

„Swetry”, „garnitury” i sztuczna inteligencja, czyli dramat w trzech aktach

Olaf Osica

Analitycy lubią myśleć o sobie jako o niezależnych interpretatorach rzeczywistości, w której centrum znajduje się metoda analityczna, tj. zestaw filtrów, które odpowiednio dobrane potrafią ukazać oczom realny kształt rzeczy. Tymczasem zarówno sama profesja, jak i narzędzia, którymi się w niej posługujemy, to jedynie elementy całego systemu dostarczania wiedzy, obejmującego też oczekiwania odbiorcy, kontekst kulturowy, źródła owej wiedzy i narzędzia jej pozyskiwania oraz zdolność do konkurowania na rynku informacji i idei.

System ten na naszych oczach ulega właśnie gwałtownej dekonstrukcji. Jej katalizatorem była rewolucja informacyjna mediów społecznościowych, a ostatnim aktem będzie zapewne upowszechnienie generatywnej sztucznej inteligencji jako źródła nie tylko wiedzy, lecz przede wszystkim analizy i opartej na niej polityki.

* * *

Analiza to wprawdzie specyficzny, ale jednak produkt. Wprawdzie sformułowanie to można odebrać (niesłusznie) jako deprecjonowanie znaczenia zajmujących się nią osób i ich pracy, lecz nie zmienia to faktu, że ignorowanie klienta i rynku może sprowadzić nawet najlepszy w oczach twórcy materiał do roli nieistotnego manifestu profesjonalizmu, który zginie w tłumie i szumie codziennych wydarzeń. Dlatego o jakości ekspertyzy ostatecznie przesądza nie wierność sztywnym regułom warsztatu, ale skuteczność w uchwyceniu tego, co kluczowe dla badanego zjawiska, i przekonaniu do tego adresata, czyli wpłynięcie na jego

postrzeganie rzeczywistości. Trafność analizy, zawsze możliwa do weryfikacji dopiero *ex post*, nie zależy od metody analitycznej (o czym niżej). Ma natomiast duże znaczenie dla budowy zaufania odbiorcy.

To, czy analiza spełnia swoją funkcję, zawsze opiniuje zamawiający. Polityk, szef firmy czy urzędnik – to oni decydują o tym po lekturze dostarczonego materiału. I to ich przygotowanie – wiedza, doświadczenie, kultura pracy (lub jej brak) oraz rozmowy – jest kluczowe dla uznania danego materiału za spełniający oczekiwania albo ocenienia go jako pozbawiony wartości lub błędny. Adresata nie interesuje metoda, choć ze względu na to, że stanowi ona część ekspertyzy, warto być gotowym na uchylenie tajemnic warsztatu. Paradoksalnie może się to niekiedy okazać trudniejsze do wykonania niż proste zaprezentowanie wniosków. Dlatego pierwszy test świadomego posługiwania się metodą analityczną wiąże się z umiejętnością opowiedzenia o niej.

Ale czy dobra analiza nie powinna być zdolna obronić się sama? Czy nie jest tak, że im większa jej profesjonalność – tzn. uwzględnienie złożoności badanych realiów, oparcie na sprawdzonej metodzie i wartościowych źródłach – tym większa siła jej rażenia? Niekoniecznie.

Dominujący model doradztwa – czy w polityce, czy w biznesie – zakłada sięganie nie tyle po samą analizę, co po ludzi mających dar rozmowy z decydentami i cieszących się opinią osób potrafiących nadać kierunek sprawom, zainteresować innych danym problemem i zaplanować działania, czyli przełożyć ideę na praktykę. A trzeba zaznaczyć, że kompetencji tej nie można określić mianem powszechnej. To, czy są oni ekspertami lub sami sięgają po wiedzę ekspercką, stanowi kwestię wtórną i zależy całkowicie od zaufania, którym darzy ich decydent. W Wielkiej Brytanii uosobieniem wpływowego doradcy był architekt kampanii brexitowej i główny strateg Borisa Johnsona Dominic Cummings. Nie był on ekspertem dziedzinowym, ale jego umiejętność łączenia danych, narracji i emocji – oraz budowy wokół tych elementów strategii – uczyniła go jednym z najpotężniejszych ludzi w państwie.

Podobną funkcję, choć w innym kontekście, pełnił jako główny strateg Donalda Trumpa podczas jego pierwszej kadencji Steve Bannon, który radykalnie przekształcił język polityki i wprowadził do Białego Domu logikę wojny kulturowej. On także nie był ekspertem akademickim, ale doskonale rozumiał mechanizmy oddziaływania na emocje i tożsamości społeczne.

Za rządów Baracka Obamy najsilniejszą pozycję osiągnęła z kolei Valerie Jarrett. Również nie była kojarzona z posiadaniem dziedzinowej wiedzy eksperckiej, ale miała ogromne przełożenie na decyzje prezydenta, szczególnie w sprawach społecznych, równościowych i etycznych. Z jej odpowiednikami za czasów poprzedników Obamy łączyły ją – jak pisał w 2008 r. „The Wall Street Journal” – „żarliwe poczucie lojalności oraz konsekwentna odmowa publicznego

powiedzenia czegokolwiek, co mogłoby stawiać kandydata w złym świetle – albo go przyćmić”.

Z kolei w Europie kontynentalnej za ikonę uważano Christopha Heusgena, który przez 12 lat – od 2005 do 2017 r. – pełnił funkcję głównego doradcy do spraw międzynarodowych Angeli Merkel. O jego sile świadczyła nie tylko bazująca na ogromnym zaufaniu kanclerz ranga, lecz także skuteczna marginalizacja resortu spraw zagranicznych w polityce Niemiec.

Czy i w jakim zakresie wspomniane osoby realnie korzystały z dostarczanych im analiz lub same potrafiły rozpracowywać problemy w oparciu o własne wyuczone lub instynktowne umiejętności, pozostanie tajemnicą ich pracy.

Z powyższych akapitów wypływa prosty wniosek: znajomość odbiorcy, jego poglądów, wiedzy i doświadczenia jest dla efektywnej „sprzedaży” konkluzji płynących z ekspertyzy tak samo ważna jak metoda obrona przy jej tworzeniu – a być może nawet ważniejsza. Otwiera to niestety pole do wykorzystywania rozmaitych technik manipulacji, jeśli adresat pozostaje na nie podatny. Kwestie etyczne zawsze stanowią jednak składową relacji międzyludzkich, także w obszarze współpracy analityka z decydem. Dotyczy to nie tylko tworzenia materiału, lecz także jego prezentacji. Ekspert wchodzący w buty decydenta sprzeniewierza się swojej profesji. Z kolei zamawiający, który szuka w ekspertyzie jedynie potwierdzenia swoich przekonań, nie jest dla analityka ciekawym partnerem.

Postulat skrajania ekspertyzy pod odbiorcę nie nawołuje zatem do rezygnacji z rzetelności badawczej na rzecz mówienia tego, co decydent chciałby usłyszeć, aby zyskać jego przychyłność. Chodzi natomiast o zrozumienie jego potrzeb, a następnie pokazanie mu możliwych interpretacji wydarzeń i kierunków działania oraz ich konsekwencji.

* * *

Metody analityczne – a świat nauki i rozmaitych instytucji badawczych rozwinął ich wiele – da się porównać do instrukcji obsługi urządzeń lub gier. Ich główne zadanie polega na utwierdzeniu badacza w przekonaniu, że jego tok rozumowania ma wewnętrznie spójną konstrukcję i na końcu doprowadzi do wniosków znajdujących oparcie w prezentowanych źródłach, a nie jego opiniach albo światopoglądzie.

Oczywiście metodę trzeba odpowiednio dobrać do problemu, z którym się mierzymy. Inną wybierzemy, gdy za cel analizy obraliśmy zaprojektowanie nowej polityki publicznej, stworzenie prawa przez parlament krajowy czy Komisję Europejską albo śledzenie trendów i kreślenie scenariuszy na potrzeby wypracowania planów ewentualnościowych przez Sojusz Północnoatlantycki lub szukanie odpowiedzi na priorytety polityki Trumpa wobec Rosji.

W dojrzałych organizacjach fundamentem jest wyraźnie opisany cykl analizy politycznej. Składają się na niego działania obiektywizujące etapy pracy nad ekspertyzą i wymuszające na analityku logiczną spójność: od zdefiniowania problemu, przez zebranie źródeł, po stworzenie scenariuszy i zaprezentowanie możliwych rozwiązań lub interpretacji rzeczywistości. Jeden z najbardziej znanych i najczęściej wykorzystywanych modeli opisał Eugene Bardach w *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. Nie są to jednak reguły wyryte w kamieniu. Można jest modyfikować. Z jednym wyjątkiem. Bez względu na to, jaki model postępowania przyjmujemy, pierwszym krokiem musi być zawsze poprawne zdefiniowanie problemu, postawienie pytań badawczych lub po prostu pojęcie celu analizy. I tu pojawia się największe wyzwanie.

Niewielu decydentów czy w polityce, czy w biznesie potrafi tak zadać pytania lub sprecyzować kwestię, która ich nurtuje, aby mogły się one stać punktem wyjścia do dalszych prac: zbierania źródeł, konstruowania scenariuszy lub przedstawiania konkluzji. Wielu ma natomiast skłonność do formułowania pytań badawczych w taki sposób, że od razu sugerują one kierunek analizy i mogą przesądzać o konkluzjach. Przykładowo materiał odpowiadający na pytanie „dlaczego Ukraina nie może wygrać wojny z Rosją?” będzie wskazywał inny kierunek pracy niż tekst mający rozwiązać problem brzmiący „jakie są szanse Ukrainy na wygranie wojny z Rosją”.

W takich sytuacjach analitykowi nie wolno biernie przyjmować sugerowanej (świadomie bądź nie) ścieżki myślenia decydenta – powinien ją umieć obiektywizować, rozbijając zagadnienie na mniejsze elementy i pokazując konteksty, w których możliwe są alternatywne rozstrzygnięcia. Odbiorca musi być przez analityka „dociskany” pytaniami dokładnie tak jak aplikacje LLM, które dopiero po zadaniu im kilku potrafią podać wartościową odpowiedź.

* * *

Trzymanie się sztywnych reguł metody analitycznej nie gwarantuje jednak, że analiza będzie skuteczna, czyli prawidłowo zinterpretuje rozwój wydarzeń i ich konsekwencje. Przyszłość zawsze pozostaje niewiadomą, a im bardziej złożony i oddalony w czasie problem – tym większe ryzyko, że nieznanomość faktów i brak źródeł będą rekompensowane przekonaniami analityka, szukającego na siłę ładu i logiki tam, gdzie ich nie ma.

Philip E. Tetlock – psycholog polityczny, autor *Expert Political Judgment* i współtwórca Good Judgment Project – poddał testom trafności przewidywania setki zawodowych ekspertów. Przypisywali oni prawdopodobieństwa różnym scenariuszom, a ich prawidłowość mierzono (m.in. miarą Briera, czyli indeksem jakości prognoz probabilistycznych) i porównywano z prostymi punktami

odniesienia, takimi jak „brak zmiany” czy równe prawdopodobieństwa wystąpienia tego czy innego zjawiska. Wniosek z tych badań autor zawarł w słynnej metaforze, że „przeciętny ekspert był mniej więcej tak trafny jak szympanś rzucający lotkami” – średni wynik badanych okazał się porównywalny z losowym trafieniem, a przy dłuższych horyzontach czasowych niektórzy z nich wypadali gorzej niż wspomniany szympanś.

Nie oznacza to jednak, że wszyscy progności są bezradni. Tetlock wykazał bowiem istotne różnice w ich stylach myślenia – odwołując się za Isaiahem Berlinem (*Jeż i lis. Esej o wizji historii u Tołstoja*) do metafory o lisach i jeżach autorstwa starożytnego poety-wojownika Archilocha, stwierdził, że eksperci myślący jak lisy radzili sobie lepiej niż ci rozumujący jak jeże.

Jeże „wiedzą jedną wielką rzecz”. Opierają się na jednej teorii i szukają jej potwierdzeń. Przez to rzadziej aktualizują oceny oraz lubią proste, mocne narracje i skrajne prawdopodobieństwa. Ich tok myślenia cechuje przewidywalność, gdyż świat, w który wierzą, też jest względnie przewidywalny. Tak rozumujący specjaliści osiągalni więc dobre wyniki w relatywnie nieskomplikowanych sytuacjach i stabilnym otoczeniu działającym według jasnych reguł.

Lisy z kolei „wiedzą wiele małych rzeczy”. Łączą różne źródła i modele, rozbijają problem na części i zaczynają od spojrzenia z zewnątrz. Dlatego eksperci tak myślący uzyskiwali lepsze rezultaty w złożonych, zmiennych środowiskach – tam, gdzie otoczenie wysyłało sprzeczne sygnały. Nie szukając na siłę wzorców, lecz przyglądając się dynamice procesów, łatwiej dostrzegali możliwe scenariusze i ich rezultaty.

„Jeże zostały pokonane przez lisy” – konkludują Tetlock i Dan Gardner w książce *Superprognozowanie. Sztuka i nauka prognozowania* – „I nie wygrały tylko dlatego, że zachowywały się jak tchórze, grając zachowawczo z prognozami na 60% czy 70%, podczas gdy jeże śmiało stawiały 90% albo 100%. Lisy miały prawdziwą zdolność przewidywania. Jeże – nie”.

Metoda analityczna może być zatem zarówno siłą eksperta, jeśli jest on świadom jej (i swoich) ograniczeń, jak i przyczyną jego porażki – gdy wyrasta na „strefę intelektualnego komfortu”, a nie jeden z wielu kluczy przymierzanych do problemu. Oczywiście może też dojść do sytuacji, w której trafna analiza i prognoza wynikną po prostu ze „szczęśliwego trafu”, a nie takiego czy innego postępowania.

Rozróżnienie na jeże i lisy pozwala nam również narysować linię między dwoma dominującymi podejściami do analizowania wydarzeń i procesów wszędzie tam, gdzie tworzenie analiz stanowi świadomy akt zmagania się z rzeczywistością, a nie zwykłą wymianę opinii.

Pierwsze z nich kładzie nacisk na **spójność metody** pod kątem jej podwalin ideowych czy teoretycznych. Siłą rzeczy narzuca to pewną strukturę

myślenia i generuje ryzyko ograniczania opcji interpretacyjnych lub nawet zamykania się na nie. W dużym uproszczeniu echa tej postawy znajdujemy w patrzeniu na świat przez pryzmat powtarzalnych wzorców ideowych (prymat prawa i instytucji kontra prymat siły i przymusu), w dążeniu do budowania wewnętrznie harmonijnych opowieści, nawet gdy zebrany materiał wskazuje na luki w wiedzy o wydarzeniach, albo w usilnym szukaniu przyczynowości i odrzucaniu przypadku czy zbiegów okoliczności.

Takie nastawienie często w sposób niezamierzony skutkuje bardziej podtrzymywaniem rozmaitych narracji o świecie niż poszukiwaniem i odkrywaniem mechaniki wydarzeń i procesów, aby narracje te poddawać krytycznej ocenie. Jest to zajęcie prostsze, niewymagające dużych zasobów i zespołów eksperckich.

Drugie podejście koncentruje się na **technice analizy**, czyli stosowaniu różnych zabiegów, aby obejrzeć wydarzenie lub problem z kilku perspektyw. Znajomość teorii lub ujęć badawczych jest wtedy wtórna wobec umiejętności wychodzenia poza własną strefę komfortu oraz otwierania się na informacje i wiedzę niezgodne z własnym światopoglądem.

W praktyce tzw. ustrukturyzowane techniki analityczne to metody pomagające ograniczać błędy myślenia. Nie zastępują one intuicji, ale mają za zadanie podważać intuicyjne osądy poprzez wskazywanie na możliwości odmiennych ujęć tego samego zagadnienia. Pomagają unikać znanych błędów poznawczych (jak myślenie grupowe czy efekt potwierdzenia, czyli ignorowanie dowodów i źródeł, które przeczą wcześniejszym interpretacjom). Ich stosowanie sprzyja lepszemu definiowaniu problemów, a jeśli to możliwe – testowaniu zasadności przyjętych założeń.

Niektóre spośród tych technik, jak burza mózgów czy „advokat diabła”, są względnie proste do wytrenowania i stosowania. Inne – jak analiza alternatywnych przyszłości lub analiza oponenta (*red team analysis*) – cechują się większą złożonością i wymagają długiego treningu, zaangażowania zasobów i czasu. Ich znajomość pozwala jednak odcedzić szum informacyjny od informacji, a także zarządzać największym wyzwaniem każdego analityka: formułowaniem konkluzji w oparciu o szczątkowe lub niepełne dane.

Skoro wspólnota analityczna rozwinęła przez dekady tak zaawansowane narzędzia i metody badawcze, to skąd bierze się przekonanie ogromnego odsetka środowisk eksperckich, że polityka abdykuje w obliczu „antynauki”? Dlaczego zamiast zwrotu w stronę wiedzy, profesjonalnej analizy i strategii opartej na pogłębionej znajomości procesów społecznych i politycznych obserwujemy wyścig na emocje, a fakty ustępują pod ciężarem opinii, jeśli ta ostatnia osiągnęła wystarczająco duży zasięg w mediach społecznościowych?

Jak z goryczą zauważali w 2017 r. Oliver Geden i Lars Brozus z Fundacji Wiedza i Polityka (SWP), think tanku rządu federalnego Niemiec: „O ile wcześniej politycy podejmowali trud przedkładania własnych ekspertyz, o tyle dzisiaj ogłaszają z przekonaniem, że wiedza ekspercka jest w zasadzie pozbawiona znaczenia i lepiej zdać się na «zdrowy rozsądek ludzi» albo «fakty alternatywne»”. Co gorsza, „ekspertyza, która jest kompatybilna z istniejącymi preferencjami w ramach instytucji polityczno-administracyjnych, ma większe szanse na bycie wziętą pod uwagę. Wiedza, która podważa stanowisko aktorów politycznych albo wydaje się stawiać aparat administracyjny przed ogromnymi wyzwaniem natury operacyjnej, jest natomiast często ignorowana. Idea, aby dowody naukowe były oparciem dla prowadzenia praktycznej polityki, obróciła się więc w swoje przeciwieństwo: to ona kształtuje już nie tylko sposób odbioru (repcji) badań, ale i proces ich powstawania”. Co poszło nie tak? Kto zawinił?

Polityka nigdy nie działała w oparciu o rozpisany przez ekspertów plan. Drogi decyzji politycznych są kręte i często prowadzą w ciemności. Tak było zawsze. Nowym zjawiskiem w polityce jest jednak traktowanie wiedzy jako produktu w najlepszym razie nieprzydatnego do rządzenia, a w najgorszym jako gorsetu, który krępuje swobodę ruchów.

Robin Niblett, były dyrektor brytyjskiego think tanku Chatham House, przekonywał w artykule *Rediscovering a sense of purpose: the challenge for western think-tanks*, opublikowanym w 2018 r. na łamach „International Affairs”, że instytucje analityczne stanęły w obliczu zagrożenia trwałego odłączenia się od realnych procesów społeczno-politycznych. Zmieniły się bowiem sposoby uprawiania i legitymizowania polityki, a także hierarchie społeczne. Polityka nie wynika już z odgórnego aplikowania rozwiązań powstałych w głowach decydentów, z udziałem między innymi ekspertów, lecz stanowi reakcję na procesy oddolne. Refleksja ta rodzi pytanie o sens istnienia samych ekspertów jako neutralnych czy apolitycznych badaczy rzeczywistości – kwestionuje się nie tylko ich zdolność do wpływania na świat, lecz także zasadność takiej ambicji.

Z taką perspektywą zgodziłoby się zapewne gros polityków. Kryzys, z jakim przyszło się mierzyć liberalnym demokracjom, ma źródła zarówno w błędach decydentów, jak i w dominującym przez lata konsensusie eksperckim, w licznych obszarach co najmniej głuchym na zmiany społeczne, a często oderwanym od codzienności i zdrowego rozsądku. Okazało się jednak, że suflowana „bezalternatywność” polityki ma w efekcie wyjątkowo wiele alternatyw, czego dowodzą brexit, agresja Rosji na Ukrainę czy polityka Trumpa.

I choć winy nie rozkładają się po równo, a błędy w prognozach to po prostu część pracy każdego analityka, to po dekadach kohabitacji „swetrów”

(analityków) i „garniturów” (decydentów) te ostatnie wydają się zdeterminowane, aby uwolnić się od ciężaru besserwisserów, którzy nie dysponując ani mandatem wyborców, ani wyczuciem polityki, próbują „tylnymi drzwiami” narzucać własne rozwiązania.

Skala i siła tego trendu nie jest wszędzie taka sama. Tam, gdzie kultura polityczna jedynie markowała zainteresowanie wiedzą inną, niż ta potrzebna do zdobycia i utrzymania władzy, zmieniło się tylko tyle, że niechęć do korzystania z zaplecza merytorycznego (lub brak takowego) przy tworzeniu strategii nie sprawia już, iż kraje te negatywnie wyróżniają się na tle innych. A dzisiaj dodatkowo nie wydaje się to już powodem do wstydu.

W państwach o dojrzałym podejściu do polityki mamy jednak do czynienia ze zmianą wyraźną, skutkującą większą ostrożnością i wybiórczością w sięganiu po rady ekspertów lub wręcz odrzuceniem ich – jak pokazuje spektakularny upadek pozycji i znaczenia Rady Bezpieczeństwa Narodowego Stanów Zjednoczonych, której metodę wypracowywania polityki zastąpiono biznesowym instynktem prezydenta.

* * *

Ale prawdziwy koniec sagi o metodzie analitycznej, definicji analityka i jego miejsca w systemie pozyskiwania, tworzenia i dystrybucji wiedzy dopiero przed nami. Za sprawą generatywnej sztucznej inteligencji (AI) i opartych na niej aplikacjach zmieni się wszystko, choć nie od razu i nie dla wszystkich.

Rozwój AI wprowadza fundamentalną zmianę we wszystkich obszarach funkcjonowania społeczeństw, polityki i gospodarki. Nie ma więc powodu, dla którego sfera analityki – zarówno analizy danych, jak i analizy dyskursu – miałaby zostać w tej rewolucji technologicznej pominięta. Raczej będzie to jedna z pierwszych dziedzin, w które uderzy jej fala.

Jeszcze kilka lat temu sztuczną inteligencję traktowano głównie jako narzędzie techniczne do analizowania danych, prognozowania i automatyzacji procesów administracyjnych. Dziś coraz częściej pojawia się pytanie: czy może ona zastąpić eksperta w roli zarówno autora, jak i doradcy politycznego?

Na poziomie **operacyjnym** – tak. AI już teraz potrafi analizować duże zbiory danych szybciej niż jakikolwiek człowiek. Może modelować skutki polityk publicznych, tworzyć symulacje budżetowe, badać nastroje społeczne w czasie rzeczywistym oraz identyfikować nieoczywiste korelacje na podstawie informacji pozyskiwanych z nieograniczonej liczby źródeł. Jest też w stanie pisać oraz tworzyć wykresy i wizualizacje. Wszystko to w czasie i z precyzją dla nas nieosiągalnymi. Jedno „ale”: trzeba umieć zadawać właściwe pytania i wiedzieć, jak odczytać lub zinterpretować odpowiedzi.

Na poziomie **strategicznym** – jeszcze nie. AI nie ma własnych wartości, doświadczenia moralnego ani zmysłu politycznego. Analiza kontekstowa pozostaje jej największą słabością, choć można śmiało założyć, że to kwestia czasu, żeby opanowała i ten element. Sztuczna inteligencja sugeruje zatem optymalne scenariusze, ale nie rozstrzyga, które z nich są słuszne. Decyzje polityczne zawsze będą wymagały ludzkiego rozumu i sumienia. Tak więc AI potrafi wspierać zarówno eksperta, jak i polityka, ale ich nie zastąpi – chyba że jeden i drugi jej na to pozwolą.

Decydent czy urzędnik może jednak sam na swoje potrzeby zostać ekspertem i traktować aplikacje LLM jako partnera do rozmowy, którym tradycyjnie był... ekspert. Ten z kolei nie będzie już źródłem wiedzy, lecz przede wszystkim **kuratorem i moderatorem** systemów AI. Jego zadanie będzie polegało na zadawaniu właściwych pytań, ocenie wyników i rozpoznawaniu potencjalnych konsekwencji podpowiadanych interpretacji lub decyzji. Pytania o metodę analityczną zostaną w takiej sytuacji zastąpione przez metodę zadaniowania agentów AI.

Technologia sztucznej inteligencji staje się wobec tego zarówno ewentualnym wsparciem, jak i zagrożeniem. Może ułatwić i usprawnić współpracę analityków z decydentami, choć oba podmioty dramatu będą musiały na nowo określić w niej swoją rolę. Będzie to od nich wymagało dużego wysiłku, aby zachować suwerenność myślenia i zdolność do patrzenia na świat bez cyfrowego filtra. Rozwój znaczenia mediów społecznościowych – od narzędzi dzielenia się informacją po instrument tworzenia opowieści o rzeczywistości – pokazuje trudność tego zadania. Czas reakcji i wygoda użytkownika (po co pytać analityka, skoro wystarczy sięgnąć po aplikację w telefonie?) będą sprzyjały zamykaniu się w bańce analiz generowanych przez AI.

Możliwe zatem również, że technologia ta stanie się gwoździem do trumny relacji zawodowej analityk-decydent, która przy wszystkich mankamentach i wzajemnych pretensjach pozwala na wymianę wiedzy i budowanie ram wspólnego myślenia o przyszłości.