG,1}, Z_{2,OG,6}\}$). Platforma wykreuje możliwość poszukiwania aktorów pomocy humanitarnej do podejmowania wspólnych działań logistycznych w podziale na predefiniowane kategorie wyszukiwania ($ZK_{1,5}\{Z_{2,OG,1}\}$). Procesy logistyczne w działaniach dystrybucyjnych w sieci współdziałania logistycznego będą realizowane za pomocą prywatnych operatorów logistycznych, przy wsparciu dostawców produktów pomocowych ($ZK_{1,6}\{Z_{1,OH,2}, Z_{1,EX,2}\}$). Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, jako struktura reaktywna i proaktywna, będzie dawała możliwość bieżącego reagowania na zgłaszaną potrzebę współdziałania logistycznego oraz antycypowania potencjalnego zapotrzebowania na wspólne działania magazynowe i transportowe w przyszłych kryzysach humanitarnych. Orkiestratorem będzie sieć *sensu stricto* poprzez budowę sieciowej

infrastruktury magazynowo-transportowej będącej w posiadaniu sieci, ukierunkowanej na współdzielenie w sytuacji wystąpienia kryzysu humanitarnego na terytorium dowolnego państwa ($ZK_{1,7}\{Z_{2,OG,3}\}$).

5.2.3. Strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci

Podejmowanie inicjatyw w sieci będzie ukierunkowane na współdziałanie logistyczne we wszystkich trzech wymiarach sieci (krajowym, międzynarodowym, miejscowym) z aktorami pomocy humanitarnej, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji humanitarnych, NGO, jednostek ratowniczych oraz administracji publicznej ($ZK_{2,1}\{Z_{1,1}, Z_{1,OH,1}, Z_{1,EX,1}\}$). Wobec powyższego nadana zostanie koordynacyjna i synchronizująca rola w sieci współdziałania logistycznego międzynarodowym organizacjom humanitarnym i/lub ugrupowaniom regionalnym, mającym krajowe przedstawicielstwa w różnych państwach, doświadczonym w różnych rodzajach sytuacji kryzysowych, a w tym kryzysów humanitarnych ($ZK_{2,2}\{Z_{4,4}, Z_{2,EX,1}, Z_{1,EX,1}, Z_{2,OG,4}, Z_{2,OG,5}\}$). Zadaniem międzynarodowych organizacji humanitarnych będzie identyfikowanie istniejących i pojawiających się aktorów pomocy humanitarnej w sieci ($ZK_{2,3}\{Z_{4,2}\}$) oraz dbałość o usprawnienie procesu komunikacji w sieci ($ZK_{2,4}\{Z_{2,OG,1}\}$). Organizacje te będą pełnić funkcję brokerów informacji i wiedzy w sieci, identyfikując zdolności, zasoby i potrzeby aktorów humanitarnych wyrażających wolę partycypacji we wspólnych działaniach logistycznych ($ZK_{2,5}\{Z_{2,OG,1}, Z_{2,OG,6}\}$). Umiędzynarodowienie procesów logistycznych da możliwość wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych międzynarodowych organizacji humanitarnych, w tym w zakresie realizowanych przez nie procesów magazynowych i transportowych ($ZK_{2,6}\{Z_{2,OG,2}\}$). Możliwe będzie także realizowanie procesów zaopatrzeniowych we współdziałaniu z dostawcami produktów pomocowych oraz wspólne korzystanie z usług prywatnych operatorów logistycznych operujących na poziomie globalnym, ale wyłącznie w przypadku aprobaty międzynarodowych aktorów humanitarnych ($ZK_{2,7}\{Z_{1,OH,2}, Z_{1,EX,2}\}$). Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, jako struktura reaktywna i proaktywna, będzie dawała możliwość bieżącego reagowania na zgłaszaną potrzebę współdziałania logistycznego oraz antycypowania potencjalnego zapotrzebowania na wspólne działania magazynowe i transportowe w przyszłych kryzysach humanitarnych. Orkiestrami działań w tym zakresie będą aktorzy pomocy humanitarnej w międzynarodowym wymiarze sieci ($ZK_{2,8}\{Z_{1,EX,1}, Z_{2,OG,3}\}$).

5.2.4. Strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci

Podejmowanie inicjatyw w sieci będzie ukierunkowane na współdziałanie logistyczne w wymiarze krajowym (z krajowymi aktorami pomocy humanitarnej) oraz miejscowym (w miejscu wystąpienia kryzysu humanitarnego), ze szczególnym uwzględ-

nieniem organizacji humanitarnych, NGO, jednostek ratowniczych oraz administracji publicznej ($ZK_{3,1}\{Z_{1,1}, Z_{1,OH,1}\}$). Centralną rolę w projektowaniu działań strategicznych będą pełniły organizacje humanitarne dążące do podejmowania wspólnych przedsięwzięć ($ZK_{3,2}\{Z_{4,4}, Z_{2,EX,1}, Z_{2,OG,4}, Z_{2,OG,5}\}$). Wobec powyższego, nadana zostanie synchronizująca rola prywatnym operatorom logistycznym, doświadczonym w realizacji procesów logistycznych w działaniach dystrybucyjnych, przy uwzględnieniu aktywnego wsparcia zaopatrzeniowego ze strony dostawców produktów pomocowych ($ZK_{3,3}\{Z_{1,OH,2}, Z_{1,EX,2}\}$). Zadaniem prywatnych operatorów logistycznych będzie również identyfikacja istniejących i pojawiających się aktorów pomocy humanitarnej w sieci, którzy każdorazowo będą nawiązywać współpracę w zakresie realizacji procesów magazynowych i transportowych ($ZK_{3,4}\{Z_{4,4}, Z_{4,3}\}$). Korzyścią będzie wykorzystanie technologii teleinformatycznej operatorów logistycznych, która częściowo przyczyni się do usprawnienia procesu komunikacji w sieci ($ZK_{3,5}\{Z_{2,OG,1}\}$). Operatorzy logistyczni będą pełnić funkcję brokerów informacji i wiedzy w sieci w zakresie realizowanych procesów magazynowych i transportowych podczas działań dystrybucyjnych ($ZK_{3,6}\{Z_{2,OG,6}\}$). Dla zapewnienia pełnej transparentności informacji oraz powszechnego dostępu do wiedzy w sieci niezbędne będzie wykorzystanie jednej z istniejących platform internetowych umożliwiających wymianę informacji między uczestnikami sieci w celu pełnej identyfikacji zdolności, zasobów i potrzeb aktorów pomocy humanitarnej, którzy wyrażają wolę partycypacji we wspólnych działaniach logistycznych ($ZK_{3,7}\{Z_{2,OG,1}, Z_{2,OG,6}\}$). Wobec tego zasadne będzie skorzystanie z usług IT międzynarodowych organizacji humanitarnych i/lub ugrupowań regionalnych ($ZK_{3,8}\{Z_{1,EX,1}\}$). Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, jako struktura reaktywna i proaktywna, będzie dawała możliwość bieżącego reagowania na zgłaszaną potrzebę współdziałania logistycznego oraz antycypowania potencjalnego zapotrzebowania na wspólne działania magazynowe i transportowe w przyszłych kryzysach humanitarnych. Orkiestratorami działań w tym zakresie będą prywatni operatorzy logistyczni poprzez budowę i/lub wykorzystanie istniejącej infrastruktury magazynowo-transportowej będącej w ich posiadaniu, ukierunkowanej na współdzielenie w sytuacji wystąpienia kryzysu humanitarnego na terytorium dowolnego państwa ($ZK_{3,9}\{Z_{2,OG,3}\}$).

5.2.5. Strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci

Podjęmowanie inicjatyw w sieci będzie ukierunkowane na współdziałanie logistyczne w wymiarze krajowym (z krajowymi aktorami pomocy humanitarnej) oraz miejscowym (w miejscu wystąpienia kryzysu humanitarnego), ze szczególnym uwzględnieniem organizacji humanitarnych, NGO, jednostek ratowniczych oraz administracji publicznej ($ZK_{4,1}\{Z_{1,1}, Z_{1,OH,1}\}$). Centralną rolę w projektowaniu działań strategicznych będą pełniły organizacje humanitarne dążące do podejmowania wspólnych przedsięwzięć ($ZK_{4,2}\{Z_{4,4}, Z_{2,EX,1}, Z_{2,OG,4}, Z_{2,OG,5}\}$). Wobec powyższego, nadana zostanie synchronizująca rola administracji publicznej doświadczonej w realizacji działań na rzecz

społeczeństwa podczas sytuacji kryzysowych ($ZK_{4,3}\{Z_{2,EX,1}, Z_{1,1}, Z_{1,OH,1}, Z_{2,OG,3}, Z_{2,OG,4}, Z_{2,OG,5}\}$). Zadaniem administracji publicznej będzie identyfikacja istniejących i pojawiających się aktorów pomocy humanitarnej w sieci, którzy każdorazowo będą nawiązywać współpracę w zakresie realizacji procesów magazynowych i transportowych ($ZK_{4,4}\{Z_{4,2}, Z_{4,3}\}$). Korzyścią będzie wykorzystanie zasobów i umocowania prawnego administracji publicznej, które to zjawiska częściowo przyczynią się do usprawnienia procesu komunikacji w sieci ($ZK_{4,5}\{Z_{2,OG,1}\}$). Administracja publiczna będzie pełnić funkcję brokerów informacji i wiedzy w sieci w zakresie realizowanych procesów magazynowych i transportowych podczas działań dystrybucyjnych ($ZK_{4,6}\{Z_{2,OG,6}\}$). Dla zapewnienia pełnej transparentności informacji oraz powszechnego dostępu do wiedzy w sieci niezbędne będzie wykorzystanie jednej z istniejących platform internetowych, umożliwiających wymianę informacji między uczestnikami sieci, w celu pełnej identyfikacji zdolności, zasobów i potrzeb aktorów pomocy humanitarnej, którzy wyrażają wolę partycypacji we wspólnych działaniach logistycznych ($ZK_{4,7}\{Z_{2,OG,1}, Z_{2,OG,6}\}$). Wobec tego zasadne będzie skorzystanie z usług IT administracji publicznej bądź współpracujących ugrupowań regionalnych ($ZK_{4,8}\{Z_{1,1}, Z_{1,EX,1}, Z_{2,OG,1}\}$). Możliwe będzie także realizowanie procesów zaopatrzeniowych we współdziałaniu z dostawcami produktów pomocowych oraz wspólne korzystanie z usług prywatnych operatorów logistycznych w przypadku woli współdziałania pozostałych aktorów pomocy humanitarnej ($ZK_{4,9}\{Z_{1,OH,2}, Z_{1,EX,2}\}$). Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, jako struktura reaktywna i proaktywna, będzie dawała możliwość bieżącego reagowania na zgłaszaną potrzebę współdziałania logistycznego oraz antycypowania potencjalnego zapotrzebowania na wspólne działania magazynowe i transportowe w przyszłych kryzysach humanitarnych. Orkiestratorem działań w tym zakresie będzie administracja publiczna poprzez budowę i/lub wykorzystanie istniejącej, publicznej infrastruktury magazynowo-transportowej, będącej w jej posiadaniu, ukierunkowanej na współdzielenie w sytuacji wystąpienia kryzysu humanitarnego na terytorium państwa lub kraju graniczącego ($ZK_{4,10}\{Z_{2,OG,3}\}$).

5.2.6. Strategia autarkii aktorów humanitarnych w sieci

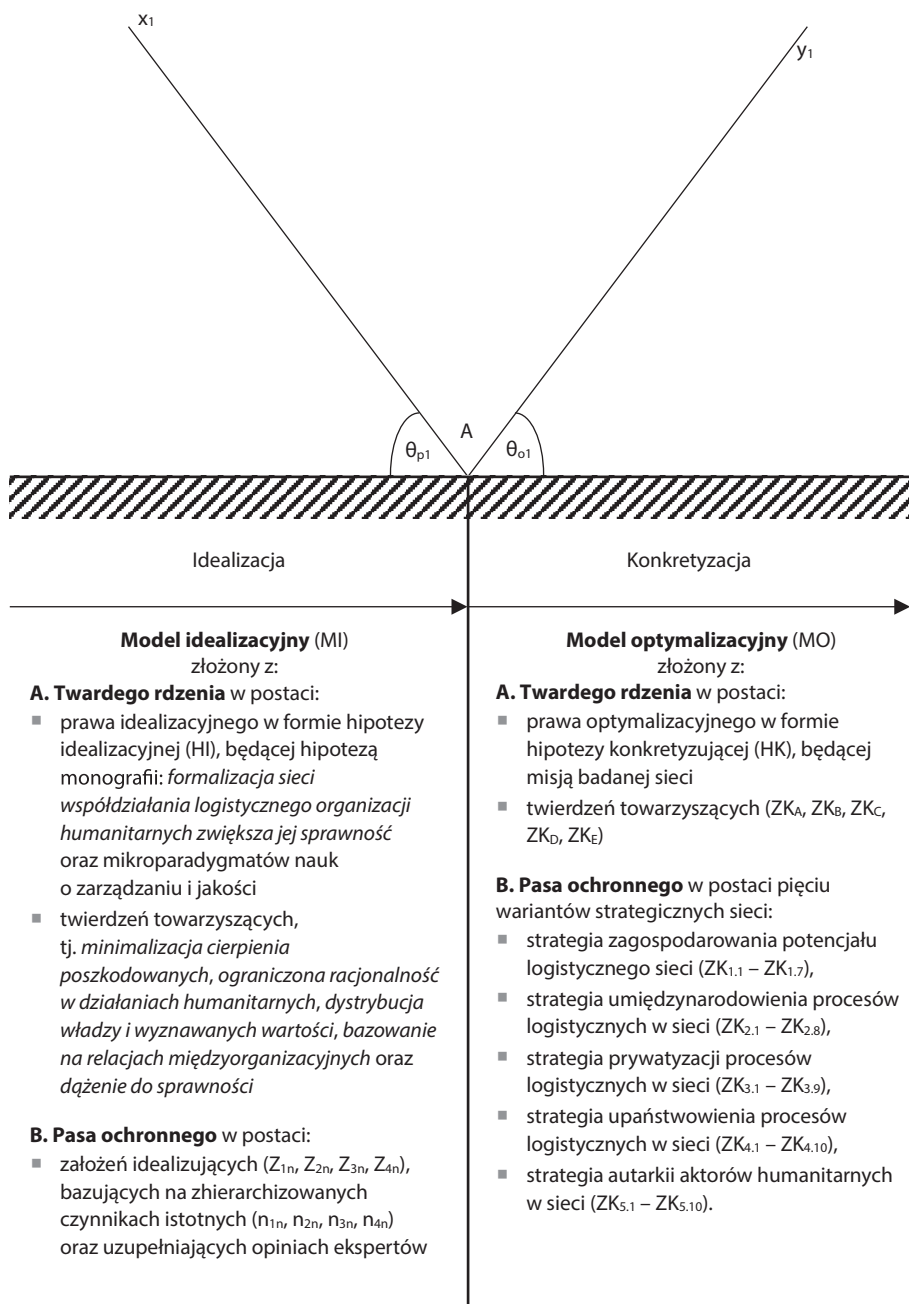
Podejmowanie inicjatyw w sieci będzie ukierunkowane na współdziałanie logistyczne w wymiarze krajowym (z krajowymi aktorami pomocy humanitarnej) oraz miejscowym (w miejscu wystąpienia kryzysu humanitarnego), ze szczególnym uwzględnieniem organizacji humanitarnych, NGO, jednostek ratowniczych oraz administracji publicznej ($ZK_{5,1}\{Z_{1,1}, Z_{1,OH,1}\}$). Organizacje humanitarne będą samodzielnie realizowały procesy logistyczne w działaniach dystrybucyjnych w sieci. Wspólne realizowanie procesów zaopatrzeniowych we współdziałaniu z dostawcami produktów pomocowych ($ZK_{5,2}\{Z_{1,EX,2}\}$) oraz korzystanie z usług prywatnych operatorów logistycznych będzie możliwe wyłącznie w przypadku zgody współdziałających aktorów humanitarnych ($ZK_{5,3}\{Z_{1,OH,2}\}$). Podmioty w sieci będą miały możliwość wykorzystania istniejącej

infrastruktury magazynowo-transportowej należącej do podmiotów zewnętrznych, z ukierunkowaniem na współdzielenie w sytuacji wystąpienia kryzysu humanitarne-go na terytorium dowolnego państwa ($ZK_{5,4}\{Z_{2,OG,3}\}$). Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, jako konstrukt metaforyczny, będzie nadawała sens po-dejmowaniu wspólnych inicjatyw magazynowych i transportowych podczas działań dystrybucyjnych. Tym samym identyfikacja aktorów pomocy humanitarnej będzie przyjmować swobodną i zdecentralizowaną rolę ($ZK_{5,5}\{Z_{4,2}\}$), w której organizacje hu-manitarne będą niezależnie dążyć do usprawnienia komunikacji z pozostałymi akto-rami pomocy humanitarnej celem budowy wzajemnego zaufania ($ZK_{5,6}\{Z_{2,OG,1}, Z_{2,OG,6}\}$). W efekcie bazowanie na prostocie i zasadzie wzajemnego zaufania w sieci będzie im-plikowało synchronizowanie procesów logistycznych ($ZK_{5,7}\{Z_{4,4}\}$) oraz stabilne i sztyw-ne rozumienie ram strategicznych sieci ($ZK_{5,8}\{Z_{4,5}\}$). Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, jako struktura *stricte* reaktywna, będzie dawała możliwość bieżącego reagowania na zgłaszaną potrzebę współdziałania logistycznego ze strony pozostałych aktorów humanitarnych. Nadanie koordynującej roli organizacjom hu-manitarnym doświadczonym w prowadzeniu działań będzie się odbywać wyłącznie w sytuacji tego wymagającej, kiedy wyrażona zostanie taka wola przez partycypują-cych aktorów pomocy humanitarnej ($ZK_{5,9}\{Z_{4,4}, Z_{2,EX,1}, Z_{2,OG,4}, Z_{2,OG,5}\}$). Organizacje huma-nitarne będą miały możliwość skorzystania z usług IT międzynarodowych organizacji humanitarnych, prywatnych operatorów logistycznych, administracji publicznej lub ugrupowań regionalnych ($ZK_{5,10}\{Z_{1,1}, Z_{1,EX,1}, Z_{2,OG,1}\}$), jeżeli uznają korzystanie z zewnętrz-nych systemów za niezbędne do realizacji wspólnych inicjatyw logistycznych.

5.3. Mechanika zrealizowanych procesów idealizacji i konkretyzacji

Zaprezentowana struktura wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycz-nego organizacji humanitarnych jest przejawem wielowariantowego modelu opty-malizacyjnego o różnych stopniach formalizacji zgodnie z przyjętą metodą idealizacji i stopniowej konkretyzacji. Model ten stanowi bezpośrednią odpowiedź na omówio-ny w podrozdziale 5.1 model idealizacyjny, który ukazuje istotę badanego zjawiska. Ta dwoista struktura obranego problemu badawczego odpowiada wprost na zobra-zowaną w rozdziale 3 analogię prawa odbicia (rys. 5.2). O ile rozważania prowadzone w monografii i przeprowadzone badania własne do podrozdziału 5.1 są włącznie re-alizacją procesu idealizacji, to refleksja nad esencją humanitaryzmu i badania empi-ryczne w podrozdziale 5.2 dotyczą procesu konkretyzacji.

Zaprezentowana struktura wariantów strategicznych sieci koresponduje z różno-rodnymi strategiami relacyjnymi wskazanymi w punkcie 2.4.2. Obranie relacji i struk-tury podmiotowej jako klucza do formułowania poszczególnych wariantów zbliża ich strukturę do podstawowych strategii współpracy, a przede wszystkim do sieci mię-dzyorganizacyjnych, które bazują na umowach dotyczących substytucji umiejętności



Rysunek 5.2. Struktura zrealizowanych procesów idealizacji i konkretyzacji badanej sieci w analogii prawa odbicia

Źródło: opracowanie własne.

(za: Child i in., 2005, s. 110; Himmelman, 1996). Zatem w optyce odmiennych rodzajów sieci międzyorganizacyjnych (za: Cravens i in., 1996, s. 209) struktura wariantów strategicznych badanej sieci zbliżona jest do sieci elastycznej, która operuje w skrajnie zmiennym otoczeniu wynikającym z kryzysu humanitarnego, ale wymaga rzeczywistego współdziałania logistycznego partnerów. Opracowane warianty wiążą się także m.in. z trójwymiarową przestrzenią strategiczną, w której w różnych konfiguracjach występuje wymiar bezpieczeństwa, atrakcyjności dziedziny oraz kompetencji organizacji (za: Strategor, 2001). Spoiwem pięciu wariantów strategicznych jest silny wymiar bezpieczeństwa humanitarnego i różne poziomy dwóch pozostałych wymiarów, przez co korespondującymi strategiami będą strategie championa, usynowienia, podopiecznego bądź filantropa. Z kolei w ujęciu kategorii obszaru bezpieczeństwa w relacjach z konkurencją, dostrzegalne są analogie w odniesieniu do strategii porozumienia oraz aliansu strategicznego (za: Strategor, 2001), przy czym z większym ukierunkowaniem na proponowaną strategię upaństwowienia procesów logistycznych w sieci aniżeli pozostałych wariantów strategicznych. Natomiast w ujęciu strategii kolektywnych najbliższymi postaciami są z jednej strony strategia aglomeracji, gdzie występuje mozaika małych organizacji (lub szerzej – aktorów pomocy humanitarnej), które są koordynowane w sposób niesformalizowany przez lidera rynku (w tym przypadku humanitarnego), a z drugiej strony strategia organiczna, gdzie organizacje posiadają sformalizowane porozumienia i działają w synergiczny i komplementarny sposób na rzecz osiągnięcia efektów sieci (za: Astley i Fombrun, 1983, s. 530). Opracowane warianty strategiczne powinny docelowo zmierzać w kierunku koopetycji wewnątrz sieciowej, posiadającej silne relacje współdziałania logistycznego i konkurencji jednocześnie (za: Dagnino, 2009; Dagnino i in., 2008; de Wit i Meyer, 2007, s. 247-248; Luo, 2007). Dzięki temu warianty strategiczne sieci, na drodze wewnętrznej ewolucji, mogą dążyć do przyjęcia struktury strategii koopetycji geocentrycznej lub sieciowej, co wymagałoby jednak uprzedniego wdrożenia proponowanych strategii w sektorze humanitarnym.

Zgodnie z postulowaną prakseologiczną teorią sprawnego działania polimorficzna struktura wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego powinna zostać poddana ocenie sprawności, co jest przedmiotem rozważań kolejnego podrozdziału.

5.4. Ocena sprawności wariantów strategicznych sieci

Na podstawie przyjętych założeń dotyczących rozumienia sprawności zaprezentowanych w podrozdziale 2.3 sprawność traktowana jest jako prakseologiczna zdolność do realizacji postulatów strategii (tj. dostarczania dóbr pomocowych oraz zapewnienia możliwości dostarczania tych dóbr) w sposób skuteczny, staranny, dokładny, poprawny i ekonomicznie opłacalny⁵. Do oceny sprawności wariantów strategicznych

⁵ Takie rozumienie sprawności odpowiada postulatowi J. Szołtyśka (2010a, s. 15), iż sprawność w logistyce dotyczy wymaganego i pożądanego poziomu określonych przejawów działalności logistycznej. Przez to sprawność wiąże się z odpowiednim poziomem synchronizacji i rytmiczności procesów logistycznych.

sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych wykorzystano metodę delficką. Analiza ta stanowi drugi etap badania tą metodą (zob. punkt 3.2.2 oraz podrozdział 3.3), przy czym intencją autora w niniejszym etapie nie było dążenie do uzyskania tożsamych opinii ekspertów (tj. zgodności opinii weryfikowanej statystycznie), lecz zaprezentowanie mozaiki możliwości strategicznego rozwoju sieci. W procedurze oceny sprawności wykorzystano wszystkie kroki metody delfickiej poza dążeniem do uzyskania jednorodnej opinii (tj. realizacji kolejnych rund badania dla uzyskania zgodności), przez co ta część badania jest bardziej zbliżona do ogólniejszej w swojej postaci metody eksperckiej. Analiza statystyczna wyników pozwoli na ich interpretację i refleksję nad polimorfizmem wariantów strategicznych ujętych w behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego.

Zgodnie z przyjętą metodyką badania metodą delficką ocena sprawności wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych bazowała na czterech kryteriach według M. Lisińskiego i M. Szaruckiego (2011), tj. kryteriach kompletności, wewnętrznej spójności, wzajemnej rozłączności oraz szansy wdrożenia. Dodatkowo eksperci mieli możliwość uszeregowania wariantów strategicznych według preferencji wariantów optymalnych do wdrożenia. Eksperti oceniali warianty zidentyfikowane w podrozdziale 5.2, czyli: strategię wykorzystania potencjału logistycznego sieci (wariant 1, strategia maksimum), strategię umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci (wariant 2, strategia środkowa), strategię prywatyzacji procesów logistycznych w sieci (wariant 3, strategia środkowa), strategię upaństwowienia procesów logistycznych w sieci (wariant 4, strategia środkowa), strategię autarkii aktorów humanitarnych w sieci (wariant 5, strategia minimum).

Odpowiedzi, które uzyskano od ekspertów uczestniczących w badaniu metodą delficką w odniesieniu do kryteriów kompletności, wewnętrznej spójności oraz wzajemnej rozłączności⁶, są pomiarami na skali nominalnej dychotomicznej. W każdym z kryteriów zaprezentowano po pięć wariantów strategicznych z dwiema możliwymi odpowiedziami dla wskazanych kryteriów, tj. występowania lub niewystępowania. Do oceny zgodności opinii ekspertów w każdym z trzech kryteriów wykorzystany został współczynnik dyspersji względnej klasyfikacji h_j , odrębnie dla każdego z wariantów strategicznych, w każdym z trzech dychotomicznych kryteriów (h_{jk1} , h_{jk2} , h_{jk3}). Zbiorcze wyniki zostały zaprezentowane w tab. 5.7.

W przypadku kryterium kompletności dwa warianty strategiczne, tj. wariant 1 (strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci) oraz wariant 2 (strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci) cechują się względną zgodnością opinii ekspertów – w obu przypadkach współczynnik dyspersji względnej klasyfikacji h_{jk1} wynosi 0,71. Jednocześnie pozostałe trzy warianty strategiczne, tj. wariant 3 (strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci), wariant 4 (strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci) oraz wariant 5 (strategia autarkii aktorów humanitarnych w sieci) przejawiają słabą zgodność opinii ekspertów z wartością współczynnika h_{jk1} równą 0,85 we wszystkich trzech wariantach.

⁶ Kryterium szansy wdrożenia zostanie omówione w dalszej części rozdziału.

Tabela 5.7. Ocena sprawności wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych według kryteriów kompletności, wewnętrznej spójności i wzajemnej rozłączności

Kryterium Wariant strategiczny	Kryterium 1: Kompletność h_{jk1}	Kryterium 2: Wewnętrzna spójność h_{jk2}	Kryterium 3: Wzajemna rozłączność h_{jk3}
Wariant 1	0,71 ⁺	0,52 ⁺	0,99 ⁻
Wariant 2	0,71 ⁺	0,28 ⁺	0,85 ⁺
Wariant 3	0,85 ⁺	0,52 ⁺	0,95 ⁻
Wariant 4	0,85 ⁺	0,28 ⁺	0,99 ⁻
Wariant 5	0,85 ⁺	0,71 ⁺	0,95 ⁺

Uwaga:

$0 < h_{jk} \leq 0,5$ – silna zgodność ekspertów

$0,5 < h_{jk} \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów

$h_{jk} > 0,8$ – słaba zgodność ekspertów

Symbol „+” przy wartości h_{jk} oznacza przewagę odpowiedzi *występuje*, podczas gdy symbol „-” oznacza przewagę odpowiedzi *nie występuje*.

Źródło: opracowanie własne.

Kompletność wariantu strategicznego oznacza uwzględnianie wszystkich istotnych kwestii strategicznych. Oznacza to, że w przypadku wariantu 1 i 2, eksperci dostrzegają symptomy pełnego obrazu wariantu strategicznego, podczas gdy warianty 3, 4 i 5 wykazują zasadnicze defekty kwestii strategicznych. Ten swoisty polimorfizm wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jest osadzony w paradygmacie sieciowym i behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego. Niemniej eksperci dostrzegają pewne mankamenty poszczególnych wariantów w kontekście kryterium kompletności, które zostały zaprezentowane w tab. 5.8.

Tabela 5.8. Uwagi dotyczące kryterium kompletności w odniesieniu do wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Wariant strategiczny	Uwagi, sugestie, spostrzeżenia ekspertów
1	2
Wariant 1	■ Zagadnienia związane ze współdziałaniem logistycznym w wymiarze międzynarodowym są niewystarczająco opisane ■ Koordynacja i synchronizacja nie rozwiązują problematyki korzystania z zasobów sieci – kontekst wzajemności, dobrowolności i „charytatywności” właścicieli zasobów logistycznych nie jest doprecyzowany ■ Rola orkiestratora sieci sugeruje rozważenie struktury sieci współdziałania logistycznego, w której może występować hub centralny bądź która może przyjąć postać sieci bezskalowej (<i>free scale network</i>) ■ Potrzeba strategii finansowania i komunikacji między podmiotami międzynarodowymi i międzyrządowymi

1	2
Wariant 2	■ Zagadnienia związane z przepływami informacji w sieci i komunikacją są niewystarczająco opisane, tj. brakuje m.in. wspólnej platformy wymiany informacji ■ Potrzeba strategii komunikacji podmiotów międzynarodowych i międzyrządowych
Wariant 3	■ Zagadnienia związane ze współdziałaniem logistycznym nie uwzględniają wymiaru międzynarodowego ■ Istnieje duża koncentracja na optymalizacji wyłącznie wybranych procesów logistycznych (głównie magazynowo-transportowych) podczas fazy pomocy doraźnej, co wskazuje na niską przydatność w fazach prewencji i rekonstrukcji logistyki humanitarnej ■ Potrzeba strategii komunikacji podmiotów międzynarodowych i międzyrządowych
Wariant 4	■ Zagadnienia związane ze współdziałaniem logistycznym nie uwzględniają wymiaru międzynarodowego ■ Potrzeba istnienia ponadgranicznej współpracy jednostek administracji publicznej w postaci międzynarodowej współpracy na poziomie państwowym (współpraca międzyrządowa) ■ Potrzeba strategii zapewnienia zgodności (<i>compliance strategy</i>) mającej na celu łagodzenie działań korupcyjnych oraz strategii komunikacji podmiotów międzynarodowych i międzyrządowych
Wariant 5	■ Zagadnienia związane ze współdziałaniem logistycznym nie uwzględniają wymiaru międzynarodowego ■ Brak koordynacji i integracji celów oraz działań pomocowych podczas kryzysów humanitarnych ■ Strategia autarkii jest oksymoronem sugerującym funkcjonowanie jako „antysieć” ■ Wariant 5 mówi o samowystarczalności aktorów pomocy humanitarnej, co może sugerować silny związek z wariantem dotyczącym prywatyzacji procesów logistycznych ■ Orkiestratorem sieci jest organizacja humanitarna, co sugeruje związek z wariantem dotyczącym umiędzynarodowienia procesów logistycznych (zwłaszcza gdy organizacja humanitarna jest organizacją międzynarodową) ■ Potrzeba strategii finansowania i komunikacji między podmiotami międzynarodowymi i międzyrządowymi

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęty nurt badań nad sprawnością wariantów strategicznych oraz rozpatrywanie zjawiska współdziałania logistycznego w paradygmacie sieciowym determinują potrzebę oceny wewnętrznej spójności zaproponowanych wariantów. Heterogeniczny charakter badanej sieci cechujący się polimorfizmem sposobów realizacji działań pomocowych pozwolił przyjąć, że wewnętrzna spójność wariantu strategicznego rozumiana jest jako racjonalne ukierunkowanie danego wariantu i brak sprzeczności z tożsamością sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (zob. rozdział 4) i zasadami humanitaryzmu (za: ICRC, 2015). W przypadku tego dychotomicznego kryterium sprawności eksperci są bardziej zgodni. Dwa warianty strategiczne, tj. wariant 2 (strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci) oraz 4 (strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci) cechują się silną zgodnością ekspertów (h_{jk2} wynosi 0,28 w obu przypadkach). Implikuje to ukierunkowanie

rozważań na rzecz rozpatrywania obu wariantów strategicznych jako spójnych w perspektywie behawioralnego nurtu zarządzania strategicznego. Z kolei wariant 1 (strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci, h_{jk2} wynosi 0,52), wariant 3 (strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci, h_{jk2} wynosi 0,52) oraz wariant 5 (strategia autarkii aktorów humanitarnych w sieci, h_{jk2} wynosi 0,71) przejawiają się względną zgodnością opinii ekspertów uczestniczących w badaniu. Innymi słowy, eksperci dostrzegają spójność wskazanych trzech wariantów strategicznych, przy czym równocześnie identyfikują mankamenty. Podobnie jak w przypadku kryterium kompletności, tak w kryterium wewnętrznej spójności eksperci podkreślają pewne mankamenty, które zostały zaprezentowane w tab. 5.9.

Tabela 5.9. Uwagi dotyczące kryterium wewnętrznej spójności w odniesieniu do wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Wariant strategiczny	Uwagi, sugestie, spostrzeżenia ekspertów
Wariant 1	- W swojej konstrukcji wariant 1 jest najbliższy idei strategii sieci emergentnej, oddolnej, przy spełnieniu określonych warunków - Zagadnienia związane z własnością internetowej platformy wymiany informacji (SaaS) nie są dostatecznie wyjaśnione. Jeśli własność będzie osadzona w wymiarze międzynarodowym, to wówczas wariant jest mocno skorelowany z wariantem 2. Problematiczne są również kwestia wysokich kosztów platformy, wrażliwości danych, prywatności użytkowników, jak i strategicznego użycia danych do celów innych niż wskazane. Potrzeba zaangażowania agencji regulującej (regulatora) - Różnice między wariantem 1 a 5 powinny być bardziej uwypuklone
Wariant 2	W swojej konstrukcji wariant 2 wskazuje na eksploatację sieci stworzonej przez organizację międzynarodową poprzez wykorzystanie jej zasięgu i skali działania
Wariant 3	- Zagadnienia dominacji dążenia do optymalizacji kosztów przez firmy prywatne w odniesieniu do potrzeby ratowania życia i zdrowia poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego nie są wystarczająco wyjaśnione - Problematyka identyfikacji przyczyn i chęci zaangażowania firm prywatnych do stworzenia sieci współdziałania logistycznego
Wariant 4	Zarządzanie siecią przez jednostki administracji publicznej wskazuje na zarządzanie odgórne, projektowe, a nie na aplikację strategii sieci współdziałania logistycznego
Wariant 5	- W swojej konstrukcji wariant 5 promuje rywalizację i marnotrawstwo zasobów - Problematyka wewnętrznej spójności sieci jest niemożliwa w przypadku sieci autarkicznej - Różnice między wariantem 1 a 5 powinny być bardziej uwypuklone

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie z dychotomicznych kryteriów oceny sprawności wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych to kryterium wzajemnej rozłączności. Apriorycznie zakłada brak możliwości realizacji jednego z czterech pozostałych wariantów strategicznych w przypadku aprobaty dla danego wariantu. Kryterium to przyjmuje ontologicznie wyłączność w możliwości realizacji wybranego wariantu strategicznego, a wyklucza polimorfizm decyzyjny i wielowa-

riantowość w rozwoju sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, czyli relacja rozłączności jest relacją symetryczną. Niekwiwalentność wariantów strategicznych jest dostrzegalna w ocenie ekspertów, gdzie żaden z wariantów nie cechuje się zgodnością opinii (h_{jk3} między 0,85 i 0,99 we wszystkich wariantach). Oznacza to, że eksperci dostrzegają możliwość równoważnego realizowania kilku wariantów strategicznych jednocześnie. W tabeli 5.10 zaprezentowano uzupełniające warianty wskazane przez ekspertów pod względem procentowego udziału odpowiedzi dotyczącej danego wariantu w stosunku do całkowitej liczby ekspertów. Z analizy i interpretacji wyników statystycznych wyłączono wariant 1, stanowiący strategię maksimum (strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci), która zawiera paralelnie założenia i rozwiązania pozostałych wariantów strategicznych (zob. wizualizację wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych na rys. 5.1 w podrozdziale 5.2)⁷.

Tabela 5.10. Uzupełniające warianty strategiczne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Warianty strategiczne Warianty uzupełniające	Wariant 2	Wariant 3	Wariant 4	Wariant 5
Wariant 2	–	15%	23%	8%
Wariant 3	23%	–	38%	23%
Wariant 4	15%	31%	–	23%
Wariant 5	8%	23%	23%	–

Źródło: opracowanie własne.

Porównania wariantów strategicznych emblematycznie pozwalają dostrzec polimorfizm sposobów współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w sieci. Ambicją tych porównań jest wyeksponowanie różnorodnych konfiguracji wariantów strategicznych, które mogą być rekomendowane do wdrożenia w paralelnych układach. Osadzenie rozważań w behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego kreuje sieć złożoną z immanentnych, międzyorganizacyjnych relacji logistycznych związanych z dostarczaniem dóbr pomocowych adekwatnych dla społeczności poszkodowanych podczas kryzysów humanitarnych. Ten swoisty pluralizm i wielowa-

⁷ Możliwość zaproponowania uzupełniającej strategii dla wariantu 1 została jednakże uwzględniona w kwestionariuszu ankiety wykorzystanym podczas drugiego etapu badania metodą delficką (zob. podrozdział 3.3 oraz Załącznik 3). Wyniki wskazują, że dla 31% ekspertów wariantami uzupełniającymi dla wariantu 1 są warianty: 2 (strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci), 3 (strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci) oraz 4 (strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci), natomiast dla 15% jest to wariant 5 (strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci). Ponadto dostrzeżono odwrotną zależność mówiącą o uzupełniającej roli wariantu 1 dla wariantu 4 (46%), 3 (38%), 2 (23%) oraz 5 (15%).

riantowość strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych multiplikują możliwości różnorodnych opcji strategicznych w optyce przyjętych wytycznych do formułowania strategii tej sieci (czyli na kanwie modelu idealizacyjnego). Głównym kryterium różnicującym poszczególne warianty strategiczne jest typ podmiotu odpowiedzialnego za orkiestrowanie w sieci, a przy tym ukierunkowanego na integrację i synchronizację procesów magazynowych i transportowych podczas działań dystrybucyjnych, przy czym nie należy zapominać o sposobach i podmiotach odpowiedzialnych za strumienie informacyjne. Eksperti uczestniczący w badaniu metodą delficką mają jednak pewne zastrzeżenia i sugerują, iż typ podmiotu może być niewystarczającym kryterium do identyfikacji rozłączności wariantów strategicznych. Jednocześnie podkreślają, że rozłączności strategii można zaradzić poprzez przyjęcie odmiennej optyki uwzględniającej kontekst czasowy i/lub miejsca wystąpienia kryzysu humanitarnego, jeśli obejmuje on duży obszar.

W tak rozpatrywanym zjawisku eksperci uczestniczący w badaniu wskazują, że dla wariantu 2 (strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci) wariantami uzupełniającymi są warianty: 3 (strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci, 23% wskazań), 4 (strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci, 15%) oraz 5 (strategia autarkii aktorów humanitarnych w sieci, 8%). Oznacza to, że dla co czwartego eksperta kwestia umiędzynarodowienia łączy się z prywatyzacją procesów logistycznych, natomiast dla co szóstego – z ich upaństwowieniem. Zakres przedmiotowy pomocy humanitarnej jest mocno zdywersyfikowany, uzależniony od miejsca i rodzaju kryzysu humanitarnego, zaangażowanych aktorów pomocy humanitarnej oraz uwarunkowań społeczno-gospodarczych, instytucjonalnych i infrastrukturalnych. Tłumaczy to *explicite* przyjęcie dwóch, zgoła odmiennych, wariantów strategicznych jako uzupełniających dla działań internacjonalizujących współdziałanie logistyczne w sieci. Kierunek ten jest także zgodny z przyjętą metodyką formułowania wariantów strategicznych (zob. wizualizację wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych na rys. 5.1 w podrozdziale 5.2), w której wariant strategii umiędzynarodowienia (wariant 2) przenika warianty uwzględniające prywatyzację (wariant 3) i upaństwowienie (wariant 4) procesów logistycznych w sieci. Z kolei interesująca poznawczo jest sugestia wariantu 5 jako uzupełniającego dla wariantu 2. Autarkia aktorów pomocy humanitarnej w sieci, przejawiająca się mocną niezależnością tych aktorów oraz brakiem ustrukturyzowania, jest strategią minimum, nieznacznie wykraczającą poza rdzeń sieci współdziałania logistycznego (tj. stanowi najmniej sformalizowaną postać modelu optymalizacyjnego). Wskazanie przez 8% ekspertów tego wariantu strategicznego jako uzupełniającego dla internacjonalizacji implikuje przemianę wariantu w kierunku wyższego poziomu niezależności aktorów pomocy humanitarnej, czyli dążącego do ograniczenia formalizacji.

Przyjęcie za jednostkę analizy wariantu 3 (strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci) eksponuje odmienne kierunki rozważań dotyczące sugerowanych przez ekspertów uzupełniających wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Opinie ekspertów związane z uzupełniającymi

wariantami dla wariantu 3 kształtują się następująco: wariant 4 (strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci, 31% wskazań), wariant 5 (strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci, 23%) oraz wariant 2 (strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci, 15%). Tym samym w optyce prywatyzacji procesów logistycznych co trzeci ekspert oczekuje paralelnie upaństwowienia tych procesów (lub części z nich), co implikuje eksplorację koncepcji partnerstwa publiczno-prywatnego w procesach magazynowych i transportowych podczas działań dystrybucyjnych w sytuacji kryzysów humanitarnych (kwestię tą zasygnalizowano w: Jagoda i Marcinkowski, 2022). Rozległość problematyki współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w sieci dowodzi wykraczania poza ortodoksyjne rozumienie zarządzania na rzecz ujęć heterodoksyjnych, do których zaliczyć można m.in. paradygmat sieciowy czy behawioralny nurt zarządzania strategicznego. Zatem tematyka strategii, która pierwotnie przypisana jest do paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalno-systemowego, umożliwia adaptację paradygmatu symboliczno-interpretatywnego. Partnerstwo publiczno-prywatne stanowi jeden z wielu polimorficznych wariantów strategicznych badanej sieci, w której dychotomie wariantów rekomendowanych do wdrożenia są nader widoczne. Dla wariantu 3 uzupełniającą jest także strategia autarkii aktorów humanitarnych (wariant 5) według co czwartego eksperta. Interpretacja jest zbieżna z wnioskami w odniesieniu do poprzednio rozpatrywanego wariantu 2, przy czym skala wskazań jest trzykrotnie wyższa. Oznacza to, że w przypadku obrania strategii prywatyzacji procesów logistycznych w sieci istnieje alternatywne oczekiwanie dla wzrostu poziomu niezależności aktorów pomocy humanitarnej, czyli zmniejszenia poziomu formalizacji, co ukierunkowuje na nowe obszary badań cechujące się osadzeniem w ortodoksyjnych nurtach ekonomii. Taki dystopijny obraz sieci współdziałania logistycznego nie jest bynajmniej pozbawiony filozoficznej refleksji wnoszącej interesujący poznawczo wkład w rozważania nad istotą badanej sieci. Niemniej perspektywa ta wykracza znacznie poza nurt badań przyjęty w monografii. Ostatnim z wariantów strategii uzupełniających dla wariantu 3 jest wariant ukierunkowany na umiędzynarodowienie procesów logistycznych w sieci (wariant 2), który został wskazany przez co szóstego eksperta. Optyka internacjonalizacji działań logistycznych jest efektem dynamicznego rozwoju idei humanitarnej od końca XX wieku, przez co współrealizacja obu wariantów strategicznych nie powinna budzić zastrzeżeń. Dywagacje w tym aspekcie mogą dotyczyć m.in. położenia nacisku na preferencje udziału poszczególnych wariantów strategii rekomendowanych do wdrożenia. Ukierunkowanie na prywatyzację procesów logistycznych implikuje internacjonalizację u co szóstego eksperta. Z kolei koncentracja na umiędzynarodowieniu tych procesów implikuje prywatyzację u co czwartego eksperta. Ta swoista współzależność i polimorfizm dychotomicznie analizowanych wariantów strategicznych (2 i 3) pozwalają skonstatować, że prywatyzacja procesów logistycznych, będąca środkowym stadium formalizacji, cieszy się większym zainteresowaniem ekspertów uczestniczących w badaniu.

W optyce wariantu 4 (strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci), wariantami uzupełniającymi są wariant 3 (strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci, 38% wskazań), wariant 2 (strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci, 23%) oraz wariant 5 (strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci, 23%). Oznacza to, że w przypadku obrania strategii upaństwowienia procesów logistycznych niemal czterech na dziesięciu ekspertów sugeruje towarzyszącą prywatyzację. To oczekiwanie współistnienia zgoła odmiennych wariantów strategicznych przemawia za dychotomią strategii współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych wymagającą partnerstwa publiczno-prywatnego. Nacisk na strategię upaństwowienia procesów logistycznych implikuje wyższy poziom oczekiwań w zakresie ich prywatyzacji (38%) niż w odwrotnym przypadku, kiedy w preferencji prywatyzacji procesów logistycznych oczekuje się równolegle ich upaństwowienia (31%). Wobec tego można stwierdzić, że zaufanie do jednostek administracji publicznej w zakresie realizacji procesów magazynowych i transportowych podczas dystrybucji dóbr pomocowych jest na niższym poziomie niż zaufanie do sektora prywatnego i usługodawców logistycznych. Nie oznacza to bynajmniej, że istnieje uniwersalna i użyteczna strategia, która powinna być rekomendowana niezależnie od miejsca i rodzaju kryzysu humanitarnego. Potrzebne są bowiem badania nad operacjonalizacją współdziałania aktorów pomocy humanitarnej w zależności od obranej strategii współdziałania logistycznego w sieci. Analogicznie, w przypadku obrania strategii upaństwowienia procesów logistycznych niemal co czwarty ekspert wskazał równoległą realizowaną strategię umiędzynarodowienia tych procesów, a także autarkii aktorów pomocy humanitarnej. Łączne realizowanie strategii upaństwowienia i internacjonalizacji wpisuje się w występującą w sektorze humanitarnym koncepcję transgranicznej i ponadnarodowej współpracy jednostek administracji publicznej z organizacjami międzyrządowymi (szerzej np. w: Cozzolino, 2012, s. 20; Jahre, 2017). Koncepcja ta zakłada wykorzystanie potencjału i zasobów organizacji międzyrządowych razem z wiedzą i kompetencjami jednostek administracji publicznej w warunkach występowania kryzysu humanitarnego. Wspomniane dwa warianty strategiczne są zatem komplementarne wobec siebie, czego egemplifikacją mogą być klastry humanitarne omówione przez M. Jahre i L. Jensen (2020) czy A. Cozzolino (2012, s. 20), a przedstawione w podrozdziale 3.3, mimo że dotyczą sfery zaopatrzeniowej, a nie dystrybucyjnej humanitarnego łańcucha dostaw. Ostatni z wariantów uzupełniających dla strategii upaństwowienia procesów logistycznych w sieci to wariant autarkii aktorów pomocy humanitarnej, który został wskazany przez co czwartego eksperta uczestniczącego w badaniu. Niezależność aktorów pomocy humanitarnej w optyce współdziałania logistycznego w ramach dominującej roli jednostek administracji publicznej wskazuje na ekwiwalentność wobec przyjęcia optyki strategii prywatyzacji procesów logistycznych (w obu przypadkach 23% wskazań ekspertów). Zasadnicza różnica polega na tym, że w przypadku strategii upaństwowienia tych procesów aktorzy pomocy humanitarnej będą zmuszeni do negocjowania działań logistycznych niemal wyłącznie z różnorodnymi jednostkami administracji publicznej, tj. funkcjonu-

jącymi w sposób zarówno zdemokratyzowany, jak i autorytarny⁸, co jest jedną z cech sektora humanitarnego. Natomiast wątpliwe jest, by mogła zaistnieć pełna prywatyzacja procesów logistycznych, zwłaszcza że działania dystrybucyjne na miejscu wystąpienia kryzysu humanitarnego wymagają bi- i multilateralnych porozumień różnych grup aktorów pomocy humanitarnej.

Ostatni z wariantów strategicznych, czyli strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci (wariant 5), jest propozycją strategii najmniej usieciowionej, mocno zindywidualizowanej, zdecentralizowanej i o najniższym stopniu formalizacji. Każda propozycja wariantu uzupełniającego skutkuje *de facto* porzuceniem sedna wariantu 5 na rzecz polimorfizmu strategii ukierunkowanej na trzy pozostałe opcje, tj. umiędzynarodowienie, prywatyzację lub upaństwowienie. Wariant 5 można uznać za przykład antysieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, w którym aktorów pomocy humanitarnej traktuje się jako autonomicznych i samowystarczalnych, co pozornie może sugerować prywatyzację procesów logistycznych w sieci. Kierunki sugestii ekspertów uczestniczących w badaniu prezentują się następująco: wariant 3 (strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci, 23% wskazań), wariant 4 (strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci, 23%) oraz wariant 2 (strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci, 8%). W optyce strategii autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci co czwarty ekspert wskazuje jako uzupełniającą prywatyzację oraz internacjonalizację procesów logistycznych. Zatem przyjmując za jednostkę analizy wariant najbardziej zindywidualizowany i najmniej sformalizowany, cechujący się nieznacznym usieciowieniem, eksperci dostrzegają zasadność poszerzenia założeń strategii, której polimorfizm wariantów jest w tym przypadku nader widoczny. Z jednej strony jest to bowiem przyjęcie strategii uwzględniającej szeroką rolę integrującą i synchronizującą usługodawców logistycznych w działaniach dystrybucyjnych podczas kryzysów humanitarnych, z drugiej zaś ukierunkowanie na orkiestrującą rolę jednostek administracji publicznej. Przyjęcie obu wariantów uzupełniających, niezależnie od tego, czy z osobna, czy paralelnie, implikuje kreację zupełnie nowego wariantu strategicznego, kładącego większy nacisk na jeden z dwóch dychotomicznych obszarów, tj. prywatyzacji lub upaństwowienia. Nawet pozostając przy immanentnej roli autarkii w strategii sieci współdziałania logistycznego, dostrzega się konieczność ukierunkowania na polimorfizm strategii wykraczający *stricte* poza autonomię aktorów pomocy humanitarnej. Analogiczna sytuacja jest w przypadku obrania strategii umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci jako uzupełniającej do autarkii aktorów pomocy humanitarnej. Internacjonalizacja, która zawiera komponenty prywatyzacji i upaństwowienia, cechuje się większym poziomem złożoności w realizacji procesów logistycznych, co znajduje odzwierciedlenie w wizualizacji wariantów strategicznych (rys. 5.1 w podrozdziale 5.2). Refleksja nad obszarem zagadnień poszerzających autarkię aktorów pomocy humanitarnej wymaga przyję-

⁸ Zagadnienia te zostały bliżej omówione podczas charakterystyki wyzwań logistycznych organizacji humanitarnych (zob. punkt 1.3.2) oraz różnic w humanitaryzmie klasycznym i współczesnym (zob. punkt 1.1.1).

cia perspektywy badawczej uwzględniającej wymiar operacyjny i taktyczny działań dystrybucyjnych, co zasadniczo wykracza poza główny trzon monografii.

Odrębny sposób analizy statystycznej (zob. podrozdział 3.3) obrano dla ostatniego, czwartego kryterium oceny sprawności, w którym eksperci uczestniczący w badaniu oceniali szansę wdrożenia wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Do kryterium szansy wdrożenia mierzonego na skali porządkowej ciągłej (0-100%) zastosowano miary położenia i zmienności tożsame z pierwszym etapem badania metodą delficką, tj. medianę Me_j , rozstęp kwartylny IQR_j , dominantę D_j , odchylenie standardowe σ_j oraz współczynnik zmienności V_j . Zbiorne wyniki zostały zaprezentowane w tab. 5.11.

Tabela 5.11. Ocena sprawności wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych według kryterium szansy wdrożenia

Wariant	Mediana Me_j	Kwartył 1 Q_{1j}	Kwartył 3 Q_{3j}	Rozstęp kwartylny IQR_j	Dominanta D_j	Średnia arytmetyczna $\bar{x}_j$	Odchylenie standardowe σ_j	Współczynnik zmienności V_j
Wariant 1	60%	50%	60%	0,1	60%	52%	23%	0,45
Wariant 2	60%	40%	70%	0,3	70%	55%	21%	0,38
Wariant 3	60%	40%	80%	0,4	60%	59%	28%	0,47
Wariant 4	70%	40%	80%	0,4	20%	60%	28%	0,48
Wariant 5	60%	50%	85%	0,35	100%	64%	26%	0,40

Uwaga: Dopuszczalne wartości wskazujące na zgodność opinii ekspertów:

- Mediana:
 - $0 < Me_j \leq 0,5$ – silna zgodność ekspertów
 - $0,5 < Me_j \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów
 - $Me_j > 0,8$ – słaba zgodność ekspertów
- Rozstęp kwartylny: $IQR_j \leq 0,2$
- Odchylenie standardowe: $\sigma_j < 30\%$
- Współczynnik zmienności:
 - $0 < V_j \leq 0,5$ – silna zgodność ekspertów
 - $0,5 < V_j \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów
 - $V_j > 0,8$ – słaba zgodność ekspertów

Źródło: opracowanie własne.

Eksperti są względnie zgodni, że wszystkie pięć wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych ma szanse wdrożenia w praktyce (mediana Me_j w granicach 60-70%). Jednocześnie najsilniejsza zgoda, w opinii ekspertów, występuje w przypadku wariantu 1 (strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci), jeśli zgodność mierzymy poziomem rozstępu kwartylnego (IQR_{j1} równy 0,1). W przypadku tego wariantu strategicznego opinie były najmniej zróżnicowane, wynoszące średnio 52% (mediana Me_{j1} równa 60%). Pozostałe cztery warianty cechują się większym zróżnicowaniem rozstępu kwartylnego, a tym samym różnorodnością opinii ekspertów, tj. kolejno wariant 2 (strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci, IQR_{j2} równy 0,3), wariant 5 (strategia

autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci, IQR_{j5} równy 0,35) oraz wariant 3 i 4 (strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci oraz strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci, $IQR_{j3,4}$ równy 0,4).

W ujęciu najczęściej wskazywanej odpowiedzi najwyższy poziom zgodności wystąpił w przypadku wariantu 5, średni poziom zgodności w wariancie 1, wariancie 2 oraz wariancie 3, natomiast najniższy w przypadku wariantu 4. Wykorzystanie dominanty D_j jako miary zgodności opinii pozwala zidentyfikować dominujące opinie ekspertów uczestniczących w badaniu.

Miarą uzupełniającą interpretację wartości średniej jest odchylenie standardowe σ_j , które pozwala ocenić zakres rozrzutu opinii ekspertów wokół średniej arytmetycznej $\bar{x}_j$, dając możliwość oceny zgodności opinii. Przyjęcie poziomu σ_j mniejszego niż 30% (zob. Załącznik 3) wskazuje, że wszystkie pięć wariantów strategicznych cechuje się zgodnością opinii ekspertów uczestniczących w badaniu metodą delficką (σ_j w granicach 21% – 28%). Tym samym kryterium szansy wdrożenia jest ocenione jednorodnie, przy czym wymaga addytywnej interpretacji, bazując na najbardziej istotnej mierze, tj. współczynniku zmienności V_j . We wszystkich pięciu wariantach strategicznych poziom ten wynosi poniżej 0,5 (oscyluje w granicach 0,38-0,48), co zasadniczo pozwala skonstatować silną zgodność opinii ekspertów w zakresie kryterium szansy wdrożenia każdego z wariantów.

Wartości średniej arytmetycznej pozwalają uszeregować szanse realizacji każdego wariantu strategicznego na przeciętnym poziomie, kolejno w ramach wariantu 5 (64%), 4 (60%), 3 (59%), 2 (55%) i 1 (52%). W związku z małą liczebnością zbiorowości (13 ekspertów uczestniczących w drugim etapie badania metodą delficką) bardziej trafną miarą do interpretacji jest mediana. Wynika z niej, że największą, 70-procentową szansą wdrożenia wariantu strategicznego cechuje się wariant 4 (strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci), natomiast pozostałe warianty mają 60% szans na realizację. W perspektywie prowadzonych rozważań, przyjętych miar zgodności opinii ekspertów oraz analiz statystycznych można stwierdzić, że zdaniem ekspertów, znajdujące się na niższym stopniu formalizacji wariant 4 oraz wariant 5 mają największą szansę powodzenia w kontekście strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, bazując na behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego. Z kolei wariantem o najmniejszej szansie wdrożenia jest wariant 1, z założenia najbardziej sformalizowany, cechujący się najwyższym poziomem zgodności wśród ekspertów w danym kryterium oceny sprawności.

Wśród uwag i spostrzeżeń ekspertów dotyczących kryterium szansy wdrożenia wariantów strategicznych zawarto uwagi o charakterze ogólnym, które w istocie powielają uwagi dotyczące poprzednich kryteriów, jak i uwagi bardziej szczegółowe, wyjaśniające przyznanie takiej, a nie innej oceny w tym kryterium. Tym samym wśród uwag pojawiło się zastrzeżenie, że szanse powodzenia danego wariantu strategicznego zależą od wielu różnorodnych czynników, które nie zostały zawarte w opisie strategii. Wśród nich wyróżnić można m.in. strukturę sieci, czyli gęstość, centralność, klastrowość, bezskalowość (*free scale*), a także problematykę liczby aktorów pomocy

humanitarnej w sieci, rodzaju kryzysów humanitarnych, w których sieć bierze udział, rodzaju spoiwa sieci, czyli relacji, zaufania, norm społecznych, wyznawanych wartości itp., które są czynnikami w większości omówionymi w badaniu tożsamości sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (zob. rozdział 4). Specyfika badanej sieci, jej heterogeniczny charakter, wielopodmiotowość oraz ulotność są zasadniczymi utrudnieniami w aplikacji metod badania struktury sieci (np. poprzez wykorzystanie metodyki SNA). Stąd też zagadnienia te nie stanowiły trzonu badań nad strategią sieci współdziałania logistycznego i ukierunkowały rozważania na nurt behawioralny zarządzania strategicznego. Innym z czynników, na które zwrócili uwagę eksperci, jest również zastosowanie nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych. W świetle tych rozważań zasadne jest zaprezentowanie opinii jednego z ekspertów, który podkreślił, iż najmniejsze szanse wdrożenia ma wariant 1 (strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci) oraz 5 (strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci). Wariant 1, w którym orkiestratorem jest sieć, wymaga wykształcenia dodatkowych struktur i mechanizmów pozwalających zarządzać siecią w myśl zasad zarządzania, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Istotne jest także podkreślenie, że wśród ekspertów panuje zgoda odnośnie do roli państwa jako orkiestratora sieci z powodu posiadania struktur i gotowych rozwiązań, które mogą wymusić współdziałanie na pewnych grupach podmiotów (np. spółkach skarbu państwa). Ekspertci podkreślają także, że procentowe określenie szans wdrożenia danego wariantu strategicznego jest uzależnione od miejsca i rodzaju kryzysu humanitarnego, co koresponduje z konstatacją, że niemożliwe jest wypracowanie uniwersalnej i utylitarnej strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.

Wieńczącym etapem oceny sprawności wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych było uporządkowanie wariantów według preferencji ekspertów uczestniczących w badaniu metodą delficką. Do oceny opinii wykorzystano współczynnik konkordancji Kendala i Smitha (W). Otrzymane odpowiedzi ekspertów są preferencjami uzyskanymi na skali porządkowej stopniowej, gdzie eksperci nadawali rangi poszczególnym wariantom strategicznym według skali od 1 (najbardziej preferowana) do 5 (najmniej preferowana). Wyniki analizy statystycznej rangowania preferencji zostały zaprezentowane w tab. 5.12.

Współczynnik konkordancji W przyjął wartość 0,28, co wskazuje na słabą zgodność opinii ekspertów w zakresie preferencji wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych oczekiwanych do wdrożenia. Mimo to dostrzegalne są klarowne preferencje ekspertów. Przyjęta metodyka interpretacji współczynnika konkordancji Kendala i Smitha wymaga oceny jego istotności poprzez rozpatrzenie hipotezy zerowej (H_0), mówiącej o braku zgodności wśród opinii ekspertów. Z tablic rozkładu χ^2 , dla przyjętego w badaniu poziomu istotności $\alpha = 0,01$ oraz czterech stopni swobody ($k - 1 = 4$)⁹, wartość krytyczna wynosi 13,28. Obliczona

⁹ W przypadku rangowania preferencji wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych stopnie swobody równają się liczbie proponowanych wariantów. Skoro liczba wariantów strategicznych k równa jest 5, to zgodnie z metodyką interpretacji wyników występują cztery stopnie swobody $k - 1 = 4$.

Tabela 5.12. Preferencje wyboru wariantu strategicznego sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych oczekiwanego do wdrożenia

Wyszczególnienie	Warianty strategiczne				
	wariant 1	wariant 2	wariant 3	wariant 4	wariant 5
Ekspert 1	1	2	3	5	4
Ekspert 2	1	2	4	5	3
Ekspert 3	1	3	4	2	5
Ekspert 4	3	1	2	5	4
Ekspert 5	1	4	2	3	5
Ekspert 6	1	2	4	5	3
Ekspert 7	1	2	3	5	4
Ekspert 8	5	4	1	3	2
Ekspert 9	1	3	5	2	4
Ekspert 10	3	2	4	1	5
Ekspert 11	1	2	4	5	3
Ekspert 12	3	2	1	4	5
Ekspert 13	3	4	1	2	5
Suma rang Σ	25	33	38	47	52
Łączne rangi (według sumy rang)	1	2	3	4	5
Przeciętna ranga preferencji $\bar{x}$	39				
Parametr S	466				
Współczynnik konkordancji W	0,28				
Statystyka χ^2	14,34				

Uwaga: Kolejność ekspertów jest przypadkowa. Zgodność opinii ekspertów jest badana współczynnikiem konkordancji Kendala i Smitha, w którym wartość współczynnika W oznacza:

$0 < W \leq 0,5$ – słabą zgodność ekspertów

$0,5 < W \leq 0,8$ – względną zgodność ekspertów

$W > 0,8$ – silną zgodność ekspertów

Źródło: opracowanie własne.

statystyka χ^2 równa 14,34 przekracza wartość odczytaną z tablic, co pozwala odrzucić postawioną hipotezę. W efekcie należy poddać weryfikacji hipotezę alternatywną (H_1), potwierdzającą zgodność opinii ekspertów. W związku z tym, że obliczona statystyka χ^2 przekracza wartość krytyczną przy poziomie istotności $\alpha = 0,01$ oraz czterech stopniach swobody, należy pozytywnie zweryfikować hipotezę alternatywną. Oznacza to, że odpowiedzi ekspertów nie są przypadkowe i są oni zgodni w swoich opiniach dotyczących preferencji wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (mimo słabego poziomu zgodności według współczynnika konkordancji W).

W związku z tym można dokonać ostatecznego uporządkowania wariantów strategicznych według preferencji ekspertów. Uporządkowanie wynika z rang (preferencji) nadanych poszczególnym wariantom. Najbardziej preferowany jest wariant 1, czyli wykorzystanie potencjału logistycznego sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (strategia maksimum). W dalszej kolejności znajduje się wariant 2, tj. strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa). Na trzecim miejscu znalazł się wariant 3, czyli strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa), a na miejscu czwartym wariant 4, tj. strategia upaństwowienia procesów logistycznych (strategia środkowa). Najniższym poziomem preferencji wśród ekspertów cechuje się wariant 5, którym jest strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci (strategia minimum).

Eksperti uczestniczący w badaniu metodą delficką przedstawili także swoje uwagi i spostrzeżenia dotyczące całego drugiego etapu badania, tj. oceny sformułowanych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Wśród części z nich pojawiły się wątpliwości dotyczące szczególności opisu wariantów strategicznych, jak i wyjaśnienia przyjętych kryteriów oceny. Największe zastrzeżenia wśród jednego z ekspertów budzą wyznaczniki wariantów strategicznych w postaci orkiestratorów sieci oraz koncentracja na behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego z osadzeniem prowadzonych rozważań na procesach i strukturach poznawczych. Z jednej strony wskazano na brak celu strategii (oraz wariantów strategicznych), do którego zmierza sieć, z drugiej zaś na deficyt w zakresie opisu kategorii kierunku i metody rozwoju sieci, które mogą łącznie stanowić opis danej strategii (oraz wariantów strategicznych).

5.5. Podsumowanie

Ostatni rozdział monografii dał możliwość uporządkowania prowadzonego wywodu w obszarze subdyscyplin zarządzania strategicznego i zarządzania logistyką na kanwie wszystkich ujętych naukowych programów badawczych, tj. zarządzania pomocą humanitarną, zarządzania siecią oraz zarządzania strategicznego. W efekcie opracowano rozbudowaną postać wytycznych do formułowania wariantów strategicznych badanej sieci, które wpisują się w model idealizacyjny tej sieci. Wytyczne konstruują rusztowanie dla polimorficznej struktury wariantów strategicznych, na które składają się postulaty wspólne oraz pięć odrębnych wariantów. Razem konstituują model optymalizacyjny w myśl metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji.

W związku z obraniem w postawie badawczej dążenia do neutralności aksjologicznej oraz obiektywizmu zaangażowano ekspertów do oceny opracowanych propozycji, co z jednej strony zmniejszyło ryzyko nadmiernego subiektywizmu autora monografii, a z drugiej dało możliwość uwzględnienia szerokiej perspektywy spojrzenia na formalizację logistycznego kontekstu pomocy humanitarnej. Osadzenie rozważań na paradygmacie sieciowym oraz w nurcie behawioralnym zarządzania strate-

gicznego spotkało się ze względną akceptacją ekspertów uczestniczących w badaniu, przy czym szczegółowa analiza postulowanych kryteriów sprawności wymagała bliższego doprecyzowania.

Jak zauważono w niniejszym rozdziale, sama sprawność może być oceniana według różnych kryteriów, które nie dają ostatecznego rozstrzygnięcia odnośnie do finalnej sprawności każdego z wariantów strategicznych. W prakseologicznie rozumianej sprawności istnieje jednakże możliwość adaptacji miary, która w przypadku działań logistycznych pozwala ocenić stan realizacji danego wariantu w odniesieniu do poziomu oczekiwanego (szerzej w podrozdziale 3.3, za: Oldanicka-Poczbutt, 2014). Niemniej wówczas miara ta nie wyjaśni problematyki określenia docelowego poziomu tej sprawności. Można bowiem założyć, iż wariant strategiczny jest sprawny wtedy i tylko wtedy, gdy w każdym z czterech przyjętych kryteriów osiągnięte wartości maksymalne, tj. jego spełnienie (występowanie) i pełną zgodność opinii ekspertów. Niestety taka perspektywa i metodyka badania sprawności w optyce przyjętej konstrukcji wariantów w behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego nie pozbawia badacza niezadowolenia z braku precyzyjnego pomiaru – w tym ujęciu uniwersalna miara sprawności będzie miała charakter *stricte* postulatyczny (*in imaginatore*) i wysoce subiektywny. Rzeczywisty pomiar sprawności byłby możliwy w przypadku wdrożenia któregośkolwiek wariantu strategicznego badanej sieci w praktyce albo zastosowania metod symulacyjnych i eksperymentów (za: Stańczyk-Hugiet, 2020), co wykracza znacznie poza ramy niniejszej monografii. Dlatego też autor oparł się na prakseologicznej konwencji rozumienia sprawności.

Na potrzeby niniejszego rozdziału dokonano weryfikacji teoretycznej koncepcji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Wnioski z przeprowadzonych badań z obu rozdziałów empirycznych mogą z powodzeniem rozwinąć zaprezentowane we wcześniejszych rozdziałach ustalenia teoretyczne. Autor monografii żywi nadzieję, że poddane zostaną krytycznej ocenie w środowisku naukowym, a także staną się przedmiotem twórczej polemiki z reprezentantami subdyscyplin zarządzania strategicznego i zarządzania logistyką. Jednocześnie konstrukcja opracowanych wariantów strategicznych sieci powinna stać się przedmiotem bardziej pogłębionych badań ukierunkowanych na ich operacjonalizację, symulację i doskonalenie, zwłaszcza wśród reprezentantów obszarów badawczych związanych z organizacją i zarządzaniem. Ponadto wyniki badań mogą być cennym źródłem informacji dla członków zarządów organizacji humanitarnych w obszarze zarówno wyznaczenia kierunków działań tych organizacji, jak i podjęcia prób nawiązania współdziałania z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej.

Zakończenie

Poruszana w monografii problematyka dotycząca sieci humanitarnych, logistycznych i międzyorganizacyjnych ma bezsprzecznie złożony, wielopłaszczyznowy i wielowymiarowy charakter. Dynamiczne i zmienne warunki, w jakich funkcjonują organizacje humanitarne oraz pozostali aktorzy pomocy humanitarnej, sprawiają, że kontekst logistyki działań pomocowych podczas kryzysów humanitarnych odgrywa istotną rolę w planowaniu i strategicznym ujęciu relacji współdziałania. Nieustannie dostrzegane i zwiększające się wyzwania logistyczne skutkują zintensyfikowaną strukturą problemów natury magazynowo-transportowej w trakcie działań dystrybucyjnych. Rozważania podjęte w monografii ukazują, że trudno mówić o rozwiązaniach humanitarnych dla kryzysów humanitarnych, a sposobem na to może być formalizacja współdziałania logistycznego w optyce sieci osadzonej na kanwie organizacji humanitarnych.

W niniejszej pracy poczyniono wiele uwag i spostrzeżeń w obszarze subdyscyplin zarządzania strategicznego i zarządzania logistyką w ramach naukowych programów badawczych zarządzania pomocą humanitarną, zarządzania siecią oraz zarządzania strategicznego. Sięgnięcie przez autora do literatury z tego zakresu wynikało z dostrzeżonych luk: poznawczej, metodycznej oraz aplikacyjnej (a w tym empirycznej), a przez to trójczłonowego charakteru prowadzonych rozważań w ramach trzech odrębnych płaszczyzn, tj. metodologicznej, teoriiotwórczej oraz empirycznej. Podsumowanie zaprezentowanego materiału badawczego w tak szerokim ujęciu jest pewnym wyzwaniem dla badacza, stąd kluczowe jest przyjęcie pewnej konwencji dotyczącej refleksji nad *clou* prowadzonych rozważań. Przywołanie wszystkich poruszonych wątków byłoby karkołomne i niekoniecznie uzasadnione, zatem autor monografii odniesie się do postawionych dwóch celów głównych (C_1 , C_2), pytania badawczego (PB), hipotezy badawczej (H) i uzupełniających pytań: metodologicznego (PU_{mt}), teoriiotwórczego (PU_{tt}) oraz empirycznego (PU_{em}). W efekcie podjęta zostanie próba syntetycznego podsumowania istoty badanego zjawiska, a także kierunków ewolucji współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, których spoiwem jest postulowana formalizacja w postaci wielowariantowej strategii sieci.

Nadrzędnymi celami monografii były: *konceptualizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych* (C_1) oraz *wykazanie, iż formalizacja tej sieci prowadzi do wzrostu sprawności dostarczania dóbr pomocowych do osób poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego* (C_2). Na drodze prowadzonych rozważań, w oparciu o naukowe programy badawcze zarządzania pomocą humanitarną oraz zarządzania siecią sformułowano koncepcję wspomnianej sieci będącej zbiorem połączonych aktorów pomocy humanitarnej, wśród których występują wzajemne relacje z obszaru transportu i magazynowania dóbr pomocowych w trakcie działań

dystrybucyjnych. Aktorzy współdziałają ze sobą w różnorodnych konfiguracjach podczas kryzysów humanitarnych. Jest to zatem pewien związek aktorów pomocy humanitarnej dający przewagę w kluczowych procesach logistycznych podczas rzeczonych kryzysów.

Realizacja pierwszego celu głównego (C₁) wiązała się także z określeniem istoty badanej sieci, do której należy zaliczyć: *minimalizację cierpienia poszkodowanych, ograniczoną racjonalność w działaniach humanitarnych, dystrybucję władzy i wyznawanych wartości, bazowanie na relacjach międzyorganizacyjnych, dążenie do sprawności*, a także mikroparadygmaty zarządzania oraz hipotezę monografii (H), mówiącą że *formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność*. Wskazana istota stanowiła nienaruszalny twardy rdzeń prowadzonych rozważań, w których zasadnicza refleksja odbywała się w ramach tzw. pasa ochronnego poprzez identyfikację zestawu czynników istotnych dla badanego zjawiska. Drugą czynnością szczegółową było rozpoznanie istniejącego sposobu współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych dzięki badaniu percepcji tożsamości rzeczywistej sieci. W ramach badania dostrzeżono, iż organizacje te koncentrują się na pilności dostarczania dóbr pomocowych, dążą do uzyskania niższych kosztów operacyjnych i wykorzystania efektu skali, a także do zapewnienia właściwego rodzaju dóbr pomocowych dla poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego zgodnie z potrzebami społeczności, w zależności od regionu działania i rodzaju rzeczonych kryzysów. Ponadto organizacje humanitarne dotychczas współdziałały logistycznie z krajowymi i miejscowymi aktorami pomocy humanitarnej, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji humanitarnych, organizacji pozarządowych, jednostek ratowniczych oraz administracji rządowej i samorządowej. Wykorzystują one także potencjał współdziałania z placówkami dyplomatycznymi i wojskiem, a procesy logistyczne realizują z pomocą prywatnych operatorów logistycznych. Z kolei trzecią czynnością szczegółową związaną z pierwszym celem głównym był sam proces teoriiotwórczy badanej sieci, który wiązał się z apriorycznym przyjęciem teoriiotwórczej strategii pluralizmu epistemologicznego bazującej na funkcjonalizmie i interpretatywizmie.

Realizacja drugiego celu głównego (C₂) uwzględniała dwie dodatkowe czynności szczegółowe, tj. opracowanie wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych z uwzględnieniem nurtu behawioralnego zarządzania strategicznego, a także ocenę sprawności tych wariantów. Na drodze badań empirycznych sformułowano pięć wariantów strategicznych, które przyjmują postać trzech stopni formalizacji sieci. Najszerszym i najbardziej zaawansowanym wariantem jest strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci, która ma najwyższy stopień formalizacji i jest obrazem strategii maksimum. Następnie są trzy warianty strategii środkowej z pośrednim stopniem formalizacji, tj. strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych, strategia prywatyzacji procesów logistycznych oraz strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci. Natomiast najniższym stopniem formalizacji cechuje się strategia minimum, będąca pod pewnym względem postacią antysieci, tj. strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci.

Drugą czynnością szczegółową związaną z realizacją drugiego celu głównego była ocena sprawności wariantów strategicznych. Ekspersi uczestniczący w badaniu metodą delficką wskazali swoje preferencje, z których wynika, że najbardziej optymalnymi wariantami do wdrożenia będą w ich opinii kolejno wariant z wysokim stopniem formalizacji, następnie trzy warianty o pośrednim stopniu, a dopiero wówczas wariant o najniższym stopniu formalizacji. Jednocześnie eksperci ocenili szanse wdrożenia strategii sieci, z której wynika, iż największymi szansami cechują się dwa warianty strategiczne, tj. strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci (o pośrednim stopniu formalizacji) oraz strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci (o minimalnym stopniu formalizacji).

W świetle powyższego podsumowania można skonstatować, że oba cele główne (C_1 , C_2) monografii zostały osiągnięte. Należy zatem przejść do odpowiedzi na pytanie badawcze (PB) oraz do weryfikacji postawionej hipotezy monografii (H). W działaniu tym pomocna będzie odpowiedź na trzy pytania uzupełniające uzależnione od obranej płaszczyzny rozważań (PU_{mt} , PU_{tt} , PU_{em}).

Poszukiwania dotyczące osadzenia obranej problematyki we właściwym nurcie rozważań zmusiły autora do postawienia pytania metodologicznego (PU_{mt}): *jaką postawę badawczą należy obrać, aby wykazać, iż formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność?* W efekcie sformułowana została autorska postawa badawcza osadzona na pięciu elementach stanowiących rusztowanie dla prowadzenia rozważań w monografii. Tymi elementami są: filozofia nauk o zarządzaniu i jakości, multiparadygmatyczność i transparadygmatyczność zarządzania, heurystyka naukowych programów badawczych w optyce strategii teoriiotwórczej, rygor poszukiwania prawdy oraz metoda idealizacji i stopniowej konkretyzacji. Konsekwencje obranej postawy badawczej zostały szeroko omówione w monografii, zatem w zakończeniu pominięto wyjaśnienie szczegółowych kwestii z tym związanych. Niemniej należy poczynić kilka uwag dotyczących zasadności wyjaśniania konwencji postawy badawczej. Umożliwiła ona osadzenie rozważań w ramach konkretnych pojęć związanych z filozofią nauki, strukturyzację prowadzonego wywodu według ściśle określonego modelu, w którym wyróżniono twierdzenia niepodlegające falsyfikacji oraz kontrfaktyczne badanie istoty zjawiska w pozostałym obszarze, a także zaproponowanie metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji jako jednej z metod naukowych możliwych do szerszej adaptacji w naukach o zarządzaniu i jakości. Obrana postawa badawcza ukierunkowała na triangulację metod badawczych, dzięki czemu zastosowano metody ilościowe i jakościowe w postaci analizy sieci społecznych oraz metody delfickiej. To krzyżowe zastosowanie metod badawczych przyczyniło się do realizacji obu celów głównych, a także pozwoliło wykazać, iż formalizacja badanej sieci powoduje zwiększenie jej sprawności. Autor pragnie również zwrócić uwagę na przydatność analogii w zarządzaniu, która w ramach niniejszej monografii dotyczyła odniesienia się do fizycznego prawa odbicia promienia świetlnego.

W ramach drugiej płaszczyzny zadano uzupełniające pytanie teoriiotwórcze (PU_{tt}), czyli: *w jaki sposób istota humanitaryzmu może przyczynić się do formalizacji sieci*

współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, zwiększając jej sprawność? Odpowiedź na to pytanie została pośrednio zaprezentowana we wcześniejszej części zakończenia. Istniejące wyzwania natury logistycznej, zwiększająca się intensywność i częstotliwość kryzysów humanitarnych oraz mnogość aktorów pomocy humanitarnej skłaniają do poszukiwania wspólnych sposobów rozwiązywania problemów z zakresu dystrybucji dóbr pomocowych. Jako remedium przychodzi koncepcja sieci współdziałania logistycznego, która, przyjmując optykę organizacji humanitarnych, może zostać sformalizowana na trzech różnych stopniach. Uwzględnienie w twardej rdzeni prowadzonych rozważań, czyli w ramach identyfikacji istoty badanego zjawiska, wyłącznie nadrzędnych twierdzeń, tj. *minimalizacji cierpienia poszkodowanych, ograniczonej racjonalności w działaniach humanitarnych, dystrybucji władzy i wyznawanych wartości, bazowania na relacjach międzyorganizacyjnych oraz dążenia do sprawności*, umożliwiło opracowanie wielowariantowej strategii sieci współdziałania logistycznego. Zatem istota humanitaryzmu, która koncentruje się na uwikłanych w wartościowanie twierdzeniach, ale poszukujących obiektywizmu, ukierunkowuje na potrzebę formalizacji tego współdziałania. Nie bez powodu idea humanitarna ewoluje w kierunku postaci zinstytucjonalizowanej i upolitycznionej, co wymaga pewnej dozy formalizacji.

W ostatniej, trzeciej płaszczyźnie zadano uzupełniające pytanie empiryczne (PU_{em}): *w jaki sposób skonkretyzować model idealizacyjny, aby formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększyła jej sprawność?* Płaszczyzna empiryczna wiąże się *stricte* z dwiema poprzednimi, tj. metodologiczną oraz teoriiotwórczą, a jednocześnie ma aplikacyjną naturę. Przyjęcie metody idealizacji i stopniowej konkretyzacji jako metody naukowej w monografii skutkowało utorowaniem rozważań na kreację modelu idealizacyjnego i modelu optymalizacyjnego. W toku prowadzonej refleksji zdecydowano się wykorzystać jedną z metod eksperckich do oceny sprawności zaproponowanych wariantów strategicznych badanej sieci. Warianty te zostały skonstruowane w ściśle określonej konwencji, w której występują postulaty wspólne oraz pięć odrębnych opcji strategicznych. Kluczową perspektywą było przeświadczenie o konieczności funkcjonowania orkiestratora sieci, który przyczyniałby się do integracji i synchronizacji procesów logistycznych, a przez to do sformalizowania sieci współdziałania logistycznego. Zatem autor monografii dokonał konkretyzacji modelu idealizacyjnego, na który składała się istota badanego zjawiska oraz wytyczne do formułowania strategii sieci uzyskane w ramach badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci wśród organizacji humanitarnych w próbie badawczej oraz badania opinii ekspertów z wykorzystaniem metody delfickiej w pierwszym etapie nadawania sensu strategii.

W związku z powyższym, w świetle prowadzonych rozważań, obranej postawy badawczej oraz wyników badań empirycznych nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy badawczej monografii (H), głoszącej, że *formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność*. Postawiona hipoteza jest zatem wiążąca. Współzależna relacja występująca między tożsamością sieci obrazującą

cą jej przeszłość a strategią sieci obrazującą jej przyszłość dowodzi, iż współdziałanie logistyczne w sieci wśród podmiotów niepowiązanych kapitałowo wymaga formalizacji wtedy i tylko wtedy, gdy główne podmioty tej sieci, tj. organizacje humanitarne, dążą do sprawności dystrybucji dóbr pomocowych do poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego. Oczywiście wniosek ten obarczony jest dozą niepewności i potencjalnego błędu aplikacyjnego wskutek braku etapu implementacji strategii i/lub symulacji jej wdrożenia, co wymagałoby dodatkowych badań symulacyjnych i eksperymentalnych niemieszczących się w ramach niniejszej monografii. Z punktu widzenia opracowania kluczowa jest zatem odpowiedź na główne pytanie badawcze (PB), tj. *jakie warunki muszą zostać spełnione, aby stało się oczywiste, że formalizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych zwiększa jej sprawność?* Odpowiedź na to pytanie jest bardziej złożona i wielopłaszczyznowa, przez co zostanie zaprezentowana w kolejnych akapitach. Autor monografii uważa bowiem, iż niewystarczające byłoby stwierdzenie, że warunkiem tym jest wyłącznie opracowany model idealizacyjny i bazujący na nim model optymalizacyjny.

W pierwszej kolejności należy skonstatować, iż rzeczona sieć winna bazować na osadzeniu relacyjnym, w którym rolę odgrywają siły słabych więzi członków sieci, a jednym z wyzwań są istniejące luki strukturalne. Osadzenie rozważań w paradygmacie sieciowym oraz w nurcie behawioralnym zarządzania strategicznego i ich skorelowanie z koncepcją relacji współdziałania (w wymiarze międzyorganizacyjnym) uwypukla rolę decydenta menedżera w podejmowaniu decyzji o charakterze strategicznym. Bazowanie na zaufaniu przyczynia się do kreowania siły wzajemnych relacji, przez co daje możliwość zarządzania trwałymi powiązaniami między członkami sieci w sposób sformalizowany i niesformalizowany. Jakość istniejących relacji współdziałania eksponuje sprawność, zatem dzielenie się zasobami logistycznymi, integrowanie procesów oraz nastawienie na zgranie pozycji stanowią immanentne cechy takich relacji. Sprawiają one, iż sieć jest osadzona nie tylko biznesowo, ale również społecznie, zwłaszcza z ukierunkowaniem na osadzenie relacyjne, przez co badania mogą mieć postać zarówno kontaminacyjną, jak i emergentną. Ujęcie strategiczne sieci w ramach osadzenia relacyjnego koresponduje z dwuczłonową ideą takiej strategii, w której istnieje wiele podmiotów, w tym przypadku aktorów pomocy humanitarnej, a także dąży się do wspólnego tworzenia wartości, co w odniesieniu do badanej sieci dotyczy nadawania sensu wspólnym wartościom i działaniom. Budowanie powiązań międzyorganizacyjnych w sektorze humanitarnym przyczynia się do obopólnych korzyści dla poszkodowanych społeczności oraz partnerów w sieci.

Ponadto sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych powinna być ukierunkowana na emergentność, dynamizm oraz doraźną postać, a także przejawiać wolę odejścia od niesformalizowania i nieustrukturyzowania. Mozaika więzi międzyorganizacyjnych aktorów pomocy humanitarnej, turbulentne otoczenie oraz rozbieżne cele są w tym przypadku przesłankami rozwoju więzi w kierunku formalnego usieciowienia. Nurt badań nad wspomnianą siecią jest *stricte* skorelowany z identyfikacją i pomiarem relacji o charakterze transportowym i magazynowym podczas

dystrybucji dóbr pomocowych w miejscu wystąpienia kryzysu humanitarnego. Ukie-
runkowanie relacyjne dowiodło potrzeby przyjęcia struktury podmiotowej w formu-
łowaniu wariantów strategicznych sieci.

Opracowanie wielowariantowej strategii w behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego wymaga utrzymania równowagi w relacyjnej tożsamości sieci stano-
wiącej obraz jej przeszłości, z polimorficznymi wariantami strategicznymi, które są ob-
razami modelowego stanu docelowego w przyszłości. Zatem krzyżowe zastosowanie
naukowych programów badawczych zarządzania pomocą humanitarną, zarządzania
siecią oraz zarządzania strategicznego uwypukliło postulowaną harmonię w zakresie
nadawania sensu wspólnym wartościom i wspólnym działaniom, które znalazły swoje
miejsce w obszarze badań nad percepcją tożsamości rzeczywistej sieci. W osadzonym
przedmiocie badań egzemplifikacja dotyczyła wspólnie podzielanych wartości doty-
czących minimalizacji cierpienia poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego,
wspólnie realizowanych działań logistycznych w postaci dostarczania dóbr rzecz-
owych i/lub technicznych oraz deklarowania i egzekwowania gotowości do działań
dystrybucyjnych w ramach funkcjonowania podmiotów w sieci. Drugą immanentną
cechą prowadzonych rozważań była adaptacja behawioralnego nurtu zarządzania
strategicznego, który w czteroetapowej procedurze pozwolił sformułować interesu-
biektywne i polimorficzne warianty strategiczne sieci. Przyjęcie tej perspektywy dało
możliwość rozpatrywania problemu badawczego w kategoriach badania przyczyn
zachowań organizacji świadczących pomoc humanitarną, zbliżając rozważania do
strategicznego osadzenia współdziałania logistycznego, a dzięki temu do możliwo-
ści kreowania pożądanych relacji logistycznych w oparciu o zachowanie równowagi
w relacyjnej tożsamości sieci i jej strategii.

Formalizacja prakseologicznie sprawnej sieci poprzez kreację strategii wymaga
uwzględnienia wyzwań nurtu behawioralnego, które dotyczą konieczności bazowa-
nia na ograniczonej racjonalności i niepewności, kreowania obrazów czy modelowych
stanów skorelowanych z percepcją organizacji humanitarnych, dopuszczania wielo-
wariantowości strategii, a przede wszystkim zmiany perspektywy strategicznej w kie-
runku priorytetyzacji współdziałania logistycznego w sieci. Sformułowanie warian-
tów strategicznych bazowało na uchwyceniu podstawowych regularności w relacjach
międzyorganizacyjnych organizacji humanitarnych z aktorami pomocy humanitarnej
oraz na badaniu eksperckim przeprowadzonym wśród specjalistów z subdyscyplin
zarządzania strategicznego i zarządzania logistyką. W efekcie opracowano zestaw
wytycznych do formułowania strategii badanej sieci, które stanowiły część modelu
idealizacyjnego analizowanego zjawiska. Uwzględniały one uwarunkowania strategii
w nurcie behawioralnym w postaci procesów i struktur poznawczych, czynniki współ-
działania logistycznego, rolę i miejsce aktorów pomocy humanitarnej oraz pozostałe
wytyczne pierwotnie niedostrzeżone w ramach analizy literatury przedmiotu.

W optyce behawioralnego ujęcia strategii należy skonstatować, iż w odniesieniu
do sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jedynie część proce-
sów i struktur poznawczych znalazła akceptację ze strony ekspertów uczestniczących

w badaniu. Wśród procesów poznawczych znalazły się percepcje i uwagi węzła sieci (organizacji humanitarnej) oraz nadawanie sensu sieci w postaci reorientacji procesów logistycznych i koncentracji na współdziałaniu logistycznym, dostrzegania i wykorzystania szans ze współdziałania w sieci oraz jasno sprecyzowanych potrzeb i beneficjentów działań humanitarnych. Natomiast struktury poznawcze ekstrapolowały w kategorii obrazów otoczenia sieci, jej ram strategicznych oraz wskazanej wcześniej tożsamości sieci. Nadanie strategicznego znaczenia dotyczyło priorytetowego traktowania współdziałania logistycznego w sieci, ciągłej identyfikacji aktorów pomocy humanitarnej, przyjęcia elastycznej i adaptacyjnej struktury dającej możliwość monitorowania potencjału i relacyjnej tożsamości sieci, zakłóceń i zniekształceń, a także dostrzegania zdarzeń wymagających współdziałania magazynowo-transportowego w dystrybucji dóbr pomocowych. Perspektywa struktur poznawczych uwypukliła także konieczność istnienia prostych reguł działania, których celem jest synchronizacja procesów logistycznych z centralną rolą organizacji humanitarnych w kontekście strategii. Ponadto, mimo względnej konkurencyjności aktorów pomocy humanitarnej w ramach sieci, powinna istnieć zgodność w postrzeganiu jej ram strategicznych, co *per se* wiąże się z dążeniem do postulowanej formalizacji.

Opracowany polimorficzny zbiór postulatów, jakim są wytyczne do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, przyczynił się do wyodrębnienia pięciu wariantów strategicznych obrazujących modelowe stany czy możliwości strategiczne tej sieci, a przez to świadczących o trzech odrębnych stopniach formalizacji – minimalnej, pośredniej i maksymalnej. Na drodze rozważań wyróżniono rdzeń sieci w postaci misji i głównych przesłanek warunkujących jej realizację, które łącznie konstytuują równowagę w zakresie nadawania sensu wspólnym wartościom i wspólnym działaniom. Każdy z wariantów strategicznych cechuje się uwypukleniem pozycji orkiestratora sieci, który stanowi fundament przyczyniający się do utrzymania i podnoszenia poziomu sprawności. Autor monografii pragnie raz jeszcze podkreślić, iż mozaika zaprezentowanych wariantów strategicznych nie stanowi zamkniętej listy, która nie mogłaby zostać uzupełniona i poszerzona. Przyjęty sposób analizy wiąże się bowiem z dostrzegalnym w paradygmacie sieciowym zagadnieniem osadzenia relacyjnego, strukturalnego i pozycyjnego, które pozwalają dostrzec rolę siły słabych więzi, luk strukturalnych czy jakości relacji międzyorganizacyjnych.

Aby nie przeceniać roli subiektywizmu badacza, warianty strategiczne poddano ocenie ekspertów z uwzględnieniem czterech kryteriów: kompletności, wewnętrznej spójności, wzajemnej rozłączności oraz szansy wdrożenia. Kryteria te pozwoliły zbadać, czy sformalizowane warianty w rzeczywistości przyczyniają się do uzyskania prakseologicznie rozumianej sprawności. O ile celem oceny wariantów strategicznych sieci nie było uzyskanie zgodności opinii ekspertów, o tyle oceny według czterech kryteriów pozwoliły dostrzec bogatą różnorodność i współzależność opracowanych wariantów.

W efekcie przeprowadzonych analiz można przedstawić kilka wniosków. Rdzeniem strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych są

wspólnie wyznawane wartości i działania wynikające z relacyjnej tożsamości sieci. Jej misją jest dostarczanie właściwego rodzaju dóbr pomocowych, adekwatnych do potrzeb zgłaszanych przez społeczność poszkodowaną wskutek wystąpienia kryzysu humanitarnego. Wśród przesłanek warunkujących realizację misji należy wyróżnić pilną potrzebę dostarczania wysokojakościowych dóbr poprzez wsparcie logistyczne w działaniach dystrybucyjnych ze strony sieci, bazując na efekcie synergii dającym korzyść w postaci uzyskania niższych kosztów operacyjnych i wykorzystania efektu skali. Wśród przesłanek są również priorytetyzacja współdziałania logistycznego oraz elastyczne i adaptacyjne reagowanie na zgłaszane potrzeby wspólnych procesów magazynowych i transportowych podczas działań dystrybucyjnych, co ma znaczenie w skali działań będących wyzwaniem w przypadku ubogiego stanu infrastruktury w miejscu wystąpienia kryzysu humanitarnego.

Natomiast uwarunkowania strategii sieci w behawioralnym nurcie zarządzania strategicznego w selektywnym stopniu wykorzystują postulowane procesy i struktury poznawcze. Ponadto istnieje zasadnicza zgodność odnośnie do zidentyfikowanych czynników współdziałania logistycznego wśród organizacji humanitarnych oraz ekspertów uczestniczących w badaniu. Przy czym eksperci ukierunkowują swoją perspektywę na dodatkowe czynniki w postaci sytuacji polityczno-prawnej, skomplikowania zadań transportowych, uwarunkowań infrastrukturalnych miejsca kryzysu humanitarnego, utrzymywania wysokiego poziomu zapasów, wspólnego zaopatrywania w dobra pomocowe oraz dążenia do unikania dostarczania pomocy do osób nieuprawnionych. Ostatni z czynników jest z kolei odmiennie traktowany przez organizacje humanitarne, które deklaratywnie traktują poszkodowanych wskutek kryzysu humanitarnego, bez uprzednich ocen dyskryminujących czy kategoryzujących (*vide* siedem podstawowych zasad pomocy humanitarnej).

W przeprowadzonym badaniu eksperci podkreślają znaczenie zaufania w sieci, bazowania na doświadczeniu i reputacji oraz sprawnej komunikacji między aktorami pomocy humanitarnej, co wymaga wykorzystania technologii teleinformatycznych. Jednocześnie dostrzegają problematykę struktury sieci, wykorzystania zasobów w ramach sieci wśród proponowanych wariantów strategicznych, potrzebę istnienia strategii komunikacji i finansowania, a także konieczność rozwiązania problemu deficytu w koordynacji i integracji celów podmiotów wchodzących w skład badanej sieci, co *a posteriori* może stanowić utrudnienie dla formalizacji sieci. Opracowane przez autora monografii warianty strategiczne mają polimorficzną strukturę, która daje możliwość ich krzyżowania się i współlistniejącej realizacji, co znalazło odzwierciedlenie w propozycjach ekspertów w ramach poszczególnych wariantów.

W optyce tych rozważań należy zatem uznać, że badana sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych cechuje się stabilną tożsamością (bazującą na relacjach logistycznych) o ugruntowanych wspólnych wartościach i działaniach, dla której istnieje możliwość kreacji polimorficznych, różnorodnie krzyżowanych wariantów strategicznych ukierunkowanych na uwypuklenie roli orkiestratora sieci. Przyjęta przez autora monografii perspektywa procesów logistycznych (magazyno-

wych i transportowych podczas działań dystrybucyjnych) skutkowało opracowaniem wariantów strategicznych skoncentrowanych na synchronizacji tych procesów, które w sektorze humanitarnym kreują zasadnicze wyzwania dla koordynacji i integracji. Istnieje możliwość przyjęcia odmiennych kategorii i perspektyw, które jednak wykraczają poza przedmiot niniejszej monografii. W ujęciu naukowych programów badawczych według Lakatosa można stwierdzić, że wszystkie trzy programy badawcze, tj. zarządzania pomocą humanitarną, zarządzania siecią oraz zarządzania strategicznego, są programami postępowymi i nie mają symptomów degeneracyjności, a przez to wykazują duże zdolności heurystyczne. Autor monografii odczuwa satysfakcję z tego powodu, zwłaszcza że naukowy program badawczy zarządzania pomocą humanitarną nie jest wprost dostrzegalny w ramach nauk o zarządzaniu i jakości (zarówno w subdyscyplinie zarządzania strategicznego, jak i zarządzania logistyką). W tym kontekście warto zdać sobie sprawę z konieczności instytucjonalizacji humanitaryzmu, która może przebiegać poprzez sformalizowane warianty strategiczne sieci.

Rozważania przedstawione w monografii mogą się przyczynić do rozwoju wiedzy w obszarze badań podstawowych w naukach o zarządzaniu i jakości, szczególnie w ramach logistyki humanitarnej, teorii sieci oraz zarządzania strategicznego. Wyłaniający się z wyników badań empirycznych obraz sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych uzupełnia istniejącą wiedzę na temat logistyki humanitarnej z jednej strony, a także miejsca i znaczenia sieci niepowiązanych kapitałowo w rzeczywistości społeczno-gospodarczej z drugiej strony. Konsekwencje prowadzonych rozważań, czyli efekty pracy, mogą być wartościową informacją dla organizacji humanitarnych chcących partycypować we wspólnych przedsięwzięciach natury logistycznej. Z kolei opracowana postawa badawcza wraz z zastosowanymi metodami badawczymi, procedurami, narzędziami i etapami badania mogą być z powodzeniem wykorzystane przez badaczy i praktyków zajmujących się wdrażaniem idei humanitarnej w rzeczywistość organizacji humanitarnych, a pośrednio także pozostałych aktorów pomocy humanitarnej.

Reasumując, w opinii autora udało się osiągnąć cele monografii oraz postawioną hipotezę uznać za wiążącą. Przeprowadzone rozważania i sposób konstrukcji wyводу mają unikatowy charakter, zwłaszcza że podjęto się próby wzbogacenia dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości o zagadnienia wykraczające poza trzon tych nauk, a uwzględniające inne dyscypliny nauk społecznych czy humanistycznych. Można zatem skonstatować, iż niniejsza monografia ma trójskładnikowy charakter, tj. teoretyczny, metodologiczny oraz empiryczny. Autor ma nadzieję, że zaprezentowana próba tak szerokiego ujęcia problemu badawczego spotka się z akceptacją środowiska naukowego, że jest w swojej istocie trafna, wzbogacająca wiedzę i ukazująca nowe kierunki badań w rozwoju subdyscyplin zarządzania strategicznego i zarządzania logistyką. Niemniej jest też świadomy pewnych niedoskonałości i słabości związanych z przedstawioną konwencją rozważań w monografii. O ile większość z nich została zaprezentowana w poszczególnych rozdziałach, a także przypomniana w zakończeniu, to należy przywołać pozostałe, wcześniej nieporuszone niejasności. Dotyczą one

niereprezentatywności próby badawczej, bazowania na deklaratywności członków zarządów organizacji humanitarnych podczas badania percepcji tożsamości rzeczywistej sieci, konstrukcji narzędzi badawczych i analitycznych, które mogą być subiektywnie dobierane przez badacza, koncentracji na badaniu organizacji humanitarnych w Polsce, a nie na większym obszarze, a także ograniczonego zakresu danych wykorzystanych w pracy, co wynikało z trudności z ich pozyskaniem. Lista niedoskonałości i słabości nie jest zamknięta, niemniej autor monografii żywi nadzieję, iż nie stanowi ona zestawu zarzutów, które mogłyby podważyć istotność poruszanej tematyki. Próba syntezy trzech naukowych programów badawczych, a także różnorodnych wątków w poszczególnych rozdziałach nie dała odpowiedzi na wszystkie potencjalne pytania, dlatego monografia stanowi również źródło inspiracji do dalszych badań, zwłaszcza w przypadku twierdzeń wyłącznie zasygnalizowanych w pracy.

Autor dostrzega potrzebę dalszych badań nad miejscem i znaczeniem nauk o zarządzaniu i jakości w kontekście idei humanitarnej. Warto byłoby podjąć próbę identyfikacji wzajemnych zależności nie wyłącznie relacyjnych w ramach sieci, osadzić rozważania w ramach pozytywnego i negatywnego współdziałania na kanwie koncepcji kooperacji, a także dokonać szczegółowej analizy percepcji tożsamości rzeczywistej wśród pozostałych aktorów pomocy humanitarnej. Autor nie podjął się tych działań, wykraczają one bowiem poza możliwości eksploracji wyłącznie przez jednego badacza. Niezwykle istotnym i wymagającym rozpoznania zjawiskiem jest również, zdaniem autora monografii, kwestia formułowania strategii sieci w osadzeniu pozarelacyjnym. Dostęp do rzeczywistych danych dotyczących przepływów materialnych, informacyjnych, ludzkich i finansowych w wymiarze zarówno strategicznym, jak i operacyjnym oraz taktycznym dałby szerokie pole manewru do formułowania strategii osadzonej społecznie w ujęciu strukturalnym i pozycyjnym. Wskazane zagadnienia stanowią jedynie załączek tematów, które można poddać dalszej eksploracji. Niemniej wnioski z przeprowadzonych badań pozwalają na postawienie kolejnych nurtujących pytań badawczych, m.in.: *dlaczego nadmiar formalizacji sieci może się przyczynić do uzyskania efektów odmiennych od oczekiwanych? dlaczego organizacje humanitarne cechują się brakiem ufności do pozostałych aktorów pomocy humanitarnej? jakie konsekwencje dla zarządzania pomocą humanitarną będzie miała ewolucja idei humanitarnej w kierunku szerokiego ujęcia problemów społecznych?* Poszukiwanie odpowiedzi na te pytania stanowi kolejne wyzwania badawcze dla autora. Monografia jest zatem punktem wyjścia do dalszych rozważań, które wymagają poznania ich natury.

Załączniki

Załącznik 1

[wprowadzenie – list przewodni]

Metryczka:

- M1. Czy jest Pan/Pani członkiem zarządu organizacji humanitarnej?
Tak [kwalifikacja do badania]; Nie
- M2. Rodzaj udzielanej pomocy humanitarnej: rzeczowa i/lub techniczna
[kwalifikacja do badania]; jedynie finansowa
- M3. Wielkość organizacji humanitarnej (mierzona stanem zatrudnienia i liczbą
wolontariuszy): 1-9 (mikro); 10-49 (mała); 50-250 (średnia); 251 i więcej (duża)
- M2. Płeć: kobieta; mężczyzna
- M3. Wiek: 18-29 lat; 30-39 lat; 40-49 lat; 50-59 lat; 60 lat i więcej
- M4. Wykształcenie: podstawowe; zasadnicze zawodowe; średnie; wyższe

Część I. Podmiot i przedmiot działania

1. W jakich rodzajach katastrof chronicznych / kryzysów humanitarnych bierze udział organizacja humanitarna, którą Pan/Pani reprezentuje? Można wybrać więcej niż jedną odpowiedź.
 - Brak bezpieczeństwa żywnościowego (głód, niedożywienie)
 - Susza, pustynnienie obszarów
 - Niedobór wody pitnej, brak dostępu do wody
 - Choroby, epidemie
 - Katastrofa naturalna z długotrwałymi skutkami dla społeczności (np. trzęsienie ziemi, tsunami)
 - Deficyt opieki zdrowotnej
 - Konflikty zbrojne (działania wojenne, wojny domowe, akty terroryzmu, ludobójstwa)
 - Uchodźstwo i migracje zewnętrzne
 - Uchodźstwo wewnętrzne (IDP)
 - Inna, nie wskazana wyżej katastrofa chroniczna / kryzys humanitarny
2. W jakich regionach realizowane są działania pomocowe związane z dostarczaniem pomocy rzeczowej i technicznej podczas katastrof chronicznych / kryzysów humanitarnych, w których udział bierze organizacja humanitarna, którą Pan/Pani reprezentuje? Można wybrać więcej niż jedną odpowiedź.
 - Unia Europejska
 - Europa Wschodnia
 - Bliski Wschód
 - Kaukaz
 - Azja Centralna
 - Azja Południowa

- Daleki Wschód
- Afryka Północna
- Afryka Zachodnia
- Afryka Środkowa
- Afryka Wschodnia
- Afryka Południowa
- Inny, nie wskazany wyżej region

Część II. Organizacja współpracy logistycznej

W pytaniach 1, 2 i 3 w części II proszę wybrać właściwą komórkę w każdym z wierszy, gdzie:

- 0 oznacza brak jakiejkolwiek współpracy logistycznej (nigdy nie współpracowaliśmy z danym podmiotem)
 - 1 oznacza jednorazowe wspólnie podjęte przedsięwzięcia logistyczne (jednorazowe działanie doraźne)
 - 2 oznacza sporadyczną i nieregularną współpracę logistyczną (powtarzalne działania doraźne)
 - 3 oznacza sporadyczną i regularną współpracę logistyczną (powtarzalne działania o niskiej częstotliwości)
 - 4 oznacza częstą i regularną współpracę logistyczną ze sporadycznymi odstępstwami od tej współpracy (powtarzalne działania o wysokiej częstotliwości)
 - 5 oznacza stałą i trwałą współpracę logistyczną (lub powiązanie kapitałowe/organizacyjne)
1. Z jakimi organami administracji publicznej, organizacjami pozarządowymi i/lub przedsiębiorstwami współpracuje organizacja humanitarna, którą Pan/Pani reprezentuje pod względem organizacji współpracy logistycznej (w zakresie działalności transportowej, magazynowej i/lub dystrybucyjnej) na poziomie krajowym?

Podmiot	Ocena					
	0	1	2	3	4	5
Agendy rządowe (m.in. departamenty MSZ, departamenty KPRM)						
RCB – Rządowe Centrum Bezpieczeństwa						
Polska Akcja Humanitarna						
Polski Czerwony Krzyż						
Caritas Polska						
Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej						
Polska Misja Medyczna						
Wojsko Polskie						
Inne jednostki ratownicze krajowych służb mundurowych						
Placówka dyplomatyczna państwa dotkniętego kryzysem humanitarnym						
Prywatny, krajowy operator logistyczny (np. firma transportowa, centrum logistyczne)						

2. Z jakimi organami ponadnarodowymi, organizacjami pozarządowymi i/lub przedsiębiorstwami współpracuje organizacja humanitarna, którą Pan/Pani reprezentuje pod względem organizacji współpracy logistycznej (w zakresie działalności transportowej, magazynowej i/lub dystrybucyjnej) na poziomie międzynarodowym?

Podmiot	Ocena					
	0	1	2	3	4	5
Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża (ew. Federacja Międzynarodowego Czerwonego Krzyża i Czerwonego Półksiężyca)						
Logistics Cluster						
Relief International						
Oxfam						
OCHA – Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Koordynacji Pomocy Humanitarnej						
UNHCR – Biuro Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców						
IOM – Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji						
WFP – Światowy Program Żywnościowy						
UNRWA – Agencja Narodów Zjednoczonych ds. Pomocy Uchodźcom Palestyńskim na Bliskim Wschodzie						
UNDP – Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju						
UNICEF – Fundusz Narodów Zjednoczonych na Rzecz Dzieci						
FAO – Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa						
ECHO – Dyrekcja ds. Pomocy Humanitarnej i Ochrony Ludności Komisji Europejskiej						
Lekarze bez Granic						
WHO – Światowa Organizacja Zdrowia						
Agendy ugrupowań regionalnych (np. Unii Afrykańskiej, Ligi Państw Arabskich, inne agendy UE)						
NATO – Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego						
Prywatny, globalny operator logistyczny (np. firma transportowa, centrum logistyczne)						

3. Z jakimi organami administracji publicznej, organizacjami pozarządowymi i/lub przedsiębiorstwami współpracuje organizacja humanitarna, którą Pan/Pani reprezentuje pod względem organizacji współpracy logistycznej (w zakresie działalności transportowej, magazynowej i/lub dystrybucyjnej) w państwie / regionie, w którym występuje katastrofa chroniczna / kryzys humanitarny?

Podmiot	Ocena					
	0	1	2	3	4	5
Agendy rządowe i samorządowe w danym państwie / regionie						
Miejskowe organizacje humanitarne						
Inne miejskowe organizacje pozarządowe						
Wojsko danego państwa / regionu						
Miejskowe, krajowe centra koordynacyjne jednostek ratowniczych						
Polska placówka dyplomatyczna lub innego członka UE w danym państwie						
Prywatny, miejscowy operator logistyczny (np. firmy transportowe, centra logistyczne)						

4. Kto zazwyczaj, w przypadku organizacji humanitarnej, którą Pan/Pani reprezentuje, jest inicjatorem nawiązywania współpracy logistycznej z interesariuszami podczas realizacji działań z zakresu pomocy humanitarnej? Można wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

- Organizacja humanitarna, którą reprezentuję, samodzielnie wychodzi z inicjatywą
- Inna, krajowa organizacja humanitarna / pozarządowa (NGO)
- Międzynarodowa organizacja pozarządowa monitorująca daną katastrofę chroniczną / kryzys humanitarny
- Krajowe organy administracji publicznej
- Organy administracji publicznej w państwie dotkniętym przez katastrofę chroniczną / kryzys humanitarny
- Ugrupowanie regionalne (np. Unia Europejska, Unia Afrykańska, Liga Państw Arabskich) lub inny organ ponadnarodowy
- Organizacja religijna / związek wyznaniowy
- Siły zbrojne / siły sojusznicze
- Krajowe centrum koordynacyjne jednostek ratowniczych
- Prywatny operator logistyczny (np. firmy transportowe, centra logistyczne)

5. Proszę ocenić czynniki nawiązywania współpracy logistycznej na poziomie krajowym i międzynarodowym podczas występowania katastrof chronicznych / kryzysów humanitarnych. Proszę wybrać właściwą komórkę w każdym z wierszy, gdzie:

- 0 oznacza brak znaczenia czynnika dla decyzji o nawiązaniu współpracy logistycznej
- 1 oznacza śladowe znaczenie czynnika dla decyzji o nawiązaniu współpracy logistycznej
- 2 oznacza umiarkowane znaczenie czynnika dla decyzji o nawiązaniu współpracy logistycznej
- 3 oznacza średnie znaczenie czynnika dla decyzji o nawiązaniu współpracy logistycznej
- 4 oznacza duże znaczenie czynnika dla decyzji o nawiązaniu współpracy logistycznej

5 oznacza kluczowe znaczenie czynnika dla decyzji o nawiązaniu współpracy logistycznej

Czynnik	Ocena	0	1	2	3	4	5
Pilność działań pomocowych							
Wspólne źródło zaopatrzenia dóbr pomocowych							
Rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności							
Utrzymywanie wysokiego poziomu zapasów dóbr pomocowych							
Wysoki stopień skomplikowania zadań transportowych (liczne przeładunki, wymagające środki transportowe itp.)							
Uwarunkowania infrastrukturalne w danym państwie / obszarze (niska jakość infrastruktury transportowej, deficyt infrastruktury magazynowej itp.)							
Sytuacja polityczno-prawna danego państwa / regionu (np. wojna, autorytarne rządy, nałożone sankcje gospodarcze)							
Podpisane uprzednio umowy o współpracy z innymi organizacjami humanitarnymi, pozarządowymi lub międzyrządowymi, zarówno krajowymi, jak i ponadnarodowymi							
Masowość udzielania pomocy humanitarnej (liczba dóbr pomocowych przekraczająca aktualne potrzeby poszkodowanych społeczności)							
Niski poziom mobilności pracowników humanitarnych danej organizacji humanitarnej							
Chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób / grup nieuprawnionych							
Niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali							

Część III. Współpraca organizacyjna i instytucjonalna

Jaki jest poziom współpracy organizacyjnej i instytucjonalnej z interesariuszami (aktorami pomocy humanitarnej) podczas realizacji operacji humanitarnych w obszarach dotkniętych katastrofą chroniczną / kryzysem humanitarnym? Przez współpracę organizacyjną i instytucjonalną rozumie się podejmowanie wszelkich wspólnych przedsięwzięć (nie tylko logistycznych), które wymagają zaangażowania różnych interesariuszy z odmiennymi oczekiwaniami i potrzebami. Proszę wybrać właściwą komórkę w każdym z wierszy, gdzie:

- 0 oznacza brak jakiegokolwiek współpracy (nigdy nie współpracowaliśmy z danym interesariuszem)
- 1 oznacza jednorazowo podjęte przedsięwzięcia angażujące interesariusza
- 2 oznacza sporadyczne i nieregularne przedsięwzięcia angażujące interesariusza

- 3 oznacza sporadyczne i regularne przedsięwzięcia angażujące interesariusza
 4 oznacza częste i regularne przedsięwzięcia angażujące interesariusza
 5 oznacza stałe i trwałe przedsięwzięcia angażujące interesariusza (trwała współpraca)

Interesariusz (aktor pomocy humanitarnej)	Ocena					
	0	1	2	3	4	5
Inna organizacja humanitarna						
Inna organizacja pozarządowa (NGO)						
Organizacja religijna / związek wyznaniowy						
Organizacja międzyrządowa (np. agendy ONZ)						
Administracja (centralna, państwowa)						
Administracja samorządowa (lokalna, regionalna)						
Ugrupowanie regionalne (np. UE, Unia Afrykańska, Liga Państw Arabskich)						
Jednostki ratownicze						
Szpitala						
Siły zbrojne, wojsko						
Prywatni operatorzy logistyczni (firmy transportowe, centra logistyczne itp.)						
Firmy paliwowe						
Firmy IT i telekomunikacyjne						
Uczelnie, szkoły wyższe, instytuty naukowe i badawcze						
Dostawcy produktów żywnościowych						
Dostawcy wody pitnej						
Dostawcy urządzeń sanitarnych						
Dostawcy produktów pierwszej potrzeby (np. koce, śpiwory, namioty)						
Dostawcy leków i wyrobów medycznych						
Firmy gospodarujące odpadami						
Darczyńcy (zbiorowi, indywidualni)						
Społeczności dotknięte kryzysem humanitarnym / odbiorcy pomocy humanitarnej						

Załącznik 2

[wprowadzenie – list przewodni]

Część A: Identyfikacja tożsamości sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w Polsce – analiza sytuacyjna

[syntetyczny opis wyników badania zaprezentowanego w rozdziale 4]

Część B: Czynniki współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych

[syntetyczny opis wyników badania zaprezentowanego w podrozdziale 4.1]

Proszę się odnieść do wskazanych czynników współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych. Proszę ocenić znaczenie strategiczne każdego czynnika, według własnej wiedzy, doświadczenia i reprezentowanej specjalizacji, w skali 0-5, gdzie:

- 0 oznacza brak znaczenia strategicznego
- 1 oznacza śladowe znaczenie strategiczne
- 2 oznacza umiarkowane znaczenie strategiczne
- 3 oznacza średnie znaczenie strategiczne
- 4 oznacza duże znaczenie strategiczne
- 5 oznacza kluczowe znaczenie strategiczne

oraz, w miarę możliwości (nieobligatoryjnie), zaproponować, jakie działania w obszarze danego czynnika mogłyby sprawić, że jego znaczenie strategiczne dla współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych będzie większe.

Czynniki współdziałania logistycznego	0	1	2	3	4	5	Propozycja działania zwiększającego znaczenie strategiczne czynnika dla współdziałania logistycznego
Niższe koszty operacyjne i wykorzystanie efektu skali							
Chęć uniknięcia dostarczania dóbr pomocowych do osób / grup nieuprawnionych							
Niski poziom mobilności pracowników humanitarnych danej organizacji humanitarnej							
Masowość udzielania pomocy humanitarnej (liczba dóbr pomocowych przekraczająca aktualne potrzeby poszkodowanych społeczności)							
Podpisane uprzednio umowy o współpracy z innymi organizacjami humanitarnymi, pozarządowymi lub międzyrządowymi, zarówno krajowymi, jak i ponadnarodowymi							

Sytuacja polityczno-prawna danego państwa / regionu (np. wojna, autorytarne rządy, nałożone sankcje gospodarcze)							
Uwarunkowania infrastrukturalne w danym państwie / obszarze (niska jakość infrastruktury transportowej, deficyt infrastruktury magazynowej itp.)							
Wysoki stopień skomplikowania zadań transportowych (liczne przeładunki, wymagające środki transportowe itp.)							
Utrzymywanie wysokiego poziomu zapasów dóbr pomocowych							
Rodzaj dóbr pomocowych i ich adekwatność dla poszkodowanej społeczności							
Wspólne źródło zaopatrzenia dóbr pomocowych							
Pilność działań pomocowych							

Część C: Znaczenie aktorów humanitarnych dla strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Proszę przedstawić swoją opinię w odniesieniu do strategicznego znaczenia poszczególnych aktorów humanitarnych w sprawnym współdziałaniu logistycznym podczas kryzysów humanitarnych (w zakresie działalności transportowej, magazynowej i/lub dystrybucyjnej) w skali 0-5, gdzie:

- 0 oznacza brak znaczenia strategicznego
- 1 oznacza śladowe znaczenie strategiczne
- 2 oznacza umiarkowane znaczenie strategiczne
- 3 oznacza średnie znaczenie strategiczne
- 4 oznacza duże znaczenie strategiczne
- 5 oznacza kluczowe znaczenie strategiczne

Interesariusz (aktor pomocy humanitarnej podczas kryzysu humanitarnego)	0	1	2	3	4	5
Międzynarodowe organizacje humanitarne (np. Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża, Médecins Sans Frontières, International Rescue Committee)						
Krajowe organizacje humanitarne (np. Polska Akcja Humanitarna, Polska Misja Medyczna)						
Lokalne organizacje humanitarne (zarówno wewnątrz krajowe, jak i na obszarze kryzysu humanitarnego)						
Inne międzynarodowe organizacje pozarządowe (np. Human Rights Watch, Międzynarodowa Helsińska Federacja Praw Człowieka, Amnesty International)						
Inne krajowe organizacje pozarządowe (krajowe NGO)						
Inne lokalne organizacje pozarządowe (lokalne NGO)						
Organizacje religijne / związki wyznaniowe						

Organizacje międzyrządowe (IGO, np. agendy ONZ: WFP – Światowy Program Żywnościowy, OCHA – Biuro Narodów Zjednoczonych ds. Koordynacji Pomocy Humanitarnej, UNHCR – Biuro Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców, UNICEF)						
Administracja centralna (państwowa, a w tym np. departamenty MSZ i KPRM, Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, służby mundurowe)						
Administracja samorządowa (lokalna, regionalna)						
Ugrupowanie regionalne (np. Unia Europejska, Unia Afrykańska, Liga Państw Arabskich oraz ich agendy jak ECHO – Dyrekcja ds. Pomocy Humanitarnej i Ochrony Ludności Komisji Europejskiej)						
Placówki dyplomatyczne (zarówno państwa dotkniętego kryzysem humanitarnym, jak i krajowe placówki dyplomatyczne w państwie kryzysu)						
Jednostki ratownicze (np. straż pożarna, pogotowie ratunkowe)						
Szpitala i inne placówki medyczne						
Siły zbrojne (np. Wojsko Polskie, NATO)						
Prywatni operatorzy logistyczni (np. firmy transportowe, centra logistyczne)						
Firmy paliwowe (zaopatrujące w paliwo podczas działań transportowych)						
Firmy IT i telekomunikacyjne (zapewniające wsparcie technologiczne w działaniach prewencyjnych, pomocy doraźnej i rekonstrukcji)						
Uczelnie, instytuty naukowe i badawcze						
Dostawcy produktów żywnościowych						
Dostawcy wody pitnej						
Dostawcy urządzeń sanitarnych						
Dostawcy produktów pierwszej potrzeby (np. koce, śpiwory, namioty)						
Dostawcy leków i wyrobów medycznych						
Firmy gospodarujące odpadami						
Darczyńcy indywidualni (osoby fizyczne przekazujące wsparcie finansowe bezpośrednio do poszkodowanych poprzez zbiórki czy platformy crowdsourcingowe)						
Darczyńcy zbiorowi (np. fundacje, organizacje filantropijne)						
Społeczności dotknięte kryzysem humanitarnym (odbiorcy pomocy)						

Część D: Uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Znając tożsamość sieci zobrazowaną w części A, proszę ocenić zakres koncentracji strategii na procesach i strukturach poznawczych tworzących uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w ujęciu behawioralnym, w skali 0-5, gdzie:

- 0 oznacza brak znaczenia strategicznego
- 1 oznacza śladowe znaczenie strategiczne

- 2 oznacza umiarkowane znaczenie strategiczne
 3 oznacza średnie znaczenie strategiczne
 4 oznacza duże znaczenie strategiczne
 5 oznacza kluczowe znaczenie strategiczne

Uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego	0	1	2	3	4	5
Procesy poznawcze						
Dostrzeganie szans dla proaktywnych, wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych mimo ograniczonego dostępu do informacji podczas kryzysów humanitarnych						
Uwzględnianie sygnałów płynących z otoczenia bez uprzednich założeń odnośnie do oczekiwanych rezultatów						
Koncentracja na dostrzegalnych, wspólnych działaniach logistycznych organizacji humanitarnych umożliwiających wykorzystanie szans płynących z otoczenia						
Ignorowanie niezidentyfikowanych zjawisk, nawet tych sprzyjających wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych						
Precyzyjne definiowanie podmiotu działania, którym jest beneficjent udzielanej pomocy humanitarnej						
Radzenie sobie z rozproszeniem uwagi, wyzwaniem logistycznymi i partycypacją w wielu różnorodnych kryzysach humanitarnych przez organizacje humanitarne						
Bazowanie na selektywności w dostępie do informacji w realizacji wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych						
Reorientacja realizowanych procesów logistycznych na wspólne działania sieciowe oraz cyrkularne (powtarzalne) ujęcie tych procesów						
Struktury poznawcze						
Dostrzeganie pojawiających się aktorów humanitarnych uczestniczących w działaniach logistycznych podczas kryzysów humanitarnych						
Dostrzeganie przez organizacje humanitarne wydarzeń wymagających podjęcia wspólnych działań logistycznych podczas kryzysów humanitarnych						
Dostrzeganie istniejących procesów tworzących podstawę wspólnych działań logistycznych organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych						
Nadanie priorytetu wspólnym działaniom logistycznym podczas kryzysów humanitarnych, a nie indywidualnym celom organizacji humanitarnych						
Istnienie prostych reguł współdziałania dających możliwość powtarzania zbieżnych procesów logistycznych przez organizacje humanitarne						
Elastyczne i adaptacyjne reagowanie na sygnały płynące z otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych						
Intensywne skanowanie otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych						
Organizacja humanitarna jako kluczowy podmiot tworzący ramy strategiczne współdziałania logistycznego podczas kryzysów humanitarnych						

Zdefiniowanie granic sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych						
Identyfikacja zniekształceń / zakłóceń wpływających na poprawne rozumienie otoczenia sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych						
Zgodność w postrzeganiu ram strategicznych sieci współdziałania logistycznego możliwa wśród konkurujących ze sobą organizacji humanitarnych						
Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych jako doskonały kanał transmisji informacji w przestrzeni międzyorganizacyjnej						

W przypadku dodatkowych spostrzeżeń/sugestii/uwag proszę wypełnić poniższe pole:

--

Załącznik 3

Tabela Z3. Miary zgodności ekspertów uczestniczących w badaniu metodą delficką

Miara	Charakterystyka, sposób pomiaru i interpretacji wyników
1	2
Mediana Me_j	Używana dla małej populacji, pozwala zidentyfikować ocenę całej grupy ekspertów (główną tendencję, <i>central tendency</i>), jest bardziej realistyczna od średniej arytmetycznej, zwłaszcza w przypadku rozbieżnych opinii (von der Gracht, 2012). Do wyliczenia mediany w przeprowadzonym badaniu przyjęto następujące formuły: dla zbioru liczb $(x_1, x_2, \dots, x_n)$ $Me_j = \begin{cases} \frac{x_{\frac{n+1}{2}}}{2} & \text{dla } n \text{ nieparzystego} \\ \frac{x_{\frac{n}{2}} + x_{\frac{n}{2}+1}}{2} & \text{dla } n \text{ parzystego} \end{cases} \quad (3.1)$ gdzie: Me_j – mediana j-tego pytania, x_i – odpowiedź i-tego eksperta na j-te pytanie w przyjętej skali porządkowej stopniowej, n – liczba ekspertów uczestniczących w badaniu metodą delficką (liczba udzielonych odpowiedzi na j-te pytanie). Interpretacja wyników w etapie pierwszym badania metodą delficką przybiera następującą postać: $0 < Me_j < 0,5$ – brak znaczenia strategicznego, $0,5 \leq Me_j < 1,5$ – śladowe znaczenie strategiczne, $1,5 \leq Me_j < 2,5$ – umiarkowane znaczenie strategiczne, $2,5 \leq Me_j < 3,5$ – średnie znaczenie strategiczne, $3,5 \leq Me_j < 4,5$ – duże znaczenie strategiczne, $4,5 \leq Me_j \leq 2,5$ – kluczowe znaczenie strategiczne. Interpretacja wyników w drugim etapie badania metodą delficką przybiera postać zaadaptowaną z analizy wyników współczynnika zmienności z pierwszego etapu badania (V_j) (za: von der Gracht, 2012) z odwrotnym znaczeniem poszczególnych poziomów, tj.: $0\% < Me_j \leq 50\%$ – oznacza niską szansę wdrożenia danego wariantu strategicznego, $50\% < Me_j \leq 80\%$ – oznacza względną szansę wdrożenia danego wariantu strategicznego, $Me_j > 80\%$ – oznacza wysoką szansę wdrożenia danego wariantu strategicznego
Rozstęp kwartylny IQR_j	Informuje o różnicy między pierwszym a trzecim kwartylem, dając możliwość oceny zgodności opinii ekspertów, i stanowi miarę dyspersji. Kwartył pierwszy dzieli zbiorowość na dwie części w stosunku 25/75, podczas gdy kwartył trzeci dzieli w stosunku 75/25. Do wyliczenia rozstępu kwartylnego przyjęto następującą formułę: dla zbioru liczb $(x_1, x_2, \dots, x_n)$ $Q_{1j} = x_{0,25(n-1)+1} \quad (3.2)$ $Q_{3j} = x_{0,75(n-1)+1} \quad (3.3)$ $IQR_j = Q_{3j} - Q_{1j} \quad (3.4)$ gdzie: Q_{1j} – kwartył 1 j-tego pytania, Q_{3j} – kwartył 3 j-tego pytania, IQR_j – rozstęp kwartylny j-tego pytania, x_i – odpowiedź i-tego eksperta na j-te pytanie w przyjętej skali porządkowej stopniowej, n – liczba ekspertów uczestniczących w badaniu metodą delficką (liczbę udzielonych odpowiedzi na dane pytanie).

1	2
	Wśród badaczy nie ma zgodności co do przyjętego poziomu rozstępu kwartylnego, który definiowałby zgodność opinii – wyróżnia się m.in. poziom 1 dla pięciostopniowej skali czy 2,5 dla dziesięciostopniowej skali (Giannarou i Zervas, 2014). M. Wójciak (2015) wskazuje, że wartości progowe są ustalane przez organizatora badania. W związku z zastosowaniem sześciostopniowej skali porządkowej (0-5) w etapie 1 badania metodą delficką, przyjęto wartość dopuszczalną rozstępu kwartylnego na poziomie mniejszym niż 1,5. W etapie drugim badania metodą delficką przyjęto poziom proporcjonalny do zastosowanej skali ciągłej. Kalkulując akceptowalny poziom rozstępu kwartylnego, który równy jest 1 dla pięciostopniowej skali (Giannarou i Zervas, 2014), przyjęto poziom równy 20% (0,2) dla interpretacji analizowanego kryterium.
Dominanta D_j	Przedstawia najczęściej pojawiającą się odpowiedź ekspertów (Giannarou i Zervas, 2014).
Odchylenie standardowe σ_j	Informuje, jak bardzo odpowiedzi ekspertów odbiegają od wartości średniej. W badaniu metodą delficką pozwala ocenić zgodność opinii ekspertów. Do obliczenia odchylenia standardowego przyjęto następującą formułę¹: dla zbioru liczb $(x_1, x_2, \dots, x_n)$ $\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.5)$ $\bar{x}_j = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (3.6)$ gdzie: σ_j – odchylenie standardowe odpowiedzi na j-te pytanie, x_i – odpowiedź i-tego eksperta na j-te pytanie w przyjętej skali porządkowej stopniowej, $\bar{x}_j$ – średnia arytmetyczna odpowiedzi na j-te pytanie, n – liczba ekspertów uczestniczących w badaniu metodą delficką (liczba udzielonych odpowiedzi na dane pytanie). Literatura przedmiotu wskazuje, że dopuszczalny poziom odchylenia standardowego wynosi mniej niż 1,5 zarówno w skali pięciostopniowej, jak i dziesięciostopniowej (Giannarou i Zervas, 2014). Taka też wartość została przyjęta do analizy wyników w etapie pierwszym badania metodą delficką. W etapie drugim badania metodą delficką przyjęto poziom proporcjonalny do zastosowanej skali ciągłej. Skoro literatura przedmiotu wskazuje, że dopuszczalny poziom wynosi mniej niż 1,5 dla skali pięciostopniowej i dziesięciostopniowej (Giannarou i Zervas, 2014), to kalkuluje poziom dla skali ciągłej 0-100% (0-1), należy przyjąć dopuszczalny poziom wynoszący mniej niż 30% (pięciokrotnie mniej niż 1,5, tj. 0,3).

¹ Zastosowana metoda punktowa dla skali porządkowej stopniowej jest przykładem szeregu szczegółowego prostego, tym samym wzór na odchylenie standardowe dotyczy tego szeregu.

Tabela Z3, cd.

1	2
Współczynnik zmienności V_j	Informuje o zróżnicowaniu rozkładu odpowiedzi ekspertów i pozwala ocenić poziom zgodności opinii. Dla obliczeń przyjęto następującą formułę: $V_j = \frac{\sigma_j}{\bar{x}_j} \quad (3.7)$ gdzie: V_j – współczynnik zmienności j-tego pytania, σ_j – odchylenie standardowe odpowiedzi na j-te pytanie, $\bar{x}_j$ – średnia arytmetyczna odpowiedzi na j-te pytanie. Interpretacja wyników w obu etapach badania metodą delficką przybiera następującą postać (za: von der Gracht, 2012): $0 < V_j \leq 0,5$ – silna zgodność ekspertów, $0,5 < V_j \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów, $V_j > 0,8$ – słaba zgodność ekspertów.
Współczynnik zmienności dla trzystopniowej skali $V3_j$	Informuje o zróżnicowaniu rozkładu odpowiedzi ekspertów i pozwala ocenić poziom zgodności opinii. Obliczany jest jak analogicznie w przypadku skali sześciostopniowej wyliczany jest współczynnik zmienności $V3_j$ według wzoru (3.7), z uwzględnieniem trzystopniowej skali porządkowej skokowej. Z powodu przyjęcia sugestii jednego z ekspertów, by stosować skalę nieparzystą, interpretacja wyników przybiera następującą postać (za: von der Gracht, 2012), kluczową dla podjęcia decyzji o ponownym przeprowadzeniu badania, w zależności od poziomu zgodności opinii: $0 < V3_j \leq 0,5$ – silna zgodność ekspertów, brak konieczności realizacji drugiej rundy danego etapu badania, $0,5 < V3_j \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów, ewentualna możliwość drugiej rundy danego etapu badania w przypadku braku zgodności opinii ekspertów w pozostałych miarach zgodności, $V3_j > 0,8$ – słaba zgodność ekspertów, potrzeba drugiej rundy danego etapu badania, gdy jego celem jest uzyskanie zgodności opinii ekspertów.
Częstotliwość odpowiedzi w trzystopniowej skali	W analizie wyników dotyczących identyfikacji wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych (proces idealizacji) wykorzystano procentowy udział odpowiedzi w ramach trzystopniowej skali według następującego wzoru: dla zbioru liczb $(x_1, x_2, \dots, x_n)$, gdzie: $\begin{cases} z_{x1} = 1 & \text{dla każdego } x_n = 0 \text{ lub } 1 \text{ w sześciostopniowej skali} \\ z_{x2} = 2 & \text{dla każdego } x_n = 2 \text{ lub } 3 \text{ w sześciostopniowej skali} \\ z_{x3} = 3 & \text{dla każdego } x_n = 4 \text{ lub } 5 \text{ w sześciostopniowej skali} \end{cases}$ $z_j = \frac{\sum_{i=1,2,3}^n z_{xi}}{n} \times 100\% \quad (3.8)$ gdzie: x_1 – odpowiedź eksperta na j-te pytanie w przyjętej sześciostopniowej skali porządkowej skokowej (0-5), z_j – procentowa wartość znaczenia strategicznego odpowiedzi ekspertów na j-te pytanie w trzystopniowej i-tej skali porządkowej stopniowej (1-3), z_{xi} – odpowiedź eksperta na j-te pytanie w trzystopniowej i-tej skali porządkowej stopniowej (1-3), n – liczba ekspertów uczestniczących w badaniu metodą delficką (liczba udzielonych odpowiedzi na dane pytanie)

1	2
Współczynnik dyspersji względnej klasyfikacji h_j	Co najmniej 50% odpowiedzi w skumulowanej trzystopniowej skali porządkowej skokowej przemawia za dominacją danego poziomu znaczenia strategicznego w analizowanym pytaniu. Stosowany jest w przypadku pomiaru odpowiedzi ekspertów na skali nominalnej (Wójciak, 2015). W badaniu użyty w odniesieniu do kryteriów kompletności, wewnętrznej spójności oraz wzajemnej rozłączności. W analizie wyników skorzystano z następującego wzoru: $h_j = \frac{k}{k-1} \left(1 - \sum_{j=1}^k f_{ij}^2 \right) \quad (3.9)$ $0 \leq h_j \leq 1$ gdzie: h_j – współczynnik dyspersji względnej klasyfikacji dla j-tego wariantu strategicznego w i-tym kryterium sprawności, k – liczba wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w i-tym kryterium sprawności, f_{ij} – częstotliwość występowania j-tego wariantu strategicznego w i-tym kryterium sprawności. Współczynnik dyspersji względnej klasyfikacji jest unormowany w przedziale $0 \leq h_j \leq 1$, gdzie im niższa wartość, tym większa zgodność opinii ekspertów. W związku z tym w interpretacji wyników przyjęto postać zaadaptowaną przy analizie wyników współczynnika zmienności z pierwszego etapu badania metodą delficką (wzór 3.7), gdzie (za: von der Gracht, 2012): $0 < h_j \leq 0,5$ – silna zgodność ekspertów w danym kryterium sprawności w odniesieniu do wariantu strategicznego, $0,5 < h_j \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów w danym kryterium sprawności w odniesieniu do wariantu strategicznego, $h_j > 0,8$ – słaba zgodność ekspertów w danym kryterium sprawności w odniesieniu do wariantu strategicznego.
Współczynnik konkordancji Kendala i Smitha W	Przyjmuje on postać następującego wzoru: $W = \frac{12 \times S}{n^2(k^3 - k)} \quad (3.10)$ $0 \leq W \leq 1$ $S = \sum_{j=1}^k \left(\sum_{i=1}^n x_{ij} - \bar{x} \right)^2 \quad (3.11)$ $\bar{x} = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k x_{ij} \quad (3.12)$ $\chi^2 = \frac{12 \times S}{n \times k \times (k+1)} \quad (3.13)$ gdzie: W – współczynnik konkordancji Kendala i Smitha dla preferencji wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, k – liczba wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych, n – liczba ekspertów uczestniczących w badaniu metodą delficką (liczba udzielonych odpowiedzi na pytanie dotyczące preferencji wariantów strategicznych), S – parametr potrzebny do wyliczenia

Tabela Z3, cd.

1	2
	współczynnika konkordancji Kendala i Smitha, $\bar{x}_j$ – przeciętna ranga, χ^2 – statystyka o $k - 1$ stopniach swobody służąca do oceny istotności współczynnika konkordancji Kendala i Smitha. Współczynnik konkordancji Kendala i Smitha przybiera wartości z przedziału $0 \leq W \leq 1$. W związku z tym, że im wyższa wartość współczynnika, tym większa zgodność ekspertów partycypujących w badaniu metodą delficką, w interpretacji wyników przyjęto metodykę interpretacji wyników współczynnika zmienności z pierwszego etapu badania metodą delficką (V_j) (za: von der Gracht, 2012) z odwrotnym znaczeniem poszczególnych poziomów, tj.: $0\% < W \leq 0,5$ – słaba zgodność ekspertów, $0,5 < W \leq 0,8$ – względna zgodność ekspertów, $W > 0,8$ – silna zgodność ekspertów. Do oceny istotności współczynnika konkordancji wykorzystuje się statystykę χ^2 o $k - 1$ stopniach swobody, którą odczytuje się z tablic rozkładu χ^2. Weryfikuje się wówczas dwie hipotezy. Hipoteza zerowa (H_0) mówi o braku zgodności wśród opinii ekspertów, natomiast hipoteza alternatywna (H_1) potwierdza zgodność ekspertów (Wójciak, 2015). Przyjęcie określonego poziomu istotności warunkowane jest decyzją badacza.

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 4

[wprowadzenie – list przewodni]

Część A: Warianty strategiczne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

[charakterystyka postulatów wspólnych dla wszystkich wariantów strategicznych sieci oraz pięciu wariantów strategicznych zaprezentowanych w podrozdziale 5.2]

Część B: Ocena wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych

Do oceny wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych przyjęto cztery równoważne kryteria, tj. kompletność, wewnętrzną spójność, wzajemną rozłączność oraz szansę wdrożenia. Każde z czterech kryteriów jest wyjaśnione przy zadanym pytaniu skierowanym do ekspertów. W wieńczącej części kwestionariusza ankiety ekspert jest proszony o uszeregowanie wariantów strategicznych według subiektywnych preferencji.

Kryterium 1. Kompletność

Proszę ocenić kompletność wskazanych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Przez kompletność wariantu strategicznego rozumie się uwzględnienie wszystkich istotnych kwestii strategicznych.

Wariant strategiczny	Kompletność	W przypadku niekompletności proszę wskazać brakujące kwestie strategiczne
Wariant 1: strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci (strategia maksimum)	Tak ☐ Nie ☐	
Wariant 2: strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	Tak ☐ Nie ☐	
Wariant 3: strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	Tak ☐ Nie ☐	
Wariant 4: strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	Tak ☐ Nie ☐	
Wariant 5: strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci (strategia minimum)	Tak ☐ Nie ☐	

Kryterium 2. Wewnętrzna spójność

Proszę ocenić wewnętrzną spójność wskazanych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Przez wewnętrzną spójność wariantu strategicznego rozumie się racjonalne ukierunkowanie wariantu strategii oraz brak sprzeczności z tożsamością sieci i zasadami humanitaryzmu.

Wariant strategiczny	Wewnętrzna spójność	W przypadku niespójności proszę wskazać sugerowane rozwiązania uspojnijające
Wariant 1: strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci (strategia maksimum)	Tak ☐ Nie ☐	
Wariant 2: strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	Tak ☐ Nie ☐	
Wariant 3: strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	Tak ☐ Nie ☐	
Wariant 4: strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	Tak ☐ Nie ☐	
Wariant 5: strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci (strategia minimum)	Tak ☐ Nie ☐	

Kryterium 3. Wzajemna rozłączność

Proszę ocenić wzajemną rozłączność wskazanych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych. Rozłączność oznacza brak możliwości realizacji innego wariantu strategicznego w przypadku wyboru danego wariantu.

Wariant strategiczny	Wzajemna rozłączność	W przypadku braku rozłączności proszę wskazać potencjalne uzupełniające warianty strategiczne
Wariant 1: strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci (strategia maksimum)	Tak ☐ Nie ☐	☐ Wariant 2 ☐ Wariant 3 ☐ Wariant 4 ☐ Wariant 5
Wariant 2: strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	Tak ☐ Nie ☐	☐ Wariant 1 ☐ Wariant 3 ☐ Wariant 4 ☐ Wariant 5
Wariant 3: strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	Tak ☐ Nie ☐	☐ Wariant 1 ☐ Wariant 2 ☐ Wariant 4 ☐ Wariant 5
Wariant 4: strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	Tak ☐ Nie ☐	☐ Wariant 1 ☐ Wariant 2 ☐ Wariant 3 ☐ Wariant 5
Wariant 5: strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci (strategia minimum)	Tak ☐ Nie ☐	☐ Wariant 1 ☐ Wariant 2 ☐ Wariant 3 ☐ Wariant 4

W przypadku uwag dotyczących rozłączności wariantów strategicznych proszę wypełnić poniższe pole:

Kryterium 4. Szanse wdrożenia

Proszę ocenić szansę wdrożenia każdego ze wskazanych wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w wartościach procentowych (0-100%).

Wariant strategiczny	Szanse wdrożenia w % (każdy wariant w skali 0-100%)
Wariant 1: strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci (strategia maksimum)	
Wariant 2: strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	
Wariant 3: strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	
Wariant 4: strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	
Wariant 5: strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci (strategia minimum)	

W przypadku uwag dotyczących szans wdrożenia wariantów strategicznych proszę wypełnić poniższe pole:

Preferencje wariantów strategicznych

Proszę uszeregować warianty strategiczne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w kolejności od 1 do 5, gdzie 1 oznacza wariant najbardziej sprawny w Pana/Pani opinii do optymalnego funkcjonowania, a 5 najmniej sprawny do optymalnego funkcjonowania. Sprawność rozumiana jest jako prakseologiczna zdolność do realizacji postulatów strategii (dostarczanie dóbr pomocowych oraz zapewnienie możliwości dostarczania tych dóbr) w sposób skuteczny, staranny, dokładny, poprawny i ekonomicznie opłacalny.

Wariant strategiczny	Preferencje wariantów strategicznych (w kolejności od 1 do 5)
Wariant 1: strategia wykorzystania potencjału logistycznego sieci (strategia maksimum)	
Wariant 2: strategia umiędzynarodowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	
Wariant 3: strategia prywatyzacji procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	
Wariant 4: strategia upaństwowienia procesów logistycznych w sieci (strategia środkowa)	
Wariant 5: strategia autarkii aktorów pomocy humanitarnej w sieci (strategia minimum)	

W przypadku dodatkowych spostrzeżeń/sugestii/uwag dotyczących drugiego etapu badania metodą delficką proszę wypełnić poniższe pole:

--

Bibliografia

- Abidi, H., de Leeuw, S. i Klumpp, M. (2015). The value of fourth-party logistics services in the humanitarian supply chain. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 5(1), 35-60. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-02-2014-0010>
- Abramek, E. (2021). *Sieci społecznościowe w gospodarce elektronicznej. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Abramek, E. i Rizun, M. (2015). Wykorzystanie analizy sieci społecznych do badania kapitału intelektualnego na przykładzie platformy e-learningowej. XVIII Konferencja „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, II, VIII – „Zarządzanie Wiedzą, Transfer Wiedzy, Systemy Wspomagania Podejmowania Decyzji”, 11-25.
- Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the future*. John Wiley & Sons Inc.
- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.
- Afuah, A. (2013). Are network effects really all about size? The role of structure and conduct. *Strategic Management Journal*, 34(3), 257-273. <https://doi.org/10.1002/smj.2013>
- ALNAP. (2022). *The state of the humanitarian system*. AL-NAP/ODI.
- Altay, N., Heaslip, G., Kovács, G., Spens, K., Tatham, P. i Vaillancourt, A. (2023). Innovation in humanitarian logistics and supply chain management: A systematic review. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05208-6>
- Alvarez, H. R. i Serrato, M. (2013). Social Network Analysis for Humanitarian Logistics Operations in Latin America. *IIIE Annual Conference. Proceedings*, 3835. Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE).
- Andersson, P. i Mattsson, L. G. (2010). Temporality of resource adjustments in business networks during severe economic recession. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 917-924. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.011>
- Ansoff, H. I. (1976). *From strategic planning to strategic management*. Wiley and Sons.
- Ashforth, B. E. i Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Astley, W. G. (1984). Toward an appreciation of collective strategy. *The Academy of Management Review*, 9(3), 526. <https://doi.org/10.2307/258292>
- Astley, W. G. i Fombrun, C. J. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *The Academy of Management Review*, 8(4), 576. <https://doi.org/10.2307/258259>
- Azmat, M. i Kummer, S. (2020). Potential applications of unmanned ground and aerial vehicles to mitigate challenges of transport and logistics-related critical success factors in the humanitarian supply chain. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 5(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s41180-020-0033-7>
- Balcik, B. i Ak, D. (2014). Supplier selection for framework agreements in humanitarian relief. *Production and Operations Management*, 23(6), 1028-1041. <https://doi.org/10.1111/poms.12098>
- Balcik, B. i Beamon, B. M. (2008). Facility location in humanitarian relief. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 11(2), 101-121. <https://doi.org/10.1080/13675560701561789>
- Balcik, B., Beamon, B. M., Krejci, C. C., Muramatsu, K. M. i Ramirez, M. (2010). Coordination in humanitarian relief chains: Practices, challenges and opportunities. *International Journal of Production Economics*, 126(1), 22-34. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.09.008>
- Barabasi, A. (2016). *Network science*. Cambridge University Press.
- Barbarosoğlu, G., Özdamar, L. i Çevik, A. (2002). An interactive approach for hierarchical analysis of helicopter logistics in disaster relief operations. *European Journal of Operational Research*, 140(1), 118-133. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(01\)00222-3](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00222-3)

- Barnett, M. (2005). Humanitarianism transformed. *Perspectives on Politics*, 3(04). <https://doi.org/10.1017/S1537592705050401>
- Barnett, M. (2011). *Empire of humanity. A history of humanitarianism*. Cornell University Press.
- Batorski, D. i Zdziarski, M. (2009). Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania. *Problemy Zarządzania*, 7(4), 157-184.
- Belloni, R. (2007). The trouble with humanitarianism. *Review of International Studies*, 33(3), 451-474. <https://doi.org/10.1017/S0260210507007607>
- Belz, G. (2015). Sieci zarządcze w strategii wzrostu przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 31-40.
- Blaug, M. (1995). *Metodologia ekonomii*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Borgatti, S. P. i Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432-445. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.432.14428>
- Borgatti, S. P., Everett, M. i Johnson, J. (2013). *Analyzing social networks*. Sage Publications.
- Borgatti, S. P. i Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00087-4
- Borgatti, S. P. i Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), 1168-1181. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>
- Borgatti, S. P. i Li, X. (2009). On social network analysis in a supply chain context. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), 5-22. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03166.x>
- Brandes, U., Robins, G., McCranie, A. i Wasserman, S. (2013). What is network science? *Network Science*, 1(1), 1-15. <https://doi.org/10.1017/nws.2013.2>
- Breitbarth, E., Gross, W. i Zienau, A. (2021). Protecting vulnerable people during pandemics through home delivery of essential supplies: A distribution logistics model. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 11(2), 227-247. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-07-2020-0062>
- Brewster, C., Boselie, P. i Purpura, C. (2018). HRM in the international organizations. W: *HRM in mission driven organizations* (s. 79-114). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_4
- Broekel, T. i Hartog, M. (2013). Explaining the structure of inter-organizational networks using exponential random graph models. *Industry & Innovation*, 20(3), 277-295. <https://doi.org/10.1080/13662716.2013.791126>
- Broussard, G., Rubenstein, L. S., Robinson, C., Maziak, W., Gilbert, S. Z. i DeCamp, M. (2019). Challenges to ethical obligations and humanitarian principles in conflict settings: A systematic review. *Journal of International Humanitarian Action*, 4(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s41018-019-0063-x>
- Brzeziński, M. (2010). Prakseologiczne podstawy działań logistycznych w wojsku. *Biuletyn WAT*, LIX(1), 363-375.
- Burkle, F. M. (2019). Revisiting the battle of Solferino: The worsening plight of civilian casualties in war and conflict. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 13(5-6), 837-841. <https://doi.org/10.1017/dmp.2019.77>
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Harvard University Press.
- Callon, M. (1993). Variety and irreversibility in networks of technique conception and adoption. W: D. Foray, Ch. Freeman (red.), *Technology and the wealth of nations: Dynamics of constructed advantage* (s. 232-268). Pinter.
- Carter, C. R., Ellram, L. M. i Tate, W. (2007). The use of social network analysis in logistics research. *Journal of Business Logistics*, 28(1), 137-168. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2007.tb00235.x>
- Castells, M. (2001). *The rise of network society*. Blackwell.
- Chaberek, M. (2014). Theoretical, regulatory and practical implications of logistics. *LogForum*, 10(1), 3-12.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press.
- Chen, F., Liu, S. i Appolloni, A. (2020). Horizontal coordination of I-LNGOs in the humanitarian supply chain: An evolutionary game approach. *Sustainability*, 12(15), 5953. <https://doi.org/10.3390/su12155953>
- Child, J., Faulkner, D. i Tallman, S. (2005). *Cooperative strategy. Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford University Press.
- Choi, T. Y., Dooley, K. J. i Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptive systems: Control versus emergence. *Journal of Operations Management*, 19(3), 351-366. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00068-1](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00068-1)

- Christensen, R. K. (2006). International nongovernmental organizations: Globalization, policy learning, and the nation-state. *International Journal of Public Administration*, 29(4-6), 281-303. <https://doi.org/10.1080/01900690500437188>
- Christopher, M. i Peck, H. (2005). *Logistyka marketingowa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Chui, C., Feng, J. Y. i Jordan, L. (2014). From good practice to policy formation – The impact of third sector on disaster management in Taiwan. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 10, 28-37. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2014.07.001>
- Ciesielski, M. (2002). *Sieci logistyczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Ciesielski, M. (2013). *Sieci w gospodarce*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ciesielski, M., Łupicka, A. i Zimniewicz, S. (2004). Teoretyczne podstawy logistyki. W: M. Ciesielski (red.), *Podstawy wiedzy logistycznej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Cochrane, L. i Davis, J.-M. (2020). Scaling the INGO: What the development and expansion of Canadian INGOs tells us. *Social Sciences*, 9(8), 140. <https://doi.org/10.3390/socsci9080140>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Collinson, S. i Elhawary, S. (2012). *Humanitarian space: Trends and issues*. Overseas Development Institute.
- Conway, S., Jones, O. i Steward, F. (2001). Realising the potential of the social network perspective in innovation studies. W: S. Conway, O. Jones, F. Steward (red.), *Social interaction and organisational change: Aston perspectives on innovation networks* (s. 349-366). Imperial Press.
- Cooper, M., Lambert, J. i Pagh, L. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14.
- Copping, A., Kuchai, N., Hattam, L., Paszkiewicz, N., Albadra, D., Shepherd, P., Sahin Burat, E. i Coley, D. (2022). Understanding material and supplier networks in the construction of disaster-relief shelters: The feasibility of using social network analysis as a decision-making tool. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 12(1), 78-105. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-01-2020-0007>
- Cozzolino, A. (2012). *Humanitarian logistics*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-30186-5>
- Cravens, D. W., Shipp, S. H. i Cravens, K. S. (1996). Reforming the traditional organization: The mandate for developing networks. *Business Horizons*, 37(4), 19-28. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90043-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90043-4)
- Criddle, E. J. (2013). Humanitarian financial intervention. *European Journal of International Law*, 24(2), 583-615. <https://doi.org/10.1093/ejil/cht037>
- Czakon, W. (2005). Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, 10-13. <https://doi.org/10.33141/po.2005.09.02>
- Czakon, W. (2006). Zasobowe uwarunkowania tworzenia sieci międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. W: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*. WSZiP.
- Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Czakon, W. (2009). Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 9, 13-18.
- Czakon, W. (2011). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 11, 3-6. <https://doi.org/10.33141/po.2011.11.01>
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- Czakon, W. (2014). Kryteria oceny rygoru metodologicznego w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 161, 51-62.
- Czakon, W. (2015a). "Droga po strukturze" – od strategii współdziałania do strategii sieci. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 67-75.
- Czakon, W. (2015b). Okruchy wiedzy. Niejednoznaczność przyczynowa w badaniach sieci gospodarczych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 64(7), 11-22.
- Czakon, W. (2020a). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów* (Wydanie I). Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Czakon, W. (2020b). *Rygor metodologiczny*. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (IV, s. 17-27). Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Czetwertyński, S. (2019). *Morfologia nieautoryzowanego kopiowania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Czetwertyński, S. (2020). Idealizacja w ekonomii. Zmiana perspektywy ontologicznej a płodność heurystyczna. W: H. Pondel, S. Kuźniar (red.), *Instytucje w teorii i praktyce. Przeszość-teraźniejszość-przyszłość* (s. 13-25). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Czetwertyński, S. (2023). *Człowiek gospodarujący – niebezpieczna idea*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Dagnino, G. B. (2009). Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. W: *Coopetition Strategy* (1st ed.). Routledge.
- Dagnino, G. B., LeRoy, F., Yami, S. i Czakon, W. (2008). Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przegląd Organizacji*, 3-7. <https://doi.org/10.33141/po.2008.06.01>
- Dalkey, N. i Helmer, O. (1963). An experimental application of the DELPHI Method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458-467. <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>
- Dang, H.-A., Knack, S. i Rogers, F. H. (2013). International aid and financial crises in donor countries. *European Journal of Political Economy*, 32, 232-250. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2013.08.003>
- Day, J. M., Melnyk, S. A., Larson, P. D., Davis, E. W. i Whybark, D. C. (2012). Humanitarian and disaster relief supply chains: A matter of life and death. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 21-36. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2012.03267.x>
- de Wit, B. i Meyer, R. (2007). *Synteza strategii*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Downes, S. (2005). Semantic networks and social networks. *The Learning Organization*, 12(5), 411-417. <https://doi.org/10.1108/09696470510700394>
- Drabik, L. (2022). *Słownik języka polskiego PWN*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drewek, W. (2013). Działalność organizacji humanitarnych w systemie logistyki humanitarnej. *Logistyka*, 6, 95-102.
- Dube, N., van der Vaart, T., Teunter, R. H. i van Wassenhove, L. N. (2016). Host government impact on the logistics performance of international humanitarian organisations. *Journal of Operations Management*, 47-48(1), 44-57. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.05.011>
- Dubey, R. (2022). Design and management of humanitarian supply chains: Challenges, solutions, and framework. *Annals of Operations Research*, 319, 1-14.
- Duczmal, W. (2009). Logistyka humanitarna w świetle literatury anglojęzycznej. W: T. Pokusa, M. Duczmal (red.), *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe – wybrane problemy*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Wydawnictwo Instytutu Śląskiego.
- Dunant, H. (1959). *A memory of Solferino* (Second edition). International Committee of the Red Cross.
- Duncan, B. (2004). A theory of impact philanthropy. *Journal of Public Economics*, 88(9-10), 2159-2180. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(03\)00037-9](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(03)00037-9)
- Dworzecki, Z. i Żłobińska, A. (2002). Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw. W: Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*. Euroexpert.
- Dyduch, W. i Bratnicki, M. (2015). Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 77-93.
- Easley, D. i Kleinberg, J. (2010). *Networks, crowds, and markets: Reasoning about a highly connected world*. Cambridge University Press.
- EM-DAT. The International Disaster Database. (2021). *Centre for Research on the Epidemiology of Disasters – CRED*. Pobrało 10 marca 2021 z <https://www.emdat.be>
- Engestrom, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Orienta-Konsultit.
- Espinas, A. (1897). *Les origines de la technologie* (F. Alcan, red.). Ancienne Librairie Germer Bailliere.
- Fassin, D. (2007). Humanitarianism as a politics of life. *Public Culture*, 19(3), 499-520. <https://doi.org/10.1215/08992363-2007-007>
- Ficoń, K. (2011). Logistyczne wsparcie operacji pokojowych i humanitarnych w doktrynie strategicznej NATO (cz. 2). *Logistyka*, 3, 44-47.
- Fijałkowski, W. (1982). *Wiele krajów – jeden znak*. Warszawa: Krajowa Agencja Wydawnicza.
- Fontinha, T. C., Leiras, A., Bandeira, R. A. de M. i Scavarda, L. F. (2017). Public-Private-People Relationship Stakeholder Model for disaster and humanitarian operations. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 371-386. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2017.02.004>

- Frankowska, M. (2011). Znaczenie koncepcji klastrowych łańcuchów dostaw w zwiększaniu międzynarodowej konkurencyjności regionalnych sieci kooperacyjnych. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej. Kolegium Gospodarki Światowej*, 32, 102-117.
- Frankowska, M. (2015a). Klastry logistyczne jako ogniwa globalnych łańcuchów dostaw. *Logistyka*, 3, 5633-5637.
- Frankowska, M. (2015b). Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości – próba usystematyzowania koncepcji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Transportu i Logistyki*, 885(31), 77-91. <https://doi.org/10.18276/ptl.2015.31-05>
- Frankowska, M. (2017). Konfiguracja łańcuchów dostaw przedsiębiorstw organizacji sieciowej jako determinanta jej rozwoju. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Budowanie łańcuchów dostaw jutra w świetle teorii i wyników badań*, 17-28.
- Freeman, R. (2010). *Strategic management. A stakeholder approach*. Pitman Publishing Inc.
- Frennesson, L., Kembro, J., de Vries, H., van Wassenhove, L. i Jahre, M. (2021). Localisation of logistics preparedness in international humanitarian organisations. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 11(1), 81-106. doi: 10.1108/JHLSCM-06-2020-0048.
- Frota Neto, J. Q., Bloemhof-Ruwaard, J. M., van Nunen, J. A. E. E. i van Heck, E. (2008). Designing and evaluating sustainable logistics networks. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 195-208. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.10.014>
- Fukuyama, F. (2003). Kapitał społeczny. W: L. Harrison, S. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie* (s. 169-187). Zysk i S-ka.
- Gałąj-Dempniak, R. i Toszek, B. H. (2019). *Polski Czerwony Krzyż w służbie prawa i bezpieczeństwa humanitarnego, sanitarnego i zdrowotnego. Historia PCK na Pomorzu Zachodnim w latach 1945-2019*. Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Galle, B. (2012). The role of charity in a federal system. *William and Mary Law Review*, 53(3), 777-851.
- García Castillo, J. (2021). Deciding between cash-based and in-kind distributions during humanitarian emergencies. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 11(2), 272-295. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-07-2020-0060>
- Garfi, M., Tondelli, S. i Bonoli, A. (2009). Multi-criteria decision analysis for waste management in Saharawi refugee camps. *Waste Management*, 29(10), 2729-2739. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2009.05.019>
- Gasparski, W. (1995). Projektowanie, nauka i filozofia: perspektywa prakseologiczna. W: M. Czarnocka, *Dziedzictwo logicznego empiryzmu* (s. 86-92). IFiS PAN.
- Gąsiorowska-Mącznik, E. (2022). Teoretyczna perspektywa strategii kooperacji. W: M. Lisiński, J. Dzieńdziora, *Od tradycji do współczesności. Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta* (s. 53-63). Akademia WSB.
- Gębczyńska, A. (2012). Pomiar efektywności procesów logistycznych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 32, 211-220.
- Giannarou, L. i Zervas, E. (2014). Using Delphi technique to build consensus in practice. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 9(2), 65-82.
- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (2001). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Giunipero, L. C., Hooker, R. E., Joseph-Matthews, S., Yoon, T. E. i Brudvig, S. (2008). A decade of SCM literature: Past, present and future implications. *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 66-86. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00073.x>
- Gołębska, E. (2004). Przedmiot i zakres międzynarodowych operacji logistycznych. W: E. Gołębska, M. Szymczak (red.), *Logistyka międzynarodowa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Goode, N., Salmon, P. M., Spencer, C., McArdle, D. i Archer, F. (2017). Defining disaster resilience: Comparisons from key stakeholders involved in emergency management in Victoria, Australia. *Disasters*, 41(1), 171-193. <https://doi.org/10.1111/disa.12189>
- Gorynia, M. (2007). *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gösling, H. i Geldermann, J. (2014). A framework to compare OR models for humanitarian logistics. *Procedia Engineering*, 78, 22-28. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.07.034>

- Grabowska, S. i Pięta-Szawara, A. (2023). Wsparcie Polski na rzecz uchodźców z Ukrainy w obliczu wojny w 2022 r. Wybrane aspekty. *Journal of Modern Science*, 1(50), 381-396. <https://doi.org/10.13166/jms/161538>
- Gralla, E., Goentzel, J. i Fine, C. (2014). Assessing trade-offs among multiple objectives for humanitarian aid delivery using expert preferences. *Production and Operations Management*, 23(6), 978-989. <https://doi.org/10.1111/poms.12110>
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21742-6_52
- Grime, M. M. i Wright, G. (2016). Delphi method. W: *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online* (s. 1-6). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat07879>
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112. <https://doi.org/10.2307/256729>
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- Gulati, R. i Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493. <https://doi.org/10.1086/210179>
- Gulati, R., Wohlgezogen, F. i Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.691646>
- Gunasekaran, A., Dubey, R., Fosso Wamba, S., Papadopoulos, T., Hazen, B. T. i Ngai, E. W. T. (2018). Bridging humanitarian operations management and organisational theory. *International Journal of Production Research*, 56(21), 6735-6740. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1551958>
- GUS. (2019). *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2018 r. – wyniki wstępne*. Główny Urząd Statystyczny.
- GUS. (2021). *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2020 r. – wyniki wstępne*. Główny Urząd Statystyczny.
- Habib, M. S., Lee, Y. H. i Memon, M. S. (2016). Mathematical models in humanitarian supply chain management: A systematic literature review. *Mathematical Problems in Engineering*. <https://doi.org/10.1155/2016/3212095>
- Hajiheydari, N., Salehi, M. i Goudarzi, A. (2018). Optimizing humanitarian aids: Formulating influencer advertisement in social networks. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 534. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99127-6_9
- Harriss, L., Parrack, C. i Jordan, Z. (2020). Building safety in humanitarian programmes that support post-disaster shelter self-recovery: An evidence review. *Disasters*, 44(2), 307-335. <https://doi.org/10.1111/disa.12397>
- Harroff-Tavel, M. (2010). Violence and humanitarian action in urban areas: New challenges, new approaches. *International Review of the Red Cross*, 92(878), 329-350. <https://doi.org/10.1017/S1816383110000421>
- Harvey, P. (2013). International humanitarian actors and governments in areas of conflict: challenges, obligations, and opportunities. *Disasters*, 37, 151-170. <https://doi.org/10.1111/disa.12019>
- Hatch, M. J. (2002). *Teoria organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Haythornthwaite, C. (1996). Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange. *Library & Information Science Research*, 18(4), 323-342. [https://doi.org/10.1016/S0740-8188\(96\)90003-1](https://doi.org/10.1016/S0740-8188(96)90003-1)
- Heaslip, G. i Barber, E. (2014). Using the military in disaster relief: Systemising challenges and opportunities. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 4(1), 60-81. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-03-2013-0013>
- Heaslip, G., Sharif, A. M. i Althonayan, A. (2012). Employing a systems-based perspective to the identification of inter-relationships within humanitarian logistics. *International Journal of Production Economics*, 139(2), 377-392. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.05.022>
- Henneberg, S. C., Mouzas, S. i Naudé, P. (2006). Network pictures: Concepts and representations. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 408-429. <https://doi.org/10.1108/03090560610648129>

- Hennig, M., Brandes, U., Borgatti, S., Pfeffer, J. i Mergel, I. (2012). *Studying social networks: A guide to empirical research*. Campus Verlag.
- Hettne, B. i Söderbaum, F. (2005). Intervening in complex humanitarian emergencies: The role of regional cooperation. *The European Journal of Development Research*, 17(3), 449-461. <https://doi.org/10.1080/09578810500209247>
- Hidalgo, C. A. (2016). Disconnected, fragmented, or united? A trans-disciplinary review of network science. *Applied Network Science*, 1(1), 6. <https://doi.org/10.1007/s41109-016-0010-3>
- Himmelman, A. T. (1996). On the theory and practice of transformational collaboration: From social service to social justice. W: C. Huxham (red.), *Creating collaborative advantage*. Sage.
- Holugin-Veras, J., Jaller, M., van Wassenhove, L., Perez, N. i Wachtendorf, T. (2012). On the unique features of post-disaster humanitarian logistics. *Journal of Operations Management*, 30(7-8), 494-506. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.08.003>
- Holugin-Veras, J., Taniguchi, E., Jaller, M., Aros-Vera, F., Ferreira, F. i Thompson, R. (2014). The Tohoku disasters: Chief lessons concerning the post disaster humanitarian logistics response and policy implications. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 69, 86-104. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2014.08.003>
- Hong, J.-D. (2023). Design of humanitarian supply chain system by applying the general two-stage network DEA model. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 13(1), 74-90. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-06-2022-0069>
- Houghton, R. J., Baber, C., McMaster, R., Stanton, N. A., Salmon, P., Stewart, R. i Walker, G. (2006). Command and control in emergency services operations: A social network analysis. *Ergonomics*, 49(12-13), 1204-1225. <https://doi.org/10.1080/00140130600619528>
- Hrebiniak, G. i Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349.
- Huemer, L., Becerra, M. i Lunnan, R. (2004). Organizational identity and network identification: Relating within and beyond imaginary boundaries. *Scandinavian Journal of Management*, 20(1-2), 53-73. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2004.05.003>
- Human, S. E. i Provan, K. G. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327-365. <https://doi.org/10.2307/2667074>
- Humanitarian Outcomes. (2023). *Global Database of Humanitarian Organizations*. Pobrane 22 lutego 2023 z <https://www.humanitarianoutcomes.org/Gdho/Search/Results?Year%5B2022%5D=2022&countries%5B0%5D=PL>
- Hyunjaung, L. i Il, S. (2020). Omówienie analizy sieciowej. *Napędy i Sterowanie*, 2, 63-67.
- Iansiti, M. i Richards, G. (2006). Information technology ecosystem: Structure, health, and performance, *Antitrust Bulletin*, 51(1).
- ICRC. (2015). *The fundamental principles of the International Red Cross and Red Crescent Movement*. International Committee of Red Cross. Pobrane 10 czerwca 2022 z https://www.icrc.org/Sites/Default/Files/Topic/File_plus_list/4046-The_fundamental_principles_of_the_international_red_cross_and_red_crescent_movement.Pdf
- Ivanov, D. i Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904-2915. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>
- Ivanov, D. i Dolgui, A. (2021). A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *Production Planning and Control*, 32(9), 775-788. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1768450>
- Ivanov, D., Dolgui, A., Sokolov, B., Werner, F. i Ivanova, M. (2016). A dynamic model and an algorithm for short-term supply chain scheduling in the smart factory industry 4.0. *International Journal of Production Research*, 54(2), 386-402. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.999958>
- Jagoda, A. i Marcinkowski, J. (2022). Partnerstwo podmiotów humanitarnego łańcucha dostaw w ratownictwie górskim na przykładzie Grupy GOPR. W: A. Jagoda, T. Kołakowski, J. Marcinkowski (red.), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Materiały do ćwiczeń* (s. 124-134). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

- Jahre, M. (2017). Humanitarian supply chain strategies – a review of how actors mitigate supply chain risks. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 7(2), 82-101. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-12-2016-0043>
- Jahre, M. i Jensen, L. (2010). Coordination in humanitarian logistics through clusters. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(8/9), 657-674. <https://doi.org/10.1108/09600031011079319>
- Jahre, M. i Jensen, L. M. (2021). Coordination at the 10-year mark of the JHLSCM-from global response to local preparedness. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 11(4), 585-598. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-06-2021-0051>
- Jain, G. (2015). The role of private sector for reducing disaster risk in large scale infrastructure and real estate development: Case of Delhi. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 14, 238-255. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2014.09.006>
- Jayadi, E. L. i Forslund, H. (2023). Performance management process integration in humanitarian supply chains: Focusing on the natural disaster preparedness stage. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 13(3), 344-361. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-08-2022-0093>
- Jap, S. D. i Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science*, 49(12), 1684-1701. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.12.1684.25112>
- Jaroszyński, J. W. (2011). Integracyjne funkcje logistyki w prowadzeniu akcji humanitarnych. *Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 13, 179-185.
- Jasiński, B. (2012). Klasyfikacje sieci międzyorganizacyjnych. W: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania* (VI, s. 103111). Wydawnictwo C.H. Beck.
- Johnson, J. L., Dooley, K., Hyatt, D. G. i Hutson, A. M. (2018). Emerging discourse incubator: Cross-sector relations in global supply chains: A social capital perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 54(2), 21-33. <https://doi.org/10.1111/jscm.12166>
- Jones, C. i Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413-434. <https://doi.org/10.1002/job.694>
- Jurek, K. (2022). Działalność organizacji pozarządowych w kontekście kryzysu na granicy polsko-białoruskiej (2021-2022). *Wschodnioznawstwo*, 16, 123-138. <https://doi.org/10.4467/20827695WSC.22.009.16758>
- Kale, P., Dyer, J. H. i Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767. <https://doi.org/10.1002/smj.248>
- Kaleta, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kaleta, A. (2015). Jeszcze raz o elastyczności zarządzania strategicznego. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 153-162.
- Kamta, F. N. i Scheffran, J. (2021). A social network analysis of internally displaced communities in north-east Nigeria: Potential conflicts with host communities in the Lake Chad region. *GeoJournal*. <https://doi.org/10.1007/s10708-021-10500-8>
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729-752. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0340>
- Karuppiah, K., Sankaranarayanan, B., Ali, S. M. i Paul, S. K. (2021). Key challenges to sustainable humanitarian supply chains: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(11), 5850. <https://doi.org/10.3390/su13115850>
- Kawa, A. (2013). Sieci pionowe i poziome w gospodarce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 277, 333-340.
- Kawa, A. (2017). *Orientacja sieciowa przedsiębiorstw branży usług logistycznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kawa, A. i Czakon, W. (2020). Network orientation in logistics service industry: Conceptualization and operationalization of the theoretical constructs. W: D. Dujak (red.), *Business logistics in modern management: Proceedings of the 20th International Scientific Conference* (s. 113-127). Josip Juraj Strossmayer

- University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek. http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM-book_2020_online.pdf
- Kelagher, D. i Dollery, B. (2008). Cash and in-kind food aid transfers: The case of Tsunami Emergency Aid in Banda Aceh. *International Review of Public Administration*, 13(2), 117-128. <https://doi.org/10.1080/12294659.2008.10805125>
- Kempny, D. (2001). *Logistyczna obsługa klienta*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kenné, J.-P., Dejax, P. i Gharbi, A. (2012). Production planning of a hybrid manufacturing– remanufacturing system under uncertainty within a closed-loop supply chain. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 81-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.10.026>
- Kessler, M. (2013). *Logistics network design in Africa. Integrating aid flows and national self supply*. Haupt Publisher.
- Kiba-Janiak, M. (2016). Key success factors for city logistics from the perspective of various groups of stakeholders. *Transportation Research Procedia*, 12, 557-569. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.02.011>
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Oficyna SGH.
- Kilby, P. (2008). The strength of networks: The local NGO response to the tsunami in India. *Disasters*, 32(1), 120-130. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2007.01030.x>
- Kim, Y., Choi, T. Y., Yan, T. i Dooley, K. (2011). Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach. *Journal of Operations Management*, 29(3), 194-211. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.11.001>
- Klimas, P. (2014). *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Klimas, P. (2016). Analiza sieciowa i zmienne strukturalne w badaniach sieci dostaw. *Organizacja i Kierowanie*, 173(3), 53-66.
- Klimas, P. (2020). Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (XVII, s. 380-401). Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Klimas, P., Sachpazidu, K. i Stańczyk, S. (2023a). The attributes of coopetitive relationships: What do we know and not know about them? *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.02.005>
- Klimas, P., Stańczyk, S., Sachpazidu, K., Stanimir, A. i Kuźmiński, Ł. (2023b). The attributes of inter-organizational relationships: Which fifteen of them really matter to software developers? *Industrial Marketing Management*, 110, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.004>
- Kliniewicz, K. (2016). Zarządzanie, organizacje i organizowanie – inspiracje teoretyczne i próby systematyzacji. W: K. Kliniewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych* (s. 15-53). Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kocarev, L. i In, V. (2010). Network science: A new paradigm shift. *IEEE Network*, 24(6), 6-9. <https://doi.org/10.1109/MNET.2010.5634436>
- Kotarbiński, T. (1957). *Wybór pism. Tom 1. Myśli o działaniu*. Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- Kotarbiński, T. (1972). *Abecadło praktyczności*. PWN.
- Kotarbiński, T. (1982). *Traktat o dobrej robocie*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo.
- Kotsioni, I. (2016). Detention of migrants and asylum-seekers: The challenge for humanitarian actors. *Refugee Survey Quarterly*, 35(2), 41-55. <https://doi.org/10.1093/rsq/hdw004>
- Kotzab, H., Teller, C., Grant, D. i Friis, A. (2014). Supply chain management resources, capabilities and execution. *Production Planning and Control*, 26(7), s. 1-18. <https://doi.org/10.1080/09537287.2014.927932>
- Kovács, G. i Spens, K. (2007). Humanitarian logistics in disaster relief operations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(2), 99-114. <https://doi.org/10.1108/09600030710734820>
- Kovács, G. i Spens, K. (2009). Identifying challenges in humanitarian logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(6), 506-528. <https://doi.org/10.1108/09600030910985848>
- Krieg, A. (2013). *Motivations for humanitarian intervention. Theoretical and empirical considerations*. Springer.
- Krupski, R. (1993). *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*. Ossolineum.
- Krzyżanowski, L. (2012). *Podstawa nauk o organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuhn, T. (1985). *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*. Państwowy Instytut Wydawniczy.

- Kuhn, T. (2001). *Struktura rewolucji naukowych*. Aletheia.
- Lai, C.-H. i Fu, J. S. (2021). Humanitarian relief and development organizations' stakeholder targeting communication on social media and beyond. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(1), 120-135. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00209-6>
- Lakatos, I. (1978). The Methodology of Scientific Research Programmes. *Philosophical Papers*, 1. Cambridge University Press.
- Lakatos, I. (1995). *Pisma z filozofii nauk empirycznych*. PWN.
- Lambert, D. M., Knemeyer, A. M. i Garcia-Dastugue, J. (2008). Mapping for Supply Chain Management. W: D.M. Lambert (red.), *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. Supply Chain Management Institute, 197-216.
- Lambert, D. M. i Schwieterman, M. A. (2012). Supplier relationship management as a macro business process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 337-352. <http://dx.doi.org/10.1108/13598541211227153>
- Lange, O. (1964). *Optymalne decyzje*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Lange, O. (1969). *Ekonomia polityczna. Tom I: Zagadnienia ogólne* (wydanie piąte). Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Law, J. i Hassard, J. (1999). *Actor network theory and after*. Wiley-Blackwell.
- Lazzarini, S. G., Chaddad, F. R. i Cook, M. L. (2001). Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, 1(1), 7-22. <https://doi.org/10.3920/JCNS2001.x002>
- Lee, P. D. (2005). Measuring Supply Chain Integration: A Social Network Approach. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 6(2), 58-67. <https://doi.org/10.1080/16258312.2005.11517148>
- Leiras, A., de Brito Jr, I., Queiroz Peres, E., Rejane Bertazzo, T. i Tsgunobu Yoshida Yoshizaki, H. (2014). Literature review of humanitarian logistics research: Trends and challenges. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 4(1), 95-130. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-04-2012-0008>
- Lewin, R., Besiou, M., Lamarche, J. B., Cahill, S. i Guerrero-Garcia, S. (2018). Delivering in a moving world... looking to our supply chains to meet the increasing scale, cost and complexity of humanitarian needs. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 8(4), 518-532.
- Lewis, T. G. (2009). *Network science: Theory and applications*. Wiley Publishing.
- Lichtarski, J. M. (2014). Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 359. <https://doi.org/10.15611/pn.2014.359.16>
- Lichtarski, J. M., Piórkowska, K. i Witek-Crabb, A. (2022). Jak myśłą strategdy? O zbieżnych i rozbieżnych orientacjach w myśleniu strategicznym. *Organizacja i Kierowanie*, 1(190), 11-25.
- Lima, F. S., Dávalos, R. V., Campos, L. M. S. i Trierweiler, A. C. (2022). Framework proposal to support the suppliers' selection of humanitarian assistance items: A flood case study in Brazil. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04617-3>
- Linstone, H. i Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Addison-Wesley.
- Lisiński, M. (2016). Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, 374-385.
- Lisiński, M. i Szarucki, M. (2011). Teoretyczno-metodologiczne problemy formułowania i wyboru opcji strategicznych w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 169, 157-168.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129-144. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.007>
- Łobos, K. (2005). Organizacje sieciowe. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Łupicka, A. (2005). Teorie wyjaśniające powstawanie i funkcjonowanie sieci logistycznych. *LogForum*, 1(2), 1-11.
- Łupicka, A. (2007). Sieci logistyczne. *Logistyka*, 1, 6-7.
- Łupicka, A. (2011). Logistyka akcji humanitarnych jako jeden z procesów zarządzania ryzykiem w łańcuchach dostaw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 234, 257-269.
- Łupicka, A. (2012). Wsparcie logistyczne akcji humanitarnych. *Logistyka*, 2, 40-42.

- MacManus, S. A. i Caruson, K. (2011). Emergency management: Gauging the extensiveness and quality of public-and private-sector collaboration at the local level. *Urban Affairs Review*, 47(2), 280-299. <https://doi.org/10.1177/1078087410362050>
- Maiers, C., Reynolds, M. i Haselkorn, M. (2005). Challenges to effective information and communication systems in humanitarian relief organizations. *IPCC 2005. Proceedings. International Professional Communication Conference*, 8670808, 82-91. <https://doi.org/10.1109/IPCC.2005.1494163>
- Mäki, U. (2004). Theoretical isolation and explanatory progress: Transaction cost economics and the dynamics of dispute. *Cambridge Journal of Economics*, 28, 319-346.
- Mäki, U. (2011). Models and the locus of their truth. *Synthese*, 180(1), 47-63. <https://doi.org/10.1007/s11229-009-9566-0>
- Mäki, U. (2020). Puzzled by Idealizations and Understanding Their Functions. *Philosophy of the Social Sciences*, 50(3), 215-237. <https://doi.org/10.1177/0048393120917637>
- Malone, D. M. (2012). The evolving nature and role of the diplomatic mission. *Canadian Foreign Policy Journal*, 18(2), 225-241. <https://doi.org/10.1080/11926422.2012.710751>
- Marciniak, D. i Sienkiewicz-Małjurek, K. (2022). Humanitarian supply chain – a bibliometric analysis and scientific landscape. *Organization and Management*, 1(57), 59-75. <http://doi.org/10.29119/1899-6116.2022.57.5>
- Marcinkowski, J. (2017). Japanese and American approach to humanitarian logistics in natural disasters' prevention. *Logforum*, 13(2), 171-182. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2017.2.5>
- Marcinkowski, J. (2019). *Humanitarny łańcuch dostaw w sytuacji wystąpienia katastrof naturalnych na przykładzie ugrupowania regionalnego ASEAN*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Marcinkowski, J. (2022a). Axiological foundation of humanitarianism ideology of practice: The role of humanitarian actors in Sustainable Development Goals implementation. W: M. Delibasic (red.), *Sustainable development and corporate social responsibility* (s. 215-229). Fundacja Centrum Badań Socjologicznych.
- Marcinkowski, J. (2022b). Humanitarian actors' cooperation network in the social sustainability context – evidence from Poland. *Sustainability*, 14(9), 5492. <https://doi.org/10.3390/su14095492>
- Marcinkowski, J. (2022c). Identyfikacja i pomiar relacji międzyorganizacyjnych organizacji humanitarnych w perspektywie makrologistycznej. *RepOD*, V1. <https://doi.org/10.18150/JW2OP7>
- Marcinkowski, J., Kutzner, I. i Bożydaj-Jankowska, I. (2019). Dysfunctions in B2B relations with a supplier in the supply chain. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 63(7), 256-270. <https://doi.org/10.15611/pn.2019.7.20>
- Massari, A. (2021). *Visual securitization. Humanitarian representations and migration governance*. Springer Nature Switzerland AG.
- Matejun, M. (2012). Metoda delficka w naukach o zarządzaniu. W: E. Kuczmera-Ludwicińska (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka* (s. 173-182). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Matwiejczuk, R. (2011). Innowacyjne aspekty logistyki w sieci tworzenia wartości w świetle koncepcji kluczowych kompetencji. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 251, 87-100.
- Mazurek, S. (2016). Identyfikacja sieci w gospodarce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 448. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.448.13>
- Mikos-Skuzaj, E. (2018). Public international law. W: *International humanitarian action* (s. 123-140). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14454-2_7
- Miles, S. B., Green, R. A. i Svekla, W. (2012). Disaster risk reduction capacity assessment for precarious settlements in Guatemala City. *Disasters*, 36(3), 365-381. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7717.2011.01267.x>
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii. (2023). *Klasyfikacja PKD*. Pobrane 22 lutego 2023 z <https://Www.Biznes.Gov.Pl/Pl/Tabela-Pkd>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. i Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>

- Moliterno, T. P. i Mahony, D. M. (2011). Network theory of organization: A multilevel approach. *Journal of Management*, 37(2), 443-467. <https://doi.org/10.1177/0149206310371692>
- Moore, J. F. (1996). *The death of competition: Leadership & strategy in the age of business ecosystems*. Harper Business.
- Moretti, A. (2017). *The network organization: A governance perspective on structure, dynamics and performance*. Palgrave Macmillan.
- Moshtari, M., Altay, N., Heikkilä, J. i Gonçalves, P. (2021). Procurement in humanitarian organizations: Body of knowledge and practitioner's challenges. *International Journal of Production Economics*, 233, 108017. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.108017>
- Narayanan, V. K., Zane, L. J. i Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, 37(1), 305-351. <https://doi.org/10.1177/0149206310383986>
- Negi, S. i Negi, G. (2021). Framework to manage humanitarian logistics in disaster relief supply chain management in India. *International Journal of Emergency Services*, 10(1), 40-76. <https://doi.org/10.1108/IJES-02-2020-0005>
- Ngwenya, N. K. i Naude, M. J. A. (2016). Supply chain management best practices: A case of humanitarian aid in Southern Africa. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 10(1). <https://doi.org/10.4102/jtscm.v10i1.242>
- Nielsen, B. F. (2017). Framing humanitarian action through design thinking: Integrating vulnerable end-users into complex multi-stakeholder systems through "Agenda Space mapping". *Journal of Design Research*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.1504/JDR.2017.084502>
- Nielsen, B. F. i Santos, A. L. R. (2013). Designing for multiple stakeholder interests within the humanitarian market: The case of off-grid energy devices. *International Journal of Learning and Change*, 7(1/2), 49. <https://doi.org/10.1504/IJLC.2013.056496>
- Niemczyk, J. (2006). *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Niemczyk, J. (2013). *Strategia od planu do sieci*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Niemczyk, J. (2015). Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 243-251.
- Nilsson, A. (2017). Making norms to tackle global challenges: The role of intergovernmental organisations. *Research Policy*, 46(1), 171-181. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.09.012>
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. i Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 127-150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>
- Nowak, E. (2009). *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*. Akademia Obrony Narodowej.
- Nowak, E. i Walancik, M. (2018). *Logistyka akcji ratowniczych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nowak, L. (1972). *Model ekonomiczny. Studium z metodologii ekonomii politycznej*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Nowak, L. (1977). *Wstęp do idealizacyjnej teorii nauki*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Oblój, K. (1993). *Strategia sukcesu firmy*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Oblój, K. (2009). O definicji strategii raz jeszcze. *Przegląd Organizacji*, 3-5. <https://doi.org/10.33141/po.2009.05.01>
- OCHA. (2003). *Glossary of humanitarian terms in relation to the protection of civilians in armed conflict*. Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. Policy Development and Studies Branch.
- OCHA. (2017). *Guide for governments: International humanitarian action*. Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. Policy Development and Studies Branch
- Oldanicka-Poczobutt, M. (2014). Prakseologia a klasyczne kryteria oceny sprawności systemów logistycznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 70, 339-355.
- Olliff, L. (2018). From resettled refugees to humanitarian actors: Refugee diaspora organizations and everyday humanitarianism. *New Political Science*, 40(4), 658-674. <https://doi.org/10.1080/07393148.2018.1528059>
- Olsen, G. R., Carstensen, N. i Høyen, K. (2003). Humanitarian crises: What determines the level of emergency assistance? Media coverage, donor interests and the aid business. *Disasters*, 27(2), 109-126.

- Otte, E. i Rousseau, R. (2002). Social network analysis: A powerful strategy, also for the information sciences. *Journal of Information Science*, 28(6), 441-453. <https://doi.org/10.1177/016555150202800601>
- Papadopoulos, T., Gunasekaran, A., Dubey, R., Altay, N., Childe, S. J. i Fosfo-Wamba, S. (2017). The role of Big Data in explaining disaster resilience in supply chains for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1108-1118. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.059>
- Parkhe, A., Wasserman, S. i Ralston, D. A. (2006). New frontiers in network theory development. *Academy of Management Review*, 31(3), 560-568. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318917>
- Partanen, J., Kauppila, O., Sepulveda, F. i Gabrielsson, M. (2020). Turning strategic network resources into performance: The mediating role of network identity of small- and medium-sized enterprises. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(2), 178-197. <https://doi.org/10.1002/sej.1296>
- Pascucci, E. (2021). More logistics, less aid: Humanitarian-business partnerships and sustainability in the refugee camp. *World Development*, 142. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105424>
- Pateman, H., Hughes, K. i Cahoon, S. (2013). Humanizing humanitarian supply chains: A synthesis of key challenges. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 29(1), 81-102. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2013.05.005>
- Patil, A., Madaan, J., Chan, F. T. S. i Charan, P. (2022). Advancement of performance measurement system in the humanitarian supply chain. *Expert Systems with Applications*, 206. <https://doi.org/10.1016/J.ESWA.2022.117844>
- Payton, R. i Moody, M. (2008). *Understanding philanthropy. Its meaning and mission*. Indiana University Press.
- Pedraza-Martinez, A. J. i van Wassenhove, L. N. (2012). Transportation and vehicle fleet management in humanitarian logistics: Challenges for future research. *EURO Journal on Transportation and Logistics*, 1(1-2), 185-196. <https://doi.org/10.1007/s13676-012-0001-1>
- Peltoniemi, M. (2006). Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystems. *Emergence: Complexity & Organization*, 8(1).
- Peppard, J. i Rylander, A. (2006). From value chain to value network: Insights for mobile operators. *European Management Journal*, 24(2-3), 128-141. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.03.003>
- Pera, R., Occhiocupo, N. i Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033-4041. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.047>
- Perry, R. W. i Mankin, L. D. (2005). Preparing for the unthinkable: Managers, terrorism and the HRM function. *Public Personnel Management*, 34(2), 175-193. <https://doi.org/10.1177/009102600503400204>
- Pettit, S. J. i Beresford, A. K. C. (2005). Emergency relief logistics: An evaluation of military, non-military and composite response models. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 8(4), 313-331. <https://doi.org/10.1080/13675560500407325>
- Piwoni-Krzeszowska, E. (2015). Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie? *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 317-331.
- Płachciak, A. i Marcinkowski, J. (2022). Humanitarian assistance in G5 Sahel: Social sustainability context of macrologistics potential. *Sustainability*, 14(14), 8862. <https://doi.org/10.3390/su14148862>
- Pogonowska, B. (2004). Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej. *Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu*, 42, 9-32.
- Pokusa, T. (2009). Logistyka humanitarna. Nowa „twarz” logistyki w sytuacjach kryzysowych (zamiast wstępu). W: T. Pokusa, M. Duczmal (red.), *Logistyka humanitarna i zarządzanie kryzysowe – wybrane problemy*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Wydawnictwo Instytutu Śląskiego.
- Pokusa, T. (2012). Logistyka humanitarna – istota, warunki skuteczności i porównanie z ujęciem klasycznym. W: S. Kauf (red.), *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych* (s. 149-167). Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Pokusa, T. (2022). Logistyka humanitarna jako społeczne wyzwanie współczesnych czasów. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 5, 14-22. <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2022.5.2>
- Polman, L. (2016). *Karawana kryzysu. Za kulisami przemysłu pomocy humanitarnej*. Wydawnictwo Czarne.
- Porter, M. E. (1997). Competitive Strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>

- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Prasanna, S. R. i Haavisto, I. (2018). Collaboration in humanitarian supply chains: An organisational culture framework. *International Journal of Production Research*, 56(17), 5611-5625. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1475762>
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. W: A. D. Whetten, P. C. Godfrey (red.), *Identity in organizations. Building theory through conversations* (s. 171-208). Sage.
- Prell, Ch. (2012). *Social network analysis. History, theory & methodology*. Sage.
- Prell, C., Hubacek, K. i Reed, M. (2009). Stakeholder analysis and social network analysis in natural resource management. *Society & Natural Resources*, 22(6), 501-518. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>
- Pszczołowski, T. (1967). *Zasady sprawnego działania: wstęp do prakseologii*. Wiedza Powszechna.
- Pszczołowski, T. (1988). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2009). Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach). *Organizacja i Kierowanie*, 4, 75-83.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2010). *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Redfield, P. i Bornstein, E. (2011). An introduction to the anthropology of humanitarianism. W: E. Bornstein, P. Redfield (red.), *Forces of compassion: Humanitarianism between ethics and politics* (s. 3-30). SAR Press.
- Reich, J., Kinra, A., Kotzab, H. i Brusset, X. (2021). Strategic global supply chain network design – how decision analysis combining MILP and AHP on a Pareto front can improve decision-making. *International Journal of Production Research*, 59(5), 1557-1572. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1847341>
- Reis, F. D. (2018). Military logistics in natural disasters: The use of the NATO response force in assistance to the Pakistan earthquake relief efforts. *Contexto Internacional*, 40(1), 73-96.
- Rességuier, A. (2018). The moral sense of humanitarian actors: An empirical exploration. *Disasters*, 42(1), 62-80. <https://doi.org/10.1111/disa.12234>
- Rieff, D. (2002). Humanitarianism in crisis. *Foreign Affairs*, 81(6), 111-121.
- Rojas Trejos, C. A., Meisel, J. D. i Adarme Jaimes, W. (2023). Humanitarian aid distribution logistics with accessibility constraints: A systematic literature review. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 13(1), 26-41. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-05-2021-0041>
- Romanowska, M. (2007). Trwałe wartości zarządzania strategicznego. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 57-61.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), 105-114. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00507.x>
- Rowe, G. i Wright, G. (2001). Expert opinions in forecasting: Role of the Delphi technique. W: J.S. Armstrong (red.), *Principles of forecasting: A handbook for researchers and practitioners* (s. 125-144). Springer Science+Business Media.
- Rybicki, J. M. (2022). Holizm w myśleniu strategicznym. *Przegląd Organizacji*, 1(984), 10-18. <https://doi.org/10.33141/po.2022.01.02>
- Rybicki, J. M. (2023). Inteligencja strategiczna w procesie myślenia i działania strategicznego – rozważania terminologiczno-systematyzujące. *Journal of Modern Science*, 3(52), 152-171.
- Ryfman, P. (2007). Non-governmental organizations: An indispensable player of humanitarian aid. *International Review of the Red Cross*, 89(865), 21-45.
- Rzepka, A. (2018). *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Studium na przykładzie wybranych przedsiębiorstw polskich i gruzińskich*. Difin.
- Sabbaghtorkan, M., Batta, R. i He, Q. (2020). Prepositioning of assets and supplies in disaster operations management: Review and research gap identification. *European Journal of Operational Research*, 284(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.06.029>
- Sacks, A. (1960). The role of philanthropy: An institutional view. *Virginia Law Review*, 46(3), 516-538.
- Schary P. B. i Skjott-Larsen T. (2002). *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schiffing, S. i Pieczy, M. (2014). Performance measurement in humanitarian logistics: A customer-oriented approach. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 4(2), 198-221. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-08-2013-0027>

- Schiffing, S. i Piotrowicz, W. (2022). *Ukraine crisis: Why you should donate money rather than supplies. The conversation*. Pobrane 10 stycznia 2023 z <http://Researchonline.ljmu.ac.uk/Id/Eprint/16454/>
- Schulz, S. (2008). *Disaster relief logistics: Benefits of and impediments to horizontal cooperation between humanitarian organizations*. Berlin. Pobrane 26 lipca 2022 z https://www.depositonce.tu-berlin.de/bitstream/11303/2383/2/Dokument_41.pdf
- Schwarz, J., Kascel, V., Azmat, M. i Kummer, S. (2023). Collation of best practices for preparedness: Lessons from disasters in Pakistan and Japan. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 13(3), 311-330. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-07-2022-0086>
- Scott, J. i Carrington, P. (red.). (2012). *Sage Handbook of Social Network Analysis*. Sage.
- Shaw, R. (2006). Indian Ocean tsunami and aftermath. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 15(1), 5-20. <https://doi.org/10.1108/09653560610654202>
- Simpson, N. C. i Hancock, P. G. (2009). The incident commander's problem: Resource allocation in the context of emergency response. *International Journal of Services Sciences*, 2(2), 102. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2009.024935>
- Simpson, N. C., Tacheva, Z. i Kao, T. W. D. (2017). Social network analysis in the context of humanitarian logistics. W: G. Kovács, K. Spens, M. Moshtari (red.), *The Palgrave Handbook of humanitarian logistics and supply chain management* (s. 3-39). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-59099-2_1
- Singer, P. (2011). *Życie, które możesz ocalić*. Wydawnictwo Czarna Owca.
- Skawińska, E. i Zalewski, R. (2009). *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Skowrońska, A. (2016). *Rola pomocy humanitarnej w stosunkach międzynarodowych*. Azymut.
- Sloane, A. i O'Reilly, S. (2013). The emergence of supply network ecosystems: a social network analysis perspective. *Production Planning & Control*, 24(7), 621-639. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.659874>
- Staniek, Z. (2017). *Ekonomia instytucjonalna. Dlaczego instytucje są ważne*. Difin.
- Stańczyk, S. (2018). *Tożsamość ekosystemu biznesu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2011). Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja. *Przegląd Organizacji*, 8-12. <https://doi.org/10.33141/po.2011.05.02>
- Stańczyk-Hugiet, E. (2012a). Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu? *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 116, 163-173. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2012b). Strategiczny kontekst sieci międzyorganizacyjnej. W: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania* (s. 249-270). Wydawnictwo C.H. Beck.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2015). Strategicznie o ekosystemie biznesu. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 395-409.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2020). Metody eksperymentu i symulacji w naukach o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (X, s. 211-242). Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Stock, J. R. i Lambert, D. M. (2001). *Strategic logistics management*. McGraw-Hill Publishing Co.
- Stockton, N. (1998). In defence of humanitarianism. *Disasters*, 22(4), 352-360.
- Stockton, N. (2004). The changing nature of humanitarian crises. W: Office of the Coordinator of Humanitarian Assistance, *The Humanitarian Decade: Challenges for Humanitarian Assistance in the Last Decade and into the Future*, 2, 15-38. United Nations Press.
- Stoddard, A. (2003). Humanitarian NGOs: Challenges and trends. *HPG Briefing*, 12, 1-4.
- Strategor. (2001). *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stumpf, J., Besiou, M. i Wakolbinger, T. (2023). Assessing the value of supply chain management in the humanitarian context – An evidence-based research approach. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 13(1), 1-9. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-03-2022-0039>
- Strykiewicz, T. (1999). *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Adama Mickiewicza.
- Sudoł, S. (2014). Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 11-36.

- Sułkowski, Ł. (2005). *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sułkowski, Ł. (2020). Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (XIX, s. 424-446). Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Suszyński, C. (2015). Sieci biznesowe jako obszar nowych wyzwań dla teorii i praktyki zarządzania strategicznego. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 427-437.
- Szołtysek, J. (2010a). Logistyka w organizacji akcji humanitarnych. W: J. Szołtysek (red.), *Nowe zastosowania logistyki. Przykłady i studia przypadków* (s. 9-40). Biblioteka Logistyka,
- Szołtysek, J. (2010b). Typologia obszarów stosowania logistyki – propozycja rozwiązania. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 8, 2-6.
- Szołtysek, J. (2010c). Uwarunkowania i zadania logistyki akcji humanitarnych – tradycyjne zasady i nowe wyzwania logistyki. W: D. Kempny (red.), *Logistyka w naukach o zarządzaniu. Księga poświęcona pamięci profesora Mariana Sołtysika* (s. 137-156). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Szołtysek, J. i Twaróg, S. (2014). Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki. *Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 175, Studia Ekonomiczne*.
- Szymczak, M. (2002). Partnerstwo logistyczne w sieciach. W: M. Ciesielski (red.), *Sieci logistyczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Świątowiec-Szczepańska, J. i Kawa, A. (2018). Metafory, modele i teorie sieci w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 79-91.
- Świątowiec-Szczepańska, J., Zdziarski, M. i Małys, Ł. (2018). *Sieci korporacyjne spółek giełdowych w Polsce. Analiza zasobów relacyjnych w ujęciu strukturalnym*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Świerczek, A. (2007). Od łańcuchów dostaw do sieci dostaw. *Logistyka*, 1, 74-77.
- Tarapata, Z. (2012). Czy sieci rządzą światem? Od Eulera do Barabasiego. *Biuletyn Instytutu Systemów Informatycznych*, 10, 31-51.
- Tatham, P. i Christopher, M. (2018). *Humanitarian logistics. Meeting the challenge of preparing for and responding to disasters* (Edycja 3). Kogan Page Limited.
- Tatham, P. i Spens, K. (2016). Cracking the humanitarian logistic coordination challenge: Lessons from the urban search and rescue community. *Disasters*, 40(2), 246-261. <https://doi.org/10.1111/disa.12139>
- Thaler, R. (2018). *Zachowania niepoprawne. Tworzenie ekonomii behawioralnej*. Media Rodzina.
- Thomas, A. i Kopczak, L. (2005). *From logistics to supply chain management: the path forward in the humanitarian sector*. Fritz Institute.
- Thomas, A. i Mizushima, M. (2005). Logistics training: Necessity or luxury? *Forced Migration Review*, 22(22).
- Thomas, L. D. W. i Autio, E. (2014). The fifth facet: The ecosystem as an organizational field. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 10306. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.10306abstract>
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070105>
- Ticktin, M. (2014). Transnational humanitarianism. *Annual Review of Anthropology*, 43(1), 273-289. <https://doi.org/10.1146/annurev-anthro-102313-030403>
- Tomasini, R. M. i van Wassenhove, L. N. (2009). From preparedness to partnerships: Case study research on humanitarian logistics. *International Transactions in Operational Research*, 16(5), 549-559. <https://doi.org/10.1111/j.1475-3995.2009.00697.x>
- Tomasini, R. M., van Wassenhove, L. N. i Ford, H. (2009). *Humanitarian logistics INSEAD*. Palgrave Mcmillan.
- Trojan, W. (2018). *Od Czeczenii do Somalilandu. Idea ochrony uchodźców w kontekście kultury organizacyjnej i prawnej Urzędu Wysokiego Komisarza do spraw Uchodźców*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Trzaska, R. (2016). Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420. <https://doi.org/10.15611/pn.2016.420.30>
- Turoff, M. (1975). The policy Delphi. W: H. Linstone, M. Turoff (red.), *The Delphi method: Techniques and applications* (s. 80-96). Addison-Wesley.
- Ujwary-Gil, A. (2017). *Audyt zasobów niematerialnych z wykorzystaniem sieci organizacyjnej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- UN. (2023). *Secretary-General's statement – on the situation in Gaza*. Pobrane 7 listopada 2023 z <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2023-10-31/secretary-general's-statement-the-situation-gaza>

- Urrea, G., Villa, S. i Gonçalves, P. (2016). Exploratory analyses of relief and development operations using social networks. *Socio-Economic Planning Sciences*, 56, 27-39. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2016.05.001>
- Ustawa z 16 września 2011 o współpracy rozwojowej (Dz. U. z 2011 r. Nr 234, poz. 1386)
- van Voss, L. H. i van Leeuwen, M. (2012). Charity in the Dutch Republic: An introduction. *Continuity and Change*, 27(2), 175-197. <https://doi.org/10.1017/S0268416012000112>
- van Wassenhove, L. N. (2006). Humanitarian aid logistics: Supply chain management in high gear. *Journal of the Operational Research Society*, 57(5), 475-489.
- Veuthey, M. (2012). Humanitarian diplomacy: Saving it when it is most needed. W: A. Vautravers, Y. Fox (red.), *Humanitarian space. Webster University Geneva 16th Humanitarian Conference* (s. 195-208). Webster University.
- von der Gracht, H. A. (2012). Consensus measurement in Delphi studies. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(8), 1525-1536. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.013>
- von Mises, L. (2011). *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*. Instytut Edukacji Ekonomicznej im. Ludwiga von Misesa.
- Wasserman, S. i Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press.
- Wiatrak, A. (2003). Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzanie. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 7-18.
- Witkowski, J. (2003). *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Witkowski, J. (2004). Wnioskowanie dedukcyjne i empiryzm w badaniu organizacji sieciowych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1014, 160-171.
- Witkowski, J. (2015). Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 382.
- Witkowski, J. (2020). *Dzieje logistyki. Od wspierania przemocy do doskonalenia jakości życia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Witkowski, J. i Marcinkowski, J. (2022). Initiators and motives for cooperation in humanitarian supply chains. *LogForum*, 3(18), 263-274. <http://dx.doi.org/10.17270/J.LOG.2022.736>
- Wójciak, M. (2015). Metody oceny zgodności opinii ekspertów na potrzeby badania foresight. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 220, 58-77.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2011). *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Ewolucja szkół strategii: Przegląd głównych podejść i koncepcji. *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 2, 9-29.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2016). Paradoks eksploatacji – *ambidexterity* w zarządzaniu strategicznym. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, 435-449.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 2(181), 11-25.
- Zakrzewska-Bielawska, A., Czakon, W. i Kraus, S. (2023). Relational orientation in B2B strategies: Measurement scale development and validation. *Journal of Business Research*, 160, 113791. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113791>
- Zalas-Kamińska, K. (2019). *Poles in Aid. Polskie organizacje pozarządowe w pomocy rozwojowej a dyplomacja publiczna*. Księgarnia Akademicka.
- Zhang, J., Zou, W. i Kumaraswamy, M. (2015). Developing public private people partnership (4P) for post disaster infrastructure procurement. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 6(4), 468-484. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-06-2014-0040>
- Zhang, P. (2022). On the humanitarianism and the mountains echoed. *International Journal of Science*, 9(2), 14-22.

Spis rysunków

W.1. Cele główne monografii	17
1.1. Macierz czasu trwania i sposobu wywołania katastrof	37
1.2. Struktura podmiotowa humanitarnego łańcucha dostaw w perspektywie sieci	57
1.3. Wyzwania logistyczne organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych	65
3.1. Procedura badania sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych przy wykorzystaniu metodyki SNA	138
3.2. Procedura badawcza formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	150
3.3. Ramowa procedura badania zgodności opinii ekspertów oraz identyfikacji wytycznych do formułowania strategii sieci	157
3.4. Zastosowane metody badawcze w analogii prawa odbicia	165
4.1. Regiony działania organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce w próbie badawczej	170
4.2. Czynniki współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych podczas kryzysów humanitarnych (n_{2n})	171
4.3. Wizualizacja sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	178
4.4. Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych z krajowymi aktorami pomocy humanitarnej	184
4.5. Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych z międzynarodowymi aktorami pomocy humanitarnej	190
4.6. Sieć współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych z miejscowymi aktorami pomocy humanitarnej	194
4.7. Założenia idealizujące sieć współdziałania logistycznego w optyce badań organizacji humanitarnych	201
5.1. Wizualizacja wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	235
5.2. Struktura zrealizowanych procesów idealizacji i konkretyzacji badanej sieci w analogii prawa odbicia	241

Spis tabel

W.1. Elementy i konsekwencje obranej postawy badawczej	21
1.1. Charakterystyka pojęć w obszarze humanitaryzmu	30
1.2. Postrzeganie granic humanitaryzmu klasycznego i współczesnego	33
1.3. Przedmiot humanitaryzmu w optyce nauk o zarządzaniu i jakości	35
1.4. Autorski podział aktorów pomocy humanitarnej w ramach sieci współpracy organizacyjnej i instytucjonalnej	41
1.5. Zestawienie grup aktorów pomocy humanitarnej podczas kryzysów humanitarnych ..	48
1.6. Charakter współpracy organizacji pozarządowych i międzyrządowych w sektorze humanitarnym	60
2.1. Orientacje sieciowe dziesięciu najczęściej cytowanych artykułów w subdyscyplinie zarządzania logistyką w bazie Scopus	76
2.2. Podejścia do pojmowania sieci w naukach o zarządzaniu i jakości	78
2.3. Terminy i koncepcje wykorzystywane w badaniu sieci międzyorganizacyjnej	80
2.4. Znaczenie krótkowzroczności relacyjnej dla sieci	83
2.5. Pojęcia SNA definiujące sektor humanitarny	86
2.6. Mechanizmy sieciowe w badaniach sieci międzyorganizacyjnych w kontekście osadzenia społecznego	87
2.7. Charakterystyka społecznych teorii sieci w naukach o zarządzaniu i jakości	94
2.8. Porównanie współdziałania logistycznego opartego na kontrakcie ze współdziałaniem opartym na hegemonii	105
2.9. Adresowanie wyzwań strategicznych w nurtach normatywnym i behawioralnym	112
2.10. Uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych w nurcie behawioralnym	121
3.1. Czynniki istotne w procesie idealizacji sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	133
3.2. SNA w badaniach z zakresu logistyki	136
3.3. SNA w badaniach z zakresu humanitarnego łańcucha dostaw	136
3.4. Struktura próby badawczej	144
3.5. Miary analizy sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	148
3.6. Lista ekspertów uczestniczących w pierwszym etapie badania metodą delficką	152
3.7. Miary zgodności ekspertów uczestniczących w pierwszym etapie badania metodą delficką	156
3.8. Lista ekspertów uczestniczących w drugim etapie badania metodą delficką	160
4.1. Uczestnictwo organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce w kryzysach humanitarnych w próbie badawczej	169
4.2. Czynniki współdziałania logistycznego o zasadniczym znaczeniu w wybranych kryzysach humanitarnych (w %)	173
4.3. Czynniki współdziałania logistycznego o zasadniczym znaczeniu w wybranych obszarach działania organizacji humanitarnych funkcjonujących w Polsce (w %)	175
4.4. Miary strukturalne makroanalizy sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	177
4.5. Miary strukturalne w odniesieniu do organizacji humanitarnych w próbie badawczej z miarą stopnia wynoszącą co najmniej 0,500	180

4.6. Poziomy współdziałania logistycznego kluczowych organizacji humanitarnych z pozostałymi aktorami pomocy humanitarnej w wymiarze krajowym, międzynarodowym i miejscowym	182
4.7. Miary strukturalne w odniesieniu do krajowych aktorów pomocy humanitarnej.....	185
4.8. Miary strukturalne w odniesieniu do międzynarodowych aktorów pomocy humanitarnej.....	190
4.9. Miary strukturalne w odniesieniu do miejscowych aktorów pomocy humanitarnej	195
5.1. Czynniki współdziałania logistycznego podczas kryzysów humanitarnych – miary zgodności opinii ekspertów	205
5.2. Propozycje działań zwiększających znaczenie strategiczne współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	210
5.3. Znaczenie strategiczne aktorów pomocy humanitarnej w sprawnym współdziałaniu logistycznym podczas kryzysów humanitarnych – miary zgodności opinii ekspertów .	214
5.4. Procesy poznawcze tworzące uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego – miary zgodności opinii ekspertów.....	221
5.5. Struktury poznawcze tworzące uwarunkowania strategii sieci współdziałania logistycznego – miary zgodności opinii ekspertów.....	225
5.6. Zestawienie wytycznych do formułowania strategii sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.....	229
5.7. Ocena sprawności wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych według kryteriów kompletności, wewnętrznej spójności i wzajemnej rozłączności.....	244
5.8. Uwagi dotyczące kryterium kompletności w odniesieniu do wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	244
5.9. Uwagi dotyczące kryterium wewnętrznej spójności w odniesieniu do wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych	246
5.10. Uzupełniające warianty strategiczne sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych.....	247
5.11. Ocena sprawności wariantów strategicznych sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych według kryterium szansy wdrożenia.....	252
5.12. Preferencje wyboru wariantu strategicznego sieci współdziałania logistycznego organizacji humanitarnych oczekiwanego do wdrożenia	254

Logistics Collaboration in a Humanitarian Network

Abstract

Humanitarianism, both as an idea and a practical action, has evolved into a more integrated and institutionalized approach aimed at minimizing the suffering of victims. Humanitarian logistics, focusing on the distribution process of humanitarian aid, has become a fundamental instrument for managing this aid. It enables the planning, implementation, and control of material, information, and human flows in the spheres of supply and distribution to minimize the suffering of victims. From an inter-organizational perspective, i.e., supply chain and network, it performs functions that integrate and synchronize the humanitarian sphere.

The issues raised in the monograph are undoubtedly complex, multifaceted, and multidimensional. The dynamic and changing conditions in which humanitarian organizations and other humanitarian actors operate mean that the context of the logistics of aid activities during humanitarian crises plays an important role in the planning and strategic approach to collaborative relations. Constantly noticed and increasing logistic challenges result in an intensified structure of storage and transport problems during distribution processes. The considerations undertaken in the monograph show that it is difficult to talk about humanitarian solutions to humanitarian crises. The answer may be the formalization of logistics collaboration in the context of a network based on humanitarian organizations, through different strategic variants of this network.

This work makes many comments and observations in the area of strategic management and logistics management subdisciplines within the framework of scientific research programmes of humanitarian aid management, network's management, and strategic management. The author's reference to the above-mentioned issues resulted from noticed research gaps in the literature:

- Cognitive and methodological, concerning methods of examining humanitarian networks in the subdiscipline of logistics management, and
- Application, including empirical, concerning in-depth research combining the topic of network identity with the humanitarian sector, including the need to introduce changes in the ways of collaboration of humanitarian actors during humanitarian crises in the area of transport and storage processes as part of distribution activities,

and thus, the three-part nature of the considerations conducted on three separate levels, i.e. methodological, theoretical, and empirical.

The primary goals of the monograph are:

- To conceptualize the logistics collaboration network of humanitarian organizations, and
- To demonstrate that the formalization of this network leads to an increase in the efficiency of delivering aid goods to people affected by the humanitarian crisis.

Through the conducted considerations, based on scientific research programmes of humanitarian aid management and network's management, the concept of the above-mentioned network was formulated, which is a set of connected humanitarian actors, among whom there are inter-organizational relations in the area of transport and storage of aid goods during distribution activities, which actors collaborate with each other in various configurations during humanitarian crises. It is therefore a certain association of humanitarian actors that gives an advantage in key logistics processes during these crises.

The monograph assumes the hypothesis that the *formalization of the logistics collaboration network of humanitarian organizations increases its efficiency*. Given the research hypothesis formulated in this way, an additional research question was formulated, i.e. *what conditions must be met to ensure that the formalization of the logistics collaboration network of humanitarian organizations increases its efficiency?*

In the analysis of empirical research, own research projects financed by external institutions were helpful. To study the perception of the real identity of the logistics collaboration network of humanitarian organizations, the author obtained a grant under the MINIATURA program from the funds of the National Science Center in Poland based on decision no. 2021/05/X/HS4/00223, entitled "Identification and measurement of inter-organizational relationships in the humanitarian organizations in a macrologistics perspective", carried out between October 2021 and September 2022. The development of strategic variants of this network that foster formalization was partially financed by funding obtained under the program of the Minister of Education and Science in Poland by the Wroclaw University of Economics and Business, under the name "Regional Initiative of Excellence" in 2019-2022 (project number 015/RID/2018/19), carried out by the author in August 2022 in the form of scientific consultations with prof. Leise Kelli de Oliveira from the Federal University of Minas Gerais in Belo Horizonte, Brazil.

Its structure was subordinated to the objectives of the monograph, as well as the hypothesis and research questions. It results from a specific logic based on the three-part methodological, theoretical, and empirical levels, as well as the chosen research attitude. The work consists of five chapters, including two theoretical, one methodological and two empirical.



**Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu**

SERIA: MONOGRAFIE I OPRACOWANIA

1. Ginter Trybuś, *Zmienna losowa dystansowa. Teoria i zastosowania*, Wrocław 1981.
2. Janusz Olechnik, *Funkcjonowanie i rozwój sfery usług w Polsce*, Wrocław 1981.
3. Wiktor Łach, *Sytuacja społeczno-ekonomiczna wsi i rolnictwa w rejonach uprzemysłowionych*, Wrocław 1982.
4. Marek Prymon, *Badanie branżowo-przestrzenne rynku*, Wrocław 1982.
5. Stanisław Krawczyk, *Modyfikacja przekształceń simpleksowych i ich zastosowania*, Wrocław 1982.
6. Jan Lichtarski, *Kryteria i metody oceny efektywności przedsięwzięć organizatorskich w przedsiębiorstwie*, Wrocław 1983.
7. Rafał Krupski, *Projektowanie układów regulacji w złożonych systemach produkcyjnych*, Wrocław 1982.
8. Jan Rymarczyk, *Migracja siły roboczej do krajów EWG i jej konsekwencje społeczno-gospodarcze*, Wrocław 1982.
9. Marek Drewiński, *Programowanie struktury przestrzennej sieci detalicznej*, Wrocław 1983.
10. Bolesław Księżopolski, *Porozumienia i umowy o prace badawcze i wdrożeniowe*, Wrocław 1983.
11. Stanisław Styś, *Kształtowanie kompleksu żywnościowego w regionie*, Wrocław 1983.
12. Mirosława Klamut, *Kierunki i dynamika przeobrażeń struktury społeczno-gospodarczej w układzie terytorialnym*, Wrocław 1983.
13. Ryszard Broszkiewicz, *Problemy kompleksowego programowania inwestycji w regionach*, Wrocław 1983.
14. Stanisława Ostasiewicz, *Wykorzystanie metod dyskryminacyjnych w prognozowaniu dyskretnym*, Wrocław 1983.
15. Władysław Błaszczków, *Amylasy roślinne*, Wrocław 1983.
16. Grażyna Borys, *Finansowe instrumenty ochrony gruntów rolnych*, Wrocław 1983.
17. Andrzej Siemianowski, *Fakty, prawa, decyzje. Rozprawy o konwencjonalistycznej filozofii nauki*, Wrocław 1983.
18. Wanda Łzyk, *Przełożony a problemy dezintegracji w zakładzie pracy*, Wrocław 1983.
19. Józef Soliński, *Próby otrzymania białka paszowego i spożywczego o podwyższonej jakości z odpadowego soku ziemniaka*, Wrocław 1983.
20. Stanisław Kielczewski, *Prognozowanie rozwoju przemysłu. Zarys, metody*, Wrocław 1984.
21. Bogumił Bernaś, *Racjonalizacja produkcji i zużycia surowców energetycznych i energii w europejskich krajach RWPG*, Wrocław 1984.
22. Tadeusz Miśkiewicz, *Sterowanie hodowlą drożdży piekarskich z użyciem komputera*, Wrocław 1984.
23. Tadeusz Borys, *Kategoria jakości w statystycznej analizie porównawczej*, Wrocław 1984.
24. Marian Noga, *Sektor usług a dobrobyt społeczny w socjalizmie*, Wrocław 1984.
25. Edward Nowak, *Metodyka statystycznych analiz porównawczych efektywności obiektów rolniczych*, Wrocław 1985.
26. Jerzy Korczak, *Skorowidze dużych baz tekstowych*, Wrocław 1985.

27. Zbigniew Tarczyński, *Funkcjonowanie opłat i kar pieniężnych w ochronie środowiska*, Wrocław 1985.
28. Krzysztof R. Mazurski, *Gospodarowanie rolniczą przestrzenią produkcyjną w Polsce*, Wrocław 1986.
29. Andrzej Gospodarowicz, *Harmonogramy przedsięwzięć czasowo-przestrzennych i przybliżone metody ich wyznaczania*, Wrocław 1986.
30. Irena Hejduk, *Kierunki zmian systemu transportowego kraju na tle uwarunkowań rozwoju gospodarki polskiej*, Wrocław 1986.
31. Krystyna Mazurek-Łopacińska, *Mechanizm kształtowania konsumpcji żywności w Polsce*, Wrocław 1986.
32. Jacek Ochman, *Integracja w systemach informatycznych rachunkowości*, Wrocław 1986.
33. Tadeusz Listwan, *Organizacja zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wrocław 1986.
34. Bogusław Fiedor, *Neoklasyczna teoria postępu technicznego: próba systematyzacji i krytycznej analizy*, Wrocław 1986.
35. Stefan Forlicz, *Rozkłady asymetryczne zmiennej losowej*, Wrocław 1986.
36. Janusz Olechnik (red.), *Funkcjonowanie rynku usług w Polsce*, Wrocław 1986.
37. Bożena Klimczak, *Państwowa regulacja makroproporcji podziału dochodu narodowego w przedsiębiorstwach socjalistycznych*, Wrocław 1986.
38. Teresa Skrabka-Błotnicka, *Właściwości emulgujące i żelujące białek i mięśni drobiowych ze szczególnym uwzględnieniem drobiu wodnego – badania porównawcze*, Wrocław 1986.
39. Krzysztof Jajuga, *Statystyka ekonomicznych zjawisk złożonych – wykrywanie i analiza niejednorodnych rozkładów wielowymiarowych*, Wrocław 1987.
40. Zdzisław Jasiński, *Funkcjonowanie zespołów roboczych w niestabilnych warunkach produkcji*, Wrocław 1987.
41. Jan Rymarczyk (red.), *Spółki prawa handlowego w polskim handlu zagranicznym*, Wrocław 1987.
42. Adam Ginsbert-Gebert (red.), *Diagnoza stanu rozwoju społeczno-gospodarczego województwa jeleńiogórskiego*, Wrocław 1987.
43. Adam Nowicki, *Doskonalenie systemu informacyjnego w obiekcie gospodarczym: procesy, modele, zastosowania*, Wrocław 1987.
44. Stanisława Bartosiewicz, *Specyfikacja modeli ekonometrycznych i ich zastosowania w analizie zjawisk społeczno-gospodarczych*, Wrocław 1987.
45. Joanna Stasiuk, *Społeczno-ideologiczne oblicze drobnomieszczaństwa w okresie przejściowym*, Wrocław 1988.
46. Aniela Styś (red.), *Przemiany konsumpcji w Polsce*, Wrocław 1987.
47. Emil Antoniszyn, *Koordinacja terenowa a system władzy politycznej PRL*, Wrocław 1988.
48. Wiesław Kotarba, *Ocena projektu wynalazczego w przedsiębiorstwie*, Wrocław 1988.
49. Ryszard Antoniewicz, *Metoda najmniejszych kwadratów dla zależności niejawnych i jej zastosowania w ekonomii*, Wrocław 1988.
50. Andrzej Rapacz, *System funkcjonowania terenowych przedsiębiorstw turystycznych*, Wrocław 1988.
51. Jan Rymarczyk (red.), *I etap reformy w polskim handlu zagranicznym*, Wrocław 1989.
52. Halina Jagodzińska-Wersty (red.), *Relacje: wydajność pracy – płace*, Wrocław 1989.
53. Stefan Wrzosek, *Metody podejmowania decyzji o koncentracji specjalizacji i lokalizacji produkcji w przemyśle spożywczym*, Wrocław 1989.
54. Małgorzata Gableta, *Normowanie pracy jako narzędzie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1989.
55. Ludwik Skiba, *Czynnik ludzki w strukturze funkcjonalnej miasta przemysłowego*, Wrocław 1989.
56. Jadwiga Sobieska-Karpińska, *Programowanie rozwoju usług teleinformatycznych*, Wrocław 1989.
57. Kazimierz Zmaczyński, *Wpływ różnych sposobów sterowania, szczególnie regulacji pH, na stabilność procesu i efektywność hodowli ciągłej drożdży paszowych Candida utilis*, Wrocław 1989.

58. Wanda Ronka-Chmielowiec, *Modele aproksymacyjne w ekonomii*, Wrocław 1989.
59. Kazimierz Perechuda, *Teorie organizacji średniego zasięgu w niemieckim obszarze językowym (RFN, Austria, Szwajcaria)*, Wrocław 1989.
60. Andrzej Małachowski, *Diagnostyka danych tekstowych w informatycznych systemach zarządzania*, Wrocław 1989.
61. Grażyna Światowy, *Rynkowe uwarunkowania zachowań konsumpcyjnych gospodarstw domowych*, Wrocław 1990.
62. Szymon Stempin, *Podstawy metodyczne rachunku efektywności doboru materiałów w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Wrocław 1989.
63. Zdzisław Pisz, *Funkcje zatrudnienia w okresie przeobrażeń społeczno-gospodarczych lat osiemdziesiątych*, Wrocław 1990.
64. Zbigniew Luty, *Planistyczny rachunek kosztów*, Wrocław 1990.
65. Jan Rymarczyk (red.), *System organizacyjno-ekonomiczny polskiego handlu zagranicznego w okresie reformy gospodarczej*, Wrocław 1990.
66. Paweł Dittmann, *Metody dezagregacji prognoz demograficznych*, Wrocław 1990.
67. Mieczysław Kufel, *Koszty przepływu materiałów w przedsiębiorstwach przemysłowych: problemy budżetowania, ewidencji i kontroli*, Wrocław 1990.
68. Urszula Kałużna-Drewińska, *Rynki lokalne w Polsce: funkcjonowanie i typologia*, Wrocław 1990.
69. Henryk Jagoda, *Państwowa regulacja integracji przedsiębiorstw w polskiej gospodarce: ewolucja, ocena, kierunki*, Wrocław 1990.
70. Zdzisław Knecht, *Uspołecznienie i integracja zarządzania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1990.
71. Marek Górny, *Przezviska i nazwiska chłopów pałuckich w XVII w.: pochodzenie i budowa*, Wrocław 1990.
72. Halina Podsiadło, *Równowagi fazowe w układzie potrójnym $PbO-P_2O_5-PbCl_2$* , Wrocław 1990.
73. Krzysztof R. Mazurski (red.), *Ekonomiczno-produkcyjna ocena gospodarstw rolnych Dolnego Śląska*, Wrocław 1990.
74. Janusz Marak, *Materialne warunki bytu ludności wiejskiej w województwie legnickim*, Wrocław 1991.
75. Jerzy Sokołowski, *Podatek dochodowy jako instrument oddziaływania na zmiany w strukturze produkcji*, Wrocław 1991.
76. Ewa Konarzewska-Gubała, *Wspomaganie decyzji wielokryterialnych: system "BIPOlar"*, Wrocław 1991.
77. Witold Miszczak, *Sposoby ekstrakcji informacji z próby losowej*, Wrocław 1991.
78. Danuta Sołtys, *Przesłanki metodyczne realizacji funkcji rachunku kosztów w warunkach produkcji aparaturowej*, Wrocław 1991.
79. Barbara Olszewska, *Sklonność do eksportu przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wrocław 1991.
80. Aniela Puszko, *Studia nad N-tlenkami 2-chlorowcopikolin*, Wrocław 1991.
81. Halina Towarnicka, *Strategie i taktyki inwestycyjne polskich przedsiębiorstw w warunkach zmian systemowych*, Wrocław 1991.
82. Hanna Ban-Oganowska, *N-tlenki pochodnych 2,6 dimetylopirydyny*, Wrocław 1991.
83. Mirosława Kwiecień, *Rachunkowość jako narzędzie zarządzania. System z bazą wiedzy*, Wrocław 1991.
84. Władysława Szuszkiewicz, *Struktura fazowa i właściwości krystalochemiczne fosforanów itru z wapniem i sodem*, Wrocław 1991.
85. Grażyna Czupińska, *Struktura fazowa i właściwości krystalochemiczne fosforanów itru z potasem i magnezem*, Wrocław 1991.
86. Adam Kopiński, *Metody oceny kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa*, Wrocław 1991.
87. Krystyna Mazurek-Łopacińska, *Zróżnicowanie konsumpcji w Polsce w warunkach przemian rynku*, Wrocław 1991.
88. Irena Kociszewska, *Zmiany w zatrudnieniu w rolnictwie makroregionu południowo-zachodniego*, Wrocław 1992.

89. Juliusz Siedlecki, *Równowaga binarna w ekonomii*, Wrocław 1992.
90. Andrzej Kardasz, *Rachunek wyników i jego funkcjonowanie w podmiocie gospodarczym*, Wrocław 1992.
91. Stanisław Heilpern, *Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności*, Wrocław 1992.
92. Jerzy Rymarczyk, *Protekcjonizm w teorii ekonomii i w polityce handlowej Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej*, Wrocław 1992.
93. Mieczysław Przybyła, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Wrocław 1992.
94. Ewa Bogacka-Kisiel, *Finansowe aspekty działalności państwa w ochronie środowiska*, Wrocław 1993.
95. Józef Dziechciarz, *Ekonometryczne modelowanie procesów gospodarczych: modele ze zmiennymi i losowymi parametrami*, Wrocław 1993.
96. Jacek Karwowski, *Prognozowanie kursów walutowych*, Wrocław 1993.
97. Marian Jasiukiewicz, *Kościół katolicki w polskim życiu politycznym 1945-1989. Podstawowe uwarunkowania*, Wrocław 1993.
98. Stanisław Nowosielski, *Ekonomiczna integracja sterowania produkcją na zamówienie*, Wrocław 1993.
99. Urszula Siedlecka, *Prognozy ostrzegawcze*, Wrocław 1993.
100. Zofia Hasińska, *Regionalne i lokalne rynki pracy na Dolnym Śląsku*, Wrocław 1993.
101. Marek Walesiak, *Statystyczna analiza wielowymiarowa w badaniach marketingowych*, Wrocław 1993.
102. Jan Borowiec, *Strategie rozwoju krajów Trzeciego Świata*, Wrocław 1993.
103. Jerzy Wawrzynek, *Statystyczne planowanie eksperymentów w zagadnieniach regresji w warunkach małej próby*, Wrocław 1993.
104. Kazimiera Wilk, *Integracja wschodnioeuropejska – powstanie, funkcjonowanie i upadek*, Wrocław 1994.
105. Ewaryst Elimer, *Badania nad wykorzystaniem tłuszczów roślinnych do biosyntezy kwasu cytrynowego przez *Aspergillus niger**, Wrocław 1994.
106. Józef Zarzeczny, *Koncepcje i kierunki zmian systemu politycznego w Polsce w latach 1947-1953*, Wrocław 1994.
107. Józef Soliński, *Uzyskiwanie i charakterystyka białka z soku ziemniaka jako produktu do wzbogacania żywności*, Wrocław 1994.
108. Józef Soliński, *Badania białka z soku ziemniaczanego i próby zastosowań jego frakcji wytrącalnej*, Wrocław 1995.
109. Maciej Jasiński, *Wprowadzenie do konstrukcji modeli wzrostu gospodarki rynkowej*, Wrocław 1995.
110. Józef M. Soroła, *Polska Partia Socjalistyczna wobec problemów kulturalno-oświatowych 1918-1939*, Wrocław 1995.
111. Marek Łyszczak, *Finansowe instrumenty ochrony środowiska*, Wrocław 1995.
112. Jarosław Witkowski, *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wrocław 1995.
113. Zbigniew Przybyła, *Problemy współpracy ekonomicznej regionów przygranicznych (na przykładzie euroregionu Nysa)*, Wrocław 1995.
114. Barbara Radzikowska, *Płodność w Polsce w kontekście teorii przejścia demograficznego. Modelowanie i prognozowanie*, Wrocław 1995.
115. Leszek Patrzałek, *Funkcje ekonomiczne samorządu terytorialnego w okresie transformacji systemowej w Polsce*, Wrocław 1996.
116. Urszula Szubert-Zarzeczny, *Turystyka w procesie przekształceń systemowych w Polsce*, Wrocław 1996.
117. Andrzej Bytniewski, *Założenia teoretyczne robotyzacji systemu rachunkowości*, Wrocław 1996.
118. Ryszard Bról, *Procesy urbanizacji wsi polskiej*, Wrocław 1996.
119. Adam Kubów, *Infrastruktura społeczna w okresie transformacji*, Wrocław 1996.
120. Józef Koziński, *Lokalizacja funkcji organicznych w strukturze ugrupowania gospodarczego*, Wrocław 1996.

121. Barbara Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych: wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Wrocław 1996.
122. Józef Soliński, *Aspekty techniczne i ekonomiczne otrzymywania białka z soku ziemniaka*, Wrocław 1997.
123. Stanisław Czaja, *Teoriopoznawcze i metodologiczne konsekwencje wprowadzenia prawa entropii w teorii ekonomii*, Wrocław 1997.
124. Mieczysław Sobczak, *Stosunek Narodowej Demokracji do kwestii żydowskiej w Polsce w latach 1918-1939*, Wrocław 1998.
125. Maria Piotrowska, *Makroekonomiczne uwarunkowania rynku pieniężnego w Polsce*, Wrocław 1998.
126. Grażyna Osbert-Pociecha, *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, Wrocław 1998.
127. Małgorzata Nycz, *Wspomaganie procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie przy użyciu otwartego systemu ekspertowego*, Wrocław 1998.
128. Jacenta Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wrocław 1999.
129. Jędrzej Chumiński, *Ruch zawodowy w Polsce w warunkach kształtującego się systemu totalitarnego (1944-1956)*, Wrocław 1999.
130. Jerzy Kociszewski, *Proces integracji gospodarczej ziem zachodnich i północnych z Polską*, Wrocław 1999.
131. Stanisław Korenik, *Rozwój regionu ekonomicznego na przykładzie Dolnego Śląska*, Wrocław 1999.
132. Dorota Korenik, *System oceny efektywności terenowych centrów zysku banku komercyjnego (w warunkach wzrostu konkurencji jakościowej w sektorze bankowym)*, Wrocław 1999.
133. Andrzej Baniak, *O statyce porównawczej dla oligopolu*, Wrocław 1999.
134. Maria Wanda Kopertyńska, *System płac w przedsiębiorstwie*, Wrocław 2000.
135. Władysław Czupryk, *Wpływ zjawisk wtórnych na zużywanie utleniające metali w procesie tarcia poślizgowego*, Wrocław 2000.
136. Andrzej Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wrocław 2000.
137. Leon Jakubów, *Społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Wrocław 2000.
138. Krystyna Moszkowicz, *Procesy innowacyjne w polskim przemyśle*, Wrocław 2001.
139. Tomasz Lesiów, *Prognozowanie jakości wyrobów z mięsa kurcząt na podstawie reologicznych właściwości homogenatów*, Wrocław 2001.
140. Mariusz Czekala, *Statystyki pozycyjne w modelowaniu ekonometrycznym. Wybrane problemy*, Wrocław 2001.
141. Elżbieta Weiss, *Ocena ekonomiczna procesu przekształceń w gospodarce komunalnej w Polsce*, Wrocław 2001.
142. Andrzej Misztal, *O podziałach optymalnych w ekonomii*, Wrocław 2002.
143. Tadeusz Dudycz, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wrocław 2001.
144. Waldemar Podgórski, *Kształtowanie aktywności oddechowej i kwasotwórczej *Aspergillus niger* podczas produkcji kwasu cytrynowego w podłożach z melasą trzcinową*, Wrocław 2002.
145. Janina Wołoszyn, *Charakterystyka fizykochemiczna i technologiczna mięśni kaczek tuczonych przymusowo*, Wrocław 2002.
146. Ireneusz Kuroпка, *Potencjał życiowy mieszkańców Dolnego Śląska. Diagnostyka i perspektywy*, Wrocław 2002.
147. Jerzy Jan Pietkiewicz, *Biosynteza kwasu cytrynowego przez *Aspergillus niger* w warunkach jedno- i wielostopniowych hodowli ciągłych*, Wrocław 2002.
148. Bogusława Drelich-Skulska, *Ewolucja zagranicznej polityki ekonomicznej Japonii u progu XXI wieku*, Wrocław 2002.
149. Janusz Łyko, *Pomiar i prognozy inflacji*, Wrocław 2002.
150. Jacek Uchman, *Podatkowe uwarunkowania polityki wypłat dywidend spółek kapitałowych*, Wrocław 2002.

151. Zbigniew Michna, *Modele graniczne w teorii ryzyka ubezpieczeniowego*, Wrocław 2002.
152. Tadeusz Janaszak, *Równoległy rachunek różniczkowy w badaniach ekonomicznych*, Wrocław 2003.
153. Ryszard Kłeczek, *Orientacja rynkowa w przedsiębiorstwie – podejścia metodologiczne i kierunki rozwoju badań*, Wrocław 2003.
154. Jacek Unold, *Dynamika systemu informacyjnego a racjonalność adaptacyjna. Teoretyczno-metodologiczne podstawy nowego ujęcia zasady racjonalności*, Wrocław 2003.
155. Stanisław Chelpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wrocław 2003.
156. Olga Kowalczyk, *Rola pomocy osobistej w procesie integracji społecznej osób niepełnosprawnych w Polsce i w innych krajach*, Wrocław 2003.
157. Andrzej Bąk, *Dekompozycyjne metody pomiaru preferencji w badaniach marketingowych*, Wrocław 2004.
158. Edmund Cibis, *Tlenowa biodegradacja skrobiowych wywarów gorzelnicznych za pomocą mieszanej kultury bakterii termo- i mezofilnych z rodzaju Bacillus*, Wrocław 2004.
159. Maciej Kramarek, *Specyficzne funkcje leasingu okresu transformacji*, Wrocław 2004.
160. Mieczysław Lech Owoc, *Wartościowanie wiedzy w inteligentnych systemach wspomagających zarządzanie*, Wrocław 2004.
161. Zbigniew Garncarek, *Studia nad biosyntezą ergosterolu i jego $\Delta^{5,7}$ prekursorów przez szczep Saccharomyces cerevisiae D7*, Wrocław 2004.
162. Zbigniew Antczak, *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Wrocław 2005.
163. Czesław Zajac, *Społeczne i organizacyjne problemy przejęć i fuzji przedsiębiorstw*, Wrocław 2005.
164. Ewa Pancer-Cybulska, *Uwarunkowania procesów integracji Polski z Unią Europejską na poziomie regionalnym i lokalnym*, Wrocław 2005.
165. Helena Jasiulewicz, *Teoria zaufania. Modele aktuarialne*, Wrocław 2005.
166. Wojciech Rybicki, *Reprezentacja prognoz i modelowanie ryzyka*, Wrocław 2005.
167. Irena Szczygieł, *Układy trójskładnikowe $Ce_2O_3-Na_2O-P_2O_5$ i $Ce_2O_3-K_2O-P_2O_5$* , Wrocław 2005.
168. Waldemar Dotkuś, *Pomiar zadłużenia w publicznych zakładach opieki zdrowotnej województwa dolnośląskiego*, Wrocław 2006.
169. Wiesław Wątroba, *Społeczeństwo konsumpcyjne w dobie globalizacji*, Wrocław 2006.
170. Maria Kolenda, *Taksonomia numeryczna. Klasyfikacja, porządkowanie i analiza obiektów wielocechowych*, Wrocław 2006.
171. Jerzy Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wrocław 2006.
172. Jacek Adamek, *Instytucje poręczeń i gwarancji kredytowych dla małych i średnich przedsiębiorstw – doświadczenia polskie i zagraniczne*, Wrocław 2006.
173. Krzysztof Szolek, *Obszary metropolitalne we współczesnej przestrzeni społeczno-gospodarczej. Studium przypadku*, Wrocław 2006.
174. Mieczysław Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wrocław 2006.
175. Marek Nowiński, *Nieliniowa dynamika szeregów czasowych w badaniach ekonomicznych*, Wrocław 2007.
176. Maria Antonina Mach, *Temporalna analiza otoczenia przedsiębiorstwa. Techniki i narzędzia inteligentne*, Wrocław 2007.
177. Maria Jaworska, *Zmiany strukturalne w przemyśle państw OECD w latach 1993-2003 – trendy i ocena efektu strukturalnego*, Wrocław 2007.
178. Krzysztof Łobos, *Organizacja przedsiębiorstwa wspierająca efektywność ekonomiczną*, Wrocław 2007.
179. Ewa Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wrocław 2007.

180. Małgorzata Nycz, *Pozyskiwanie wiedzy menedżerskiej. Podejście technologiczne*, Wrocław 2007.
181. Wojciech Misiński, *Modelowanie systemu powszechnych ubezpieczeń zdrowotnych w Polsce*, Wrocław 2007.
182. Krzysztof Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wrocław 2007.
183. Waldemar Tyc, *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania transformacji rodziny*, Wrocław 2007.
184. Zofia Rusnak, *Statystyczna analiza dobrobytu ekonomicznego gospodarstw domowych*, Wrocław 2007.
185. Małgorzata Domiter, *Eksport w doktrynie i polityce gospodarczej na tle procesów liberalizacyjnych i integracyjnych*, Wrocław 2008.
186. Adela Barabasz, *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wrocław 2008.
187. Agnieszka Skowrońska, *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wrocław 2009.
188. Małgorzata Durbajło-Mrowiec, *Wyznaczniki wartości zakładu opieki zdrowotnej*, Wrocław 2009.
189. Tadeusz Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wrocław 2009.
190. Jarosław Woźniczka, *Efekty reklamy w systemie komunikacji marketingowej*, Wrocław 2009.
191. Bożena Borkowska, *Regulacja monopolu naturalnego w teorii i praktyce*, Wrocław 2009.
192. Bartłomiej Nita, *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganiu zarządzania dokonaniai przedsiębiorstwa*, Wrocław 2009.
193. Robert Kowalak, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wrocław 2009.
194. Roman Kotapski, *Budżetowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlano-montażowym*, Wrocław 2010.
195. Elżbieta Sobczak, *Segmentacja rynków zagranicznych*, Wrocław 2010.
196. Witold Kowal, *Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru*, Wrocław 2010.
197. Grzegorz Belz, *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, Wrocław 2011.
198. Marzena Stor, *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wrocław 2011.
199. Wojciech Cieśliński, *Doskonalenie procesowej orientacji przedsiębiorstw PDP. Model platformy treningu procesowego*, Wrocław 2011.
200. Katarzyna Kuziak, *Pomiar ryzyka przedsiębiorstwa. Modele pomiaru i ich ryzyko*, Wrocław 2011.
201. Janusz Marek Lichtarski, *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wrocław 2011.
202. Grażyna Woźniewska, *Potencjał konkurencyjności banku spółdzielczego*, Wrocław 2011.
203. Andrzej Misztal, *Degresywna proporcjonalność a kształtowanie składu Parlamentu Europejskiego*, Wrocław 2012.
204. Joanna Dębicka, *Modelowanie strumieni finansowych w ubezpieczeniach wielostanowych*, Wrocław 2012.
205. Edyta Tabaszewska, *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wrocław 2012.
206. Anna Cierniak-Emerych, *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wrocław 2012.
207. Edward Pielichaty, *Analiza duration w ocenie ryzyka stopy procentowej portfeli instrumentów finansowych o stałym dochodzie*, Wrocław 2012.
208. Joanna Szymańska, *Gospodarowanie zasobami ziemi w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wrocław 2012.
209. Wawrzyniec Michalczyk, *Ewolucja polityki walutowej w Polsce po roku 1989 w perspektywie przystąpienia do strefy euro*, Wrocław 2012.

210. Marian Kachniarz, *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*, Wrocław 2012.
211. Janusz Wielki, *Modele wpływu przestrzeni elektronicznej na organizacje gospodarcze*, Wrocław 2012.
212. Katarzyna Miszczak, *Dylematy rozwoju regionu ekonomicznego w świetle wyzwań XXI wieku*, Wrocław 2012.
213. Dariusz Wawrzyniak, *Ryzyko informatyczne w działalności bankowej*, Wrocław 2012.
214. Anna Olszańska, *Rynek żywności w Polsce (1955-2010) – zmiany strukturalne, koncentracja produkcji i wahań podaży*, Wrocław 2012.
215. Wiesław Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wrocław 2012.
216. Alicja Zakrzewska-Półtorak, *Rozwój regionalny w globalizującej się gospodarce*, Wrocław 2012.
217. Tomasz Słoiński, *Analiza wpływu wspomaganego długiem wykupu akcji (LBO) na wartość spółki*, Wrocław 2012.
218. Marta Wincewicz-Bosy, *Sieci podmiotów gospodarczych w biznesie końskim*, Wrocław 2012.
219. Bartosz Jasiński, *Rady nadzorcze wobec zjawiska kryzysu organizacyjnego*, Wrocław 2012.
220. Jarosław Brach, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw międzynarodowych drogowego transportu ładunków*, Wrocław 2012.
221. Małgorzata Markowska, *Dynamiczna taksonomia innowacyjności regionów*, Wrocław 2012.
222. Joanna Krupowicz, *Cykliczność procesu urodzeń*, Wrocław 2012.
223. Teresa Orzeszko, *Rezerwy na straty kredytowe w bankach – istota i zasady funkcjonowania*, Wrocław 2013.
224. Paweł Hanczar, *Modele decyzyjne w koordynacji strumieni podaży produktów w łańcuchu dostaw*, Wrocław 2013.
225. Paweł Kuśmierczyk, *Efektywność odwrotnych mechanizmów aukcyjnych i quasi-aukcyjnych*, Wrocław 2013.
226. Andrzej Dudek, *Metody analizy danych symbolicznych w badaniach ekonomicznych*, Wrocław 2013.
227. Karol Kociszewski, *Ekologizacja polskiego rolnictwa a jego zrównoważony rozwój w warunkach członkostwa w Unii Europejskiej*, Wrocław 2013.
228. Arkadiusz Wierzbic, *System zarządzania oparty na znormalizowanych wymaganiach jako czynnik wzrostu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wrocław 2013.
229. Helena Dudycz, *Mapa pojęć jako wizualna reprezentacja wiedzy ekonomicznej*, Wrocław 2013.
230. Paweł Kowalik, *Pionowa i pozioma nierównowaga finansowa oraz system jej wyrównywania w państwie federalnym na przykładzie Niemiec i Stanów Zjednoczonych*, Wrocław 2013.
231. Przemysław Skulski, *Uwarunkowania komunikacji na międzynarodowym rynku uzbrojenia i sprzętu wojkowego*, Wrocław 2013.
232. Agnieszka Sokołowska, *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Wrocław 2013.
233. Marek Kośny, *Determinanty bezpieczeństwa ekonomicznego rodzin*, Wrocław 2013.
234. Dorota Teneta-Skwiercz, *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich – na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wrocław 2013.
235. Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, *Zewnętrzne instrumenty wspomagania rozwoju kompetencji pracowników w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wrocław 2013.
236. Anetta Zielińska, *Gospodarowanie na obszarach przyrodniczo cennych w Polsce w kontekście rozwoju zrównoważonego*, Wrocław 2013.
237. Mirosław Moroz, *Kształtowanie elastyczności przedsiębiorstw internetowych*, Wrocław 2013.
238. Małgorzata Pięta-Kanurska, *Wpływ sektora kreatywnego na kształtowanie się polskich metropolii*, Wrocław 2013.
239. Iwona Chomiak-Orsa, *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*, Wrocław 2013.

240. Dorota Rynio, *Kształtowanie nowej polityki regionalnej Polski w warunkach globalizacji i integracji*, Wrocław 2013.
241. Elżbieta Nawrocka, *Wizerunek obszaru recepcji turystycznej. Podstawy konceptualizacji i czynniki jego kreowania*, Wrocław 2013.
242. Maria Węgrzyn, *Uwarunkowania systemowe restrukturyzacji publicznych podmiotów leczniczych w Polsce*, Wrocław 2013.
243. Bogusław Półtorak, *Hipoteczny pieniądź bankowy*, Wrocław 2013.
244. Marek Biernacki, *Ocena efektywności instytucji publicznych w sektorach edukacji i ochrony zdrowia*, Wrocław 2013.
245. Grzegorz Krzos, *Zarządzanie projektem europejskim – uwarunkowania organizacyjne i międzyorganizacyjne*, Wrocław 2013.
246. Marta Nowak, *Controlling w zarządzaniu. Uwarunkowania psychologiczne*, Wrocław 2013.
247. Bożena Ryszawska, *Zielona gospodarka – teoretyczne podstawy koncepcji i pomiar jej wdrażania w Unii Europejskiej*, Wrocław 2013.
248. Paweł Waniowski, *Marketingowe zarządzanie ceną w przedsiębiorstwie*, Wrocław 2014.
249. Estera Piwoni-Krzeszowska, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wrocław 2014.
250. Tomasz Kawka, *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania, funkcje, konfiguracja*, Wrocław 2014.
251. Artur Klimek, *Korporacje transnarodowe z krajów wschodzących w gospodarce światowej*, Wrocław 2014.
252. Leszek Czarnecki, *Model DNA firmy*, Wrocław 2015.
253. Ilona Kwiecień, *Ekonomiczna analiza dochodzenia roszczeń o zadośćuczynienie za szkody na osobie z ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej*, Wrocław 2015.
254. Adam Plachciak, *Rozwój zrównoważony w polityce brytyjskiej Nowej Partii Pracy*, Wrocław 2015.
255. Bartosz Scheuer, *Metodologia ekonomii w perspektywie konstruktywistycznej*, Wrocław 2015.
256. Grażyna Węgrzyn, *Innowacje w sektorze usług a zmiany strukturalne w zatrudnieniu*, Wrocław 2015.
257. Marcin Brol, *Ekonomiczne, instytucjonalne i kulturowe uwarunkowania korupcji*, Wrocław 2015.
258. Robert Kurek, *Systemy informacyjne nadzoru nad zakładami ubezpieczeń*, Wrocław 2015.
259. Magdalena Sobocińska, *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*, Wrocław 2015.
260. Piotr Szymański, *Standardy wyceny jako instrument kształtowania jakości procesu wyceny przedsiębiorstwa*, Wrocław 2015.
261. Edward Wiszniowski, *Rachunkowość i wykonywanie zawodu księgowego w kontrolnej procedurze nielegalnego obrotu pieniężnego*, Wrocław 2015.
262. Dariusz Głuszczyk, *Finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w regionach Polski*, Wrocław 2015.
263. Dominika Bąk-Grabowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, Wrocław 2016.
264. Izabela Michalska-Dudek, *Kształtowanie lojalności klientów biur podróży*, Wrocław 2017.
265. Agnieszka Jagoda, *Organizacja pracy w przedsiębiorstwie. Identyfikacja, diagnoza, perspektywy*, Wrocław 2017.
266. Andrzej Sztando, *Ponadlokalna perspektywa zarządzania strategicznego rozwojem lokalnym na przykładzie małych miast*, Wrocław 2017.
267. Marcin Wierziński, *Rachunkowość zarządcza w odnowie modelu biznesowego przedsiębiorstwa*, Wrocław 2017.
268. Alicja Smolbik-Jęczmień, *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wrocław 2017.

269. Magdalena Rojek-Nowosielska, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Model – diagnoza – ocena*, Wrocław 2017.
270. Anna Chojnacka-Komorowska, *Tworzenie systemu controllingu finansowego w przedsiębiorstwie. Aspekty funkcjonalne, strukturalne oraz instrumentalne*, Wrocław 2017.
271. Hanna Kociemska, *Partnerstwo publiczno-prywatne w ujęciu heterodoksyjnym*, Wrocław 2017.
272. Katarzyna Piórkowska, *Złożoność przywództwa strategicznego w perspektywie mikrofundamentów w zarządzaniu strategicznym*, Wrocław 2017.
273. Arkadiusz Piwowar, *Chemiczna ochrona roślin we współczesnym rolnictwie w perspektywie ekonomicznej i ekologicznej – korzyści, koszty oraz preferencje*, Wrocław 2018.
274. Anna Kowalska, *Innowacyjność polskiej gastronomii i jej uwarunkowania*, Wrocław 2018.
275. Magdalena Ligus, *Wartościowanie efektów środowiskowych inwestycji w niskoemisyjne źródła energii – zastosowanie w wybranych metodach oceny efektywności*, Wrocław 2018.
276. Michał Biernacki, *Środowiskowy rachunek kosztów cyklu życia produktu*, Wrocław 2018.
277. Sebastian Bobowski, *Japonia w regionie i regionalizmie Azji Wschodniej w XXI wieku*, Wrocław 2018.
278. Sylwia Stańczyk, *Tożsamość ekosystemu biznesu*, Wrocław 2018.
279. Krzysztof Nowosielski, *Sprawność procesów controllingowych. Istota. Przejawy. Determinanty*, Wrocław 2018.
280. Magdalena Chmielowiec-Lewczuk, *Modelowanie strategii kosztowej w zakładzie ubezpieczeń a współczesne uwarunkowania rynku*, Wrocław 2018.
281. Łukasz Kuźmiński, *Modele probabilistycznego pomiaru i oceny ryzyka powodziowego na przykładzie dorzecza środkowej Odry*, Wrocław 2018.
282. Maja Kiba-Janiak, *Logistyka w strategiach miast*, Wrocław 2018.
283. Dominika Hadro, Marek Pauka, *Reakcje cenowe w debiucie na NewConnect. Znaczenie asymetrii informacji*, Wrocław 2018.
284. Katarzyna Prędkiewicz, *Finansowanie innowacji małych i średnich przedsiębiorstw w świetle teorii ograniczeń finansowych*, Wrocław 2018.
285. Patrycja Kowalczyk-Rólczyńska, *Equity release w finansach gospodarstw domowych osób starszych*, Wrocław 2018.
286. Piotr Luty, *Wielowymiarowa analiza rentowności aktywów spółek przejmujących w Polsce*, Wrocław 2018.
287. Iwona Dittmann, *Odpowiedniość polskich funduszy inwestycyjnych otwartych dla inwestora indywidualnego. Koncepcja oceny*, Wrocław 2019.
288. Hanna Sikacz, *Działalność przedsiębiorstwa w obszarach środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego. Teoria i praktyka*, Wrocław 2019.
289. Agnieszka Becla, *Kształtowanie się kosztów pozyskania informacji ze źródeł zewnętrznych w świetle dorobku ekonomii dobrobytu (w warunkach społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy)*, Wrocław 2019.
290. Aleksandra Sus, *Logika harmonizacji okazji i strategicznych opcji realnych*, Wrocław 2019.
291. Justyna Zabawa, *Bankowość ekologiczna w społecznej odpowiedzialności biznesu. Rola, uwarunkowania i mierniki*, Wrocław 2019.
292. Grzegorz Tarczyński, *Optymalizacja procesów magazynowych – wybrane modele i metody*, Wrocław 2019.
293. Michał Ptak, *Wpływ podatków i opłat na ceny emisji dwutlenku węgla z energetycznego wykorzystania paliw i przeciwdziałanie zmianom klimatu*, Wrocław 2019.
294. Katarzyna Tracz-Krupa, *Rozwój pracowników w organizacjach finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego*, Wrocław 2019.
295. Anna Marciszewska, *Dojrzałość projektowa organizacji non-profit*, Wrocław 2019.

296. Sławomir Czetwertyński, *Morfologia nieautoryzowanego kopiowania*, Wrocław 2019.
297. Joanna Dyczkowska, *Ujawnienia niefinansowe w obszarze działalności badawczo-rozwojowej. Praktyki europejskich spółek biofarmaceutycznych*, Wrocław 2019.
298. Witold Szumowski, *System zarządzania urzędem administracji samorządowej. Perspektywa koncepcji good governance*, Wrocław 2019.
299. Anetta Pukas, *Zarządzanie relacjami z klientem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne*, Wrocław 2019.
300. Łukasz Wawrzynek, *Wykorzystanie zarządczej analizy sieci społecznych w doskonaleniu procesów biznesowych*, Wrocław 2019.
301. Jakub Drzewiecki, *Outsourcing jako narzędzie zmiany modelu biznesu: perspektywa Business Model Canvas*, Wrocław 2019.
302. Melania Bąk, *Majątek niewidzialny przedsiębiorstwa z perspektywy rachunkowości. Model koncepcyjny majątku niewidzialnego*, Wrocław 2020.
303. Piotr Rogala, *Nurt normalizacyjny w zarządzaniu jakością*, Wrocław 2020.
304. Dorota Molek-Winiarska, *Interwencje antystresowe w organizacji. Modele. Zarządzanie. Efektywność*, Wrocław 2020.
305. Łukasz Haromszeki, *Liderzy lokalni jako przywódcy organizacyjni w społeczeństwie obywatelskim*, Wrocław 2020.
306. Diana Rokita-Poskart, *Ekonomiczne skutki migracji edukacyjnych do ośrodka akademickiego. Studium przypadku Opola*, Wrocław 2020.
307. Monika Kwiecińska, *Fundacje korporacyjne w Polsce jako forma działalności filantropijnej przedsiębiorstw*, Wrocław 2020.
308. Renata Brajer-Marczak, *Zaangażowanie pracowników w doskonalenie procesów biznesowych*, Wrocław 2021.
309. Iwo Augustyński, *Nowoczesna Teoria Monetarna i możliwości jej wykorzystania w warunkach polskich*, Wrocław 2021.
310. Natalia Szozda, *Zarządzanie produktem w łańcuchu dostaw w dobie transformacji cyfrowej*, Wrocław 2022.
311. Ewa Gubernat, *Ocena zdolności płatniczej jednostki samorządu terytorialnego z wykorzystaniem rachunku przepływów pieniężnych. Metody i kryteria*, Wrocław 2023.
312. Małgorzata Anna Węgrzyńska, *Użyteczność informacji w sprawozdaniu spółek z branży rolno-spożywczej*, Wrocław 2023.

