Potęga i postęp: jak technologia służy władzy lub ludziom

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Tekst analizuje fundamentalny wybór przed którym stoi współczesne społeczeństwo: czy technologia powinna dążyć do autonomii, czy służyć jako narzędzie wspierające ludzkie kompetencje. Autor przeciwstawia 'iluzję AI' koncepcji 'machine usefulness', wskazując, że obecny model rozwoju często prowadzi do tzw. 'so-so automation' – automatyzacji, która nie zwiększa znacząco produktywności, ale uderza w popyt na pracę. Odwołując się do prac Darona Acemoglu, artykuł bada mechanizmy instytucji ekstraktywnych i sił przeciwważnych, które decydują o tym, czy owoce postępu trafią do szerokich mas, czy zostaną przejęte przez wąskie elity. To krytyczne spojrzenie na akceleracjonizm korporacyjny i wezwanie do projektowania systemów typu human-in-the-loop, które realnie podnoszą produktywność krańcową pracowników zamiast ich eliminować z procesu gospodarczego.

This text examines the fundamental choice facing contemporary society: whether technology should strive for autonomy or serve as a tool to support human competence. The author contrasts the "AI illusion" with the concept of "machine usefulness," pointing out that the current development model often leads to so-called "so-so automation"—automation that doesn't significantly increase productivity but undermines labor demand. Drawing on the work of Daron Acemoglu, the article examines the mechanisms of extractive institutions and the countervailing forces that determine whether the fruits of progress reach the masses or are captured by narrow elites. This is a critical look at corporate accelerationism and a call for the design of human-in-the-loop systems that genuinely increase the marginal productivity of workers rather than eliminating them from the economic process.

Artykuł analizuje fundamentalne rozróżnienie w podejściu do rozwoju technologii, wskazując na konflikt między dążeniem do stworzenia autonomicznej "sztucznej inteligencji" (AI) a projektowaniem maszyn jako narzędzi wzmacniających ludzkie

możliwości. Autor argumentuje, że dominująca "iluzja AI", napędzana modelem biznesowym opartym na reklamie, prowadzi do koncentracji władzy i wywłaszczenia pracowników, marginalizując ich rolę w procesie tworzenia wartości. W kontraście, koncepcja "użyteczności maszyn" (machine usefulness) promuje innowacje, które zwiększają produktywność krańcową człowieka i tworzą nowe, wartościowe zadania. Artykuł demaskuje mit "wagonu produktywności", podkreślając, że postęp technologiczny nie przekłada się automatycznie na powszechny dobrobyt, lecz wymaga istnienia "sił przeciwważnych" – instytucji i organizacji zdolnych do egzekwowania sprawiedliwego podziału korzyści i wpływania na kierunek innowacji. Kluczowe jest przesunięcie wektora innowacji z manipulacji na zdrowsze modele.

SŁOWA KLUCZOWE

Potęga i postęp | iluzja AI | machine usefulness | so-so automation | produktywność krańcowa | siły przeciwważne | Daron Acemoglu | human-in-the-loop | akceleracjonizm korporacyjny | instytucje ekstraktywne | wagon produktywności | model przychodowy | automatyzacja | popyt na pracę | innowacja

Iluzja AI: prymat autonomii nad użytecznością maszyn

Zacznijmy od rozróżnienia, które w debacie publicznej uchodzi za stylistyczny niuans, a w istocie jest fundamentalnym wyborem co do tego, komu ma służyć technologia. Czym innym jest bowiem dążenie, by maszyny były „inteligentne” na wzór człowieka, a czym innym projektowanie ich jako narzędzi poszerzających ludzkie możliwości. W pierwszym podejściu – nazwijmy je za ekspertami „iluzją AI” – technologia aspiruje do autonomii, a człowiek staje się kosztem w bilansie, błędem w procesie, zakłóceniem w równaniu optymalizacji. W drugim, określanym jako machine usefulness, czyli użyteczność maszyn, człowiek pozostaje podmiotem, a maszyna wzmacniaczem jego kompetencji, nie substytutem. Różnica jest tak głęboka, jak między budową roweru a konstrukcją mechanicznego konia: rower wzmacnia siłę nóg i osąd rowerzysty, mechaniczny koń zaś ma „wieźć” pasażera, zwalniając go z wysiłku i odpowiedzialności, sprowadzając do roli klienta.

To kluczowe rozróżnienie odbija się w nauce dwojakim, wewnętrznie spolaryzowanym echem. Z jednej strony, w ekonomii pracy, pojęcie „so-so automation” – automatyzacji „takiej sobie”, czyli

dość wydajnej, by opłacać się firmie, lecz zbyt słabej, by napędzić wzrost w całej gospodarce – stało się narzędziem opisu niepokojącej rozbieżności. Mimo wzrostu wydajności w przedsiębiorstwach, płace i popyt na pracę w wielu sektorach tkwią w stagnacji. Termin ten, wywodzący się z prac Darona Acemoglu, nie jest inwektywą, lecz kategorią techniczną: innowacja wypiera pracę, ale nie generuje wystarczającego skoku produktywności, by mogły powstać nowe, dobrze płatne zadania, które wchłonęłyby zwolnionych i wytworzyły presję na wzrost wynagrodzeń. Z drugiej strony, w środowisku technologicznym i inwestorskim dominuje narracja „przełomu" i „ogólnej inteligencji", gdzie obietnicę zastąpienia człowieka przedstawia się jako warunek postępu. Sceptycyzm wobec tej wizji bywa piętnowany jako lęk przed innowacją. Nie jest to jednak bezinteresowny spór o metafizykę: istnieje struktura bodźców, w której „autonomia" jest lepszym hasłem do zbierania funduszy niż „narzędzie dla pracownika", bo obiecuje rentę z posiadania kapitału, a nie tylko usprawnienie procesu.

By spór nie stał się jałowy, potrzebujemy precyzyjnej definicji. Machine usefulness – użyteczność maszyn – to typ innowacji, który zwiększa zdolność człowieka do wykonywania zadań, podejmowania decyzji i tworzenia wartości, zamiast usuwać go z procesu. Nie jest to program sentymentalny w stylu „chrońmy miejsca pracy, bo są ważne", lecz twardy postulat konstrukcyjny: dopóki praca ludzka pozostaje źródłem adaptacyjności, odpowiedzialności i sensu, racjonalny projekt techniczny powinien zwiększać produktywność krańcową pracownika. Produktywność krańcowa, termin ekonomiczny, który warto tu wyjaśnić, to nie statystyczna średnia wydajności na głowę w firmie, lecz realny przyrost wartości wynikający z zatrudnienia dodatkowej osoby. Jeśli technologia czyni człowieka jedynie marginalnym dodatkiem do maszyn, to choć ogólna produktywność może rosnąć, płace i popyt na pracę wcale nie muszą. Wtedy właśnie mechanizm powszechnej pomyślności ulega zacięciu.

Automatyzacja so-so: niska wydajność niszczy miejsca pracy

Stąd już tylko krok do obalenia mitu „wagonu produktywności", w popularnym przekazie traktowanego niczym aksjomat liberalnego katechizmu: rośnie produktywność, więc rosną płace, a bogactwo spływa na wszystkich. Autorzy wbijają tu klin, nie z pozycji romantycznego antykapitalizmu, lecz poprzez chłodną analizę warunków. Wagon, jak wiadomo, nie ma własnego napędu; lokomotywa technologii może odjechać sama, jeśli nie zostanie z nią sprzęgnięty instytucjonalnie. Potrzebny jest mechanizm, który przełoży wzrost wydajności na popyt na pracę i realny udział pracowników w zyskach z innowacji. Mechanizm ten ma dwa elementy, oba

wyjątkowo nieprzyjemne dla ideologii „samo się zrobi”. Po pierwsze, technologia musi zwiększać produktywność krańcową ludzi, a nie tylko zastępować ich kapitałem. Po drugie, pracownicy muszą mieć siłę przetargową, by w ogóle móc się o swój udział upomnieć.

Anegdota, która służy tu za test trzeźwości, brzmi jak przypowieść o fabryce przyszłości: jeden człowiek i jeden pies. Człowiek karmi psa, a pies pilnuje, by człowiek nie dotykał maszyn. Można uznać to za dowcip, lecz jako model ekonomiczny jest on śmiertelnie poważny, bo ilustruje rozejście się produktywności średniej i krańcowej. Fabryka może wytwarzać niewyobrażalne dobra, a człowiek być w niej niemal zbędny. Wówczas nie ma żadnego bodźca do zatrudniania kolejnych ludzi, a płace nie rosną, choć wydajność „na głowę” jest kosmiczna. Kto w tym momencie nadal upiera się, że „rynek sam to ureguluje”, ten w gruncie rzeczy myli statystykę z polityką, a rachunek z moralnością.

I tu właśnie na scenę wkracza pojęcie wizji. Wizja – w sensie, jaki nadaje jej tradycja socjologiczno-instytucjonalna – nie jest sennym marzeniem, lecz schematem selekcji. Określa, które ścieżki innowacji uznajemy za „prawdziwe” i „nieuchronne”, a które spychamy na margines jako prowincjonalne usprawnienia. Jeśli dominująca wizja głosi, że celem jest pełna autonomia maszyn, to finansowanie, prestiż i zasoby płyną w stronę projektów zastępujących ludzi. Tymczasem projekty wzmacniające pracę – żmudne, zorientowane na rzemiosło i wymagające współpracy – pozostają w cieniu, choć to one mogłyby uruchomić mechanizm powszechnej pomyślności. W tym sensie spór o AI nie jest debatą o krzemie i parametrach, lecz o tym, kto ma prawo narzucić społeczeństwu wiążącą definicję postępu.

Wagon produktywności: iluzja powszechnego dobrobytu

W świecie biznesu spór o sztuczną inteligencję krystalizuje się w dwóch skrajnych obozach, które należy nazwać wprost, bo wszelkie eufemizmy są tu jedynie formą intelektualnej kapitulacji. Pierwszy obóz – nazwijmy go akceleracjonizmem korporacyjnym – postrzega AI jako taran do burzenia kosztów pracy, maszynę do ekstrakcji danych i narzędzie do budowy monopolistycznej fosy. W tej logice „autonomiczny agent” jest pożądany nie dlatego, że wie więcej, lecz dlatego, że przenosi władzę w sferę, gdzie liczy się tylko własność modeli, danych i mocy obliczeniowej. Drugi obóz, promujący etos produkcji z człowiekiem w centrum (human-in-the-loop), gości dziś na sztandarach ESG i w manifestach „odpowiedzialnej AI”, lecz w praktyce jego fundamenty są podmywane przez logikę modelu reklamowego i nieustanną presję inwestorów na jak najszybsze „skalowanie” automatyzacji.

Warto przy tym zauważyć, że euforyczne prognozy wielkich instytucji – jak te autorstwa Goldman Sachs o wzroście globalnego PKB o 7% w ciągu dekady czy McKinseya o bilionowych zyskach – opierają się na cichym założeniu. Zakładają mianowicie, że zadania przejęte przez maszyny w magiczny sposób przeniosą się na nowe, ludzkie aktywności. Spełnienie tego warunku nie jest jednak automatyczne, lecz zależy od konkretnych decyzji instytucjonalnych. Z drugiej strony sceny naukowej dobiega głos ostrożności: ekonomista Daron Acemoglu studzi zapał, wskazując na możliwy, zaledwie skromny przyrost PKB i produktywności. Stanie się tak, jeśli zamiast narzędzi realnie wzmacniających pracę, dominować będzie automatyzacja „jako tako", czyli zastępowanie ludzi w zadaniach, które i tak nie tworzyły wielkiej wartości.

I tu właśnie „iluzja AI" przestaje być niewinnym błędem poznawczym, a staje się precyzyjnym mechanizmem władzy, osadzonym w modelach biznesowych opartych na reklamie cyfrowej. Ich istotą nie jest bowiem sama reklama, lecz taka architektura bodźców, która z ludzkiej uwagi i przewidywalności zachowań uczyniła nową ropę naftową. W takim układzie celem organizacji nie jest prawda, dobro wspólne czy nawet długofalowa satysfakcja klienta, lecz hipnotyczne przykucie uwagi i intensyfikacja reakcji. To one bowiem zwiększają liczbę okazji do wyświetlenia reklamy i precyzję jej targetowania. W konsekwencji, jeśli treści polaryzujące, budzące gniew lub strach, generują większe zaangażowanie, to algorytm będzie je promował – niezależnie od moralnych deklaracji zarządu. Model przychodowy po prostu premiuje pobudzenie. Tu właśnie leży pęknięcie między demokracją a platformą: demokracja potrzebuje namysłu i odpowiedzialności, platforma reklamowa żywi się pętlą bodźca i reakcji. Nie dziwi zatem, że jednym z postulatów autorów źródłowych jest wysoki podatek od reklam cyfrowych, pomyślany jako dźwignia do przestawienia wektora innowacji z manipulacji na inne, zdrowsze modele.

W tym momencie musimy wprowadzić pojęcie, bez którego cała analiza byłaby jedynie moralizatorstwem bez narzędzi: siły przeciwważne. Są to instytucje i organizacje zdolne narzucić ograniczenia dominującej wizji elit technologicznych i wyegzekwować sprawiedliwszy podział korzyści. Chodzi o wytworzenie fundamentalnych uprawnień: prawa do udziału w definiowaniu celów innowacji oraz prawa do partycypacji w zyskach z postępu. Historycznie rolę tę pełniły związki zawodowe, konkurencja polityczna, masowe partie czy reformy prawa pracy i prawa antymonopolowego. Dziś mogą to być nowe formy zrzeszania się pracowników

Produktywność krańcowa: realny miernik wartości pracownika

Wyjaśnijmy ten mechanizm za pomocą przypowieści, która tnie przez retorykę jak nóż. Wyobraźmy sobie, że technologia jest jak superszybki samochód, a elity technologiczne dostarczają silnik o mocy, jakiej świat nie widział. Jeżeli jednak kierownica i hamulce – czyli instytucje odpowiedzialności, regulacji i głosu społecznego – znajdują się w rękach tej samej grupy, która maksymalnie przyspiesza, to pasażerowie mogą co najwyżej podziwiać widoki. Nie mają wpływu na kierunek jazdy ani gwarancji, że dotrą do celu bez szwanku. W tej logice siły przeciwważne nie są hamulcem dla innowacji. Są systemem ABS, który sprawia, że innowacja nie kończy się na manowcach, stając się narzędziem wywłaszczenia.

W tym miejscu warto zrobić coś intelektualnie ożywczego: spojrzeć na AI przez pryzmat historii nierówności, gdyż bez tego cała dyskusja zamienia się w infantylną wiarę w absolutną nowość. Średniowiecze, wbrew popularnym mitom o stagnacji, było epoką technologicznego fermentu w rolnictwie, rzemiośle i mechanice. A jednak owoce postępu nie stały się udziałem 90% populacji, ponieważ instytucje ekstraktywne – czyli mechanizmy przejmowania nadwyżek – przejęły całą pulę. Młyn, który mógł oszczędzić ludzkiej pracy, stawał się monopolem pana i opata; technologia była narzędziem władzy, a nie dobrobytu. Jeśli ktoś chce zobaczyć tę dystopię w działaniu dzisiaj, niech spojrzy na monopole platform cyfrowych, które reglamentują dostęp do rynku, danych i widzialności. W obu przypadkach technika nie jest neutralna: jest wpisana w porządek praw i przywilejów.

Rewolucja przemysłowa to ta sama lekcja, tylko w nowocześniejszym wydaniu. Przez dekady, co historycy ekonomii udowadniają wbrew popularnym uproszczeniom, wzrost wydajności wcale nie przekładał się na wzrost realnych dochodów robotników. Przyniósł za to dyscyplinę fabryczną, degradację jakości życia, przeludnienie i pracę dzieci. Dopiero gdy na scenę wkroczyły siły przeciwważne – związki zawodowe, reformy demokratyczne i instytucje zbiorowych negocjacji – maszyny zaczęły pracować na rzecz powszechnego dobrobytu. To rozstrzygający argument przeciwko technologicznej teleologii, czyli wierze, że technologia sama z siebie prowadzi nas do lepszego świata. Nie, to nie maszyna zapewnia dobrobyt. Zapewnia go układ sił, który decyduje o sposobie podziału jej owoców.

Zanim przejdziemy do ostrej polemiki, uporządkujmy argumenty w jednej, formalnej tezie. Otóż „iluzja AI" jest aporią, czyli wewnętrznie sprzeczną konstrukcją myślową. Z jednej strony głosi, że postęp jest nieuchronny i z natury dobroczynny. Z drugiej – projektuje instytucje, które czynią go narzędziem koncentracji władzy. Obie te tezy nie mogą być prawdziwe jednocześnie. Chyba że

przyjmiemy, iż koncentracja władzy jest dobrem wspólnym – co jest poglądem tyleż odważnym, co trudnym do uzasadnienia bez marketingowej zasłony dymnej. Podejście oparte na użyteczności maszyn jest uczciwsze: uznaje istnienie konfliktu interesów i próbuje go cywilizować. Jak? Poprzez zmianę kierunku innowacji, reformę zachęt podatkowych i przywrócenie mechanizmów realnej odpowiedzialności.

Wizja elit: monopol na kierunek innowacji technologicznych

Jeżeli mam cię w tej chwili czymś „zbulwersować" w granicach intelektualnego rygoru, to tylko tym zdaniem: najbardziej niebezpieczną rzeczą w debacie o AI nie jest ani apokalipsa, ani utopia, lecz nasza cicha zgoda na to, by o sensie postępu decydował model przychodowy oparty na reklamie.

W sporze o kierunek innowacji ścierają się dziś trzy siły: technologiczny akceleracjonizm, luddystyczna tęsknota za przeszłością i trzeci tor, który stawia na użyteczność. W dyskusji o sztucznej inteligencji powraca bowiem osobliwa figura rozumowania, uparta i zwodnicza: skoro pewien kierunek rozwoju jest możliwy, to jest zarazem konieczny; skoro konieczny, to na pewno dobry; a skoro dobry, to każdy sprzeciw staje się nie tylko błędem poznawczym, lecz moralną przywarą, herezją przeciw „przyszłości". Ten akceleracjonistyczny sylogizm, tak wygodny dla kapitału wysokiego ryzyka i tak jałowy intelektualnie, stanowi rdzeń iluzji AI jako ideologii. Obiecuje powszechny dobrobyt jako efekt uboczny autonomii maszyn, a jednocześnie domaga się immunitetu wobec pytań o to, jakie instytucje mają ten dobrobyt zagwarantować. W efekcie ten, kto pyta o płace, o udział w zyskach, o podatkowe faworyzowanie kapitału względem pracy czy o koncentrację danych, zostaje zaszufladkowany jako „hamulcowy historii". A przecież pyta jedynie o to, kto trzyma w ręku hamulce i kierownicę.

W nauce ten dogmatyzm spotyka się z rosnącym, choć niejednorodnym, oporem. Część ekonomistów, zwłaszcza tych badających związek innowacji z rynkiem pracy, podkreśla, że problemem nie jest „AI" jako taka, lecz wektor jej zastosowań. Kluczowe staje się pytanie, czy dominuje automatyzacja wypierająca ludzi, czy też narzędzia wzmacniające produktywność krańcową pracowników. To drugie, jak akcentują Daron Acemoglu i Simon Johnson, stanowi warunek, by ruszył z miejsca prawdziwy, a nie tylko statystyczny, „wagon produktywności". Ta perspektywa, choć w mediach bywa spłycana do roli zwykłego sceptycyzmu, jest w istocie programem instytucjonalnym. Chodzi o to, by zmienić bodźce, które dziś premiują przeciętną, tanią automatyzację (automatyzację miernej jakości), i przesunąć inwestycje w stronę realnej

użyteczności maszyn: narzędzi, które tworzą nowe zadania, poprawiają jakość decyzji i budują platformy współpracy zamiast platform nadzoru.

Biznes natomiast, jeśli odrzeć go z PR-owej nowomowy, jest w tej sprawie rozdarty. Posługuje się dwoma językami o zupełnie różnych celach. Język pierwszy, dominujący w raportach dla inwestorów, to język potencjału makroekonomicznego, wyrażanego w bilionach dolarów i procentach PKB. Tworzy on naturalną presję na szybkie wdrożenia i podsyca narrację o „nieuchronności" adaptacji. Wystarczy zestawić prognozy Goldman Sachs czy McKinsey z ostrożniejszymi ocenami, by zobaczyć, że rozbieżność nie wynika tylko z metodologii, lecz z ukrytych założeń. Optymiści zakładają, że gospodarka magicznie stworzy nowe zadania, a instytucje zapewnią dyfuzję korzyści, zamiast pozwolić na ich zamknięcie w technologicznych rentach. Język drugi, znacznie mniej uroczysty, to język kosztów i ryzyka: reputacyjnego, regulacyjnego, ryzyka błędów modeli, sporów pracowniczych i odpowiedzialności prawnej. Do tego dochodzi ryzyko polityczne, wciąż marginalizowane: masowa automatyzacja w warunkach słabych sił przeciwważnych rodzi destabilizację, którą następnie kapitalizują ruch

Model reklamowy: algorytmiczna erozja debaty demokratycznej

Uczciwa obrona jakiejkolwiek tezy wymaga jednak stoczenia bitwy z jej najsilniejszymi kontrargumentami, które swą moc czerpią z tego, że bywają częściowo prawdziwe. Skrajny zwolennik automatyzacji powie bez ogródek: „To język pięknych intencji, ale w globalnej konkurencji wygrywa ten, kto automatyzuje szybciej; jeśli nie my, to zrobią to inni, a praca ludzka jest kosztowna, omylna i konfliktowa". Odpowiedź na ten zarzut nie może być moralnym potępieniem, bo wówczas spór jest przegrany na poziomie realnej racjonalności ekonomicznej. Trzeba raczej pokazać wewnętrzną sprzeczność tego myślenia: w tej mierze, w jakiej automatyzacja jest zaledwie przeciętna, czyli nie generuje dużego przyrostu produktywności w całym systemie, jej przewaga konkurencyjna polega głównie na przesunięciu dochodów od pracy do kapitału. To nie jest skok cywilizacyjny, lecz transfer pieniędzy w obrębie tego samego łańcucha wartości. Taka strategia może poprawić marżę jednej firmy, ale w skali całej gospodarki obniża siłę nabywczą, dusi popyt i prowokuje protekcjonizm, co ostatecznie uderza w stabilność handlu i regulacji – a więc w fundamenty długofalowej konkurencyjności. Innymi słowy, można „wygrać" kwartał dzięki automatyzacji przeciętnej, a przegrać całą dekadę. Gospodarka nie jest bowiem sumą firmowych rachunków wyników, lecz systemem społecznej reprodukcji, w którym popyt i porządek prawny są równie realne jak algorytmy w modelu predykcyjnym.

Druga kontrteza, równie skrajna, nadciąga z przeciwnego obozu i często podszyta jest nostalgią za światem, który nigdy nie istniał: „AI jest z definicji narzędziem wyzysku i kontroli; trzeba ją zatrzymać, zamrozić, a powrót do prostszych form pracy ocali naszą godność". Takie stanowisko jest psychologicznie kuszące, bo oferuje czarno-biały obraz świata i moralny komfort, ale intelektualnie jest krokiem w tył, gdyż myli samą technikę z instytucjami, które nią rządzą. Średniowiecze, które w naszej analizie służy za laboratorium nierówności, jest tu najlepszym antidotum. Innowacje technologiczne były realne, a mimo to nie poprawiły losu większości, ponieważ instytucje zbudowały monopol na młyny i zakazały alternatywnych praktyk, czyniąc z postępu instrument panowania. Wniosek nie brzmi zatem „nie buduj młynów", lecz „nie oddawaj młynów w monopol". W języku współczesnym oznacza to: nie pozwól, by infrastruktura obliczeniowa, dane i kanały dystrybucji informacji stały się nowym feudalnym urządzeniem do poboru renty. To postulat wybitnie nowoczesny, domagający się silnego prawa konkurencji, ochrony danych, odpowiedzialności platform i nade wszystko istnienia sił przeciwważnych, zdolnych narzucić swoje warunki.

Aby spiąć te wątki, wyobraźmy sobie społeczeństwo jako dolinę, a technologię jako rzekę, której nurt dzięki innowacjom staje się coraz silniejszy. Jeśli jednak nad rzeką stoją wciąż ci sami właściciele, którzy mają wyłączne prawo do budowy tam, pobierania opłat i zakazywania kopania bocznych kanałów, to wezbrana woda nie nawodni całej doliny. Zamiast tego podniesie poziom wody w prywatnym zbiorniku w pałacu na wzgórzu. W takiej sytuacji nowa technologia nie jest ani „neutralna", ani „zła" z natury – jest po prostu podporządkowana prawu własności i władzy, które decydują o podziale korzyści. Dokładnie to, choć w nowoczesnym kostiumie, dzieje się w gospodarce uwagi, gdzie „darmowa usługa" jest w istocie konstru

Siły przeciwważne: społeczny hamulec technokratycznej władzy

Uczciwa polemika ze źródłem musi jednak dotknąć jego słabości. Program **machine usefulness** (MU), choć trafny jako drogowskaz dla innowacji, grzeszy niedookreśleniem na poziomie operacyjnym. Nie rozstrzyga bowiem, kto w praktyce ma definiować „użyteczność" i jak uchronić to pojęcie przed przechwyceniem przez marketing, który potrafi sprzedać każde narzędzie nadzoru jako „wsparcie dla pracownika", a każdą automatyzację jako „uwolnienie jego czasu". Dlatego do programu MU trzeba dołączyć kryterium prawno-instytucjonalne, które nie jest opcjonalnym dodatkiem, lecz warunkiem jego istnienia. Użyteczność maszyn musi być rozpoznawana nie w deklaracji producenta, lecz w strukturze uprawnień i odpowiedzialności. Prawdziwe pytanie brzmi:

czy narzędzie zwiększa autonomię ludzi pracy, czy ją redukuje? Czy tworzy nowe, wartościowe zadania, czy wypycha pracowników do gorszych segmentów rynku? Czy wreszcie rozprasza korzyści, czy zamyka je w prywatnej rencie? Bez tej warstwy MU grozi los, jaki spotkał wiele etycznych pojęć w biznesie: stanie się etykietą naklejaną na to, co i tak zrobiono, a nie zasadą, która realnie zmienia decyzje.

Na szczęście akademicka debata wokół tez źródła jest na tyle żywa, że dostarcza materiału do niezbędnych uściśleń. Recenzje i omówienia „Power and Progress" zgodnie podkreślają, że teza o automatycznym dobrobycie płynącym z technologii jest historycznie fałszywa, a kierunek innowacji pozostaje kwestią wyboru. Jednocześnie część krytyków słusznie ostrzega przed ryzykiem nadmiernego skupienia na „wielkich narracjach" kosztem mikroekonomicznej złożoności poszczególnych sektorów i rynków pracy. To napięcie jest jednak twórcze. Zmusza nas, by z programu MU uczynić nie moralny slogan, lecz rygorystyczny program badawczy i regulacyjny, zdolny do rozróżniania między branżami, technologiami i modelami ich wdrożenia. Inaczej mówiąc, zmusza do myślenia.

Nadszedł więc czas na pytanie, którego unikanie jest dziś formą intelektualnego konformizmu: kto stanowi współczesną „oligarchię wizji" i jakimi narzędziami narzuca światu swoją wersję postępu? Trzeźwa odpowiedź musi wskazać na trzy rodzaje kapitału. Pierwszy to kapitał finansowy, czyli zdolność do subsydiowania gigantycznych strat w imię zdobycia dominacji rynkowej, co w praktyce tworzy quasi-feudalne przewagi w dostępie do infrastruktury i talentów. Drugi to kapitał epistemiczny: prawo do definiowania, co w ogóle uchodzi za „poważną" debatę. Gdy wielkie firmy stają się głównym źródłem danych, narzędzi analitycznych i platform publikacyjnych, ryzyko kolonizacji agendy badawczej nie jest teorią spiskową, lecz banalnym efektem struktury finansowania. Trzeci wreszcie to kapitał narracyjny – potęga przekonywania, którą źródło trafnie ilustruje historią: od Lessepsa, który sukces Kanału Sueskiego zamienił w marketingową dźwignię dla katastrofy w Panamie, po dzisiejszych liderów technologicznych, którzy sukces w jednej dziedzinie przenoszą na roszczenie do nieomylności w każdej innej. Ta potęga to coś więcej niż retoryka. To instrument inwestycyjny, który wytwarza społeczną zgodę na ryzyka i koszty przerzucane na resztę z nas.

Średniowieczne młyny: lekcja o monopolu i przymusie techniki

Współczesna debata o technologii, zarówno w nauce, jak i biznesie, rozpięta jest między dwiema skrajnościami. Z jednej strony mamy skrzydło, które można nazwać technosuwerenizmem

korporacyjnym: jego wyznawcy głoszą, że prawo powinno jedynie „nie przeszkadzać", a rynek sam wybierze najlepsze rozwiązania. W tej optyce „najlepsze" oznacza po prostu najbardziej rentowne dla właścicieli cyfrowej infrastruktury. Na drugim biegunie znajduje się technoascetyzm instytucjonalny, dążący do daleko idących zakazów, moratoriów i ścisłej reglamentacji, co często jest zrozumiałą reakcją na realne szkody wyrządzane przez modele biznesowe oparte na nadzorze i reklamie. Pomiędzy tymi dwoma obozami autor lokuje stanowisko trzecie, radykalne w sensie instytucjonalnym, a nie luddystycznym. Jego credo brzmi: nie zatrzymuj techniki, lecz przestaw jej bodźce; nie czcij autonomii maszyn, lecz projektuj narzędzia dla człowieka; nie wierz w samonapędzający się wagon produktywności, lecz zbuduj dla niego sprzęgło, którym są siły przeciwważne, prawo i realny podział zysków.

W horyzoncie przyszłości, który globalny biznes uważa dziś za najbardziej prawdopodobny, rysuje się kilka kluczowych tendencji. Każda z nich może skręcić w stronę bezmyślnej automatyzacji albo iluzji AI, a ostateczny kierunek zależeć będzie od instytucjonalnych wyborów. Po pierwsze, upowszechnienie „agentów" i automatyzacji procesów biurowych będzie postępować, lecz realny wzrost produktywności zależy od tego, czy organizacje przeprojektują pracę wokół nowych zadań. Jeśli ograniczą się do cięcia kosztów, pozostawiając resztę systemu bez zmian, efekt makroekonomiczny może okazać się rozczarowująco mały przy dużych kosztach społecznych. Po drugie, rosnąć będzie presja regulacyjna wokół prywatności i targetowania, bo szkody społeczne przestają być wygodną „zewnętrznością", a stają się twardym ryzykiem prawnym i reputacyjnym. Postulaty ograniczenia reklamy opartej na inwigilacji wchodzą do głównego nurtu, co w dłuższej perspektywie może podkopać rentę, z której żyją obecne platformy. Po trzecie, firmy zaczną wreszcie na poważnie mierzyć efekty AI. Rosnący dysonans między skalą wydatków a trudnością w wykazaniu zwrotu z inwestycji staje się problemem dla rynków kapitałowych, co wzmocni te wdrożenia, które rzeczywiście działają, a osłabi te, które są jedynie „teatrem automatyzacji". Wreszcie po czwarte, konflikt o pracę, dane i odpowiedzialność nie zniknie, lecz się zaostrzy. Osłabione w wielu krajach mechanizmy rokowań zbiorowych zwiększają prawdopodobieństwo gwałtownych konfliktów politycznych i reaktywnych regulacji – czasem przesadnych, ale w pełni zrozumiałych w logice społecznej obrony przed wywłaszczeniem.

Rewolucja przemysłowa: wiek wyzysku przed wzrostem płac

Gdy potraktujemy manifesty technologiczne nie jako publicystyczne apele, lecz materiał do chłodnej analizy, ich jądro odsłania się jako teza o warunkach możliwości. W tej mierze, w jakiej

nowoczesne społeczeństwa opierają się na koordynacji działań i wzajemnym zrozumieniu, w tej samej mierze technologia reorganizująca pracę musi zostać wbudowana w porządek, który da się racjonalnie uzasadnić. Musi istnieć sposób, by wykazać, że transformacja nie jest jedynie sprytnym transferem zysków, lecz tworzy uprawnione roszczenia do prawdy, słuszności i autentyczności. W przeciwnym razie „postęp" staje się tylko eufemizmem dla przejęcia, a „innowacja" – dla przekształcenia relacji społecznych w mechanizm nadzoru. Ten ruch myślowy jest kluczowy, ponieważ odmawia kapitulacji przed retoryką nieuchronności. Nie pyta, czy technologia jest metafizycznie „dobra" lub „zła", lecz o to, gdzie przebiega granica między narzędziem zwiększającym ludzką sprawczość a urządzeniem, które reorganizuje społeczeństwo, by tę sprawczość przenieść na własność właścicieli infrastruktury.

Użyteczność maszyn, rozumiana rygorystycznie, nie jest więc potocznym „humanizmem", lecz twardym programem ekonomiczno-instytucjonalnym. Opiera się on na czterech filarach, które jednak bez piątego, milczącego warunku, stają się jedynie zbiorem haseł do recytowania w korporacyjnych raportach. Filar pierwszy, zwiększanie produktywności, ma sens tylko wtedy, gdy oznacza nie tylko cięcie kosztów pracy, ale też wzrost jakości, redukcję błędów i skrócenie czasu decyzji w zadaniach, gdzie człowiek wciąż ponosi odpowiedzialność. Filar drugi, tworzenie nowych zadań, jest absolutnie kluczowy, bo to on odróżnia technologię tworzącą nową pracę od tej, która jedynie „opróżnia" stare role, pozostawiając za sobą społeczną pustynię, na której rośnie frustracja i przemoc symboliczna. Filar trzeci, dostarczanie lepszych informacji, to w istocie postulat poznawczy: maszyny mają redukować niepewność i wspierać argumentację, a nie produkować informacyjny szum, który czyni nas podatnymi na manipulację. Filar czwarty, budowa nowych platform i rynków, to wreszcie postulat strukturalny: technologia ma obniżać bariery współpracy, a nie wznosić nowe bramki i punkty poboru opłat w rękach monopolisty.

Wszystko to pozostaje jednak programem podatnym na przechwycenie, jeśli nie postawimy pytania o piąty warunek: kto i na jakich zasadach rozstrzyga, że dane wdrożenie jest „wzmacniaczem" człowieka, a nie jego subtelnym unieważnieniem? Jeśli bowiem definicję użyteczności pozostawimy producentowi, to w świecie, gdzie język jest narzędziem władzy, każdy system nadzoru można nazwać „systemem wspierania efektywności". Każdą degradację autonomii da się opisać jako „standaryzację jakości", a każdą obniżkę płacy realnej przykryć opowieścią o „uwalnianiu czasu". Dlatego konieczne jest odwołanie do proceduralnych mechanizmów rozliczania: użyteczność nie jest deklaracją marketingową, lecz właściwością relacji między technologią a instytucją. W tej relacji pracownik musi zachować możliwość krytyki, negocjacji i współdecydowania o kryteriach sukcesu. Choć brzmi to abstrakcyjnie, ma natychmiastowe przełożenie na prawo i finanse. Jeśli pracownik nie ma wpływu na metryki oceny, związek zawodowy nie ma dostępu do audytu

algorytmów, a regulator nie ma narzędzi egzekwowania odpowiedzialności, to „użyteczność maszyn” jest wyłącznie elegancką nazwą dla brutalnej asymetrii sił.

Scenariusze AI: między rynkowym monopolem a regulacją

Trzeba w tym miejscu postawić tezę tyleż prowokującą, co pragmatyczną: mit wagonu produktywności nie jest błędem w myśleniu pojedynczych ludzi, lecz błędem w samej konstrukcji ładu społecznego. Ład ten udaje, że dystrybucja bogactwa jest naturalnym, niemal automatycznym skutkiem postępu technologicznego. W rzeczywistości jednak „wagon” rusza tylko wtedy, gdy zostanie sprzęgnięty z lokomotywą, a to sprzęgło ma charakter czysto instytucjonalny. Obejmuje ono reguły podziału zysków, układ sił przetargowych między pracą a kapitałem, konstrukcję systemu podatkowego oraz całe prawo konkurencji i prawo pracy. Bez tego mechanizmu wzrost średniej produktywności może iść w parze z kurczeniem się produktywności krańcowej człowieka. W ekonomii jest to sytuacja prosta: jeśli wkład człowieka w produkcję staje się marginalny, popyt na jego pracę spada, presja płacowa zanika, a zyski kumulują się tam, gdzie jest własność kapitału. Wówczas społeczny obraz postępu zaczyna przypominać średniowieczny młyn: technika realnie zwiększa wydajność, ale instytucjonalny mechanizm przechwytu sprawia, że korzyści nie mają jak rozlać się po społeczeństwie.

Gorzka anegdota o fabryce z człowiekiem i psem, choć brzmi jak żart, jest w istocie przypowieścią o błędzie kategorialnym. Popełniają go ci, którzy mylą wielkość statystyczną z mechanizmem społecznym. W tej fabryce człowiek karmi psa, a pies pilnuje, by człowiek nie dotykał maszyn. Produkcja jest gigantyczna, a produktywność „na pracownika” sięga astronomicznych wartości. Lecz z tej astronomii nic nie wynika dla pensji człowieka, bo płaca nie zależy od majestatu maszyn, lecz od krańcowej konieczności jego pracy. Tu właśnie wychodzi na jaw, że fetyszyzowanie „parytetu ludzkiego”, czyli dążenie do tego, by maszyna robiła absolutnie wszystko to, co człowiek, jest ekonomicznie antyspołeczne. Tworzy świat, w którym człowiek traci jakąkolwiek pozycję negocjacyjną, bo jego wkład przestaje być niezbędny. Z tej perspektywy koncepcja użyteczności maszyn nie jest miłym dodatkiem, lecz propozycją przywrócenia ludziom roli ekonomicznie koniecznej – a więc roli, która może stanowić podstawę ich roszczeń do udziału w zyskach.

Teraz pora na ruch polemiczny, który wymaga bezceremonialnej precyzji. Skrajni entuzjaści autonomii maszyn, zwłaszcza ci traktujący historię jako prolog do własnej prezentacji biznesowej, twierdzą, że automatyzacja jest zawsze racjonalna. Eliminuje przecież błąd ludzki i „uwalnia” nas od rutyny. W odpowiedzi trzeba rozdzielić dwie rzeczy, które w ich dyskursie są celowo zlane w

jedno. Po pierwsze, eliminacja błędu nie jest tożsama z eliminacją szkody. Jeśli system automatyczny przenosi odpowiedzialność z człowieka na producenta, a ten nie ponosi realnych konsekwencji, to szkoda staje się rozproszona i nieuchwytna, a przez to politycznie i prawnie trwała. Po drugie, „uwolnienie od rutyny" to puste hasło, jeśli nie istnieje instytucjonalny mechanizm, który zamienia tę rutynę w nowe zadania o wyższej wartości, a nie w bezrobocie, prekariat czy degradację płac. Tu właśnie pojawia się kategoria miernej automatyzacji: automatyzacji nieprzełomowej, która wypiera ludzi, ale nie tworzy wystarczającej nadwyżki, by sfinansować nową przestrzeń pracy. Taka automatyzacja jest racjonalna prywatnie, lecz społecznie destrukcyjna, bo pogłębia nierówności i osłabia popyt.

Skrajni krytycy technologii, reagując na te szkody, wpadają jednak w symetryczną pułapkę. Chcą ratować ludzką podmiotowość przez technologiczny regres, jak gdyby obniżenie wydajności miało być lekiem na postępującą feudalizację. To stanowisko, choć moralnie nośne, jest analitycznie puste, ponieważ ignoruje fakt, że feudalizacja jest strukturą instytucjonalną, a nie techniczną. Średniowiecze nie było feudalne dlatego, że miało młyny, lecz dlatego, że młyny stały się monopolem, a konkurencję zduszono siłą władzy politycznej i sądowniczej. Dziś analogiczny mechanizm działa w gospodarce cyfrowej, gdzie dostęp do danych, mocy obliczeniowej i kanałów dystrybucji uwagi staje się narzędziem do pobierania renty. Wniosek nie brzmi więc „zatrzymać technikę", lecz „usunąć monopol i odbudować siły przeciwważne", które umożliwią krytykę i korektę kursu.

Właśnie siły przeciwważne są punktem, w którym ekonomia styka się z teorią państwa i demokracji. Nie chodzi tu wyłącznie o związki zawodowe w ich wąskim rozumieniu, ale o każdą organizację, instytucję i praktykę zdolną przeciwstawić się dominującej wizji elit i wymusić zmianę bodźców. Ich funkcja jest podwójna. Po pierwsze, dystrybucyjna: wymuszają udział w zyskach z postępu, przekładając wzrost wydajności na wzrost płac, bezpieczeństwa i jakości pracy. Po drugie, funkcja kierunkowa: wpływają na to, co w ogóle jest projektowane. Zmieniają bowiem rachunek opłacalności, sprawiając, że inwestowanie w techniki nadzoru i wypierania pracy staje się mniej atrakcyjne niż inwestowanie w technologie wzmacniające kompetencje i tworzące nowe zadania. Bez sił przeciwważnych postęp ma naturalną tendencję do uciekania w stronę łatwej renty: nadzór zamiast zaufania, mierna automatyzacja zamiast innowacji, model reklamowy zamiast modelu jakości.

Tym sposobem dochodzimy do modelu reklamowego jako niepisanej konstytucji ekonomii uwagi. Jeśli podstawowym źródłem przychodu jest reklama targetowana, to racjonalne staje się wszystko, co maksymalizuje czas ekspozycji i przewidywalność zachowań. A skoro najbardziej „wydajne" pod tym względem są treści skrajne, oburzające i polaryzujące, to algorytmiczna selekcja, nawet bez

złych intencji, zaczyna działać jak maszyna do produkcji konfliktu. W tym miejscu iluzja AI przybiera postać cywilizacyjną: głosi, że technologie informacyjne przyniosą lepszą debatę publiczną, podczas gdy ich dominujący model biznesowy premiuje dokładnie to, co tę debatę rozsadza od środka. Jeśli ktoś wciąż uważa, że to tylko „problem moderacji treści", popełnia błąd równy temu, który popełniałby ekonomista twierdzący, że feudalizm był problemem „złej komunikacji między panem a chłopem", a nie problemem prawa własności i monopolu.

Komplementarność asymetryczna: dominacja maszyn

Wyobraźmy sobie dwie biblioteki, gdyż ta prosta przypowieść odsłania fundamentalną różnicę między użytecznością maszyn a iluzją AI w biznesie i nauce. W pierwszej bibliotekarz otrzymuje narzędzie, które nieustannie podpowiada mu, które książki wymagają konserwacji, jakie działy są zaniedbane i gdzie czytelnicy gubią się w katalogu. Narzędzie jest jak rower dla umysłu: zwiększa jego zasięg i precyzję, a biblioteka staje się po prostu sprawniejsza. W drugiej bibliotece właściciel instaluje system, którego celem nie jest poprawa usług, lecz maksymalizacja czasu, jaki czytelnicy spędzą w budynku. System wciąga ich w pętle, wzmacnia powierzchowną ciekawość i podsyca jałowe spory o sens książek, gdyż każdy spór zatrzymuje ludzi na dłużej. Oba systemy mogą używać algorytmów AI. Różnica nie leży w technologii, lecz w strukturze bodźców: w pierwszym przypadku mamy do czynienia z użytecznością maszyn, w drugim z ekonomią uwagi, która nie wzmacnia człowieka, lecz eksploatuje go jako źródło czasu.

Skoro już ustaliliśmy, że spór o AI nie jest debatą o finezji algorytmu, lecz o architekturze motywacji, pora na ruch, którego profesjonalne środowiska unikają jak ognia. Trzeba przełożyć to rozróżnienie na twardy język decyzji korporacyjnych, konstrukcji kontraktów, analizy ryzyka finansowego i instrumentów prawnych, które zamieniają moralne postulaty w wymagalne obowiązki. W tym sensie idea użyteczności maszyn (machine usefulness) nie jest filozoficzną mgiełką, lecz testem intencji. Sprawdza, czy przedsiębiorstwo zamierza budować produktywność w sposób, który podtrzymuje tkankę społeczną, czy też woli ją wyjaławiać, licząc po cichu, że koszt zewnętrzny nigdy nie wróci w postaci regulacji, sporu klasowego czy wstrząsu politycznego.

W praktyce zarządczej pierwsze pytanie powinno brzmieć: czy wdrożenie AI zwiększa produktywność krańcową pracy, czyli czyni każdego pracownika lepszym, czy tylko podnosi produktywność średnią przez redukcję etatów? To rozróżnienie, choć banalne w teorii, w biznesie okazuje się dramatycznie trudne. Wskaźniki, którymi żyją korporacje, faworyzują to, co da się policzyć szybko: oszczędności na pensjach, cięcia etatów, skrócenie czasu obsługi. Tymczasem koncepcja użyteczności maszyn domaga się metryk wolniejszych, bardziej przyziemnych i – co tu

kryć – mniej efektownych marketingowo: spadku liczby błędów medycznych, mniejszej liczby reklamacji, wzrostu jakości decyzji czy skrócenia cyklu projektowego. Chodzi o wzrost wskaźnika utrzymania klienta nie dlatego, że utknął on w pętli, lecz dlatego, że realnie otrzymał lepszą usługę. Kto nie rozumie tej różnicy, ten będzie przeprowadzał transformację AI, która na slajdach wygląda jak rewolucja, a w bilansie społecznym jest tylko rozbudowaną wersją kasy samoobsługowej, przeniesioną do sfery pracy biurowej.

Z perspektywy finansisty sprawa wygląda jeszcze ostrzej. Automatyzacja wypierająca pracę, jeśli ma charakter mierny (so-so), jest w istocie strategią krótkoterminowego podniesienia marży poprzez przesunięcie renty, a nie trwałego zwiększenia zdolności wytwórczych. To fundamentalna różnica między zwiększeniem wydajności firmy a zwiększeniem zdolności gospodarki do absorpcji nowych ról. Jeśli zarząd tnie koszty pracy, ale nie tworzy nowych zadań, które podtrzymają popyt na kompetencje, firma może przez chwilę raportować sukces. Jednak w długiej perspektywie pracuje na erozję popytu, spadek zaufania i narastanie konfliktu z regulatorem. Biznes lubi mówić o licencji społecznej na działanie, traktując ją jak metaforę. Tymczasem licencja ta jest realnym aktywem, od którego zależy stabilność reguł, przewidywalność podatków i ryzyko, że regulator siłą przemodeluje cały model biznesowy.

Podatki i regulacje: wymuszanie użyteczności maszyn

W tym momencie na scenę wkracza model reklamowy, często sprowadzany w dyskusjach o AI do mglistego pojęcia „etyki platform", jakby wszystko zależało od dobrego serca moderatorów. Tymczasem logika tego modelu przypomina bardziej żelazne prawo korporacyjnej fizyki niż swobodnie wybieraną politykę. Jeśli przychód zależy od targetowania, rośnie wartość danych. Jeśli rośnie wartość danych, rośnie wartość inwigilacji. A jeśli rośnie wartość inwigilacji, to najbardziej opłaca się projektować produkty jako maszyny do ekstrakcji ludzkiej przewidywalności. W takiej architekturze bodźców „AI" nie jest narzędziem poznania, lecz panowania: nie optymalizuje prawdy, tylko reakcji; nie rozumienia, lecz pobudzenia; nie deliberacji, lecz dystrybucji uwagi. Dopiero wtedy widać, że „iluzja AI" to nie naiwny techno-optymizm, ale funkcjonalna ideologia, która pozwala wmówić społeczeństwu, że rentowna ekstrakcja jest „postępem", a cyniczna manipulacja – „personalizacją".

Gdy rynek nagradza za wyrządzanie szkód, interwencja prawa staje się nieunikniona, bo tylko ono może siłą zmienić system bodźców. Prawo konkurencji nie jest w tym układzie luksusem, lecz warunkiem antyfeudalnym: jeśli jedna platforma kontroluje kanał dystrybucji, dane i infrastrukturę, może pobierać myto od każdej transakcji, a jej przewaga nie wynika z lepszego

produktu, lecz z kontroli nad wąskimi gardłami. Prawo ochrony danych to nie wyraz „prywatnościowej wrażliwości", lecz próba ograniczenia dostępu do surowca, z którego buduje się asymetrię władzy. Prawo pracy, w epoce algorytmicznego zarządzania, musi sięgać głębiej niż tylko do płacy i dotykać samych metryk – tego, co i jak jest mierzone. Bo jeśli metryka działa jak automat karzący, stosunek pracy zamienia się w relację panoptyczną, gdzie autonomia znika nie pod przymusem fizycznym, lecz pod przemocą statystyki. Wreszcie prawo odpowiedzialności za produkt musi zasypać tę wygodną szczelinę, w której firma używa automatyzacji do cięcia kosztów, ale rozmywa odpowiedzialność za szkody, chowając się za „złożonością systemu".

Nadszedł jednak czas na polemiczny krok wymierzony w samo źródło, w jego najmocniejszy argument, bo tylko tak można go wzmocnić. Broniąc idei „użyteczności maszyn" (machine usefulness), opiera się ono na intuicji komplementarności: człowiek i maszyna mają działać razem, a sukces polega na tym, że człowiek staje się lepszy w swojej roli. To stanowisko jest słuszne, ale niebezpiecznie podatne na rozmycie, ponieważ komplementarność może stać się miękką zasłoną dla twardej degradacji. W praktyce korporacyjnej rodzi się bowiem mechanizm, który można nazwać komplementarnością asymetryczną. Człowiek, owszem, pozostaje w procesie, ale w roli sprowadzonej do odpowiedzialności bez władzy, do podpisu bez sprawczości, do bycia „czynnikiem ludzkim", na który zrzuci się winę, gdy system zawiedzie. Jednocześnie jest on pozbawiony prawa do kształtowania tego systemu. Taka komplementarność jest perwersją: człowiek ma odpowiadać za maszynę, której nie kontroluje.

Jeżeli program „użyteczności maszyn" ma być traktowany poważnie, musi zawierać warunek symetrii. Jeśli człowiek ma ponosić odpowiedzialność, musi mieć prawo do audytu, do krytyki, do zatrzymania procesu, do współtworzenia metryk i do udziału w zyskach, które system generuje. Bez tego komplementarność jest tylko nową, bardziej elegancką nazwą podporządkowania.

Oligarchia wizji: dyktat Doliny Krzemowej nad przyszłością

I tutaj na scenę wracają siły przeciwważne, tym razem jako warunek nie tyle polityczny, ile poznawczy. Bez nich bowiem w dyskursie społeczno-ekonomicznym zanika roszczenie do prawdy i słuszności, ponieważ dominujący ośrodek władzy informacyjnej sam definiuje, czym jest sukces. Kiedy jedno przedsiębiorstwo jest jednocześnie twórcą narzędzia, właścicielem danych, arbitrem metryk i dysponentem kanału komunikacji, konsensus nie jest osiągany – jest narzucany. Społeczeństwo traci zdolność do krytyki, bo odebrano mu dostęp do kryteriów oceny. Siły przeciwważne są więc aparatem, który wprowadza do obiegu kluczowe pytanie: czy dana innowacja

jest rzeczywiście użyteczna, czy tylko rentowna dla jej właściciela? Z tej perspektywy osłabienie związków zawodowych, fragmentaryzacja pracy i prywatyzacja standardów przez platformy to nie są marginalne wątki socjalne. Są to warunki, w których słynny „wagon produktywności" stoi w miejscu, bo nikt nie ma już siły sprzęgnąć go z lokomotywą wzrostu.

Aby nadać temu kształt przypowieści, która ma wartość heurystyczną, a nie tylko dekoracyjną, wyobraźmy sobie dwie huty. W pierwszej wdraża się system predykcyjnego utrzymania ruchu: algorytm wykrywa anomalię, operator dostaje sygnał, ale ostateczną decyzję o wyłączeniu linii podejmuje człowiek. Człowiek, który zna kontekst, pamięta historię awarii i rozumie konsekwencje. W drugiej hucie wdraża się system zarządzania wydajnością: algorytm mierzy tempo pracy, system automatycznie karze za odchylenia, a człowiek zostaje sprowadzony do roli biologicznego wykonawcy normy. Oba wdrożenia można sprzedać pod etykietą „AI w przemyśle", lecz jedno jest wzmocnieniem ludzkiej sprawczości przez maszynę, drugie – panoptycznym urządzeniem do poboru renty z dyscypliny. Różnica sprowadza się do pytania: czy technika redukuje niepewność i zwiększa sprawczość, czy też redukuje człowieka i zwiększa kontrolę.

Tu dochodzimy do wątku historycznego, który trzeba potraktować z bezwzględnością rzadko spotykaną w publicystyce, bo profesjonalny odbiorca nie toleruje bajek o „ciemnych wiekach" ani o „świetlanej nowoczesności". Średniowieczne młyny nie są historyczną ciekawostką, lecz archetypem pewnego mechanizmu: technika zwiększa wydajność, ale instytucja monopolizuje korzyść. Wzrost wydajności nie przekłada się więc na wzrost dobrobytu większości. Rewolucja przemysłowa jest tego schematu powtórzeniem na gigantyczną skalę: mechanizacja zwielokrotnia produkcję, ale przez dziesięciolecia standard życia pracujących nie rośnie proporcjonalnie, bo instytucje pozwalają na przechwycenie całej nadwyżki. Dopiero pojawienie się sił przeciwważnych – negocjacji, reform politycznych, regulacji – sprawia, że dobrobyt zaczyna być dystrybuowany szerzej. Ten wzorzec jest tak uporczywy, że ignorowanie go w dyskusji o AI nie jest już niewiedzą. Jest doktryną.

W tym miejscu należy odważyć się na prowokację intelektualną, która boli, bo uderza w nerw naszej nowoczesnej dumy. Współczesne platformy reklamowe są strukturalnie bliższe feudalnemu urządzeniu do poboru renty niż liberalnemu rynkowi. Dlaczego? Bo liberalny rynek zakłada względną symetrię dostępu, rozproszenie władzy i przejrzystość reguł. Platforma natomiast żyje z asymetrii informacji, z zamkniętego ekosystemu i z pobierania myta od uwagi. Kto uważa to porównanie za przesadę, niech przeprowadzi prosty eksperyment myślowy. W feudalizmie chłop mógł uprawiać ziemię, ale nie mógł omin

Machine usefulness: filary nowego ładu technologicznego

Gdyby spojrzeć na dzisiejszą debatę o sztucznej inteligencji okiem uczestniczącego obserwatora, a nie nawróconego entuzjasty czy zatroskanego moralisty, wyłania się obraz zgoła odmienny od medialnych uproszczeń. Przyszłość jawi się nie jako prosta linia, lecz wachlarz scenariuszy, z których każdy jest wypadkową określonych bodźców, sił przeciwważnych i dominującej wizji. Globalny biznes – zwłaszcza ten działający na styku technologii, finansów i regulacji – dawno porzucił wiarę w jednolity „skok cywilizacyjny" napędzany przez autonomię maszyn. W jego wewnętrznych analizach, znacznie bardziej trzeźwych niż publiczne manifesty, coraz wyraźniej widać rozróżnienie między krótkoterminową rentą z automatyzacji a długoterminową stabilnością systemu, bez której nawet najpotężniejsze modele stają się aktywami o wątpliwej wartości.

Pierwszy scenariusz, dziś uznawany za najbardziej prawdopodobny w horyzoncie pięciu lat, można nazwać instrumentalnym. Polega on na masowym wdrażaniu narzędzi generatywnych w procesach biurowych, prawnych czy finansowych, przy czym prawdziwy wzrost produktywności nie wynika z rzekomej „inteligencji" maszyn, lecz z brutalnej reorganizacji pracy. Tam, gdzie firmy potrafią przeprojektować role i procesy decyzyjne – a więc tam, gdzie AI staje się narzędziem w rękach specjalisty – obserwujemy realny wzrost jakości i skrócenie cykli. Tam jednak, gdzie wdrożenie sprowadza się do cięcia etatów i przerzucania reszty pracy na klienta, efekt makroekonomiczny jest rozczarowujący, a koszty społeczne rosną. W tym ujęciu machine usefulness nie jest ideologią, lecz twardym warunkiem zwrotu z inwestycji, bo bez wzmocnienia ludzkiej pracy inwestycja w modele pozostaje jedynie kosztowną substytucją.

Drugi scenariusz, którego globalny biznes panicznie się obawia, choć rzadko przyznaje to publicznie, to scenariusz kontrreakcji regulacyjnej. Jest on nieuchronną odpowiedzią na szkody gospodarki uwagi: polaryzację, dezinformację i erozję rynków pracy. W tym wariancie państwa, pod rosnącą presją społeczną, sięgają po narzędzia tępe, lecz politycznie skuteczne: moratoria, zakazy, drakońskie kary i rozbijanie modeli biznesowych bez instytucjonalnej finezji. Dla biznesu to najgorszy z możliwych światów, nie dlatego, że ogranicza automatyzację, lecz dlatego, że czyni reguły gry nieprzewidywalnymi, a ryzyko regulacyjne – nieobliczalnym. Paradoksalnie, to właśnie brak wcześniejszej korekty kursu w stronę użyteczności maszyn zwiększa prawdopodobieństwo tej gwałtownej reakcji, gdyż społeczeństwa pozbawione mechanizmów negocjacji sięgają po rozwiązania radykalne.

Trzeci scenariusz – intelektualnie najbardziej fascynujący – to scenariusz instytucjonalnego przełomu. W tym wariancie machine usefulness przestaje być marketingowym hasłem, a staje się

twardym kryterium inwestycyjnym. Przedsiębiorstwa, inwestorzy i regulatorzy stopniowo dochodzą do wspólnego wniosku: automatyzacja, która nie tworzy nowych zadań i nie zwiększa produktywności krańcowej pracy, jest ryzykiem systemowym, a nie innowacją. Z tej perspektywy opłacalne stają się narzędzia wspierające decyzje i redukujące błędy, a nie systemy zastępujące ludzi w wąskich czynnościach. To w tym scenariuszu rodzą się nowe standardy audytu algorytmicznego, nowe formy udziału pracowników w projektowaniu systemów oraz nowe konstrukcje kontraktowe, w których odpowiedzialność nie jest wygodnie rozproszona, lecz precyzyjnie przypisana.

Trzeba jednak uczciwie przyznać, że trzeci scenariusz nie wydarzy się sam z siebie. Wymaga on nie tylko dobrej woli korporacji, lecz także odbudowy sił przeciwważnych w warunkach gospodarki cyfrowej. Klasyczny związek zawodowy, oparty na wspólnym miejscu pracy i stabilnym etacie, jest bezradny w świecie platform, pracy rozproszonej i kontraktów śmieciowych. Potrzebne są nowe formy organizowania interesów: koalicje branżowe, organizacje reprezentujące pracowników danych, instytucje audytu społecznego, a także prawo, które pozwala negocjować metryki i algorytmy, a nie tylko stawki godzinowe. Bez tego machine usefulness pozostanie szlachetnym postulatem etycznym, a nie realnym mechanizmem gospodarczym.

W tym miejscu musimy powrócić do roli wizji, bo to ona ostatecznie rozstrzyga, który scenariusz zyskuje hegemonię. Wizja nie działa jak argument w akademickiej debacie; działa jak bezlitosny filtr inwestycyjny i narracyjny. To ona decyduje, które projekty uznaje się za „przyszłościowe", które przyciągają kapitał i talenty, a które lądują w koszu. Oligarchia wizji – czy to w XIX-wiecznym entuzjazmie dla mechanizacji, czy w XXI-wiecznej fascynacji autonomią maszyn – nie musi być spiskiem. Wystarczy, że jest sprzężeniem zwrotnym kapitału, prestiżu i opowieści o sukcesie. Jej przeciwieństwem nie jest anarchia pomysłów, lecz instytucjonalny pluralizm, w którym różne ścieżki rozwoju mają szansę zostać przetestowane, a nie z góry odrzucone.

Historia, do której ten tekst tak konsekwentnie się odwołuje, jest tu nauczycielką bezlitosną. Średniowiecze uczy, że innowacje bez dystrybucji korzyści prowadzą do monumentalnych katedr i nędzy wsi. Rewolucja przemysłowa pokazuje, że mechanizacja bez sił przeciwważnych owocuje fabryczną dyscypliną i długotrwałą stagnacją płac. Złoty wiek powojenny dowodzi, że dopiero sprzężenie technologii z instytucjami negocjacji i redystrybucji pozwala przekuć wzrost w powszechną pomyślność. Każda próba zignorowania tych lekcji w imię rzekomej „nowości" kończy się powtórzeniem tego samego błędu w nowym kostiumie.

W tym sensie iluzja AI jest nie tyle błędem technicznym, ile błędem epistemologicznym: zakłada, że technologia sama w sobie rozwiąże problemy, które są w swej istocie instytucjonalne. Przypisuje maszynom rolę, którą w rzeczywistości odgrywają normy, prawo i układ sił społecznych. Koncepcja

machine usefulness, przeciwnie, zaczyna od uznania tej zależności i dopiero na jej gruncie buduje program innowacji. To stanowisko niewygodne, bo odbiera technice aurę zbawcy i oddaje odpowiedzialność w ręce ludzi – a ludzie, jak wiadomo, są konfliktowi, omylni i wymagają procedur. Ale tylko w takim świecie możliwa jest racjonalna korekta kursu.

Jeśli więc mamy zakończyć tę część profetycznym, lecz racjonalnym wnioskiem, to będzie on następujący. Przyszłość sztucznej inteligencji nie rozstrzygnie się w laboratoriach badawczych, lecz w sporze o to, czy społeczeństwa potrafią odbudować mechanizmy zmuszające technikę do służenia pracy, a nie jej eliminacji. Największym ryzykiem nie jest to, że modele okażą się zbyt słabe, lecz to, że będą wystarczająco dobre, by usprawiedliwić dalszą koncentrację władzy bez adekwatnej odpowiedzialności. Pytanie o AI jest dziś pytaniem o dojrzałość instytucjonalną nowoczesnych społeczeństw: czy potrafią one jeszcze sprzęgać wagon produktywności z lokomotywą technologii, czy też pozwolą, by ta lokomotywa odjechała sama, zostawiając większość na peronie historii.

Fałszywa teleologia: technologia to wybór, nie przeznaczenie

Aby domknąć ten wywód w sposób, który nie będzie ani publicystycznym manifestem, ani technokratycznym poradnikiem, trzeba wykonać ostatni krok. Musimy przejść od opisu mechanizmów do ich normatywnego destylatu. Przy czym „normatywność” nie oznacza tu moralnej powinności, lecz twardą strukturę wymagań, które system społeczno-gospodarczy musi spełnić, by nie zapaść się pod własnym ciężarem i nie podciąć gałęzi, na której sam siedzi. To po prostu warunki konieczne do przetrwania.

Punktem wyjścia jest teza, która w świetle historii przestaje być kontrowersyjna, a staje się niemal oczywista, choć wciąż niewygodna: technologia nie ma własnych celów. Nie zmierza ku dobru ani ku złu. Zmierza dokładnie tam, gdzie popchną ją instytucje, struktury własności i dominujące opowieści. Jeśli społeczeństwa pozwalają, by o kierunku innowacji decydował wyłącznie krótkoterminowy zysk, technologia nieuchronnie staje się narzędziem koncentracji władzy, nawet jeśli jej marketingowy język pozostaje językiem emancypacji. Iluzja AI jest właśnie takim językiem: obiecuje rozwiązanie problemów społecznych przez autonomię maszyn, a jednocześnie zwalnia nas z odpowiedzialności za projekt instytucjonalny, w którym te maszyny mają działać.

Program użyteczności maszyn, zrekonstruowany w poprzednich częściach, nie jest kolejną technologiczną utopią. Jest raczej kryterium, swego rodzaju papierkiem lakmusowym, który pozwala odróżnić innowacje realnie wzmacniające ludzkie możliwości od tych, które zwiększają

jedynie zdolność do nadzoru i poboru renty. To rozróżnienie, choć brzmi abstrakcyjnie, ma charakter w pełni operacyjny i prowadzi do czterech – a w istocie pięciu – fundamentalnych zasad, które stanowią esencję całej tej argumentacji.

Zasada pierwsza: produktywność, która nie zwiększa produktywności krańcowej pracy, jest społecznie jałowa. Sam wzrost wydajności „na głowę" o niczym jeszcze nie świadczy. Jeżeli technologia czyni człowieka zaledwie dodatkiem do kapitału, a nie jego niezbędnym partnerem, to podcina podstawy negocjacyjne płacy i niszczy popyt na pracę. W takim układzie mit wagonu produktywności nie jest błędem poznawczym, lecz ideologiczną zasłoną dymną dla transferu bogactwa. Każda poważna strategia technologiczna musi więc pytać nie tylko o to, ile procesów da się zautomatyzować, ale przede wszystkim o to, jakie nowe zadania, role i kompetencje dzięki temu powstaną.

Zasada druga: automatyzacja, która nie tworzy nowych zadań, jest automatyzacją typu „tak sobie" i powinna być traktowana jako ryzyko systemowe. Taka automatyzacja jest groźna nie dlatego, że „zabiera pracę", lecz dlatego, że nie wytwarza wystarczającej nadwyżki, by sfinansować nową strukturę społeczną. Jest racjonalna z perspektywy pojedynczej firmy tnącej koszty, ale irracjonalna z punktu widzenia całej gospodarki. W tym sensie nie różni się od historycznych innowacji, które służyły wyłącznie pogłębianiu hierarchii – od średniowiecznych młynów, których właściciele kontrolowali chłopów, po wczesną mechanizację przemysłu tekstylnego.

Zasada trzecia dotyczy informacji: technologia, która zwiększa poznawczy chaos zamiast redukować niepewność, jest krokiem wstecz. Modele biznesowe oparte na reklamie cyfrowej pokazują to jak na dłoni. Algorytmy optymalizowane pod kątem zaangażowania premiują treści skrajne, emocjonalne i polaryzujące, bo to one najlepiej przykuwają i monetyzują uwagę. Sztuczna inteligencja nie służy tu lepszemu rozumieniu świata, lecz staje się maszyną do sterowania reakcjami. Jest to sprzeczne nie tylko z ideałem demok

> W epoce algorytmów, które kształtują naszą rzeczywistość, kluczowe staje się pytanie: czy technologia ma nas wzmacniać, czy tylko kontrolować? Czy staniemy się architektami maszyn, które służą człowiekowi, czy też pionkami w grze, gdzie zysk jest jedynym prawem? Odpowiedź na to pytanie zdecyduje o tym, czy przyszłość będzie manifestacją naszej kreatywności, czy też jedynie echem naszych lęków.

Inspiracje

[1] **"Power and progress"** Daron Acemoglu, Simon Johnson

2023 | PublicAffairs

Daron Acemoglu jest turecko-amerykańskim ekonomistą specjalizującym się w ekonomii politycznej, rozwoju i ekonomii pracy. Jest profesorem instytutu w MIT i otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii w 2024 roku. Do jego prac należą m.in. „Dlaczego narody upadają" oraz „Władza i postęp".

Daron Acemoglu *is a Turkish-American economist specializing in political economy, development, and labor economics. He is an Institute Professor at MIT, and was awarded the Nobel Prize in Economics in 2024. His works include 'Why Nations Fail' and 'Power and Progress'.*

Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Simon Johnson jest brytyjsko-amerykańskim ekonomistą i profesorem przedsiębiorczości im. Ronalda A. Kurtza w MIT Sloan. Był głównym ekonomistą MFW (2007-2008). Johnson jest współautorem książek „Power and Progress" i „Jump-Starting America". W 2024 roku otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii.

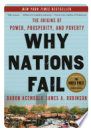
Simon Johnson *is a British-American economist and the Ronald A. Kurtz Professor of Entrepreneurship at MIT Sloan. He was the Chief Economist at the IMF (2007-2008). Johnson co-authored 'Power and Progress' and 'Jump-Starting America'. He received the Nobel Prize in Economics in 2024.*

MIT Sloan School of Management

Literatura uzupełniająca

Książki

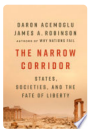
Autorzy przywoływani w artykule:



[1] **"Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty"**

Daron Acemoglu, James A. Robinson

2013 | Crown Currency | ISBN: 9780307719225



[2] **"The Narrow Corridor: States, Societies, and the Fate of Liberty"**

Daron Acemoglu, James A. Robinson

2019 | Penguin Books | ISBN: 9780735224384



[3] **"Introduction to Modern Economic Growth"**

Daron Acemoglu

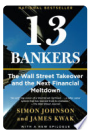
2008 | Princeton University Press | ISBN: 9781400835775



[4] **"Economic Origins of Dictatorship and Democracy"**

Daron Acemoglu, James A. Robinson

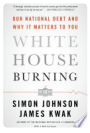
2005 | Cambridge University Press | ISBN: 9781139446952



[5] **"13 Bankers: The Wall Street Takeover and the Next Financial Meltdown"**

Simon Johnson, James Kwak

2011 | Vintage | ISBN: 9780307476609



[6] **"White House Burning: Our National Debt and Why It Matters to You"**

Simon Johnson, James Kwak

2013 | Vintage | ISBN: 9780307947642

Literatura pokrewna (Google Scholar):



[7] **"HBR's 10 Must Reads on AI, Analytics, and the New Machine Age"**

Harvard Business Review, Michael E. Porter, Thomas H. Davenport

2019 | Harvard Business Review Press | ISBN: 9781633696846



[8] **"Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future"**

Martin Ford

2015 | Basic Books | ISBN: 9780465040674

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Automation in Production Systems: Enhancing Efficiency and Reducing Costs in Mechanical Engineering"**

Deepika C et al.

2025

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[2] "Learning from Ricardo and Thompson: Machinery and Labor in the Early Industrial Revolution, and in the Age of AI"

Daron Acemoglu, Simon Johnson

2024 | Annual Review of Economics

[3] "The Value of Connections in Turbulent Times: Evidence from the United States"

Daron Acemoglu, Simon Johnson, Amir Kermani, James Kwak, Todd Mitton

2016 | Journal of Financial Economics

[4] "Institutional causes, macroeconomic symptoms: volatility, crises and growth"

D Acemoglu, S Johnson, P Boone, A Breach, E Friedman

2000 | Journal of financial Economics

[5] "The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation"

Daron Acemoglu, Simon Johnson, James A. Robinson

2001 | American Economic Review

[6] "Tasks At Work: Comparative Advantage, Technology and Labor Demand"

Daron Acemoglu, Fredric Kong, Pascual Restrepo

2024 | NBER Working Papers

[7] "Automation and Rent Dissipation: Implications for Wages, Inequality, and Productivity"

Daron Acemoglu, Pascual Restrepo

2024 | NBER Working Papers

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 01c22471-74fc-4c55-a87c-8f443a78da67