

Dorota Jendza
Uniwersytet Gdański
e-mail: dorota.jendza@ug.edu.pl

NIEFORMALNE BARIERY WSPÓŁPRACY MIĘDZY JEDNOSTKAMI INSPEKCYJNYMI NADZORUJĄCYMI BEZPIECZEŃSTWO ŻYWNOŚCI W POLSCE

Abstract

Non-formal obstacles in cooperation between food safety inspection bodies in Poland

Every organization, including food inspection bodies, can be examined in their formal and non-formal sphere. Though research concerning formal aspect of the inspection bodies functioning is definitely important it must be remembered that it is the non-formality and so called tacit knowledge that governs all organization members in their everyday practices. Formal aspect of the organization might be far from what is actually done in the inspection bodies since people working there treat law regulations in different ways. In the article I briefly describe the interpretive paradigm of organization research and the methods of the in-depth individual interview used in the research and focus on the two level analysis (content and discourse) that is the basis of the outcomes presented earlier.

Among the obstacles I mention two most important ones. First of which is defined the use of the category of “we vs they” that characterizes the narratives of the inspection bodies members.

Opposition and the antagonism present in this category is – by no means – one of the most vital obstacle for real cooperation.

The second category named “politicisation of hierarchical kingdoms” describes the phenomenon of inspection bodies being treated as completely separate, highly dependent on political powers, units in which any change or mobility is virtually impossible, and in which those who are at the top will not take into consideration the voice of those who are at the bottom. In this way a non-crossable boundary is being built in everyday institutional practices making it impossible to cooperate.

In the summary, I suggest that before implementing any new law regulation these are the cultural factors that should be seriously taken into account.

Key words: food safety, inspection bodies, cooperation, non-formal organization

Streszczenie

Każdą organizację, w tym jednostki inspekcyjne nadzorujące bezpieczeństwo żywności, można poznać z punktu widzenia formalnego i nieformalnego. W przypadku jednostek inspekcyjnych działalność ich jest bardzo sformalizowana, dotyczy to między innymi struktury organizacyjnej, zakresów nadzoru, współpracy, wykonywania zadań. Celem dotychczas realizowanych badań związanych z funkcjonowaniem tych jednostek było poznanie właśnie aspektu formalnego, ale nie mniej istotna od aspektu formalnego jest strona nieformalna organizacji, mająca wpływ na zachowanie członków organizacji w ich codziennych praktykach. Istnieją duże rozbieżności między tym, co jest opisane w aktach prawnych, a tym, co jest realizowane i w jaki sposób przez ludzi pracujących i wykonujących codzienne zadania. Te nieformalne aspekty działalności organizacji mogą być, a nawet są przeszkodą w realizacji sformalizowanych działań.

W artykule opisano przykładowe dwie bariery nieformalne utrudniające współpracę jednostek urzędowej kontroli żywności. Pierwsza zdefiniowana kategoria to „my i oni”, która opisuje, w jaki sposób jednostki postrzegają siebie, i która jest jedną z najbardziej istotnych przeszkód rzeczystwej współpracy.

Druga kategoria o nazwie „upolitycznione hierarchiczne księstwa” opisuje wpływ polityki i hierarchii na powstawanie niewidocznych granic, utrudniających lub też uniemożliwiających dialog w organizacji.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo żywności, jednostki inspekcyjne, współpraca, nieformalna organizacja

Wprowadzenie

Współpraca jednostek inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności jest jednym z kluczowych elementów treści licznych rozporządzeń europejskich i krajowych, zgodnie z którymi w państwach członkowskich powinny być ustanowione odpowiednie procedury dotyczące współdziałania jednostek inspekcyjnych przeprowadzających kontrole na poszczególnych etapach łańcucha żywnościowego [*Rozporządzenie (WE) Parlamentu Europejskiego i Rady nr 882/2004...*].

Według przepisów kooperacja między różnymi typami jednostek inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności – jako jednostkami administracji publicznej – może przybierać różne formy, takie jak: wymiana wiedzy merytorycznej, przekazywanie informacji, organizowanie i przeprowadzanie wspólnych kontroli, wspólne likwidowanie zagrożeń oraz ewentualne wycofywanie z obrotu produktów żywnościowych, które mogą stwarzać zagrożenie dla życia i zdrowia ludzi, udostępnianie dokumentów związanych z określonym podmiotem działającym na rynku spożywczym, przekazywanie wyników kontroli, przekazywanie próbek i przeprowadzanie badań laboratoryjnych [Jendza, 2010].

Swego rodzaju oczywistością byłoby zatem stwierdzenie, że jednostki inspekcyjne mające wspólne lub podobne cele, osiągają lepsze wyniki, gdy ze sobą współdziałają i udzielają sobie wzajemnej pomocy niż wtedy, gdy każda z tych jednostek działa w izolacji [Leoński, 2004], niemniej wydaje się, że właśnie to założenie stanowiło podstawę wspomnianych wyżej aktów prawnych.

Przyjąwszy, iż współpraca oznacza współdziałanie odnoszące się do rozmaitych powiązań oraz praktyk zachodzących między jednostkami inspekcyjnymi ukierunkowanych na realizację wspólnego celu, warto mieć na uwadze, że zarysowany wyżej aspekt formalny współpracy nie jest jej jedynym regulatorem [Hatch, Cunliffe, 2006].

Nie mniej istotne znaczenie dla prawidłowej realizacji celów stojących przed jednostkami inspekcyjnymi ma aspekt nieformalny¹. Aspekt ten swój wyraz znajduje nie tylko w obiegowych, pejoratywnych (ale jakże wiele mówiących) powiedzeniach typu: „papier przyjmie wszystko”, „czysta papierologia”, ale przede wszystkim w niewyrażanych formalnie, a zapośredniczonych kulturowo – przekonaniach, wartościach i praktykach pojedynczych osób tworzących poszczególne organizacje nadzorujące bezpieczeństwo żywności, a tym samym może utrudniać realizację owego formalnie wyrażanego postulatu dążenia do działania w imię dobra wspólnego.

Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie wybranych nieformalnych barier utrudniających współpracę między jednostkami inspekcyjnymi nadzorującymi bezpieczeństwo żywności, co nabiera szczególnego znaczenia w przededniu planowanych zmian organizacyjnych, polegających niestety jedynie na zmianach strukturalnych – a więc formalnych. W tym kontekście świadomość dotycząca przeszkód nieformalnych może w niebagatelnym stopniu decydować o skuteczności zmian w systemie nadzoru nad bezpieczeństwem żywności w Polsce w przyszłości.

Badania mające na celu identyfikację nieformalnych barier występujących podczas współpracy jednostek inspekcyjnych wymagają przyjęcia określonych założeń dotyczących rzeczywistości organizacyjnej. Zwrócenie się ku nieformalnym aspektom organizacji odsyła ku takiemu myśleniu o owej rzeczywistości, które traktuje je jako coś, co jest konstruowane i rekonstruowane w codziennych interakcjach i działaniach jej członków [Smircich, 1983: 160].

W tym kontekście jednostka inspekcyjna to sieć znaczeń podzielanych przez jej członków. Owe znaczenia są rodzajem wiedzy proceduralnej, ukierunkowującej działanie każdego jej członka, a tym samym definiującym jej rzeczywiste funkcjonowanie.

Innymi słowy, w tym ujęciu badacz nie pozostaje na etapie analizy poglądów, czy też opinii respondentów, które można badać z wykorzystaniem wystandardyzowanych narzędzi na przykład w postaci kwestionariusza ankiety, ale dociera do owych podzielanych znaczeń, które mogą się ujawnić w toku narracji pracowników inspekcji dotyczących ich doświadczeń związanych z działalnością zawodową. Tym samym badanie znaczeń musi pozostawać w zgodzie

¹ W literaturze przedmiotu dotyczącej zagadnienia formalizacji wyróżnia się niekiedy, oprócz aspektu formalnego i nieformalnego, aspekt pozaformalny i niesformalizowany. Ze względu na cel artykułu, a zarazem dla jasności prowadzonych tu rozważań rezygnuję z tych rozróżnień, choć mam świadomość ich nieco odmiennej natury. Por. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.

z interpretatywnym paradygmatem nauk o organizacji i zarządzaniu [Hatch, 2002; Jemielniak, 2012; Smircich, Morgan, 1991].

W tej nieobiektywistycznej perspektywie badań stosuje się między innymi pogłębiony, otwarty wywiad indywidualny [Kostera, 2003], próbując dotrzeć do unikalnej i jednostkowej tożsamości, czyli określonej „autodefinicji aktora w systemie” [Hensel, Glinka, 2012].

Zgodnie z powyższymi założeniami autorka artykułu przeprowadziła 30 wywiadów z pracownikami jednostek inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności. Osoby te pełniły różne funkcje na różnych poziomach zarządzania – powiatowym, wojewódzkim i centralnym. Badania przeprowadzono od grudnia 2013 do czerwca 2014 roku. Wywiady poddano dosłownej transkrypcji. Uzyskany w ten sposób materiał badawczy analizowany był zarówno pod kątem treści wypowiedzi (analiza wstępna), jak i pod względem kryteriów stojących u podstaw wypowiedzianych sądów i narracji (analiza właściwa).

Mówiąc inaczej, dla badaczy zainteresowanych wspomnianymi autodefinicjami znaczenie ma nie tylko to, co dany uczestnik badania mówił, ale także, a może raczej przede wszystkim, to, jakie systemy przekonań, wartości i wzorów myślenia stały u podstaw – czyli były ich kulturowym horyzontem odniesienia. Relacje między pojęciami obecnymi w tych horyzontach i ich układ stanowią właśnie koncepcję znaczenia charakterystyczną dla określonego członka odniesienia.

Należy nadmienić, że liczba owych jakościowo różnych sposobów postrzegania bycia-w-organizacji jest ograniczona i uwarunkowana kulturą, której elementem jest dana jednostka inspekcyjna [Bowden, 2000].

Nieformalne bariery międzyorganizacyjne i wewnątrzorganizacyjne zakłócające współpracę między jednostkami inspekcyjnymi nadzorującymi bezpieczeństwo żywności — wyniki z analizy badań

„Organizacyjna inność”

Pierwszą barierą utrudniającą współpracę między jednostkami inspekcyjnymi nadzorującymi bezpieczeństwo żywności jest myślenie i postrzeganie swojej organizacji jako „odmiennej”, „specjalnej”, „innej” czy „specyficznej”.

Pracownicy jednostek inspekcyjnych podkreślają ten aspekt, mówiąc o zakresie nadzoru i swojej roli w zapewnianiu bezpieczeństwa żywności, czy też podczas porównywania wynagrodzeń, wprowadzanych rozwiązań organizacyjnych.

Inspekcja Sanitarna i Inspekcja Weterynaryjna są postrzegane przez pracowników innych jednostek jako instytucje kontrolne odgrywające dużą rolę w zapewnianiu bezpieczeństwa żywności i przez to są traktowane jako inspekcje z większymi możliwościami (więcej ludzi, lepsza infrastruktura, większy budżet). Z kolei Inspekcja Sanitarna i Inspekcja Weterynaryjna uważają, że właśnie one realizują

większość zadań w zakresie nadzoru nad bezpieczeństwem żywności, i ujmują inne jednostki inspekcyjne jako mniej znaczące, wręcz niepotrzebne, zbędne.

Jeden z rozmówców mówi: „dla mnie to jest inspekcja, której nie powinno być. Bo te zadania, które oni wykonują, to nasi przy okazji mogą zbadać, bo większość tych zadań to wszystko jest u nas” [W 9].

Pozostałe jednostki niejako stojące w „drugim szeregu” walczą o znaczenie i zbierają różnego rodzaju dowody swojej działalności. W obliczu zapowiadanych zmian organizacyjnych, których celem jest połączenie wszystkich jednostek inspekcyjnych, pracownicy takich jednostek, jak Państwowa Inspekcja Ochrony Roślin i Nasiennictwa, Inspekcja Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, obawiają się „wchłonięcia” przez Inspekcję Weterynaryjną i zmarginalizowania ich roli. Skutkiem takiego myślenia są obrona i podejmowanie różnego rodzaju działań zwiększających ich konkurencyjność, na przykład wdrażanie systemów zarządzania jakością czy też wzmożone kontrole, w trakcie których niekiedy podważa się wyniki z kontroli realizowanych przez inne organy.

Z kolei Inspekcja Sanitarna, która podlega Ministrowi Zdrowia, i Inspekcja Weterynaryjna, podlegająca Ministrowi Rolnictwa i Rozwoju Wsi, to rywale w walce o skupienie zadań i kompetencji w zakresie nadzoru nad bezpieczeństwem żywności. Osoby wypowiadające się na temat współpracy między Inspekcją Weterynaryjną i Sanitarną negatywnie oceniają działania tej drugiej instytucji, a swoją inspekcję opisują jako lepiej zorganizowaną, bardziej kompetentną i właściwą do wykonywania ustawowych zadań.

Walka o wpływy jest widoczna, niemniej nowy projekt dotyczący utworzenia zintegrowanej Inspekcji Bezpieczeństwa Żywności zakłada połączenia jedynie tych inspekcji, które są podległe Ministrowi Rolnictwa i Rozwoju Wsi, wyłączając zakres nadzorowany przez Inspekcję Sanitarną.

Raz przyjęta struktura organizacyjna rzadko kiedy ulega przekształceniom, co też się wiąże z czasochłonnym procesem uzyskania akceptacji dla zmiany od nadzorujących poszczególne inspekcje. Wyłączenie z zakresu Inspekcji Sanitarnej nadzoru nad bezpieczeństwem żywności łączy się z walką polityczną i nadal ta kwestia pozostaje raczej marzeniem Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi².

Myślenie w kategorii „inności organizacyjnej” znajduje również swoje odzwierciedlenie w braku znajomości zakresów nadzoru innych jednostek [Jendza, 2011]. Ten brak rozeznania potwierdza – po pierwsze – brak zainteresowania działalnością innych organów i po drugie – postrzeganie siebie jako jedynej instytucji, a nie jednej z wielu, która się przyczynia do zapewnienia bezpieczeństwa żywności i która swoimi działaniami i wynikami jest powiązana z innymi jednostkami w procesie nadzoru. Postrzeganie siebie jako odosobnionego elementu to jedna z wielu przyczyn braku podejmowania współpracy zwłaszcza wtedy, kiedy konieczne jest przekazywanie informacji o podmiotach i produktach kontrolowanych albo dokumentów kontrolnych czy też udzielanie przedsiębiorcom informacji dotyczących właściwej instytucji nadzorującej dany aspekt żywności.

² Zapis z przebiegu posiedzenia Komisji Rolnictwa i Rozwoju Wsi nr 126, 24.07.2013.

Upolitycznienie na różnych poziomach zarządzania

Struktura nadzoru nad bezpieczeństwem żywności jest hierarchiczna. Składa się z dwóch lub trzech poziomów zarządzania – centralnego, wojewódzkiego i powiatowego. Poziom wojewódzki ma dwóch przełożonych. Pierwszy to organ centralny (główny inspektor/lekarz), który pełni funkcję merytoryczną i określa kierunki działania. Drugim przełożonym jest natomiast wojewoda, który powołuje i odwołuje wojewódzkich kierowników poszczególnych inspekcji; może on upoważnić ich do załatwiania określonych spraw w jego imieniu i na jego odpowiedzialność, w ustalonym zakresie, a w szczególności do wydawania decyzji administracyjnych.

Zespolenie wojewódzkiej inspekcji z funkcją wojewody oznacza uzyskanie przez wojewodę wpływu na obsadę najważniejszych stanowisk w tych jednostkach. Wpływ ten ma różny zakres, może on bowiem polegać na opiniowaniu danych decyzji personalnych podjętych przez dyrektorów jednostek lub na współdecydowaniu o wyborze personalnym (zespolenie personalne). Zespolenie wiąże się również z wykonywaniem przez jednostki inspekcyjne zadań w imieniu i na rachunek wojewody lub na jego zlecenie (zadania te ujęte są w planach kontroli – zespolenie zadaniowe) czy też z finansowaniem jednostek z budżetu wojewody [Knosala, 2005].

Upolitycznienie wojewody i kierowników wojewódzkich oddziałów jest jedną z przyczyn braku współpracy. Problem ten ma zarówno charakter międzyorganizacyjny i dotyczy współpracy centralnej, wojewódzkiej, powiatowej różnych inspekcji, jak i wewnątrzorganizacyjny w odniesieniu do współpracy różnych wojewódzkich inspektoratów w ramach jednej inspekcji.

Moji rozmówcy stwierdzają między innymi:

niech Pani sobie wyobrazi, że pan (...), który hoduje bydło, czy jakiś inny działacz, który jest czarny, czerwony, zielony czy inny, ogłasza konkurs na głównego – przecież to jest głupie. Wojewódzki – zgodnie z przepisami pełni funkcję pracodawcy, a to jest różnica – to nie jest typowy pracodawca, on nie może ingerować w moje pieniądze i jeśli ktoś jest uparty, to figę mu pokaże. I teoretycznie jesteśmy niezależni, ale to nie ma pełnego znaczenia, ponieważ stanowisko wojewódzkiego jest ściśle obwarowane politycznie i uzależnione [W 12].

I nawet sposób powołania z ustawy, która mówi o powołaniu – w porozumieniu z głównym – to jest główny ogłasza konkurs, ale wojewoda podpisuje kwity i odwołanie. Były takie przypadki w województwie (...), że główny pisał to i to, ten tamto i wojewoda mówi: a mnie on się nie podoba [W 20].

Problem ten dotyczy także niższego poziomu – powiatowego. Pracownicy inspekcji wskazują, że współpraca między województwami i powiatami jest sporadyczna, gdyż „nikt nie chce chwalić się tym, że ma się problemy” [W 15], ponieważ jeśli ktoś wchodzi w konflikt z politykami, jest skazany na porażkę.

Ten dystans i brak zaufania między poziomami władzy uniemożliwiają dialog. Występujące napięcia prowadzą do podważania przez „powiaty” funkcji wojewódzkich jednostek. Jeden z rozmówców na temat roli organów wojewódzkich powiedział tak:

Szczerze? Dla mnie jest to jednostka, która pełni rolę (...) odrębnego biura wojewódzkiego (...), bo tam nikt się na niczym nie zna. To jak, kto tam może (...). Przyjeżdża na jakąś kontrolę, to wiadomo, to inaczej ta praca wygląda, ale jak ktoś zajmuje się jedną sprawą, to siedzi i ją mieli 200 razy – to zupełnie na ma na to czasu. Ale sprawa wojewódzkiego to jest to bardziej, uważam, taka forma systemu przekąźnikowego i cedzenia informacji [W 13].

Analizując wypowiedzi rozmówców, można stwierdzić, że wojewódzkie i powiatowe inspektoraty to „odrębne organizacje”. Świadczy o tym brak ujednoczonych interpretacji wymagań prawnych w skali kraju i w skali województwa, co przyczynia się do częstego podważania zasadności wydawanych decyzji administracyjnych przez przedsiębiorców w poszczególnych województwach. Brakuje również wystandaryzowanych procedur organizacyjnych w skali kraju i województwa, dla przykładu w niektórych wojewódzkich jednostkach jest wdrożony system zarządzania jakością, w innych nie, a dokumentacja systemu zarządzania jakością też nie jest ujednoczona, różni się także obieg dokumentów.

Powiatowe jednostki inspekcyjne obwiniają za ten brak koordynacji jednostki wojewódzkie, które traktowane są przez powiaty jak „ogniwa przekąźnikowe”. W odniesieniu do kompetencji pracowników jednostek wojewódzkich pada takie stwierdzenie: „nie no, śmiałem się ostatnio, bo przyjęli moją najgorszą stażystkę, i (...) mówię, to jest śmiech (...). Ona nie może opracowywać dla mnie wymagań, co ona przyjdzie na kontrolę i co ona mi tu powie (...), co ona tu wymyśli do tego, gdzie zobaczy błędy, to ja jej będę pokazywał błędy, albo będę się śmiał po cichu, że nie widzi” [W 18]. Struktura hierarchiczna inspekcji powoduje, że cele i zadania są określone oddzielnie dla każdego poziomu – centralnego, wojewódzkiego i powiatowego oraz każda jednostka jest rozliczana ze swoich zadań i udowadnia swoją skuteczność – pod względem realizacji planów i efektywności działań (pod względem liczby odwołań od wyników kontroli) przed jednostką nadrzędną.

Takie rozwiązanie organizacyjne przyczynia się do występowania zachowań oportunistycznych obejmujących niekompletne lub zniekształcone ujawnianie informacji po to, aby wprowadzać kogoś w błąd [W 16, s. 60]. Oportunizm organizacyjny w jednostkach inspekcyjnych ujawnia się zarówno we władzach powiatowych, jak i wojewódzkich przez „cedzenie informacji” przez powiatowe i wojewódzkie jednostki inspekcyjne. Taka praktyka oznacza, że informacje, które powinny być przekazane z powiatu do centrali, a które są „niewygodne” dla władz wojewódzkich, nie są przesyłane. Podobna sytuacja występuje także podczas powiadamiania województwa o wynikach pracy instytucji powiatowej. Autorka nie boi się użyć stwierdzenia, że powiat niekiedy walczy czy też rywalizuje z jednostkami wojewódzkimi o względy władz centralnych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że trudności we współpracy z innymi instytucjami związane są również z niechęcią do innych jednostek inspekcyjnych, ze złymi doświadczeniami związanymi ze współpracą, brakiem zarówno wymiernych rezultatów współpracy, jak i potrzeby w zakresie współpracy z innymi organami.

Na podstawie powyższego można stwierdzić, że występująca skłonność do zachowań oportunistycznych w tych jednostkach łączy się przede wszystkim z brakiem otwartości tych jednostek na współpracę i brakiem zaufania wewnątrzorganizacyjnego i międzyorganizacyjnego.

Podsumowanie

Opisane powyżej bariery nieformalne powodują, że jednostki inspekcyjne współpracują ze sobą bardzo rzadko, częściej współpraca nawiązywana jest wewnątrz organizacji – między powiatami czy też województwem i powiatem. Najczęściej współpracę wymuszają przepisy prawa. Interesujące jest to, że nieformalną współpracę jednostki inspekcyjne częściej podejmują z organami wspomagającymi ich pracę, na przykład z Policją czy Inspekcją Transportu Drogowego, niż z innymi instytucjami nadzorującymi bezpieczeństwo żywności. Zupełnie nie są prowadzone działania na rzecz wspólnych kontroli czy realizowania innych wspólnych projektów doskonalących funkcjonowanie jednostek.

Opisane w niniejszym artykule elementy kulturowe wpływające na współpracę międzyinspekcyjną i wewnątrzinspekcyjną są głęboko zakorzenione i jakiegokolwiek dotychczasowe propozycje zmian strukturalnych nie wpłyną znacząco na poprawę funkcjonowania systemu nadzoru nad bezpieczeństwem żywności, jeśli się nie zmienią również uwarunkowania, w których funkcjonują jednostki inspekcyjne. Te uwarunkowania powodują, że jednostki razem nie współdziałają dla dobra wspólnego, jakim jest zapewnienie bezpieczeństwa żywności. Każda z osobna wykonuje prawidłowo swoje zadania, ale w czasach gwałtownie zmieniającego się otoczenia gospodarczego, społecznego, ekonomicznego i politycznego siłą jest solidarne i otwarte działanie opierające się na równości i docenianiu znaczenia każdej z inspekcji. Aby to osiągnąć, nie trzeba radykalnie modyfikować struktur organizacyjnych, ponieważ zmiana strukturalna jest jedynie elementem formalnym, lecz konieczna jest zmiana świadomości dotyczącej współpracy i kultury współpracy od podejrzliwości i braku zaufania w kierunku otwartości, od działań indywidualnych w kierunku tworzenia sieci. W moim przekonaniu podjęcie starań na rzecz przeobrażenia kultury współpracy w kierunku budowania świadomości znaczenia troski o dobro wspólne i o rzeczywistość interinspekcyjną solidarność w dążeniu do celu powinno być pierwszym etapem wprowadzania jakichkolwiek zmian w systemie nadzoru nad bezpieczeństwem żywności, jak słusznie bowiem zauważa Zygmunt Bauman:

W „nieformalnym, otwartym współdziałaniu”, podobnie jak w solidarnym człowieczeństwie, nie ma zwycięzców ani pokonanych: z „nieformalnego, otwartego współ-

działania”, podobnie jak z wysiłku zadzierzganania więzów solidarności, wszyscy jego uczestnicy wychodzą mądrzejsi, bogatsi i zasobniejsi, niż doń przystępowali. Wiedzą więcej, mogą więcej – a zatem dokonania ambitniejszych i donioślejszych dzieł zechcą i potrafią się podjąć [Bauman, 2012].

Literatura

- Bauman Z. (2012), *Solidarność – słowo w poszukiwaniu ciała*, „Tygodnik Powszechny”, nr 37 (3296).
- Bowden J.A. (2000), *The Nature of Phenomenographic Research*, [w:] E. Walsh (ed.), *Phenomenography*, MIT University Press, Melbourne.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Hatch M.J., Cunliffe A.L. (2006), *Organizational Theory*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- Hensel P., Glinka B. (2012), *Urzednicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery współpracy*, Poltext, Warszawa.
- Jemielniak D. (2012), *Badania jakościowe*, t. 1, PWN, Warszawa.
- Jendza D. (2010), *Doskonalenie współdziałania jednostek inspekcyjnych warunkiem skutecznego nadzoru nad bezpieczeństwem żywności w Polsce*, [w:] M. Chrabkowski (red.), *Bezpieczeństwo 2*, „Zeszyty Naukowe WSAiB im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni”, nr 15, Wyd. WSAiB, Gdynia.
- Jendza D. (2011), *Analiza przedmiotu i zakresu nadzoru jednostek inspekcyjnych w aspekcie zapewnienia bezpieczeństwa żywności w Polsce*, [w:] M. Chrabkowski, C. Tatarczuk, J. Tomaszewski (red.), *Bezpieczeństwo w administracji i biznesie we współczesnym świecie*, cz. 1, Wyd. WSAiB, Gdynia.
- Knosala E. (2005), *Organizacja administracji publicznej*, WSZiM, Sosnowiec.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji – metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.
- Leoński Z. (2004), *Zarys prawa administracyjnego*, LexisNexis, Warszawa.
- Smircich L. (1983), *Studying Organizations as Cultures*, [w:] G. Morgan (ed.), *Beyond Method – Strategies for Social Research*, Beverly Hills–London–New Delhi.
- Smircich L., Morgan G. (1991), *Leadership: The Management of Meaning*, „Journal of Applied Behavioural Studies”, no. 28.
- Rozporządzenie (WE) Parlamentu Europejskiego i Rady nr 882/2004 z 29.04.2004 r. w sprawie kontroli urzędowych przeprowadzanych w celu sprawdzenia zgodności z prawem paszowym i żywnościowym oraz regulami dotyczącymi zdrowia zwierząt i dobrostanu zwierząt.*
- Williamson O.E. (1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa.
- Zapisk z przebiegu posiedzenia Komisji Rolnictwa i Rozwoju Wsi nr 126, 24.07.2013.