Big Tech jako quasi-instytucja: od cyfrowych oligarchów do europejskiego konstytucjonalizmu platform i AI

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje ewolucję gigantów technologicznych z roli zwykłych dostawców usług do pozycji quasi-instytucji i 'strażników bram' (gatekeeperów). Autor wskazuje, że tradycyjne modele monopolu są niewystarczające do opisu gospodarki platformowej, gdzie kluczowe stają się efekty sieciowe oraz wysokie koszty zmiany dostawcy (switching costs), prowadzące do zjawiska lock-in. Tekst podkreśla przejście od konkurencji produktowej do władzy infrastrukturalnej, w której Big Techy projektują reguły widzialności i uczestnictwa na rynku. W odpowiedzi na te procesy przywołano europejskie regulacje Digital Markets Act (DMA) oraz Digital Services Act (DSA), które mają na celu przywrócenie sprawiedliwości rynkowej i ograniczenie arbitralnej władzy selekcyjnej największych graczy cyfrowych.

The article analyzes the evolution of tech giants from the role of ordinary service providers to the position of quasi-institutions and 'gatekeepers'. The author indicates that traditional monopoly models are insufficient to describe the platform economy, where network effects and high switching costs become key, leading to the lock-in phenomenon. The text emphasizes the transition from product competition to infrastructural power, in which Big Tech companies design the rules of visibility and market participation. In response to these processes, European regulations such as the Digital Markets Act (DMA) and the Digital Services Act (DSA) are cited, aiming to restore market fairness and limit the arbitrary selective power of the largest digital players.

Artykuł analizuje ewolucję gigantów technologicznych z roli zwykłych uczestników rynku do statusu hybrydowych operatorów infrastrukturalnych, którzy pełnią funkcje

quasi-instytucji. Autor polemizuje z radykalną tezą Giuliano da Empoli o nieuchronnym podporządkowaniu państwa autorytarnemu charakterowi AI i cyfrowym oligarchom. Zamiast wizji totalnej dominacji, tekst proponuje spojrzenie na Big Tech jako na podmioty dysponujące władzą infrastrukturalną (kontrolą nad węzłami sieci), która choć ogromna, nie jest absolutna. Główna teza zakłada, że prywatne prawodawstwo platform i algorytmiczna architektura wyboru mogą być skutecznie ograniczane poprzez europejski model cyfrowego konstytucjonalizmu. Instrumenty takie jak DMA, DSA oraz AI Act przesuwają punkt ciężkości z odpowiedzialności za pojedyncze treści na nadzór nad architekturą ryzyka systemowego. W ten sposób walka o cyfrową suwerenność przenosi się z poziomu prostych zakazów na poziom policentrycznego nadzoru, w którym interoperacyjność i transparentność efektów stają się gwarantami realnej autonomii użytkownika w starciu z technologicznym 'Zamkiem'.

SŁOWA KLUCZOWE

Big Tech | quasi-instytucja | gatekeeper | Digital Markets Act | Digital Services Act | architektura wyboru | private ordering | efekt sieciowy | switching costs | władza infrastrukturalna | systemy rekomendacyjne | interoperacyjność | ryzyko systemowe | nadzór algorytmiczny | konstytucjonalizm platform

Big Tech jako hybrydowy operator infrastruktury

Big Tech jako quasi-instytucja. Gatekeeper, infrastruktura, prywatne prawodawstwo i konstytucjonalizacja platform

W pewnym momencie rozwoju gospodarki cyfrowej pytanie o to, czy wielka firma technologiczna posiada nadmierny udział w rynku, przestaje wystarczać. Choć skala rynkowa pozostaje istotna — wpływając na konkurencję, ceny, innowacyjność i bariery wejścia dla nowych podmiotów — nie opisuje ona już całości zjawiska. Google, Meta, Apple, Amazon, Microsoft, ByteDance czy giganci infrastruktury chmurowej nie są jedynie producentami konkurującymi o konsumenta w sposób typowy dla rynku samochodów, odzieży czy żywności. W zależności od konfiguracji stają się oni jednocześnie twórcami infrastruktury, operatorami rynku, właścicielami reguł uczestnictwa i arbitrami sporów, a także projektantami systemów rekomendacyjnych, dostawcami tożsamości

cyfrowej, administratorami standardów technicznych oraz strażnikami dostępu do ogromnych zbiorowości użytkowników.

Giuliano da Empoli opisuje tę zmianę językiem "cyfrowych oligarchów" i kafkowskiego "Zamku", w którym człowiek styka się z bezosobową instancją zdolną oddziaływać na jego życie bez czytelnego adresata odpowiedzialności. W książce diagnoza ta prowadzi do radykalnego wniosku o niemal pełnym podporządkowaniu państwa prywatnej technologii. Z naukowego punktu widzenia bardziej produktywne jest jednak pytanie precyzyjniejsze: co dzieje się z porządkiem instytucjonalnym, gdy prywatna firma przestaje jedynie działać w ramach rynku, a zaczyna współtworzyć sam rynek, reguły widzialności oraz techniczne warunki uczestnictwa innych aktorów? Pierwszą warstwę odpowiedzi dostarcza ekonomia przemysłowa.

Klasyczna teoria monopolu koncentrowała się na zdolności przedsiębiorstwa do ograniczania podaży i windowania cen ponad koszt krańcowy. W gospodarce platformowej model ten bywa niewystarczający, gdyż część usług oferowana jest użytkownikom za cenę pieniężną równą zeru. Nie oznacza to jednak, że usługa jest ekonomicznie bezpłatna. Użytkownik „płaci” uwagą, danymi, akceptacją reklam, kosztami zmiany dostawcy lub uzależnieniem innych usług od infrastruktury platformy. Co więcej, platforma często funkcjonuje jako rynek wielostronny: musi równocześnie przyciągać użytkowników, reklamodawców, twórców treści, deweloperów aplikacji oraz sprzedawców.

Jean-Charles Rochet i Jean Tirole wykazali, że w takich strukturach niska cena po jednej stronie rynku jest możliwa właśnie dlatego, że wartość ekonomiczna jest odzyskiwana po stronie drugiej. Ocena siły rynkowej wymaga zatem analizy całej architektury wzajemnych subsydiów i efektów sieciowych. Efekt sieciowy sprawia, że wartość usługi rośnie wraz z liczbą osób z niej korzystających: użytkownik telefonu szuka aplikacji popularnych wśród innych; sprzedawca chce być tam, gdzie są klienci; twórca publikuje tam, gdzie jest publiczność, a reklamodawca kupuje uwagę w miejscu o największym zasięgu.

W ten sposób wczesny sukces staje się samowzmacniający. Brian Arthur opisywał podobne mechanizmy poprzez rosnące przychody i zależność od ścieżki (path dependence). Rynek przestaje przypominać zawody, w których każdy uczestnik startuje z podobnego punktu. Konkurent platformy musi zaoferować nie tylko lepszy produkt, lecz pokonać istniejącą sieć użytkowników, kompatybilność, zgromadzone dane, przyzwyczajenia i integracje. Kluczowe stają się tu tzw. switching costs. Choć człowiek formalnie zachowuje możliwość zmiany usługi, realny koszt przejścia może obejmować utratę historii, kontaktów, zakupionych aplikacji, plików, ustawień oraz biegłości w obsłudze interfejsu i interoperacyjności z innymi produktami. W takim środowisku wolność wyboru nie znika, lecz staje się stopniowalna. Ekonomista stwierdziłby, że użytkownik jest

częściowo "locked in", podczas gdy socjolog zauważyłby, że technologia stała się elementem nawyku społecznego.

Gatekeeper jako quasi-prawodawca i architekt wyboru

Im silniejsze są oba te mechanizmy, tym bardziej formalna konkurencja oddala się od konkurencji efektywnej. To właśnie dlatego europejski Digital Markets Act nie posługuje się wyłącznie tradycyjnym językiem monopolu, lecz kategorią gatekeepera. DMA definiuje go jako przedsiębiorstwo świadczące podstawowe usługi platformowe i nakłada na wyznaczone podmioty szczególne obowiązki, mające chronić contestability i fairness rynków cyfrowych. Obecnie Komisja Europejska wskazuje siedmiu takich gatekeeperów – Alphabet, Amazon, Apple, Booking, ByteDance, Meta i Microsoft – oraz 23 podstawowe usługi platformowe.

Już sama terminologia jest znamienna: prawo nie pyta wyłącznie o to, czy przedsiębiorstwo sprzedaje zbyt drogo. Pyta, czy stoi przy bramie, przez którą inni muszą przechodzić, aby dotrzeć do rynku albo użytkownika. Gatekeeping jest formą władzy selekcyjnej. Strażnik bramy nie musi zakazywać konkurencji; wystarczy, że ustala warunki jej dostępu. Sklep z aplikacjami określa techniczne i ekonomiczne zasady dystrybucji oprogramowania, wyszukiwarka porządkuje wyniki, a system operacyjny ustala domyślne usługi i poziomy dostępu do funkcji urządzenia.

Marketplace może jednocześnie sprzedawać własne produkty i decydować, jak widoczni będą konkurencyjni sprzedawcy. Platforma reklamowa z kolei pośredniczy między reklamodawcą, wydawcą a konsumentem, kontrolując dane służące optymalizacji przekazu. Na każdym z tych poziomów przedsiębiorstwo występuje zarazem jako uczestnik i regulator środowiska. DMA próbuje odpowiedzieć właśnie na problem tego podwójnego statusu. Zakazuje m.in. określonych form łączenia danych bez wyraźnego wyboru użytkownika, ogranicza utrudnianie sprzedawcom kierowania klientów do innych kanałów, reguluje dostęp do niektórych danych oraz zakazuje praktyk podważających realne wykonywanie obowiązków. Akt wyraźnie zabrania również obchodzenia tych wymogów poprzez rozwiązania techniczne, handlowe czy projekt interfejsu, wskazując na problem manipulowania autonomią użytkownika poprzez architekturę wyboru.

Prawo konkurencji zaczyna więc spotykać się z psychologią behawioralną i human-computer interaction: rynek może być zamknięty nie tylko przez kontrakt, lecz także przez projekt interfejsu. Richard Thaler i Cass Sunstein pokazali, że sposób przedstawienia wyboru bezpośrednio wpływa na zachowanie. Choice architecture nie odbiera człowiekowi formalnej autonomii, ale kształtuje prawdopodobieństwo podjęcia konkretnych decyzji.

W cyfrowym środowisku projektant może przeprowadzać eksperymenty na ogromnych populacjach i optymalizować interfejs w czasie rzeczywistym. Mechanizm "nudge" zostaje tu przeskalowany z drobnej ingerencji behawioralnej do stałej architektury wyboru. W takim układzie prawo konkurencji nie może poprzestać na pytaniu, czy alternatywa istnieje; musi pytać również, czy została przedstawiona użytkownikowi w sposób, który pozwala realnie z niej skorzystać.

Zbliżamy się tym samym do koncepcji private ordering. Znaczna część życia gospodarczego od dawna nie jest regulowana wyłącznie przez państwowe ustawy. Firmy, giełdy czy organizacje standaryzacyjne tworzą prywatne reguły, które obowiązują uczestników dobrowolnie wchodzących w relację. Platformy cyfrowe radykalnie zwiększyły jednak skalę tego prywatnego prawodawstwa. Regulamin usługi może obowiązywać setki milionów ludzi i zostać jednostronnie zmieniony, a jego wykonanie następuje automatycznie i natychmiast. Larry Lessig sformułował słynne "code is law", zwracając uwagę, że kod komputerowy może regulować zachowanie równie skutecznie jak norma prawna.

W pewnych sytuacjach – nawet skuteczniej. Prawo mówi użytkownikowi, że czegoś nie wolno; kod natomiast sprawia, że wykonanie zabronionej czynności jest technicznie niemożliwe. Z drugiej strony kod może ograniczać zachowania, których państwo nigdy nie zakazało. Wtedy projektant systemu staje się quasi-prawodawcą w sensie funkcjonalnym, choć nie posiada demokratycznego mandatu ustawodawcy. Należy zachować tu precyzję.

Big Tech jako quasi-instytucja wymagająca legitymizacji proceduralnej

Regulamin platformy nie jest konstytucją, firma nie jest państwem, a zawieszenie konta nie jest pozbawieniem wolności. Prywatna i publiczna władza przymusu różnią się jakościowo: państwo posiada monopol na legalną przemoc fizyczną, opodatkowuje obywatela i może ingerować w jego wolność niezależnie od zgody umownej, podczas gdy firma formalnie działa w relacji prywatnoprawnej. Jednocześnie społeczna doniosłość niektórych decyzji korporacyjnych bywa ogromna. Usunięcie przedsiębiorcy z dominującego marketplace'u, twórcy z głównej platformy dystrybucji czy aplikacji ze sklepu może drastycznie wpłynąć na jego dochody, widzialność i zdolność dotarcia do odbiorców.

Właśnie to uzasadnia pojęcie quasi-instytucji. Nie oznacza ono, że korporacja staje się państwem, lecz że pełni funkcje tradycyjnie kojarzone z instytucjami: ustanawia reguły, klasyfikuje uczestników, rozdziela zasoby uwagi, rozstrzyga naruszenia, nakłada sankcje, prowadzi procedury

odwoławcze i tworzy standardy działania dla innych podmiotów. Im bardziej niezbędna staje się kontrolowana przez nią infrastruktura, tym większe znaczenie zyskują proceduralne właściwości tych funkcji. Lon Fuller pisał o wewnętrznej moralności prawa: normy powinny być między innymi jasne, publiczne, względnie stabilne i możliwe do wykonania. Podobne kryteria można zastosować do prywatnego governance.

Użytkownik powinien wiedzieć, dlaczego jego treść została ograniczona, jaka norma została zastosowana i czy może się odwołać. Platforma dysponująca dużą władzą nad uczestnikami napotyka zatem problem proceduralnej legitymizacji podobny do wyzwań administracji publicznej, choć osadzony w innym reżimie prawnym. Tom Tyler wykazał, że akceptacja decyzji zależy nie tylko od samego wyniku, lecz przede wszystkim od poczucia rzetelności procedury. Człowiek częściej zaakceptuje nawet niekorzystny rezultat, jeśli mógł przedstawić argumenty, zna podstawę rozstrzygnięcia i uważa arbitra za bezstronnego. W skali platformowej procedura moderacyjna staje się więc elementem legitymizacji prywatnej władzy. Automatyczne odwołanie, które kończy się automatyczną odpowiedzią, może formalnie istnieć, a jednocześnie nie spełniać społecznej funkcji wysłuchania. Kafkaowski "Zamek" staje się w tym miejscu użyteczną metaforą, ale nie dlatego, że technologia jest autorytarna ze swojej natury. Kafka opisuje doświadczenie człowieka wobec systemu, którego reguły istnieją, lecz którego nie można uchwycić jako odpowiedzialnego podmiotu. Człowiek nie wie, kto faktycznie decyduje, do kogo się zwrócić ani która informacja jest rozstrzygająca.

W systemie algorytmicznym podobny efekt powstaje wtedy, gdy decyzję generuje łańcuch złożony z modelu, procedury, polityki treści, automatycznego filtra, moderatora zewnętrznego i wewnętrznej polityki ryzyka. Każdy element odpowiada jedynie za fragment, przez co dla użytkownika rezultat jawi się jako bezosobowy. Teoria organizacji określałaby to jako diffusion of responsibility. Gdy w jednej decyzji uczestniczy wiele osób i systemów, nikt nie odczuwa pełnej odpowiedzialności za całość. Hannah Arendt analizowała inny, historycznie nieporównywalny wymiar biurokratycznego rozproszenia odpowiedzialności, jednak ogólna lekcja instytucjonalna pozostaje aktualna: złożony system może wykonywać działania, których żaden pojedynczy uczestnik nie postrzega jako własnej decyzji. Automatyzacja wzmacnia ten problem, przenosząc część sprawczości do modelu statystycznego. Da Empoli przesadza natomiast, wywodząc z tej obserwacji tezę, że AI czy algorytmiczna władza pozostają zasadniczo poza regulacją.

Od odpowiedzialności za treści do nadzoru nad architekturą ryzyka

W Unii Europejskiej sytuacja prawna we wrześniu 2026 roku wygląda już wyraźnie inaczej. Digital Services Act, obowiązujący generalnie od 17 lutego 2024 roku, nakłada na platformy szereg obowiązków w zakresie transparentności rekomendacji, reklam i moderacji oraz ochrony praw użytkowników. Dostawcy systemów rekomendacyjnych muszą teraz w zrozumiały sposób wskazywać ich główne parametry oraz możliwości wpływania na nie przez użytkownika. Wobec największych platform i wyszukiwarek ustawodawca wprowadził ponadto szczególny reżim systemowego ryzyka. To przesunięcie jest teoretycznie doniosłe: prawo przestaje traktować platformę wyłącznie jako neutralny pojemnik na treści dostarczane przez użytkowników.

Zaczyna pytać, w jaki sposób projekt i funkcjonowanie samego systemu może generować lub wzmacniać ryzyko. DSA wymaga od bardzo dużych platform i wyszukiwarek oceny oraz ograniczania zagrożeń wynikających m.in. z ich systemów algorytmicznych, wpływu na prawa podstawowe, procesy wyborcze, bezpieczeństwo publiczne czy dobrostan użytkowników. W lipcu 2026 roku Komisja i European Board for Digital Services opublikowały drugi raport o powtarzających się i istotnych ryzykach systemowych VLOP i VLOSE, kładąc szczególny nacisk na zagrożenia dla dzieci i młodzieży. W języku teorii regulacji jest to przejście od liability for acts do częściowej odpowiedzialności za architecture of risks.

Nie chodzi już tylko o pytanie, czy firma usunęła konkretną nielegalną treść. Regulator pyta, czy struktura rekomendacji, reklamy, interfejsu i modelu biznesowego tworzy systematyczne prawdopodobieństwo wystąpienia określonego problemu. Podejście to przypomina nadzór nad bezpieczeństwem lotniczym lub finansowym: nie czeka się na katastrofę, lecz bada proces zarządzania ryzykiem. Przykład z 2026 roku dobrze obrazuje rozszerzenie tej perspektywy.

W lipcu Komisja przedstawiła wstępną ocenę, według której projekt Facebooka i Instagrama może naruszać DSA poprzez ryzyko uzależniającego designu; przedmiotem dochodzenia są m.in. infinite scroll, autoplay, powiadomienia push oraz wysoko spersonalizowane systemy rekomendacyjne. Choć jest to na razie wstępne ustalenie, a nie prawomocny wyrok wobec Meta, kluczowe jest samo sformułowanie problemu: przedmiotem nadzoru staje się architektura interfejsu i jej wpływ na zachowanie użytkownika. Podobnie w maju 2026 roku Komisja nałożyła na Temu karę w wysokości 200 milionów euro za niewłaściwe szacowanie ryzyka nielegalnych produktów, zwracając przy tym uwagę na możliwość amplifikowania tego ryzyka przez systemy rekomendacyjne i programy promocyjne. Znów oznacza to zmianę perspektywy: system rekomendacyjny przestaje być prawnie niewidzialnym narzędziem wewnętrznym firmy, a staje się elementem infrastruktury

współtworzącej ryzyko społeczne. Interesujący jest również fakt, że 31 sierpnia 2026 roku Komisja wyznaczyła ChatGPT jako Very Large Online Search Engine dla celów DSA, po zadeklarowaniu średnio około 159,1 miliona miesięcznych użytkowników w Unii. Dodatkowe obowiązki właściwe dla VLOSE mają zacząć wiązać usługę w styczniu 2027 roku, po czteromiesięcznym okresie od notyfikacji.

Nie chodzi tu o potoczne uznanie generatywnego systemu AI za klasyczną wyszukiwarkę, lecz o kwalifikację prawną w konkretnym reżimie DSA. Sam przypadek jest jednak symptomatyczny: granice między platformą, wyszukiwarką, asystentem a generatywnym interfejsem wiedzy stają się mniej oczywiste. To zacieranie kategorii stanowi jedno z największych wyzwań regulacyjnych. Dawne prawo medialne potrafiło odróżnić wydawcę od operatora telekomunikacyjnego; platforma społecznościowa pozostawała pośrednikiem, a wyszukiwarka organizowała dostęp do cudzych treści.

Model generatywny nie tylko wybiera źródło, ale syntetyzuje odpowiedź w nową formę. Z punktu widzenia użytkownika następuje przejście od nawigacji po informacjach do delegowania interpretacji informacji. Ta zmiana będzie centralnym problemem części poświęconej AI, lecz już tutaj widać jej instytucjonalną konsekwencję: im bardziej technologia syntetyzuje, porządkuje i personalizuje wiedzę, tym mniej widoczny staje się mechanizm selekcji. Tradycyjna gazeta prezentuje artykuł podpisany nazwiskiem, wyszukiwarka oferuje ranking źródeł.

Model generatywny może jednak zwrócić jedną spójną odpowiedź, w której proces agregacji został ukryty przed odbiorcą. Władza epistemiczna staje się wówczas mniej podobna do cenzury, a bardziej do kurateli poznawczej. Michel Foucault zauważyłby, że wiedza i władza nie funkcjonują jako dwa niezależne światy. Instytucja posiadająca zdolność klasyfikowania tego, co jest prawdziwe, relewantne albo normalne, wpływa na zakres możliwego działania. Nie należy jednak przenosić tej tezy mechanicznie na AI i wyprowadzać z niej teorii totalnej dominacji.

Władza infrastrukturalna Big Techu jako kontrola nad węzłami sieci

W demokratycznym środowisku współistnieją konkurencyjne modele, wyszukiwarki, media, uczelnie, sądy i regulatorzy. Kluczowym problemem nie jest zatem absolutny monopol, lecz stopień koncentracji "pośrednictwa poznawczego". DMA uzupełnia DSA właśnie dlatego, że kwestia prywatnej władzy platformowej nie sprowadza się wyłącznie do treści; dotyczy ona struktury rynku oraz asymetrii między gatekeeperem a podmiotami zależnymi od jego infrastruktury. W lipcu 2026

roku Komisja nałożyła na Google łącznie 890 milionów euro kar w dwóch decyzjach stwierdzających niezgodność z DMA: 460 milionów euro za preferencyjne traktowanie własnych usług w Google Search oraz 430 milionów za ograniczenia w kierowaniu użytkowników Google Play do alternatywnych kanałów zakupowych. To przykłady realnego egzekwowania zasady, według której operator bramy nie może wykorzystywać kontroli nad nią w sposób uznany przez ustawodawcę za niesprawiedliwy wobec pozostałych podmiotów.

Z perspektywy teorii essential facilities problem ten ma długą historię. Jeśli przedsiębiorstwo kontroluje infrastrukturę, bez której konkurent nie jest w stanie efektywnie działać, pojawia się pytanie o warunki i zasadność obowiązku udostępnienia jej innym. Klasycznie dotyczyło to portów, kolei, sieci telekomunikacyjnych czy energetyki. W gospodarce cyfrowej odpowiednikami tych zasobów są sklepy z aplikacjami, systemy operacyjne, dane, wyszukiwarki, interfejsy czy infrastruktura chmurowa. Choć nie każda dominująca platforma spełnia prawną doktrynę essential facility, analogia ta ma znaczenie funkcjonalne – ujawnia bowiem wspólny problem kontroli nad niezbędnym węzłem.

Michael Mann rozróżniał despotic power i infrastructural power państwa. Pierwsza to możliwość podejmowania decyzji bez konsultacji z grupami społecznymi; druga zaś zdolność państwa do faktycznego przenikania społeczeństwa i realizacji polityk poprzez infrastrukturę. Big Tech nie dysponuje państwową władzą despotyczną, lecz może posiadać znaczną prywatną władzę infrastrukturalną. Gdy miliardy interakcji, płatności, wyszukiwań czy operacji obliczeniowych przechodzą przez konkretną architekturę, jej operator zyskuje wpływ wynikający nie z formalnego zwierzchnictwa nad użytkownikiem, lecz z samego położenia w sieci. Podobną intuicję rozwijał Manuel Castells, opisując władzę sieciową. Szczególne znaczenie przypisał on aktorowi zdolnemu nie tylko działać w sieci, ale programować ją lub przełączać przepływy między różnymi sieciami. Władza platformy staje się zatem meta-władzą: nie tyle decyduje ona za każdego uczestnika, co ustala warunki, w których decyzje tych uczestników stają się widoczne i skuteczne.

Z perspektywy Ronalda Burta można tu mówić o kategorii structural holes. Pośrednik sytuujący się pomiędzy grupami zyskuje przewagę informacyjną i negocjacyjną właśnie dlatego, że kontroluje most. Platforma zajmuje analogiczną pozycję między konsumentem a producentem, reklamodawcą a odbiorcą, twórcą a publicznością czy aplikacją a urządzeniem. Im więcej relacji przechodzi przez jeden węzeł, tym większa zdolność operatora do pozyskiwania informacji o wszystkich stronach transakcji. Mechanizm ten wzmacnia ekonomia danych: podmiot pośredniczący obserwuje jednocześnie zachowania milionów aktorów i wykorzystuje informację zagregowaną, której nie posiada żaden pojedynczy użytkownik. W ten sposób powstaje "przewaga panoptyczna bez klasycznego panoptykonu". Podczas gdy Jeremy Bentham projektował więzienie z centralnym

punktem obserwacyjnym, współczesna architektura cyfrowa realizuje tę funkcję w sposób rozproszony i strukturalny.

Od utowarowienia danych do policentrycznego nadzoru w ramach DSA

Platforma nie obserwuje ludzi z wieży; przetwarza ślady cyfrowe generowane przy korzystaniu z usługi. Władza informacyjna ma charakter rozproszony, statystyczny i automatyczny. Shoshana Zuboff określiła ten model gospodarczy mianem surveillance capitalism, wskazując na komercyjne wykorzystywanie nadwyżki danych behawioralnych do przewidywania i modyfikowania zachowań. Jej koncepcja jest wpływowa, choć krytykowana za zbyt totalizujący obraz zdolności przedsiębiorstw do predykcji ludzkich działań. Nie należy zakładać, że korelacyjna predykcja daje korporacjom pełną kontrolę nad wolą jednostki. Trafna pozostaje jednak obserwacja, że zachowanie ludzkie stało się surowcem generującym wartość ekonomiczną. Karl Polanyi pisał o fikcyjnych towarach – ziemi, pracy i pieniądzu – które nie powstały pierwotnie jako towary, lecz w gospodarce rynkowej zostały włączone w logikę wymiany. Analogiczne pytanie można postawić dziś w kontekście uwagi, relacji społecznych i danych behawioralnych.

Nie są one produkowane przez człowieka przede wszystkim po to, by je sprzedawać, a jednak uległy utowarowieniu. Każda rozmowa, podróż, wybór produktu czy reakcja na wiadomość pozostawia ślad przydatny dla systemu predykcyjnego. Z perspektywy teorii commons rodzi się pytanie, czy przestrzeń informacyjna powinna być rozumiana wyłącznie jako prywatny produkt. Elinor Ostrom wykazała, że zasoby wspólne mogą być zarządzane poprzez złożone, policentryczne reguły, a nie tylko przez pełną prywatyzację lub centralne państwo. Sfera publiczna online różni się od klasycznego wspólnego pastwiska, lecz intuicja policentryczności pozostaje cenna: platform governance może wymagać udziału państwa, przedsiębiorstw, niezależnych audytorów, organizacji społecznych, badaczy i użytkowników. DSA stanowi próbę stworzenia takiego regulowanego policentryzmu. Nie nacjonalizuje on platform ani nie zastępuje ich państwowym serwisem.

Nakłada natomiast obowiązki w zakresie przejrzystości, zarządzania ryzykiem, audytu i odpowiedzialności, pozostawiając operatorowi techniczne prowadzenie systemu. Regulator nie ustala każdego rankingu, lecz tworzy ramę, w której ranking musi spełniać określone wymogi. Kluczowym elementem DSA jest również dostęp kwalifikowanych badaczy do danych największych platform – znaczenie tego rozwiązania podkreśliła w lipcu 2026 roku European Board for Digital Services. Jest to odpowiedź na problem epistemicznego przechwycenia analizowany wcześniej. Jeśli tylko platforma może badać własny wpływ, społeczeństwo pozostaje zależne od jej narracji.

Dostęp badaczy umożliwia niezależny pomiar, choć w praktyce wciąż trwają spory o zakres danych, prywatność, tajemnicę przedsiębiorstwa i metodologię. Można nazwać to demokratyzacją obserwowalności systemu. Prawo nie musi znać każdego algorytmu, aby wymagać, by jego skutki były mierzalne. Jest to różnica między transparency of code i transparency of effects. Pierwsza polegałaby na ujawnieniu modelu technicznego; druga – na stworzeniu warunków pozwalających kontrolować, jakie efekty system generuje w społeczeństwie. W przypadku bardzo złożonych modeli ta druga forma bywa bardziej praktyczna. Digital Services Act i Digital Markets Act reprezentują zatem dwa różne modele ograniczania prywatnej władzy: DMA koncentruje się na strukturze dostępu do rynku, natomiast DSA – na strukturze odpowiedzialności za usługi i ryzyka systemowe.

AI Act jako dynamiczny system zarządzania ryzykiem

Pierwszy z tych aktów pyta, czy gatekeeper wykorzystuje swoją pozycję do ograniczania konkurencji. Drugi analizuje społeczne skutki wynikające z samej architektury platformy. AI Act wprowadza natomiast trzecią logikę: regulację technologii w oparciu o kategorie ryzyka i funkcje zastosowania. Jest to kluczowe w kontekście tezy, jakoby zaawansowana sztuczna inteligencja rozwijała się praktycznie poza demokratycznym nadzorem. Taki opis nie oddaje już stanu prawnego Unii Europejskiej jesienią 2026 roku. Od 2 sierpnia 2026 roku Komisja oraz organy krajowe rozpoczęły egzekwowanie kolejnej istotnej części AI Act; obowiązują między innymi nowe wymogi przejrzystości, a Urząd ds. AI zyskał kompetencje nadzorcze wobec modeli general-purpose AI.

Wdrożenie regulacji przebiega etapami. Zakazy, definicje i wymogi dotyczące AI literacy weszły w życie najwcześniej; obowiązki dla modeli GPAI zaczęły obowiązywać od 2025 roku, a 2 sierpnia 2026 roku ruszył kolejny etap egzekwowania przepisów, w tym wymogów transparentności. Nie wszystkie przepisy dotyczące systemów wysokiego ryzyka są już w pełni stosowane; część z nich, wskazana dla systemów z Annex III, ma wejść w życie 2 grudnia 2027 roku, natomiast w przypadku AI będącej komponentem określonych regulowanych produktów – od 2 sierpnia 2028 roku. Obraz regulacyjny jest zatem znacznie bardziej złożony niż prosta alternatywa "uregulowane–nieuregulowane".

Od 2 sierpnia 2026 roku obowiązują również szczególne wymogi transparentności określone w art. 50 AI Act. Chatboty i inne systemy interaktywne muszą w odpowiednich przypadkach informować użytkownika, że kontaktuje się z AI, a deepfake'i oraz treści generowane syntetycznie podlegają obowiązkowi oznaczenia. Ustawodawca próbuje w ten sposób rozwiązać problem ontologicznej

niepewności przekazu: odbiorca powinien dysponować podstawową wiedzą, czy styka się z człowiekiem, czy z systemem syntetycznym.

AI Act jest przykładem regulacji opartej na ryzyku, co stanowi jednocześnie jej siłę i słabość. Zaletą jest różnicowanie obowiązków – kalkulator nie może podlegać tym samym rygorom, co system podejmujący decyzje o wysokiej doniosłości społecznej. Problem pojawia się jednak przy klasyfikacji. Jeśli kategoria prawna zależy od przeznaczenia i poziomu ryzyka, kluczowe staje się precyzyjne ustalenie, gdzie dany system się znajduje. Mary Douglas, badając kulturowe konstruowanie ryzyka, wskazywała, że nie jest ono wyłącznie obiektywną wielkością techniczną; społeczeństwa różnią się w ocenie tego, jakie zagrożenia są politycznie istotne i jaka ekspozycja na nie jest dopuszczalna. Ulrich Beck opisywał z kolei społeczeństwo ryzyka, w którym nowoczesność generuje zagrożenia będące ubocznym skutkiem własnego rozwoju. AI idealnie wpisuje się w ten model: korzyść i ryzyko wynikają z tej samej zdolności do skalowania. Właśnie dlatego odpowiedzią na dominację Big Techu nie może być po prostu "więcej regulacji", gdyż te mogą stać się nowymi barierami wejścia.

Jeżeli koszty audytu, compliance i wsparcia prawnego są wysokie, najwięksi gracze udźwignią je znacznie łatwiej niż startupy. Powstaje paradoks regulatory moat: przepisy mają ograniczać przewagę gigantów, lecz mogą pośrednio podnosić próg wejścia dla mniejszych konkurentów. Stiglerowska teoria regulation przypomina, że regulacja sama w sobie jest zasobem politycznym. Podmioty z dużym kapitałem mogą wpływać na jej kształt lub wręcz preferować rozwiązania kosztowne, wiedząc, że konkurenci odczują je dotkliwiej. Prawo mające ograniczać oligopol nie może być zatem projektowane tak, by nieświadomie go utrwalać.

Europejski model regulacyjny jako proces ciągłego nadzoru nad infrastrukturą

Unia Europejska stanowi obecnie wielkie laboratorium cyfrowego konstytucjonalizmu. DMA ogranicza praktyki gatekeeperów, DSA reguluje procesy i ryzyka platform, a AI Act buduje kategorię odpowiedzialności za modele i systemy sztucznej inteligencji. Te trzy akty nie tworzą jednego spójnego "kodeksu cyfrowego", lecz wspólnie zmieniają fundamentalne założenie polityki technologicznej: technologia przestała być traktowana wyłącznie jako produkt, który rynek uporządkuje samoczynnie; stała się infrastrukturą oddziałującą na konkurencję, prawa podstawowe, przepływ informacji, bezpieczeństwo i strukturę władzy społecznej.

Egzekwowanie tych norm jest równie istotne co ich treść. DMA pokazuje, że ustanowienie obowiązku to dopiero początek sporu o jego interpretację. W pierwszym przeglądzie funkcjonowania systemu Komisja wskazała na siedem wszczętych postępowań o niezgodność oraz wcześniejsze kary nałożone na Apple i Meta; w lipcu 2026 roku doszły do tego dwie decyzje dotyczące Google.

Gatekeeper dysponuje ogromną zdolnością technicznego przeprojektowania usługi, dlatego prawo musi kontrolować nie tylko deklarowaną zgodność, lecz realną skuteczność implementacji. Przywołuje to klasyczny problem relacji rules versus standards. Reguła precyzyjnie określa, czego nie wolno; jest przewidywalna, ale łatwiej znaleźć sposób na formalne obejście jej literalnego zakresu. Standard zakłada, że działanie ma być "uczciwe", "proporcjonalne" lub "skuteczne"; jest elastyczniejszy, lecz daje regulatorowi większą władzę interpretacyjną. W sferze technologii oba instrumenty są niezbędne. System rozwija się zbyt szybko, by ustawa mogła przewidzieć każdą implementację, jednak zbyt szeroki standard potęguje niepewność regulacyjną. DMA próbuje rozwiązać ten dylemat poprzez kombinację szczegółowych obowiązków, zakazu obchodzenia prawa, dialogu regulacyjnego, postępowań specyfikacyjnych i sankcji.

W marcu 2026 roku gatekeeperzy przedstawili zaktualizowane raporty zgodności wraz z niezależnie audytowanymi analizami technik profilowania konsumentów. To interesujący przykład regulation as continuous process, a nie jednorazowego uchwalenia zakazu. Hartmut Rosa zauważyłby tutaj próbę przystosowania regulatora do społecznego przyspieszenia. Klasyczne prawo zakładało bowiem stabilność przedmiotu regulacji, podczas gdy platforma może zmieniać kod każdego dnia.

Dlatego nadzór technologiczny musi być bardziej iteracyjny niż kontrola nad mostem czy budynkiem. Pojawia się jednak ryzyko, że regulator przestanie być prawodawcą ustanawiającym ogólne reguły, a stanie się współprojektantem produktu. Zbyt ścisła interakcja może ponownie prowadzić do epistemicznego capture analizowanego w poprzedniej części. Powstaje dylemat regulacyjny drugiego rzędu: regulator musi być wystarczająco blisko technologii, aby ją rozumieć, i wystarczająco daleko od przedsiębiorstwa, aby zachować niezależność. Jest to technologiczna wersja embedded autonomy Petera Evansa. Izolowany regulator jest ignorancją wyposażoną w władzę. Zależny regulator jest eksperckością pozbawioną autonomii.

Do tego dochodzi geopolityka infrastruktury. Cloud computing, zaawansowane półprzewodniki, centra danych i modele AI wymagają ogromnego kapitału, energii, sprzętu i talentu. Koncentracja może więc wynikać nie tylko z zachowań antykonkurencyjnych, lecz z samej ekonomii skali.

Komisja w 2026 roku prowadziła w ramach DMA badanie rynku usług chmurowych, analizując między innymi interoperacyjność oraz warunki finansowe i kontraktowe. Jest to kluczowe, gdyż

chmura staje się coraz mniej widoczną, a coraz bardziej krytyczną warstwą społeczeństwa cyfrowego. Charles Perrow zwróciłby tu uwagę na ryzyko ścisłego sprzężenia: im więcej systemów zależy od tej samej infrastruktury, tym większy zasięg potencjalnej awarii. Koncentracja przynosi korzyści skali, ale zwiększa systemic single-point-of-failure risk. W finansach podobny problem doprowadził do wyodrębnienia kategorii systemically important financial institutions. W technologii cyfrowej coraz bardziej zasadne jest pytanie o systemowo ważnych dostawców infrastruktury.

Nassim Nicholas Taleb rozróżniał systemy kruche, odporne i antykruche. Bez konieczności przyjmowania całej jego filozofii można wykorzystać podstawową intuicję: architektura skoncentrowana bywa niezwykle efektywna w normalnych warunkach, lecz gwałtownie reaguje na rzadkie zakłócenia. Redundancja wydaje się nieefektywna aż do dnia katastrofy. Rynek może natomiast systematycznie niedoinwestowywać w redundancję, jeśli jej korzyści społeczne przewyższają prywatny zysk operatora. Big Tech staje się więc problemem nie tylko konkurencji i wolności słowa, lecz także odporności cywilizacyjnej. Jeśli państwo zależy od kilku dostawców chmury, komunikacji, map, systemów operacyjnych i AI, polityka cyfrowa zaczyna przypominać politykę energetyczną. Nie chodzi już tylko o cenę i innowacyjność, lecz o bezpieczeństwo dostaw, interoperacyjność, zdolność migracji i strategiczną autonomię.

Albert Hirschman wprowadził kategorię exit i voice. Na klasycznym rynku niezadowolony konsument korzysta z exit – wybiera konkurenta. W relacji obywatelskiej częściej niezbędny jest voice – możliwość domagania się zmiany. Platformy sytuują się pomiędzy tymi logikami. Formalnie użytkownik jest klientem i może odejść, jednak gdy efekty sieciowe i koszty zmiany są bardzo wysokie, exit staje się iluzoryczny.

Od procedur indywidualnych do systemowego projektowania praw

Wtedy niezbędny staje się głos: prawo do skargi, odwołania i realnego wpływu na reguły. Dlatego quasi-instytucja wymaga quasi-konstytucyjnych gwarancji proceduralnych, choć nie musi być traktowana konstytucyjnie jak państwo. Im większa zależność jednostki od infrastruktury, tym bardziej istotne stają się: przewidywalność zasad, uzasadnienie decyzji, możliwość odwołania, niedyskryminacyjność i transparentność. Jest to proces konstytucjonalizacji prywatnego governance – przenoszenie zasad ograniczających władzę do środowisk niepaństwowych. Gunther Teubner pisał o societal constitutionalism, wskazując, że konstytucjonalizacja może zachodzić także poza państwem, w autonomicznych systemach społecznych i gospodarczych.

W epoce platform intuicja ta nabiera wyjątkowej aktualności. Pytanie konstytucyjne nie brzmi już wyłącznie „kto stanowi ustawę?", lecz również „kto ustala podstawowe warunki uczestnictwa w strukturze, bez której współczesne życie społeczne staje się trudne?". Nie oznacza to jednak automatycznej jurydyzacji każdego kliknięcia. Nadmiar formalnych procedur mógłby zniszczyć największe zalety technologii: szybkość, skalę i zdolność błyskawicznego reagowania na nadużycia. Powraca więc problem całego artykułu: tarcie jest jednocześnie kosztem i zabezpieczeniem. Moderacja treści musi czasem nastąpić w sekundach, ale system musi pozostawić ścieżkę korekty. Algorytm rekomendacyjny przetwarza miliardy sygnałów bez indywidualnej decyzji człowieka, lecz jego skutki systemowe muszą być możliwe do audytowania. Tu objawia się prawdziwa trudność cyfrowego konstytucjonalizmu. Klasyczne państwo prawa zaprojektowano dla decyzji rzadkich i konkretnie zaadresowanych; platforma natomiast wykonuje miliardy mikrodecyzji.

Nie można do każdej z nich zastosować pełnego postępowania administracyjnego. Konieczne staje się przejście od due process per decision do due process by system design. Oznacza to projektowanie procesów kontroli statystycznej, audytów, reprezentatywnych testów błędów, transparentności modelu governance, procedur eskalacyjnych oraz skutecznych odwołań w sprawach o wysokiej doniosłości. Podobny mechanizm funkcjonuje w bezpieczeństwie przemysłowym: nie kontroluje się ręcznie każdego ruchu maszyny, lecz projektuje system jakości ograniczający ryzyko całej klasy błędów. Algorytmiczna governance wymaga zatem połączenia prawa z inżynierią bezpieczeństwa. Nancy Leveson, rozwijając systemowe podejście do bezpieczeństwa, wskazywała, że w złożonych układach katastrofa nie musi wynikać z awarii pojedynczego komponentu, lecz z niebezpiecznych interakcji między elementami, które indywidualnie działają „prawidłowo".

Podobnie platforma może składać się z poprawnie działających modułów reklamowych, rankingowych i moderacyjnych, a mimo to generować emergentny skutek społeczny, którego żaden z nich osobno nie miał produkować. DSA jest interesujący właśnie dlatego, że wprowadza do regulacji platform język systemic risks. Państwo zaczyna postrzegać cyfrowe społeczeństwo nie tylko jak prawnik oceniający pojedynczą normę, lecz jak inżynier bezpieczeństwa analizujący system. To zasadnicza transformacja nadzoru. Jednocześnie pojawia się ryzyko paternalizmu regulacyjnego. Im bardziej państwo uświadamia sobie wpływ architektury platform na zachowania, tym większa pokusa, by projektować cyfrowe środowisko zgodnie z własną wizją właściwego postępowania obywatela. Problem behavioral governance nie znika po przejściu z korporacji do regulatora; jeśli nudge przedsiębiorstwa ogranicza autonomię, może to robić również nudge państwowy.

Dlatego prawdziwą kategorią nie powinno być „kto optymalizuje człowieka?”, lecz czy człowiek zachowuje zdolność rozumienia i kwestionowania reguły wpływającej na jego wybór. Autonomia wymaga nie świata pozbawionego architektury wyboru – bo taki świat nie istnieje – lecz architektury transparentnej, pluralistycznej i podlegającej kontroli. Amartya Sen zauważyłby, że wolność to nie tylko brak zakazu, lecz realna capability. Użytkownik posiadający formalnie dziesięć alternatywnych usług, których nie potrafi użyć z powodu lock-in, ma mniejszą realną zdolność wyboru, niż sugerowałaby liczba dostępnych produktów.

Konieczność adaptacyjnego nadzoru nad hybrydową naturą platform

Martha Nussbaum rozszerzyłaby to pytanie o zdolność do uczestnictwa społecznego i politycznego. Platform governance staje się zatem problemem wolności substantywnej, a nie tylko kontraktowej. W gospodarce cyfrowej prawo konkurencji, ochrona danych, prawa konsumenta i prawa podstawowe coraz częściej się przenikają. Tradycyjne silosy prawne odpowiadały światu, w którym sprzedawca handlował, medium publikowało, bank przechowywał środki, a operator telekomunikacyjny przesyłał sygnał. Platforma integruje te wszystkie role.

Jedno działanie może jednocześnie wpływać na konkurencję, prywatność, wolność ekspresji i ochronę konsumenta. Socjologia Niklasa Luhmanna przypomina, że prawo, gospodarka i polityka operują różnymi kodami i nie dają się łatwo zredukować do jednego systemu oceny. To, co w gospodarce jest efektywne, w prawie może okazać się nieproporcjonalne; rozwiązanie technicznie eleganckie bywa społecznie nieakceptowalne. Cyfrowe governance wymaga zatem instytucji zdolnych do tłumaczenia między tymi różnymi racjonalnościami.

Da Empoli przedstawia "Zamek" jako świat, w którym człowiek traci wpływ na bezosobową maszynę. W świetle aktualnego rozwoju regulacyjnego warto tę metaforę zmodyfikować: Zamek nie jest już całkowicie niedostępny. Państwo zaczęło budować procedury wejścia: obowiązki audytu, transparentność, prawo skargi, dostęp badaczy oraz akty prawne takie jak DMA, DSA i AI Act. Nie oznacza to jednak rozwiązania problemu. Pojawia się raczej pytanie, czy instytucje publiczne potrafią kontrolować systemy zmieniające się szybciej niż klasyczne prawo i dysponujące wiedzą techniczną przewyższającą kompetencje regulatorów. Jest to nowe wydanie problemu Moctezumy z części III, lecz bez mitologii konkwisty. Państwo nie jest bezradnym obserwatorem nowej technologii – wciąż posiada prawo, podatki oraz zdolność do sankcji i przymusu.

Niebezpieczeństwo leży gdzie indziej: w latencji epistemicznej. Technologia może reorganizować zachowania, rynki i zależności, zanim administracja w pełni zrozumie samą kategorię problemu. Regulacja retrospektywna zawsze ryzykuje walkę z wczorajszym modelem.

Gdy prawo opanuje specyfikę platform społecznościowych, centrum innowacji może przesunąć się ku generatywnym interfejsom AI. Gdy system ureguluje jeden model generatywny, rynek może przejść do agentów autonomicznych, którzy nie tylko odpowiadają, lecz wykonują zadania, zawierają transakcje i podejmują sekwencje decyzji. Prawo potrzebuje więc kategorii technologicznie neutralnych na tyle, by przetrwać kolejną zmianę, ale nie tak ogólnych, by przestały definiować przewidywalne obowiązki. Donald Schön nazywał współczesne organizacje systemami wymagającymi zdolności uczenia się w warunkach niepewności. Dobry regulator nie może być wyłącznie egzekutorem gotowych norm – musi być learning institution. Powinien potrafić wykrywać nowe ryzyka, testować hipotezy, aktualizować wytyczne i przyznawać się do błędnych założeń. Regulatory sandbox, audyt algorytmiczny i postmarket monitoring są próbami stworzenia instytucjonalnego odpowiednika uczenia adaptacyjnego. Problemem pozostaje jednak tempo: korporacja może wdrożyć model w skali globalnej, zanim jeszcze zakończą się publiczne konsultacje dotyczące odpowiedniego standardu.

Policentryczny nadzór jako alternatywa dla cyfrowego autorytaryzmu

Powraca zatem centralna kategoria artykułu: arbitraż temporalny władzy. Aktor dysponujący technologią może działać w czasie rynkowym, podczas gdy regulator odpowiada w czasie prawnym. DMA, DSA i AI Act stanowią próbę skrócenia tej różnicy poprzez wprowadzenie obowiązków ciągłych, systemowego zarządzania ryzykiem oraz mechanizmów nadzoru. Nie eliminują one jednak dysproporcji w zasobach; wielkie firmy technologiczne dysponują tysiącami inżynierów, prawników i ekspertów compliance.

Regulator może operować znacznie skromniejszym aparatem. Teoria principal-agent staje się tu teorią zdolności: formalna kompetencja jest użyteczna tylko wtedy, gdy instytucja posiada zasoby niezbędne do jej realizacji. Francis Fukuyama rozróżniał jakość demokracji od capacity państwa – demokratyczny mandat i rule of law nie gwarantują bowiem sprawności administracyjnej. Można dysponować znakomitym prawem, którego nikt nie potrafi technicznie wyegzekwować. Cyfrowa suwerenność wymaga zatem nie tylko nowych ustaw, lecz publicznego kapitału ludzkiego, laboratoriów, infrastruktury testowej i zdolności pozyskiwania danych. W tym miejscu pojawia się kolejny paradoks.

Jeśli państwo zbuduje zbyt silny aparat cyfrowego nadzoru nad platformami, samo może zgromadzić ogromną władzę informacyjną. Antidotum na prywatny „Zamek" może stworzyć publiczny „Zamek". Cyfrowy konstytucjonalizm musi zatem ograniczać jednocześnie władzę prywatną i publiczną. To lekcja klasycznego liberalizmu, którą łatwo utracić w technologicznej gorączce. Problemem nie jest sam właściciel mocy obliczeniowej, lecz niekontrolowana koncentracja zdolności decydowania o innych. Madisonowska logika kontroli władzy pozostaje aktualna również w epoce cyfrowej: ambicję należy przeciwstawiać ambicji, kompetencję kompetencji, a koncentrację zdolności równoważyć możliwością niezależnego kwestionowania.

Rozwiązaniem nie jest zatem ani romantyczna wiara w samoregulację Big Tech, ani przekonanie, że państwo z definicji podejmie bardziej neutralną decyzję. Potrzebny jest policentryczny system kontroli, w którym regulator, sąd, niezależny badacz, konkurent, użytkownik i organizacja społeczna dysponują odmiennymi instrumentami obserwacji i kwestionowania platformy. Ostromowska policentryczność nie eliminuje konfliktu; sprawia jedynie, że żadna pojedyncza instytucja nie posiada wyłącznego prawa do definiowania rzeczywistości. Taki model wymaga interoperacyjności, która ma wymiar nie tylko techniczny, lecz polityczny.

Interoperacyjność zmniejsza zależność użytkownika od jednego operatora i obniża koszt wyjścia (exit). Jeśli człowiek może przenieść dane, kontakty lub usługi do konkurenta bez utraty całej historii społecznej, wzrasta jego realna siła negocjacyjna. Portability i interoperability są zatem technologicznymi odpowiednikami wolności wyjścia. Jednocześnie nie każda interoperacyjność jest bezkosztowa – może ona zwiększać powierzchnię cyberataku, generować problemy z prywatnością czy wymagać standaryzacji hamującej innowacje lub wzmacniającej dominujących graczy. Ponownie: nie istnieje prosty parametr „więcej = lepiej". Projekt instytucjonalny jest problemem optymalizacji wielokryterialnej.

W tym ujęciu Big Tech należy traktować nie jako zwykłą prywatną firmę ani jako państwo, lecz jak hybrydowego operatora infrastrukturalnego, którego funkcje ekonomiczne, informacyjne i quasi-regulacyjne nakładają się na siebie. To właśnie ta hybrydyzacja wyjaśnia, dlaczego tradycyjne kategorie zawodzą. Prawo konkurencji widzi rynek, konsumenckie – użytkownika, prawo danych – informację, prawo mediów – przekaz, a konstytucjonalizm – władzę. Platforma może być jednocześnie przedmiotem wszystkich tych perspektyw.

Da Empoli, posługując się figurą cyfrowego drapieżnika, ujawnia realne przesunięcie: prywatna technologia może zyskać zdolność kształtowania środowiska społecznego szybciej, niż demokracja potrafi zbudować kategorie jej kontroli. Jego diagnoza staje się jednak zbyt totalna w momencie, gdy technologia zostaje uznana za z natury autorytarną, a państwo za bezradne. Europejski eksperyment regulacyjny pokazuje raczej otwartą walkę instytucjonalną o ponowne

podporządkowanie infrastruktury cyfrowej zasadzie odpowiedzialności. Wynik tej walki nie jest jeszcze przesądzony.

Dochodzimy wreszcie do sztucznej inteligencji. Platforma społecznościowa selekcjonuje treści przygotowane w znacznej części przez ludzi, natomiast model generatywny może samodzielnie stworzyć odpowiedź, kod, obraz, analizę czy rekomendację. Kluczowa zmiana następuje jednak wtedy, gdy AI zostaje włączona do administracji, finansów, rekrutacji, medycyny, policji, edukacji lub zarządzania organizacją. Wówczas algorytm nie tylko pośredniczy w dostępie do informacji, ale zaczyna współuczestniczyć w procesie podejmowania decyzji o człowieku. Kolejna część analizy będzie więc wymagała najostrzejszej korekty tezy książki.

Da Empoli przedstawia AI jako technologię ze swej natury autorytarną, korelacyjną, centralizującą i pozbawiającą człowieka możliwości zrozumienia decyzji. Część tej intuicji opisuje rzeczywiste problemy: opacity, automation bias, koncentrację compute, asymetrię danych, algorithmic authority oraz brak contestability. Nie wynika z nich jednak, że AI posiada polityczną naturę autorytarną. Należy zatem rozróżnić technologię autorytarną od technologii posiadającej autorytarny potencjał, a następnie przejść od metafory „Zamku” do teorii wyjaśnialności, due process, human oversight, rozproszenia mocy obliczeniowej, open-weight models i prawa jednostki do skutecznego zakwestionowania decyzji algorytmicznej.

> Czy w świecie, gdzie kod staje się prawem, a algorytmy projektują nasze wybory, jesteśmy w stanie zbudować system nadzoru, który nie stanie się nową formą cyfrowego autorytaryzmu? Prawdziwym wyzwaniem nie jest już samo uregulowanie technologii, lecz uniknięcie pułapki, w której antidotum na prywatny 'Zamek' stworzy publiczny. Ostatecznie wolność w epoce AI nie będzie brakiem architektury wyboru, lecz posiadaniem realnej zdolności do jej rozumienia i kwestionowania.

Inspiracje

[1] "The Hour of the Predator" Giuliano da Empoli

Giuliano da Empoli (ur. 1973) jest włoskim i szwajcarskim eseistą politycznym, pisarzem i politologiem. Kształcił się na Uniwersytecie La Sapienza w Rzymie i w Instytucie Nauk Politycznych w Paryżu, gdzie zbudował wielopłaszczyznową karierę, łącząc politykę publiczną, doradztwo polityczne i literaturę. Da Empoli pełnił funkcję zastępcy mera Florencji ds. kultury, a później był starszym doradcą politycznym byłego premiera Włoch Matteo Renziego. Jest prezesem-założycielem mediolańskiego think tanku Volta i wykłada jako profesor w Instytucie Nauk Politycznych w Paryżu. Jego badania i komentarze koncentrują się na współczesnej dynamice władzy, komunikacji politycznej, kampaniach algorytmicznych i mechanizmach populizmu. Poza wpływowymi analizami politycznymi, zdobył międzynarodowe uznanie literackie dzięki powieści „Czarodziej z Kremla" („Le Mage du Kremlin") z 2022 roku, która otrzymała Grand Prix du roman de l'Académie française.

Giuliano da Empoli *(born 1973) is an Italian and Swiss political essayist, writer, and political scientist. Educated at Sapienza University of Rome and Sciences Po Paris, he has built a multifaceted career bridging public policy, political advisory work, and literature. Da Empoli served as Florence's Deputy Mayor for Culture and later worked as a senior political advisor to former Italian Prime Minister Matteo Renzi. He is the founding chairman of the Milan-based think tank Volta and teaches as a professor at Sciences Po Paris. His research and commentary focus on contemporary power dynamics, political communication, algorithmic campaigning, and the mechanics of populism. Beyond his influential political analyses, he achieved international literary acclaim with his 2022 novel 'The Wizard of the Kremlin' (Le Mage du Kremlin), which was awarded the Grand Prix du roman de l'Académie française.*

Sciences Po Paris

Literatura uzupełniająca

Książki

Książki autorów przywoływanych i literatura pokrewna:

[1] "Nudge"

Richard Thaler

[2] **"Misbehaving"**
Richard Thaler

[3] **"Noise: A Flaw in Human Judgment"**
Cass Sunstein

[4] **"Changing Conceptions of Administration"**
Cass Sunstein

[5] **"Crowdsourcing interventions to promote uptake of COVID-19 booster vaccines"**
Cass Sunstein

[6] **"Remix"**
Lawrence Lessig

[7] **"Do You Floss?"**
Lawrence Lessig

[8] **"How I Lost the Big One"**
Lawrence Lessig

[9] **"Trust in the Law: Encouraging Public Cooperation with the Police and Courts"**
Tom Tyler

[10] **"Why People Obey the Law"**
Tom Tyler

[11] **"Why People Obey the Law, revised ed."**
Tom Tyler

[12] **"Michel Foucault, an Interview : Sex, Power and the Politics of Identity"**
Michel Foucault

[13] **"The Coup We Are Not Talking About"**
Shoshana Zuboff

[14] **"In the age of the smart machine: The future of work and power"**
Shoshana Zuboff

[15] **"Věk kapitalismu dohledu: boj o budoucnost lidstva u nové hranice moci"**
Shoshana Zuboff

[16] **"The Economy as Instituted Process"**
Karl Polanyi

[17] **"Rules, Games, and Common-pool Resources"**
Elinor Ostrom

[18] **"Understanding Knowledge as a Commons"**
Elinor Ostrom

[19] **"Institutions, Incentives, and Irrigation in Nepal"**
Elinor Ostrom

[20] **"Risk Society"**
Ulrich Beck

[21] **"Ecological Politics in an Age of Risk"**
Ulrich Beck

[22] **"Resonance"**
Hartmut Rosa

[23] **"Resonance : A Sociology of Our Relationship to the World"**
Hartmut Rosa

[24] **"The Uncontrollability of the World"**
Hartmut Rosa

[25] **"Normal accidents : living with high-risk technologies : with a new afterword and a postscript on the Y2K problem"**
Charles Perrow

[26] **"Normal Accidents"**
Charles Perrow

[27] **"The Black Swan"**
Nassim Nicholas Taleb

[28] **"Skin in the Game"**
Nassim Nicholas Taleb

[29] **"Antifragile"**
Nassim Nicholas Taleb

[30] **"Form and Content, Philosophy and Literature"**
Martha Nussbaum

[31] **"Beobachtungen der Moderne"**
Niklas Luhmann

[32] **"Das Erziehungssystem der Gesellschaft"**
Niklas Luhmann

[33] **"Das Recht der Gesellschaft"**
Niklas Luhmann

[34] **"Political Order and Political Decay : from the industrial revolution to the globalization of democracy"**
Francis Fukuyama

Artykuły naukowe

Prace autorów przywoływanych w tekście:

[1] **"Platform Competition in Two-Sided Markets"**
Jean-Charles mname Rochet, Jean Tirole Z
2003 | Journal of the European Economic Association | DOI: 10.1162/154247603322493212
Źródło

[2] **"Systemic Risk, Interbank Relations, and Liquidity Provision by the Central Bank"**
Xavier Freixas, Bruno Maria Parigi, Jean-Charles mname Rochet
2000 | Journal of money credit and banking | DOI: 10.2307/2601198
Źródło

[3] **"Coordination Failures and the Lender of Last Resort: Was Bagehot Right after All?"**
Jean-Charles mname Rochet, Xavier Vives
2004 | Journal of the European Economic Association | DOI: 10.1162/1542476042813850
Źródło

[4] **"Interbank Lending and Systemic Risk"**

Jean-Charles mname Rochet, Jean Tirole Z

1996 | Journal of money credit and banking | DOI: 10.2307/2077918

Źródło

[5] **"Risk and Blame: Essays in Cultural Theory"**

Zygmunt Bauman, Mary Douglas

1994 | British Journal of Sociology | DOI: 10.2307/591531

Źródło

[6] **"Path-dependent processes and the emergence of macro-structure"**

W. Brian Arthur, Yu.M. Ermoliev, Yu.M. Kaniovski

1987 | European Journal of Operational Research | DOI: 10.1016/0377-2217(87)90074-9

Źródło

[7] **"Storytelling for Empowerment: Decreasing At-Risk Youth's Alcohol and Marijuana Use"**

Annabelle Nelson, B. Arthur

2003 | Journal of Primary Prevention | DOI: 10.1023/a:1025944412465

Źródło

[8] **"Choice Architecture"**

Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, John P. Balz

2014 | DOI: 10.2139/ssrn.2536504

Źródło

[9] **"Toward a positive theory of consumer choice"**

Richard Thaler

1980 | Journal of Economic Behavior & Organization | DOI: 10.1016/0167-2681(80)90051-7

Źródło

[10] **"What’s next for nudging and choice architecture?"**

Richard Thaler

2021 | Organizational Behavior and Human Decision Processes | DOI: 10.1016/j.obhdp.2020.04.003

Źródło

[11] "From Cashews to Nudges: The Evolution of Behavioral Economics"

R. Thaler

2018 | The American Economic Review | DOI: 10.1257/aer.108.6.1265

Źródło

[12] "Behavioral Biases, Choice Engines, and Paternalistic AI"

Cass R. Sunstein

2023 | DOI: 10.2139/ssrn.4539053

Źródło

[13] "Free culture: how big media uses technology and the law to lock down culture and control creativity"

Lawrence Lessig

2004 | Choice Reviews Online | DOI: 10.5860/choice.42-1641

Źródło

[14] "Remix: making art and commerce thrive in the hybrid economy"

Lawrence Lessig

2009 | Choice Reviews Online | DOI: 10.5860/choice.46-5102

Źródło

[15] "Free Culture: The Nature and Future of Creativity"

Lawrence Lessig

2008

Źródło

[16] "The Social Psychology of Procedural Justice"

E. Allan Lind, Tom R. Tyler

1988 | Critical issues in social justice | DOI: 10.1007/978-1-4899-2115-4

Źródło

[17] "The Role of Procedural Justice and Legitimacy in Shaping Public Support for Policing"

Jason Sunshine, Tom R. Tyler

2003 | Law & Society Review | DOI: 10.1111/1540-5893.3703002

Źródło

[18] "A Relational Model of Authority in Groups"

Tom R. Tyler, E. Allan Lind

1992 | Advances in experimental social psychology | DOI: 10.1016/s0065-2601(08)60283-x

Źródło

[19] "Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation"

Tom R. Tyler

2005 | Annual Review of Psychology | DOI: 10.1146/annurev.psych.57.102904.190038

Źródło

[20] "Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977"

Michel Foucault, Colin Gordon

1980

Źródło

[21] "The Subject and Power"

Michel Foucault

1982 | Critical Inquiry | DOI: 10.1086/448181

Źródło

[22] "Power/Knowledge"

Michel Foucault

2020 | The New Social Theory Reader | DOI: 10.4324/9781003060963-10

Źródło

[23] "Space, Knowledge, and Power [1982]"

Michel Foucault

2023 | The Design Culture Reader | DOI: 10.4324/9781003416692-13

Źródło

[24] "Status review of mercury control options for coal-fired power plants"

John H. Pavlish, E.A. Sondreal, Michael D. Mann, Edwin S. Olson, Kevin C. Galbreath

2003 | Fuel Processing Technology | DOI: 10.1016/s0378-3820(03)00059-6

Źródło

[25] "A macro-level model for determining the performance characteristics of solid oxide fuel cells"

Eduardo Hernández-Pacheco, Devinder Singh, Phillip N. Hutton, Nikhil Patel, Michael D. Mann

2004 | Journal of Power Sources | DOI: 10.1016/j.jpowsour.2004.06.051

Źródło

[26] "In Situ Synthesis of Graphene-Coated Silicon Monoxide Anodes from Coal-Derived Humic Acid for High-Performance Lithium-Ion Batteries"

Shuai Xu, Jigang Zhou, Jian Wang, Sameera Pathiranage, Nuri Oncel, Michael D. Mann

2021 | Advanced Functional Materials | DOI: 10.1002/adfm.202101645

Źródło

[27] "Semiempirical Model for Determining PEM Electrolyzer Stack Characteristics"

Kevin Harrison, Eduardo Hernández-Pacheco, Michael D. Mann, Hossein Salehfar

2005 | Journal of Electrochemical Energy Conversion and Storage | DOI: 10.1115/1.2174072

Źródło

[28] "The Rise of the Network Society"

Manuel Castells

2009 | Wiley eBooks | DOI: 10.1002/9781444319514

Źródło

[29] "The Power of Identity"

Manuel Castells, Pekka Himanen

2002 | Wiley eBooks | DOI: 10.1002/9781444318234

Źródło

[30] "Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society and Culture"

Manuel Castells

1996 | Blackwell Publishers Inc. eBooks

Źródło

[31] "Communication Power"

Manuel Castells

2009

Źródło

[32] "The Network Structure Of Social Capital"

Ronald S. Burt

2000 | Research in Organizational Behavior | DOI: 10.1016/s0191-3085(00)22009-1

Źródło

[33] "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital"

Ronald S. Burt

2017 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9781315129457-2

Źródło

[34] "Network items and the general social survey"

Ronald S. Burt

1984 | Social Networks | DOI: 10.1016/0378-8733(84)90007-8

Źródło

[35] "Command Control Group Behaviors. Objective 2. Command Control Training with Simulations"

R. Tiede, R. A. Burt, D. M. Gilpatrick

1984

Źródło

[36] "In The Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power."

Carmen J. Sirianni, Shoshana Zuboff

1989 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2073307

Źródło

[37] "The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power"

Shoshana Zuboff

2019

Źródło

[38] "The age of surveillance capitalism : the fight for the future at the new frontier of power"

Shoshana Zuboff

2019

Źródło

[39] **"The Support Economy: Why Corporations Are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism"**

Shoshana Zuboff, James Maxmin

2002

Źródło

[40] **"The Economy as Instituted Process"**

Karl Polanyi

2018 | Routledge eBooks | DOI: 10.4324/9780429494338-2

Źródło

[41] **"Trade, markets, and money in the European early middle ages"**

Karl Polanyi

1978 | Norwegian Archaeological Review | DOI: 10.1080/00293652.1978.9965302

Źródło

[42] **"The Polanyi Moment, Decommodification of Labor and the Struggle for Full Employment: How the COVID-19 Crisis has Opened the Debate Over the Nature of the Fictitious Labor Market in Both the Industrialized and Developing World"**

Kari Polanyi Levitt, Mario Seccareccia

2022 | International Journal of Political Economy | DOI: 10.1080/08911916.2022.2129467

Źródło

[43] **"Institutions and Common-Pool Resources"**

Elinor Ostrom

1992 | Journal of Theoretical Politics | DOI: 10.1177/0951692892004003001

Źródło

[44] **"The Political Economy of the European Union: An Exploration of EU Institutions and Governance from the Perspective of Polycentrism"**

E. Ostrom, Jan P. Vogler, Peter J. Boettke, B. Herzberg, M. Bauer

2020

Źródło

[45] **"NEW INSIGHT TO INSTITUTION DESIGN : THE INTERNATIONAL EXAMPLE OF IRRIGATION SYSTEMS MANAGED BY FARMERS"**

E. Ostrom

2021

Źródło

[46] "How Institutions Think."

Bruno Latour, Mary Douglas

1988 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2069673

Źródło

[47] "Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers."

Paul W. Kingston, Mary Douglas, Aaron Wíldavsky

1983 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2067477

Źródło

[48] "Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technical and Environmental Dangers"

Thomas Robbins, Mary Douglas, Aaron Wíldavsky

1983 | Journal for the Scientific Study of Religion | DOI: 10.2307/1385678

Źródło

[49] "Risk Society, Towards a New Modernity"

William Leiss, Ulrich Beck, Mark Ritter, Scott M. Lash, Brian Wynne

1994 | The Canadian Journal of Sociology | DOI: 10.2307/3341155

Źródło

[50] "Risk Society"

Ulrich Beck

2005 | Encyclopedia of Social Theory | DOI: 10.4135/9781412952552.n244

Źródło

[51] "Incalculable Futures: World Risk Society and Its Social and Political Implications"

Ulrich Beck

2014 | SpringerBriefs on Pioneers in Science and Practice | DOI: 10.1007/978-3-319-04990-8_8

Źródło

[52] "Risk society1"

U. Beck

2020 | Essential Concepts of Global Environmental Governance | DOI: 10.4324/9780367816681-89

Źródło

[53] **"An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations"**

Adam Smith, Edwin Cannan, George J. Stigler

1977 | University of Chicago Press eBooks | DOI: 10.7208/chicago/9780226763750.001.0001

Źródło

[54] **"High-Speed Society: Social Acceleration, Power, and Modernity"**

Hartmut Rosa, William E. Scheuerman

2009

Źródło

[55] **"CULTURAL RELATIVISM AND SOCIAL CRITICISM FROM A TAYLORIAN PERSPECTIVE"**

Hartmut Rosa

1996 | Constellations | DOI: 10.1111/j.1467-8675.1996.tb00042.x

Źródło

[56] **"Appropriation, Activation and Acceleration: The Escalatory Logics of Capitalist Modernity and the Crises of Dynamic Stabilization"**

Hartmut Rosa, Klaus Dörre, Stephan Lessenich

2016 | Theory Culture & Society | DOI: 10.1177/0263276416657600

Źródło

[57] **"Social Acceleration: A Challenge for Companies? Insights for Business Ethics from Resonance Theory"**

Bettina Hollstein, Hartmut Rosa

2023 | Journal of Business Ethics | DOI: 10.1007/s10551-023-05506-w

Źródło

[58] **"Monitoring cetaceans in European waters"**

Peter G. H. Evans, Philip S. Hammond

2003 | Mammal Review | DOI: 10.1046/j.0305-1838.2003.00027.x

Źródło

[59] **"Atlas of Cetacean Distribution in North-West European Waters"**

James B. Reid, Peter G. H. Evans, Simon Northridge

2003

Źródło

[60] "Integrating multiple data sources to assess the distribution and abundance of bottlenose dolphins T ursiops truncatus in Scottish waters"

Barbara J. Cheney, Paul M. Thompson, Simon N. Ingram, Philip S. Hammond, Peter T. Stevick, Peter G. H. Evans

2012 | Mammal Review | DOI: 10.1111/j.1365-2907.2011.00208.x

Źródło

[61] "Intraspecific nest parasitism in the European starling Sturnus vulgaris"

Peter G. H. Evans

1988 | Animal Behaviour | DOI: 10.1016/s0003-3472(88)80197-0

Źródło

[62] "The Significance of Perrow's Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies"

Karlene H. Roberts, Charles Perrow

1989 | Academy of Management Review | DOI: 10.2307/258423

Źródło

[63] "Effectiveness of Regulatory Agencies"

Charles Perrow

2018 | The Routledge Companion to Risk, Crisis and Emergency Management | DOI: 10.4324/9781315458175-43

Źródło

[64] "Theories of Society at Risk"

Charles Perrow

2002 | Contemporary Psychology | DOI: 10.1037/001294

Źródło

[65] "Organizational Encounters with Risk. Bridget Hutter and Michael Power, eds."

Charles Perrow

2006 | Administrative Science Quarterly | DOI: 10.2189/asqu.51.3.517

Źródło

[66] "Antifragile: Things That Gain from Disorder"

Nassim Nicholas Taleb

2012

Źródło

[67] **"Dynamic Hedging : Managing Vanilla and Exotic Options"**
Nassim Nicholas Taleb
1996
Źródło

[68] **"Tail risk of contagious diseases"**
Pasquale Cirillo, Nassim Nicholas Taleb
2020 | Nature Physics | DOI: 10.1038/s41567-020-0921-x
Źródło

[69] **"THE SIX MISTAKES EXECUTIVES MAKE IN RISK MANAGEMENT"**
Nassim Nicholas Taleb, Daniel G. Goldstein, Mark W. Spitznagel
2009 | Harvard business review
Źródło

[70] **"Law as an Autopoietic System."**
Joachim J. Savelsberg, Günther Teubner
1994 | Contemporary Sociology A Journal of Reviews | DOI: 10.2307/2075352
Źródło

[71] **"Recht als autopoietisches System"**
Günther Teubner
1989
Źródło

[72] **"A new accident model for engineering safer systems"**
Nancy G. Leveson
2003 | Safety Science | DOI: 10.1016/s0925-7535(03)00047-x
Źródło

[73] **"Safeware: System Safety and Computers"**
Nancy G. Leveson
1995 | CERN Document Server (European Organization for Nuclear Research)
Źródło

[74] **"Engineering a safer world: systems thinking applied to safety"**
Nancy G. Leveson
2012 | Choice Reviews Online | DOI: 10.5860/choice.49-6305
Źródło

[75] "Requirements specification for process-control systems"

Nancy G. Leveson, Mats P. E. Heimdahl, H. Hildreth, Jon Damon Reese

1994 | IEEE Transactions on Software Engineering | DOI: 10.1109/32.317428

Źródło

[76] "Collective Choice and Social Welfare"

H. Myint, Amartya Kumar Sen

1972 | Econometrica | DOI: 10.2307/1913866

Źródło

[77] "Human Rights and Capabilities"

Amartya Kumar Sen

2005 | Journal of Human Development | DOI: 10.1080/14649880500120491

Źródło

[78] "II. Teil: Das politische System der Gesellschaft"

André Kieserling, Niklas Luhmann

2015 | Politische Soziologie | DOI: 10.5771/9783518731086-49

Źródło

[79] "Unlimited Observation, Unlimited Observability: Niklas Luhmann's Self-Perpetuating Systems Theory"

Dieter Misgeld, Niklas Luhmann

1994 | Contemporary Sociology | DOI: 10.2307/2074951

Źródło

[80] "Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions"

Donald A. Schön

1987

Źródło

[81] "Educando o profissional reflexivo – um novo design para o ensino e a aprendizagem"

Donald A. Schön

2000

Źródło

[82] "Educating the Reflective Practitioner. Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions. The Jossey-Bass Higher Education Series."

Donald A. Schön

1987

Źródło

[83] "Government as a Learning System"

Donald Schön

2010 | Social Learning Systems and Communities of Practice | DOI: 10.1007/978-1-84996-133-2_1

Źródło

[84] "Activists beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics"

Francis Fukuyama, Margaret Elizabeth Keck, Kathryn Sikkink

1998 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20048985

Źródło

[85] "The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration"

Francis Fukuyama, Robert Axelrod, Robert L. Jervis

1998 | Foreign Affairs | DOI: 10.2307/20048800

Źródło

[86] "The origins of political order: from prehuman times to the French Revolution"

Francis Fukuyama

2011 | Choice Reviews Online | DOI: 10.5860/choice.49-1735

Źródło

[87] "The Global Survey of Public Servants: Evidence from 1,300,000 Public Servants in 1,300 Government Institutions in 23 Countries"

Christian Schuster, K. Mikkelsen, D. Rogger, F. Fukuyama, Zahid Hasnain

2023 | PAR. Public Administration Review | DOI: 10.1111/puar.13611

Źródło

[88] "The Constitutional Convention: A Narrative History from the Notes of James Madison"

James Madison, Edward J. Larson, Michael P. Winship

2005 | Pepperdine Digital Commons (Pepperdine University)

Źródło

[89] "The Papers of James Madison Digital Edition"

J. Madison

2009 | DOI: 10.5860/choice.48-4252

Źródło

Artykuły naukowe autora:

[90] "Architettura Open Source. Verso una progettazione aperta"

Elke Pohl, Assaf Biderman, Michele Bonino, Richard Burdett, Pierre Alain Croset, Giuliano da Empoli

2014

Źródło

[91] "Open Source Architecture"

Ethel Baraona Pohl, Assaf Biderman, Michele Bonino, Ricky Burdett, Pierre Alain Croset, Giuliano da Empoli

2015

Źródło

[92] "L'heure des prédateurs"

Giuliano da Empoli

2026 | Gallimard eBooks | DOI: 10.3917/gall.empol.2026.01

Źródło

[93] "Entretien avec Giuliano Da Empoli autour de L'Heure des prédateurs"

Giuliano da Empoli, Patrick Suter, Fabien Dubosson, Helena Goncalves Leal, Dominik Wüthrich

2026 | Open Access CRIS of the University of Bern | DOI: 10.48620/96620

Źródło

[94] "Riyad, novembre 2024"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Źródło

[95] "Chicago, novembre 2017"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Źródło

[96] "Florence, mars 2012"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Źródło

[97] "Présentation"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Źródło

[98] "Montréal, septembre 2024"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Źródło

[99] "Berlin, décembre 2024"

Giuliano da Empoli

2025 | Cairn.info

Źródło

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: f8b06837-cf9e-4ccf-831f-1e837a017e5b