Co się stanie, gdy jednostki nagle zaczną myśleć jak instytucje?

Autor: Dieter Szegedi · 31 sierpnia 2026

Instytucje mają przewagę strukturalną.

Samo w sobie nie jest to ani zaskakujące, ani naganne. Urząd, ubezpieczyciel, bank, szpital czy firma dysponują wiedzą fachową, profesjonalnym językiem, dokumentacją, procedurami, zakresem kompetencji, obsługą prawną i przede wszystkim — opłaconym czasem pracy.

Po drugiej stronie stoi pojedynczy człowiek.

Często właśnie wtedy, kiedy nie jest w najlepszej formie. Jest chory. Stracił pracę. Brakuje mu pieniędzy. Odrzucono jego wniosek. Usłyszał diagnozę, której nie rozumie. Ma podpisać umowę, której skutki trudno mu ocenić.

Nasze społeczeństwo zna tę asymetrię.

Znaczną część prawa można wręcz rozumieć jako próbę jej ograniczenia.

Obywatel może zaskarżyć decyzję administracyjną. Zgoda pacjenta ma być świadoma. Konsumentowi przysługują prawa do informacji i odstąpienia od umowy. Można żądać wyjaśnień, przeglądać akta, domagać się kontroli decyzji i zwracać się do sądów.

Brzmi to jak równość stron.

W praktyce często nigdy jej nie było.

Osobliwy ideał samodzielnego człowieka

Wiele z tych praw zakłada bowiem człowieka o zadziwiająco dużych możliwościach.

Najpierw musiałby zrozumieć pismo.

Rozpoznać, które stwierdzenie ma znaczenie rozstrzygające.

Wiedzieć, jakiej informacji brakuje, odróżnić fakty od ocen, odnaleźć wcześniejsze pisma, dostrzec sprzeczności, dopilnować terminów, a następnie sformułować zastrzeżenia tak, aby instytucja mogła je rozpatrzyć.

Kiedy przyjdzie odpowiedź, musiałby znów rozpoznać, czy rzeczywiście odpowiada ona na jego pytanie.

I to wszystko obok zwykłego życia.

Kto tego nie potrafi, nie traci przez to prawa. Może jednak stracić znaczną część faktycznej zdolności do skorzystania z niego.

Prawo w wielu miejscach zakłada więc samodzielną, poinformowaną i zdolną do działania jednostkę, która w rzeczywistości istnieje tylko przy sprzyjających okolicznościach.

Albo z profesjonalną pomocą.

Prawnicy, doradcy podatkowi, lekarze, organizacje społeczne, związki zawodowe, organizacje konsumenckie i wiele innych podmiotów pełnią dlatego ważną funkcję: są tłumaczami między jednostką a instytucją.

Dotąd taka pomoc była ograniczona, droga lub przynajmniej wymagała sporego wysiłku.

AI zmienia właśnie to.

Nagle ktoś już nie gubi wątku

Być może najciekawszą społecznie cechą dużego modelu językowego nie jest umiejętność pisania.

Ani to, że dużo „wie".

Chodzi o coś znacznie mniej widowiskowego:

Pojedynczy człowiek może z jego pomocą zacząć myśleć jak instytucja.

Może rozłożyć dziesięciostronicową decyzję na części.

Porównać raport medyczny z wcześniejszym.

Zapytać, czy odpowiedź rzeczywiście odpowiada na jego pytanie.

Poprosić o wyjaśnienie fachowego pojęcia, nie musząc samemu zostać specjalistą.

Może napisać wściekłego e-maila — i go nie wysłać.

Zamiast tego przez dwie godziny rozmawiać z AI o tym, co właściwie go złości, które elementy jego interpretacji mają oparcie w dostępnych informacjach, a które nie.

Ostatecznie wysyła może trzy uprzejme akapity.

Nie dlatego, że AI zdecydowała za niego.

Dlatego, że pomogła mu **dokładniej określić własne stanowisko.**

To zasadnicza różnica.

Prawa zaczynają działać w praktyce

Być może dotąd nie docenialiśmy praktycznych konsekwencji.

Prawo ma wartość dla uprawnionego nie tylko dlatego, że zapisano je w ustawie. Trzeba jeszcze móc z niego skorzystać.

To kosztuje wiedzę, czas, uwagę, pieniądze i energię psychiczną.

AI radykalnie obniża część tych kosztów transakcyjnych.

Może się przez to wydarzyć coś osobliwego:

Prawa istniejące od dawna nagle zmieniają faktyczny układ sił.

Nie dlatego, że ustawodawca stworzył nowe prawa.

Dlatego, że znacznie więcej ludzi potrafi zrozumieć, sformułować i konsekwentnie dochodzić tych, które już mają.

„Oczywiście może się pan odwołać" znaczy coś innego, gdy odbiorca rzeczywiście składa rzeczowe, precyzyjne odwołanie.

A jeśli odpowiedź jest niepełna, przychodzi równie precyzyjne pytanie uzupełniające.

Jeżeli zaś odpowiedź różni się od wcześniejszej, ta wcześniejsza nadal jest pod ręką.

Jednostka zyskuje coś, czym dotąd dysponowały przede wszystkim organizacje:

pamięć, strukturę i wytrwałość.

A jeśli zaczną tak robić wszyscy?

Tu zaczyna się problem instytucji.

Wiele procesów administracyjnych i decyzyjnych działa również dlatego, że zdecydowana większość ludzi nie wykorzystuje w pełni swoich teoretycznych możliwości.

Niekoniecznie jest to zamierzone.

To po prostu realia skali.

Instytucja potrafi obsłużyć sto nieprecyzyjnych zapytań standardowymi procedurami.

Co jednak się stanie, gdy każda z tych stu osób nagle rozpozna najważniejsze pytanie?

Przeczyta odpowiedź?

Zauważy, że nie odpowiada ona na pytanie?

Dopyta?

Porówna uzasadnienia?

Nie podda się z wyczerpania po trzecim piśmie?

Wtedy po drugiej stronie pojawia się rzeczywista praca.

I właśnie tu znajdujemy się dziś w szczególnym okresie przejściowym.

Instytucji często nie wolno tego, co jednostka już potrafi

Pozornie oczywista odpowiedź nasuwa się sama:

Niech obie strony używają AI.

Na dłuższą metę zapewne tak będzie.

Dziś często jest jednak inaczej.

Obywatel może w domu analizować z ChatGPT dokumentację lekarską, decyzję urzędu czy własną korespondencję.

Pracownikowi instytucji może właśnie **nie wolno** wprowadzić tej samej sprawy do publicznego systemu AI.

Z dobrych powodów.

Ochrona danych. Tajemnica zawodowa. Tajemnica przedsiębiorstwa. Bezpieczeństwo informacji. Zgodność z przepisami. Obowiązki dokumentacyjne. Możliwość prześledzenia procesu. Odpowiedzialność prawna.

Instytucja nie może po prostu powiedzieć:

Spróbujmy.

Potrzebuje zasad zarządzania i nadzoru.

Powstaje więc, przynajmniej przejściowo, godne uwagi odwrócenie sytuacji.

Przez dziesięciolecia instytucja dysponowała silniejszym aparatem informacyjnym.

Teraz po drugiej stronie może siedzieć osoba, która z pomocą AI przez wiele dni pracuje wyłącznie nad **jedną sprawą**.

Urzędniczka nie może sobie na to pozwolić.

Lekarz też nie.

Pracownik ubezpieczyciela również nie.

Nie dlatego, że mają mniejsze kompetencje.

Dlatego, że ta jedna sprawa jest dla nich jedną z wielu.

Dla jednostki — jej życiem.

To nie jest automatyczna demokratyzacja

Nie należy robić z tego romantycznej opowieści.

AI nie czyni ludzi automatycznie mądrzejszymi.

Potrafi równie świetnie porządkować błędy, co uzasadnione zastrzeżenia. Pomagać w obronie fałszywego przekonania coraz lepszymi argumentami. Dawać pozorną pewność. Zalewać instytucjonalne procedury doskonale sformułowanym nonsensem.

Człowiek korzystający z AI nie ma z tego powodu racji.

To byłaby tylko kolejna niebezpieczna asymetria.

Interesująca zmiana leży gdzie indziej:

Nagle potrafi podtrzymywać uzasadnione stanowisko.

I poddać je weryfikacji.

Dobra AI nie tylko produkuje argumenty na jego korzyść. Potrafi zapytać:

Skąd to wiesz?

Jakie inne wyjaśnienie jest możliwe?

Co rzeczywiście tam napisano, a co sam dopowiadasz?

Jaka informacja zmieniłaby Twoją ocenę?

Używana w ten sposób nie zastępuje autonomii.

Może dopiero umożliwiać jej praktyczne urzeczywistnienie.

Widać już kolejny etap eskalacji

Instytucje oczywiście nadrobią zaległości.

Wtedy AI obywatela będzie analizować decyzję, a AI urzędu — odwołanie.

Jedna AI sformułuje pytanie uzupełniające.

Druga napisze odpowiedź.

Technicznie skaluje się to znakomicie.

Społecznie może stać się absurdalne.

Bo rozstrzygającym pytaniem nie będzie już to, kto argumentuje szybciej lub bardziej elokwentnie.

Będzie ono brzmiało:

Czy dzięki temu rzeczywiście lepiej wyjaśniamy sprawę?

Czy tylko po obu stronach automatyzujemy umiejętność coraz doskonalszego bronienia stanowisk przeciw sobie?

To nie byłoby przezwyciężenie biurokracji.

To byłoby jej uprzemysłowienie.

Może instytucje muszą nauczyć się czegoś innego

Długofalową odpowiedzią nie może być ponowne osłabienie jednostki.

Trudno poważnie zakazać ludziom korzystania z AI przy rozumieniu dokumentacji medycznej, umowy czy decyzji administracyjnej.

I chyba nie powinniśmy tego chcieć.

Trzeba raczej budować instytucje dla świata, w którym druga strona rzeczywiście może być tak kompetentna, jak nasz porządek prawny zawsze zakładał.

Pacjent, który dopytuje.

Obywatel, który czyta uzasadnienie.

Konsument, który porównuje warunki umów.

Wnioskodawca, który dostrzega sprzeczność.

Człowiek, który pamięta, co napisano mu sześć miesięcy temu.

To przecież nie powinno być atakiem na instytucję.

To urzeczywistnienie tego, co od dziesięcioleci nazywamy **samodzielnością i dojrzałością obywatelską**.

Właściwe przesunięcie

Rozmawiając o AI, wiele uwagi poświęcamy czynnościom, które maszyny przejmą od ludzi.

Być może przeoczamy przy tym inną zmianę.

AI może nie tylko wzmacniać instytucje.

Może dawać jednostce zdolności mające dotąd same w sobie charakter instytucjonalny: pamięć, wyszukiwanie informacji, porządkowanie, precyzję językową, wyjaśnianie języka fachowego i wytrwałość pozwalającą konsekwentnie prowadzić złożoną sprawę przez długi czas.

To przesuwa władzę.

Niekoniecznie na korzyść prawdy.

Nie automatycznie na korzyść jednostki.

I z pewnością nie bez nowych problemów.

Ale dawna asymetria przestaje być oczywista.

Być może jedną z najbardziej doniosłych społecznie konsekwencji AI wcale nie będzie więc to, że maszyny kiedyś zaczną działać autonomicznie.

Tylko to, że ludzie nagle będą potrafili robić to lepiej.

Co się stanie, gdy jednostki nagle zaczną myśleć jak instytucje?

Dopiero zaczynamy się tego dowiadywać.