

**Lesław WEŁYCZKO\***  
**Tomasz LANDMANN**

## **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO KLUCZOWY DETERMINANT SPOŁCZEŃSTWA XXI WIEKU**

*Autorzy w artykule, w sposób syntetyczny, ukazali jak ważnym naturalnym bogactwem w naszych czasach jest, a przede wszystkim w nadchodzącej przyszłości nadal będzie wiedza. Jej ogrom oraz nieskończone zasoby sprawiają, iż musi być ona w sposób mądry i skuteczny zarządzana i właściwie wykorzystywana przez kompetentnych, mądrych ludzi. Na wiedzy zostało zbudowane tzw. społeczeństwo informatyczne, którego ekspansja jest coraz trudniejsza do przewidzenia. Pewnym natomiast jest fakt, że wiedza dobrze wykorzystana może zapewnić nieprawdopodobny rozwój cywilizacyjny współczesnego świata. Istnieją także określone zagrożenia w tym względzie, które mogą spowodować zastąpienie ludzkiej pracy przez automaty, tym samym zostanie pomniejszona rola człowieka w określonych sferach ludzkiej działalności. Czy tak będzie na pewno? – nie jesteśmy w stanie tego przewidzieć. Natomiast rozważania futurologiczne zawsze niosą ze sobą pewną dozę prawdopodobieństwa. Istnieje coraz większe niebezpieczeństwo, że wiedza wykorzystywana będzie w złych celach, przez ludzi którym przyszłość ludzkości jest obojętna. O tym aspekcie także autorzy w niniejszym artykule sygnalizują.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, wiedza, społeczeństwo informacyjne, multimedia, zagrożenie

### **WSTĘP**

Już w II połowie XIX wieku zaczęto zastanawiać się, co ze sobą może przynieść XX wiek. Przyniósł bardzo dużo: postępującą elektryfikację, informatyzację czy automatyzacją itp. Natomiast Internet był uwieńczeniem wielkich zmian, których efektem było połączenie ludzi poprzez swoistą sieć „pajęczynę komputerów”. Dotyczyło to także wielkich przedsiębiorstw, którym ułatwiono bezpośrednią łączność ze społeczeństwem na całym świecie. Stąd też termin „społeczeństwo informatyczne”. XX wiek utwierdził wszystkich w postępującej globalizacji informacji. Udokumentowaniem po-

---

\* ppłk dr Lesław WEŁYCZKO, kpt. mgr Tomasz LANDMANN – Wydział Zarządzania Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych

wyższych zdarzeń był wprowadzony w 1962 roku przez Marshalla McLuhana<sup>1</sup> termin: „globalna wioska”. Oznaczał on trend, w którym masowe media elektroniczne obalają bariery czasowe i przestrzenne, umożliwiające ludziom komunikację na masową skalę. Stąd też XX wiek, jeszcze zanim się rozpoczął, zaczęto określać złotym wiekiem, opartym na nieprawdopodobnym przyspieszeniu rozwoju wiedzy, nauki czy techniki. W wieku XX człowiek stał się już nie tylko odkrywcą w pełnym tego słowa znaczeniu, ale nade wszystko kreatorem i twórcą otaczającej go rzeczywistości, coraz bardziej przyspieszającego rozwoju cywilizacyjnego świata, w którym sukcesywnie zaczęto stosować terminologię społeczeństwa informacyjnego. Oczywiście nie dotyczyło to wszystkich społeczności zamieszkujących glob ziemski, lecz tych, które osiągnęły wysoki poziom rozwoju. Swoistego rozróżnienia typów społeczeństw, w zależności od osiągniętego etapu rozwoju cywilizacyjnego i gospodarczego, dokonało wielu teoretyków i praktyków, gdzie prym wiodł Alvin Toffler<sup>2</sup>, amerykański pisarz, socjolog i futurolog. W całokształcie rozwoju cywilizacyjnego wyodrębnił on okresy – tzw. fale, które są związane z charakterystycznymi dla każdej nich determinantami opisującymi rozwój ekonomiczno-gospodarczy i społeczny, w danym czasie.

Według wyżej wymienionego autora pierwsza fala - agrarna – była poprzedzona okresem tzw. ludów prymitywnych, żyjących w niewielkich gromadach i plemionach, utrzymujących się ze zbieractwa, łowiectwa lub rybołówstwa. Gdziekolwiek pojawiało się rolnictwo, tam swoje korzenie zapuszczała cywilizacja. We wszystkich cywilizacjach pierwszej fali ziemia była podstawą gospodarki, życia, kultury, struktury rodziny i polityki. We wszystkich przeważał prosty podział pracy, a pozycję życiową określało urodzenie. Wszędzie też gospodarka była zdecentralizowana, w każdej mikrospołeczności wytwarzano większość niezbędnych artykułów. Druga fala – przemysłowa (industrialna) – pojawiła się na przełomie XVII i XVIII w. Zrodził ją wielki nurt przeobrażeń, na który składały się m.in. odkrycie Nowego Świata, wzrost liczby ludności i rozwój nauki, który stał się bazą dla niezwykłych wynalazków, a ukoronowaniem było lądowanie człowieka na Księżycu. Cywilizacja przemysłowa trwała 300 lat, do schyłku XX w., i przyniosła niesłychany rozwój przemysłu i techniki.

Obecnie następuje przejście od drugiej fali (industrialnej) do trzeciej - zwanej falą postindustrialną lub informacyjną. W niej decydującą rolę odgrywa komputer (informacja, informatyzacja), a skala działań ma charakter globalny. Oczywiście nie oznacza to, iż wszystkie narody (społeczeństwa) osiągną w jednym czasie „prawo” do nazywania się społeczeństwem trzeciej fali. W pierwszej kolejności osiągną to kraje najbardziej rozwinięte na świecie, w których dominują lub będą dominować maszyny obdarzone sztuczną inteligencją, wirtualizacją i digitalizacją informacji, powszechnością dostępu do informacji społecznej i gospodarczej czy umiejętności systemowego projektowania i zarządzania informacją.

---

<sup>1</sup> Marshall McLuhan, *The Gutenberg Galaxy (Galaktyka Gutenberga)*. Dziś termin „globalna wioska”, jak podaje Wikipedia, ma charakter bardziej metaforyczny, służący do opisania Internetu i World Wide Web – co oznacza globalną komunikację, pozwalającą użytkownikom z całego świata komunikować się ze sobą.

<sup>2</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.

„Gdy patrzymy na historię ludzkości, możemy wyodrębnić takie formacje, jak: wspólnota pierwotna, era antyczna, feudalizm, kapitalizm i ów ustrój nazywany społeczeństwem informacyjnym”<sup>3</sup>.

Niektórzy uczeni znajdując określenie dla współczesnej cywilizacji, nieustannie się przekształcającej, wprowadzili określenie „społeczeństwa sieciowego” czy też „świata cyfrowego”<sup>4</sup>. Obecnie, kiedy następuje dość zróżnicowane na świecie przejście od społeczeństwa industrialnego do postindustrialnego, ogromnego znaczenia nabiera wzrost wiedzy. Rozpoczął się XXI wiek, niektórzy zaczęli nazywać go wiekiem platynowym, gdyż trudno wyobrazić sobie przeobrażenia współczesnego świata, jakie mogą w owym czasie mieć miejsce. W kontekście nieprawdopodobnych zdobyczy i rozwoju nauki w zakresie technologii i cybernetyki, nie sposób nie wspomnieć o fakcie poznania genomu człowieka, gwałtownego rozwoju biotechnologii (rewolucji biotechnologicznej) oraz dziedzin pokrewnych. Dziś coraz częściej mówi się o możliwości przedłużania życia człowieka, a także o możliwości ingerowania przez rodziców na DNA przyszłych dzieci – dzięki upowszechnianiu się praktyki inżynierii genetycznej<sup>5</sup>.

Nieustanny postęp cywilizacyjny, postępująca globalizacja świata są obarczone bardzo dużym ryzykiem w zakresie wykorzystania wielkich zdobyczy nauki w celach nieuczynnych – przez ludzi, chcących wykorzystać ją w celach degradacji, czy zagłady świata. W związku z tym zapewnienie bezpieczeństwa jest nie mniej istotne, niż nieustanne odkrywanie (tworzenie) i zarządzanie wiedzą. Chodzi zatem o konstruktywne wykorzystywanie wiedzy – w celach stabilizacji pokoju i „nowego ładu i porządku na świecie”. Zasygnalizowane problemy zobrazowano na rysunku 1.

## 1. IDENTYFIKACJA WIEDZY

Czym zatem jest wiedza? Jest różnie definiowana, jednakże podobnie rozumiana. W słowniku pedagogicznym W. Okonia można przeczytać, iż wiedza to: „Treści utrwalone w umyśle ludzkim w rezultacie gromadzenia doświadczeń i uczenia się. Wiedza obejmuje wszystkie formy świadomości społecznej, a więc zarówno formę najwyższą – naukę, jak ideologię, religię i magię; obok wiedzy racjonalnej może zatem istnieć irracjonalna, obok wiedzy prawdziwej – wiedza fałszywa. Szczególnego znaczenie w życiu mają dwie kategorie wiedzy, ściśle związane z oddziaływaniem człowieka na rzeczywistość. Pierwsza z nich oparta na doświadczeniu – wiedza praktyczna (...). Druga - to wiedza teoretyczna (wiedza naukowa) (...)”<sup>6</sup>. Natomiast A. K. Koźmiński i D. Jemielniak podają: „Wiedza to zorganizowany zasób informacji, które zapamiętujemy, zapisujemy i magazynujemy w celu wykorzystania dla realizacji naszych celów

<sup>3</sup> *Społeczeństwo informacyjne*, pod red. J. Paplińskiej-Kacperek, PWN SA, Warszawa 2008, s. 19.

<sup>4</sup> „Nowy porządek świata – społeczeństwo sieciowe – coraz częściej jawi się większości ludzi jako metaspoleczny brak porządku. Innymi słowy, jako zautomatyzowana, losowa sekwencja zdarzeń, wywodzących się z niekontrolowanej logiki rynków technologii, porządku geopolitycznego lub biologicznego uwarunkowania (...). W szerszej perspektywie historycznej, społeczeństwo może być rozumiane, na najbardziej podstawowym poziomie, jako zmieniający się wzór stosunków między naturą i kulturą, to rzeczywiście jesteśmy w nowej erze” – M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2007.

<sup>5</sup> F. Fukuyama, *Koniec człowieka. Konsekwencje rewolucji biotechnologicznej*, /tytuł oryginału: *Our Posthuman Future. Consequences of the Biotechnology Revolution*, przekład B. Pietrzyk, Wydawnictwo Znak, Kraków 2006.

<sup>6</sup> W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2004, s. 451.

osobistych, lub w odniesieniu do organizacji – misji i celów organizacyjnych. Wiedza bywa niekiedy rozumiana wąsko, jako wiedza naukowa lub techniczna (...)<sup>7</sup>. Jeszcze inaczej rozumienie wiedzy przedstawia Nico Stehr, który definiuje ją jako *zdolność do działania*, jako *potencjał do wprawiania czegoś w ruch*<sup>8</sup>. Ten sam autor uważa jednocześnie, iż zakres wiedzy, którą dysponuje ludzkość, podwaja się co pięć lat.



Rys. 1. Wirtualny świat edukacji społeczeństw wiedzy w nadchodzącej przyszłości

Źródło: A. Pieczywok, L. Wełyczko, *Profesjonalizm zawodowy nauczyciela akademickiego w kontekście realizacji procesu dydaktycznego*, WSOWL im. gen. T. Kościuszki, Wrocław 2008.

Niezależnie od tego, jak zdefiniujemy termin „wiedza”, wielu znawców tematu jest przekonanych, iż jest ona najwyższą wartością. Natomiast tych, co posiadają wiedzę, niektórzy autorzy nazywają *pracownikami wiedzy*. Według M. Morawskiego, „pracownik wiedzy jest określeniem nowego typu specjalisty. Odmienność nowego typu specjalisty polega w istocie na niewyobrażalnym wzroście jego niezależności, wynika-

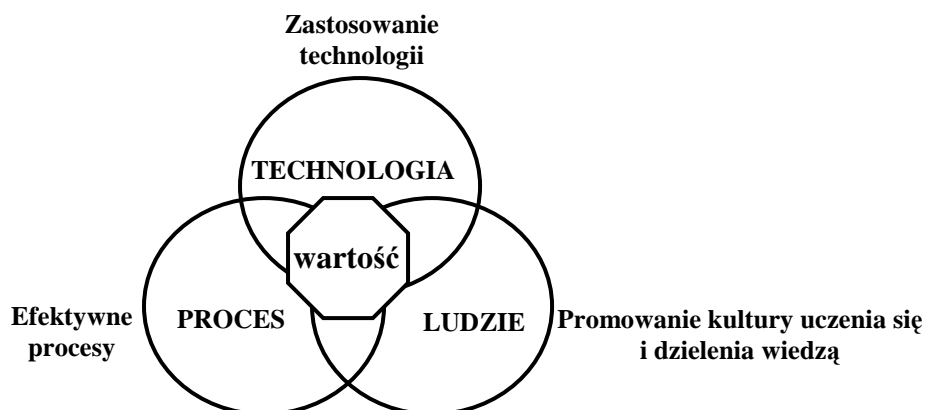
<sup>7</sup> A. K. Koźmiński i D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 256.

<sup>8</sup> N. Stehr, *A Word Made Of Knowledge (Świat zbudowany z wiedzy – tłumaczenie M. Gumiński)* [w:] „Society”, December 2001.

jącej z posiadania unikatowych, niepowtarzalnych kompetencji oraz biegłego posługiwania się technikami transferu informacji. Wyposażony w środki komunikacji i łączności oraz poszukiwane kompetencje może na dobrą sprawę żyć i pracować wszędzie. Czas i miejsce świadczenia pracy przestają mieć jakiegokolwiek znaczenie”<sup>9</sup>. Tenże sam autor opisując szczegółowo kompetencje pracownika wiedzy, wskazuje, iż jego głównym celem jest pozyskiwanie, tworzenie, uszlachetnianie i wykorzystywanie wiedzy i informacji. (...) <sup>10</sup>.

## 2. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

We współczesnym świecie powstała nowa koncepcja zarządzania – zarządzanie wiedzą. Wzrost znaczenia wiedzy stał się siłą napędową wszelkich zmian w gospodarce<sup>11</sup>. Strategię zarządzania wiedzą tworzą trzy zasadnicze filary: ludzie, technologie i procesy. Jak podaje B. Mierzejewska<sup>12</sup>, kluczowym zadaniem przy budowie systemu zarządzania wiedzą jest takie połączenie tych trzech jego wymiarów, które pozwoli osiągnąć jak największe efekty synergii. Realizacja strategii zarządzania wiedzą możliwa jest dopiero wtedy, gdy poszczególne jej elementy włączone zostaną w procesy biznesowe organizacji. Obrazuje to rysunek 2.



Rys. 2. Wymiary zarządzania wiedzą

Źródło: EIRMA, *The Management of Corporate Knowledge*, Paris, 1999 r.

Wiedza jest pojęciem stosunkowo szerokim, o czym informują znawcy problematyki. Zwracają oni uwagę na szczególny aspekt, a mianowicie, iż wiedza najczęściej jest łączona z informacją i danymi oraz możliwością ich logicznego związku i wykorzystywania. O ile *dane* mogą być określone jako „surowe”, niepoddane analizie liczby i fakty dotyczące zjawisk lub wydarzeń, o tyle *informacja*, drugi element (triady: dane-informacja-wiedza), opisuje zdarzenia lub zjawiska i stanowi zbiór danych. Zatem zarówno dane, jak i informacje stanowią budulec, w oparciu o który człowiek jest w stanie

<sup>9</sup> M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 44.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> Zob. B. Mierzejewska, *Czym (nie) jest zarządzanie wiedzą. Zarządzanie wiedzą to jedynie przejściowa moda w zarządzaniu?*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: [http://www.e-mentor.edu.pl/artyku\\_v2.php?numer=3&id=22](http://www.e-mentor.edu.pl/artyku_v2.php?numer=3&id=22)

<sup>12</sup> Tamże.

wygenerować dodatkową wartość<sup>13</sup>. Dane mogą być wzbogacone przez ich twórcę, na przykład poprzez analizę czy uporządkowanie. Natomiast wiedza tworzona jest przez informacje, kiedy dokonujemy ich porównania czy łączenia oraz kiedy stają się one podstawą decyzji i działań. Dopiero element interpretacji, umieszczenia w konkretnym kontekście i systemie wartości, dokonuje swoistego „awansu” do miana wiedzy. W przypadku wiedzy podkreśla się jej charakter *jakościowy*, natomiast dane i informacje mają wymiar *ilościowy* oraz *formalny*.

M. Żmuda, obok wymiaru jakościowego, do cech wiedzy zalicza<sup>14</sup>:

- dominację, oznaczającą nadrzędną rolę, jaką zajmuje wiedza w stosunku do wszelkich pozostałych zasobów;
- niewyczerpalność, przy czym jej wartość rośnie w miarę częstszego wykorzystywania;
- szybkie dezaktualizowanie się;
- wieloznaczność interpretacyjną;
- symultaniczność, oznaczającą, że może być wykorzystywana przez wiele osób w wielu miejscach równocześnie;
- nieliniowość, oznaczającą, że nawet niewielka jej ilość może powodować znaczne konsekwencje, a równocześnie duże jej ilości mogą być bezużyteczne;
- niemożność przechowywania.

Do procesów, które identyfikowane są z zarządzaniem wiedzą zalicza się najczęściej: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się i upowszechnianie wiedzy, wykorzystywanie wiedzy i zachowywanie wiedzy. Obrazuje to rysunek 3.

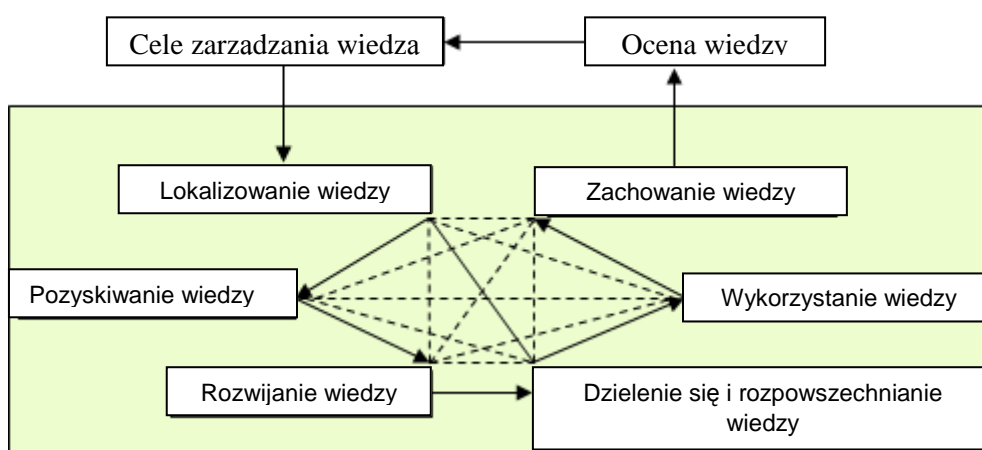
A. Jashapara<sup>15</sup>, podobnie jak wielu innych autorów, rozróżnia zarządzanie wiedzą, zarządzanie wiedzą osobistą oraz zarządzanie zasobami ludzkimi:

- zarządzanie wiedzą (knowledge management) to efektywny proces uczenia się związany z poszukiwaniem, eksploatowaniem i upowszechnianiem ludzkiej wiedzy (jawnej i ukrytej), wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawności organizacji;
- zarządzanie wiedzą osobistą (personal knowledge management) to metody zarządzana własnym kapitałem osobistym i jego rozwijania;
- zarządzanie zasobami ludzkimi (human resource management) to kompleksowa polityka kadrowa, zharmonizowana ze strategią przedsiębiorstwa.

<sup>13</sup> Por. M. Żmuda, *Czym jest zarządzanie wiedzą? - trochę teorii*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: [http://www.clem.pl/down/Files/kurs\\_zarz\\_wiedza/index1.html](http://www.clem.pl/down/Files/kurs_zarz_wiedza/index1.html).

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 388.



Rys. 3. Determinanty zarządzania wiedzą

Źródło: Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 46, Por. A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

Natomiast Marcin Staniewski<sup>16</sup>, nawiązując do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem oraz mając na uwadze ludzi, którymi należy zarządzać, podaje następujące definicje:

- zarządzanie wiedzą to koncepcja (strategicznego) zarządzania przedsiębiorstwem, akcentująca rolę kapitału ludzkiego (wiedzy i umiejętności) w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej;
- zarządzanie zasobami ludzkimi to koncepcja zarządzania w obrębie realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa, traktująca kapitał ludzki jako aktywa firmy i źródło konkurencyjności.

W. M. Grudniewski i Irena Hejduk uważają, iż „zarządzanie wiedzą pomimo, iż stało się koniecznością nie jest lekiem na wszystkie niedomagania współczesnych przedsiębiorstw i remedium na wszelkie dolegliwości. Jest ono bowiem jedynie doskonałym narzędziem usprawniającym procesy funkcjonowania przedsiębiorstw w coraz bardziej konkurencyjnym i migotliwym otoczeniu. W nauce o zarządzaniu Knowledge Management występuje jako nowy kierunek niepozostający jednakże w oderwaniu o teorii wcześniejszych”<sup>17</sup>.

Ponadto, wyżej wymienieni autorzy, przytaczają predykaty, które w sposób istotny opisują zarządzanie wiedzą. Według nich na zarządzanie wiedzą składają się<sup>18</sup>:

- sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji - Pricewaterhouse Coopers;

<sup>16</sup> M. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą* [w:] *Zarządzanie wiedzą*, pod red. D. Jemielniak i A. K. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 376.

<sup>17</sup> W. M. Grudniewski i I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: [http://www.e-mentor.edu.pl/artykuł\\_v2.php?numer=8&id=115](http://www.e-mentor.edu.pl/artykuł_v2.php?numer=8&id=115).

<sup>18</sup> Tamże.

- system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizie, wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną - Ernst & Young;
- proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji. Cały proces zarządzania wiedzą jest wspierany przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy - Arthur Andersen z Amerykańskim;
- systematyczna i zorganizowana próba wykorzystania wiedzy na efekty rynkowe – KPMG<sup>19</sup>.

W przytoczonych definicjach występuje pojęcie „kapitał ludzki”. W związku z tym, należy wskazać na jego relacje z wiedzą oraz z pojęciem „zarządzania wiedzą”.

W literaturze przedmiotu poprzez kapitał ludzki (human capital) rozumie się wartość wiedzy, umiejętności i zdolności umożliwiające ludziom wytwarzanie dóbr i usług<sup>20</sup>.

Biorąc pod uwagę sugestie B. Mikuły<sup>21</sup>, Marcin Komanda<sup>22</sup> w swoim artykule, w sposób klarowny, opisał kapitał ludzki. Uważa on, że można rozpatrywać go poprzez pryzmat trzech poziomów, tj.:

- zarządzania kapitałem intelektualnym indywidualnego człowieka (chodzi o doświadczenie i edukację pracownika, w konsekwencji prowadząc do zmiany metody realizacji takich działań, jak dobór pracownika, realizacja karier zawodowych, badania przydatności pracowników);
- zarządzania kapitałem ludzkim/kapitałem intelektualnym zespołu pracowniczego (chodzi o kształtowanie systemów pracy zespołowej, partycypacji, motywacji, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej oraz wszelkich relacji zachodzących między pracownikami);
- zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji (chodzi o stworzenie takiego systemu organizacyjnego, aby efekt synergii był rezultatem pracy każdego

<sup>19</sup> KPMG jest jedną z największych firm na świecie świadczących tzw. usługi profesjonalne (audyt, doradztwo podatkowe i doradztwo gospodarcze). KPMG zatrudnia 137 000 osób w globalnej sieci obejmującej 146 krajów; w tym ponad 1 200 osób w Polsce. Całkowite przychody KPMG w 2008 roku wyniosły \$22.7 mld (wzrost o 11.6% w stosunku do 2007 roku). KPMG należy do Wielkiej Czwórki firm audytorsko-doradczych, razem z PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young i Deloitte. nazwa KPMG wzięła się od pierwszych liter nazwisk partnerów czterech spółek, które połączyły się w KPMG. K oznacza Klynveld. Firma Klynveld Kraayenhof & Co. została założona przez Pieta Klynvelda w Amsterdamie w roku 1917. P jak Peat, pochodzi od firmy William Barclay Peat & Co., założonej przez Williama Barclaya Peata w Londynie w roku 1870. M od nazwiska Marwick. James Marwick założył firmę Marwick, Mitchell & Co. razem z Rogerem Mitchellem w Nowym Yorku w roku 1897. G bierze się od Goerdelera. Dr. Reinhard Goerdeler przez wiele lat zarządzał niemieckim Deutsche Treuhand-Gesellschaft (DTG) by później zostać prezesem KPMG – źródło: Wikipedia.

<sup>20</sup> A. Jashapara, Zarządzanie wiedzą, wyd. cyt., s. 381.

<sup>21</sup> B. Mikuła, *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, [w:] „Problemy Jakości”, 4/2002.

<sup>22</sup> M. Komanda, *Kapitał ludzki w organizacji opartej na zarządzaniu wiedzą*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/17/14.pdf>.



z zespołów, a następnie występował również w powiązaniach między grupami i z otoczeniem).

W kapitale intelektualnym, oprócz wiedzy, umiejętności i doświadczenia, szczególną rolę odgrywają kreatywność oraz innowacyjność. M. Bartnicki<sup>23</sup> utożsamia kapitał ludzki z:

- jasnością umysłu pracowników;
- częstością działań bez namysłu;
- z najlepszymi ludźmi w branży;
- możliwie jak najlepszym wykorzystaniem potencjału społecznego;
- wychodzeniem przez ludzi z nowymi pomysłami;
- dążeniem pracowników do wykonania pracy na najwyższym poziomie.

W kontekście poruszanych problemów dotyczących wiedzy, zachodzi pytanie: co to jest mądrość i jak się ma ona do wiedzy? Już P. F. Drucker napisał: „Mądrość i wiedza nie zamieszkują w książkach, programach komputerowych czy w Internecie. Tam są jedynie informacje. Mądrość i wiedza są zawsze ucieleśnione w człowieku, są zdobywane przez uczącą się osobę i przez nią wykorzystywane”<sup>24</sup>. Trudno się z tym stwierdzeniem nie zgodzić.

Próbując wskazać na zasadnicze różnice pomiędzy wiedzą a mądrością, należy stwierdzić, iż ta pierwsza stanowi gotowość do działania, a ta druga dotyczy trafności wyboru (wskazania) najlepszego skutecznego działania. Jednym słowem mądrość jest utożsamiana z podejmowaniem właściwych decyzji. O ile zorganizowane dane stanowią informacje, o tyle zorganizowane informacje stanowią wiedzę. Zorganizowane dziedziny wiedzy stanowią mądrość.

P. Majewski idąc powyższym tokiem myślenia, napisał: „Inteligentni ludzie otaczają się specjalistami, ludźmi mądrymi. Nie można wiedzieć wszystkiego. Domeną ludzi inteligentnych jest korzystanie z wiedzy ludzi mądrych. Taka jest różnica pomiędzy inteligencją a mądrością”<sup>25</sup>.

W kontekście przedstawionych problemów można zadać wiele pytań i dać oczywiście na nie odpowiedź, chociażby połowiczną. Najważniejsze z nich to: „Jakie będzie społeczeństwo przyszłości”? Jak daleko będzie postępować rozwój wiedzy, aby człowiek nie był „sztucznym i zaprogramowanym tworem”, opartym o sztuczną inteligencję? Czy zbliża się rychły koniec ery człowieka?, o którym wspomina Francis Fukuyama<sup>26</sup>. „Czy wiedza w rękach niepożądanych osób jest bezpieczna, w kontekście bezpieczeństwa współczesnego świata i zagrożeń cywilizacyjnych dla istnienia naszego globu”?

---

<sup>23</sup> M. Bartnicki, *Pomiar kapitału intelektualnego*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”. 2000, s. 11.

<sup>24</sup> Za: J. Morbitzer, *Świat wartości w Internecie*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: <http://www.wsp.kraków.pl/konspekt/18/wartości.html>.

<sup>25</sup> P. Majewski, *Różnica między ludźmi inteligentnymi i mądrymi*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: <http://www.cneb.pl/a/187.html>.

<sup>26</sup> Zob. F. Fukuyama, *Koniec człowieka...*, op. cit.

Wojciech Plizło<sup>27</sup> przewiduje następujące możliwe kierunki rozwoju społeczeństwa wiedzy, ujmując je w scenariusze:

- pierwszy scenariusz to rozwój tzw. społeczeństwa zdyscyplinowanego, które postrzegane jest jako społeczeństwo o silnym scentralizowanym rządzie, którego obywatele nie przejawiają chęci uczestniczenia w demokracji antycypacyjnej oraz gotowi są do ograniczenia „podstawowych praw obywatelskich”;
- drugi scenariusz to rozwój tzw. społeczeństwa wyczerpującej się demokracji, które charakteryzować będzie powolna przemiana w kierunku „społeczeństwa niezarządalnego”;
- trzeci scenariusz to tzw. społeczeństwo demokratycznej kontynuacji, które będzie konsekwencją nałożenia się nowej infrastruktury demokracji elektronicznej na starą demokrację przedstawicielską; w tej prognozie zakłada się, iż nowa technologia wykorzystywana będzie w większym stopniu w biznesie, a polityka zachowa w większym stopniu swój tradycyjny charakter; społeczeństwo będzie „mobilne przestrzennie i pionowo, zamożne, liberalne, zorientowane nadal na naukę o postęp technologiczny, stwarzanie szans indywidualnych i zwiększenie czasu wolnego”;
- społeczeństwo transformacyjne, charakteryzować ma nowa technologia, jako główna siła napędowa; rozwój technologiczny sprawi, iż społeczeństwo zostanie zindywidualizowane, a informacja stanie się towarem dostępnym dla wszystkich; społeczeństwo stawać się będzie w większym stopniu tolerancyjne, otwarte na nieakceptowane jeszcze dotąd style życia; kultura będzie rozbudzać potrzebę osiągnięć, patrzenia w przyszłość bez oglądania się na to, co dzieliło społeczeństwa w niedalekiej przeszłości.

W związku ze wzrostem znaczenia wiedzy, jako „towaru o najwyższej wartości”, społeczeństwo przyszłości zostanie na tyle zróżnicowane, iż ludzie będą się dzielić na biednych – tych, którzy są bezrobotni i bogatych, mających prace i pieniądze.

Edukacja nabierze szczególnego znaczenia. Jest i nadal będzie kluczem do pozyskiwania wiedzy. Należy sądzić, iż ludzie, którzy będą potrafili wykorzystać wiedzę w odpowiednim kierunku, w ciągu całego życia będą ludźmi mądrymi. Małgorzata Lipień<sup>28</sup> dość przekonująco, na podstawie opisanego przez Baltesa, Glücka i Kunzmann, tzw. Berlińskiego Paradygmatu, wskazuje na trzy grupy czynników, które mają wpływ na rozwój mądrości. Są to:

- doświadczalne okoliczności sprzyjające rozwojowi mądrości, takie jak wiek, wykształcenie, rodzicielstwo, zawody wymagające potwierdzania inteligencji

<sup>27</sup> W. Plizło, *Współczesne społeczeństwo – w kierunku społeczeństwa opartego na wiedzy*, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: [http://kpaim.sggw.waw.pl/files/oeconomia/4\\_\(2\)\\_2005/Pizlo.pdf](http://kpaim.sggw.waw.pl/files/oeconomia/4_(2)_2005/Pizlo.pdf).

<sup>28</sup> M. Lipień, *Sztuka mądrości*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: <http://psychodnia.pl/pl/zabiegowy/inprogress/sztuka.html> /na podstawie P. B. Baltes, J. Glück, U. Kuntzmann; *Mądrość. Jej struktura i funkcja w kierowaniu pomysłnym rozwojem w okresie całego życia*. [w:] *Psychologia pozytywna* pod red. Czaplinski J., *Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN; Warszawa 2004.

społeczno-emocjonalnej; znajomość takich dzieł literackich, jak powieści autobiograficzne oraz rozumienie okresów literackich różnych od bieżącego;

- czynniki związane ze znawstwem, takie jak doświadczenie życiowe, terminowanie u „mistrza”, możliwość uzyskania porady w kwestiach problemów życiowych oraz czynniki motywacyjne, np. dążenie do doskonałości czy ogólne zainteresowanie różnymi aspektami życia;
- czynniki związane z osobą, a więc podstawowe procesy poznawcze, kreatywność, różne aspekty inteligencji, elastyczne style poznawcze oraz niektóre predyspozycje osobowościowe, np. siła ego lub poziom otwartości na doświadczenie.

Powyżej zasygnalizowano znaczenie wiedzy oraz zarządzania wiedzą, które mają obecnie wielkie znaczenie dla rozwoju współczesnego świata. Nie wspomniano natomiast jeszcze o jakości samej wiedzy, która rozrasta się do niebotycznych rozmiarów. Natomiast często zacierające się różnice i bariery pomiędzy poszczególnymi dziedzinami (interdyscyplinami) wiedzy nakazują spojrzeć na te same fakty wielokierunkowo, wieloaspektowo czy wielopłaszczyznowo. Dziś wiadomo, że, o czym napisał A. Toffler, wiedzę cechują<sup>29</sup>:

- dominacja - wiedza zajmuje priorytetowe miejsce pośród pozostałych zasobów, tym samym ma strategiczne (kluczowe) znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa;
- niewyczerpalność - (wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się, gdy jest przekazywana, w dodatku rozwijana);
- symultaniczność - (wiedza może być wykorzystywana przez wiele osób w tym samym czasie oraz w wielu miejscach jednocześnie);
- nieliniowość - istnieje brak jakichkolwiek korelacji pomiędzy wielkością zasobów wiedzy, a wynikającymi korzyściami z tego faktu, tj. wcale duże zasoby wiedzy nie decydują bezpośrednio o przewadze konkurencyjności i nie gwarantują jednocześnie dominacji nad przedsiębiorstwem dysponującym ograniczoną wiedzą, ale w praktyce taką przewagę uzyskują.

### 3. WPŁYW TECHNOLOGII INFORMATYCZNYCH NA ROZWÓJ WIEDZY

Jakub M. Tomczak<sup>30</sup> wskazuje na nowe technologie informacyjne oraz nanotechnologię, które w najbliższej przyszłości zdominują społeczeństwo informacyjne (wiedzy). Tomczak antycypuje o wiele większe znaczenie nauk informacyjnych (nauki o komputerach, inżynierii informacji, automatyki, robotyki i telekomunikacji), a postępujący proces informatyzacji życia wręcz przeciwnie, może być także znaczącym utrudnieniem dla magazynowania i przechowywania niebotycznych rozmiarów bazy danych. Z drugiej strony ulepszenie wyszukiwania informacji zdominować mogą tzw. techniki agentowe sieci semantycznych, tzw. „inteligentne systemy informatyczne”. Nastąpi

---

<sup>29</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, wyd. cyt.

<sup>30</sup> J. M. Tomczak, *Spółeczeństwo informacyjne w przyszłości – nanotechnologię i technologie informacyjne*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: [http://www.pgu.poznan.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=982&Temid=127](http://www.pgu.poznan.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=982&Temid=127).

usprawnienie pracy interfejsu człowiek-maszyna. Zwiększy się bezpieczeństwo w sieci (metody wykrywania zagrożeń i reagowania na nie, weryfikacja prawdziwości informacji, weryfikacja tożsamości). Nowoczesne architektury sieci komputerowych oraz nowe metody automatyzowania systemów wytwarzania – to nieprawdopodobny postęp. Zmieniają się formy pracy w społeczeństwie informacyjnym (wiedzy). Pojawiają się nowe profile zawodowe, tj. twórcy zasobów (kreatoriusze), projektanci systemów gromadzenia danych i wymiany informacji (agregariusze) oraz zarządcy informacji i kompetencji (komunikariusze)<sup>31</sup>. Drugą, niemniej ważną technologią, która może zmienić organizację społeczeństwa w nadchodzącej przyszłości, jest nanotechnologia<sup>32</sup>. Nanotechnologia umożliwia tworzenie nowych narzędzi do przeprowadzania badań i pomiarów. Należy zwrócić uwagę, iż nanotechnologia jest okazją do utrzymania stałego poziomu rozwijania się nauki i przemysłu. Prowadzone są liczne badania nad nowymi przedmiotami użytku publicznego np. „digital paper” – mały komputer do wyświetlania tekstów, niebrudzące się ubrania, bezpieczniejsze olejki do opalania – z wykorzystaniem dwutlenku tytanu i tlenku cynku i przemysłowego np. trwalsze włókna, wydajniejsze baterie, paliwa, nowe kompozyty, bardziej wytrzymałe narzędzia, bezpieczniejsze ubrania. Co więcej wiele zastosowań nanotechnologia znajduje w medycynie (np. transportowanie leków, wykrywanie i przeciwdziałanie komórkom rakowym, wspomaganie w odczytach rentgenowskich) oraz innych dziedzinach (np. „battle-suit” – projekt prowadzony na Massachusetts Institute of Technology dla armii Stanów Zjednoczonych, mający na celu stworzenie bardziej wytrzymałego, mierzącego stan zdrowia i określającego położenie żołnierza uniformu wojskowego, zwiększenie mocy obliczeniowej komputerów)<sup>33</sup>.

Futurologzy przewidują, iż coraz częściej praca, w wyniku automatyzacji robót, będzie wykonywana przez roboty. Obecnie najwięcej tego typu robotów jest w Japonii, np. w cichych fabrykach, gdzie produkuje się setki samochodów na godzinę<sup>34</sup>. Zautomatyzowana całkowicie produkcja sprowadza rolę człowieka do nadzorowania i podejmowania decyzji w sytuacjach awaryjnych, w fabryce pracuje zaledwie kilku ludzi, a ich praca jest coraz bezpieczna. Należy liczyć się, iż w coraz większej ilości fabryk, liczonych w setkach tysięcy na całym świecie, proces zastępowania pracy ludzkiej maszynami jest i nadal będzie postępować. Z prostej przyczyny, jak podaje wyżej wymieniony autor, bo maszyny nie żądają urlopu, nie chorują, nie strajkują, nie potrzebują odpoczynku, pracują całą dobę i wykonują swoje prace dokładniej niż ludzie. Dość znamienne i wymowne w swojej formie zdanie oddaje antycypowaną przyszłość w zakresie pracy umysłowej<sup>35</sup>:

*„Naukowcy mówią, że dawniej budowaliśmy maszyny wspomagające prace ludzkich mięśni, dzisiaj tworzymy maszyny wspomagające prace naszych umysłów”.*

<sup>31</sup> Za: J. M. Tomczak, Tamże.

<sup>32</sup> Nanotechnologia – to ogólna nazwa całego zestawu technik i sposobów tworzenia rozmaitych struktur o rozmiarach nanometrycznych (od 0,1 do 100 nanometrów), czyli na poziomie pojedynczych atomów i cząsteczek – Wikipedia.

<sup>33</sup> J. M. Tomczak, op. cit.

<sup>34</sup> Za: M. Florkowski, Praca: *W przyszłości czeka nas szok!*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: <http://biznes.interia.pl/news/praca-w-przyszłości-czeka-nas-szok,1423864>.

<sup>35</sup> Tamże.

Można się tylko domyślić, jakie mogą być konsekwencje eliminowania człowieka z pracy umysłowej i zastąpienie go tzw. sztuczną inteligencją. Wizja przyszłości wydaje się przerażająca. Dla ludzi oznacza to brak stałego zatrudnienia, a co za tym idzie – dochodów. Będą głównie zatrudniani na kontrakty – zmiana charakteru pracy. Wobec tego wiedza, poparta umiejętnościami i doświadczeniem, nabierze szczególnego znaczenia. Unikatowe zawody (umiejętności) będą w cenie. *„Przemysł będzie wykorzystywać mózgi, a nie mięśnie. Postęp techniczny sprawi, że największa bariera w osiągnięciu określonych celów będzie ustawiona nie w technicznych możliwościach realizowania zaplanowanych zadań, ale w głowach ludzi. Dlatego wzrośnie rola różnego rodzaju szkoleń, usług i specjalistycznych kompetencji<sup>36</sup>”*.

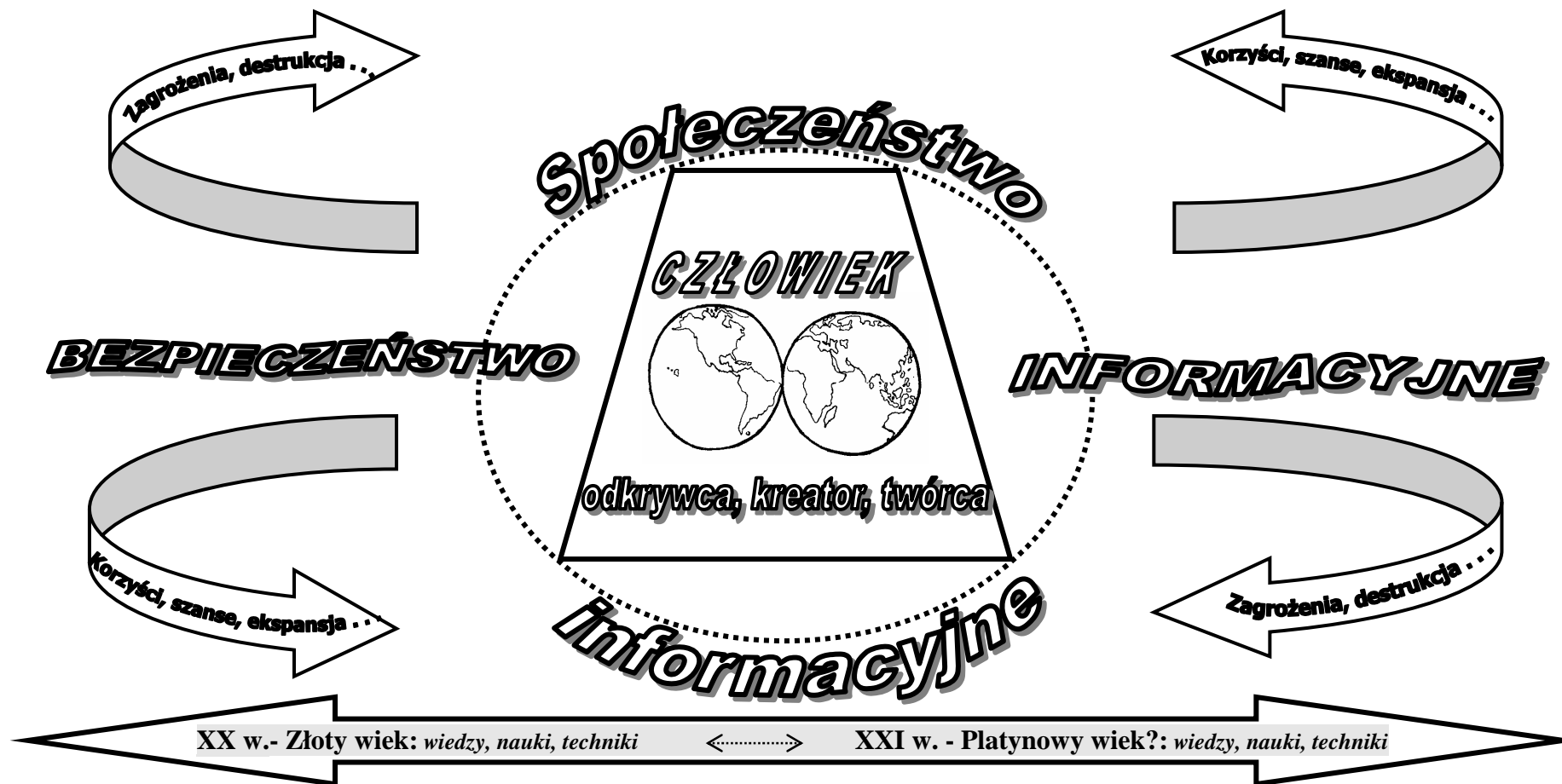
#### **4. WPŁYW GOSPODAROWANIA ZASOBAMI WIEDZY NA BEZPIECZEŃSTWO WSPÓŁCZESNEGO SPOŁECZEŃSTWA**

Bezpieczne gospodarowanie wiedzą związane jest z celowym, mądrym oraz efektywnym, przynoszącym zarazem oczekiwane skutki w rozwoju ludzkości oraz postępu cywilizacyjnego dla społeczeństw współczesnego świata.

Można, a nawet należy rozpatrywać wykorzystywanie wiedzy (informacji) - zarówno w jej aspekcie progresywnym, jak i regresywnym. Obrazują to rysunki 4 i 5.

---

<sup>36</sup> Tamże.



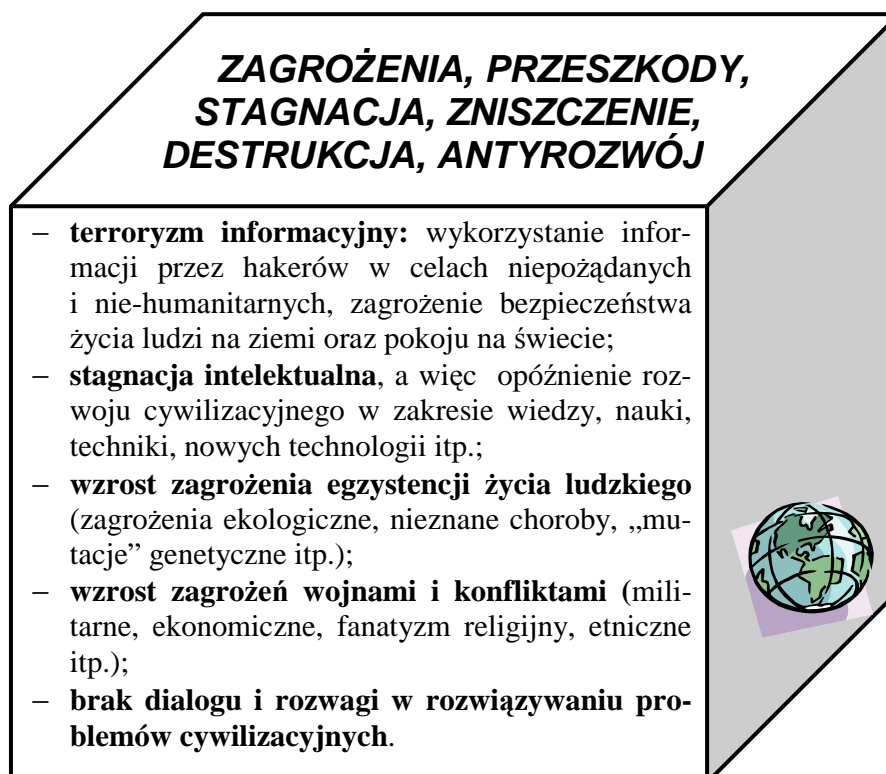
Rys. 4. Człowiek w świecie globalizacji informacji

Źródło: L. Wełyczko, Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej. Poradnik dla Wojskowych i Cywilnych Nauczycieli Akademickich, WSOWLąd., Wrocław 2003.

- aspekt progresywny informacji:



- aspekt regresyjny informacji:



Rys. 5. Informacja i jej aspekty: progresywny i regresyjny

Źródło: L. Wełyczko, *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej. Poradnik dla Wojskowych i Cywilnych Nauczycieli Akademickich*, WSOWLąd., Wrocław 2003.

## ZAKOŃCZENIE

Pomimo różnych wizji, jakie są kreowane przez znawców problemu, śmiało można zacytować słowa jednego z najwybitniejszych nie tylko socjologów, ale i futurologów współczesnego świata – A. Tofflera<sup>37</sup>:

„W NADCHODZĄCEJ PRZYSZŁOŚCI LUDZKA INTELIGENCJA, WYOBRAŹNIA I INTUICJA BĘDĄ NADAL ODGRYWAĆ O WIELE WIĘKSZĄ ROLE, NIŻ MASZYNA”.

Należy pamiętać także, że los współczesnego świata zależy od ludzi mądrych, tych, którzy nie tylko bazują w swej skuteczności zadaniowej na wiedzy, ale potrafią podejmować mądre, racjonalne, a co ważniejsze najlepsze i trafne decyzje we wszelkich dziedzinach (sferach) ludzkiej działalności.

## LITERATURA

1. Bartnicki M., *Pomiar kapitału intelektualnego*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, Warszawa 2000.
2. Castells M., *Społeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2007.
3. Florkowski M., *Praca: W przyszłości czeka nas szok!*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: <http://biznes.interia.pl/news/praca-w-przyszłości-czeka-nas-zok,1423864>.
4. Fukuyama F., *Koniec człowieka. Konsekwencje rewolucji biotechnologicznej*, tytuł oryginału: *Our Posthuman Future. Consequences of the Biotechnology Revolution*, przekład Pietrzyk B., Wydawnictwo Znak, Kraków 2006.
5. Grudniewski W. M. i Hejduk Irena, *Zarządzanie wiedza w organizacjach*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: [http://www.e-mentor.edu.pl/artukul\\_v2.php?numer=8&id=115](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=8&id=115).
6. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
7. Koźmiński A. K. i Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
8. Lipień M., *Sztuka mądrości*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: <http://psychodnia.pl/pl/zabiegowy/inprogress/sztuka.html>.
9. Majewski P., *Różnica między ludźmi inteligentnymi i mądrymi*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: <http://www.cneb.pl/a/187.html>.
10. Mikuła B., *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, [w:] „*Problemy jakości*”, 4/2002.
11. Mierzejewska B., *Czym (nie) jest zarządzanie wiedzą. Zarządzanie wiedzą to jedynie przejściowa moda w zarządzaniu?*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: [http://www.ementor.edu.pl/artukul\\_v2.php?numer=3&id=22](http://www.ementor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=3&id=22).
12. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

---

<sup>37</sup> A. Tofflera, *Trzecia fala*, op. cit.



13. Morbitzer J., *Świat wartości w Internecie*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: <http://www.wsp.kraków.pl/konspekt/18/wartości.html>.
14. Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2004.
15. Pieczywok A., Wełyczko L., *Profesjonalizm zawodowy nauczyciela akademickiego w kontekście realizacji procesu dydaktycznego*, WSOWL im. gen. T. Kościuszki, Wrocław 2008.
16. Plizło W., *Współczesne społeczeństwo – w kierunku społeczeństwa opartego na wiedzy*, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: [http://kpaim.sggw.waw.pl/files/oeconomia/4\\_\(2\)\\_2005/Pizlo.pdf](http://kpaim.sggw.waw.pl/files/oeconomia/4_(2)_2005/Pizlo.pdf).
17. *Spółeczeństwo informacyjne* pod red. J. Paplińskiej-Kacperk, PWN SA, Warszawa 2008.
18. Staniewski M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą* [w:] *Zarządzanie wiedzą*, pod red. D. Jemielniaka i A. K. Koźmińskiego, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
19. Stehr N., *A Word Made Of Knowledge (Świat zbudowany z wiedzy – tłumaczenie M. Gumiński)* [w:] „Society”, December 2001.
20. Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.
21. Tomczak J. M., *Spółeczeństwo informacyjne w przyszłości – nanotechnologia i technologie informacyjne*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: [http://www.pgu.poznan.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=982&Temid=127](http://www.pgu.poznan.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=982&Temid=127).
22. Wełyczko L., *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej. Poradnik dla Wojskowych i Cywilnych Nauczycieli Akademickich*, WSOWLąd., Wrocław 2003.
23. Żmuda M., *Czym jest zarządzanie wiedzą? - trochę teorii*, [online]. [dostęp: 2009]. Dostępny w Internecie: [http://www.clem.pl/down/Files/kurs\\_zarz\\_wiedza/index1.html](http://www.clem.pl/down/Files/kurs_zarz_wiedza/index1.html).

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT AS KEY DETERMINANT OF 21<sup>ST</sup> CENTURY SOCIETY**

### **Summary**

*The article shows the significance of knowledge as a natural asset nowadays and, more importantly, in the near future. Owing to its abundance as well as infinite resources, it is required that knowledge is managed in a wise and efficient fashion and used by competent and wise people. Knowledge has constituted the basis for the creation of the so-called information society, the expansion of which is more and more difficult to predict. It is known for a fact, however, that knowledge that has been made good use of may ensure phenomenal civilization development of the contemporary world.*

*There are also specific threats related to this issue which may result in substituting automatic machines for human work and eventually diminishing the role a human being plays*

*in specified areas of human activity. How likely is it to happen? This we cannot foretell. This fact notwithstanding, futurological deliberations invariably offer some amount of probability.*

*There is an increased risk that knowledge will be misused by the people indifferent to the future of humankind. This aspect is also mentioned by the authors of the article.*

**Key words:** *knowledge management, knowledge, information society, multimedia, threat*

*Artykuł recenzował: dr hab. Ryszard KAŁUŻNY, prof. nadzw. DSW*