

KRZYSZTOF KIETLIŃSKI

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie

## Sprzeciw sumienia wobec wyzwań współczesnego zarządzania

Conscientious Objection to the Challenges of Modern Management

*Korporacja wielu z nas odziera z godności.  
Po pracy nie możemy spojrzeć w lustro.*

(Stacja metra Warszawa-Śródmieście – maj 2013)

### WPROWADZENIE

Każdy człowiek w życiu i w pracy chce postępować zgodnie z wyznawanymi wartościami i zasadami, czyli być w harmonii ze swoim sumieniem<sup>1</sup>. Pragnie podejmować odpowiedzialność za swoje czyny i decyzje. Zdarza się, że w człowieku rodzą się wątpliwości moralne w przypadku pewnych wymagań czy oczekiwań ze strony innych ludzi, które są niezgodne z jego systemem wartości. Człowiek ma prawo do sprzeciwu sumienia wyrażającego konieczność ochrony swojej integralności. Trybunał Konstytucyjny RP stwierdził, że: „wolność sumienia [...] oznacza [...] prawo do postępowania zgodnie z własnym sumieniem, do wolności od przymusu postępowania wbrew własnemu sumieniu”<sup>2</sup>. Podobne stanowisko zajął Włoski Trybunał Konstytucyjny z 1991 roku, który stwierdził, że:

prawo do sprzeciwu sumienia wynika z wolności i godności osoby ludzkiej, dlatego też opiera się nie tylko na czysto podmiotowym rozporządzeniu, ale na samej naturze człowieka i wymaga, aby istota ludzka nie była zmuszana do działania wbrew własnemu sumieniu. Prawo do sprzeciwu sumienia pozostaje niezbywalnym prawem każdego człowieka<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> „Sumienie to jednostkowe poczucie moralnej słuszności lub naganności własnych czynów”. *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, Warszawa 2004, s. 274.

<sup>2</sup> Trybunał Konstytucyjny Orzeczenie z dnia 15 stycznia 1991 r. (U. 8/90), art. 53 ust. 1.

<sup>3</sup> Por. Orzeczenie Włoskiego Trybunału Konstytucyjnego z 1991 r.

Wydaje się, że sprzeciw sumienia dotyczy wybranych kategorii zawodowych, takich jak: lekarze, adwokaci czy sędziowie. Jednak nie można tego prawa odmawiać także pracownikom organizacji i przedsiębiorstw. Podnoszenie głosu na podwładnych, wymuszanie nadgodzin bez dodatkowego wynagrodzenia, redukowanie roli pracownika do zarabiania pieniędzy dla organizacji – to codzienność w wielu polskich firmach. Takie przedmiotowe traktowanie pracownika może i powinno powodować w nim sprzeciw sumienia. Wiadomo, że organizacje (nawet wielkie, korporacyjne, mające kodeksy etyczne) dopuszczają się czynów niegodnych, niekiedy inicjują je oraz nakłaniają do nich.

Korporacja, zwłaszcza duża, to w pewnym sensie cały zestaw sytuacji. W innej sytuacji działa zarząd, w innej księgowość, dział *public relations* itd. W każdym z tych miejsc istnieje odrębny zestaw norm mówiących pracownikowi, co ma robić, żeby zostać członkiem zespołu. To tworzy klasyczną sytuację *my/oni*, a jeśli ktoś chce dostawać premie, nagrody i mieć szanse na awans, musi stać się jednym z nas i grać zgodnie z naszymi regułami, zgodnie z wymogami sytuacji<sup>4</sup>.

Zakłada się, że podstawowy cel organizacji to maksymalizacja zysku, osiąganego nie zawsze legalnie, w związku z czym pracownicy są traktowani przedmiotowo, a otoczenie jako obszar eksploatacji. Zatem sprzeciw sumienia często dotyczy relacji pracownika z korporacją, obszaru jego środowiska i interesariuszy korporacji. Pracownik najczęściej nie okazuje sprzeciwu sumienia czy też słabo go uzewnętrznia. Jednak powtarzanie się pewnych rodzajów sprzeciwu sumienia zdarzeń, czego skutkiem są: frustracja, smutek, złość, rozgoryczenie czy stres pracownika, może prowadzić między innymi do wypalenia zawodowego. Zatem sprzeciw sumienia jest rozumiany jako reakcja osoby (wewnętrzna lub/i uzewnętrzniona) na niezgodność między praktyką, jakością zarządzania (celem, funkcjami) a sumieniem jednostki.

W związku z powyższą problematyką można postawić następujące pytania:

- W jakich sytuacjach powstaje sprzeciw sumienia pracownika w organizacji?
- Do czego może doprowadzić narastający w pracowniku sprzeciw sumienia w przedsiębiorstwie?
- Jak funkcjonowałyby organizacje (nie tylko gospodarcze); jak przebiegałyby procesy społeczne; jak wyglądałby świat, gdyby zabrakło odruchów niezgody, sprzeciwu wobec z natury ułomnej rzeczywistości?

---

<sup>4</sup> M. Shermer, *Rynkowy umysł*, tłum. A.E. Eichler, P.J. Szwajcer, Warszawa 2009, s. 340.

## 1. WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

Zarządzanie wyraża się w określeniu celu organizacyjnego (strategicznego) jak również realizacji funkcji zarządzania ujmowanych tradycyjnie lub nowocześnie, prowadzących do osiągnięcia zamierzonych celów, a najogólniej do realizacji misji organizacji. Jak twierdzi Peter F. Drucker, „zarządzanie jest konkretnym i wyróżniającym się instrumentem działania każdej organizacji”<sup>5</sup>. Zasadniczym dążeniem w zarządzaniu jest umożliwienie ludziom wspólnego osiągnięcia wybranych celów. Zarządzanie można rozpatrywać w perspektywie klasycznych funkcji zarządzania bądź obecnych. Przykładem pierwszego sposobu była propozycja Henriego Fayola, który wskazywał cztery elementy: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Podobnie Ricky W. Griffin pisał, że: „zarządzanie to zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie tj. kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia zamierzonych celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”<sup>6</sup>. Natomiast typowym przykładem współczesnego zarządzania jest koncepcja Fremonta Ellswortha Kasta i Jamesa Erwina Rosenzweiga podkreślająca następujące punkty: obserwowanie i analizowanie uwarunkowań środowiska organizacji, formułowanie celów i strategii organizacji, organizowanie struktury technicznej, projektowanie systemu informacyjnego, kształtowanie systemu kierowania ludźmi, usprawnianie funkcjonowania organizacji<sup>7</sup>.

W zmieniającym się świecie również zarządzanie winno odpowiadać nowym wyzwaniom. Dawne metody i koncepcje w zarządzaniu wydają się niewystarczające w osiągnięciu sukcesu w organizacji. „Przełomowe firmy nie tylko otwierają się na ludzi kwestionujących fundamentalne założenia działalności, ale wręcz zachęcają do przeciwstawienia się systemowi”<sup>8</sup>. Jednym z najważniejszych wyzwań współczesnego zarządzania jest przejście od gospodarki industrialnej do gospodarki opartej na wiedzy.

Umiejętność zarządzania aktywami intelektualnymi staje się dziś, kiedy jesteśmy świadkami rozwoju społeczeństwa informacyjnego, koniecznością dla każdej firmy, która chce przetrwać i skutecznie konkurować na rynku. Zarządzanie klasycznymi

---

<sup>5</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Warszawa 2009, s. 17.

<sup>6</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Warszawa 1998, s. 34.

<sup>7</sup> Według nich (F.E. Kast i J.E. Rosenzweig) „zarządzanie jest procesem koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania”.

<sup>8</sup> K.R. McFarland, *Przełomowe firmy. Jak dobre organizacje stają się wielkie*, tłum. G. Łuczkiwicz, Warszawa 2009, s. 198.

czynnikami produkcji to temat już właściwie wyczerpany, a jego miejsce zajmuje stosunkowo nowa dziedzina – zarządzanie wiedzą<sup>9</sup>.

Uświadomienie tych nowych uwarunkowań w perspektywie globalnej gospodarki niesie ze sobą istotne przewartościowania w funkcjonowaniu organizacji, między innymi przesunięcie akcentu w zarządzaniu z zasobów materialnych na niematerialne, przede wszystkim na ludzi i ich wiedzę.

Należy zauważyć, że we współczesnym zarządzaniu *czynnikiem ludzki* uważa się za najważniejszy. O wartości przedsiębiorstwa i przewadze konkurencyjnej decydują ludzie, ich postawy i zachowania (kierownicy i pracownicy), stąd w koncepcjach zarządzania właśnie oni muszą być stawiani na pierwszym miejscu, a nie wymyślone strategie, procesy czy pewne schematy. Wizjoner zarządzania „ciągle trwał o tym, jak ważni są ludzie. Mieliśmy cały szereg struktur organizacyjnych odzwierciedlających fakt, że ludzie są naszym najcenniejszym zasobem”<sup>10</sup>. Znaczenie osoby ludzkiej w gospodarowaniu podkreślał też papież Benedykt XVI, który napisał w jednym z dokumentów: „człowiek jest twórcą całego życia gospodarczo-społecznego, jego ośrodkiem i celem”<sup>11</sup>. Zatem „każda działalność gospodarcza winna być ukazaniem podmiotu twórczego – osoby ludzkiej”<sup>12</sup>. Właściwie ludźmi nie powinno się zarządzać (nie są rzeczami), ale powinno się im przewodzić<sup>13</sup>. Zatem współczesne zarządzanie to pewien sposób kierowania ludźmi. Wiadomo też, że konflikty etyczne pojawiają się głównie w wyniku nieprawidłowego przewodzenia ludziom. Dlatego zarządzanie powinno być oparte na wartościach, takich jak: uczciwość, zaufanie, szacunek czy odpowiedzialność. W zarządzaniu chodzi o osiągnięcie optymalnej sprawności organizacyjnej, w tym skuteczności i efektywności (realizację celu i funkcji zarządzania), w połączeniu z dążeniem do zapewnienia standardów etycznego gospodarowania. „Środowisko tworzone przez moralną filozofię korporacji i jej liderów, kreuje sytuację, która może wyzwalać w pracownikach albo ich dobre, albo złe skłonności”<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, tłum. K. Wacowska, Kraków 2004, s. 13. Autorzy powyższej książki pierwszy z rozdziałów zatytułowali: „Zarządzanie wiedzą – świat biznesu w obliczu nowego wyzwania”. Por. tamże, s. 13.

<sup>10</sup> E.H. Edersheim, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, tłum. M. Lipa, Warszawa 2009, s. 265.

<sup>11</sup> Benedykt XVI, Encyklika *Caritas in veritate*, nr 25.

<sup>12</sup> K. Kietliński, *Moralność gospodarki opartej na wiedzy*, Warszawa 2009, s. 110.

<sup>13</sup> Por. P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Warszawa 2009, s. 30-31. Nadal używa się technokratycznego określenia: *zarządzanie zasobami ludzkimi*, a przecież ludzie nie są przedmiotami.

<sup>14</sup> M. Shermer, *Rynkowy umysł*, dz. cyt., s. 340.

## 2. SPRZECIW SUMIENIA A PRAWO STANOWIONE

Przy rozpatrywaniu wpływu sprzeciwu sumienia na problematykę zarządzania w ogóle (nie tylko organizacją) należy założyć żywotność ludzkiego sumienia. Musi ono reagować na obserwowane sytuacje, postawy innych osób, charakterystykę funkcjonowania organizacji. W przypadku przeciwnym (sumienie bierne, ospałe) dana osoba nie będzie reagowała na wyzwania moralne.

Sprzeciw sumienia jest najczęściej reakcją osoby na pewną niezgodność między praktyką zarządzania a sumieniem jednostki. Sprzeciw taki opiera się na przekonaniu, że sumienie jest zawsze nadrzędne w stosunku do prawa czy też wymagań w organizacji.

Zdarza się jednak niekiedy, że pracownicy uznają zachowanie swoich przełożonych za całkowicie niedopuszczalne. Czują wówczas, że nie mają innego wyboru, jak tylko zrezygnować z pracy lub ujawnić opinii publicznej zaistniałe fakty. Zwykle jest to ostateczność, na którą decydują się ci, którzy wcześniej wyrazili swój sprzeciw na forum organizacji i wyczerpawszy wszelkie dostępne środki działania, nadal żywią przekonanie, że ich racje nie zostały w pełni wysłuchane<sup>15</sup>.

Sprzeciw sumienia pracownika w praktyce organizacji może przynieść następujące konsekwencje:

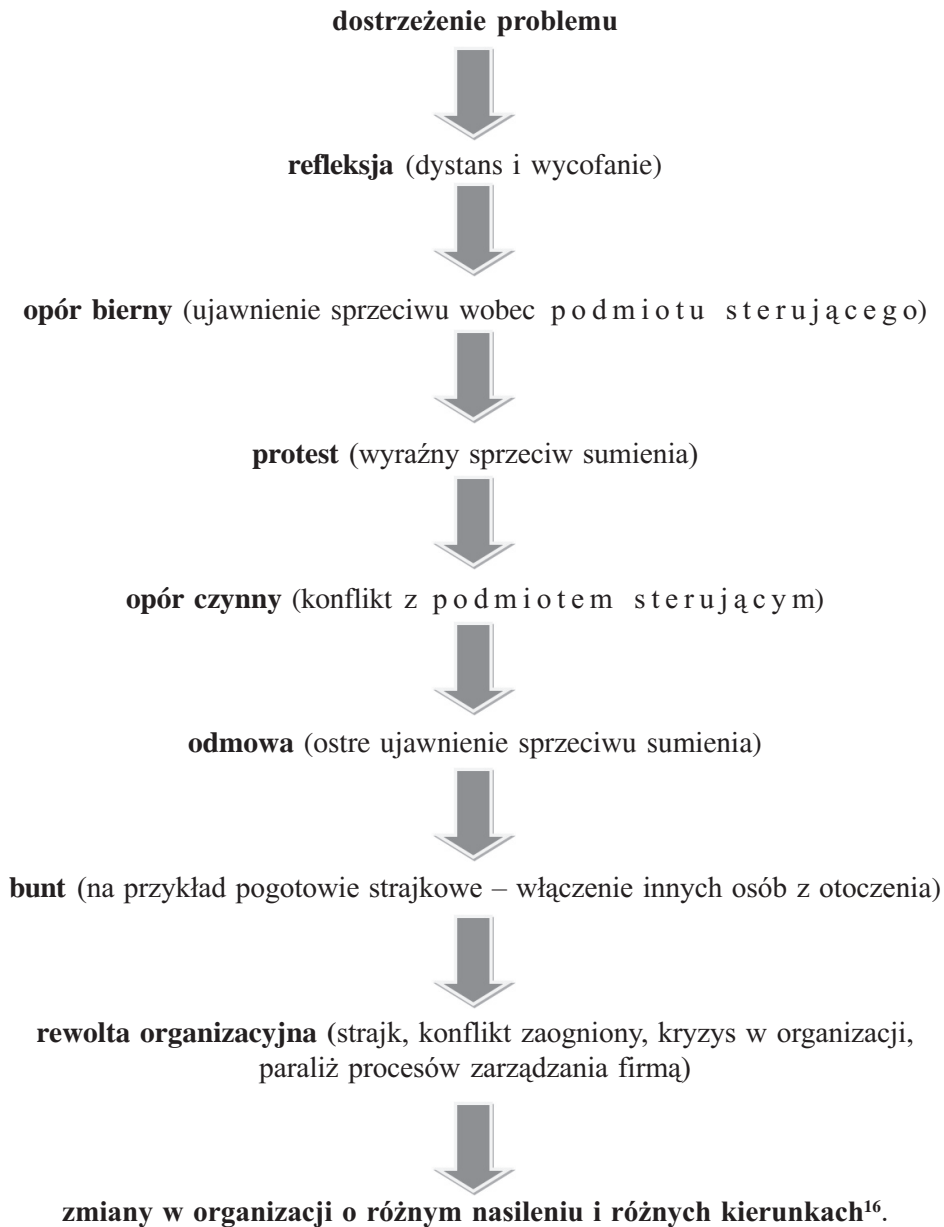
- problemy w awansie poziomym lub/i pionowym;
- możliwość redukcji (pracownik nie wygodny, konfliktowy);
- możliwość represjonowania w sferze wynagrodzeń (motywowania) – także represje ukryte;
- stosowanie różnych form mobbingu;
- problemy w zespołach organizacyjnych (kłopotliwy kolega).

Sprzeciw sumienia w węższym znaczeniu jest odmową przez daną osobę podjęcia jakiegoś działania, nawet gdy to działanie wynika z ustalonych obowiązków. Sprzeciw sumienia w szerszym znaczeniu polega na zanegowaniu wszelkich działań (np. dotyczących praktyki zarządzania) budzących wątpliwości moralne. Jest to więc przeciwstawienie się prawu stanowionemu, a także wszystkim sytuacjom ocenianym negatywnie w sumieniu danej osoby. Sprzeciw sumienia to odmowa wypełnienia obowiązku (przepisu prawnego), którego skutki końcowe uważane są za sprzeczne z własnymi przekonaniem ideologicznymi, moralnymi lub religijnymi.

---

<sup>15</sup> W. Bennis, D. Goleman, J. O'Toole, *Przejrzystość w biznesie. Szczerość. Zaufanie. Jasne zasady*, tłum. M. Witkowska, Warszawa 2009, s. 120.

Etapy szeroko pojmowanego sprzeciwu sumienia:

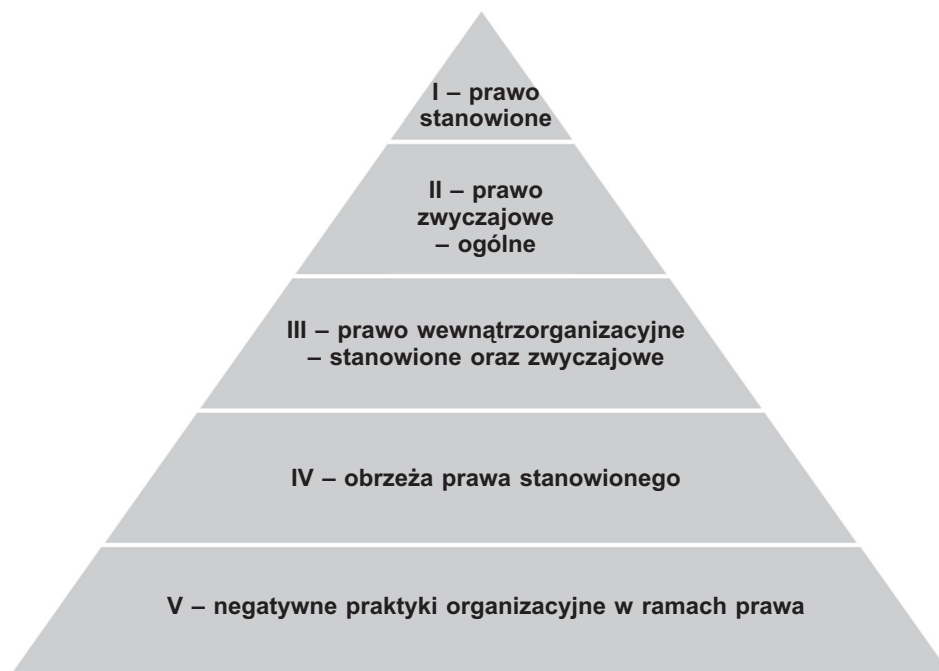


(Opracowanie własne).

<sup>16</sup> Przedstawiony model ma charakter cykliczny.

Początkowo na poziomie refleksji sprzeciwu sumienia osoba może przyjąć postawę wycofania się, która nie powoduje widocznego napięcia pomiędzy pracownikiem a organizacją. Jednak jeśli problem się powtarza, sprzeciw sumienia nie tylko będzie narastał, ale powstaje potrzeba wyrażania go na zewnątrz. Kumulowanie aktów wycofywania się prowadzi nieuchronnie do odmowy podjęcia pewnych działań, buntu, a nawet agresji. Sprzeciw sumienia konkretnego pracownika może też rozszerzać się na innych, prowadząc do sprzeciwu zbiorowego, konfliktów, kryzysu organizacyjnego, czyli kryzysu w zarządzaniu. Narastający sprzeciw sumienia może prowadzić do kryzysu w organizacji lub w ogóle do zatrzymania dotychczasowych procesów zarządzania firmą. Należy podkreślić, że pracownicy okazujący swój sprzeciw sumienia przynoszą także pewne korzyści organizacji, gdyż ich działania mogą przyczynić się między innymi do ponownej oceny sytuacji rynkowej firmy i otoczenia organizacji.

Sprzeciw sumienia w odniesieniu do prawa można pokazać na przykładzie piramidy.



(Opracowanie własne)

I – III to sprzeciw sumienia wobec ustaleń prawnych – tylko w przypadku prawa stanowionego jest on wyjątkowo ostry, wymaga specjalnych unormowań lub wykładni obowiązującego prawa.

IV – V to sprzeciw sumienia wobec działań nieprawnych oraz wobec negatywnej, nieetycznej praktyki gospodarowania (zarządzania).

Sprzeciw sumienia może być zgodny z prawem, być reakcją sumienia na dysfunkcje moralne w procesach zarządzania (dopuszczalnym sprzeciwem sumienia wobec prawa stanowionego) oraz niedopuszczalny sprzeciw sumienia wobec prawa stanowionego (cehuje osoby z sumieniem niewłaściwie uformowanym, z ł e sumienie człowieka buntuje się wobec d o b r y c h zasad funkcjonowania organizacji). Usprawiedliwiony sprzeciw sumienia wobec różnych postaci prawa zwyczajowego lub wewnątrzorganizacyjnego jest zawsze dopuszczalny, jednak nie zawsze uzasadniony.

W przypadku tłumienia sprzeciwów sumienia pracownika pojawia się w nim uczucie frustracji i zniechęcenia; co więcej, długotrwałe tłumienie sprzeciwu sumienia będzie skutkowało deformacją osobowości (szczególnie w przypadku nadmiernej wrażliwości lub przy braku reakcji otoczenia na sprzeciwy sumienia), przejawiającą się w zgorzknieniu, malkontenctwie czy egocentryzmie.

Sprzeciwiamy się w sumieniu dla:

- promowania wartości wyższych;
- przekształcania rzeczywistości (w tym organizacyjnej – doskonalenia zarządzania);
- komfortu moralnego, psychicznego;
- wygodnictwa, nawet tchórzostwa – unikamy konfrontacji z pojawiającymi się problemami;
- pozostania w zgodzie ze standardami środowiskowymi – ulegamy presji otoczenia.

Należy zauważyć, że sprzeciw sumienia nie zawsze wynika ze szlachetnych pobudek, może też być zachowaniem koniunkturalnym, postawą nastawioną na egoistyczną korzyść<sup>17</sup>. „Nie obchodzi mnie, co robią inni. Tacy są ludzie, a ja prawdopodobnie zostałbym ukarany za obstawianie przy tym, co słuszne. Jeśli będę się wtrącać, szef może się potem mścić i stracę premię, a może nawet pracę”<sup>18</sup>. Człowieka przyjmującego taką postawę David Hume nazwał sprytnym łajdakiem.

---

<sup>17</sup> „Dlaczego niektórzy ludzie świadomie postępują w interesach nieetycznie? Istnieją dwie narzucające się odpowiedzi na to pytanie: albo brak im motywacji (nie zależy im), albo brak im siły charakteru. W pierwszym przypadku mówimy o ludziach, którzy nie mają sumienia; w drugim mówimy, że ich sumienie jest nieskuteczne. Czasami, oczywiście, jest tak, że ludzie postępują w sposób, o którym wiedzą, że jest uznawany za nieetyczny, oni jednak za taki go nie uważają”. J. Jackson, *Biznes i moralność*, tłum. R. Pucek, Warszawa 1999, s. 62.

<sup>18</sup> D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna. Jak poprawić wyniki prowadzenia interesów i skutecznie zarządzać*, tłum. I. Szuwalska, Wrocław 2007, s. 100.



Sprytny łajdak może sobie w pewnych okolicznościach myśleć, iż niegodziwy lub nieeljalny postępek w poważnym stopniu pomnoży jego majątek, nie powodując znacniejszego wyłomu w społecznej wspólnocie i związku. Że najlepszą polityką jest uczciwość – może to dobra reguła ogólna, dopuszcza ona jednak wiele wyjątków. Można by nawet pomyśleć, że najmądrzej postępuje ten, kto przestrzega reguły ogólnej i korzysta ze wszystkich wyjątków<sup>19</sup>.

Zachowanie takie często wynika z dbania wyłącznie o siebie, nieprzejmowania się tzw. z a s a d a m i m o r a l n y m i, bo wiadomo, że życie to dżungla, a sukces odnosi tylko człowiek twardy i bezwzględny. „Chciwość, nienawiść i zazdrość to potężne uczucia, które potrafią przyćmić naszą normalną zdolność do postępowania w sposób moralnie i emocjonalnie kompetentny”<sup>20</sup>. Wówczas złe sumienie człowieka buntuje się wobec dobrych zasad funkcjonowania organizacji i odpowiadającej im praktyki zarządzania. „Doświadczenie uczy, że większość ludzi decyduje się iść po linii najmniejszego oporu. Przełyka gorzką pigułkę obiekcji w stosunku do budzących wątpliwości zaleceń z góry, stwierdza, że i tak nie jest w stanie nic na to poradzić lub, co gorsza, wszelkie próby podważania decyzji przełożonych mogą mieć dla nich negatywne konsekwencje”<sup>21</sup>.

## ZAKOŃCZENIE

Trzeba podkreślić, że sprzeciw sumienia jest wartością samą w sobie, elementem budującym, rozwijającym człowieka, wpływającym na tworzenie lepszego świata.

Badacze świata społecznego podkreślają, że sprzeczności i kontrowersje wokół rangi wartości, interesów i celów grupowych nie są zjawiskiem dysfunkcyjnym, lecz mają trwałe miejsce w życiu społecznym i odgrywają – zgodnie z ideą pluralistycznego, ponowoczesnego społeczeństwa – pozytywną rolę, prowadząc do zmian i przekształceń społecznych<sup>22</sup>.

Taki sprzeciw wyraża nadrzędność sumienia w stosunku do prawa określającego sposób gospodarowania. Ważna jest świadomość, że dbanie nie tylko o swój interes, przejmowanie się zagadnieniami społecznymi, posługiwanie się regułami etycznymi jest budowaniem pewnej wspólnoty w ramach organizacji. Sprzeciw sumienia może jednak powodować liczne, wielokierunkowe konsekwencje (uciążliwe dla jednostki w y b i t n i e e t y c z n e j) – stąd wiele osób tłumi sprzeciw sumienia, stara się unikać konieczności wyborów moralnych, a tym bardziej

<sup>19</sup> D. Hume, *Badania dotyczące zasad moralności*, tłum. A. Hochfeld, Warszawa 1975, s. 137-138.

<sup>20</sup> D. Lennick, F. Kiel, *Inteligencja moralna. Jak poprawić*, dz. cyt., s. 97.

<sup>21</sup> W. Bennis, D. Goleman, J. O'Toole, *Przejrzystość w biznesie. Szczerość*, dz. cyt., s. 120.

<sup>22</sup> *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, Warszawa 2004, s. 206.

protestu, oporu biednego lub czynnego, wreszcie odmowy wyrażanej bardziej bądź mniej zdecydowanie.

W zarządzaniu chodzi o poszukiwanie pewnej równowagi między jakością zarządzania organizacją a reakcją sumienia jednostki. Jakość funkcjonowania organizacji (zarządzania) określona przez cel i funkcje zarządzania powinna być weryfikowana przez standardy etyczne pozwalające na ograniczanie powstawania sprzeciwów sumienia. Według ekonomisty Alberta O. Hirschmana pracownicy, którzy nie akceptują działań organizacji, mają w zasadzie trzy wyjścia: lojalność, krytykę lub rozstanie<sup>23</sup>. Wartości, zgodnie z którymi pracuje każda organizacja, powinny w pełni odpowiadać standardom etycznym. Jednak w praktyce zawsze występują problemy, które zmuszają do zaakceptowania różnic w jakości funkcjonowania (zarządzania) organizacji. W przypadku poważnych naruszeń zasad korporacji może się pojawić sprzeciw sumienia prowadzący do zanegowania określonych strategii czy innych przejawów zarządzania organizacją. Biorąc pod uwagę wszystkie podsystemy zarządzania oraz członków organizacji, można sporządzić mapę zgodności (rozbieżności) praktyki zarządzania z podstawami etycznymi pracowników. W ten sposób mogą być ujawnione potencjalne zagrożenia konfliktami oraz towarzyszącymi im zjawiskami kryzysowymi. Zatem podstawowy cel organizacji to realizacja potrzeb (zysk jest drugorzędny) przy poszanowaniu zasady zrównoważonego rozwoju; ważniejszy jest długookresowy rozwój organizacji niż krótkookresowy wzrost rozumiany jako maksymalizacja przychodów i zysków. „Jeśli organizacja ma podołać zmieniającemu się światu, musi być gotowa zmienić w sobie wszystko z wyjątkiem swoich podstawowych przekonań”<sup>24</sup>.

## SUMMARY

Every person in life and at work wants to act in accordance with one's values and principles, to have a harmonious conscience. The right to conscientious objection stems from the freedom and dignity of the human person. Objection expresses the primacy of conscience in relation to the law. Conscientious objection is understood as a reaction to the mismatch between people management practices (objective function) to the conscience of the individual. Conscientious objection is a value in itself, helps to create a better world. Regarding management, there is a need to seek a balance between the quality of the organization and the individual conscience. Quality of the organization (management) defined by the purpose and functions of management should be verified by the ethical standards.

### Keywords

conscientious objection, the management of the organization, moral dilemmas in business

---

<sup>23</sup> Por. A.O. Hirschman, *Lojalność, krytyka, rozstanie*, tłum. J. Kochanowicz, I. Topińska, Kraków 1995.

<sup>24</sup> J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, tłum. T. Rzychoń, Warszawa 2008, s. 140.