

Kompetencje miękkie „twardą” przewagą biznesową

Rynek szkoleniowy ostatecznie przestał być polem prostych wyborów między twardą wiedzą merytoryczną a szeroko rozumianym rozwojem osobistym.



JOANNA JAMKA

dyrektorka działu konferencji i Szkoleń Zamkniętych Biznesowych, ADN Akademia

Choć sztuczna inteligencja na dobre zagościła w każdym biurowym ekosystemie, z raportu Deloitte 2025 Global Human Capital Trends i płynnie wniosek, który dziś wybrzmiewa mocniej niż kiedy-

kolwiek wcześniej: organizacje, które potrafią skutecznie przełożyć ludzką wyobraźnię, empatię i osąd na konkretne wyniki biznesowe, osiągają niemal dwukrotnie lepsze rezultaty finansowe niż ich mniej „ludzka” konkurencja.

My tę strategiczną współzależność realizujemy pod hasłem „Miękkie kompetencje, twarde wyniki”, udowadniając w codziennej praktyce warsztatowej, że w erze wszechobecnych algorytmów to właśnie synergia technologii z unikalnym potencjałem ludzkim stanowi o ostatecznej sile i odporności nowoczesnej organizacji.



Praktyczna optymalizacja wydajności

Pierwsza płaszczyzna tej rewolucji, którą obserwujemy u naszych klientów, to praktyczna optymalizacja wydajności, w której AI pełni rolę osobistego asystenta. Przestaliśmy postrzegać sztuczną inteligencję jako egzystencjalne zagrożenie dla miejsc pracy, a zaczęliśmy widzieć w niej realne narzędzie uwalniające nasz najcenniejszy, nieodnawialny zasób – czas. Dane rynkowe są w tej kwestii nieublagane: pracownicy wciąż zmagają się z przytłaczającą ilością zadań o niskiej wartości dodanej, tak zwanym busynowork, które potrafią pochłonąć niemal połowę standardowego dnia pracy. Naszą rolą jako projektantów nowoczesnych programów rozwojowych, jest pokazanie, jak ten czas skutecznie odzyskać i zainwestować w zadania o charakterze twórczym i strategicznym. W naszych programach szkoleniowych podchodzimy do tego skrajnie pragmatycznie, odchodząc od teoretycznych wykładów na rzecz intensywnych sesji w modelu learning by doing. Uczestnicy warsztatów z obszaru Microsoft Copilot uczą się automatyzować uciążliwe procesy, od generowania zaawansowanych raportów analitycznych przy użyciu języka naturalnego, po inteligentne porządkowanie szumu komunikacyjnego. Jednak idziemy o krok dalej, wdrażając narzędzia typu NotebookLM czy zaawansowane systemy agentowe, które pozwalają ekspertom z obszaru finansów, prawa czy kadr na błyskawiczną

analizę setek stron dokumentacji w poszukiwaniu ryzyk prawnych czy błędów w rozliczeniach. Dzięki temu pracownik przestaje być jedynie biernym „przetwornikiem danych”, a staje się ich krytycznym analitykiem i decydem.

Niezastępowalne

Powszechność technologii uczyniła jednak krytycznymi te umiejętności, których żadna maszyna, nawet najbardziej zaawansowana, nie jest w stanie zastąpić. Raport Deloitte wskazuje tu na kluczowy trend Stagility, czyli specyficzną potrzebę budowania stabilnych fundamentów organizacyjnych przy jednoczesnym zachowaniu ogromnej zwinności i elastyczności operacyjnej. W tej nowej rzeczywistości rola lidera i specjalisty ulega całkowitej redefinicji. Lider przestaje być dystrybutorem informacji i kontrolerem zadań, ponieważ te funkcje przejęły sprawne algorytmy. Staje się on natomiast strażnikiem sensu i kontekstu. Komunikacja lider-

ska przesuwana się dziś z poziomu technicznego instruowania o tym, co mamy zrobić, na poziom budowania głębokiego zrozumienia, dlaczego dane działanie jest istotne oraz jak zespół czuje się w procesie nieustannej, technologicznej zmiany. W świecie zdominowanym przez cyfrowy szum i informacyjny natłok, krytyczną kompetencją staje się radykalna przejrzystość oraz umiejętność budowania psychologicznego bezpieczeństwa. Nowoczesne przywództwo to obecnie trudna sztuka balansowania między twardymi danymi dostarczonymi przez systemy analityczne a głęboką empatią poznawczą, która pozwala zrozumieć człowieka po drugiej stronie ekranu. To właśnie na styku zaawansowanej analityki i czysto ludzkiej intuicji rodzi się nowa jakość zarządzania, bez której nawet najdroższe narzędzia AI staną się dla firmy jedynie kosztem, a nie dźwignią wzrostu.

Potrzeba powrotu do „ludzkiego jądra”

Ta potrzeba powrotu do „ludzkiego jądra” w biznesie redefiniuje konkretne i bardzo wymierne procesy w obszarze HR. Jako firma szkoleniowa identyfikujemy luki tam, gdzie twarde procedury zderzają się z nieprzewidywalnym czynnikiem ludzkim. Jednym z najbardziej pożądanym obecnie tematów jest rozpoznawanie wykorzystania AI przez kandydatów w procesach rekrutacyjnych. W rzeczywistości, w której niemal każde CV i list motywacyjny mogą zostać perfekcyj-



POWSZECHNOŚĆ TECHNOLOGII UCZYNIŁA KRYTYCZNYMI TE UMIEJĘTNOŚCI, KTÓRYCH ŻADNA MASZYNA, NAWET NAJBARDZIEJ ZAAWANSOWANA, NIE JEST W STANIE ZASTĄPIĆ.

PRZYCHODY 2025

	Nazwa firmy	Wysokość przychodów w 2025 r. (w tys. zł)	liczba pkt
1	CERTES	78 095,00	90
2	KONSORCJUM SZKOLENIOWO-DORADCZE GAMMA	50 257,00	90
3	GRUPA ODITK	21 883,00	80
4	ADN AKADEMIA	17 390,00	70
5	CENTRUM SZKOLENIOWO-KONFERENCYJNE COMARCH	16 103,00	70
6	NOWE MOTYWACJE	14 527,00	70
7	SANDLER TRAINING POLSKA	14 019,00	70
8	INTEGRA CONSULTING POLAND	12 200,00	70
9	AYP – WŁAŚCICIEL MARKI AY PRIME	10 478,73	70
10	GDAŃSKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA MENEDŻERÓW	8 100,81	60
11	BEHAP – BUD	8 079,00	60
12	FUTURE CENTRE LANGUAGE SOLUTIONS	6 336,00	60
13	WARTO SZKOLIĆ	6 168,00	60
14	DEVELOR POLSKA	4 162,00	50
15	EFFECTIVE IT TRAININGS	4 055,00	50
16	KRAWAT I MUSZKA MAŁGORZATA KOPCZYK	3 619,00	40
17	WESTHILL CONSULTING	3 200,00	40
18	VR TRAINING	3 047,00	40
19	4GROW	2 515,00	30
20	PCDK GROUP	2 038,00	30
21	BUZZCENTER	1 750,00	20
22	VADEMECUM – KONFERENCJE I SZKOLENIA	1 699,58	20
23	GDAŃSKA AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI MENEDŻERSKICH	976	10
24	TRAINBRAIN POLSKA	637,00	10

Punktacja

Przychody za I półrocze 2025 r. (w tys. zł)	1001 do 2000 – 20	5001 do 10000 – 60
1 do 1000 – 10	2001 do 3000 – 30	10001 do 20000 – 70
	3001 do 4000 – 40	20001 do 30000 – 80
	4001 do 5000 – 50	powyżej 30 000 – 90

nie wygenerowane przez algorytm, rekruter musi wykazać się najwyższą formą osądu oraz krytycznego myślenia. Uczymy specjalistów HR, jak prowadzić rozmowy rekrutacyjne w taki sposób, aby pod warstwą wygenerowaną przez sztuczną inteligencję dostrzec autentyczne doświadczenie, intuicję i postawę kandydata. To właśnie zdolność do pogłębionej interpretacji subtelnych sygnałów i postaw staje się dziś najskuteczniejszym filtrem na rynku pracy. Podobną transformację przechodzą role HR Business Partnerów oraz Office Managerów, którzy dzięki AI zyskują przestrzeń



**PRZESTALIŚMY
POSTRZEGAĆ SZTUCZNĄ
INTELIGENCJĘ JAKO
EGZYSTENCJALNE
ZAGROŻENIE DLA MIEJSC
PRACY, A ZACZĘLIŚMY
WIDZIEĆ W NIEJ REALNE
NARZĘDZIE UWALNIAJĄCE
NASZ NAJCENNIEJSZY,
NIEODNAWIALNY ZASÓB
– CZAS.**

na budowanie odporności psychicznej zespołów i strategiczne zarządzanie zmianą, łącząc naukę narzędzi cyfrowych z psychologią komunikacji. Pokazujemy, że technologia jest najskuteczniejsza wtedy, gdy służy budowaniu relacji i poczuciu wspólnego celu, co jest fundamentem efektywności w rozproszonych zespołach.

Potrzeba ewolucji

Mamy pełną świadomość, że tradycyjny model szkoleniowy musi ewoluować, aby nadążyć za tempem zmian rynkowych. Dlatego naszą misją jest sukcesywne przechodzenie na model blended learning, wspierany przez nowoczesne narzędzia cyfrowe, które nie zastępują trenera, lecz nadają nauce niezbędną elastyczność. Systematycznie wzbogacamy nasze programy o dedykowane repozytoria wiedzy, interaktywne checklista i cyfrowe pigułki merytoryczne. Dzięki temu proces rozwojowy nie kończy się z chwilą wyjścia z sali warsztatowej, lecz trwa w codziennym środowisku pracy. Uczestnik może wrócić do kluczowych zagadnień – takich jak techniki promptowania czy metodologie analizy danych – dokładnie

w momencie, gdy napotyka realne wyzwania zawodowe. Takie podejście drastycznie zwiększa retencję wiedzy i pozwala organizacjom na znacznie efektywniejsze zarządzanie budżetami szkoleniowymi, stawiając na ciągłość

procesu, a nie na jednorazowe wydarzenie. Ostatecznie sukces w 2026 r. nie zależy od tego, jak doskonale algorytmy wdrożymy, ale od tego, jak przygotowujemy naszych ludzi do świadomej współpracy z nimi. Prawdziwym trium-

fem nowoczesnej organizacji nie jest stworzenie najdoskonalszego promptu, lecz uwolnienie potencjału do robienia rzeczy, których żadna maszyna nigdy nie poczuje: autentycznej empatii, etycznego wyboru i wizjoner-

skiego osądu. Inwestycja w te kompetencje przyszłości – łączące twardą wiedzę merytoryczną z miękką siłą sprawczą – to dziś nie koszt, ale najważniejsze strategiczne zabezpieczenie wartości każdej organizacji.

Zwinność nie działa? Dlaczego najlepsze zespoły budują dziś stabilność

W większości organizacji odpowiedź na rosnącą zmienność jest podobna: „musimy być bardziej zwinni”. Firmy inwestują w agile, transformacje i nowe modele pracy. A mimo to efektywność zespołów często spada.



SEBASTIAN SZAJNER

Psycholog, interwent kryzysowy, trener kompetencji i konsultant w Nowych Motywacjach. Pracuje z zespołami, ekspertami i liderami nad budowaniem sprawności w środowiskach wysokiej zmienności.

Problem polega na tym, że zwinność bez stabilności nie działa.

W praktyce oznacza to rosnące koszty operacyjne, spadek jakości decyzji i przeciążenie pracowników. Organizacje reagują na zmienność, dokładając kolejne inicjatywy, podczas gdy zespoły coraz częściej tracą zdolność do skutecznego działania.

Chaos to nie zmienność, to brak struktury wokół niej

Zmiana nie jest dziś wyjątkiem – jest środowiskiem pracy. Reorganizacje, nowe projekty, presja kosztowa i zmieniające się priorytety stały się normą. Większość organizacji reaguje na to w podobny sposób: zwiększając tempo i oczekiwania wobec zespołów.

Tymczasem problem nie polega na samej zmianie.

Zespoły nie tracą efektywności dlatego, że rzeczy się zmieniają. Tracą ją wtedy, gdy nie mają punktów odniesienia w trakcie zmiany, gdy brakuje im stabilności i poczucia bezpieczeństwa. W efekcie praca zaczyna koncentrować się na „odhaczaniu zadań”, a nie na odpowiedzialności za wynik.

Koszt braku stabilności jest realny

76 proc. pracowników doświadczyło wypalenia w ostatnim roku (Deloitte 2024). W Polsce jego koszty szacuje się na ok. 37 mld zł rocznie.

Jednocześnie organizacje działają dziś w środowisku czterech pokoleń, o różnych

oczekiwaniach i stylach pracy. Do tego dochodzi tempo zmian kompetencyjnych – według World Economic Forum część kluczowych umiejętności pracowników zmieni się w ciągu najbliższych 5 lat. To nie jest już pytanie, czy organizacja powinna być zwinna. Pytanie brzmi: na czym ta zwinność ma się opierać.

Stagility – stabilność jako fundament zwinności

Najskuteczniejsze zespoły nie są „bardziej zwinne”. Są bardziej stabilne w tym, co powinno pozostać niezmiennie.

To podejście można opisać jako Stagility – połączenie stability i agility. Model pracy, w którym organizacja świadomie buduje stałe elementy funkcjonowania zespołu, aby umożliwić skuteczne działanie w zmiennym otoczeniu. Nie chodzi o ograniczanie zmiany. Chodzi o stworzenie warunków, w których zmiana jest możliwa.

Trzy filary Stagility w organizacji

W praktyce oznacza to budowanie tzw. punktów stabilności – elementów, które pozostają przewidywalne, nawet gdy zmienia się wszystko dookoła.

1. Stałe rytmy pracy zespołu

Regularne check-iny, które nie służą raportowaniu, ale realnemu zrozumieniu sytuacji zespołu. To moment, w którym pojawia się przestrzeń na nazwanie problemów, zanim urosną do poziomu ryzyka biznesowego.

2. Jasne zasady decyzyjne

Zespoły potrzebują wiedzieć nie tylko, co robią, ale także jak podejmowane są decyzje. Brak tej przejrzystości powoduje chaos, nawet w najbardziej „zwinnych” strukturach.

3. Transparentność i komunikacja priorytetów

Priorytety mogą się zmieniać – to naturalne. Kluczowe jest to, czy zmiana jest komunikowana jasno i czy zespół rozumie jej kontekst.

Bezpieczeństwo psychologiczne to nie „miękki temat”

Badania Amy Edmondson z Harvardu pokazują jednoznacznie: bezpieczeństwo psychologiczne jest warunkiem efektywnej współpracy w zespołach. To mechanizm, który pozwala mówić o problemach bez obawy przed konsekwencjami.

W praktyce oznacza to prostą zależność: jeśli ludzie nie mówią, co naprawdę się dzieje – organizacja traci zdolność adaptacji, jeśli liderzy nie tworzą przestrzeni na przyznanie się do niewiedzy – zespoły zaczynają ją ukrywać.

Pozorna zwinność bardzo często maskuje ten problem.

Mikropraktyki, które realnie działają

Budowanie stabilności nie wymaga dużych transformacji. Często zaczyna się od prostych zmian w codziennym funkcjonowaniu zespołu:

1. Zaczynaj spotkania od pytania, nie od agendy

„Z czym zaczynasz ten tydzień?” daje więcej informacji niż lista punktów do omówienia.

2. Nazywaj to, czego nie wiesz

Lider, który komunikuje brak pełnej odpowiedzi, buduje większe zaufanie niż ten, który próbuje ją symulować.

3. Chroń czas pracy zespołu

Jeden dzień bez spotkań w tygodniu to nie benefit – to warunek efektywnej pracy wymagającej skupienia.

Stabilność jest dziś przewagą konkurencyjną

W świecie, w którym zmiana nie jest epizodem, ale stanem ciągłym, przewagą budują nie najszybsi, ale najbardziej stabilni. Zwinność przestaje być celem – staje się efektem dobrze zaprojektowanego środowiska pracy. Temat budowania Stagility w organizacjach coraz częściej pojawia się w pracy z zespołami i liderami w dużych firmach. Dla osób, które chcą pogłębić ten obszar w praktyce, przygotowany został bezpłatny webinar poświęcony wdrażaniu stabilności w zmiennym środowisku: „Stagility: Nie zarządzaj zmianą. Naucz zespół żyć ze zmiennością”, 9 kwietnia 2026 r., godz. 12:00. Szczegóły: www.nowemotywacje.pl

materiał partnera