



2026.03. 06



questus Warsztaty Strategiczne

Sprawcy przyszłości O przywództwie i zarządzaniu w czasach przełomu

SŁAWOMIR LACHOWSKI

NA KRAWĘDZI PRZYSZŁOŚCI - MIĘDZY SZCZYTEM ROZWOJU A PRZEPAŚCIĄ ZAGŁADY

01

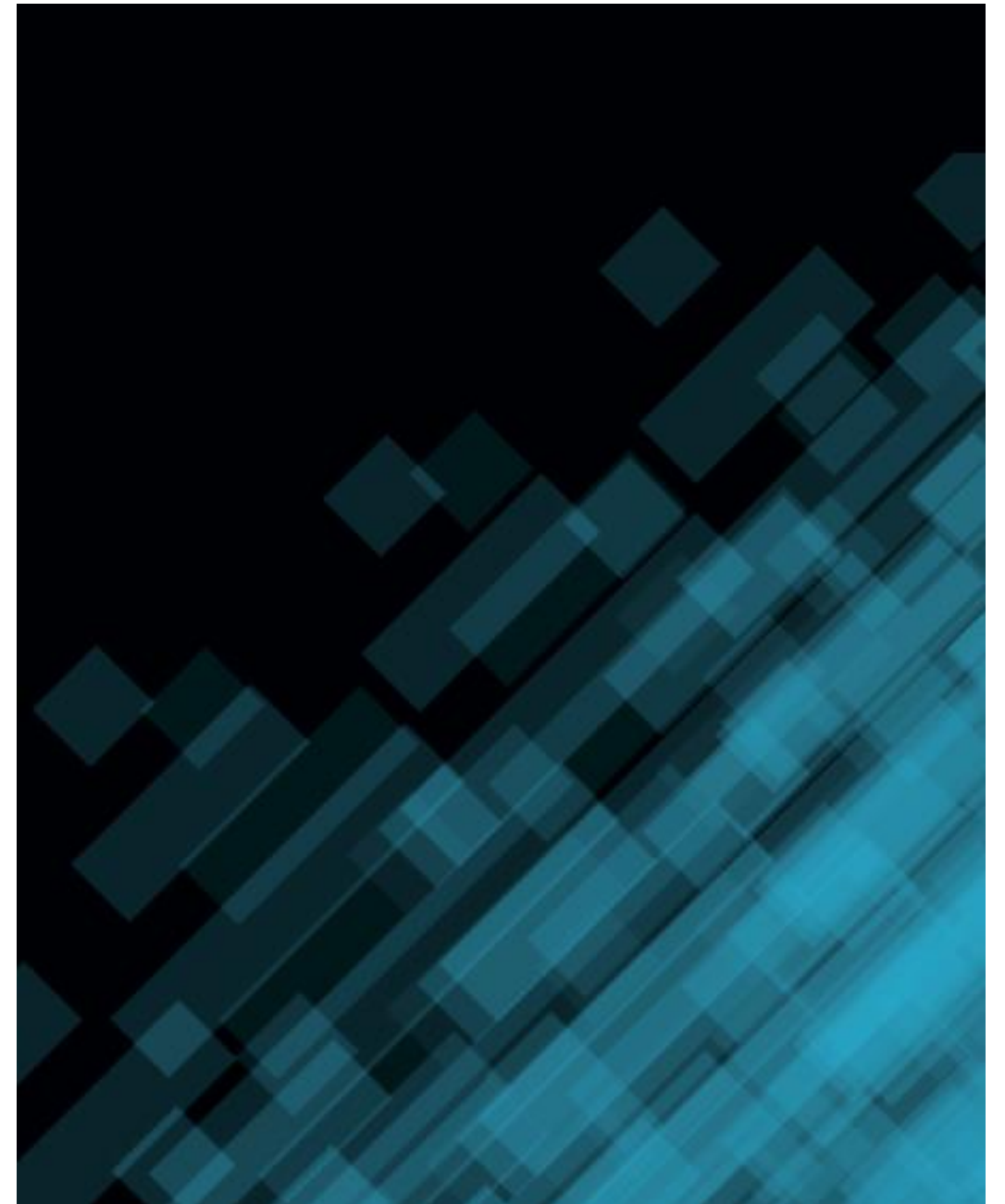
Kryzys kapitalizmu i demokracji: niepewność, niepokój i rosnące nierówności tworzą błędne koło.

02

Wykładnicze tempo postępu technicznego zbliża rozwój cywilizacji do punktu osobliwości.

03

Ślepy zaufek dotychczasowego model rozwoju cywilizacji - kryzys klimatyczny w długiej perspektywie zagraża samym podstawom ludzkiego życia.



Żyjemy w czasie, który nie jest jedynie epoką zmian, lecz zmianą epoki. To okres być może najgłębszego przełomu w dziejach ludzkości. Jego rezultat pozostaje niepewny: może stać się źródłem postępu i odrodzenia, ale równie dobrze może prowadzić do regresu, destabilizacji, a według niektórych – nawet do globalnej katastrofy.

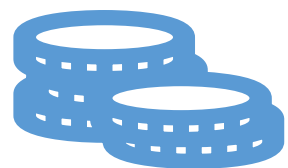
Niespełnione nadzieje globalnej gospodarki: zamiast końca historii nowa era niepewności



Koniec ery pokoju i stabilizacji



Niepokój społeczny, podsycany przez media społecznościowe, tworzy nową jakość destabilizacji. Dezinformacja staje się skuteczną bronią, a przestrzeń publiczna rozpada się na wrogie plemiona



Ekonomia dominacji Big Techów: technologia napędza monopolizację i nierówności

Narastająca destabilizacja, niepokój społeczny i pogłębiające się nierówności stają się jednym z najważniejszych wyzwań dla jednostek, społeczeństw, polityki i gospodarki.

Zamiast końca historii - nowa era niepewności

- Powrót polityki siły i konfliktów jako narzędzia realizacji interesów państw
- Załamanie ładu międzynarodowego opartego na zasadach i instytucjach
- Trwała erozja bezpieczeństwa i przewidywalności w Europie i na świecie
- Koniec „dywidendy pokoju” – bezpieczeństwo znów ma realną cenę
- Świat wchodzi w epokę permanentnej niestabilności i strategicznego ryzyka



„Każdego dnia coraz wyraźniej widzimy, że żyjemy w epoce rywalizacji wielkich mocarstw, że porządek oparty na zasadach słabnie, a świat coraz częściej rządzi się brutalną logiką: silni robią to, co mogą, a słabi muszą znosić to, co muszą.”

— Mark Carney, Premier Kanady, Davos 2026

Niepokój społeczny i dezinformacja: nowa architektura destabilizacji

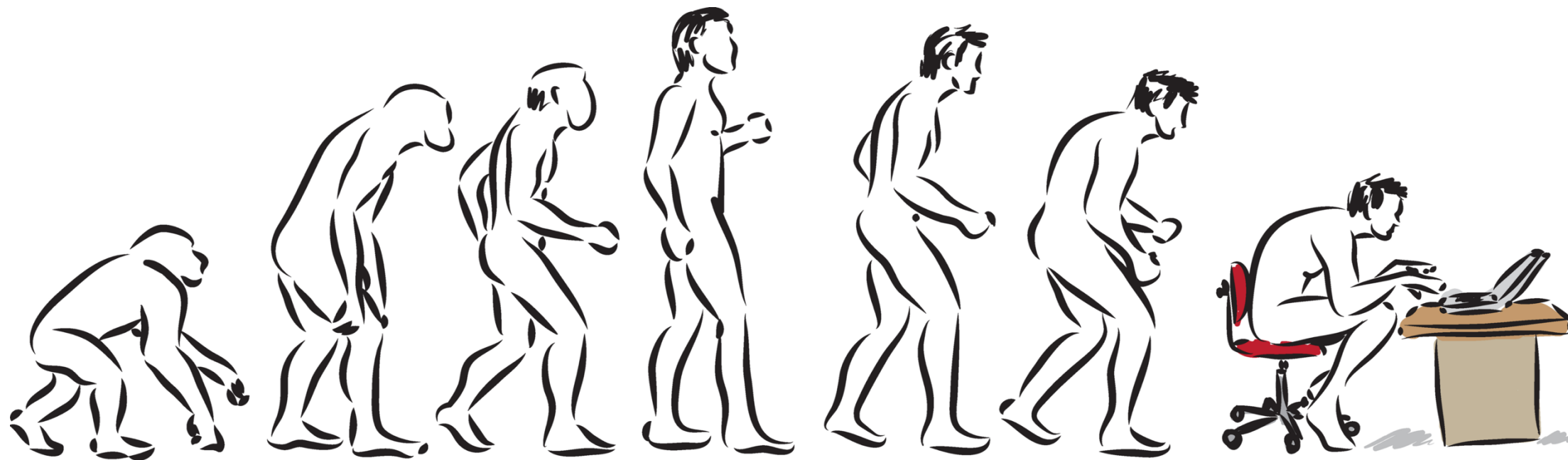
- Media społecznościowe wzmacniają emocje, polaryzację i logikę konfliktu
- Dezinformacja staje się tanim, skalowalnym i skutecznym narzędziem wpływu
- Algorytmy premiuje skrajność, a nie prawdę i odpowiedzialność
- Przestrzeń publiczna rozpada się na zamknięte, wrogie „plemiona” informacyjne
- Erozja zaufania społecznego i instytucjonalnego osłabia zdolność państw do działania



„Fake news zabijają ludzkie umysły — żyjemy w czasach, w których wygrywają ci, którzy gonią za kliknięciami, a nie za prawdą.”

— Tim Cook, CEO Apple

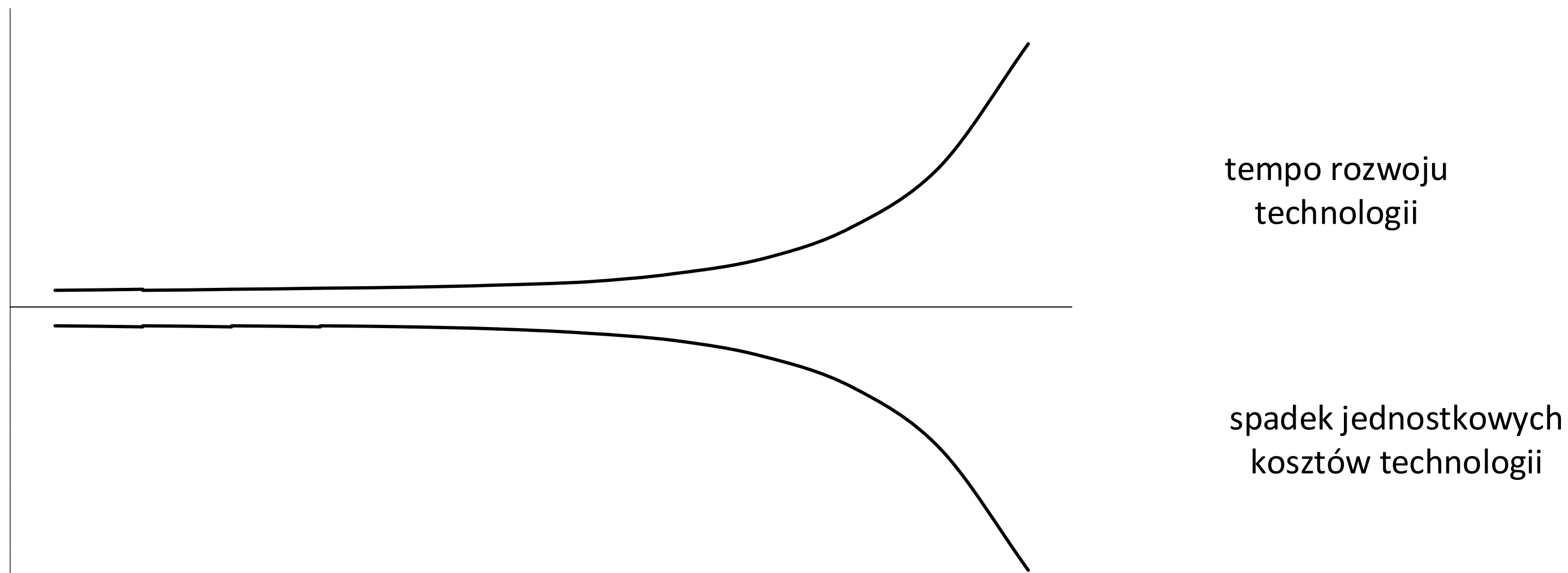
Rozwój technologii determinuje rozwój cywilizacji



Przetrwają nie najsilniejsze ze stworzeń, ani też najbardziej inteligentne, ale te, które najlepiej się dostosują do nadchodzących zmian - Karol Darwin



ROZWÓJ TECHNOLOGICZNY – PRAWO PRZYSPIESZAJĄCYCH ZWROTÓW



Wykładniczemu wzrostowi tempa postępu technologicznego towarzyszy porównywalny spadek kosztów jednostkowych produkcji i używania technologii, a w konsekwencji także cen produktów i usług.

Kryzys klimatyczny – ślepy zaułek rozwoju gospodarczego



Planeta w punkcie zwrotnym

1. Od pustkowiecia do przeludnienia.
2. Dobrobyt i zagłada
3. Kryzys klimatyczny na własne życzenie.
4. Liderzy wobec katastrofy.

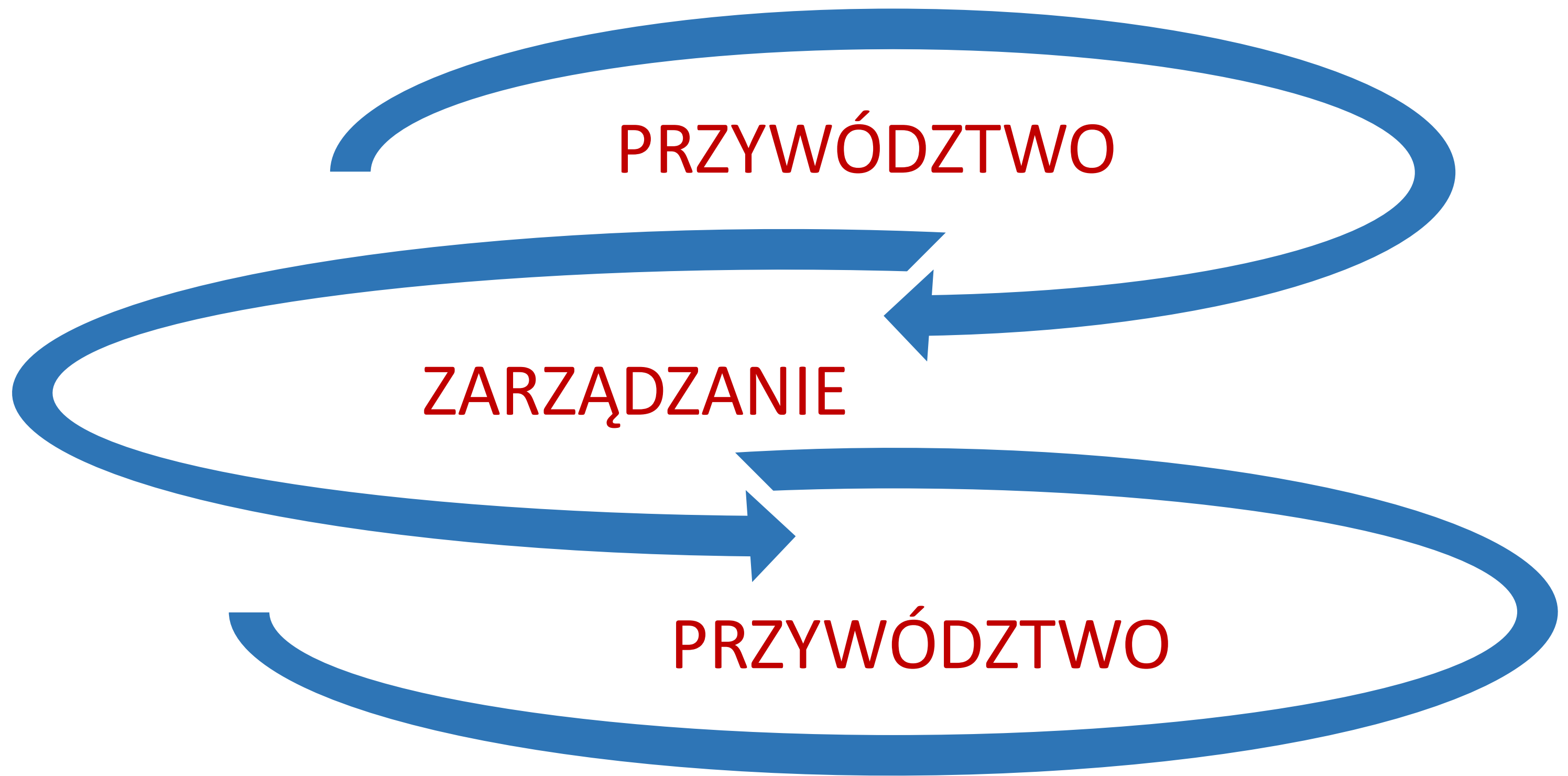
„Bądźcie płodni i rozmnażajcie się, abyście zaludnili ziemię i uczynili ją sobie poddaną.”

Stary Testament, Księga Rodzaju 1,28

"Jesteśmy pierwszym pokoleniem, które odczuwa skutki zmian klimatycznych, i ostatnim, które może coś z tym zrobić". - Barack Obama

Przywództwo i zarządzanie w czasach przełomu





*zarządzanie zaczyna się od dobrego przywództwa i na przywództwie się kończy,
dobrze albo źle*

Przywódstwo i zarządzanie

"Przywódstwo to robienie właściwych rzeczy, a zarządzanie to robienie ich we właściwy sposób" – Peter Drucker

Przywódstwo – robienie właściwych rzeczy

- Wizja i kierunek: Przywódcy są odpowiedzialni za wyznaczanie kierunku, w którym zmierza organizacja. Oznacza to definiowanie misji, wizji i długoterminowych celów.
- Inicjowanie zmian: Liderzy identyfikują potrzeby zmian i inicjują działania, które prowadzą do rozwoju i innowacji.
- Kierowanie się wartościami i etyką: Przywódcy podejmują decyzje oparte na wartościach i zasadach etycznych, dbając o to, by organizacja działała w sposób odpowiedzialny społecznie.

Zarządzanie – robienie rzeczy we właściwy sposób

- Efektywność operacyjna: Menedżerowie skupiają się na efektywnym wykorzystaniu zasobów, planowaniu i organizacji pracy, aby osiągnąć wyznaczone cele.
- Realizacja strategii: Odpowiadają za wdrożenie strategii opracowanej przez przywódców, zapewniając, że działania są zgodne z planem.
- Kontrola i nadzór: Monitorują postępy, oceniają wyniki i wprowadzają niezbędne korekty, aby utrzymać wysokie standardy pracy.

Wartości i etyka jako fundament przywództwa zarządzania

Wartości

Wartości to fundamentalne przekonania i idee, które określają, co jest ważne, pożądane lub godne osiągnięcia w życiu jednostki lub w organizacji. Stanowią one wewnętrzny kompas, kierujący naszymi wyborami i zachowaniami.

Etyka

Etyka to zbiór zasad i norm moralnych, które określają, co jest właściwe, a co niewłaściwe w danym kontekście społecznym.

Etyka odnosi się do praktycznego zastosowania wartości w codziennym życiu i interakcjach z innymi.

- Etyka osobista: Zasady moralne, którymi kieruje się jednostka.
- Etyka zawodowa: Normy i standardy postępowania w określonej profesji.
- Etyka organizacyjna: Zbiór wartości i zasad, które kierują działaniami organizacji.

Złe przywództwo

Jakość przywództwa mierzy się dwoma podstawowymi kryteriami – efektywnością i etyką.

Dobre przywództwo jest zarówno etyczne, jak i efektywne. Każda inna kombinacja daje w efekcie złe przywództwo.

Złe przywództwo opiera się na kilku kluczowych cechach, które są dość często spotykane, a te najbardziej szkodliwe dla otoczenia to:

- Nieudolność
- Nieumiarkowanie
- Hipokryzja
- Chciwość
- Korupcja





Żyjemy w czasach przełomowych.
Współczesny świat potrzebuje dobrego
przywództwa bardziej niż kiedykolwiek.

Mistyka przywództwa - Cel uświęca środki?

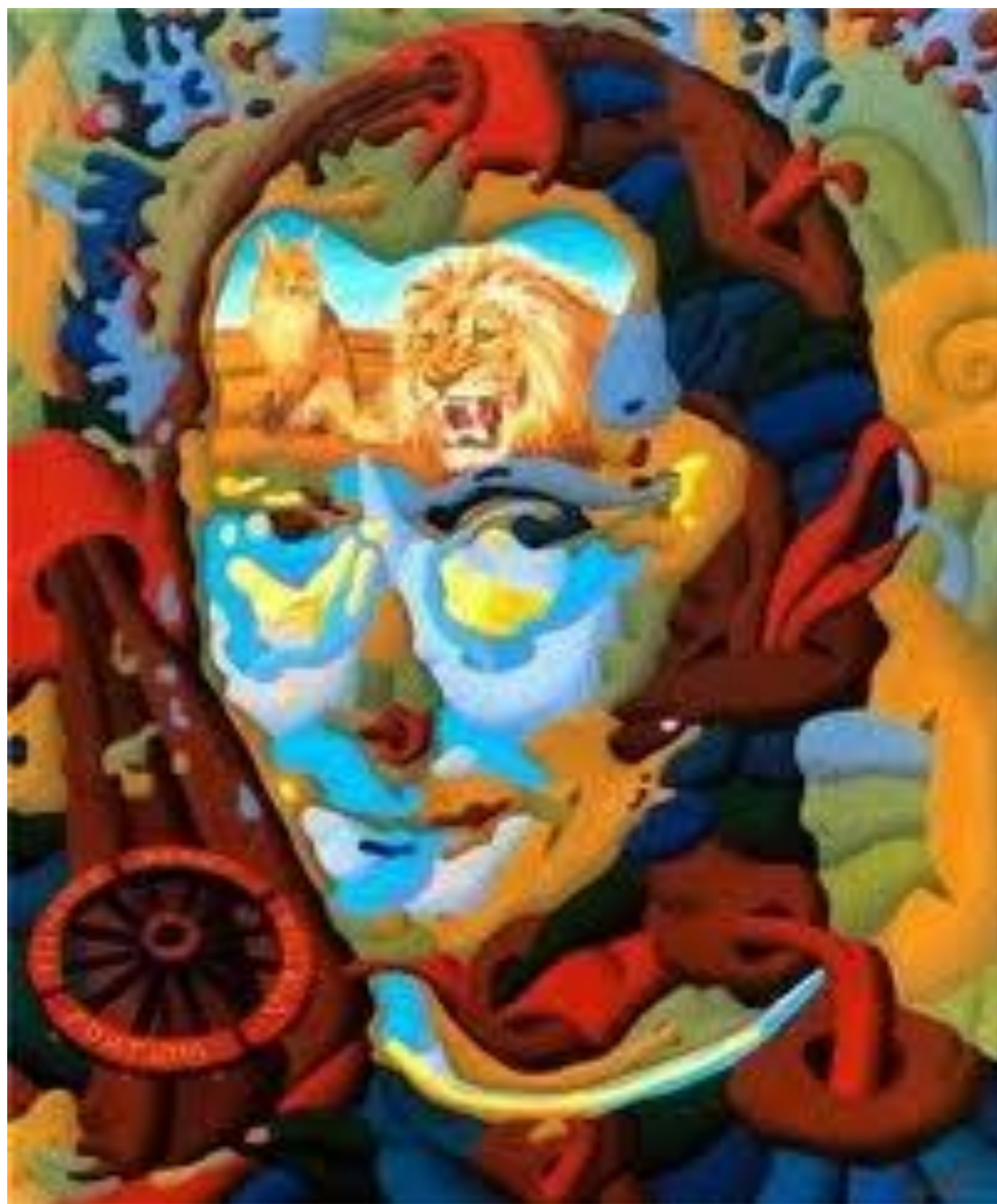
Radykalny oportunizm stawia skuteczność ponad etykę i moralność.

„Niechaj zatem książę tak mierzy, aby zdobyć i utrzymać państwo, a środki temu służące zawsze będą uznane za uczciwe i będzie on chwalony przez wszystkich, gdyż społeczeństwo bierze się na to, jak rzeczy wyglądają i co z nich wynika.

...doświadczenie naszych czasów uczy, że tacy dokonali wielkich rzeczy, którzy mało przywiązywali wagi do dotrzymywania wiary i którzy chytrze potrafili usidlić mózgi ludzkie, a w końcu wzięli przewagę nad tymi, którzy zaufali ich lojalności”

- Niccoló Machiavelli, Książę

Relatywizm etyczny stanowi, że cel uzasadnia użycie nieetycznych, niemoralnych środków.



Przywódstwo oparte na wartościach - odpowieź na wyzwania przyszłości



Sztuka przewodzenia to umiejętność dostrzegania i urzeczywistniania wspólnych celów, przy wykorzystaniu talentów innych ludzi i tkwiącego w nich potencjału.

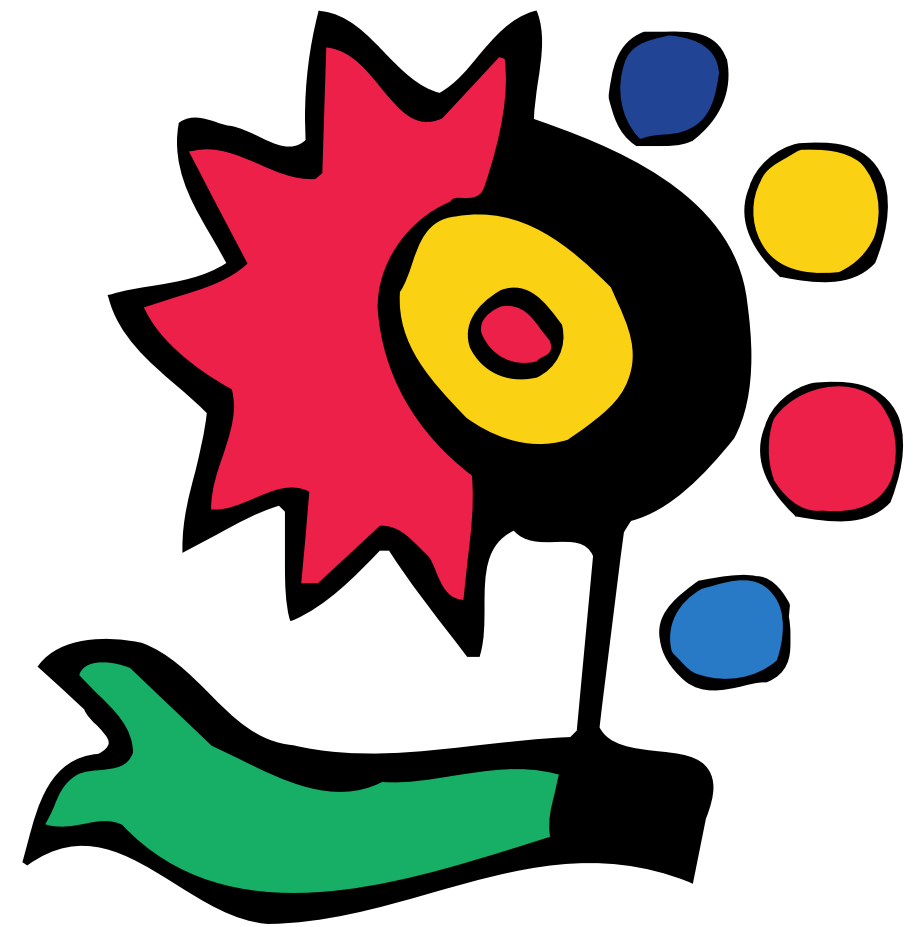
Przywódstwo oparte na wartościach polega na identyfikacji przez liderów własnych wartości duchowych i zawodowych, które następnie stają się osią porozumienia, wyznacznikiem i celem współdziałania dla osiągnięcia określonych celów grupy.

Zarządzanie przez wartości - odpowiedź na wyzwania przyszłości

Wartości kluczym elementem kultury korporacyjnej



mBank



[Maksimum korzyści i wygody
w finansach osobistych.]

DROGA ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie.

Wartości mają zasadnicze znaczenie w naszym życiu, mają one także ogromną moc oddziaływania w biznesie i są to w dużej mierze takie same wartości.

DROGA ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie.

„Nie jest bowiem obojętne, czy przychodzimy do pracy, gdzie wysiłek jest zgodny z naszymi zasadami i wartościami, którymi kierujemy się w życiu jako podstawowymi, czy też nie. Chciałbym, aby praca w mBanku była, chociaż w części, realizacją marzeń każdego z Was. To jest możliwe. (..)”

Sławomir Lachowski”,

***e-mail do pracowników mBanku, 12.08.2002**

Przywództwo i zarządzanie oparte na wartościach - odpowiedź na wyzwania przyszłości

D o s k o n a ł o ść

R e a l i z a c j a

O d p o w i e d z i a l n o ść

G o t o w o ść

A n g a ż o w a n i e s i ę



Wartości mBanku – oczekiwane postawy i działania

Doskonałość	Realizacja	Odpowiedzialność	Gotowość	Angażowanie się
<p>DAŻY DO NAJLEPSZYCH REZULTATÓW</p> <ul style="list-style-type: none"> Stawia sobie i innym wysokie wymagania Szuka optymalnych rozwiązań Wychodzi poza schematy i stereotypy Potrafi pracować w zespole 	<p>DOPROWADZA ZADANIA Z SUKCESEM DO KOŃCA</p> <ul style="list-style-type: none"> Trafnie ustala priorytety Trafnie wykorzystuje zasoby Planuje i skutecznie realizuje cele 	<p>BIERZE ZADANIA NA WŁASNOŚĆ</p> <ul style="list-style-type: none"> Zgłasza zaobserwowane problemy i szuka rozwiązań Jest samodzielny Wychodzi z inicjatywą, gdy widzi problemy Jest świadomy celów i identyfikuje się z nimi 	<p>JEST GOTOWY DO PODEJMOWANIA WYZWAŃ</p> <ul style="list-style-type: none"> Jest świadomy swoich mocnych i słabych stron, trafnie ocenia swoje kwalifikacje Jest dojrzały, radzi sobie z swoimi emocjami Rozumie emocje innych Jest otwarty na informację zwrotną 	<p>JEST AKTYWNY I ZDETERMINOWANY</p> <ul style="list-style-type: none"> Daje więcej niż się oczekuje, jest proaktywny Posiada umiejętność samomotywacji Jest wytrwały pomimo braku szybkich efektów
<p>NIEUSTANNIE ZDOBYWA WIEDZĘ I UMIEJĘTNOŚCI</p> <ul style="list-style-type: none"> Podnosi swoje kwalifikacje Poszukuje sposobów doskonalenia pracy swojej i innych Świadomie kieruje swoim rozwojem, trafnie ocenia swoje predyspozycje 	<p>EFEKTYWNIIE ZARZĄDZA ZADANIAMI</p> <ul style="list-style-type: none"> Sprawnie podejmuje decyzje Jasno definiuje zadania i odpowiedzialności Monitoruje postępy w realizacji zadań 	<p>PRZEWIDUJE I PONOSI KONSEKWENCJE SWOICH DZIAŁAŃ</p> <ul style="list-style-type: none"> Dotrzymuje słowa Traktuje uczciwość i przyzwoitość jako generalne zasady postępowania Potrafi przyznać się do błędu Liczy się ze skutkami swojego wpływu na innych 	<p>AKTYWNIIE WSPÓŁPRACUJE Z INNYMI CZŁONKAMI ORGANIZACJI</p> <ul style="list-style-type: none"> Buduje atmosferę współpracy i integruje się z zespołem Dzieli się doświadczeniem, pomaga innym Komunikuje i świętuje sukces 	<p>WPŁYWA NA INNYCH</p> <ul style="list-style-type: none"> Zaraża swoim entuzjazmem innych Inspiruje do działania Pracuje z pasją
<p>ZMIANĘ POSTRZEGA JAKO WYZWANIE I NOWE MOŻLIWOŚCI</p> <ul style="list-style-type: none"> Generuje nowe pomysły Jest kreatywny w realizacji zadań Aktywnie uczestniczy w zmianach Elastycznie reaguje na nowe warunki 	<p>POSIADA WYSOKĄ ŚWIADOMOŚĆ BIZNESOWĄ</p> <ul style="list-style-type: none"> Postrzega organizację jako całość Rozumie i identyfikuje się z misją i strategią organizacji Formułuje swoje cele uwzględniając rynek, konkurentów i otoczenie 	<p>POTRAFI ZAKWESTIONOWAĆ STATUS QUO</p> <ul style="list-style-type: none"> Przełamuje istniejące bariery i ograniczenia Odważnie podejmuje decyzje, nawet wbrew oczekiwaniom Potrafi zmienić metody działania, jeżeli dotychczasowe nie są optymalne 	<p>EFEKTYWNIIE KIERUJE POZIOMEM SWOJEJ ENERGII</p> <ul style="list-style-type: none"> Utrzymuje stan wewnętrznej mobilizacji Radzi sobie z trudnościami bez utraty tempa Pozytywnie podchodzi do zadań i zmiany 	<p>IDENTYFIKUJE SIĘ Z FIRMA</p> <ul style="list-style-type: none"> Identyfikuje się z zadaniami, projektami i obowiązkami Dobrze i z dumą mówi o firmie Kiedy sytuacja tego wymaga solidarnie angażuje się w realizację zadań



<p>Dążenie do najlepszych rezultatów</p>	<p>Stawia sobie i innym wysokie wymagania. Szuka nowych możliwości i znajduje nowe obszary ich zastosowania. Szuka optymalnych rozwiązań Wychodzi poza schematy i stereotypy</p>
<p>Nieustanne zdobywanie wiedzy i umiejętności</p>	<p>Świadomie kieruje swoim rozwojem. Podejmuje i wykorzystuje możliwości rozwoju, zdobywa kwalifikacje i podnosi kompetencje, wspiera rozwój innych. Poszukuje sposobów doskonalenia i optymalizacji pracy swojej i innych.</p>
<p>Autentyzm</p>	<p>Rozwija samoświadomość, wyraża swoje prawdziwe „ja” poprzez jasną komunikację własnych przekonań, wartości i celów. Słowa pokrywają się z czynami, konsekwentnie potwierdza swoje przekonania w praktyce. Poszukuje wspólnoty celów i wartości z innymi.</p>



realizacja



Doprowadza zadania sukcesem do końca

Trafnie ustala priorytety
Umiejętnie wykorzystuje zasoby
Planuje i skutecznie realizuje cele

Efektywnie zarządza zadaniami

Sprawnie podejmuje decyzje
Jasno definiuje zadania i odpowiedzialności
Monitoruje postępy w realizacji zadań
Świadomie kieruje swoim rozwojem.

Posiada wysoką świadomość biznesową

Postrzega organizację jako całość
Rozumie i identyfikuje się z misją i strategią organizacji
Formułuje swoje cele uwzględniając rynek, konkurentów i otoczenie.





Bierze zadania na własność

Zgłasza zaobserwowane problemy i szuka rozwiązań
Jest samodzielny
Wychodzi z inicjatywą, gdy widzi problemy
Jest świadomy celów i identyfikuje się z nimi

Przewiduje i ponosi konsekwencje swoich działań

Dotrzymuje słowa
Traktuje uczciwość i przyzwoitość jako generalne zasady postępowania
Potrafi przyznać się do błędu
Liczy się ze skutkami swojego wpływu na innych

Potrafi zakwestionować status z quo

Przełamuje istniejące bariery i ograniczenia
Odważnie podejmuje decyzje, nawet wbrew oczekiwaniom
Potrafi zmienić metody działania, jeżeli dotychczasowe nie są optymalne





Dojrzałość emocjonalna

Otwiera się na informację zwrotną i korzysta z niej. Kieruje swoimi emocjami i nastrojami; ma świadomość swoich mocnych i słabych stron; akceptuje krytykę i używa jej konstruktywnie. Umiejętnie ocenia sytuacje społeczne oraz potrzeby ludzi i adekwatnie do nich postępuje.

Zespołowość

Buduje atmosferę współpracy; integruje się z zespołem; rozumie różnorodne interesy innych i dąży do znajdowania porozumienia; radzi sobie w sytuacjach konfliktowych. Jeśli jest liderem – stawia osiągalne, ale pełne wyzwań cele na podstawie oceny sytuacji i potencjału pracowników.

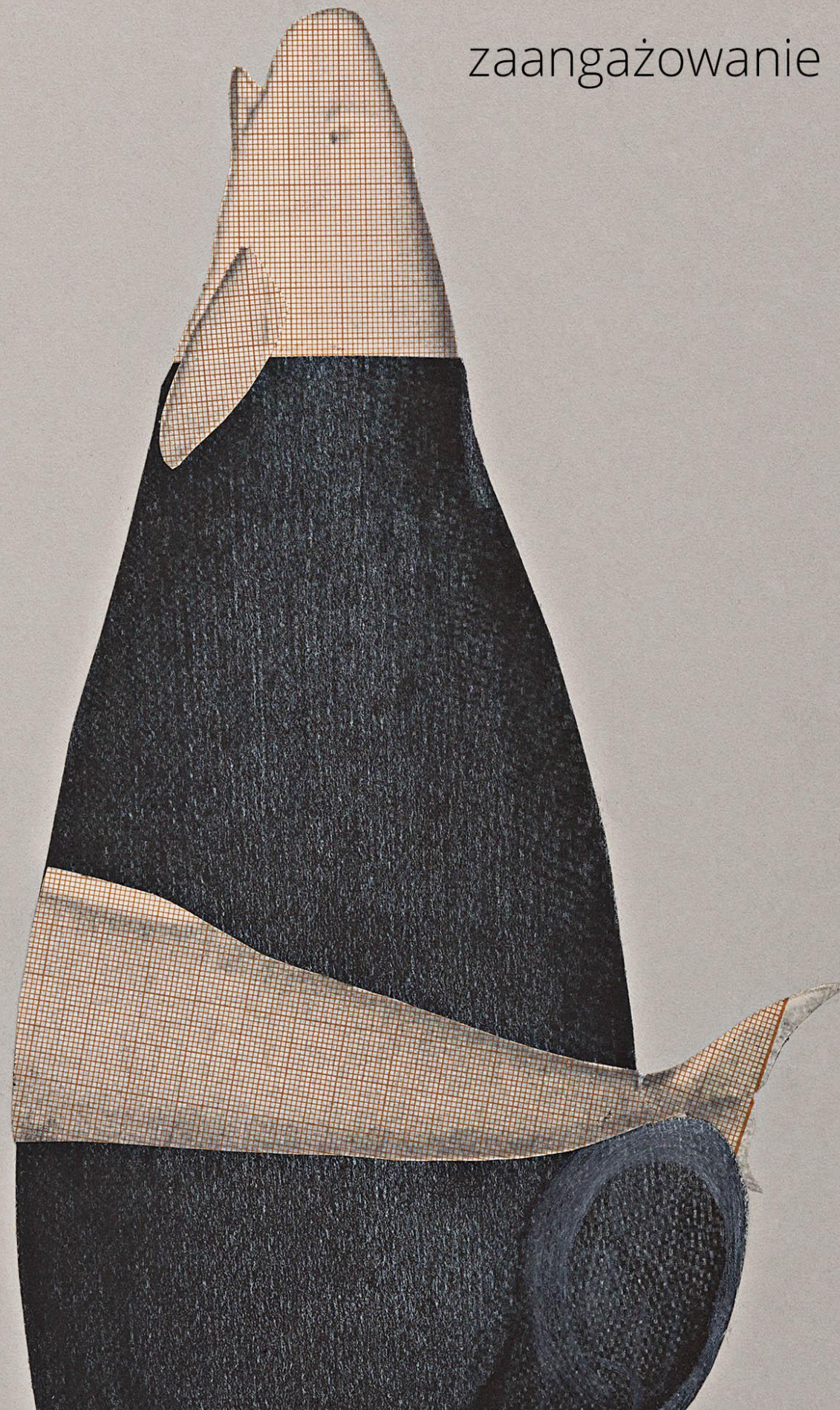
Dynamizm

Utrzymuje stan wewnętrznej mobilizacji; działa sprawnie i z energią; szybko reaguje na potrzeby innych, ze szczególną wrażliwością na oczekiwania klientów i współpracowników. Potrafi przezwyciężać nieoczekiwane trudności i modyfikować swoje działanie bez utraty tempa.



gotowość

zaangażowanie



Aktywność i determinacja

Stawianie sobie ambitnych celów.
Intensywna praca w dążeniu do realizacji zadań.
Znajdowanie wystarczającej motywacji do działania, nawet przy braku zewnętrznych bodźców (samomotywacja)

Poczucie misji

Przekonanie o potrzebie i słuszności tego, co się robi.
Motywacja wyższego stopnia do realizacji określonych zadań.
Silna identyfikacja z wizją i celami.

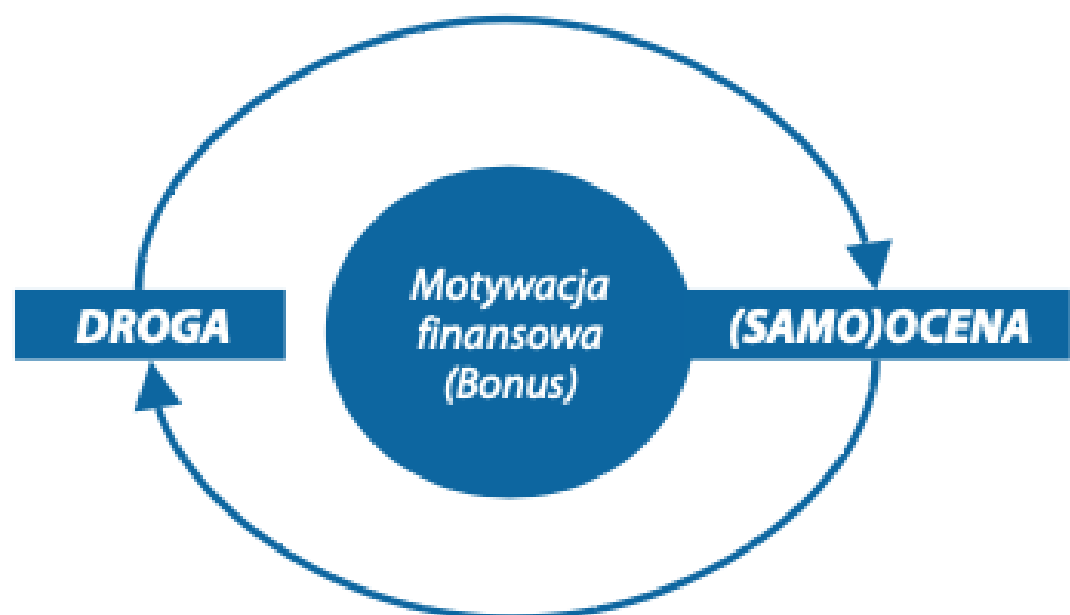
Praca zespołowa

Identyfikacja z celami, projektami i obowiązkami w grupie.
Życzliwość i wsparcie dla innych.
Solidarne zaangażowanie w realizację zadań.



Samocena jako podstawa metody oceny pracowniczej w BRE Banku

Zarządzanie przez cele i wartości fundamentem systemu motywacyjnego



$$\text{Premia} = \text{Premia zadaniowa} \times \text{DROGA}$$

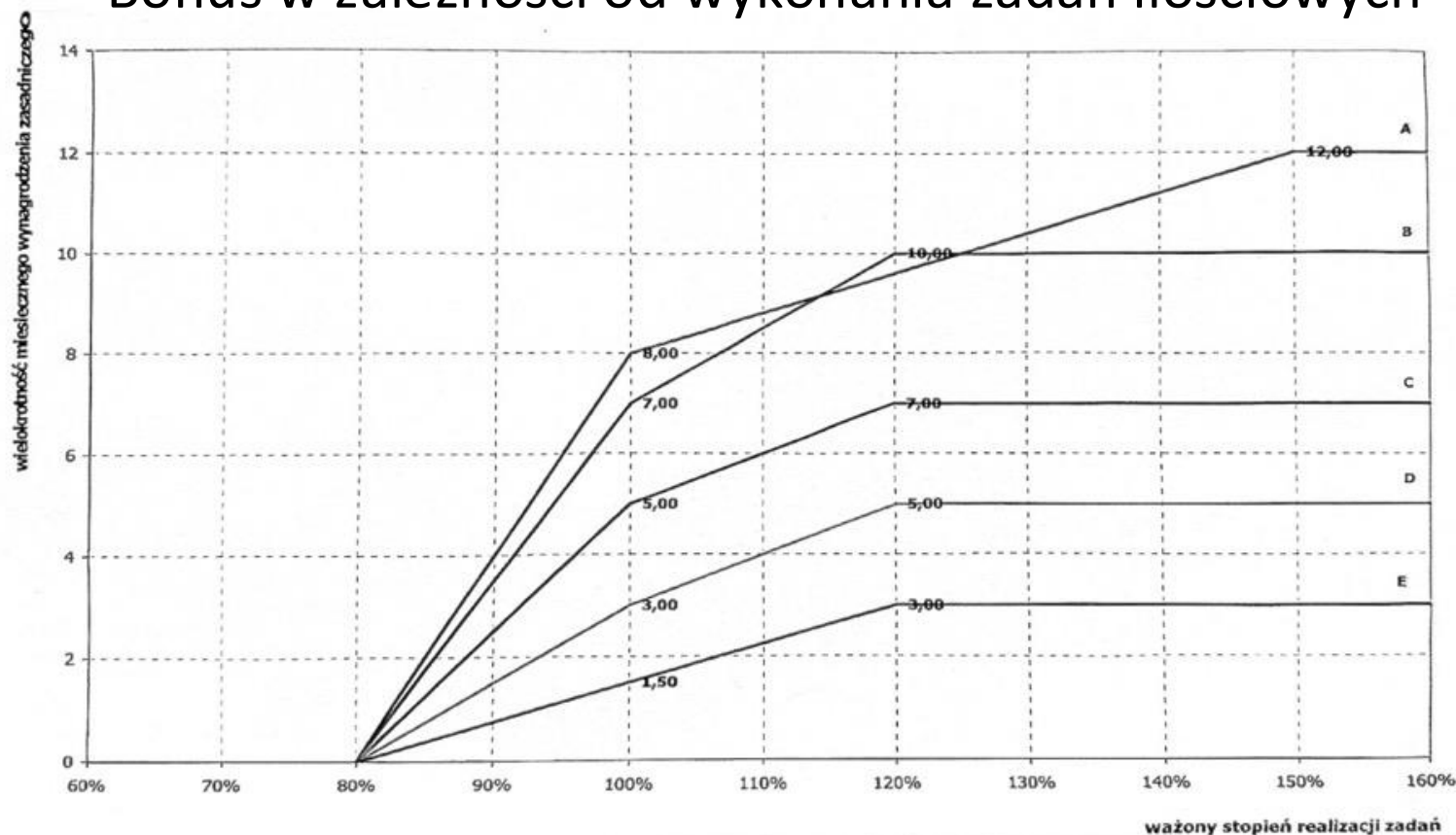
Premia zadaniowa
 Realizacja zadań indywidualnych - zespołowych Banku*

DROGA
 (Sam)Ocena wg Kanonu wartości **

* zgodnie z wagami dla IKZ, Wyniku Zespołu i Wyniku Banku

** zgodnie z wagami wg Kanonu Wartości BRE Banku

Bonus w zależności od wykonania zadań ilościowych

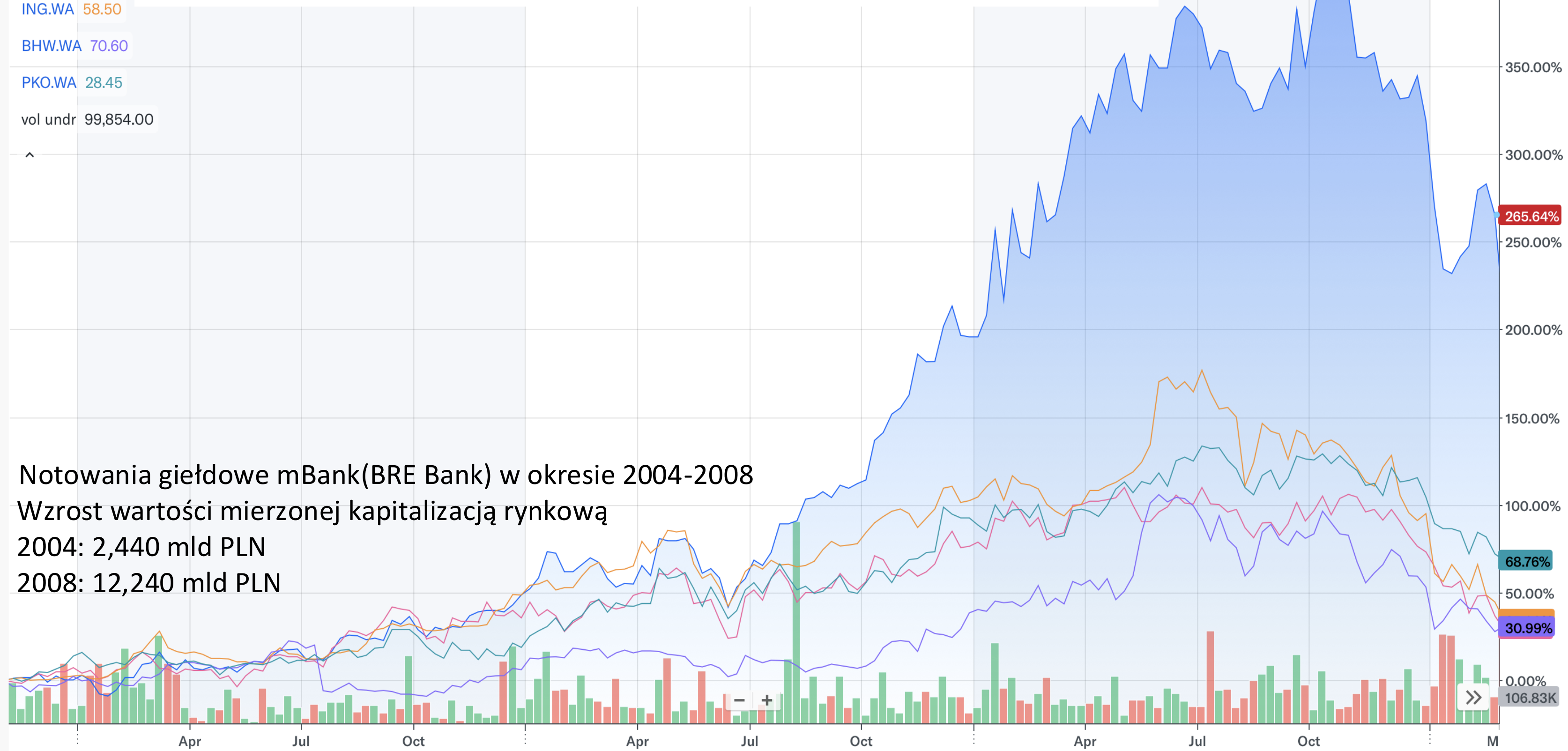


Wagi współczynnika Kodeksu Wartości Korporacyjnych

Wybitny	S	1,2
Przekracza oczekiwania	As	1,1
Spełnia oczekiwania	A	1,0
Poniżej oczekiwań	Ab	0,6
Niesatysfakcjonujący	B	0

O	171.00	H	177.0
PEO.WA	186.00		
ING.WA	58.50		
BHW.WA	70.60		
PKO.WA	28.45		
vol undr	99,854.00		

Przywództwo i zarządzanie oparte na wartościach tworzy wartość dla wszystkich interesariuszy



Notowania giełdowe mBank(BRE Bank) w okresie 2004-2008
 Wzrost wartości mierzonej kapitalizacją rynkową
 2004: 2,440 mld PLN
 2008: 12,240 mld PLN



CZY ŚWIAT JEST BEZRADNY WOBEC KATASTROF, KRYZYSÓW I CHAOSU?

Dlaczego jedni liderzy zmieniają świat,
a inni go niszczą?

Co łączy Steva Jobsa z biblijnym Mojżeszem?

Świat zbliża się do momentu osobliwości – zbiegają się w nim globalne problemy społeczne, katastrofa klimatyczna, kryzys kapitalizmu i demokracji, postęp AI, która wkrótce prześcignie ludzkie możliwości, wszechwładza BigTechów. Wszystko naraz. Dlatego potrzebujemy skutecznej reakcji – już dziś, żeby możliwe było jutro ludzkości.

Sławomir Lachowski, ekonomiczny wizjoner i twórca mBanku, uważa, że ta odpowiedź powinna się opierać na nowym, choć sięgającym do korzeni cywilizacji, modelu przywództwa. Żeby go wydestylować, Lachowski analizuje przypadki od Achillesa po Billa Gatesa, od biblijnych patriarchów po Demisa Hassabisa, od homeryckich bohaterów po uciekinierkę z ogarniętej wojną Ukrainy. Jego zdaniem potrzebujemy nie przywództwa opartego na populistycznych obietnicach i krótkowzrocznych zyskach, lecz na wartościach oraz bezwzględnej spójności poglądów i czynów. Jako lider, który sam podejmował trudne decyzje i obserwował z bliska inne kluczowe postaci naszych czasów, wie, na czym polega różnica między przywództwem a zwykłą władzą. Dziś dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem w książce, która jest unikalną lekcją przywództwa na czas przełomu.

SŁAWOMIR
LACHOWSKI

SPRAWWCY PRZYSZŁOŚCI



FARO

SPRAWWCY PRZYSZŁOŚCI

O PRZYWÓDZTWIE I ZARZĄDZANIU
W CZASACH PRZEŁOMU.

SŁAWOMIR LACHOWSKI