

Katarzyna SIENKIEWICZ-MAŁYJUREK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
katarzyna.sienkiewicz-malyjurek@polsl.pl

SIECI TWORZENIA WARTOŚCI W ZARZĄDZANIU KRYZYSOWYM

Streszczenie. Współtworzenie wartości opiera się na interakcjach pomiędzy poszczególnymi podmiotami, integracji ich zasobów oraz uzupełnianiu się kompetencji. Złożoność problematyki zarządzania kryzysowego może stwarzać problemy w tym zakresie. Z tego względu w niniejszym artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze: W jaki sposób wartość jest tworzona w zarządzaniu kryzysowym? Jakie główne elementy obejmują sieci tworzenia wartości w zarządzaniu kryzysowym?

Słowa kluczowe: zarządzanie kryzysowe, współtworzenie wartości, sieci tworzenia wartości, model sieci tworzenia wartości, zarządzanie publiczne

VALUE-CREATING NETWORKS IN EMERGENCY MANAGEMENT

Abstract. Value co-creation is based on interactions between individual units, integration of their resources and complementing competencies. The complexity of emergency management issues may create problems in this area. Therefore, this article attempts to answer the following research questions: How the value is created in emergency management? What are the main elements of value-creating networks in emergency management?

Keywords: emergency management, value co-creation, value-creating networks, model of value-creating network, public management

1. Wstęp

Współczesne perspektywy realizacji usług publicznych opierają się zarówno na złożoności uwarunkowań organizacyjno-prawnych, jak i wielopoziomowości relacji łączących podmioty wszystkich sektorów w przygotowaniu i dostarczaniu tych usług.

Tworzona wartość wynika bowiem ze współpracy w interaktywnych konfiguracjach wzajemnej wymiany i integracji zasobów¹. Z tego względu w zarządzaniu publicznym kształtuje się nowy paradygmat ukierunkowany na zarządzanie wartością publiczną². Paradygmat ten opiera się na założeniu, że z jednej strony rząd jest gwarantem wartości publicznych, ale z drugiej strony nie jest właścicielem wszystkich procesów realizowanych w sferze publicznej i nie ma możliwości ingerencji w działania wszystkich organizacji tworzących te procesy. Istnieje zatem potrzeba sieciowego podejścia do zarządzania publicznego, opartego na współpracy. Jest to zgodne z bieżącymi tendencjami rozwoju nauk o zarządzaniu w kierunku logiki dominacji usług (S-D), która zakorzeniona jest w wartości użytkowej, gdzie proces tworzenia wartości wynika z wzajemnych interakcji i integracji zasobów³.

Jedną z kluczowych dziedzin zarządzania publicznego jest zarządzanie kryzysowe. Wartość usług tworzonych w tym obszarze wynika z działań prowadzonych przez wyspecjalizowane jednostki w oparciu o ich kompetencje, podział odpowiedzialności oraz zgodnie z istniejącymi regulacjami prawnymi. Podejmowane przedsięwzięcia zależą również od kontekstu działania, a w tym miejsca, zakresu oraz poziomu zagrożenia. Złożoność struktury zarządzania kryzysowego i uwarunkowań sytuacyjnych sprawia, że jest to obszar, w którym działania nawet doświadczonych podmiotów mogą nie spełnić oczekiwań społeczeństwa. Nowy paradygmat zarządzania publicznego stwarza jednak szansę na wykreowanie nowego podejścia, odchodzącego od podziału zadań zgodnie z kompetencjami i zadaniami ustawowymi i koncentracji na współtworzeniu wartości. Zmiana paradygmatu wpłynęła jednak na pojawienie się luki badawczej w zakresie konceptualizacji sieci tworzenia wartości w zarządzaniu kryzysowym. Artykuł ten stanowi próbę wypełnienia tej luki poprzez odpowiedź na następujące pytania badawcze:

1. W jaki sposób wartość jest tworzona w zarządzaniu kryzysowym?
2. Jakie główne elementy obejmują sieci tworzenia wartości w zarządzaniu kryzysowym?

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny, buduje podstawy sieciowego podejścia do zarządzania kryzysowego w oparciu o współtworzenie wartości. Zasadza się w teorii zarządzania kryzysowego i tworzeniu wartości w sieciach i wraz konceptualizacją sieci tworzenia wartości w badanym obszarze buduje strukturę tego artykułu.

¹ Pinho N., Beirão G., Patrício L., Fisk R.P.: Understanding value co-creation in complex services with many actors. "Journal of Service Management", No. 25(4), 2014, p. 470-493; Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A.: On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. "European Management Journal", No. 26(3), 2008, p. 145-152.

² Stoker G.: Public value management: A new narrative for networked governance? "American Review of Public Administration", No. 36(1), 2006, p. 41-57; Ćwiklicki M.: Wprowadzenie do koncepcji wartości publicznej, [w:] Mazur S. (red.): Reformowanie polskiej administracji publicznej – wybrane aspekty, zagadnienia. MSAP UEK, Kraków 2011, s. 9-20.

³ Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A.: op.cit.; Vargo S.L., Lusch R.F.: Service-dominant logic: Continuing the evolution. "Journal of the Academy of Marketing Science", No. 36(1), 2008, p. 1-10; Payne A.F., Storbacka K., Frow P.: Managing the co-creation of value. "Journal of the Academy of Marketing Science", No. 36(1), 2008, p. 83-96.

2. Zarządzanie kryzysowe

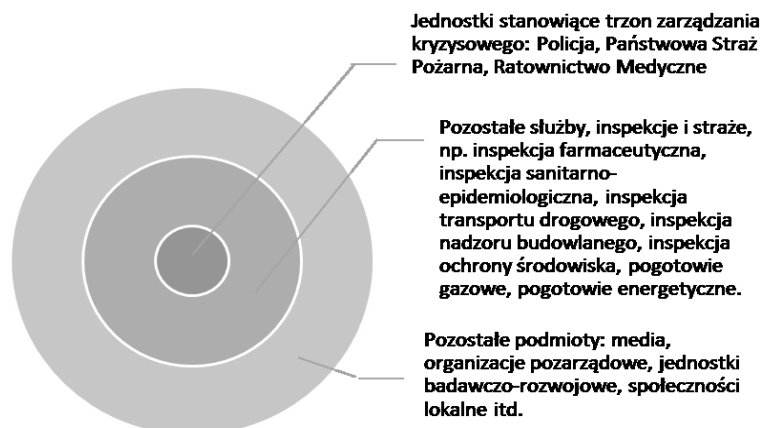
Zarządzanie kryzysowe jest elementem zarządzania bezpieczeństwem publicznym, usługą społeczną realizowaną przez samorządy na rzecz wspólnoty lokalnej⁴. Definiowane jest jako „działalność administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nią kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej oraz na odtworzeniu infrastruktury lub przywróceniu jej pierwotnego charakteru”⁵. Jest przedsięwzięciem celowym, realizowanym przez organy władzy na wszystkich szczeblach organizacji państwa, angażującym wyspecjalizowane organizacje, inspekcje, straże, a także społeczeństwo. Wymienione jednostki mają zróżnicowaną wewnątrznie strukturę, działają w określonym otoczeniu, stanowią podsystemy w omawianym układzie i mogą być analizowane jako samodzielne systemy. Ponadto oddziałują one na siebie nawzajem i są powiązane różnymi związkami. Trzon zarządzania kryzysowego stanowi Policja, Państwowa Straż Pożarna oraz jednostki Ratownictwa Medycznego⁶. Jednostki te najczęściej interweniują oraz powiązane są licznymi relacjami. Ich działania wspierają pozostałe służby, inspekcje i straże, a takie podmioty, jak organizacje pozarządowe, jednostki badawczo-rozwojowe, społeczności lokalne spełniają funkcję uzupełniającą (rys. 1). Podmioty uczestniczące w zarządzaniu kryzysowym stanowią zróżnicowaną grupę organizacji, instytucji i indywidualnych uczestników. Ich rola, zadania i funkcje zmieniają się w zależności od kontekstu zdarzenia oraz od konfiguracji całej sieci. Celem działania wymienionych jednostek jest sprostanie zarówno sytuacjom kryzysowym, jak i codziennym zagrożeniom (np. wypadki drogowe, pożary, przestępstwa itp.) w ramach działań rutynowych.

W tradycyjnym podejściu do zarządzania kryzysowego uwaga skupiona jest na działaniach podejmowanych przez organy administracji publicznej i jednostki interwencyjno-ratownicze, doskonaleniu ich kompetencji, planowaniu, dowodzeniu działaniami, a także na zapewnianiu środków do realizacji tych działań. Przedsięwzięcia te stanowią podstawy zarządzania kryzysowego, jednakże w warunkach złożoności i zawichości problemów, takie podejście nie jest wystarczające.

⁴ Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K.: Collaborative Performance in Public Safety Management Process, International Scientific Conference Lumen 2014 – 5th edition: Transdisciplinarity and Communicative Action, 2014, p. 401-409.

⁵ Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (DzU. 2007, nr 89, poz. 590 z późn. zm.).

⁶ Andrew S.A., Hawkins C.V.: Regional Cooperation and Multilateral Agreements in the Provision of Public Safety. “American Review of Public Administration”, No. 43(4), 2013, p. 460-475; Blackstone E.A., Buck A.J., Hakim S.: The economics of emergency response. “Policy Sciences”, No. 40(4), 2007, p. 313-334.



Rys. 1. Podział jednostek biorących udział w zarządzaniu kryzysowym
Źródło: Opracowanie własne.

Współcześnie podkreśla się, że zarządzanie kryzysowe stanowi swoisty paradoks: z jednej strony wymaga skrupulatnej organizacji i planowania, ale z drugiej strony – spontaniczności, innowacyjności i improwizacji, ponieważ nie zawsze opracowane plany są adekwatne do rzeczywistości⁷. Widoczna jest potrzeba rozszerzenia podejścia tradycyjnego, ukierunkowanie na współpracę, adaptacyjność i odporność oraz wzmocnienie relacji horyzontalnych w celu współtworzenia wartości.

3. Tworzenie wartości w sieciach

Pojęcie „wartość” stanowi kategorię wieloznaczną, funkcjonującą w wielu dyscyplinach naukowych i różnorodnie interpretowaną. W naukach o zarządzaniu wiąże się ona z korzyściami, jakie można uzyskać dzięki podejmowaniu określonych przedsięwzięć. Vargo wraz ze współpracownikami (2008)⁸, prowadząc rozważania w zakresie pojęcia „wartości”, sięgnęli do koncepcji Arystotelesa, zgodnie z którą posiada ona dwa znaczenia: „wartość użytkową”, która ma charakter zróżnicowany i niejednorodny i „wartość wymiany” odnoszącą się do potrzeb i pieniędzy. Podobny podział wprowadził Adam Smith, według którego „wartość” może oznaczać albo moc nabywania towarów, albo użyteczność, która często nie posiada wartości wymiennej⁹. W swoich badaniach skoncentrował się on na towarach i ich wartości pieniężnej, budując podstawy logiki opartej na produktach (G-D), która w odróżnieniu od logiki S-D koncentruje się na wymianie zasobów operacyjnych i ofercie

⁷ Waugh W.L., Streib G.: Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management. “Public Administration Review”, No. 66(s1), 2006, p. 131-140; Stawnicka J., Wiśniewski B., Socha R. (red.): Zarządzanie kryzysowe. Teoria, praktyka, konteksty, badania. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2011.

⁸ Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A.: op.cit., p. 146.

⁹ Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A.: op.cit., p. 147.

skierowanej na rynek. Zgodnie z takim podejściem Michael E. Porter (2006)¹⁰ sformułował swoją definicję „wartości”, zgodnie z którą jest ona kategorią materialną obejmującą sumę, jaką odbiorcy są w stanie zapłacić na oferowane dobro. Podobną perspektywę przyjęli Kothandraman i Wilson (2001)¹¹, w których opinii wartość odnosi się do opinii odbiorców o konkurencyjnych ofertach rynkowych i ich cenach. Natomiast Verna Allee (2000)¹² uważa, że wartość ma zarówno charakter materialny, jak i niematerialny (np. jakość, wiedza, zaangażowanie). W sektorze publicznym obejmuje ona wyniki osiągnięte dzięki dobrom publicznym zgodnie z oczekiwaniami społecznymi¹³. Powstaje poprzez złożoną wymianę w interaktywnych konfiguracjach organizacji tworzących końcową usługę publiczną.

Współczesne podejście do „wartości” opiera się na założeniu, że kluczowym podmiotem decydującym o konfiguracji sieci wartości jest ostateczny odbiorca, który na podstawie własnego doświadczenia i zainteresowania decyduje o tym, co stanowi wartość, a pozostałe ogniwa tej sieci mogą wyłącznie tworzyć propozycje wartości¹⁴. Z tego względu wartość jest determinowana oczekiwaniami odbiorcy i współtworzona w ramach relacji zachodzących w sieciach. Powstające sieci wartości ukierunkowane są zatem na ostatecznego odbiorcę, który stanowi czynnik aktywujący funkcjonowanie sieci.

Sieci wartości są to spontaniczne – w ujęciu przestrzennym i czasowym – konfiguracje współpracujących podmiotów w celu wspólnego wytworzenia dóbr społecznych i gospodarczych poprzez współtworzenie i wymianę wartości materialnych i niematerialnych¹⁵. Mogą być one konfigurowane zarówno w strukturze jednej organizacji (np. tworzenie międzywydziałowych grup zadaniowych), jak i w układach międzyorganizacyjnych (np. partnerstwa, sieci innowacji, koalicje). Mają charakter dynamiczny, ewoluują wraz z kontekstem ich działania i zmianami wprowadzanymi w sferze organizacyjnej, technologicznej, czy też prawnej.

Tworzenie wartości jest kluczowym problemem w naukach o zarządzaniu¹⁶. Oznacza ono sposób postępowania organizacji w celu poprawy lub zwiększenia wzajemnych możliwości. Stanowi fundament usług rozumianych jako wykorzystanie zasobów jednej organizacji na rzecz innej oraz logiki dominacji usług (S-D), gdzie umiejętności i wiedza są kluczowymi

¹⁰ Porter M.E.: Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników. Helion, Gliwice 2006.

¹¹ Kothandaraman P., Wilson D.T.: The Future of Competition, Value-Creating Networks. „Industrial Marketing Management”, No. 30, 2001, p. 379-389.

¹² Allee V.: Reconfiguring the value network. „The Journal of Business Strategy”, No. 21(4), 2000, p. 36-39.

¹³ Bryson J.M., Crosby B.C., Bloomberg L.: Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. „Public Administration Review”, No. 74(4), p. 445-456.

¹⁴ Pinho N., Beirão G., Patrício L., Fisk R.P.: op.cit.; Helkkula A., Kelleher C., Pihlström M.: Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers, „Journal of Service Research”, No. 15(1), 2012, p. 59-75.

¹⁵ Lusch R., Vargo S., Tanniru M.: Service, value networks and learning. „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 38(1), 2010, p. 19-31; Allee V.: Value creating networks: organizational issues and challenges. „The Learning Organization”, No. 16(6), 2009, p. 427-442.

¹⁶ Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S.: Value creation and value capture: A multilevel perspective. „Academy of Management Review”, No. 32(1), 2007, p. 180-194; Matusek M.: Współtworzenie wartości z klientem – systematyczny przegląd literatury. „Przegląd Organizacji”, nr 10, 2015, s. 5-11.

zasobami podlegającymi wymianie w ramach sieci współpracy¹⁷. Takie podejście było podstawą do opracowania przez Kothandaramana i Wilsona (2001) koncepcji sieci tworzenia wartości. Koncepcja ta koncentruje się nie na korzyściach, jakie mogą osiągnąć poszczególne podmioty tworzące tę sieć, ale na całkowitej wartości wynikającej z połączenia ich kompetencji i wiedzy. Opiera się ona na modelu obejmującym trzy elementy, a mianowicie¹⁸:

- nadrzędną wartość dla klienta – wyznacza parametry usługi, które aktywują sieć wartości, determinuje kluczowe kompetencje podmiotów tworzących sieć oraz wzmacnia relacje między nimi;
- kluczowe kompetencje – kreują możliwości osiągnięcia nadrzędnej wartości dla klienta, ale poprzez koncentrację na specyficznych cechach poszczególnych podmiotów sieci mogą one ograniczać rozwój relacji między nimi;
- relacje – poprzez ukierunkowanie na budowę sieci współpracy z organizacjami o wyjątkowych zdolnościach pozwalają ogniwom tej sieci utrzymywać i doskonalić własne kompetencje, a także łączyć je w taki sposób, aby osiągnąć najwyższą jakość usług.

W sieciach wartość jest współtworzona w wyniku interakcji pomiędzy poszczególnymi organizacjami, integracji ich zasobów oraz uzupełnianiu się kompetencji. Współtwórcą wartości jest też zawsze ostateczny beneficjent, którego potrzeby są generatorami działań organizacji ukierunkowanych na stworzenie unikatowej propozycji określonej wartości. Potrzeby odbiorcy przekazywane są do podmiotów tworzących sieć wartości poprzez zbudowaną strukturę relacji. Każdy z tych podmiotów cechuje się właściwymi sobie kompetencjami, które uzupełniają się, tworząc wartość wyjątkową, niemożliwą do osiągnięcia indywidualnie.

4. Konceptualizacja sieci tworzenia wartości w zarządzaniu kryzysowym

Potrzeba zwrócenia większej uwagi na tworzenie wartości w zarządzaniu kryzysowym wynika z istniejącego prawdopodobieństwa i potencjalnych konsekwencji wystąpienia zagrożeń. Dane Banku Światowego wskazują, że wzrost populacji i urbanizacji prowadzą do zwiększenia liczby osób zamieszkujących obszary wysokiego ryzyka, a ponadto rozwój gospodarczy zwiększa ekspozycję gospodarczą na konsekwencje sytuacji kryzysowych¹⁹. Podobnie, według UNISDR, w 2025 roku większość majątku światowego oraz około 2/3 populacji świata będzie znajdować się w ośrodkach miejskich, zlokalizowanych na

¹⁷ Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A.: op.cit.; Payne A.F., Storbacka K., Frow P.: op.cit.

¹⁸ Kothandaraman P., Wilson D.T.: op.cit.

¹⁹ Djalante R., Holley C., Thomalla F., Carnegie M.: Pathways for adaptive and integrated disaster resilience. "Natural Hazards", No. 69(3), 2013, p. 2105-2135.

obszarach zagrożonych²⁰. Perspektywy te stanowią mocne podstawy do intensyfikacji działań ukierunkowanych na tworzenie wartości w zarządzaniu kryzysowym, które przebiegają ponad granicami organizacyjnymi, poprzez połączenie kluczowych kompetencji poszczególnych podmiotów oraz w ramach aktywnej współpracy ukierunkowanej na skuteczność funkcjonowania całej sieci.

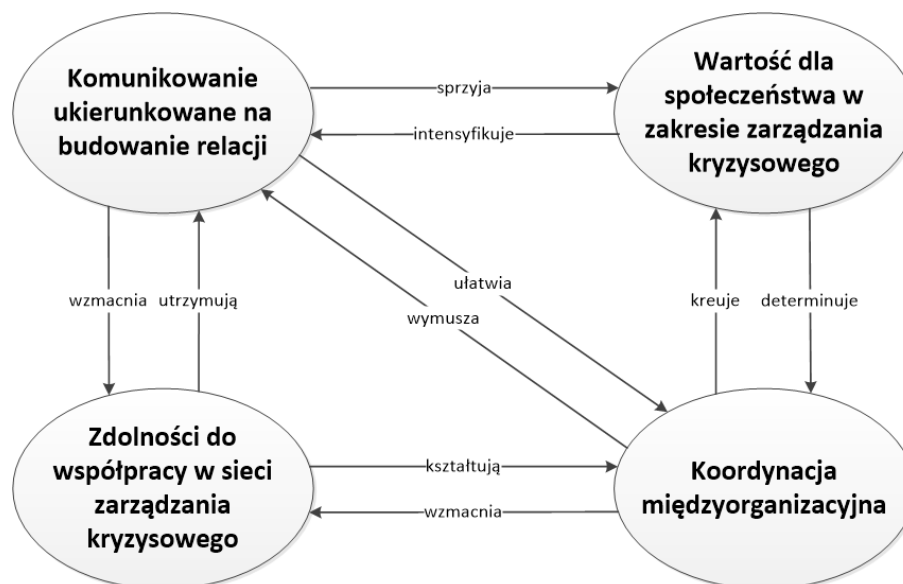
Wartość dla społeczeństwa w zakresie zarządzania kryzysowego stanowią przedsięwzięcia ukierunkowane na niedopuszczenie do wystąpienia sytuacji kryzysowej, a w przypadku, gdy nie ma możliwości uniknięcia takiej sytuacji, podjęcie szybkich, właściwych i dobrze skoordynowanych działań interwencyjno-ratowniczych. W tym celu konieczna jest właściwa komunikacja międzyorganizacyjna, która pozwala zbudować „wspólny obraz operacyjny” kształtujący wspólną interpretację zdarzeń zachodzących w środowisku²¹. Służy wyjaśnieniu specyfiki zdarzeń oraz określeniu podjętych dotychczas działań. W rezultacie komunikowanie się zwiększa skuteczność koordynacji działań międzyorganizacyjnych poprzez zwiększenie zdolności do współpracy, czyli takich postaw i predyspozycji pracowników poszczególnych organizacji, które umożliwiają realizować procesy współpracy. Stanowią podstawę procesów komunikowania się i zwiększają możliwości koordynacji międzyorganizacyjnej, która jest uważana za kamień filozoficzny i kluczowy czynnik skuteczności przedsięwzięć w zarządzaniu kryzysowym²². Wzmacnia zdolności do współpracy, a zarazem jest fundamentem budowania wartości dla społeczeństwa w zakresie zarządzania kryzysowego. W oparciu o analizę literatury oraz koncepcję Kothandaramana i Wilsona (2001)²³, która wskazuje na złożoność interakcji i zależności między elementami sieci wartości, zbudowano model sieci tworzenia wartości w zarządzaniu kryzysowym, który został zilustrowany na rysunku 2.

²⁰ UNISDR – Making cities resilient: My city is getting ready! A global snapshot of how local governments reduce disaster risk, United Nations Office for Disaster Risk Reduction Report, Geneva, Switzerland 2012.

²¹ Comfort L.K.: Crisis management in hindsight: cognition, communication, coordination, and control. “Public Administration Review”, No. 67(S1), 2007, p. 189-197

²² Morris J.C., Morris E.D., Jones D.M.: Reaching for the Philosopher's Stone: Contingent Coordination and the Military's Response to Hurricane Katrina. “Public Administration Review”, No. 67, 2007, p. 94-106; Abbasi A., Owen Ch., Hossain L., Hamra J.: Social connectedness and adaptive team coordination during fire events. “Fire Safety Journal”, No. 59, 2013, p. 30-36.

²³ Kothandaraman P., Wilson D.T.: op.cit.



Rys. 2. Model sieci tworzenia wartości w zarządzaniu kryzysowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kothandaraman P., Wilson D.T.: op.cit.

Opracowany model sieci tworzenia wartości podkreśla znaczenie holistycznego podejścia do problematyki zarządzania kryzysowego z perspektywy współpracy międzyorganizacyjnej. Funkcjonowanie sieci aktywizowane jest wystąpieniem potrzeb wśród odbiorców usług, które generują procesy komunikowania się. Procesy te wsparte zdolnościami do współpracy stanowią podstawę międzyorganizacyjnej koordynacji działań wielu niezależnych jednostek o specyficznych kompetencjach, co decyduje o efektywności wspólnych przedsięwzięć i poziomie stworzonej wartości.

Warto również zauważyć, że model sieci tworzenia wartości w zarządzaniu kryzysowym funkcjonuje w określonym kontekście realizacji działań, który wpływa na intensywność powiązań pomiędzy jego elementami. Czynniki kontekstowe obejmują złożoność środowiska i zmienność warunków organizacyjno-politycznych²⁴. Wpływają one na strukturę sieci, ponieważ wyznaczają konfigurację sieci, układ sił i środków, a także determinują kolejność realizacji działań. Z tego względu powinny być ważnym elementem brany pod uwagę w analizie sieci tworzenia wartości w zarządzaniu kryzysowym.

4. Wnioski

Problematyka sieci tworzenia wartości w zarządzaniu kryzysowym – a zwłaszcza uwzględnienie roli odbiorców usług – jest zagadnieniem nowym. Pojawiła się ona wraz ze zmianą paradygmatu w zarządzaniu publicznym, który aktualnie ukierunkowany jest na

²⁴ Sienkiewicz-Małyjurek K.: Współpraca międzyorganizacyjna w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym. Scholar, Warszawa 2017.

tworzenie i rozwianie wartości publicznej. Niniejszy artykuł stanowi wkład w rozwój tej tendencji. Główne wnioski płynące z przeprowadzonych w nim rozważań są następujące:

1. Tworzenie wartości w zarządzaniu kryzysowym jest wynikiem skoordynowanych działań podmiotów będących zarówno dostawcami, jak i użytkownikami danej wartości. Nie jest skoncentrowane na realizacji podstawowych procesów poszczególnych organizacji, lecz wynika z dynamicznej wymiany wartości pomiędzy nimi. Przepływy te przebiegają w warunkach dynamicznych i niepewnych wielokierunkowo i często równocześnie.
2. Tworzenie wartości w sieciach zarządzania kryzysowego opiera się na współpracy międzyorganizacyjnej. Kluczowym ogniwem jest ostateczny odbiorca usług, którego potrzeby aktywizują funkcjonowanie całej sieci. Przepływy informacji i komunikowanie się wraz ze zdolnościami do współpracy decydują o przebiegu procesów koordynacji międzyorganizacyjnej, która jest wyznacznikiem skuteczności sieci zarządzania kryzysowego. Z tego względu podział odpowiedzialności i uzupełniające się kompetencje nie powinny stanowić ograniczeń, lecz powinny być podstawą sprawności wspólnie realizowanych działań.
3. Konieczna jest intensyfikacja badań teoretycznych i empirycznych obejmujących poszczególne elementy sieci tworzenia wartości w zarządzaniu kryzysowym (rys. 2). Każdy ze zidentyfikowanych elementów jest ważnym i konstruktywnym obszarem badawczym, a ich wzmocnienie wpłynie na stworzenie wyższej wartości w zarządzaniu kryzysowym.

Bibliografia

1. Abbasi A., Owen Ch., Hossain L., Hamra J.: Social connectedness and adaptive team coordination during fire events. "Fire Safety Journal", No. 59, 2013.
2. Allee V.: Value creating networks: organizational issues and challenges. "The Learning Organization", No. 16(6), 2009.
3. Allee V.: Reconfiguring the value network. "The Journal of Business Strategy", No. 21(4), 2000.
4. Andrew S.A., Hawkins C.V.: Regional Cooperation and Multilateral Agreements in the Provision of Public Safety. "American Review of Public Administration", No. 43(4), 2013.
5. Blackstone E.A., Buck A.J., Hakim S.: The economics of emergency response. "Policy Sciences", No. 40(4), 2007.

6. Bryson J.M., Crosby B.C., Bloomberg L.: Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. "Public Administration Review", No. 74(4).
7. Comfort L.K.: Crisis management in hindsight: cognition, communication, coordination, and control. "Public Administration Review", No. 67(S1), 2007.
8. Ćwiklicki M.: Wprowadzenie do koncepcji wartości publicznej, [w:] Mazur S. (red.): Reformowanie polskiej administracji publicznej – wybrane aspekty, zagadnienia. MSAP UEK, Kraków 2011.
9. Djalante R., Holley C., Thomalla F., Carnegie M.: Pathways for adaptive and integrated disaster resilience. "Natural Hazards", No. 69(3), 2013.
10. Helkkula A., Kelleher C., Pihlström M.: Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers, "Journal of Service Research", No. 15(1), 2012.
11. Kothandaraman P., Wilson D.T.: The Future of Competition, Value-Creating Networks. "Industrial Marketing Management", No. 30, 2001.
12. Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K.: Collaborative Performance in Public Safety Management Process, International Scientific Conference Lumen 2014 – 5th edition: Transdisciplinarity and Communicative Action, 2014.
13. Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S.: Value creation and value capture: A multilevel perspective. "Academy of Management Review", No. 32(1), 2007.
14. Lusch R., Vargo S., Tanniru M.: Service, value networks and learning. "Journal of the Academy of Marketing Science", No. 38(1), 2010.
15. Matusek M.: Współtworzenie wartości z klientem – systematyczny przegląd literatury. „Przegląd Organizacji”, nr 10, 2015.
16. Morris J.C., Morris E.D., Jones D.M.: Reaching for the Philosopher's Stone: Contingent Coordination and the Military's Response to Hurricane Katrina. "Public Administration Review", No. 67, 2007.
17. Payne A.F., Storbacka K., Frow P.: Managing the co-creation of value. "Journal of the Academy of Marketing Science", No. 36(1), 2008.
18. Pinho N., Beirão G., Patrício L., Fisk R.P.: Understanding value co-creation in complex services with many actors. "Journal of Service Management", No. 25(4), 2014.
19. Porter M.E.: Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników. Helion, Gliwice 2006.
20. Sienkiewicz-Małyjurek K., Kożuch B.: System zarządzania bezpieczeństwem publicznym w ujęciu teorii złożoności. Opracowanie modelowe. „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza”, nr 37(1), 2015.
21. Sienkiewicz-Małyjurek K.: Współpraca międzyorganizacyjna w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym. Scholar, Warszawa 2017.

22. Stawnicka J., Wiśniewski B., Socha R. (red.): Zarządzanie kryzysowe. Teoria, praktyka, konteksty, badania. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2011.
23. Stoker G.: Public value management: A new narrative for networked governance? "American Review of Public Administration", No. 36(1), 2006.
24. UNISDR – Making cities resilient: My city is getting ready! A global snapshot of how local governments reduce disaster risk, United Nations Office for Disaster Risk Reduction Report, Geneva, Switzerland 2012.
25. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (DzU. 2007, nr 89, poz. 590 z późn. zm.).
26. Vargo S.L., Lusch R.F.: Service-dominant logic: Continuing the evolution. "Journal of the Academy of Marketing Science", No. 36(1), 2008.
27. Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A.: On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. "European Management Journal", No. 26(3), 2008.
28. Waugh W.L., Streib G.: Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management. "Public Administration Review", No. 66(s1), 2006.