

**Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg, Radosław Jez**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mails: jacek.szoltysek@ue.katowice.pl; sebastian.twarog@ue.katowice.pl;  
radoslaw.jez@ue.katowice.pl

---

**LOGISTYKA SPOŁECZNA –  
KONTROWERSJE WOKÓŁ JEJ ISTOTY**

---

**SOCIAL LOGISTICS –  
CONTROVERSIES ABOUT THE ESSENCE**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.505.04

JEL Classification: D73, D83, L31, L32

**Streszczenie:** Od lat można śledzić dyskusje, jakie toczą się wokół istoty logistyki społecznej. Pierwsze, co rzuca się w oczy, to zadziwiająco duża dowolność w interpretowaniu zdarzeń, sensu doniesień naukowych, oraz pomijanie dorobku publikacyjnego części autorów, wypowiadających się w temacie logistyki społecznej. Celem artykułu jest odpowiedź na pytania: 1) Co spowodowało powstanie logistyki społecznej? 2) Jakie są interpretacje „logistyki społecznej”? oraz 3) Czy prawomocne są wypowiedzi części środowiska, sugerujące istnienie logistyki społecznej jako swoistego podstawowego składnika każdego typu logistyki?

**Słowa kluczowe:** logistyka, ewolucja logistyki, logistyka społeczna.

**Summary:** For years it has been possible to follow the discussions about the essence of social logistics. The first thing that comes to mind is the amazingly arbitrary interpretation of events, misinterpretation of the meaning of scientific reports, and the omission of some of the authors' writings in the topic of social logistics. The purpose of the article is to answer the following questions: 1) what caused the emergence of social logistics? 2) What are the interpretations of "social logistics"? and 3) are statements that the social logistics is the particular component of any type of logistics valid?

**Keywords:** logistics, evolution of logistics, social logistics.

## 1. Wstęp

Za początek logistyki społecznej w Polsce należy przyjąć opublikowanie w „Prze-głądzie Organizacji” w numerze 4 z 2009 roku artykułu *Epistemologia logistyki społecznej* [Kołodziejczyk, Szoltysek 2009]. Od tego czasu założenia teoretyczne

i zastosowania praktyczne<sup>1</sup> nie tylko konsekwentnie się rozwijają (a może i stają bardziej dojrzałe), lecz również przyciągają coraz większą grupę uczonych, którzy znajdują w jej istnieniu wiele bodźców inspirujących do zajmowania się nią. To zjawisko może oznaczać zarówno atrakcyjność logistyki społecznej, jako obszaru rozważań intelektualnych i prób teoretyzowania, jak i jej pomocność w wyjaśnianiu zasadności stosowania odstępstw od wytycznych zarządzania logistycznego, sformułowanych – i zazwyczaj dotrzymywanych – w zastosowaniach logistyki w działalności militarnej i gospodarczej. Oba wymienione tradycyjne obszary stosowania logistyki dotyczą w oczywisty sposób losów pojedynczych osób, jak i większych grup ludzkich, sprzyjają bowiem poprawie warunków zaspokajania rozmaitych potrzeb, jak też stwarzają przesłanki bezpieczeństwa. Te okoliczności stały się przesłanką formułowania tez związanych z wzajemnymi zależnościami między rozwojem cywilizacji i logistyki oraz funkcjami ludzi w systemach logistyki militarnej i gospodarczej, nazywanych przez twórców owych tez „logistyką społeczną”<sup>2</sup>. A może takie założenia są błędne? Czy na pewno etapy rozwoju cywilizacyjnego były impulsami rozwojowymi logistyki? Jeżeli tak, to co spowodowało powstanie logistyki społecznej w takim rozumieniu? Czy prawomocne są wypowiedzi części środowiska, sugerujące istnienie logistyki społecznej jako swoistego podstawowego składnika każdego typu logistyki? By odpowiedzieć na takie pytania, należy najpierw precyzyjnie umówić się co do zakresu pojęcia „logistyka społeczna”.

## 2. Precyzja wypowiedzi jako warunek rzetelnego dyskursu

Od lat można śledzić dyskusje, jakie toczą się wokół istoty logistyki społecznej. Pierwsze, co rzuca się w oczy, to zadziwiająco duża dowolność w interpretowaniu zdarzeń, sensu doniesień naukowych, oraz pomijanie dorobku publikacyjnego części autorów, wypowiadających się w temacie logistyki społecznej, co może być postrzegane jako nierzetelność naukowa. Zazwyczaj jako środowisko jesteśmy zgodni z tym, że rozwój w obszarze nauk społecznych odbywa się ewolucyjnie, gdy zaś zdarza się rewolucja<sup>3</sup>, również wskazywane są te poglądy, które są odrzucane. W przypadku logistyki społecznej nie jest trudno zapoznać się z dostępną literatu-

---

<sup>1</sup> Z tymi jest nieco większy problem, nie w związku z ich niedostatkami, ale z tym, że praktyczne zastosowania logistyki mają każdorazowo charakter swoistych mieszanek priorytetów i zasad zarządzania logistycznego i często charakter społeczny / humanitarny związany jest z wrażliwością społeczną zarządzającego, bądź ideologią, obowiązującą w danym zastosowaniu logistyki [Szołtysek 2017].

<sup>2</sup> W dalszym ciągu rozważań, gdy termin logistyka społeczna jest lokowany w cudzysłowie, mamy na uwadze tzw. logistykę społeczną, w pojmowaniu niezgodnym z naszym. Gdy ten termin występuje bez cudzysłowu – wówczas mowa o logistyce społecznej w rozumieniu przytoczonej w tym artykule (część „Istota logistyki społecznej”) definicji.

<sup>3</sup> Można rewolucję naukową rozumieć zarówno jako narodziny metody naukowej, bądź zgodnie z zamysłem Kuhna – wg niego rewolucje (w l. mnogiej) zachodzą w obrębie nauki i polegają na zmianie ram pojęciowych tego bądź innego sektora. Mamy tu na myśli to drugie znaczenie.

raż, przeszukując zasoby Internetu (mamy tu na myśli w zasadzie bazy naukowe), wpisując odpowiednie słowa kluczowe. Następnie zaskakujący jest często brak precyzji w formułowaniu myśli, bazujących na niezdefiniowanych słowach kluczowych, oraz nieumiejętność sytuowania swoich rozważań w paradygmatach, czy też proponowanie swoich, nieprzemyślanych „paradygmatów”<sup>4</sup>, jakby zapominając, że istnieją inne, niejako „konkurencyjne”. Nie chcąc prowadzić tu szerszej dyskusji o metodologii badań naukowych i o samej nauce, za niezbędne uznajemy odwołanie się do precyzji pojęciowej.

„Naczelnym wymaganiem stawianym przez naukę językowi jest, aby każdy wyraz miał jedno tylko znaczenie. Inaczej mówiąc: aby było jedno tylko pojęcie tam, gdzie jest jeden wyraz” napisał W. Tatarkiewicz prawie 75 lat temu, rozpoczynając swoje rozważania *O szczęściu* [Tatarkiewicz 1962, s. 16]. Dbalność o precyzję języka oraz o ścisłość wywodu naukowego (choć nie tylko tego, gdyż jasność i klarowność myśli przekazywanych odbiorcy ma decydujące znaczenie w każdym procesie informacyjnym) to podstawa każdego dyskursu, którego celem jest początkowo zaprezentowanie poglądów czy wymiana informacji, by rozpocząć poważne dyskusje nad przedmiotem tegoż wywodu. Izokrates w *Antidosis* wyraża tę ideę w sposób lakoniczny i precyzyjny: „właściwe użycie języka jest najlepszym wskaźnikiem poprawności myśli” [Grimaldi 1972]. W oparciu o logiczne układy takich zdań powstają teorie, bazujące na założeniach, tezach i hipotezach, zbudowane w sposób logicznie uzasadniony, nieobawiające się prób ich obalenia. T. Kotarbiński w tym zakresie wskazuje na „klarowanie pojęć” (por. [Kotarbiński 1982, s. 18–22]), czyli konstruowanie definicji zaostrożających znaczenia terminów. L. Krzyżanowski ubolewał nad tym, że podstawowe pojęcia w zarządzaniu są nieostre, chwiejne, zmienne, niejednoznaczne, obarczając tymi wadami nie tyle naukowców, co fakt pochodzenia tych pojęć z języka potocznego (por. [Krzyżanowski 1992]). Istnieje jeszcze jeden powód nieporozumień – coraz częściej występująca antropologizacja terminów naukowych [Szoltysek 2016a]. Z dużą łatwością przypisujemy ugruntowanym już pojęciom nowe znaczenia. Zakładając, że artykuł naukowy jest kierowany do środowiska specjalistów, zakładamy *a priori* posługiwanie się językiem specjalnym danej dyscypliny – chodzi bowiem o unikanie trudu każdorazowego definiowania pojęć pierwotnych, czyli o intersubiektywną komunikowalność. Niestety, w coraz większej liczbie przypadków dla precyzji rozumienia przekazu trzeba domyślać się z kontekstu, co autor miał na myśli, pisząc dany tekst z użyciem takich czy innych terminów.

Na koniec rozważań w tej części artykułu warto zwrócić uwagę na kwestie teorii naukowych. Wielu autorów sądzi, że swoimi artykułami ową teorię tworzą<sup>5</sup> lub

---

<sup>4</sup> Niekiedy autorzy używają sformułowania „historycznie ukształtowany paradygmat”, zapominając doprecyzować – przez kogo został on doprecyzowany i jak dokładnie brzmi.

<sup>5</sup> Najpierw musimy zdefiniować pojęcia/terminy pierwotne, następnie dalsze terminy, by móc precyzyjnie formułować oddzielne twierdzenia (w tym prawa), by dedukcyjny, skończony zbiór twierdzeń przekształcić w teorię.

rozwijają. Teoria naukowa jest wytworem naukowym najwyższej rangi. By teoria była naukowa i użyteczna (w każdym znaczeniu), musi być niesprzeczna, zupełna i rozstrzygalna [Sozański 2004]. Często spostrzeżenia, nieoparte na wystarczających dowodach lub sprawdzone w niewystarczającej liczbie przypadków, aspirują do miana „teorii”. Reasumując: by dyskutować o logistyce społecznej, trzeba ją precyzyjnie opisać, wywodząc ją bądź z bytu realnego<sup>6</sup>, bądź z teorii, lub przechodząc z jednego poziomu na drugi za pośrednictwem reguł odpowiedniości.

### 3. Przesłanki wyodrębnienia logistyki społecznej

Skąd zatem wzięła się logistyka społeczna? Zapewne z obserwacji dylematów, z jakimi coraz częściej przychodzi się mierzyć menedżerom logistyki, którzy podejmując decyzje w ramach zarządzania logistycznego, widzą, że komponent finansowy (ekonomiczny) zaburza ich spokój sumienia, poczucie sprawiedliwości, humanitaryzmu. Gdy z takimi uwarunkowaniami mamy do czynienia coraz częściej w podobnych do siebie grupach zastosowania logistyki, wówczas należy zastanowić się, czy to przypadek, czy może jakaś nowo pojawiająca się reguła.

Rozwój koncepcji logistycznych jest rezultatem oddziaływania sił kształtujących zmiany w logistyce [Twaróg 2016]. Siły te wpływają zarówno na wybór oraz stopień realizacji celu, naczelných zasad logistyki, priorytetów, jak i na zakres swobody działań logistyki. Siły napędowe (bo o nich tu mowa), a w szczególności wzrost: świadomości społecznej, znaczenia jednostki, zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności oraz znaczenia zarządzania sektorem publicznym [Szołtysek, Twaróg 2013, s. 24], powodują, że podejmując decyzje zarządcze, w coraz większym stopniu bierzemy pod uwagę wydawałoby się nieuzasadnione z punktu widzenia prowadzenia biznesu przesłanki. W centrum uwagi staje człowiek, wskutek czego przesłanki podejmowania decyzji są niekiedy nieekonomiczne oraz społecznie<sup>7</sup> czy politycznie ukierunkowane (umotywowane). Również warunki funkcjonowania współczesnych organizacji (często działających w sieci) są zdecydowanie inne niż te, z jakimi mieliśmy do czynienia jakiś czas temu. Zmieniana jest więc perspektywa spojrzenia zarządczego na konfigurację wiązki celów zarządzania logistycznego. Obserwacja tego, jak z biegiem czasu modyfikowane są te cele, powoduje, że coraz intensywniej te cele odbiegają od tego, co jeszcze pół wieku temu wydawało się w logistyce „cywilnej” nienaruszalne<sup>8</sup>. Konkludując tę część pracy, uprawnione jest stwierdzenie, iż obecnie coraz częściej

<sup>6</sup> Np. w postępowaniu hipotetyczno-dedukcyjnym.

<sup>7</sup> Społeczna odpowiedzialność, a przede wszystkim odpowiedzialność etyczna czy filantropijna [Carroll 1991], jako element strategii organizacji, powoduje coraz częstsze odchodzenie od tradycyjnie pojmowanych zasad prowadzenia biznesu, nakierowanego tylko i wyłącznie na maksymalizowanie zysku.

<sup>8</sup> Tradycyjnie przecież logistyka „cywilna” w swoich działaniach poszukuje takiego poziomu obsługi, który pozwala być skutecznym konkurentem, lecz jednocześnie dopuszcza wycofanie się z gry rynkowej w przypadkach, gdy takie działanie nie jest odpowiednio zyskowe.

zauważamy, że dobro człowieka, racje społeczne czy polityczne kształtują decyzje zarządcze w logistyce. Takie działanie staje się współcześnie regułą.

#### 4. Istota logistyki społecznej

Prezentując istotę koncepcji logistyki społecznej, warto posłużyć się metaforą podróży przez krainę logistyki, gdy kierunek, do którego zmierzamy, jest coraz mniej pewny, mimo że drogę wytyczają znane nam paradygmaty [Rokita 2009]. Bezpiecznym oraz pewnym i wyróżniającym spośród innych pól eksploracji paradygmatem (interpretatywnym) logistyki winna być następująca konstatacja: „paradygmatem logistyki jest jej orientacja przepływowa, warunkowana istnieniem materialnych i informacyjnych przepływów, podatnych na kształtowanie poprzez zarządzanie umożliwiające osiągnięcie dostępności do produktów (oraz do miejsc) w ramach ustalonych zasad i priorytetów” (por. [Szoltysek 2012, s. 62; Szoltysek 2015, s. 71]). Ten paradygmat jest podstawą istnienia logistyki, chociaż można również w tej wędrówce kierować się innymi paradygmatami (głównie nauk o zarządzaniu), służącymi jedynie przyjmowaniu odpowiedniego oglądu badawczego – np. paradygmatem: systemowym, sieciowym, analizy sektorowej, strategicznej itp. Wzorując się na początkach nauki, można by z pewną przesadą stwierdzić, że paradygmat przepływowy pełni roboczo funkcję postulatów, które muszą być spełnione, by mówić o logistyce i jej uniwersalnym celu.

Postępując konsekwentnie, logistykę społeczną należy określić jako: **kształtowanie przepływów materialnych (i towarzyszącej im informacji) o szczególnej roli społecznej w celu uzyskania dostępności do miejsc i do dóbr zapewniających jego prawidłowe funkcjonowanie oraz poszanowanie praw obywatelskich i praw człowieka** (por. wcześniejsze koncepcje: [Kołodziejczyk, Szoltysek 2009; Szoltysek, Sadowski, Kalisiak-Mędelska 2016]).

Formalnym przedmiotem badań logistyki społecznej jest stopień zaspokojenia identyfikowanych potrzeb społecznych, realizowany poprzez logistyczne zarządzanie wymienionymi przepływami, oceniany szczególnie w aspekcie oceny percepcji jakości życia [Szoltysek, Twaróg 2017], poprzez m.in.: (1) poprawę stanu zdrowia obywateli, (2) ratowanie zagrożonego życia, (3) zapewnienie bezpieczeństwa (publicznego oraz w przestrzeni publicznej), (4) zapewnienie realizacji zadań wynikających z zasad samorządności i demokracji i równości, (5) dążenie do eliminowania wykluczenia społecznego, związanego z mobilnością obywateli [Szoltysek 2015]. Ten aspekt stanowi o istocie i specyfice logistyki społecznej i jej odrębności od innych typów logistyki.

#### 5. Nieporozumienia wokół istoty logistyki społecznej

Logistykę postrzega się tradycyjnie (mamy tu na myśli tradycję dydaktyczną) jako pochodzącą z wojskowości, a następnie zaadaptowaną do potrzeb gospodarczych. Często można spotkać raczej mało uzasadnione twierdzenia, że powiązana jest z roz-

wojem cywilizacji, jakoby współzależnej w głównej mierze z działaniami wojennymi, zaś „filozofię” organizacji przepływów materialnych łączy się z istniejącymi interesami grup społecznych<sup>9</sup>. Takie osądy należy uznać za mało uprawdopodobnione. Nie wdając się w ich obalenie, wystarczy zasiać kilka wątpliwości. *Po pierwsze* – czy naprawdę rozwojowi cywilizacyjnemu początkowo towarzyszyły głównie wojny, by dopiero na przełomie XIX/XX wieku zainteresować ludzkość gospodarką, a logistyka po prostu odpowiadała na zapotrzebowanie tych okoliczności zewnętrznych? A co z hellenizmem i nauką, która już w IV wieku p.n.e. szczyliła się pracami Euklidesa, Ktesibiosa<sup>10</sup>, Arystarcha<sup>11</sup> z Samos, Leukippem<sup>12</sup>, Pitagorasem? Komu zawdzięczamy współczesną matematykę, metodę naukową hipotetyczno-dedukcyjną? W jaki sposób udało się zbudować piramidy czy doprowadzić wodę do budynków Rzymu? Jak prowadzono prace irygacyjne i budowano tamy w najstarszych „wodnych cywilizacjach”? *Po drugie* – kiedy – jak nie w IV wieku p.n.e. – ustalono, czym jest nauka i jak można wykorzystać wiedzę naukową do zmieniania rzeczywistości? Czy zatem możemy ten okres uznać za barbarzyński, w którym toczyły się tylko wojny i wyłącznie na ich rzecz pracowali logiści<sup>13</sup>? A może logistycznie przystępowano do prac budowlanych i korzystano z takiego podejścia, by optymalizować zasoby i ich użycie<sup>14</sup>? A współcześnie – czy jest taki czas w XX i XXI wieku, by świat chociaż na chwilę był wolny od zamieszek czy działań wojennych<sup>15</sup>? Czy zatem można znaleźć kontrargumenty do twierdzenia, że rozwój logistyki w sekwencji: najpierw wojenna, potem gospodarcza, zainicjował rozwój cywilizacyjny? A może logistyka gospodarcza istnieje równie długo jak militarna? I pytanie zasadnicze: Od jakiego momentu możemy datować istnienie logistyki? Od momentu pierwszego nazwania tym terminem określonego zespołu idei i działań, czy też od momentu zaistnienia tegoż zespołu idei i działań, utożsamianych z logistyką?

Wymieniony 2009 rok to moment, w którym wspomniani autorzy zaproponowali (później nieco zmodyfikowaną) definicję logistyki społecznej. Generalnie plasuje się ją na równi z logistyką militarną i gospodarczą, wpisując ją w paradygmat logistyki,

---

<sup>9</sup> Uproszczony obraz polega na takim oto myśleniu – najpierw ludzie żyli w okresie wojen, z czasem się „ukulturalnili”, więc walk było mniej, był czas na wytwarzanie, przy czym początkowo z wykorzystaniem niewolników (co ponoć było asumptem do rozwiązałej konsumpcji klas ludzi wolnych i hamowało rozwój wynalazków ułatwiających owo wytwarzanie), później nastąpiła era industrializacji, pojawiły się potrzeby wsparcia produkcji i zaspokajania potrzeb nabywców. Stąd najpierw pojawiła się logistyka wojskowa, później – logistyka gospodarcza.

<sup>10</sup> Twórca pneumatyki, założyciel szkoły aleksandryjskich mechaników.

<sup>11</sup> Zasłynął z teorii heliocentrycznej, do której sięgnął wiele wieków później M. Kopernik.

<sup>12</sup> Twórca koncepcji determinizmu mechanicznego.

<sup>13</sup> Wiele przykładów systemów zarządzania z okresu cywilizacji sumeryjskiej sprzed 5 tysięcy lat, starożytnego Egiptu, Babilonii, Palestyny, Chin, Grecji czy Rzymu, prace średniowiecznych pisarzy można odnaleźć w książce [Kieżun 1978].

<sup>14</sup> Nb. geometria, geografia matematyczna, geodezja, mechanika, hydrostatyka, pneumatyka służyły tym celom.

<sup>15</sup> Największe wojny światowe toczyły się w XX wieku.

zaprezentowany powyżej. Spotykamy jednak w literaturze zagranicznej pewne poglądy, odmienne od zaprezentowanych powyżej, przy czym niepodlegające rozwojowi koncepcyjnemu, a jedynie pozostawione jako pewien pomysł, pozwalający na ocenę aspektów społecznych funkcjonowania ludzi w logistyce. Ten pogląd na „logistykę społeczną” nie był w Polsce propagowany aż do 2017 roku, w którym w przestrzeni naukowej pojawiły się pomysły propagujące właśnie takie podejście. Te zjawiska nazywamy tu „nieporozumieniami”, nie tylko ze względu na odmienność podejścia co do istoty, ale również obarczenie wadami, opisanymi we wstępie do tego artykułu. Otóż zaistniał taki pogląd, w myśl którego zarówno w uwarunkowaniach militarnych, jak i gospodarczych bardzo istotnym i brany pod uwagę na zasadzie szanowania praw humanitarnych jest prawo każdego człowieka do bycia bezpiecznym, czy szeroko rozumiane prawa do zaspokajania swoich potrzeb. Taki zakres rzeczywistości, jeśli jest realizowany wskutek zaprzęgnięcia logistyki do rozwiązywania problemów w nim występujących, może być traktowany jako „logistyka społeczna”<sup>16</sup>. W takiej sytuacji można by stwierdzić, że logistyka społeczna istnieje od zawsze i jest częścią składową zarówno logistyki militarnej, jak i gospodarczej. Przy tym często autorzy takich poglądów z gorliwością odwołują się do *Sztuki wojennej* Sun Tzu, jakoby będącej dowodem wyczulenia dowódców wojskowych na kwestie społeczne – w postaci zapewnienia bezpieczeństwa ludności cywilnej podczas realizacji operacji logistycznych<sup>17</sup>. Uważniejsza lektura dzieła Sun Tzu takiego poglądu raczej nie potwierdza. Istnieje też inny pogląd, w myśl którego w działaniach logistycznych ludzie są niezwykle użyteczni w praktykach identyfikowania i zarządzania zasobami i procesami, które mają doprowadzić do zaspokojenia potrzeb konsumentów, a te praktyki to „oczywiście logistyka”. Stąd takie zjawisko inicjowane przez ludzi warto nazwać zdaniem zwolenników takiej tezy „logistyką społeczną”, a nawet można znaleźć zależność między jej rozwojem a telefonizacją. S. Tenhuen, antropolog, dochodzi do wniosku, że ludzie wyposażeni w telefony komórkowe, mając szansę na większą liczbę interakcji, mogą wymusić większą efektywność stosunków rynkowych – stąd „logistyka społeczna” jest narzędziem rozwoju rozumienia „zależności pomiędzy techniką, kulturą i strukturą społeczną” [Tenhuen 2008, s. 515–534]. Są też poglądy, w myśl których owa „logistyka społeczna” powiązana jest z funkcjonowaniem sieci społecznych, które

---

<sup>16</sup> Skoro logistyka w takim konstrukcie zaspokaja potrzeby w zakresie bezpieczeństwa tudzież konsumpcji, to oznacza, że ludzie w tym układzie mają te potrzeby zaspokajane dzięki logistyce militarnej i gospodarczej. Te aspekty nazwane zostają „logistyką społeczną” według zwolenników takiego podejścia.

<sup>17</sup> Oto kilka dowodów na dbałość o bezpieczeństwo ludzi: „Toteż bodźcem do zabijania wroga jest pobudzenie swych ludzi do wściekłości”, „Dlatego na wojnie liczy się zwycięstwo, a nie długotrwałe działania”, „Toteż wódz, który zna się na wojnie, rozstrzyga o losach ludzkich i bezpieczeństwie państwa”, „Wprowadź wojsko na teren, gdzie musiałoby zginąć. Wtedy ludzie będą walczyć sami za siebie”, „Jeżeli zbyt się troszczy o swoich ludzi, łatwo go niepokoić i dręczyć”, „Jest pięć sposobów atakowania ogniem. Pierwszy to palenie ludzi, drugi zapasów, trzeci wozów i wyposażenia, czwarty składów. Piąty to używanie pocisków zapalających” [Tzu 2011].

jakoby opierają swoje funkcjonowanie na efektywnościowo-skutecznościowych kompromisach w zaspokajaniu potrzeb społecznych. To stanowisko zwolennicy tzw. „logistyki społecznej” podpierają, np. powołując się na pracę *The use of social network analysis in logistics research* [Carter, Ellram, Tate 2007, s. 137–168]. Opisane przez Cartera, Ellram i Tate analizy sieci społecznych dotyczą weryfikacji hipotez związanych z formalnym usytuowaniem osób decyzyjnych w organizacji i ich wpływem na prowadzenie nieformalnych projektów logistycznych i wzmacniającej roli tych relacji, przy czym autorom, prowadzącym badanie na pojedynczym przypadku, udało się pozytywnie przetestować jedynie jedną hipotezę, dwie zaś okazały się chybione<sup>18</sup>. Trudno te relacje nazwać „dającymi nowe światło na prawdziwą naturę logistyki”. Jakaż to miałyby być natura? Tego typu dywagacje mogą prowadzić ludzie, którzy opacznie (a przynajmniej inaczej od autorów tego artykułu) rozumieją istotę logistyki.

## 6. Podsumowanie – *Czy i dlaczego logistyka społeczna pretenduje do bycia odrębną postacią logistyki*

Można przewrotnie zapytać – po co powoływać do życia logistykę społeczną wedle naszego zamysłu i dlaczego ma być ona lepsza (bardziej przydatna) od tzw. „logistyki społecznej” opisanej jako nieporozumienie. Odpowiedź jest stosunkowo prosta. Wedle naszego zamysłu logistyka społeczna:

- *po pierwsze* – wypełnia postulat zaspokajania wszystkich potrzeb społecznych, zgodnie z (niestety nadużywaną w wielu przypadkach) hierarchią potrzeb Masłowa [Szołtysek 2017],
- *po drugie* – jest kategorią tego samego szczebla co typy tradycyjne logistyki, ze zdecydowanie odmiennymi cechami (zob. tab. 1), co dodatkowo udowadnia jej przydatność zarówno w wyjaśnianiu problemów zarządczych, jak i kreowaniu nowej rzeczywistości.

Natomiast pomysł z tzw. „logistyką społeczną” nie tylko nie wpisuje się w zaprezentowany paradygmat logistyki, ale nie niesie nowego potencjału teoriopoznawczego i utylitarne, czym podpada pod rygor brzytwy Ockhama. Pomysł, zgodnie z którym „element społeczny” jest immanentnym składnikiem wszystkich działań logistycznych, z położeniem nacisku na poprawę jakości funkcjonowania jednostek i społeczności, bądź wykazaniem akcelerującej roli tychże w rozwiązywaniu problemów logistycznych, został (jak się autorom wydaje) rozstrzygnięty negatywnie. Odwoływanie się do koncepcji logistyki militarnej (do Leontosa VI, władcy, który nie osiągnął szczególnych sukcesów militarnych) i do zmian w otoczeniu, które po

---

<sup>18</sup> Potwierdzona hipoteza stanowiła, że centralne usytuowanie aktora w sieci organizacyjnej jest dodatnio powiązane z jego wpływem na nieformalne projekty logistyczne, zaś niepotwierdzone: pozycja formalna aktora w organizacji jest powiązana dodatnio z jego wpływem na nieformalne projekty logistyczne, oraz: staż zarządczy aktora w organizacji jest dodatnio powiązany z jego wpływem na nieformalne projekty logistyczne.



**Tabela 1.** Cechy związane z procesem zarządczym w czystych zastosowaniach logistyki

Cecha	Logistyka biznesu	Logistyka społeczna	Logistyka militarna
Przedmiot	przepływy materialne (osobowe i rzeczowe) oraz towarzyszące informacje		
Cel	dostępność do produktów (oraz miejsc) w ramach ustalonych zasad i priorytetów		
Charakter dominującej przesłanki podejmowanych decyzji	ekonomiczny	humanitarny	organizacyjny
Priorytet działań	zysk	jakość życia	bezpieczeństwo
Forma kierowania	zarządzanie	administrowanie <i>New Public Management</i>	dowodzenie
Tytuł do kierowania	władanie zasobami / dysponowanie nimi	władztwo autorytet osobisty	władztwo
Przygotowanie formalne w zakresie	zarządzania, finansów, ekonomii, matematyki, statystyki, marketingu i innych kształtujących postawy przedsiębiorcze	ekonomii społecznej / behawioralnej / instytucjonalnej, gospodarki współdzielenia, socjologii, psychologii, etyki, ideologii	ideologii bezpieczeństwa, strategii, taktyki, dowodzenia, wdrażające do posłuszeństwa
Zasady naczelné	ekonomiczność i korzystność	skuteczność i korzystność	skuteczność

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kołodziejczyk, Szoltysek 2009] (w stosunku do cytowanej publikacji wprowadzono korekty terminologiczne, niezmiennające istoty rozważań) oraz [Szoltysek 2016b].

prawie 2000 lat powodowały zastosowanie koncepcji logistyki w gospodarce, również nie wydaje się wystarczająco udokumentowane i przekonujące. Taki pomysł należy uznać za nieudany i posiadający nieznaczny potencjał naukowy i praktyczny.

## Literatura

- Carroll A.B., 1991, *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, no. 34(4), s. 39–48.
- Carter C.R., Ellram L.M., Tate W., 2007, *The use of social network analysis in logistics research*, Journal of Business Logistics, no. 28(1), s. 137–168.
- Grimaldi W.M.A., 1972, *Studies in the Philosophy of Aristotle's Rhetoric*, Hermes Einzelschrift 25, Wiesbaden.
- Kieżun W., 1978, *Ewolucja sprawnego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Kołodziejczyk P., Szoltysek J., 2009, *Epistemologia logistyki społecznej*, Przegląd Organizacji, nr 4, s. 21–24.
- Kotarbiński T., 1982, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.

- Krzyżanowski L., 1992, *Podstawy nauki o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Rokita J., 2009, *Wędrówka po drogach i bezdrożach krainy zarządzania*, [w:] *Uroczystość nadania profesorowi doktorowi habilitowanemu Jerzemu Rokicie tytułu doktora honoris causa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Sozański T., 2004, *Co to jest nauka*, <http://www.cyfronet.krakow.pl/~usozans/nauka.pdf> (12.05.2017).
- Szołtysek J., 2015, *Sieci społeczne w kształtowaniu decyzji logistyki społecznej*, *Czasopismo Logistyka*, nr 3, s. 7–12.
- Szołtysek J., 2016a, *Artefakty zarządzania logistycznego*, *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, nr 12, s. 12–17.
- Szołtysek J., 2016b, *Pułapki pracy naukowej – refleksje metodyczne*, *Organizacja i Kierowanie*, nr 4, s. 11–26.
- Szołtysek J., 2017, *Ideologia w logistyce*, *Gospodarka Materialowa i Logistyka*.
- Szołtysek J., Sadowski A., Kalisiak-Mędelska, 2016, *Logistyka społeczna – Teoria i zastosowanie*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Szołtysek J., Twaróg S., 2013, *Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki*, *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 175, Katowice.
- Szołtysek J., Twaróg S., 2017, *Logistyka społeczna – dokonania, trendy, wyzwania. Doświadczenia Katedry Logistyki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nauki o zarządzaniu. Dokonania, trendy, wyzwania*, red. K. Jędralska, W. Dyduch, UE, Katowice.
- Tatarkiewicz W., 1962, *O szczęściu*, PWN, Warszawa.
- Tenhuen S., 2008, *Mobile technology in village: ICTs, culture, and social logistics in India*, *Journal of the Royal Anthropological Institute*, s. 515–534.
- Twaróg S., 2016, *Sily kształtujące logistykę*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 99, Gliwice, s. 545–556.
- Tzu S., 2011, *Sztuka wojenna*, Amber Books Ltd.