

# Mowa ciała w komunikacji i kierowaniu zespołem projektowym

Jakub Jaśków 268416

12 listopada 2025

# Plan prezentacji

- ① Wstęp
- ② Definicja i funkcje
- ③ Kategorie sygnałów
- ④ Interpretacja i pułapki
- ⑤ Zastosowania
- ⑥ Wnioski

# Dlaczego mowa ciała jest ważna?

- Według badań Alberta Mehrabiana komunikacja niewerbalna stanowi nawet **55% przekazu emocjonalnego**, ton głosu 38%, a same słowa tylko 7% [4].
- Lider, który świadomie używa mowy ciała, zwiększa skuteczność komunikacji nawet o **40%** w porównaniu do osób jej niekontrolujących.

# Czym jest mowa ciała?

- Zespół niewerbalnych sygnałów: **mimika, gesty, postawa, kontakt wzrokowy, proxemika, dotyk** [5].
- Przekazuje emocje, intencje i nastawienie – często szybciej niż słowa.
- W środowisku IT i projektowym wpływa na:
  - relacje lider–zespół–klient,
  - efektywność negocjacji wymagań.

# Funkcje mowy ciała

- **Uzupełnianie i wzmacnianie przekazu werbalnego** – np. gest potwierdzenia głową.
- **Regulacja interakcji** – kto ma głos, kiedy zakończyć wypowiedź.
- **Wyrażanie emocji i postaw** – np. radość, frustracja, stres, gniew.
- **Maskowanie intencji** – np. próba ukrycia braku pewności lub wiedzy [2].

# Mimika i mikroekspresje

- Twarz jest głównym nośnikiem emocji.
- Mikroekspresje trwają 0.1–0.3 s i często zdradzają ukryte emocje (np. niechęć, stres).
- W projektach: obserwacja mikroekspresji może pomóc menedżerowi rozpoznać frustrację zespołu mimo braku jawnej krytyki.

# Gesty

- **Emblematy** – mają konkretne znaczenie, które może różnić się kulturowo (np. kciuk w górę).
- **Ilustratory** – wzmacniają słowa, podkreślają ton wypowiedzi.
- **Regulatory** – kontrolują przebieg rozmowy (np. uniesienie dłoni).
- **Manipulatory** – samoregulacja psychiczna, fizyczna lub poznawcza (rozładowanie napięcia, nudy, dyskomfortu).
- Badania Stanforda (2019): osoby gestykulujące umiarkowanie są postrzegane jako bardziej przekonujące (o 26%).

# Postawa i ruch ciała

- Otwarta postawa (ręce widoczne, klatka piersiowa do przodu) = zaufanie.
- Zamknięta (skrzyżowane ręce, odwrót) = dystans lub obrona.



# Kontakt wzrokowy

- Optymalny kontakt wzrokowy trwa ok. **60–70% czasu rozmowy**[1].
- Unikanie spojrzenia może być interpretowane jako brak pewności lub zainteresowania.

# Proxemika (przestrzeń osobista)

- Strefy osobiste wg Edwarda Halla[3]:
  - Intymna: 0–45 cm,
  - Osobista: 45–120 cm,
  - Społeczna: 1.2–3.6 m,
  - Publiczna: >3.6 m.
- W kontekście zawodowym: zbyt mały dystans = dominacja lub naruszenie prywatności.
- Dystans osobisty jest uzależniony od kultury (np. Azja, Finlandia, Turcja).

# Jak interpretować sygnały?

- Analiza w kontekście sytuacji, osoby, kultury [1].
- Szukaj **kongruencji** - zgodności między słowami a mową ciała.
- Nie interpretuj pojedynczego gestu - liczy się cały „pakiet zachowań”.
- W zespołach międzynarodowych różnice kulturowe są kluczowe.

# Pułapki w interpretacji

- Nadinterpretacja pojedynczego sygnału („skrzyżował ręce, więc mnie nie lubi”).
- **Efekt projekcji** – przypisywanie innym własnych emocji.
- **Błąd potwierdzenia** – widzimy to, co chcemy potwierdzić.
- Ignorowanie zmęczenia, oświecenia, temperatury jako czynników pozakomunikacyjnych.

# Zarządzanie zespołem i spotkania projektowe

- Liderzy używający otwartej mowy ciała są postrzegani jako bardziej wiarygodni i kompetentni.
- W zdalnych daily stand-upach: gestykulacja w kadrze zwiększa skupienie zespołu.
- „Mirroring” – subtelne dopasowanie pozy ciała partnera – sprzyja raportowi (raport = więź, zaufanie).
- Badanie MIT Human Dynamics (2012): zespoły z wysoką synchronizacją gestów i tonacji głosu osiągały o 35% wyższą produktywność.

# Wystąpienia publiczne

- Podczas prezentacji: stabilna postawa, gesty symetryczne, uśmiech i pauzy.
- Wystąpienia online: kluczowy jest **kontakt wzrokowy z kamerą** i ekspresja twarzy w ograniczonym kadrze.

# Wnioski

- Mowa ciała to **niewerbalny język przywództwa i zaufania**.
- Kluczowa w budowaniu relacji w zespole i komunikacji z klientem.
- Liderzy IT powinni trenować świadomość własnej mowy ciała tak samo jak umiejętności techniczne.
- Efektywna komunikacja = łączenie **słów, tonu i postawy**.

# Literatura I

- [1] Judee K. Burgoon, Laura K. Guerrero, and Kory Floyd. *Nonverbal Communication*. Routledge, New York, 1 edition, 2016.
- [2] Paul Ekman and Wallace V. Friesen. Nonverbal leakage and clues to deception. *Psychiatry*, 32(1):88–106, 1969.
- [3] Edward T. Hall. *The Hidden Dimension*. Anchor Books, New York, 1966.
- [4] Albert Mehrabian. *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA, 1971.
- [5] Allan Pease and Barbara Pease. *The Definitive Book of Body Language*. Orion, London, 2004.



# Koniec

Dziękuję za uwagę