



<https://doi.org/10.18778/2300-1690.23.09>

Szkoła behawioralna – od humanizmu do transhumanizmu

AGATA ANGELIKA RZOSKA
UNIwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Abstrakt

Dynamicznie zmieniające się oblicze współczesnego świata wynika z zachodzących, szeroko zakrojonych procesów globalizacji i cyfryzacji, bowiem wszechobecne usieciwienie i digitalizacja procesów wkracza praktycznie w każdą sferę życia. Celowe wydaje się zatem wprowadzanie nowych metod zarządzania strategicznego, co w przypadku szkoły behawioralnej może oznaczać konieczność uwzględnienia w strategii zjawiska wirtualizacji, czy transhumanizacji. Ważne wydaje się też umiejętne wykorzystywanie innowacji zarówno przemysłowych, jak i niewielkich dla podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Podstawowe założenia filozofii szkoły behawioralnej obejmują aspekty społeczne, czy potrzeby pracowników, co w dobie 4. Rewolucji Przemysłowej wymaga przededefiniowania i przewartościowania. Autorka podjęła próbę określenia nowych założeń szkoły behawioralnej funkcjonującej w dobie transhumanizacji na pograniczu dwóch światów rzeczywistego i wirtualnego. Autorka postawiła pytanie: Na czym ma polegać zmiana zarządzania strategicznego szkoły behawioralnej w warunkach nadekreślanych nie tylko wymiarem globalizacji i wirtualizacji, ale także wymiarem transhumanizacji?

Słowa kluczowe:

zarządzanie strategiczne, szkoła behawioralna, strategia behawioralna, strategia błękitnego oceanu, transhumanizacja.

Wprowadzenie

Z końcem wieku XIX wieku, kiedy to miał miejsce rozwój dróg i kolei, ale też rozwój telekomunikacji, rozpoczął się proces globalizacji, który początkowo dotyczył głównie produkcji i handlu. Szybko rozrastające się w kolejnych latach systemy transportu, telekomunikacji i sieci internetowej oraz liberalizacja handlu międzynarodowego przyczyniły się do dalszego wzrostu procesu globalizacji, w tym do rozwoju globalnych łańcuchów dostaw, czy wzrostu współpracy przedsiębiorstw międzynarodowych. Jednakże narastająca zmienność otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw sprawiła, iż pojawiła się potrzeba wdrożenia nowej formy zarządzania. W ten sposób narodziła się idea zarządzania strategicznego.

Za prekursora nurtu zarządzania strategicznego uznany został Alfred D. Chandler, który z początkiem lat 60. XX wieku wskazał bazowe przesłanki tegoż nurtu, wśród których należy wymienić: potrzebę określenia kierunków działań prowadzących do realizacji celów oraz potrzebę szukania nowych podstawowych koncepcji i odrzucenia rutynowych działań. Chandler położył także nacisk na określanie sposobu formułowania strategii, umniejszając jednocześnie rolę jej treści (Chandler, 1990). Nie określił jednak znaczenia menedżera we wdrażaniu planów strategicznych. Według Chandlera strategia to (...) *ustalenie podstawowych długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz przyjęcie kierunków działania i przydział zasobów do osiągnięcia tych celów* (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 267).

Dynamiczne zmiany otoczenia biznesowego stanowiły też impuls do prowadzenia badań nad strategią firmy dla Schendel i Hofer, którzy pod koniec lat 70. XX wieku uznali, że potrzebny jest nowy paradygmat, podając następującą argumentację: (...) *dobra jest taka strategia, która zapewnia tworzenie, odnowę i przetrwanie całego przedsiębiorstwa* (Schendel

i Hofer, 1979). Schendel i Hofer określili cztery zasadnicze etapy zarządzania strategicznego: – ustalenie celów, – formułowanie strategii na podstawie tych celów, – określenie czynności służących do osiągnięcia ustalonych celów, – kontrola strategiczna potrzebna dla uzyskania informacji zwrotnych.

Kolejne dekady przyniosły nowe rozumienie i definicje zarządzania strategicznego. Certo i Peter (1988; za: Kałkowska, Pawłowski, Trzcieleńska, Trzcieleński, Włodarkiewicz-Klimek, 2010, s. 8) w swojej pracy sugerują, iż (...) *zarządzanie strategiczne jest ciągłym, iteracyjnym procesem nakierowanym na dostosowanie całości organizacji do jej otoczenia*. Z kolei Dess i Miller (1993; za: Kałkowska i in., 2010, s. 9) uważają, że (...) *zarządzanie strategiczne to proces obejmujący trzy wzajemnie powiązane działania: analizę strategiczną, formułowanie strategii oraz wdrożenie strategii*. Natomiast według Gierszewskiej i Romanowskiej (1997; za: Kałkowska i in., 2010, s. 9) (...) *zarządzanie strategiczne składa się z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania, rozumianych jako etap realizacji opracowanej strategii*, a według Urbanowskiej-Sojkin, Bamaszyk i Witczak (2004; za: Kałkowska i in., 2010, s. 9) (...) *zarządzanie strategiczne polega na opracowaniu, przygotowaniu, wdrożeniu i kontrolowaniu strategii*.

Zarządzanie strategiczne podlega bezustannej zmianie w swym rozumieniu, bowiem musi podążać za duchem czasów i aktualnych wyzwań, a współczesny świat za przyczyną narastającej wirtualizacji, cyfryzacji i globalizacji przynosi coraz bardziej zaskakujące, a wręcz niepokojące, innowacyjne rozwiązania w biznesie. Jawi się zatem potrzeba wprowadzania nowych taktyk działania i nowej organizacji życia gospodarczego, ekonomicznego i społecznego. Nowe taktyki powinny wspierać idee i procedury zarządzania strategicznego, a zatem powinny uwzględniać aktualnie propagowane teorie dotyczące nauk o zarządzaniu, ale

też założenia i przesłania nurtów istniejących szkół zarządzania. Według Stabryły (2000) im silniejsza jest niedookreśloność uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstwa, tym większa powinna być elastyczność reguł i procedur w zarządzaniu strategicznym zgodnym z koncepcją szkoły behawioralnej (kierunku behawioralnego).

Autorka niniejszej pracy podjęła próbę określenia nowych założeń szkoły behawioralnej, która za przyczyną nie tylko globalizacji, ale także wdrażanych idei transhumanizmu (nazywanego również H+)¹ podlega modyfikacjom. Zgodnie z definicją, ideologia H+ (...) *postuluje wykorzystanie zaawansowanych technologii w celu przyspieszenia oraz kontrolowania ewolucji biotechnologicznej* (Szymański, 2015, s. 189). Można powiedzieć, że obecny świat współistnieje na granicy dwóch światów – rzeczywistego i wirtualnego, gdzie ten drugi skutecznie wdrażany jest wraz z rewolucją przemysłową 4.0 oraz ideami transhumanizmu.

Transhumanizm, niejednokrotnie postrzegany w kontekście dotychczasowego humanizmu, wymaga interdyscyplinarnego podejścia i jest szeroko dyskutowany na niwie nauk społecznych, ścisłych, czy humanistycznych. Cytując za Falencyk SAC (2018, s. 245) (...) *transhumanizm jest próbą odpowiedzi na ideowy nihilizm postmodernizmu. Próbuje nadać jakiś sens ludzkiemu istnieniu, jedyną nadzieję przyszłości człowieka upatruje już nie w naukach humanistycznych, a w naukach ścisłych, których rezultatem człowiek będzie przyporządkowany i poddany; m.in. medycyna ma być całkowicie wyprowadzona z dziedziny nauk humanistycznych i ma stać się nauką ścisłą*. Nieco inną odsłonę transhumanizmu ukazał Erich Fromm, zwracając uwagę na fakt, iż (...)

niebezpieczeństwo w przeszłości polegało na tym, że ludzie stawali się niewolnikami; niebezpieczeństwo przyszłości polega na tym, że mogą stać się robotami (Borska, 2014). Jednak według głównego inicjatora nurtu transhumanizmu Raya Kurzweila (...) *świat i byt ludzki będą przekraczać własną egzystencję na podstawie technologii* (Falencyk SAC, 2018, s. 245).

Zasadniczo jednak transhumanizm, wprzęgając w swój rozwój wszelkie innowacyjne wytwory natury technologicznej czy społecznej, podąża w kierunku stworzenia postczłowieka.

W świetle powyższych faktów Autorka za istotnie ważne uznała pytanie:

Na czym ma polegać zmiana zarządzania strategicznego szkoły behawioralnej w warunkach globalizacji rozumianej jako (...) *unifikacja na wszystkich poziomach ludzkiego bytowania* (Grabińska, 2022, s. 288) oraz czwartej rewolucji przemysłowej, która to rewolucja (...) *skupia się na wieloaspektowej współpracy człowieka z maszyną (urządzeniem technicznym) i integracji działania inteligentnych maszyn*. Tworzy nową sytuację relacji ludzkiego podmiotu do przedmiotu działania, która *ma ewoluować zgodnie z EvoH+* (Grabińska, 2022a, s. 35), gdzie (...) *ewolucja biologiczno-technokulturowa EvoH+ jest przedmiotem ideologii transhumanizmu* (Grabińska, 2022a, s. 36)?

Szkoły zarządzania w pryzmacie procesu zarządzania

Proces zarządzania od wielu dekad jest postrzegany w literaturze tematu jako problem wieloaspektowy i wielopłaszczyznowy, z uwagi na jego szeroką implementację w różnych dziedzinach życia. Pojawia się zatem wiele jego definicji i ujęć. Przykładowo *Cambridge International Dictionary of English* ujmuje zarządzanie jako (...) *kontrolowanie lub organizowanie czegoś* (Procter, 1998), a *Oxford Advanced Learner's Dictionary* przyjmuje, iż (...) *zarządzanie to kontrola i podejmowanie decyzji*

1 Definicja transhumanizmu została wprowadzona do dyskursu naukowego w 1990 roku przez Maxa More'a w eseju *Transhumanism: Towards a Futurist Philosophy* (Szymański, 2015, s. 189).

w przedsiębiorstwie lub innej, podobnej organizacji oraz proces kontrolowania albo postępowania z ludźmi lub rzeczami (Wehmeier, 2020). Zgodnie natomiast z definicją Rosenzweig i Kasta (...) zarządzanie jest procesem koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania (Machaczka, 2001, s. 37). Nieco inne podejście do zarządzania prezentują Griffin czy Kostera. Pierwszy z badaczy twierdzi, iż (...) 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 (Griffin, 2005, s. 6), natomiast zdaniem drugiego (...) zarządzanie to proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy organizacji i jej uczestników oraz wykorzystywania wszystkich dostępnych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji (Kostera, 1998, ss. 22–23).

W tym miejscu warto zauważyć, iż etapy procesu zarządzania, wskazane w przytoczonych powyżej definicjach, stanowią obecnie główną domenę menedżerów. Sekwencja działań kierowniczych po raz pierwszy została nakreślona przez Fayola, który wyróżnił takie etapy w procesie zarządzania jak: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie (Kowalska, 2019). W naturalny sposób kierownicze działania wskazane przez Fayola ulegały ewolucji i przewartościowaniu, ale także rozszczepieniu na liczne poddziałania i obecnie należą one do zasadniczych funkcji i wyzwań wykwalifikowanej, wysoce kompetentnej kadry menedżerskiej. Ogólna teoria zarządzania Fayola obejmuje czternaście zasad zarządzania i została przedstawiona w pracy

pt.: *Administracja przemysłowa i ogólna* z 1916 roku, a dalej wykorzystana w celu koordynacji wewnętrznych działań organizacji. Fayol uznany został za „ojca nowoczesnej teorii zarządzania”, natomiast zainicjowany przez niego „nurt zarządzania administracyjnego” klasycznej szkoły zarządzania zdobył licznych zwolenników, wśród których należy wymienić Maxa Webera, Petera Druckera, czy Henry’ego Simona – pierwszego noblistę w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Zdaniem Simona uczenie się, jako proces, wymaga rozumienia sytuacji, co jest niezwykle trudne w warunkach zmienności otoczenia. Tę sporą barierę można ominąć dzięki powielaniu zachowań rutynowych, czy zawężeniu działań do znanego obszaru rzeczywistości lub poprzez budowanie modeli umożliwiających uproszczenie otaczającej rzeczywistości.

Główni przedstawiciele nurtu administracyjnego szkoły behawioralnej ukazali, iż człowiek dąży do samorealizacji, ale też, reagując na bodźce pochodzące z otoczenia, uruchamia proces uczenia się, który można poddać badaniom. Z punktu widzenia aspektu zarządzania strategicznego, owe badania sprowadza się do badań procesów uczenia się i podejmowania decyzji.

Pionierem drugiego nurtu klasycznej szkoły zarządzania, tzw. nurtu zarządzania naukowego, jest Fryderyk W. Taylor, oficjalnie uznany za „ojca zarządzania naukowego”. Taylor pokazał eksperymentalnie, że do zarządzania można wykorzystać procedury metodologii naukowej. Istotną pozycją w dorobku Taylora jest jego książka z 1911 roku pt.: *The Principles of Scientific Management* omawiająca taktykę naukowego podejścia do zarządzania. Taylor sformułował cztery podstawowe idee naukowego zarządzania służące podniesieniu efektywności i wydajności pracy. Nurt naukowego zarządzania Taylora rozwijali dalej H. Le Châtelier, H. L. Gantt, H. Emmerson, F. i L. Gilbreth, K. Adamiecki.

Szkoła klasyczna wraz z jej dwoma nurtami administracyjnym i naukowym wykreowana została na przełomie XIX i XX wieku, co związane było z drugą rewolucją przemysłową i narastającą potrzebą wypracowania nowych metod i technik zarządzania umożliwiających uzyskanie wysokich zysków, przy jak najniższych nakładach. Zainicjowany wówczas rozwój nauk w dziedzinie zarządzania spowodował, iż powstały kolejne szkoły zarządzania, a mianowicie, powstała szkoła behawioralna, a następnie szkoła ilościowo-systemowa. Ta ostatnia powstawała w okresie II wojny światowej, a jej pierwotnym celem było wykorzystanie wiedzy z zakresu nauk zarządzania i matematyki dla rozwiązania problemów natury militarnej (rozmieszczenie wojsk czy zaopatrzenie armii). Szkoła ilościowo-systemowa oparta na ilościowej teorii zarządzania wykorzystująca modele matematyczne oraz na analizie systemowej, gdzie według von Bertalanffy (...) system jest to kompleks elementów znajdujących się we wzajemnej interakcji (Michniak, 2002, s. 59). Wśród badaczy i naukowców, którzy przyczynili się do rozwoju szkoły systemowo-ilościowej należy wymienić takie postacie jak: S.I. Gass, G.B. Dantzig, R. L. Ackoff, F.M. Allen, W. Leontiew, L. von Bertalanffy, czy H. M. Wagner.

Szkoła behawioralna – założenia i koncepcje

Niniejsza praca skupia się na analizie działań i funkcjonowaniu szkoły behawioralnej, za początek której przyjęto doświadczenie przeprowadzone w latach 1927–1932 przez Eltona Mayo, profesora psychologii Uniwersytetu Harvarda i jego współpracowników tj. naukowców zajmujących się badaniami w dziedzinie socjologii, psychologii, antropologii. Doświadczenie to, zwane eksperymentem Hawthorna, miało miejsce na terenie firmy Western Electric w Hawthorne (Świdorski;

Tombouctou, 2020). Zgodnie z założeniami eksperymentu pracownicy firmy zostali podzieleni na grupy, a ich zachowania w różnych warunkach pracy poddane zostały badaniom. Eksperyment pokazał, że pracownicy wykonują swoje obowiązki znacznie efektywniej w przypadku, gdy w ich mniemaniu kierownictwo troszczy się o ich dobrobyt. Grupa badawcza kierowana przez Mayo wysunęła m.in. wniosek, iż na efektywność działań pracowników ma wpływ ich najbliższe otoczenie, szczególnie współtowarzysze pracy. Analiza sposobów zachowania się pracowników danej organizacji czy firmy przeprowadzona została zgodnie z metodologią badań naukowych.

Panuje ogólne przekonanie, że szkoła behawioralna, stanowiąca kolejny po szkole klasycznej etap rozwoju nauk zarządzania, powstała jako naturalne uzupełnienie kierunku klasycznego o aspekty psychospołeczne. Według behawiorystów pracownika nie można traktować jedynie jako człowieka ekonomicznego (*homo oeconomicus*), a należy dostrzegać w nim człowieka społecznego (*homo socialis*), natomiast bodźce ekonomiczne nie są jedynymi motywatorami i konieczne jest poznanie motywów i zachowań decydujących o poziomie i sposobie realizacji celów przedsiębiorstwa, czy organizacji. Nowego wymiaru nabrały także nieformalne relacje, czy nieformalne grupy powstające w pracy, bowiem okazało się, iż mają one swoisty, acz zauważalny wpływ na sukces realizowanych zadań. Ważna okazała się też umiejętność przełożenia zaobserwowanych relacji społecznych na wyniki i wydajność pracy (Wojnicka, 2017).

Dyskutując kierunek behawioralny, należy zwrócić uwagę na znaczenie teorii Masłowa czy McGregora dla rozwoju teorii zarządzania rozważanej z perspektywy kontekstu behawioralnego. Masłow stworzył teorię omawiającą problem korelacji pomiędzy potrzebami i motywacjami a zachowaniami ludzi. Według Masłowa człowiek najpierw

zaspokaja potrzeby fizjologiczne, następnie potrzeby bezpieczeństwa, przynależności, uznania. Na samym szczycie piramidy potrzeb Maslowa znajdują się potrzeby ego i samo-realizacji. Przenosząc piramidę potrzeb do obszaru / miejsca pracy, okazuje się, że sposób zaspakajania potrzeb może stać się cennym motywatorem pracowników. I tak pracodawca poprzez zapewnienie dobrych warunków pracy czy świadczeń socjalnych może wpływać na wydajność i motywację do pracy, ale też na poziom realizowanych celów. Podobnie system premii pozwala realizować potrzebę uznania, stały etat potrzebę bezpieczeństwa, natomiast spotkania firmowe potrzebę przynależności. Przeprowadzony został eksperyment potwierdzający fakt, iż spełnienie potrzeb niższego rzędu, zapewnia spełnienie potrzeb wyższego rzędu (Taormina i Gao, 2013).

Problem zaspokajania potrzeb i samorealizacji omawia także McGregor w swoim modelu XY, zgodnie z którym sposób postrzegania motywacji pracowników może czasami ograniczyć motywację. I tak w przypadku, gdy pracodawca musi zaspokoić podstawowe potrzeby życiowe i bezpieczeństwo pracowników, powinien wybrać przewagę opcji X teorii XY i stosować system nakłaniający do ponoszenia wysiłków pracy. W przypadku, gdy pracodawca może skupić się na potrzebach społecznych czy uznaniu, a nawet na potrzebie samorealizacji, wówczas winien przyjąć, że ludzie lubią pracować i zastosować opcję Y, teorii XY. Takie podejście ukazuje, jak ważne jest umiejętne tworzenie możliwości dla podejmowania odpowiedzialności i decyzji przez pracowników (Szrajnert).

Szkoła behawioralna, jako rozszerzenie koncepcji szkoły stosunków międzyludzkich, zasadniczo omawia aspekty polepszania stosunków międzyludzkich, w tym kształtowanie stosunków i relacji interpersonalnych w organizacjach. Behawioryści do zarządzania organizacją wprowadzili wymiar motywacji

człowieka oraz oparli się na teorii „samorealizacji” Maslowa i McGregora, ale też stworzyli matryce zachowań w organizacji pojmowanej całościowo (March i Simon, 1958).

Szkoła behawioralna w kontekście strategii behawioralnej

Szkoła behawioralna stanowiła inspirację dla niektórych twórców zarządzania strategicznego. Sama strategia behawioralna jest rozumiana jako (...) *zespół (...) norm, reguł postępowania menedżera i/lub organizacji implikowanych wpływem zagadnień psychologii poznawczej i społecznej na zarządzanie strategiczne* (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998; Powell, Lovallo, Fox, 2011; za: Piórkowska, 2013, s. 334). Cytując za Oblójem, strategia w organizacji to (...) *decyzje długofalowe, ważne, które trzeba podejmować w sposób odpowiedzialny, bowiem ich konsekwencje są fundamentalne (...) Strategia oznacza wybory i gotowość do ich uporczywej realizacji* (Oblój, 2014, s. 3). Cytując natomiast za Chandlerem, przyjmujemy, że strategia to (...) *ustalenie podstawowych długoterminowych celów przedsiębiorstwa oraz przyjęcie kierunków działania i przydział zasobów do osiągnięcia tych celów* (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 267). Wymienione definicje rozdziela pół wieku, ale przesłania obydwu ujęć strategii są analogiczne. Definicje te eksponują bowiem długofalowość decyzji oraz konieczność realizacji nakreślonych celów.

W literaturze tematu istnieje wiele definicji strategii, ale też wiele ujęć strategii behawioralnej, co między innymi ukazuje Piórkowska w pracy pt.: *Strategia behawioralna wyznacznikiem sukcesu organizacji?*. Piórkowska za niezwykle wartościową uznaje konkluzję Romanowskiej, która ukazuje wagę strategii behawioralnej w naukach zarządzania strategicznego: (...) *podkreślenie istnienia strategii behawioralnych, zazwyczaj pomijanych w książkach z zakresu zarządzania*

strategicznego, uważam za słuszne i ważne, ponieważ postawy osób budujących strategię rozstrzygają o podstawowych dla strategii rzeczach: celach strategicznych, horyzoncie planu strategicznego, agresywności (ekspansywności) strategii, o procesie jej formułowania i realizacji (...) (Romanowska, 2009, s. 123; za: Piórkowska, 2013, s. 333). Warto przytoczyć też ujęcie Polowczyka, według którego (...) *celem strategii behawioralnej jest dostarczenie realistycznych założeń co do ludzkiego poznania, emocji i społecznych zachowań, ważnych w zarządzaniu strategicznym organizacjami, a co za tym idzie, wzbogacenie teorii strategii, badań empirycznych i praktyki* (Polowczyk, 2012, s. 7).

W pracy pt. *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategię behawioralną* Jankowska-Mihułowicz przytacza za Krupskim stwierdzenie, że (...) *strategia to zdefiniowane (ex ante) pomysły, dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (ex ante) okazy, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba stworzyć ze względu na szanse i zagrożenia. (...) Strategię organizacji działającej w turbulentnym otoczeniu można definiować w kategoriach filtru: okazji (zewnętrznych), pomysłów (wewnętrznych) oraz nadmiaru zasobów i kompetencji* (Krupski, 2005, ss. 71–72; za: Jankowska-Mihułowicz, 2011, s. 64).

Szkoła behawioralna, wpisująca się w paradygmat zachowań strategicznych, stanowiła inspirację dla ukonstytuowania się pojęcia strategia behawioralna. Zgodnie z literaturą tematu, szkoła behawioralna bada zachowania jednostek / pracowników poddanych wpływowi czynników otoczenia zewnętrznego, natomiast o strategii decydują między innymi zachowania podmiotów, z którymi firma czy organizacja współdziała na niwie ekonomicznej, społecznej czy prawnej (Piórkowska, 2013). Wspomniany powyżej paradygmat zachowań strategicznych opiera się na socjopolitycznym wymiarze formułowania i realizacji strategii,

gdzie zarządzanie strategiczne sprowadzone jest do wąsko rozumianego pragmatycznego działania opartego na doświadczeniach i sprawdzonych przykładach innych przedsiębiorstw (Lisiński, 2011). Strategię behawioralną zatem: (...) *są opisywane raczej za pomocą »miękkiego« języka socjopsychologicznego aniżeli »twardego« języka produktów i rynków lub innych kategorii ekonomicznych. Przyjmują one postać zasad, reguł postępowania, opisów postaw organizacji wobec otaczającej ją rzeczywistości, nieznannej przyszłości, a nie zbioru precyzyjnie zidentyfikowanych wskaźników* (Krupski i Stańczyk, 2008; za: Jankowska-Mihułowicz, 2011, ss. 64–65). Cele strategiczne natomiast, nie powstają w początkowej fazie budowania strategii, a poprzez rozwój aktywności i innowacyjności. Behawioryści stawiają sobie pytanie o najskuteczniejsze metody działania w danym momencie, czy o możliwość generowania nowych rozwiązań dla zdobycia przewagi konkurencyjnej (Górka, 2014). Zgodnie z literaturą tematu zarządzania strategicznego, strategię innowacji rozumieć należy jako ogół decyzji dotyczących działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa.

Dla kierunku behawioralnego istotne są nie tyle przełomowe innowacje pojawiające się na rynku, czy innowacyjne formy zarządzania, ale opracowanie podejścia taktycznego wdrażania tych innowacji w sposób szybki i skuteczny. Stąd konieczna staje się znajomość specyfiki funkcjonowania firmy czy organizacji, posiadanie szerokiej wiedzy zarówno społecznej, technicznej i analitycznej, ale też możliwości dysponowania kadrą o wysokich kompetencjach. Wśród metod wdrażania strategii można wymienić *benchmarking* innowacji, edukację klientów, analizę istniejących rozwiązań czy budowanie obszaru błękitnego oceanu. Za metodę wdrażania strategii nie uznaje się natomiast procesu kształtowania kultury organizacji.

Z uwagi na przesłanie niniejszej pracy, warto szerzej omówić strategię błękitnego

oceanu, zaproponowaną i opracowaną przez Kim i Mauborgne. Zdaniem twórców (...) *jedynym sposobem pokonania konkurencji jest zaprzestanie prób jej pokonania* (Blikle, 2012). Aby sprostać takiemu wyzwaniu ważne jest stałe wypracowywanie nowych narzędzi strategicznych, tworzenie nowych linii strategicznych czy wykorzystywanie niestosowanej dotychczas logiki strategicznej, zwanej innowacją wartości (*value innovation*). Z innowacją wartości mamy do czynienia wówczas, gdy innowacja łączona jest z użytecznością, ceną i kosztami, co stoi w sprzeczności z powszechnie uznanym dogmatem zakładającym konieczność wyboru pomiędzy wartościową innowacją a kosztami.

Strategia błękitnego oceanu to ciekawe podejście do strategii w nurcie behawioralnym przyjmowane przez przedsiębiorców, bowiem to przedsiębiorcy tworzą nowe struktury rynkowe, oferują nowy, dotychczas nieistniejący produkt niemający na rynku konkurencji cenowej, co skutkuje znacznie wyższymi zyskami. Błękitne oceany składają się z branż wykreowanych w momencie, gdy zostanie stworzony i zaspokojony nowy popyt na nową usługę lub produkt, albo zaspokojona zostanie jedna z nowych potrzeb. Strategia zajmowania rynków dotychczas niezagospodarowanych stanowi istotę strategii błękitnego oceanu i prowadzi do korzyści typu: poszerzenie rynku, ograniczenie konkurencji i podniesienie rentowności.

Pojęcie „błękitny ocean” koreluje z pojęciem „innowacyjność”, bowiem obydwa pojęcia wymagają zrozumienia samej idei innowacyjności, a w szczególności całego procesu działań służących wdrażaniu zarówno innowacji przełomowych, jak i innowacji związanych z przekształcaniem już istniejącej idei czy pomysłów w nowy produkt (tzw. innowacje niewielkie). Należy tu mieć też na uwadze innowacje procesowe czy wdrażanie nowych procesów technologicznych. Innowacyjne

produkty winny odpowiadać nowym potrzebom rynku, czyli potrzebom, które w dobie globalizacji i cyfryzacji oraz ogromnego postępu technologicznego są stale kreowane i wymagają jedynie dostrzeżenia. Konieczna jest zatem czujność i bezustanna analiza rynku, ale też implementacja nowych metod pracy i współpracy, bowiem cyfryzacja i wirtualizacja wprowadza częściową dehumanizację stosunku pracy. Obserwuje się, iż zauważalna staje się przewaga e-narzędzi i e-systemów doskonale wpasowujących się w umiejętności młodej kadry (*Masłyk-Musiał i Bulińska, 2011*), gdzie pracownicy starszej generacji mają problemy z obsługą innowacyjnych technologii, natomiast posiadają przewagę w rozwiązywaniu problemów natury społecznej, czy związanych z relacjami interpersonalnymi. Świat wirtualny prowadzi do wyobcowania, a nawet zatracania umiejętności społecznych, w tym kreowania relacji interpersonalnych, na które tak spory nacisk kładli wybitni przedstawiciele kierunku behawiorystycznego.

Cyfryzacja a koncepcje nurtu behawioralnego

W dzisiejszej rzeczywistości, przepełnionej nowoczesnymi technologiami i sztuczną inteligencją, istotne staje się kształtowanie odpowiednich kompetencji społecznych wśród młodszej kadry pracowniczej, przy jednoczesnym kształtowaniu umiejętnego wykorzystywania nowych technologii i rozumienia świata wirtualnego przez społeczeństwo starsze. Zmienne i niestabilne otoczenie zewnętrzne wymusza wdrażanie zarządzania zmianą, jako formę zarządzania strategicznego umożliwiającego podniesienie konkurencyjności. Przewagę konkurencyjną firma czy organizacja może uzyskać tak poprzez wdrażanie innowacji przełomowych, jak i innowacji niewielkich. Ta ostatnia w dłuższej perspektywie czasu okazuje się być bardziej optymalna,

bowiem prowadzi do systematycznego, długofalowego rozwoju firmy. Wymusza jednak konieczność stałego uczenia się i w naturalny sposób zmienia podejście do pracowników, od których bezustannie wymagane jest doskonalenie i uczenie się oraz ciągła adaptacja do zachodzących zmian. Szczegółniej zmianie podlegają też menedżerowie, którzy, dopasowując się do turbulentnego otoczenia, podejmują decyzje w oparciu o własne wyobrażenia, co ujmuje cytata: (...) *Nowe strategie często nie powstają z faktów, lecz są wymyślone – jeśli mają być innowacyjne i wyjątkowe, nie powstać w wyniku analizy, lecz w efekcie wyjęzyczenia wyobraźni* (De Wit, Meyer, 2007; za: Łobejko, 2018, s. 648).

Zgodnie z koncepcją kierunku behawioralnego, przedsiębiorstwo to zespół współpracujących i współzależnych ludzi, i jako takie można potraktować jak „żywy organizm”. Wychodząc z tego założenia, można uznać, że procesowi uczenia podlega całe przedsiębiorstwo, a gromadzona wiedza staje się jego zasobem niematerialnym. Z kolei pracownicy, zdobywając wiedzę, tworzą mapy poznawcze budujące bazę dla rozumowego rozwiązywania problemów strategicznych przedsiębiorstwa. Z uwagi na fakt, iż obecnie pracownicy zasadniczo pracują w organizacjach podlegających bezustannym zmianom, a tempo i nasilenie tychże zmian zależy od postępu technologicznego, komunikacyjnego, czy poziomu cyfryzacji i globalizacji, problematyczne staje się prowadzenie celowych działań humanizujących pracę. Niepewność i nieprzewidywalność przyszłości na ogromną, dotychczas niespotykaną skalę, prowadzi do zaburzenia u pracowników pewności co do własnego bytu, ale też naruszane zostaje poczucie niezbywalnej godności. Dobrze wyraża ten niepokój Walczak-Duraj (2017, s. 64) słowami: (...) *współcześnie występuje wiele czynników zakłócających zarówno proces konstituowania czy petryfikacji etosu pracy i grup etosowych,*

jak i czynników, które stanowią reakcję zarówno na obiektywnie występujące, jak i subiektywnie doświadczane obszary niepewności i ryzyka, co nie pozostaje bez wpływu na proces wykończenia z pracy zarówno jednostek, jak i grup pracowniczych.

Zwyczajowo przejęło się uważać środowisko pracy za miejsce (...) *budowania poczucia własnej wartości i prawidłowych relacji międzyludzkich, jeśli spełnione są pewne zasady dotyczące organizacji pracy i traktowania pracowników* (Jakimiuk, 2016, s. 52). Można zauważyć, że wśród tychże zasad znajdujemy działania przedsiębiorców umożliwiające pracownikom zaspokajanie potrzeb, zgodnych z teorią Masłowa. A mianowicie, pracownicy oczekują, że miejsce pracy zapewni im poczucie bezpieczeństwa, sprawiedliwości i zaufania. Ponadto będą oceniani według kryteriów merytorycznych i nagradzani za osiągnięcia, a w sytuacjach trudnych otrzymają wsparcie. Takie postrzeganie miejsca pracy, jak już zarysowano powyżej, zaczyna być naruszane i zaburzane, co wywołuje frustracje i poczucie niepewności u pracowników. Sytuację tę coraz bardziej komplikuje proces wdrażania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), robotyzacja eliminująca człowieka przy wykonywaniu tak prostych, jak i skomplikowanych czynności, bowiem sztuczna inteligencja, naśladując możliwości ludzkiego umysłu, pozwala zaistnieć inteligentnym robotom. Dodatkowo rozwój Internetu rzeczy (IoT – *Internet of Things*) umożliwia tworzenie skomunikowanych ze sobą mobilnych maszyn przemysłowych, a dalsze osiągnięcia *Industrial Revolution 4.0* prowadzą do zbudowania inteligentnych fabryk (*Smart factory*). Podobnie powstające systemy cyberfizyczne mają m.in. za zadanie tworzenie wirtualnych kopii świata realnego, podejmowanie zdecentralizowanych decyzji, a poprzez Internet rzeczy w czasie rzeczywistym nawiązują współpracę ze sobą oraz z ludźmi.

Warto zauważyć, że według firmy *Expert Market Research* rynek wspomagania rozwoju ludzkiego, obejmujący m. in. wirtualną rzeczywistość, internetowych asystentów czy przedmioty osobiste zawierające zaawansowaną elektronikę, rozwija się bardzo dynamicznie i szacuje się, iż do roku 2026 osiągnie prawie 300 miliardów dolarów (*Mobile Trends*, 2021).

Szkoła behawioralna w obliczu idei transhumanizmu

W świetle przedstawionych powyżej faktów można zauważyć, że bazowe przesłanki wspierające filozofię szkoły behawioralnej wymagają przewartościowania, a może nawet przedfiniowania. Uznanie pracowników za istoty nie tyle ekonomiczne, ale przede wszystkim społeczne (*homo socialis*) stanowiło istotny wyróżnik kierunku behawiorystycznego. Podobnie podkreślenie aspektu personalistycznego, czy uwzględnienie teorii potrzeb Masłowa, a następnie przełożenie tych aspektów na niwę pracy zawodowej, w tym dostosowanie warunków pracy do wymagań osób pracujących i uwzględnienie wartości związanych z samorealizacją pracowników, nadawało kierunkowi behawioralnemu szczególnego wymiaru – wymiaru humanizacji pracy.

Interesujące wydaje się spostrzeżenie, że obecnie pojęcie „samorozwój” dotyczy sztucznej inteligencji, która, chociaż jest wytworem człowieka, absolutnie wymyka się spod jego kontroli, stając się nieprzewidywalnym bytem świata wirtualnego, ale mogącym dokonywać zmian w świecie rzeczywistym. Taki niekontrolowany rozwój sytuacji w dłuższej perspektywie czasowej może doprowadzić do niewyobrażalnych skutków, w tym np. do dehumanizacji, bowiem, cytując za Pickerem (2007, s.35): (...) *W przeciwieństwie do „godności” człowieka jego życie jest we współczesnych dyskusjach zagrożone już na poziomie teorii. W panującej wizji aksjologicznej te dwie*

podstawowe wartości coraz bardziej się zatem rozchodzą. Jedna ulega rygorystycznej absolutyzacji, druga natomiast – skutkiem przyzwolenia – relatywizacji. Rezultat jest oczywisty: W porządku, który przyznaje się do humanizmu i cywilizacji, zjawisko to wprowadza zamieszanie i niepokój. Jako oznaka sprzeczności w jego aksjologicznych fundamentach domaga się poszukiwania głębszych tego przyczyn.

Obecnie, w dobie globalizacji i rewolucji przemysłowej 4.0², następuje coraz silniejsze sprzężenie z technologią cyfrową nie tylko człowieka, ale też organizmu zwanego „organizacją”. Transformacja cyfrowa bowiem, wymusza potrzebę zmiany przywództwa, kultury i tożsamości organizacji, ale też wdrażanie nowej organizacji pracy, czy innowacyjnych technologii (Kraus, Durst, Ferreira, Veiga, Kailer, Weinmann, 2022). W przypadku człowieka, jego silna integracja z technologią cyfrową wkomponowaną w urządzenia mające zadania użytkowe, możliwa jest dzięki wbudowanym czujnikom i dostępowi do globalnej sieci. Tego typu urządzenia wkomponowane są w *IoT*, dzięki czemu przedsiębiorcy, pracownicy czy konsumenci mogą szybko i skutecznie sięgać po potrzebne im informacje. Dodatkowo *IoT* tworzy sieć połączonych ze sobą urządzeń, zasobów ludzkich i danych, co w znaczący sposób usprawnia m.in. proces zarządzania czy wdrażania innowacji, ale też wprowadza realne zagrożenie wypływu informacji wskutek tworzenia zarówno nielegalnych kopii, jak i nieuprawnionych transakcji (Rot i Blaike, 2017). Ponadto Internet rzeczy, wykorzystując chmurę obliczeniową oraz korzystając z miliona aplikacji, ma dostęp

2 (...) *Czwarta rewolucja przemysłowa ma opierać się na rozwoju technologii cyfrowych, jak również nauk neurologicznych, co docelowo ma nas doprowadzić do połączenia świata ludzi, maszyn i rzeczywistości cyfrowej w jedną całość. Głównymi hasłami są tutaj Internet Rzeczy, Internet Ciał, czy też projekt Metawersum.* (Ziętek-Wielomska) (rozm. przepr. Górski, 2022).

do licznych danych informatycznych, co pozwala na rozpoznanie oczekiwań ludzi, a dalej ich skuteczne wykorzystywanie.

W tak dynamicznej i wirtualnej rzeczywistości trudną jawi się rola menedżera, który w dobie globalizacji i 4. rewolucji przemysłowej musi wykazywać się sporą kreatywnością i elastycznością, wysokimi kompetencjami, a dodatkowo do zestawu dotychczasowych funkcji zarządczych musi dodać strategię zarządzania ludźmi, robotami, algorytmami i mierzyć się ze sztuczną inteligencją, czy technologią cyfrową, w tym z *IoT*.

Ukryte pod pojęciem transhumanizmu procedury typu: wszczepiane pod skórę mikrochipów, czy innych urządzeń elektronicznych wspomagających pracę organizmu, ale także powstawanie aparatury umożliwiającej penetrację ludzkiego organizmu w celu wspierania jego działania, początkowo były dobrze postrzegane z uwagi na ich pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizmu, czy poprawę parametrów fizjologicznych i umysłowych. Według Pickera ogromny postęp naukowy, w tym w dziedzinie medycyny, nieuchronnie prowadzi do instrumentalizacji człowieka, do zamiany podmiotu w przedmiot. Zatem poszerzenie obszaru działań transhumanizmu na inne obszary naszego organizmu, a w szczególności „umieszczenie w sieci” świadomości stanowi istotny powód do niepokoju, bowiem (...) *sukces w sterowaniu ludzkim życiem powiększa zarazem możliwości rozporządzania nim* (Picker, 2007), co dalej prowadzi do uprzedmiotowienia człowieka. Znacznie bardziej kontrowersyjne wydaje się stwierdzenie przewodniczącego rady administracyjnej Google Erica Schmidta według którego, tożsamość obywatela jutra będzie najcenniejszym towarem handlowym i będzie istniała przede wszystkim w sieci cyfrowej (Falenczyk SAC, 2018), czy wypowiedź filozofa futurysty Ray Kurzweila który oznajmił, iż w roku 2030 każdy człowiek będzie mógł podłączyć swój

umysł do tzw. „chmury”, co ni mniej, ni więcej, oznacza totalną wirtualizację umysłu człowieka (Duchliński i Hołub, 2021).

Grabińska (2018) w swojej pracy podnosi kwestie człowieka poruszane w nurcie transhumanizmu, gdzie „trans” w słowie transhumanizm sygnalizuje przejście od humanizmu (antropocentrycznego) do innego, ale jednak humanizmu. Z kolei według Maxa More’a, transhumanizm stanowi przedłużenie odrodzeniowego humanizmu. W odróżnieniu od humanizmu, transhumanizm dopuszcza daleko idące i radykalne ingerencje w naturę ludzką, w możliwości człowieka. Dysponuje przy tym najnowocześniejszymi narzędziami i technologiami. Dla osiągnięcia zamierzonych celów zwolennicy tej filozofii wspierają i promują badania w zakresie (...) *biotechnologii, nanotechnologii, biocybernetyki i technologii informacyjnej, jak również technologie przyszłości, takie jak sztuczna inteligencja czy transfer umysłu* (Borska; za: Sala, 2018, s. 215).

Podsumowanie i wnioski

W dobie postępującego procesu globalizacji i rewolucji przemysłowej 4.0, zaczynają ztracać rację bytu dotychczasowe założenia nurtu szkoły behawioralnej zasadniczo bazującej na paradygmacie zachowań strategicznych o socjopolitycznym wymiarze formułowania i realizacji strategii (Lisiński, 2011), czy opartej na teorii ograniczonej racjonalności. Szkoła behawioralna w swych strategicznych posunięciach za ważną uznaje umiejętność adaptacji do zmiennych i niekoniecznie przewidywalnych warunków otoczenia. Jednakże zmienność i nieprzewidywalność współczesnego świata wzrasta niemalże eksponencjalnie, implikując wprowadzanie strategii wynikających z potrzeb danej chwili. Zatem menedżerowie zmuszeni są stosować strategię improwizacji, ale też muszą mentalnie (...) *oderwać się od idei, że rzeczywistość może być tworzona i zarządzana* (de Roo, 2010; za:

Kaleta, Witek-Crabb, Lichtarski, Ignacy, Rojek-Nowosielska, Sołoducho-Pelc, 2022, s. 16). Tak więc menedżerowie, realizując cele strategiczne i wspierając się intuicją, balansują na granicy swoich możliwości poznawczych. Okazuje się jednak, że kompetencje typu (...) *emergencja i improwizacja, które stanowią odpowiedź na niestabilność i złożoność otoczenia, pozwalają menedżerom działać, zanim wszystko stanie się zrozumiałe i odpowiadać na zmieniającą się rzeczywistość* (Mintzberg, Waters, 1985), *nie-rzadko na bazie intuicji.* (Kaleta i in., 2022, s. 16). Współcześni menedżerowie zatem to menedżerowie superglobalni, od których wymaga się podejmowania szybkich i skutecznych decyzji, kreowania kultury organizacji o wymiarze globalnym, a w kształtowaniu tożsamości organizacji uwzględniania aktualnego trendu budowania tożsamości cyfrowej (Jovcheska, 2021; Batko, Baliga-Nicholson, 2019).

Godnym uwagi podejściem do środowiska człowieka jest ekologia ludzka sformułowana przez Jana Pawła II (...) *z potrzeby zaradzenia postępującej demoralizacji w środowisku ludzkim* (Grabińska, 2022, s. 283). Cytując za Grabińską (2022, ss. 284–285) (...) *w celu szerzenia ekologii ludzkiej, należy również ograniczyć podejście socjologizujące na rzecz osobowego traktowania człowieka jako twórcę życia społecznego, jego ośrodek i cel, a nie koncentrować się na (wymiennej) społeczności, bowiem socjologizm implikuje odnoszenie się do poszczególnego człowieka jak do bytu wymiennego, kształtowanego z poziomu grupy (społeczności), do której należy. Ponadto, zmieniając społeczność, usiłuje się zmieniać człowieka wedle przyjętego projektu i za pomocą wyrafinowanych socjotechnik oraz innych form miękkiego przymusu.* Grabińska (2022, s. 278) uznaje transhumanizm za (...) *nowe zagrożenie naturalności (tzw. denaturalizację) istnienia człowieka i innych jestestw.*

Zgodnie z literaturą tematu, wdrażane obecnie idee transhumanizmu służą między innymi

uzasadnieniu tzw. „denaturalizacji środowiska bytowania” (Falenczyk SAC, 2018; Grabińska, 2022, 2022a; Grajeta, 2021; Magrian, 2021; Stopel, 2015), ale też uargumentowaniu procesu wirtualizacji środowiska, czy procedur cyborgizacji człowieka. Takie działania powodują, że człowiek zaczyna ztracać świadomość sprawczą, co w dalszej kolejności doprowadzić może do zanikania tożsamości. Zatracanie podmiotowości prowadzi z kolei do zanikania umiejętności poprawnego nawiązywania relacji interpersonalnych, co w przypadku pracowników danej organizacji doprowadzić może do niknięcia formalnych i nieformalnych układów i relacji, czyli umiejętności tak istotnych dla kierunku behawioralnego. Ponadto, w świecie niepewności, ciągłych zmian oraz natłoku informacji i wielości możliwych opcji wyboru, pracownicy i menedżerowie zmuszeni są do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, nabywania umiejętności wykorzystywania innowacyjnych technologii, rzeczywistości rozszerzonej czy wirtualnej. Z punktu widzenia realizowanych celów strategicznych coraz bardziej istotna staje się zdolność zdobywania informacji, które dalej przekształcane są w wiedzę, bowiem zgodnie z przewidywaniami badaczy tematu transhumanizmu (...) *umiejętność zdobywania wiedzy będzie ceniona bardziej niż sama wiedza* (Młody technik).

Zarządzanie wiedzą i podejmowanie strategicznych decyzji czy wdrażanie strategii, w tym strategii innowacji, przypisane jest menedżerom. Przewiduje się, że w niedalekiej przyszłości może okazać się, że (...) *menedżer będzie zarządzał zespołem złożonym w 30% z ludzi i 70% z botów (i za ten zespół będzie odpowiadał)* (Sobczak, 2019, s. 16). Taki proces prowadzi do superglobalizacji i w konsekwencji może doprowadzić do wytworzenia jednej technokultury, w której człowiek stanie się wytworem biotechnicznym, co jest jednym z celów transhumanizmu. (...) *W istocie, transhumanizm ideologiczny chce poprowadzić*

świat w kierunku utworzenia hybrydy człowieka-zwierzęcia lub człowieka-maszyny (Falenczyk SAC, 2018, s. 251). Procedury tworzenia tego typu hybryd oraz zastępowanie relacji człowiek – człowiek, relacją człowiek – maszyna, czy człowiek – robot, ale też wprowadzanie sztucznej inteligencji i Internetu rzeczy są niepokojące z punktu widzenia społecznego. Konieczne stają się zatem badania motywów i zachowań pracowników prowadzone z pełnię z innej perspektywy i przy innym podejściu, aniżeli te prezentowane przez głównych przedstawicieli kierunku behawioralnego, w tym Masłowa, czy McGregora. Wydaje się całkiem realne, że w niedługiej przyszłości tak pracownik, jak i menedżer staną przed wyborem cyborgizacji, gdyż (...) *ideologia transhumanizmu wiedzie do coraz dokładniejszego informatycznego sparametrowania człowieka, a świadomość człowieka ma być oparta na nośniku niebiologicznym po to, aby człowiek był całkowicie sterowalny i przewidywalny* (Falenczyk SAC, 2018, s. 255).

Nurt transhumanistyczny poprzez synergię nauki i innowacji naukowo-technicznych systematycznie kreuje matrycę rzeczywistości pozwalającą tworzyć socjotechniczne i społeczne wizje przyszłości, przy czym, jak zauważa Teilhard (...) *należy dbać o to, ażeby za postępow naukowo-technicznym podążał rozwój naszych predyspozycji psychologicznych, społecznych i duchowych* (Teilhard de Chardin, 1985; za: Łepkowski, 2018, s. 69). Zatem obecnie to technonauka staje się obiektywnym czynnikiem opiniotwórczym i wpływa na to, jak rozumiemy, tworzymy, wyjaśniamy otaczającą rzeczywistość. Takie podejście odmienne jest od optyki behawioralnej strategii zarządzania, gdzie system motywacyjny pracowników służył rozwojowi kreatywności pracowników, a strategie behawioralne oparte na ograniczonej racjonalności, wielości możliwych opcji wyboru i niepewności otoczenia wykluczały „techniczno-ekonomiczny”

charakter decyzji strategicznych. Jak zauważył Skinner (...) *behawioryści stworzyli inżynierię behawiorystyczną, zwaną też „technologią zachowania”* (Pawnik, 2012, s. 279), która jako metoda zarządzania, pozwalała wykorzystać wiedzę socjologiczną i psychologiczną dla uzyskania skuteczniejszej motywacji pracowników, czy lepszego sterowania ich zachowaniem.. Hugo Münsterberg zauważył dodatkowo, iż (...) *nie można osiągnąć dobrych wyników w organizacji i kierowaniu bez elementów socjologii i psychologii* (Korbiel, 2020), co wydaje się spójne z poglądem Teilharda zacytowanym powyżej.

Warto zauważyć, iż behawiorystom takim jak A. Maslow i D. McGregor zawdzięczamy pojęcie „człowieka samorealizującego się”, a B.F. Skinnerowi pojęcie „człowieka zewnątrzsterowalnego i samoregulującego się” (Młokosiewicz, 2016), natomiast transhumaniści wnoszą określenia związane znaczeniowo z transhumanizmem takie jak: (...) *„postczłowiek”, „posthumanizm”, „transczłowiek”.* *Wszystkie te terminy znajdują się w krwiobiegu współczesnej humanistyki, dostarczając wielu jej gałęziom „życiodajnego tlenu”.* (Hołub i Duchliński, 2018, s. 10). Transhumanizm wprowadza ponadto pojęcie *human enhancement* (człowiek ulepszony), które (...) *zawiera trzy różne koncepcje: wzmocnienie zdolności jednostki, udoskonalenie ludzkiej natury i wreszcie udoskonalenie siebie* (Falenczyk SAC, 2018, s. 249) oraz termin *body hacking* oznaczający wszelkie modyfikacje ciała (Falenczyk SAC, 2018), czy termin *brain hacking*, rozumiany jako poprawa naturalnych zdolności ludzkiego umysłu (Geekweek, 2017).

Zgodnie z literaturą tematu „transhumanizm” można uznać za próbę odpowiedzi na ideowy nihilizm postmodernizmu, który należy rozumieć jako (...) *szkołę myśli, kierującą dzisiaj ludzkimi działaniami i niszczącą naszą cywilizację* (Hill, 2020). Transhumanizm bowiem ewoluuje w kierunku wytworzenia całkowicie

sterowalnego wytworu biotechnicznego, czyli prowadzi do postczłowieka i całkowitej denaturalizacji świata. W tym kontekście model człowieka społecznego wykształcony przez nurt behawioralny zatracą rację bytu, gdyż wskutek globalizacji i rewolucji przemysłowej 4.0 systematycznie ulega transformacji, prowadząc do transformaty, zwanej transhumanizmem.

Reasumując, Autorka, w świetle powyższych treści, podjęła próbę przededefiniowania i przewartościowania założeń szkoły behawioralnej i zaproponowała nowe założenia szkoły behawioralnej zmodyfikowane 4.rewolucją przemysłową, koncepcjami superglobalizacji czy ideami transhumanizacji. I tak, według Autorki, nowe założenia szkoły behawioralnej winny brzmieć:

- ▶ człowiek, tak pracownik, jak i menedżer, przesunięty zostaje do obszaru transhumanizmu;
- ▶ obok bodźców ekonomicznych i bodźców pochodzących z naturalnego otoczenia zewnętrznego należy uwzględnić bodźce związane z produktami będącymi wytworami rynku wspomagania rozwoju ludzkiego, w tym IoT czy rzeczywistości rozszerzonej i wirtualnej;
- ▶ udoskonalanie ludzkich możliwości przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii oraz ułatwianie pracy ludziom, stosując techniki transhumanizacji, służą poszerzeniu zakresu czynności pracowników;
- ▶ umiejętności pracowników, ich wiedza oraz wielofunkcyjne zarządzanie mają służyć tworzeniu możliwości cyfrowych.

Zdaniem Autorki problem nowych założeń szkoły behawioralnej funkcjonującej w dobie globalizacji, rewolucji przemysłowej 4.0, ale też procesu transhumanizacji wymaga głębszej refleksji i postawienia dodatkowych pytań:

Czy przeniesienie człowieka do obszaru transhumanizmu i wykorzystywanie technik

transhumanizacji jest bezpieczne dla człowieka, skoro transhumanizm prowadzi do (...) *denaturalizacji otoczenia życia człowieka, jak i jego fizyko-biologicznej struktury w procesie systematycznej bionizacji i cyborgizacji* (Grabińska, 2022, s. 280)?

Ponadto, przyjmując za Falencyk SAC (2018, s. 258) niezaprzeczalny fakt, iż (...) *ludzkość została już przeniesiona przez potężną falę tsunami do innej rzeczywistości*, jawi się kolejne pytanie:

Czy obecnie w ogóle istnieje możliwość nieprzenoszenia człowieka w przestrzeń idei transhumanizmu?

Dodatkowo według transhumanizmu (...) *inteligentna technologia: nauka i technologia powinna pozwolić na przekroczenie „naturalnych” granic związanych z naszą budową biologiczną, kulturą i środowiskiem, w którym się wychowaliśmy* (Duch, 2010), co rodzi kolejne pytanie:

Czy przyszłość kreowana na bazie matrycy rzeczywistości tworzonej przez technonaukę będzie służyć rozwojowi człowieka, rozumianego jako byt społeczny, bowiem jak pisze Grabińska (2022, s.282) (...) *„Przewrotny” antropocentryzm stawia ludzkie wytwory wyżej niż ich twórcę – człowieka, zwłaszcza w najnowszej ideologii transhumanizmu. Może to spowodować nie tylko bunt natury, ale i bunt wytworzonych rzeczy. (...) Może się okazać, że zgromadzona wiedza i informacja przyczyni się do wzmocnienia istniejących struktur władzy i potęgi ekonomicznej. Od panoptycznej rzeczywistości społecznej zdaje się nie być ucieczki, gdy zostanie ona scementowana przez wewnętrzną logikę systemu, który ją wykreował* (Magrian, 2021, s. 129).

Podsumowując, założenia szkoły behawioralnej winny ulec modyfikacji, bowiem w dobie globalizacji rozumianej jako (...) *unifikacja na wszystkich poziomach ludzkiego bytowania* (Grabińska, 2022, s.288) oraz zachodzącej rewolucji przemysłowej 4.0, w zarządzaniu prym

zaczyna wieść strategia *big data*, co zmienia oblicze dotychczasowych filozofii zarządzania, a ponadto znacząco pogłębia proces dehumanizacji zarówno pracy, jak i relacji między menedżerem a pracownikiem. Ponadto baza *big data*, jako potężne źródło danych o ludziach, ma wspierać proces rozpoznawania oczekiwań społecznych, a następnie służyć tworzeniu algorytmów ułatwiających decydującym wpasowywanie się w oczekiwania ludzi. Oczekuje się, że takie działania spowodują, iż (...) *człowiek będzie zwolniony z refleksji i wyboru, a więc wolności* (Falencyk SAC, 2018, s. 254).

Tak więc współczesny świat jawi się jako cyberprzestrzeń totalnie nieprzewidywalna, nieoczywista, przesycona ogromem różnorodnych informacji oraz innowacyjnych rozwiązań i idei technonauki. Cyberprzestrzeń implikuje specyficzne zmiany i rozwiązania organizacyjne, co zmusza tak menedżerów, jak i pracowników do refleksji i krytycznych przemyśleń. Zdigitalizowany, naznaczony transhumanizacją świat wymusza na menedżerach wysoce elastyczne, unikatowe kompetencje tworzenia i wdrażania strategii, w tym strategii innowacji, co wydaje się być spójne ze strategią błękitnego oceanu. Dodając do tego coraz mocniej zarysowaną potrzebę nabywania umiejętności zarządzania hybrydami typu człowiek–algorytm–robot, przed menedżerami stoją wyzwania o wymiarze superglobalnym, wymagające znajdowania równowagi pomiędzy czynnikiem ludzkim a wytworem technologii. W cyberprzestrzeni zaczyna wymykać się spod kontroli zasada mówiąca, że (...) *im bardziej złożona decyzja, tym większe ma zastosowanie teoria behawioralna* (Polowczyk, 2012a, s. 141) i koncepcje behawioralne tracą rację bytu. Obecnie menedżer powinien wypracować własny, innowacyjny sposób zarządzania kapitałem społecznym, mając na uwadze, iż znaczenia nabywa zindywidualizowany styl pracy, motywacja indywidualna czy samodzielność pracownika.

W tym miejscu warto nadmienić, że jak pokazały najnowsze szacunki, (...) *85% zawodów, które będą wykonywane w 2030 r., nie zostało jeszcze wynalezionych! Zmiany okażą się tak błyskawiczne, że ludzie będą musieli się uczyć szybko i nieustannie, korzystając z nowych technologii, w tym rzeczywistości rozszerzonej i wirtualnej. Umiejętność zdobywania wiedzy będzie ceniona bardziej niż sama wiedza (Młody technik)*. Ponadto (...) *Człowiek, który nie będzie chciał być hybrydą, „Człowiekiem Plus” (transczłowiek), wspartym implantami, nie będzie miał szans choćby na konkurencyjnym rynku pracy. W społeczeństwie dwóch prędkości ludzie bez implantów stanowią będą klasą niższą, z czasem staną się pariasami* (Mistewicz, 2019). 📖

Agata Angelika Rzoska – ukończyła studia magisterskie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, kierunek „Globalny biznes, finanse i zarządzanie (Governance)” w 2020 roku. W tym samym roku została doktorantką w Szkole Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

Pierwsze, udokumentowane działanie naukowe Agaty Angeliki Rzoska związane było z Finałem Polskiej Edycji Europejskiego Konkursu Młodych Naukowców (EUCYS) 2016, gdzie autorka przedstawiła pracę pt.: *„Econo- and Socio-Physics Based Remarks on the Economical Growth of the World”*. Praca autorki pod tym tytułem ukazała się w Turkish Economic Review, tom. 3, s.91-102, 2016. Agata Angelika Rzoska aktywnie uczestniczy w konferencjach krajowych i międzynarodowych dotyczących ekonomii, marketingu i zarządzania. Przykładowo, podczas konferencji 2nd Annual Innovative Cosmetic Virtual Summit (2020) oraz International Seminar on Soft Matter and Food: Physico-Chemical Models and Socio-Economic Aspects (2021) autorka miała prezentacje ustne.

Zainteresowania: ekonomia, marketing i zarządzanie; innowacyjna prozdrowotna żywność i kosmetyki; muzyka i joga.

Afiliacja

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Marketingu
Doktorantka Szkoły Doktorskiej Uniwersytetu
Ekonomicznego w Katowicach
E-mail: agata.rzoska@edu.uekat.pl
ORCID: 0000-0003-4121-3152

Bibliografia

- Batko, R., Baliga-Nicholson, K. (2019). Digital Innovation as the Key Factor in Changing Organizational Identity into a Digital Organizational Identity, *Problemy Zarządzania*, Vol. 4, Nr 84, s. 39–51.
- Blikle, A., (2012). *Strategia Błękitnego Oceanu*. Pobrane z: <https://docplayer.pl/11760943-Strategia-blekitnego-oceanu-jedynym-sposobem-pokonania-konkurencji-jest-zaprzestanie-prob-jej-pokonania.html> (15.01.2022).
- Borska, S. (2014). *Transhumanizm czyli marzenia o „człowieku” idealnym*. Pobrane z: <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/sylwia-borska-transhumanizm-czyli-marzenia-o-czlowieku-idealnym/> (11.11.2022).
- Certo, S., Peter, J.P. (1988). *Strategic Management, Concepts and Applications*. New York: Random House.
- Chandler Jr., A.D. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press, (first published in 1962).
- Dess, G.G., Miller, G. (1993). *Strategic management*. New York: McGraw-Hill.
- Duch, W. (2010). *Notatki do wykładu „Wstęp do kognitywistyki” 2009/10*. Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika.
- Duchliński, P., Hołub, G. (2021). Ulepszanie poznawcze – perspektywa filozoficzna. Wprowadzenie do debaty. W: Duchliński, P. (red.), Hołub, G. (red.) *Ulepszanie poznawcze człowieka. Perspektywa filozoficzna*. Kraków: Akademia Ignatianum w Krakowie / WN AIK.
- Falenczyk SAC, M. (2018). Transhumanizm Czy Humanizm? Krytyczne Spojrzenie Na Nową Ideologię, *Studia Teologiczno-Historyczne Śląska Opolskiego*, t. 38, nr 1, październik 2018, s. 243–246, DOI:10.25167/RTSO/38(2018)1/243–263.
- Geekweek (2017). *Już za miesiąc wkroczymy w nową erę?*. Pobrane z: https://geekweek.interia.pl/geekweek/news-już-za-miesiac-wkroczymy-w-nowa-ere,nld,5536275#utm_source=paste&utm_medium=paste&utm_campaign=chrome (12.11.2022)
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (1997). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Górka, B. (2014). *Uwarunkowania ewolucyjnego i rewolucyjnego podejścia do innowacji strategicznych w małych innowacyjnych przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce. Praca doktorska*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Grafińska, T. (2018). Zadania eudajmonizmu personalistycznego. Wobec zagrożeń ideologii i praktyki transhumanizmu. W: Hołub, G. (red.), Duchliński, P. (red.). *Ulepszanie człowieka. Perspektywa filozoficzna*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie.
- Grafińska, T. (2022). Transhumanistyczna denaturalizacja w świetle ekologii integralnej, *Wrocławski Przegląd Teologiczny*, nr 30 (2022) 1, s. 277–304. DOI: 10.34839/wpt.2022.30.1.277–304.
- Grafińska, T. (2022a). Dylematy transhumanizmu I: ewolucja biologiczno-technokulturowa a ulepszanie człowieka, *Teologia i Moralność*, nr 17 (2022), numer 1 (31), s. 31–44.
- Grajeta, P., 2021. Ciało wobec technonauki. Perspektywa transhumanistyczna, *Studia Socjologiczne*, nr 1 (232), s. 117–132. DOI: 10.24425/sts.2019.126134.
- Griffin, R.W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hill, J. D., 2020. *Postmodernizm: filozofia, która stoi za naszymi wojnami kulturowymi i postępującym nihilizmem* (tłum. Koraszewska M.). Pobrane z: <https://www.listyznaszegosadu.pl/nauka/post-modernizm-filozofia-ktalra-stoi-za-naszymi-wojnami-kulturowymi-i-postepujacym-nihilizmem> (11.11.2022).
- Hołub, G., Duchliński, P. (2018). Wprowadzenie. Pomiędzy transhumanizmem a biokonserwatyżmem. [w:] Hołub, G. (red.), Duchliński, P. (red.). *Ulepszanie człowieka. Perspektywa filozoficzna*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie.
- Jakimiuk, B. (2016). Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia*, vol. XXIX, 4, s.43–54. DOI: 10.17951/j.2016.29.4.43.
- Jankowska-Mihułowicz, M. (2011). Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne, *Problemy Zarządzania*, vol. 9, nr 4 (34), s. 61–74.
- Jovcheska S. (2021), Modern Organizational Identity through Digital Management, *Economic Development*, Vol. 1, pp. 41–50.
- Kaleta, A., Witek-Crabb A., Lichtarski, J. M., Ignacy, J., Rojek-Nowosielska M., Sołoducho-Pelc L. (2022). Perspektywa paradoksów w zarządzaniu strategicznym, *Przegląd Organizacji*, nr 2(985), s.11–20.
- Kałkowska, J., Pawłowski, E., Trzcielińska, J., Trzcieliński, S., Włodarkiewicz-Klimek, H. (2010). *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Korbiel, A. (2020). *Szkoła behawioralna*. Pobrane z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Szko%C5%82a_behawioralna (10.11.2022).
- Kostera, M. (1998). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Kowalska, M. (2019). Ewolucja teorii zarządzania, *Wiedza Obronna*, nr 1–2, s.171–187. DOI:10.34752/3dysz-dp16
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J.J., Veiga, P., Kailer, N., Weinmann, A. (2022). Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status Quo, *International Journal of Information Management*, vol. 63, ss. 1–18.
- Krupski, R. (2005). Elastyczność celów i strategii, *Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały*, Vol. 76, nr 18/1, s.55–63.
- Łepkowski, J. (2018). *Transhumanizm – nowa religia? Praca magisterska*. Uniwersytet Warszawski. Wydział Polonistyki.
- Lisiński, M. (2011). Przegląd paradygmatów zarządzania strategicznego, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, nr 856, s. 5–21.
- Łobejko, S. (2018). Strategie cyfryzacji przedsiębiorstw. W: Knosala, R. (red.) *Innowacje w Zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Tom 2. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Machaczka, J. (2001). *Podstawy zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kraków.
- Magrian, Z. (2021). Transhumanizm – nowy etap dla ludzkości czy szkodliwa utopia?, *Miscellanea Anthropologica et Sociologica* nr 22(2)–22(3), s. 124–146.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Masłyk-Musiał, E., Bulińska, H. (2011). ZZL w wieku Internetu – przywództwo w e-kulturze, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1(78), s. 9–30.
- Michniak, J. (2002). *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych, część I, Główne problemy*. Warszawa: AON.
- Mistewicz, E. (2019). *Człowiek, Człowiek Plus i Sztuczna Inteligencja*. Pobrane z: <https://wszystkoconajwazniejsze.pl/eryk-mistewicz-czlowiek-czlowiek-plus-i-sztuczna-inteligencja/> (11.11.2022).
- Młody technik. *Jak żyć z nie-człowiekiem u boku?* Pobrane z: <https://mlodytechnik.pl/technika/29201-jak-zyc-z-nie-czlowiekiem-u-boku> (11.11.2022).
- Młokosiewicz, M., 2016. Humanizacja relacji przełożony – podwładny w klasycznej i behawioralnej szkole organizacji i zarządzania a koncepcja

- kapitału społecznego, *Edukacja Humanistyczna*, nr 1, s. 7–19.
- Mobile Trends (2021). *Co to jest transhumanizm. Czy człowiek staje się technologią?*. Pobrane z: <https://mobiletrends.pl/co-to-jest-transhumanizm-czy-czlowiek-staje-sie-technologia/> (17.01.2022).
- Oblój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pawlik, W., 2012. Zarządzanie a zmiany w otoczeniu organizacyjnym. *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 118 Nauki o zarządzaniu – u początków I współczesnie, s. 273–290.
- Picker, E. (2007). *Godność człowieka a życie ludzkie. Rozbrat dwóch fundamentalnych wartości jako wyraz narastającej relatywizacji człowieka*, tłum. J. Merecki. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Piórkowska, K. (2013). Strategia behawioralna wyznacznikiem sukcesu organizacji?, *Zarządzanie i Finanse*, nr 4, cz.2, s.333–341.
- Polowczyk, J. (2012). Nowe wyzwania – strategie: behawioralna i neurostrategia, *Przegląd Organizacji*, nr 12, s.7–11.
- Polowczyk, J. (2012a). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Procter, P. (red) (1998). *Cambridge International Dictionary of English*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rot, A., Blaić, B. (2017). Zagrożenia wynikające z implementacji koncepcji internetu rzeczy w wybranych obszarach zastosowań, *Studia Ekonomiczne*, nr 341, ss.316–330.
- Sala, R. (2018). Medycyna klasyczna wobec fenomenu ulepszania człowieka. W: Hołub G. (red.), Duchliński P. (red.). *Ulepszanie człowieka. Perspektywa filozoficzna*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie.
- Schendel, D.E., Hofer, C.W. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Little, Brown, Boston.
- Sobczak, A. (2019). Hybrydowe środowisko pracy wyzwaniem dla menedżerów, pracowników i środowiska akademickiego, *Gazeta SGH Insight. Pismo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie*, Wydanie specjalne nr 352, s. 14–16.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN S.A..
- Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Stopel, B. (2015). Humanistyka a zagrożenia technonauki, *ER(R)GO. Teoria–Literatura–Kultura*, nr 2 (31), s. 173–178.
- Świdzki, J., *Efekt z Hawthorne*. Pobrane z: <http://docplayer.pl/15732063-Efekt-z-hawthorne-dbanie-o-kondycje-psychofizyczna-pracownika-jest-najistotniejszym-czynnikiem.html> (10.01.2022).
- Szrajnert, R., *Teoria X Y – motywacja wg McGregora i wpływ Herzberga na motywowanie pracowników*. Pobrane z: <https://www.rafalszrajnert.pl/teoria-x-y/> (17.01.2022).
- Szymański, K. (2015). „Kwintesencja” transhumanizmu. Recenzja: The Transhumanist Reader: Classical and Contemporary Essays on the Science, Technology, and Philosophy of the Human Future, red. M. More, N. Vita-More, Wiley–Blackwell, Chichester UK 2013 (460 s.), *Kultura i Wartości*, nr 13/ 2015 RECENZJE, s. 189–199.
- Taormina, R.J., Gao, J.H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: measuring satisfaction of the needs, *American Journal of Psychology*, nr 126(2), s.155–177. DOI:10.5406/amerjpsyc.126.2.0155
- Tombouctou (2020). *Efekt Hawthorne’a*. Pobrane z: <https://tombouctou-food.com/pl/efekt-hawthorne-a/> (10.01.2022).
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P., Witczak, H. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Walczak-Duraj, D. (2017). Proces wykorzeniania z pracy w perspektywie społeczeństwa ponowoczesnego. W: Kadłubca D., Ogrodzka-Mazur E., Kasperek A. (red.). *W kręgu myśli Profesora Jana Szczepańskiego*. t. 3, Cieszyn: Wydawnictwo ARKA.
- Wehmeier, S. (red) (2020). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Wojnicka, A. (2017). *Społeczny wymiar zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Praca doktorska*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Ziętek-Wielomska, M. (rozm. przepr. Górski, R.) (2022). O Klausie Schwabie, Światowym Forum Ekonomicznym i globalistach z Davos, *Tygodnik Spraw Obywatelskich*, Nr 129 / (25) (<https://instytutprawobywatelskich.pl/o-klausie-schwabie-swiatowym-forum-ekonomicznym-i-globalistach-z-davos/>).

Behavioral school – from humanism to transhumanism

Abstract

The dynamic changes of the modern world result from the wide-ranging processes of globalization and numerical technologies. The omnipresent networking and digitization of processes enter practically every piece of life. Therefore, it seems advisable to introduce new methods of strategic management, which in the case of the behavioral school indicates the necessity of including phenomena of virtualization or transhumanization in the strategy. The professional use of both groundbreaking and minor innovations to increase the company's competitiveness seems to be essential. Basic assumptions of the behavioral philosophy school include social aspects and employees' needs. They require both the redefinition and reevaluation in the 4th Industrial Revolution era. The author attempts to define new assumptions of the behavioral school functioning in the nowadays age of transhumanization, locating them at the borderline between two worlds: the real and the virtual one. The author poses the question: What is it to change the strategic management of the behavioral school under conditions outlined not only by the dimensions of globalization and virtualization, but also by the dimension of transhumanization?

Keywords: strategic management, behavioral school, behavioral strategy, blue ocean strategy, transhumanization.