



ADAPTACJA

Dariusz Klupi

**Jak emocje pomagają podejmować
lepsze decyzje projektowe**

managerom, liderom i zespołom IT



Spis treści

Kim jestem	3
Na początek...	4
Czy emocje są jak królik wyciągnięty z kapelusza	5
Emocje a podejmowanie decyzji projektowych	8
Jakie korzyści daje empatyczne kierowanie projektem	11
Dlaczego trudno w pracy korzystać z emocji	16
Rozwiń z nami swoje kompetencje emocjonalne	18
Jak możesz z nami współpracować?	19



Kim jestem

Cześć! Nazywam się Dariusz Klupi.

Od blisko 30 lat działam w sektorze IT. Przez 16 lat mieszkałem w Szwajcarii, wprowadzając podejście Agile do pracy w siedzibach Credit Suisse, Swiss Re i ABB w Zurychu. Prowadziłem także transformacje Agile w centrali HSBC w Hongkongu.

Praca dla tych światowych gigantów pokazała mi, że świadome podejście do emocji to nie miły dodatek do kompetencji zespołów IT. To konieczny warunek, żeby z sukcesem realizować złożone projekty.

Doświadczenia, jakie zdobyłem za granicą, chciałem przenieść do Polski. Dlatego w 2017 roku zamieszkałem w Krakowie i założyłem firmę ADAPTACJA. W jej ramach wraz z zespołem pomagam menadżerom IT rozwijać świadomość emocjonalną i komunikację opartą na empatii. Prowadzę szkolenia, warsztaty oraz indywidualny mentoring.

Jestem pierwszym i jedynym w Polsce licencjonowanym konsultantem wykorzystującym w pracy podejście Dynamicznej Integracji Emocjonalnej według Karli McLaren.

Spotkajmy się na LinkedIn

Na początek...

... wyobraź sobie taką sytuację:

Przed Tobą stoi pracownik, któremu masz przekazać negatywną opinię o jego pracy. Czujesz kamień w żołądku i ścisk szczek. Już przewidujesz potok wymówek, albo pełne stłumionej niechęci milczenie. Pojawia się irytacja, niechęć, obawa...
Dobra – mówisz do siebie – trzeba podjąć do tego na trzeźwo. W pracy nie ma miejsca na emocje. To w końcu nie gabinet psychologa. Trzeba przekazać feedback i mieć to za sobą.

No właśnie. Wielu managerów projektu, liderów, właścicieli firm odsuwa od siebie emocje. Emocje są trudne – zaburzają osąd, utrudniają komunikację, generują konflikty. Nie mają nic wspólnego z profesjonalizmem.

Tyle tylko, że to nieprawda.

Emocje nie są bagażem, który utrudnia zawodowe relacje. To nie potwór, który wyskakuje w najmniej odpowiednim momencie. Emocje to cenne **źródło informacji**. To dostęp do intuicji, dzięki której możesz stać się mocniejszym liderem i wydajniej zarządzać zespołem projektowym.

Czym jeszcze są emocje, które – chcesz czy nie chcesz – odczuwasz każdego dnia w pracy?

*Jeśli ignorujemy i tłumimy emocje, nie wymażemy ich przesłania –
jedynie zastrzelimy postać i zakłócimy ważny naturalny proces.*

Karla McLaren



**Czy emocje są jak królik
wyciągnięty z kapelusza**

Większość z nas uważa, że emocje to wbudowane w nas na sztywno odruchy z wystawionymi na zewnątrz przyciskami, które tylko czekają, aż ktoś je wciśnie. Jednak neurolog Lisa Feldman Barrett w książkach „Jak powstają emocje. Sekretne życie mózgu” oraz „Mózg nie służy do myślenia (7 i 1/2 wyrotowych lekcji o mózgu)” udowadnia, że emocje nie są w nas zaprogramowane na stałe. To nie wrodzone odpowiedzi gadziego mózgu czy mistyczna wyrocznia, której nie da się zrozumieć.

Emocja to automatyczna reakcja ciała na przewidywania nieświadomego mózgu.

Emocje są jak najbardziej **logicznymi i racjonalnymi sygnałami**, które przygotowują Cię do działania w oparciu o to, co czujesz, widzisz i o to, co wydarzyło się w przeszłości. Jak to się dzieje?

Mózg na podstawie informacji dostarczanych przez zmysły (lub wyobraźnię) „orientuje się”, w jakiej jesteś sytuacji. Do tego dorzuca informacje z przeszłych doświadczeń i przewiduje, jakie zachowanie pozwoli Ci zareagować w najbardziej bezpieczny i energooszczędny sposób. Następnie mózg podejmuje decyzję i przygotowuje Twoje ciało do działania.

Inaczej mówiąc – mózg buduje emocje na podstawie treningu. Dokładnie tak samo jak dzisiaj szkolimy modele AI na podstawie danych treningowych, tak samo mózg tworzy emocje na podstawie Twoich doświadczeń, przekonań i przyjętych w kulturze wzorców zachowań.

Zmarszczone brwi na spotkaniu w pracy? To właśnie wytrenowany odruch.

Czujesz ścisk w żołądku przed ważnym spotkaniem? To Twój mózg przewiduje niebezpieczeństwo wyśmiania, zwolnienia czy degradacji na długo przed wyświetleniem pierwszego slajdu.

Krew napływa Ci do głowy i zaciskają Ci się ręce? Twój mózg przewiduje jak niedobre będą dla Ciebie konsekwencje, gdy nie obronisz swojego planu, który właśnie podważa Twój współpracownik.

Gniew, strach, smutek, radość – to wszystko są reakcje Twojego organizmu, który działa według dobrze znanego scenariusza. Ale uwaga! Twój mózg, tworząc reakcję emocjonalną, może... halucynować. Może tworzyć zdezaktualizowane przewidywania, które nie mają już racji bytu. A wtedy wyuczony scenariusz reakcji zaczyna Ci szkodzić, a nie pomagać.

Jeśli zrozumiesz swoje uwarunkowania, swoją wewnętrzną, ukrytą logikę emocji, zamiast reagować automatycznie, zaczniesz wybierać.

Emocje nie muszą być jak królik, który niespodziewanie wyskakuje z kapelusza. Mogą stać się po prostu informacją, którą zdekodujesz i wykorzystasz na własną korzyść.

Pamiętasz sytuację opisaną we wstępie? Manager może biernie słuchać wymówek pracownika albo stresować się jego milczeniem. Ale może też powiedzieć sobie: *No dobra, zrobię tak – na każdą wymówkę zaoferuję pracownikowi pomoc w jej usunięciu. Zniweluję kilka przeszkód i za kilka tygodni zobaczę, czy zacznie sobie lepiej radzić.*

Nieświadomą irytację może zastąpić świadomą ekscytacją radzenia sobie z wyzwaniem, żeby stworzyć pracownikowi przestrzeń do zmiany. Może potraktować swoje emocje jako informację, że bardzo zależy mu na pracowniku i na powodzeniu całego projektu.

Właśnie tak działają najlepsi liderzy. **Znają skrypty swoich emocji i potrafią je przeprogramować** – dla siebie i dla ludzi, którym przewodzą.

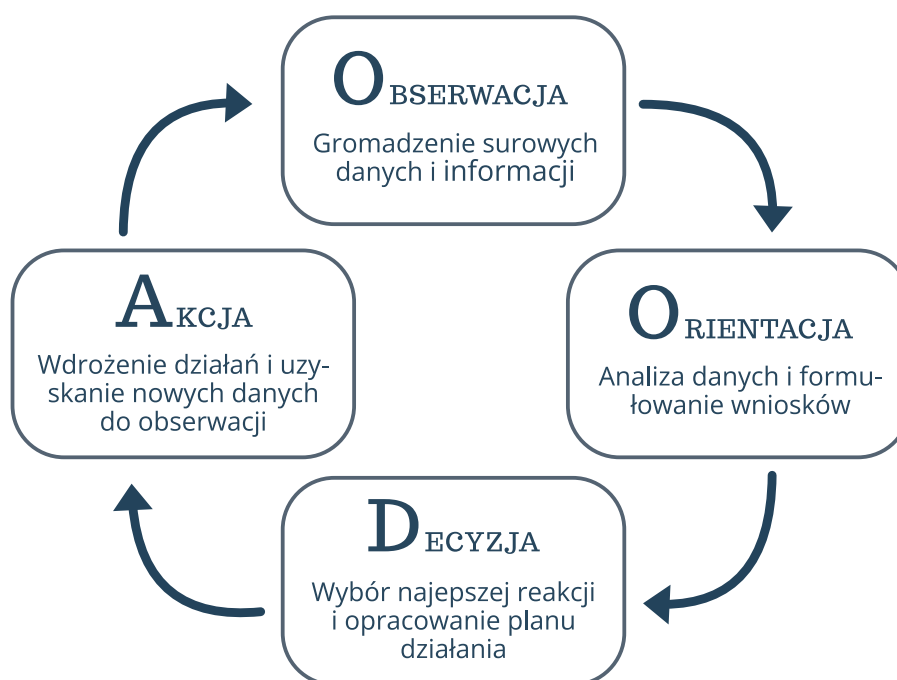
Emocje są o miliony lat starsze niż język mówiony [...] i mogą pomóc ci w sposób, którego nie jesteś w stanie sobie wyobrazić.

Karla McLaren



Emocje a podejmowanie decyzji projektowych

Znasz pojęcie „pętla OODA”? To model podejmowania decyzji oparty na 4 krokach:



Pętla OODA idealnie nadaje się do zastosowania w dynamicznych projektach IT. Pozwala liderom podejmować decyzje bardziej zgodne z rzeczywistą sytuacją projektu i potrzebami zespołu. Co wspólnego z cyklem OODA mają emocje?

Świadome podejście do emocji to po prostu **więcej danych do analizy**, a więc lepsza orientacja. Gdy nie blokujesz emocji, tylko uważnie im się przyglądasz, zyskujesz dostęp do dodatkowego poziomu informacji.

Złość w zespole to sygnał, że być może działasz jako manager zbyt gwałtownie albo że nie są respektowane sprawy i wartości ważne dla zespołu. To potencjalne źródło oporu, biernej agresji i sabotażu.

Strach sygnalizować może niechęć do wzięcia na siebie odpowiedzialności. Jeśli nie odkryjesz źródła tej niechęci, stanie się ona wylęgarnią wymówek.

Zadowolenie to sygnał, który potwierdza, że zespół aprobuje obrane podejście, a co za tym idzie będzie zmotywowany i zaangażowany w realizację projektu.

Zarządzanie oparte na empatii jest jak zaawansowany system monitorowania dynamiki w zespole projektowym.

Niczym sprawny administrator sieci diagnozujesz „pingi” emocjonalne swoich ludzi. Dzięki temu na etapie decyzji możesz opracować skuteczniejszy plan działania, a jego realizacja dostarczy Ci kolejnych przydatnych danych. **Dlatego kompetencje emocjonalne i empatia leżą u podstaw nowoczesnych systemów zarządzania IT.** Bez nich żaden lider nie odnie-
sie sukcesu.

I nie obawiaj się. Nie mówię tu o „samobójczej” empatii czy patologicznym altruizmie. W końcu działasz w środowisku biznesowym i chcesz doprowadzić do sytuacji win-win. Gdy postrzegasz emocje jako źródło informacji, wygrasz i Ty, i Twój zespół, a jeśli to niemożliwe, przynajmniej minimalizujesz dyskomfort.

*Emocje zawierają informacje, których potrzebujemy,
aby nasze miejsca pracy funkcjonowały.*

Karla McLaren



Jakie korzyści daje empatyczne kierowanie projektem

Przejdźmy do konkretów – w jaki sposób kompetencje emocjonalne przekładają się na sprawniejszą pracę zespołu i efektywniejszą realizację projektów? Z własnego doświadczenia mogę tu wyliczyć przynajmniej osiem ważnych korzyści:

1. Wzmacniasz zaangażowanie zespołu

Empatyczni liderzy potrafią odblokować pełny potencjał zespołu projektowego. To właśnie empatia umożliwia liderowi dostrzeżenie emocjonalnych sygnałów wysyłanych przez członków zespołu – radości, frustracji, a nawet obaw. Taka postawa buduje głębsze relacje i tworzy środowisko, w którym ludzie czują się bezpieczni, docenieni i zmotywowani.

Podczas prac nad nową aplikacją jeden z kluczowych programistów wycofał się z aktywnej dyskusji na spotkaniach. Manager projektu zauważył tę apatię, ale zamiast zakładać lenistwo, porozmawiał z nim. Okazało się, że programista czuł się niedoceniony, ponieważ jego sugestie dotyczące architektury systemu były wielokrotnie ignorowane. Manager zapewnił, że jego opinie będą brane pod uwagę. W rezultacie programista zrzucił maskę apatii, a jego pewność (i subtelny gniew) przekute zostały w motywację i zaangażowanie. Projekt został ukończony w terminie.

2. Rozwiązujesz problemy zanim się pojawią

Menedżer, który jest świadomy swoich emocji, potrafi szybciej dostrzec subtelne sygnały ostrzegawcze wskazujące na potencjalne problemy w projekcie. Na przykład uczucie niepokoju może sygnalizować niepewność co do postępów prac lub ryzyko przekroczenia terminu (nawet jeśli obiektywnie wszystko wydaje się w porządku). Zamiast ignorować ten wewnętrzny sygnał, warto zastanowić się, co mogło go wywołać.

Manager projektu prowadził cotygodniowe spotkania statusowe. Podczas jednego z nich poczuł narastający niepokój, mimo że raporty wskazywały na postęp prac zgodnie z planem. Postanowił porozmawiać indywidualnie z członkami zespołu. Okazało się, że jeden ze specjalistów ds. bezpieczeństwa miał poważne wątpliwości co do wybranej technologii, ale obawiał się o tym głośno powiedzieć. Manager jeszcze raz przedyskutował z zespołem alternatywne rozwiązania, żeby uniknąć problemów z bezpieczeństwem w późniejszej fazie projektu.

3. Szukasz innowacyjnych rozwiązań

Emocje to katalizator zmian – popychają nas do poszukiwania nowatorskich rozwiązań i wzmacniają kreatywność. Często są to „trudne” emocje – złość, nuda, irytacja. Te emocje sygnalizują, że w obecnej sytuacji czegoś nam brakuje, że trzeba coś zmienić, żeby przywrócić równowagę i zaspokoić swoje oczekiwania.

Zespół programistów pracował nad integracją dwóch systemów legacy. Stosowane metody były czasochłonne i generowały wiele błędów. Podczas burzy mózgów jeden z programistów wykrzyknął: Musi być jakiś lepszy sposób! Jestem już tym zmęczony. Ta frustracja stała się impulsem, żeby poszukać nowocześniejszych rozwiązań integracyjnych. Zespół zaczął eksperymentować z nowymi narzędziami i frameworkami, co ostatecznie doprowadziło do znalezienia nowego podejścia, które przyspieszyło prace i poprawiło jakość integracji.

4. Lepiej oceniasz ryzyko

Strach i niepokój są naturalnymi reakcjami na ryzyko. To mechanizmy obronne, które ostrzegają przed potencjalnym niebezpieczeństwem. Ignorowanie tych uczuć może prowadzić do lekceważenia realnych zagrożeń. Świadomy menadżer nie lekceważy uczucia obawy, ale analizuje je, aby dokładniej ocenić potencjalne zagrożenia dla projektu i podjąć odpowiednie środki zaradcze.

Przed rozpoczęciem prac nad nową funkcjonalnością manager miał silne przeczucie, że integracja z istniejącym systemem może być bardziej skomplikowana, niż początkowo zakładano. Pomimo braku konkretnych danych wskazujących na ryzyko, nie zignorował swojego niepokoju. Zorganizował dodatkowe spotkanie z architektami systemów i poprosił o dokładniejszą analizę potencjalnych wyzwań. Okazało się, że jego intuicja była słuszna – istniały ukryte zależności i ograniczenia, które mogły znacząco opóźnić projekt. Dzięki temu manager mógł wcześniej zaplanować alternatywne scenariusze i zabezpieczyć dodatkowe zasoby.

5. Sprawnie przeprowadzasz przez zmianę

Zespoły projektowe IT często podlegają zmianom i potrzebują przestrzeni na przepracowanie emocji związanych z tym procesem. Transformacja nie jest łatwa. Zazwyczaj wywołuje w zespole dezorientację, niepewność i lęk. Nie można ignorować tych odczuć, bo to tylko

utrudnia adaptację do nowej sytuacji. Przepracowanie obaw minimalizuje niepokój w zespole i opór przed samą zmianą. Ważne też, aby stworzyć miejsce na smutek, a nawet... żalobę. Bez zostawienia za sobą dobrych elementów dawnej sytuacji i bez pogodzenia się stratą, pracownicy świadomie lub nieświadomie mogą sabotować nowy początek.

W firmie wprowadzono nowe narzędzie do zarządzania projektami, co wiązało się ze zmianą dotychczasowych przyzwyczajeń zespołu. Manager od razu zorganizował otwarte spotkania, podczas których każdy mógł wyrazić swoje obawy i frustracje. Dzięki stworzeniu przestrzeni do przepracowania emocji, zespół szybciej zaakceptował zmianę i zaczął chętnie korzystać z nowego systemu. Zorganizowano też nieformalne spotkanie by docenić i pożegnać stary sposób działania.

6. Radzisz sobie ze stresem i presją

Projekty IT często wiążą się z wysokim poziomem stresu i presji. Menadżer, który rozumie swoje reakcje na te czynniki (frustrację, gniew, panikę, zazdrość, rozczarowanie), lepiej zarządza swoimi emocjami i unika podejmowania impulsywnych decyzji. Zamiast wyładowywać emocje na zespole, szuka konstruktywnych rozwiązań.

Podczas krytycznej fazy testów pojawiły się nieoczekiwane błędy, a klient wywierał dużą presję na dotrzymanie terminu. Manager czuł narastającą złość, więc zrobił krótką przerwę, aby ochłoniąć i przemyśleć sytuację. Następnie zwołał spotkanie zespołu, na którym spokojnie przywrócili priorytety, zaparkowali rzeczy mniej ważne, określili nową taktykę współpracy i razem z zespołem opracował plan naprawczy. Dzięki temu uniknął eskalacji negatywnych emocji i utrzymał motywację zespołu, co ostatecznie doprowadziło do pomyślnego wdrożenia.

7. Zamieniasz konflikt w okazję do wzrostu

W projektach IT konflikty są nieuniknione. Są managerzy, którzy wymagają od zespołów „zgody i harmonii” – konflikt jest zagrożeniem, więc trzeba go unikać. To błąd! Świadomi emocjonalnie liderzy nie boją się konfliktów, bo widzą w nim szansę na wyrażenie ważnych emocji – gniewu, żalu czy zazdrości. Zrozumienie tych emocji pozwala znaleźć rozwiązanie, które uwzględnia potrzeby wszystkich stron konfliktu i prowadzi do lepszego zrozumienia.

W zespole programistów doszło do ostrego sporu dotyczącego wyboru technologii do implementacji kluczowego modułu. Manager projektu zorganizował moderowaną dyskusję, w której każdy mógł przedstawić swoje argumenty, ale z zachowaniem szacunku. Manager pomógł zespołowi skupić się na merytorycznych aspektach sporu. Okazało się, że nacisk na jeden z komponentów był motywowany prywatnym celem architekta, który chciał wykazać nową technologię w CV. W rezultacie konflikt został rozwiązany przez kompromisowe rozwiązanie i wzmocnił umiejętność współpracy w zespole.

8. Podejmujesz decyzje w zgodzie ze sobą

Emocje są powiązane z naszymi wartościami. Silne emocje to wskazówka, że jakaś kwestia jest dla nas ważna albo że ktoś narusza nasze priorytety. Gdy manager rozumie, co wywołuje w nim silne emocje, działa bardziej spójnie. Podejmuje decyzje zgodnie ze swoim systemem wartości lub akceptuje dane rozwiązanie ze świadomością, że nie do końca odzwierciedla ono jego przekonania.

Manager stanął przed dylematem: mógł wdrożyć tańsze, ale mniej bezpieczne rozwiązanie, aby zmieścić się w napiętym budżecie, lub zaproponować droższe, ale znacznie bezpieczniejsze rozwiązanie, które lepiej chroniłoby dane klientów. Manager poczuł silny dyskomfort na myśl o narażeniu bezpieczeństwa użytkowników, ponieważ uczciwość i bezpieczeństwo były dla niego ważne. Pomimo presji ze strony zarządu zdecydował się przedstawić argumenty za droższym rozwiązaniem, podkreślając długoterminowe korzyści i minimalizację ryzyka. Jego argumenty przekonały zarząd do zmiany decyzji, co w efekcie przyczyniło się do budowania zaufania klientów.

Chcesz twardych, naukowych dowodów na to, że inteligencja emocjonalna managera jest ściśle skorelowana z powodzeniem projektu? Odsyłam Cię do opracowania „[The Correlation between Emotional Intelligence and Project Management Success](#)”.

*Jeśli ignorujemy i tłumimy emocje, nie wymażemy ich przesłania –
jedynie zastrzelimy postać.*

Karla McLaren



**Dlaczego trudno w pracy
korzystać z emocji**

Mam nadzieję, że już doskonale wiesz, że emocje dostarczają menadżerowi IT cennych informacji, które są niedostępne na poziomie czysto racjonalnym. Ale skoro emocje są tak potrzebne w pracy, to dlaczego często liderzy IT je ignorują? Dlaczego przywództwo oparte na uważnej empatii jest wciąż chlubnym wyjątkiem niż regułą?

Cóż... emocje mają złą sławę. W szkole chwalono Cię za logiczne myślenie, a nie emocjonalną wrażliwość. Głęboko w naszej kulturze tkwi przekonanie, że „emocjonalny” znaczy „niestabilny” i „nieprzewidywalny”, a dobry szef to ten, który działa, a nie przeżywa.

Nie ufamy emocjom, bo trudno przejść nad nimi kontrolę, a łatwo manipulować. Nic dziwnego, że jako managerzy odwracamy się od emocji, zamiast wydobyć je na wierzch i zrozumieć, co do nas mówią.

Ale empatia to nie słabość. To droga do lepszego przywództwa.

Chcesz jako lider IT świadomie korzystać z siły, jaką dają emocje? W **ADAPTACJI** pomożemy Ci to osiągnąć.



Rozwiń z nami swoje kompetencje emocjonalne

**W ADAPTACJI przekładamy język intuicji i emocji
na język działań, danych i rezultatów.**

Łączymy zrozumienie technologii oprogramowania
z dogłębnym zrozumieniem ludzkiej psychiki.

Pomagamy managerom IT łączyć nieświadome
emocje ze świadomym myśleniem, żeby lepiej za-
rządzali projektami.



Jak możesz z nami współpracować?

SZKOLENIE I WARSZTATY

z kompetencji emocjonalnych
dla zespołów IT

INDYWIDUALNY MENTORING

kompetencji emocjonalnych
i przywództwa IT

TRANSFORMACJA KONFLIKTÓW

audyt kultury pracy
międzynarodowych zespołów IT

WYNAJEM MANAGERÓW IT

outsourcing przywództwa IT
z mentoringiem dla lidera i zespołu



Porozmawiajmy o współpracy



Dariusz Klupi



kontakt@adaptacjaworks



+48 731 271 764

(Wcześniej wyślij SMS bądź napisz
przez Signal lub Telegram)

Dodaj mnie do kontaktów
i napisz przez LinkedIn



ADAPTACJA