

LIST OTWARTY 2026

DIAGNOZA BEZ REGULATORA

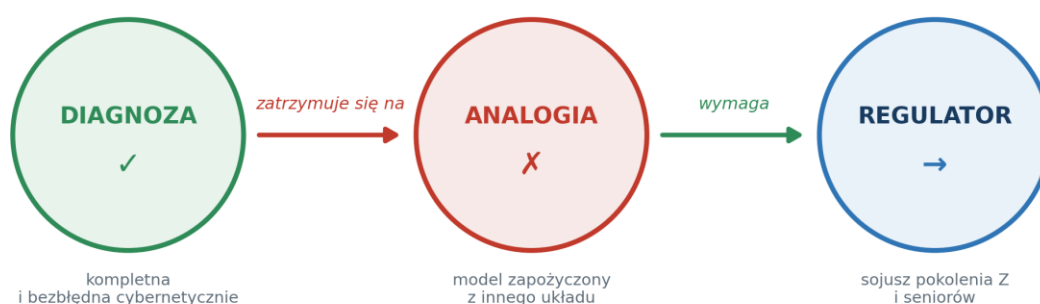
Nie cud przywództwa, lecz krążenie elit



List otwarty do Strategy&Future: dlaczego pułapki peryferyjności nie przełamie analogia historyczna, lecz sojusz pokolenia Z i seniorów

DIAGNOZA BEZ REGULATORA

List otwarty do Strategy&Future — o brakującym ostatnim ogniwie



Nie cud przywództwa, lecz regulator o wymaganej różnorodności i drożny kanał krążenia elit.

dr Andrzej Węgrzyn , 6 czerwca 2026 r.



Werdykt w jednej stronie

Diagnoza Zespołu S&F jest kompletna i bezbłędna cybernetycznie. Problem zaczyna się tam, gdzie kończy się diagnoza.

Wysłuchałem rozmowy o przełamaniu peryferyjności i rewolucji z 5 czerwca jednym tchem — bo jest to jedna z najlepszych diagnoz stanu polskiego państwa, jakie padły w ostatnich latach (Bartosiak i in. 2026). Pozwólcie więc, Panowie, że zacznę od uznania, a dopiero potem przejdę do jedyne, ale zasadniczego zarzutu. Robię to w przekonaniu, że krytyka, która nie proponuje rozwiązań, jest tylko kolejnym głosem w chórze niezadowolenia, o którym mówi Marek Budzisz.

Zarzut sprowadza się do jednego: rozmowa nazywa chorobę regulatora, lecz w miejscu, w którym trzeba wskazać nowy regulator, cofa się do analogii historycznej. Analogia świetnie nazywa nastrój. Nie nazywa nosiciela zmiany ani mechanizmu, który go wyłoni.

TEZA W JEDNYM ZDANIU

Jedynym kandydatem na regulator o wymaganej różnorodności — i jedynymi kohortami spoza autopoietycznej pętli elity transformacyjnej — jest sojusz pokolenia Z i seniorów, a mechanizmem, który go wyłoni, nie jest cud przywództwa, lecz świadomie udrożnione krążenie elit.

1. Co zdiagnozował Zespół S&F

Diagnoza trafia w rdzeń: mapa mentalna elity przestała odpowiadać rzeczywistości świata.

Zespół S&F sięgnął po Ledera: imaginarium i pole symboliczne, które przestały obsługiwać realny świat (Leder 2014). To jest trafne, ale jest to także opis oparty o aparat pojęciowy cybernetyki (Wiener 1948). Dodatkowo Conant i Ashby udowodnili, że każdy dobry regulator układu musi być modelem tego układu (Conant i Ashby 1970). Jeśli mapa mentalna elity nie odpowiada realnej geopolityce, regulator jest zły z definicji: steruje światem, którego już nie ma. Fraza „uwiad państwa i niezrealizowanie szans strategicznych” to nie metafora — to przewidywalny skutek sterowania według nieaktualnego modelu.

Idźmy dalej, bo ta diagnoza Zespołu S&F jest jeszcze celniejsza. Stwierdzenie „Najpierw coś musi się wydarzyć na Zachodzie, żebyśmy uznali to za legitymizowane” — to w języku modeli Stafforda Beera (Beer 1972) oddelegowany System 4: peryferium pożyczka cudze rozpoznanie i cudzą strategię. Natomiast pytanie „Kim my jesteśmy — postpeerelowscy, po transformacji, dziedzice Rzeczypospolitej?” — to jest niedookreślony System 5, przy braku metasytemu tożsamości. A peryferyjność jako taka — w sensie strukturalnym rdzenia i peryferii (Wallerstein 2004) — to po prostu stabilność od zewnątrz: układ czerpie punkt odniesienia, normy i sens spoza siebie (Glanville 2003). Podmiotowość to przejście na stabilność od wewnątrz. Nic dodać.

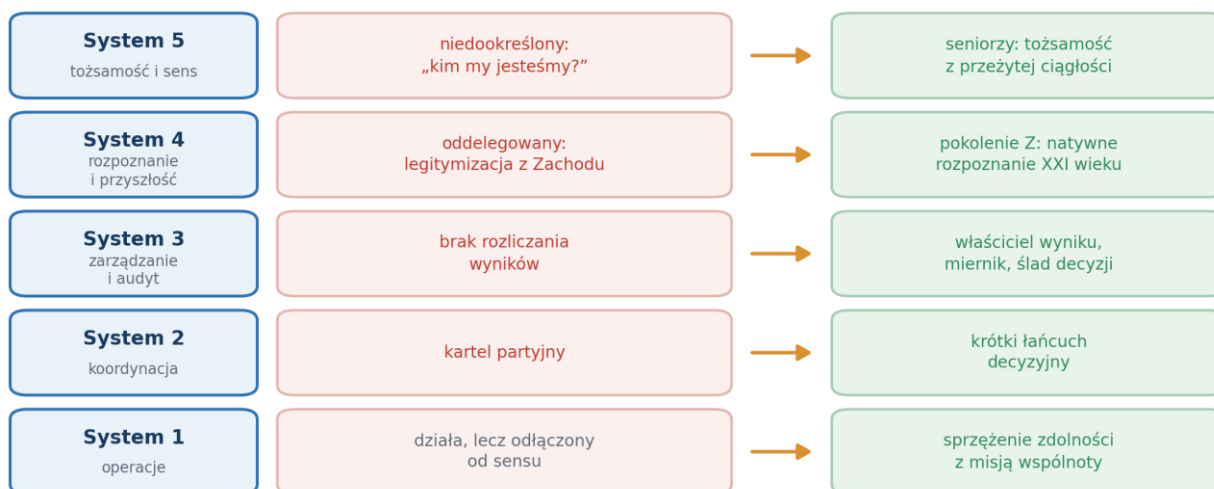
PAŃSTWO JAKO REGULATOR: GDZIE PĘKA MODEL

Diagnoza Zespołu S&F w języku Modelu Systemu Żywnotnego Stafforda Beera

FUNKCJA REGULATORA

STAN OBECNY

PO SANACJI



Kanał algedoniczny — alarm z pominięciem hierarchii

referenda w Krakowie i Zabrzu: bunt o sprawność, nie o ideologię — sygnał zatkanego kanału

Regulator musi być modelem sterowanego układu (Conant-Ashby 1970).

Rys. 1. Diagnoza w języku Modelu Systemu Żywnotnego: uszkodzone są warstwy tożsamości i rozpoznania, nie warstwa wykonawcza.

Diagnoza Zespołu S&F jest zatem kompletna i bezbłędna z punktu widzenia cybernetyki. Problem zaczyna się tam, gdzie kończy się diagnoza.

2. Gdzie rozmowa się zatrzymuje

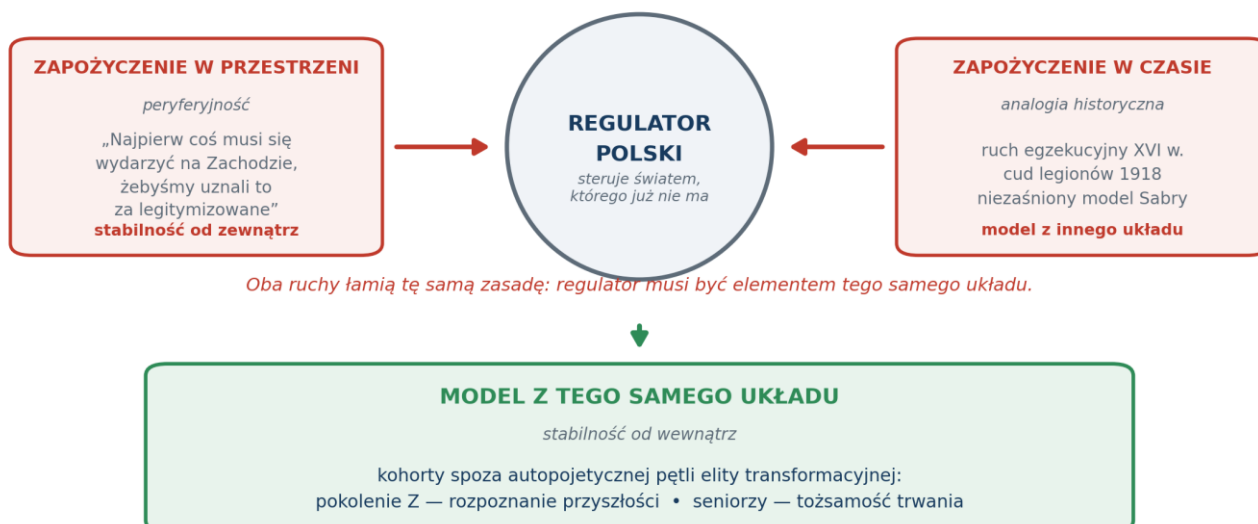
Analogia historyczna jest modelem zapożyczonym z innego układu — tak samo jak model zapożyczony z Zachodu.

W momencie, w którym trzeba powiedzieć kto i jak, rozmowa cofa się do analogii historycznej: ruch egzekucyjny średniej szlachty, cud przywództwa legionów Piłsudskiego, niezaśniony model Sabry (Bartosiak i in. 2026). Każda z tych analogii jest piękna i każda jest pułapką — tą samą pułapką, którą wcześniej zdiagnozował Zespół S&F.

Także tutaj obowiązuje zasada Conant-Ashby: regulator musi być elementem tego samego systemu, nie szesnastowiecznej Rzeczypospolitej ani Palestyny lat trzydziestych. Sięganie po przeszłą strukturę, żeby sterować obecną, jest tym samym ruchem co pożyczanie modelu z Zachodu — różni się tylko kierunkiem zapożyczenia: zamiast w przestrzeni, w czasie. Analogia świetnie nazywa nastrój (przedrewolucyjność, bunt referendalny w Krakowie i Zabrzu), ale nie nazywa regulatora. A bez regulatora o wymaganej różnorodności (Ashby 1956) energia rozproszy się dokładnie tak, jak przewiduje Zespół S&F: w trybach prywatnej emigracji, zubożnienia, machnięcia ręką — czyli w rozkład istotnej zmiennej, jaką jest spójność ruchu sanacyjnego.

PUŁAPKA ANALOGII: DWA KIERUNKI TEGO SAMEGO BŁĘDU

Zapożyczenie modelu z innego układu różni się tylko kierunkiem — w przestrzeni albo w czasie



Analogia nazywa nastrój. Nie nazywa regulatora.

Rys. 2. Dwa kierunki tego samego błędu: zapożyczenie modelu w przestrzeni i zapożyczenie modelu w czasie.

I tu pada kluczowe zdanie, które jest wypowiedziane, ale nie jest operacjonalizowane: „stara elita nie zbuduje nowego państwa”. To jest opis autopojezy — układ reprodukuje sam siebie wraz ze swoimi patologiami: kumoterstwem, nomenklaturowością, brakiem rozliczania wyników (Maturana i Varela 1980). Z tego wynika twarde wnioski, którego w rozmowie zabrakło: skoro nosicielem zmiany nie może być stara elita transformacyjna, bo to ona jest rdzeniem reprodukcji — to trzeba wskazać te grupy społeczne spoza pętli reprodukcyjnej, które wyłonią nową elitę sanacyjną. Inaczej „nowa elita” będzie tylko podmianną obsady przy zachowaniu starych reguł gry.

3. Teza: nosicielem przełomu jest sojusz pokolenia Z i seniorów

Nie dlatego, że to ładnie brzmi, lecz dlatego, że ten układ rozwiązuje wszystkie trzy defekty regulacji naraz.

Twierdzę, że jedynym kandydatem na regulator o wystarczającej różnorodności — i jedynymi dwiema kohortami spoza autopojetycznej pętli elity transformacyjnej — jest elita sanacyjna oparta o pokolenie Z i seniorów. Ich sojusz, zorganizowany w ruch społeczny na rzecz nowej Techno Republiki, jest najlepszą realną drogą wyjścia z peryferyjności.

3.1. Model regulatora

Prawo wymaganej różnorodności Ashby’ego mówi, że regulator musi mieć co najmniej tyle stanów, ile sterowany układ (Ashby 1956). Wyczekiwany „cud przywództwa” jednostki jest z definicji różnorodnościowo ubogi — to dlatego cuda się nie powtarzają na żądanie. Szeroki ruch międzypokoleniowy jest amplifikatorem różnorodności w czystej postaci — przez delegację,

technologię i sojusze (Beer 1979). Pokolenie Z wnosi do niego coś, czego nie ma żadna inna kohorta: jest natywne wobec realnego świata XXI wieku — AI, sieci IT, geoeconomii — i nie nosi fantomu niższości wobec Zachodu, który Albert Świdziński trafnie nazwał gasnącem (Bartosiak i in. 2026). To jest gotowy, nowy System 4 — rozpoznanie świata, który faktycznie istnieje, a nie tego z imaginarium obecnych elit (Beer 1979).

3.2. Metasytem i tożsamość

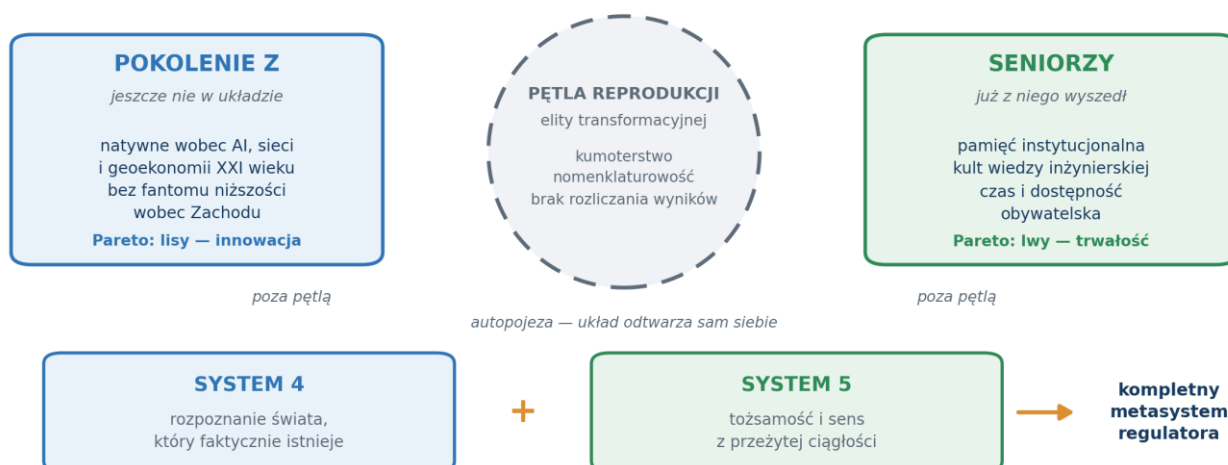
Seniorzy to nie balast, lecz brakujący System 5. To właśnie ten wielki wyż demograficzny lat 70. i 80., o którym mówi Zespół S&F, dziś wchodzący w wiek senioralny — kohorta o powszechnej edukacji i „kulcie wiedzy inżynierskiej” epoki gierkowskiej, z pamięcią instytucjonalną realnej, a nie wyobrażonej Rzeczypospolitej, z czasem i dostępnością obywatelską, której nie ma zaharowane pokolenie środka. Oni dostarczają tożsamości od wewnątrz — odpowiedzi na „kim jesteśmy” zakorzenionej w przeżytej ciągłości, nie zapożyczonej z paryskiego salonu (Glanville 2003). Generacja Z i seniorzy to System 4 i System 5 podane razem: rozpoznanie przyszłości spięte z tożsamością i sensem (Beer 1972).

3.3. Przerwanie autopojezy i kanał algedoniczny

Obie kohorty łączy jedno: znajdują się poza obiegiem reprodukcji elity transformacyjnej. Dwudziestolatek nie jest jeszcze w układzie; senior już z niego wyszedł. To czyni je jedynymi grupami zdolnymi przerwać zamknięcie operacyjne obecnego systemu, a nie tylko podmienić w nim ludzi (Maturana i Varela 1980). Referenda w Krakowie i Zabrzu, które Marek Budzisz słusznie czyta jako bunt o sprawność, a nie o ideologię (Bartosiak i in. 2026), to w języku Beera sygnały algedoniczne — alarm przebijający się do szczytu z pominięciem partyjnej hierarchii (Beer 1979). Zadaniem przyszłego ruchu sanacyjnego jest zinstytucjonalizować ten kanał, zamiast pozwolić, by zgast.

DWIE KOHORTY SPOZA PĘTLI REPRODUKCJI

Dwudziestolatek nie jest jeszcze w układzie; senior już z niego wyszedł



Kanał algedoniczny do zinstytucjonalizowania: referenda w Krakowie i Zabrzu jako alarm o sprawność.

Nie podmiana obsady, lecz przerwanie zamknięcia operacyjnego systemu.

Trzy defekty regulacji i ich rozwiązanie

Defekt regulacji	Stan obecny	Rozwiązanie w sojuszu 2G
Niedostateczna różnorodność	Oczekiwanie na cud przywództwa jednostki	Szeroki ruch międzypokoleniowy jako amplifikator różnorodności
Oddelegowany System 4	Rozpoznanie i strategia pożyczone z Zachodu	Pokolenie Z natywne wobec AI, sieci i geoekonomii
Niedookreślony System 5	Brak odpowiedzi na pytanie „kim jesteśmy”	Seniorzy: tożsamość z przeżytej ciągłości, nie z imaginariu
Zamknięcie operacyjne	Reprodukcja elity wraz z jej patologiami	Kohorty spoza pętli: jeszcze nie w układzie albo już poza nim
Zatkany kanał alarmowy	Bunt referendalny gaśnie bez instytucji	Zinstytucjonalizowany kanał algedoniczny: referendum i inicjatywa

4. Jak wyłonić nową elitę sanacyjną

Pytanie nie brzmi „czy elita”, lecz „jaka i jak wymieniana”. To przenosi problem z poziomu nastroju na poziom mechanizmu.

Zdanie „stara elita nie zbuduje nowego państwa” ma w teorii elit precyzyjny odpowiednik. Od Moski, Pareta i Michelsa wiemy, że w każdym ustroju — także w demokracji — władzę realną sprawuje zorganizowana mniejszość (Mosca 1939; Pareto 1935; Michels 1915). Mechanizm ma swoją nazwę: krążenie elit.

Pareto rozróżnił dwa losy klasy rządzącej: cyrkulację — gdy zdolni z dołu awansują, a zdegenerowane elementy opadają — oraz jej zatrzymanie. Gdy kanały awansu się zatykają, „elementy elity” gromadzą się w masach i ciśnienie narasta aż do gwałtownej, rewolucyjnej wymiany (Pareto 1935). To jest dokładnie „przedrewolucyjność”, którą diagnozuje Marek Budzisz, i to jest realna treść buntu referendalnego: sygnał zatkanego kanału. Polska transformacja była zaś hybrydą — wysoką cyrkulacją na poziomie elity politycznej przy jednoczesnej reprodukcji na styku elity gospodarczej, gdzie postnomenklatura przekształciła kapitał polityczny w ekonomiczny (Szelényi i Szelényi 1995; Wasilewski i Wnuk-Lipiński 1995). „Dwie Polski”, o których mówi Zespół S&F, to socjologiczny ślad tej hybrydy.

Pytanie „jak wyłonić nową elitę” jest więc pytaniem o typ kanału cyrkulacji. Cyrkulacja rewolucyjna — przez przemoc — jest kosztowna i nieprzewidywalna. Quasi-wymiana — nowe twarze rekrutowane ze starych sieci — odtworzy patologię. Pozostaje świadomy wybór cyrkulacji oddolnej i merytokratycznej, spiętej z porozumieniem elitarnym: tym, co Higley i Burton nazywają elite settlement — nagłym, świadomym porozumieniem zwaśnionych frakcji, które ustanawia trwały konsensus proceduralny i bywa „kamieniem węgielnym” demokracji (Higley i Burton 1989; 2006). Polska zna ten mechanizm: Okrągły Stół 1989 był podręcznikowym osadem elitarnym. Ruch

sanacyjny potrzebuje drugiego Okrągłego Stołu — tym razem pokoleniowego, nie partyjnego: porozumienia między pokoleniem Z a seniorami, które ustanowi reguły gry nowej Techno Republiki.

CZTERY DROGI WYMIANY ELITY — TYLKO JEDNA JEST STEROWALNA

Pareto: gdy kanały awansu się zatykają, ciśnienie narasta aż do gwałtownej wymiany

DROGA	MECHANIZM	WYNIK
REPRODUKCJA	elita odtwarza samą siebie wraz ze swoimi patologiami	uwiąd państwa i niezrealizowane szanse
QUASI-WYMIANA	nowe twarze rekrutowane ze starych sieci	odtworzenie patologii pod nowym szyldem
CYRKULACJA REWOLUCYJNA	zatkany kanał, ciśnienie znajduje ujście w przemocy	kosztowna i nieprzewidywalna
CYRKULACJA ODDOLNA + ELITE SETTLEMENT	merytokratyczny awans + pokoleniowy Okrągły Stół	trwały konsensus proceduralny ✓

Okrągły Stół 1989 był podręcznikowym osadem elitarnym. Potrzebny jest drugi — pokoleniowy, nie partyjny.

Rys. 4. Cztery drogi wymiany klasy rządzącej. Tylko czwarta jest jednocześnie sterowalna i nieodtworzająca patologii.

Dlaczego akurat te dwie kohorty mają prawo wejść do klasy rządzącej? Bo kontrolują siły społeczne epoki. Mosca pokazał, że kto panuje nad dominującym zasobem swojego czasu — niegdyś religią, ziemią, kapitałem — ten wchodzi do klasy rządzącej (Mosca 1939). Dominującą siłą społeczną XXI wieku są technologia, dane, AI i wiedza, a nad nimi natywnie panuje pokolenie Z. Seniorzy kontrolują siłę inną, lecz niedocenianą: liczbę głosów, czas obywatelski, pamięć instytucjonalną i legitymizację trwania. W kategoriach Pareta jest to zarazem zdrowa równowaga lwów i lisów. Obecna elita jest jałowa właśnie dlatego, że nie jest ani jednym, ani drugim: to elita reprodukcji bez funkcji.

Zasób dominujący	Kto nad nim panuje	Wkład do klasy rządzącej
Technologia, dane, AI, wiedza	Pokolenie Z — natywnie	Rozpoznanie realnego świata, innowacja, kombinacja (Pareto: lisy)
Głosy, czas obywatelski, pamięć	Seniorzy — z racji liczby i doświadczenia	Legitymizacja trwania, stabilność, ciągłość (Pareto: lwy)
Sieci reprodukcji i stanowiska	Elita transformacyjna	Brak funkcji: reprodukcja bez rozpoznania i bez tożsamości

Nowa elita potrzebuje wreszcie własnej formuły politycznej — doktryny legitymizującej, bez której, jak ostrzega Mosca, żadna władza nie jest trwała (Mosca 1939). Stara formuła — „wola narodu” mediowana przez kartel partyjny i legitymizowana z Zachodu — wyczerpała się. Nową formułą jest referendum jako bezpośrednie źródło legitymizacji od wewnątrz, i tu program ruchu sanacyjnego dostarcza brakującej treści. Jego zasady to nie luźne postulaty, lecz instytucjonalizacja drożnych kanałów awansu: jednomandatowe okręgi i jednorazowa kadencja udrażniają rekrutację i blokują reprodukcję zawodowej klasy politycznej; zaplecze eksperckie i think tanki budują warstwę pośrednią — Moskwą „drugą warstwę” klasy rządzącej — jako pulę rekrutacyjną. Referendum i inicjatywa obywatelska utrzymują zaś drożny kanał algedoniczny.

Program ruchu sanacyjnego powinien obejmować zatem: państwo jako czytelny system operacyjny, referendum jako jednoczesny kanał algedoniczny i źródło legitymizacji od wewnątrz, technologię (AI, drony, energię, półprzewodniki) jako amplifikator różnorodności i eliminację własnych wąskich gardeł zamiast zależności od cudzych technologii. Państwo przedsiębiorcze w duchu Mazzucato powinno tworzyć własne rynki, zamiast importować je wraz z obcymi normami i rozwiązaniami.

5. Propozycje zasad programowych ruchu sanacyjnego

Pod dyskusję poddaję sześć zasad, które tworzą nową jakość ustrojową.

1. Referendum najwyższym instrumentem kontroli państwa

Władza ma należeć do obywateli, a nie do karteli partyjnych, gabinetów medialnych i biurokratycznych układów. Wzmocnione ustrojowo referendum jest realną inicjatywą obywatelską i zasadą, że najważniejsze decyzje ustrojowe, energetyczne, podatkowe i bezpieczeństwa państwa muszą być legitymizowane przez suwerenny Naród.

2. Państwo ma być systemem operacyjnym, nie muzeum procedur

Konstytucja i instytucje państwa powinny działać jak prosty, czytelny i odporny system operacyjny: wiadomo, kto decyduje, kto odpowiada, kto kontroluje i jaki jest termin wykonania zadania. Administracja państwowa wsparta technologią AI zakłada radykalnie mniej organów, jasną odpowiedzialność, krótki łańcuch decyzyjny i państwo nastawione na skuteczność.

3. Technologia jest rdzeniem suwerenności

W XXI wieku państwa przegrywają nie tylko na polu bitwy, ale także w chmurze obliczeniowej, w systemach AI, w energetyce, w półprzewodnikach, w kosmosie i w zdolności szybkiego wdrażania innowacji. Krajowy sektor technologiczny musi stale pogłębiać swoje kompetencje i skierować swoje działania ku najważniejszym wyzwaniom wspólnoty narodowej, w tym obronności i AI.

4. Resiliencja ma wymiar obywatelski

Model bezpieczeństwa oparty wyłącznie na centralnej armii zawodowej i zakupach sprzętu jest archaiczny. Polska potrzebuje systemu odporności powszechnej: dronów, obrony cywilnej, schronów, cyberbezpieczeństwa, rakiet, rozpoznania satelitarne, AI, rezerw obywatelskich,

lokalnych centrów zarządzania kryzysowego i przemysłu obronnego. Koncepcja państwa technologicznego wprost wskazuje na obywatelskie systemy obrony oparte na dronach, bunkrach, AI, rakietach i kosmosie.

5. Energia jest fundamentem niepodległości

Energetyka nie jest tylko branżą. Jest układem krwionośnym państwa, którego podstawową zasadą jest: tania, czysta, lokalna, sterowalna i odporna na turbulencje energia dla przemysłu, obywateli i infrastruktury krytycznej. Nie wystarczy spierać się o to, czy przyszłość należy do węgla, atomu, wiatru czy fotowoltaiki. Przyszłość należy do systemów obejmujących: AI, OZE, SMR, energię jądrową, magazyny energii, technologie wodorowe, biometan, rezerwowość gaz, elastyczność popytu, klastry energii i lokalne bilansowanie.

6. Państwo ma tworzyć rynki przyszłości, nie tylko regulować przeszłość

Odrzucony zostaje fałszywy wybór: albo etatyzm, albo bierny liberalizm. Państwo nie powinno zastępować przedsiębiorców, ale powinno organizować zdolności narodowe, zamawiać przełomowe technologie, redukować ryzyko pierwszych inwestycji i tworzyć popyt na strategiczne innowacje. To bliskie logice państwa technologicznego, które nie tylko „naprawia rynek”, ale może aktywnie tworzyć nowe rynki i technologie.

SZEŚĆ ZASAD PROGRAMOWYCH — I BEZPIECZNIK OD POCZĄTKU

Nowa jakość ustrojowa działa tylko wtedy, gdy ma wbudowane sprzężenie przeciw własnej oligarchizacji



Ruch sanacyjny ma sens jako trwałe urządzenie do krążenia elit, a nie jako kolejna elita.

Rys. 5. Sześć zasad programowych i bezpiecznik, który musi być wbudowany od początku, a nie dodany po zwycięstwie.

UCZCIWE ZASTRZEŻENIE — CZĘŚĆ TEZY, NIE JEJ OSŁABIENIE

Michels sformułował żelazne prawo oligarchii: każda organizacja, choćby najbardziej demokratyczna w założeniach, wytwarza własną rządzącą oligarchię (Michels 1915). Ruch sanacyjny nie będzie na to prawo odporny — sam zacznie się zamykać, gdy tylko zajmie pozycje. Dlatego antidotum trzeba wbudować od początku, a jest nim ten sam mechanizm, który ruch otwiera: drożny kanał algedoniczny. Referendum, odwoływalność, jednorazowa kadencja i okresowy reset reguł to negatywne sprzężenie zwrotne, które utrzymuje cyrkulację i nie pozwala nowej elicie zatkać kanału, który właśnie udrożniła. Kontekst roku 2026 czyni to pilnym: globalnym trendem domyślnym jest dziś autokratyzacja i oligarchizacja — konsolidacja elit kosztem ich konkurencyjnej wymiany (V-Dem 2025; Oxfam 2026).

6. Czym ruch sanacyjny ma sterować — i czego nie wolno przemilczeć

Właściwa gramatyka pochodzi z rdzenia. Odmienić ją trzeba jednak przez polski przypadek.

Treść operacyjną nowego regulatora najpełniej naszkicowali — paradoksalnie z perspektywy rdzenia, nie peryferii — Alexander Karp i Nicholas Zamiska w *The Technological Republic* (Karp i Zamiska 2025). Ich diagnoza Zachodu jest cybernetycznie zbieżna z diagnozą Polski Zespołu S&F: nastąpiło rozprężenie między państwem a technologią. Dolina Krzemowa, która wyrosła z sojuszu nauki, wojska i państwa — z DARPA, listu Roosevelta do Vannevara Busha, Projektu Manhattan i satelitów rozpoznawczych — zwróciła się do wewnątrz, ku aplikacjom, reklamie i mediom społecznościowym, a państwo wycofało się z wielkich przetomów, zostawiając „lukę innowacyjną” (Karp i Zamiska 2025). W języku Beera: System 1, czyli wykonawstwo technologiczne, odłączył się od Systemu 5, czyli sensu i celu wspólnoty.

Z tej diagnozy płyną trzy wnioski, które ruch sanacyjny może przejąć jako treść sterowania. Po pierwsze, ponowne sprzężenie zdolności technologicznej z misją wspólnoty — to, co autorzy nazywają odbudową związku przemysłu software’owego z państwem, a co u Mazzucato (2013) jest państwem przedsiębiorczym, biorącym na siebie ryzyko pierwszej inwestycji tam, gdzie rynek się cofa. Po drugie, soft belief z podtytułu książki: odzyskanie przekonania i tożsamości. Pokolenie buntu, które „wie, czemu jest przeciwne, ale nie wie, za czym jest” (Karp i Zamiska 2025), to dokładnie obraz niedookreślonego Systemu 5. Po trzecie, etos inżynierski — prymat wyniku nad teatrem, wzmacnianie tych elementów na obrzeżach organizacji państwa, które tworzą wartość technologiczną. Zasadą jest rozproszona koordynacja bez centralnego dyrygenta (Karp i Zamiska 2025). To jest niemal dosłowny opis amplifikacji różnorodności i delegacji u Beera (1979).

Wniosek z The Technological Republic	Co przejąć	Zastrzeżenie
Ponowne sprzężenie technologii z misją	Państwo przedsiębiorcze bierze ryzyko pierwszej inwestycji	Nie kopiować agendy rdzenia: polskim celem jest państwo frontowe
Soft belief — odzyskanie przekonania	Odpowiedź na „za czym jesteśmy”, nie tylko „przeciw czemu”	Tożsamość musi być zakorzeniona w polskiej ciągłości, nie importowana
Etos inżynierski — prymat wyniku	Rozproszona koordynacja bez centralnego dyrygenta	Realne systemy stawiają opór schematom — plan nie zastąpi sterowania

Będąc zgodnym z metodą cybernetyczną, należy dodać jednak zastrzeżenia — i proszę je potraktować jako część tezy, nie jej osłabienie. The Technological Republic jest manifestem pisanym z rdzenia: jego celem jest utrzymanie prymatu USA i Zachodu w epoce AI (Karp i Zamiska 2025). Przejęcie go w Polsce w całości byłoby powtórzeniem dokładnie tego błędu, który tu jest diagnozowany — imitacją i pożyczaniem cudzego modelu, tym razem od kalifornijskiej Doliny zamiast od paryskiego salonu (Conant i Ashby 1970).

Książka daje właściwą gramatykę — ponowne sprzężenie państwa i technologii, odzyskanie wiary, etos inżynierski — ale tę gramatykę trzeba odmienić przez polski przypadek: z pozycji państwa frontowego, które eliminuje własne wąskie gardła (rozwija AI, drony, energię, dane), a nie kupuje cudze.

Cybernetyka drugiego rzędu (von Foerster 2003) przypomina zaś, że żaden taki schludny układ — „twarda siła, miękka wiara” — nie składa się w rzeczywistości tak czysto jak na okładce bestsellerów. Realne systemy stawiają opór planowanym schematom (Pickering 2010). Dlatego decydującą zmienną nie jest treść importowanego manifestu, lecz nosiciel, który odmieni go przez własną sytuację i wyzwania.

Najlepszy wzorzec wdrożony przez starą pętlę reprodukcji zostanie przez nią pożarty.

W cybernetyce wygrywa nie najlepszy plan, lecz najlepiej sterowany układ.

7. Konkluzja

Brakowało ostatniego ogniwa — nie tylko nosiciela ultrastabilnej reorganizacji, lecz i mechanizmu, który go wyłoni.

Zespół Strategy&Future postawił właściwą diagnozę i właściwe pytanie ustrojowe XXI wieku: czy naród zwiększy swoją suwerenność, bezpieczeństwo i zdolność przetrwania. Teoria elit nazywa brakujący mechanizm wprost: to krążenie elit. Polska nie potrzebuje kolejnego cudu przywództwa

ani analogii do średniej szlachty — potrzebuje udrożnienia zatkanych kanałów awansu, zanim ciśnienie znajdzie ujście w cyrkulacji rewolucyjnej.

Stara elita transformacyjna nie zbuduje nowego państwa nie ze złej woli, lecz z prawa reprodukcji: odtwarza samą siebie. Wymienić ją może tylko kontrolita — a jedyną kontrolitą o wymaganej różnorodności jest sojusz pokolenia Z i seniorów: kohort spoza autopojetycznej pętli, łączących rozpoznanie przyszłości z tożsamością trwania i panujących nad dwiema dominującymi siłami społecznymi epoki — technologią i legitymizacją. Ich świadome porozumienie — pokoleniowy elite settlement na wzór Okrągłego Stołu — może ustanowić nową formułę polityczną opartą na referendum i sprawczości, a ruch sanacyjny będzie jego naturalną formą organizacyjną.

To jest przejście od stabilności od zewnątrz do stabilności od wewnątrz, od reprodukcji peryferyjnej elity do krążenia elity sprawczej. To jest nowe imaginarium, którego nie wolno przespać. I to jest — wbrew pozorom — najbardziej realistyczna z dostępnych dróg, bo jako jedyna daje regulator o różnorodności dorównującej wielkiemu zadaniu oraz kanał, który nie pozwoli mu skostnieć.

**Nie kolejny cud przywództwa, lecz drożny kanał krążenia elit.
Nie stabilność od zewnątrz, lecz stabilność od wewnątrz.**

Z szacunkiem dla diagnozy i w nadziei na debatę o nowym regulatorze,

dr Andrzej Węgrzyn

andrewegrzyn@gmail.com

Bibliografia

Ashby, W.R. (1956) An Introduction to Cybernetics. London: Chapman & Hall.

Bartosia, J., Świdziński, A., Budzisz, M. i Stefan, M. (2026) Jacek Bartosia i zespół Strategy&Future o przełamaniu peryferyjności i rewolucji [nagranie wideo]. YouTube, 5 czerwca.

Beer, S. (1972) Brain of the Firm. London: Allen Lane / The Penguin Press; (1979) The Heart of Enterprise. Chichester: John Wiley & Sons.

Conant, R.C., Ashby, W.R. (1970) „Every good regulator of a system must be a model of that system”, International Journal of Systems Science, 1(2), s. 89–97.

Glanville, R. (2003) „Second Order Cybernetics”, w: F. Parra-Luna (red.) Systems Science and Cybernetics, Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS). Oxford: Eolss Publishers.

Higley, J., Burton, M.G. (1989) „The Elite Variable in Democratic Transitions and Breakdowns”, American Sociological Review, 54(1), s. 17–32.

Higley, J., Burton, M. (2006) Elite Foundations of Liberal Democracy. Lanham: Rowman & Littlefield.

Karp, A.C. i Zamiska, N.W. (2025) The Technological Republic: Hard Power, Soft Belief and the Future of the West. London: The Bodley Head.

- Leder, A. (2014) Prześlona rewolucja. Ćwiczenie z logiki historycznej. Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Maturana, H.R. i Varela, F.J. (1980) Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living. Dordrecht: D. Reidel.
- Mazzucato, M. (2013) The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. London: Anthem Press.
- Michels, R. (1915) Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy. New York: Hearst's International Library.
- Mosca, G. (1939) The Ruling Class (Elementi di scienza politica). New York: McGraw-Hill.
- Oxfam (2026) Resisting the Rule of the Rich. Oxford: Oxfam International.
- Pareto, V. (1935) The Mind and Society (Trattato di sociologia generale). New York: Harcourt, Brace.
- Pickering, A. (2010) The Cybernetic Brain: Sketches of Another Future. Chicago: University of Chicago Press.
- Szelényi, I. i Szelényi, S. (1995) „Circulation or Reproduction of Elites during the Postcommunist Transformation of Eastern Europe”, Theory and Society, 24(5), s. 615–638.
- V-Dem Institute (2025) Democracy Report 2025: 25 Years of Autocratization. Göteborg: University of Gothenburg.
- von Foerster, H. (2003) Understanding Understanding: Essays on Cybernetics and Cognition. New York: Springer.
- Wallerstein, I. (2004) World-Systems Analysis: An Introduction. Durham, NC: Duke University Press.
- Wasilewski, J. i Wnuk-Lipiński, E. (1995) „Poland: Winding Road from the Communist to the Post-Solidarity Elite”, Theory and Society, 24(5), s. 669–696.
- Wiener, N. (1948) Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine. Paris–Cambridge, MA: Hermann & Cie / The MIT Press.

Odnosiniki internetowe: technosanacja.pl | [Strategia](#) | [Programy](#) | [Struktura](#) | [Konstytucja](#)

Polska, 6.06.2026. - Materiał udostępniony na licencji Creative Commons - Uznanie autorstwa

