

SVĚTOVÝ BESTSELLER

Joe Navarro

autor bestselleru *Jak prokouknout druhé lidi*

& Toni Sciarra Poynter

Jak prokouknout kolegy i obchodní partnery

příručka
bývalého
experta

FBI



 **GRADA®**

Joe Navarro

autor bestselleru *Jak prokouknout druhé lidi*
& Toni Sciarra Poynter

Jak prokouknout kolegy i obchodní partnery



Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Joe Navarro

Toni Sciarra Poynter

Jak prokouknout kolegy i obchodní partnery

Příručka bývalého experta FBI

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Přeloženo z anglického originálu knihy LOUDER THAN WORDS autorů Joea Navarro a Toni Sciarra Poynterové, vydaného nakladatelstvím HarperCollins Publishers, New York, USA, v roce 2010.

This translation of LOUDER THAN WORDS by Joe Navarro with Toni Sciarra Poynter is published by arrangement with HarperCollins Publishers, New York, USA, 2010.

Copyright © 2010 by Joe Navarro. All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 4574. publikaci

Překlad PhDr. Daniel Hradilák

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Technická redakce a sazba Eva Hradiláková

Fotografie autora Mark Wemple

Ilustrace Donald Bruce Poynter

Počet stran 208

První vydání, Praha 2011

Vytisklo TISK CENTRUM s.r.o., Moravany

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Design © Grada Publishing, a.s., 2011

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-3894-9

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-7051-2 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-7052-9 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorech	9
Řekli o knize	10
Úvod	11
Neverbální projevy úspěchu	11
Jak jsem se o neverbálních projevech dozvěděl	12
Skutečný rozsah neverbálních projevů	13
Přeměna průměrného ve výjimečné	14
ČÁST I. Základy neverbální inteligence	15
1 Možnosti ovlivňování na dosah ruky	16
Hodnocení tenkých vrstev – okamžitá rozhodnutí s vážnými následky	18
Neverbální projevy: všem na očích, a přesto je nevidíme	19
Čím více je v sázce, tím více na neverbálních projevech záleží	27
2 Paradigma pohody a nepohody: základ neverbální inteligence	29
Jak jsem přišel na paradigma pohody a nepohody pro neverbální projevy	30
Už od počátku	32
Význam paradigmatu pohody a nepohody v podnikání	33
Paradigma pohody a nepohody a vaše role	34
„Povaha“ pohody a nepohody: limbický systém	34
Naše limbická podstata	35
„Mateřská péče“ je důležitá	37
„Já vidím tebe, ty vidíš mě“	38
Kulturní podmiňování	39
3 Jak tělo promlouvá	41
Neverbální projevy: základní terminologie	41
Neverbální projevy těla	46

ČÁST II. Aplikovaná neverbální inteligence	79
4 Moc vašeho chování	80
Jak se prezentujete	81
Stav mysli	82
Osobní postoj je neverbální projev	83
Úsměv	85
Moc držení těla	86
Moc vašich pohybů	87
Moc vašeho hlasu	90
Moc vašich zvyků	92
Vaše mravy jsou mocné neverbální projevy	94
Společnost, s níž se stýkáte: neverbální projev, o němž jste dosud asi neuvažovali	95
5 Moc vašeho vzhledu	97
Bonus za krásu	97
Bonus za krásu není neměnný úděl	98
Oblečení hovoří za vše	100
Šikmá plocha neformálního oděvu	104
Jak se porotcům jeví naše projevy u soudu	107
Šperky	110
Obuv	110
Tetování	111
Péče o vzhled a make-up	112
Doplňky a příslušenství – letmý pohled	113
Kontrola sebeuvědomění	113
6 Vnější dojem: řízení toho, jak je vaše organizace vnímána	116
Bonus za pohodu	118
Bonus za pohodu stojí méně, než si myslíte	119
Jak je vnímán váš podnik?	120
Čistá okna, čerstvé nátěry, rozsvícená světla	122
Když překročíme práh	125
Ukažte, že to s podnikáním myslíte vážně	130
Vnější dojem a výkonnost zaměstnanců	132
Uvítání nově příchozích	135

Chraňte detaily	138
Virtuální vnější dojem	138
7 Situační neverbální projevy: nejlepší postupy pro nejlepší výsledky	141
Zdravení a představování	142
Jednání podle záměru	148
Navázali jsme spojení: neverbální projevy při telefonování	158
Zásady účinné prezentace	159
Umocněte sílu svého sdělení	161
Správné neverbální chování při přijímacím pohovoru	163
8 Emocionální neverbální projevy	166
Emoce jsou součástí pracovního života	167
Emoce vždycky převáží nad logikou	168
Soucitný přístup k upřímným emocím	169
Nejdříve rozpoznajte emoce	170
Nechte neverbální chování hovořit za vás	170
Zabývejte se emocemi, ale nepoddávejte se jim	174
Rozčilený zákazník	175
Nástroje pro zabránění emocionálním zkratům	177
Příprava katastrofického plánu zvládnání emocí	178
Humor a zábava jsou neverbální projevy	179
9 Jak je to s podvody?	182
Prověřování pomocí neverbální inteligence	183
Kdo lže? Zjišťování podvodu	184
Praktické uplatnění paradigmatu pohody a nepohody	186
Slovo na závěr	192
Poděkování	194
Literatura	196

Věnování

Mé ženě Thryth

– *J. N.*

Tátovi

– *T. S. P.*

O autorech

Joe Navarro je autor oblíbených knih *Jak prokouknout druhé lidi* (*What Every Body Is Saying*), vydala Grada Publishing v roce 2010, a *Phill Hellmuth uvádí: Techniky FBI v pokeru aneb každý soupeř se dá přechíst* (*Phil Hellmuth Presents Read 'Em and Reap*). Pětadvacet let působil u FBI jako zvláštní agent kontrarozvědky a poradce pro neverbální komunikaci. Přednáší v různých zemích světa a poskytuje poradenství společnostem umístěným na seznamu Fortune 500, stejně jako FBI, americkému ministerstvu zahraničí a dalším složkám zajišťujícím zpravodajské služby. Často vystupuje ve významných mediálních pořadech, jako například *Hardball s Chrisem Matthewsem*, *Today*, *CBS Early Show*, zpravodajství CNN a Fox News. Žije v Tampě na Floridě.



Toni Sciarra Poynter je spisovatelka a redakční konzultantka, která se více než pětadvacet let zabývá nakladatelskou činností. Žije v New Yorku.

Řekli o knize

„Kniha *Jak prokóuknout kolegy – Louder Than Words* nás vede od pochopení neverbálního chování k pochopení něčeho, co je pro úspěch mnohem cennější – neverbální inteligence.“

ROBERT B. CIALDINI

autor knihy *Influence: Science and Practice*

„Joe Navarro spojuje umění a vědu neverbální komunikace pro podnikatelský sektor se zkušeností bývalého agenta FBI a přehledem prvotřídního pozorovatele.“

Jack Canfield,

spoluaautor knihy *The Success Principles*

„Joe Navarro věnoval svůj profesní život studiu řeči těla a testování těchto poznatků v náročném prostředí. Máme štěstí, že je ochoten se s námi o tyto poznatky v této úžasné knize podělit. Je to absolutní nutnost pro každého, kdo podniká (i pro každého, kdo nepodniká).“

Brian J. Hall,

profesor ekonomie a řízení Albert H. Gordon, Harvard Business School

Úvod

Představte si, že byste věděli, co si jiní lidé myslí, co cítí nebo jaké mají úmysly. Představte si, že byste je dokázali efektivně přesvědčovat a ovlivňovat. Představte si, že byste uměli rozpoznávat sporné a problematické otázky, aniž by vám kdokoli cokoli řekl. Představte si, že byste vyzařovali důvěru, autoritu a empatii a mohli tak zlepšit dojem, který děláte na druhé lidi.

Mluvíme zde o schopnosti skutečně porozumět lidem. Když v podnikatelské praxi spojíte důvěru, empatii a schopnost vědět, co si druzí myslí, získáte jedinečnou výhodu.

Všichni jsme od přírody vybaveni pozoruhodnými, leč zřídka používanými schopnostmi rozlišovat a ovlivňovat i potenciálem k dosažení úžasných výsledků. Tato kniha vám odhalí, jak využít tuto elementární dovednost, která je sice dostupná každému, ale jen málokým je využívána: **neverbální inteligenci**.

Všichni lidé kolem nás prakticky neustále neverbálně komunikují. Naše výrazy obličeje, pohyby těla, způsob, jak mluvíme, jak projevujeme své emoce, jak se oblékáme, osobní věci, jež upřednostňujeme, naše vědomé i nevědomé chování a postoje, dokonce i naše životní prostředí, to vše je součástí neverbální komunikace.

Neverbální inteligence nám umožňuje tento univerzální jazyk interpretovat a plyně a záměrně využívat. Při použití analogie 21. století bychom mohli říci, že neverbální inteligence je jako počítačový program: má obrovskou kapacitu, přesto většina z nás používá jen málo z možností jeho uplatnění a neuvědomuje si, že má mnoho dalších hodnotných funkcí, které nám mohou napomáhat v efektivnější komunikaci a v dosahování našich cílů. Kromě toho, jako každý software, je třeba neverbální inteligenci aktivovat, spustit, čas od času aktualizovat a používáním tříbit a kultivovat. V této knize vám ukážu, jak získat přístup k celé hloubce a potenciálu neverbálních výrazů pro zlepšení vašich podnikatelských dovedností i osobního života.

Neverbální projevy úspěchu

Všichni jsme se již v oblasti podnikání a obchodu jistě setkali s neproduktivní, frustrující nebo krajně rozčilující situací. Dobře víte, jak se při tom cítíme. Méně zřejmé je

však to, do jaké míry k tomuto problému přispěly špatné neverbální projevy: způsob, jak podáváme ruku nebo jak podanou ruku přijímáme, jak vítáme nového klienta, rychlost naší řeči, arogantní chování, nebo dokonce větší či menší složitost užívání firemních stránek na internetu. V této knize se dozvíte, jak postupný sled okamžitých hodnocení drobných neverbálních projevů může podpořit nebo naopak podkopat celé vaše podnikatelské úsilí. Rovněž se naučíte, jak tato hodnocení používat k získání neobvykle přesných informací o druhých lidech: jestli jsou ochotní ke spolupráci, jak jsou netolerantní nebo přizpůsobiví a zda si vůbec zaslouží vaši pozornost.

Dozvíte se, jak neverbální projevy používat, abyste se ve své firmě dobře zavedli a stali se aspiranty na další povýšení. Příležitosti k získání pomyslných kladných či záporných bodů se nám naskýtají každý den. Získáte schopnost „číst“ ve svých klientech, spolupracovnících i nadřízených a rozpoznat bezproblémový stav věcí od situací, kdy je zaděláno na potíže. Zjistíte, jak neverbální projevy používat, abyste vedli ostatní k vytváření prostředí úspěchu, které přitahuje ty nejlepší a nejchytřejší. Ovládnete tajemství, jak řídit to, jak vás druzí vnímají, abyste si zajistili trvalý úspěch ve svém stávajícím zaměstnání nebo i při přechodu do jiné firmy. Dokonce si osvojíte i neverbální projevy spojené s tím, jak jsou vnímány celé organizace a jak je třeba správně komunikovat s veřejností.

Jak jsem se o neverbálních projevech dozvěděl

Povědomí o neverbálních projevech u mě začalo v dětství, kdy se naše rodina přistěhovala do Spojených států z Kuby. Bylo mi osm let a anglicky jsem vůbec neuměl. Byl jsem vržen do víru každodenního života, chodil jsem do školy, snažil se najít kamarády a přijít na kloub tomu, jak to v mé nové zemi chodí. Jediný způsob, jak pochopit okolní svět, bylo sledovat obličej a těla lidí a hledat vodítka a stopy toho, co si myslí nebo cítí.

Má reakce, kterou jsem tehdy potřeboval k přežití, se proměnila v celoživotní studium a profesionální povolání. U FBI jsem se naučil rychle a s jistotou posuzovat význam lidského chování tak, aby bylo možné neprodleně provést náležitý zákrok – někdy i na záchranu života. Navíc bylo třeba, aby má hodnocení byla vědecky podložena a aby obstála v případě soudního přezkoumání. A právě tohle bych vás chtěl naučit.

Skutečný rozsah neverbálních projevů

Nauka o neverbálním chování představuje mnohem více než ono stereotypní tvrzení, že překřížení paží na prsou znamená, že jste nervózní, nebo že když se díváte vlevo, znamená to, že lžete. Jak zjistíte, oba příklady jsou nejenom nesprávné, ale odrážejí také omezený pohled na rozsah neverbálního chování.

V každé oblasti života, od světa dětí přes proces hledání partnera až po sféru podnikání a obchodu, jsme bombardováni obrazy, znaky, symboly, chováním a úkony, které neverbálně, beze slov, sdělují rozmanité myšlenky, úmysly, poselství a emoce. Používáme také různé taktiky, abychom na sebe upozornili, abychom zdůraznili, že to, co cítíme, je důležité, abychom znásobili dopad našich slov a vyjádřili i to, co slova říci nemohou.

Dokonce i verbální, slovní komunikace má neverbální složku: tón, způsob podání, tempo, hlasitost a trvání promluvy jsou stejně důležité jako to, co se říká, a jako neverbální výrazy ve formě odmlk a mlčení.

V podnikatelské praxi je součástí neverbálního komunikačního procesu prostředí, ve kterém k jednání nebo mluvenému projevu dochází, tedy například i vnější dojem, jakým určitá budova navenek působí – její architektura, umělecké prvky, výzdoba a osvětlení. Do neverbální komunikace také vstupují barvy, stejně jako zdánlivě bezvýznamné detaily: třeba umístění pultu v recepci nebo to, zda vrátný nebo recepční sedí či stojí. To vše veřejnosti něco sděluje.

Dobře víme, že na osobní úrovni o nás naše pohyby, výrazy obličeje a oblečení vysílají zprávy. Silné neverbální signály ale posíláme i tím, jak jsme upraveni, zda máme piercing nebo tetování a jak (a dokonce i kde) stojíme, sedíme nebo se opíráme. Toto vše určuje, jak nás druzí vnímají a co jim sdělujeme o svých pocitech, myšlenkách a záměrech.

Dokonce i tak prostý detail, jako je nošení batohu na zádech místo aktovky, toho může spoustu povědět, podobně jako o nás mnohé vypovídá i vzhled naší vizitky.

Barvy, které volíme pro prezentace v počítačových programech, svižnost a vzhled našich webových stránek, (oficiální či neoficiální) firemní pravidla oblékání a to, zda si v pátek ve firmě potrpíte na neformální předvíkendovou atmosféru, zda nosíte na klopě odznak, jak vypadá váš stůl či hodina, v kterou každý den přicházíte do práce – všechny tyto neverbální projevy o vás a vašem podniku neustále něco sdělují.

Neverbálními projevy jsou i nehmotné vlastnosti, jako je vaše vystupování, celkový přístup, pohotovost, skromnost či manažerský styl. Mají nesmírný vliv, zejména pokud zastáváte vedoucí funkci.

Abyste viděli mistrovské zvládnutí neverbální komunikace, stačí jen pozorovat kvalitní vůdčí osobnosti v oblasti průmyslu a politiky. Když chválíme jejich důvěryhodnost, charisma, schopnost empatie, vize a vůdcovské vlastnosti, často vlastně mluvíme o neverbálním chování. S neverbálními projevy na tom také bývají dobře špičkové podniky a organizace. Když u nich hovoříme o image, budování značky, pozitivním prvním dojmu, působivosti, dynamičnosti, příkladném servisu, vstřícnosti a vlivu, často ve skutečnosti mluvíme o jejich neverbálním chování.

Přeměna průměrného ve výjimečné

S neutuchajícím údivem pozoruji, studuji a učím se, jak účinně dokážou neverbální projevy vyjadřovat klíčové pravdy o nás samotných. Byl jsem svědkem situací, kdy se plány dobrých a slušných lidí zhatily, protože přehlédli neverbální signály, které by jim zajistily úspěch, zdar nebo bezpečnost. Ve své práci agenta FBI a velícího důstojníka, kdy se stávám velkým aktérem malých událostí a velmi malým aktérem velkých událostí, jsem viděl mnoho dramat života a smrti, kdy určité chování vedlo k osvobození nebo naopak k uvěznění, a nejrůznějšího jednání, které vedlo k nezdaru nebo naopak k mimořádnému úspěchu. To, že jsem tento výzkum neprováděl v laboratoři jako experiment, nýbrž v prostředí reálného života, kde je v sázce skutečně hodně, mi umožnilo analyzovat a klasifikovat lidské chování přinášející dobro i zlo, nezdar i úspěch, výsledky průměrné i skvělé.

Po mém odchodu z FBI na odpočinek jsem zjistil, že mě opětovně udivuje všudypřítomnost neverbálních projevů a jejich paradoxů. Neverbální projevy jsou nám všem na očích, a my je přesto nevidíme. Zesilují naše slova a činy nevypočitatelným a téměř nedefinovatelným způsobem. Jsou pro lidstvo univerzální, ale jejich vliv je jen zřídka zaznamenán. Rozumí jim podvědomě všichni, ale aktivně je využívá jen velmi málo těch nejúspěšnějších, kteří dosahují hmatatelných vítězství pomocí nehmatatelných prostředků. Jsou tak nepatrné jako mrknutí oka, ale dokážou od základů změnit vztahy a souvislosti, neboť jsou mocnější než slova.

Při správném použití je neverbální chování kultivačním prvkem, který může naše činy, slova, myšlenky a ambice sladit v jednotný celek, do našeho okruhu přitáhnout i jiné lidi a vytvořit s nimi spojení. Pomáhá rozvoji důvěry, pohody, produktivity a respektu. Nerozděluje, nýbrž spojuje, neodcizuje, nýbrž sblížuje a získává to nejlepší z každého z nás ve prospěch všech. Právě proto je neverbální inteligence základním požadavkem pro úspěšné podnikání.

ČÁST I.

Základy neverbální inteligence

1 Možnosti ovlivňování na dosah ruky

Domluvili jste si schůzku se dvěma finančními poradci, abyste si jednoho z nich vybrali pro investování svých těžce vydělaných a uspořených peněz. V první kancelářské budově si všimnete, že okrasné keře u vchodu by potřebovaly prořezat a že na otáčivých dveřích jsou očividné otisky dlaní a prstů.

Ve vratnici vám bezpečnostní pracovník přistrčí návštěvní knihu. Znáte to: zapíšete své jméno, vyplníte číslo dokladu totožnosti, počkáte, až vrátný zavolá nahoru do kanceláře a pak vám ukáže směrem k výtahům.

Vyjedete nahoru a tam má recepční plné ruce práce s telefonní ústřednou. V přestávkách mezi hovory jí rychle sdělíte své jméno a účel návštěvy. Rukou ukáže na židli, vy si sednete a vyberete časopis z hromádky na konferenčním stolku.

Čekáte deset minut a právě se chystáte zeptat recepční, zda byste mohli použít toaletu, když tu se objeví váš budoucí potenciální poradce. Jeho vyhrnuté rukávy a povolená kravata jsou znamením, že prožívá hektické ráno. Po rychlém podání ruky jej následujete do kanceláře.

V kanceláři zvoní na stole telefon. Poradce ho zvedne a vám pokyne směrem k židli. Posadíte se a snažíte se tvářit, že telefonní hovor neposloucháte. Nakonec poradce zavěsí a vaše jednání začíná.

Nyní se vydáte na druhou schůzku. Okna v budově jsou čistá bez nejmenší poskvrniny. Všude je čerstvě vymalováno. Veškerá zeleň je pečlivě upravená.

V recepci vás potěší, když se dozvíte, že jste očekáváni: vaše jméno je na seznamu návštěv. Rychle předložíte doklad totožnosti a jdete do výtahu.

Nahoře vystoupíte a přikročíte k recepční, která právě telefonuje. Dokončí hovor, zavěsí, podívá se na vás a řekne: „Dobrý den. Jak vám mohu pomoci?“

Sdělíte jí své jméno a účel návštěvy. Požádá vás, abyste se posadili, a vyrozumí poradce o vašem příchodu. Posadíte se a prohlížíte si jednu z firemních brožur vyložených na konferenčním stolku.

Za necelých pět minut se objeví váš poradce a po cestě si zapíná sako. Pozdraví se s vámi s vřelým úsměvem a pevným stiskem ruky a společně odcházíte chodbou do kanceláře.

V jeho kanceláři je na výběr několik židlí a křesel a poradce vás vyzve, abyste si sedli, kde vám to bude nejpríjemnější. Překvapí vás, když si všimnete, že na vás čeká váš

oblíbený nealkoholický nápoj. Pak si vzpomenete na telefonát, v němž jste potvrzovali termín schůzky a byli dotázáni, co byste chtěli k pití. Oba se rychle usadíte a pustíte se do jednání.

Jsem si jist, že odpověď na následující otázku je zcela zřejmá: Kdyby všechny další proměnné byly zhruba stejné, komu své peníze svěříte?

Co však nemusí být tak zřejmé, je to, že téměř každý významný prvek v těchto scénářích je **neverbální**:

- vzhled provozních místností;
- efektivnost a zdvořilost pracovníků vrátnice a recepcce;
- zda na vás personál skutečně mluví nebo jen používá gesta;
- zda je vám věnována plná pozornost (čas, pohled do očí, pozdrav) personálu v recepci;
- typ tiskovin, které jsou vám nabízeny ke čtení;
- doba, po kterou musíte čekat;
- péče, kterou poradce věnoval svému zevnějšku;
- poradcův příchod a způsob podání ruky;
- chůze vedle sebe oproti postupu, kdy poradce jde první a vy ho musíte následovat;
- projevená starost o vaše pohodlí (usazení, nabídka občerstvení);
- vaše důležitost ve srovnání s důležitostí telefonu.

Možná tyto věci považujete za povrchní nebo za otázku pouhého zdání. Ale vzpomeňte si na případ, kdy jste se rozhodli přerušit s někým obchodní styky. Často se jedná o nahromadění malých rušivých detailů – žádná odpověď na váš vzkaz, neodepisování na e-maily, notorická nedochvilnost, nepříjemný pocit, že náš obchodní protějšek jedná ve spěchu, je roztržitý nebo že má jiné, důležitější klienty, než jsme my – to vše narušuje dobré jméno a důvěru, na nichž veškerý obchod spočívá, a vede k ukončení toho, co začalo jako pozitivní vztah. Často si rozumově nejsme vědomi toho, jak nepřínosným se pro nás určitý vztah stal, dokud nenastane čas na obnovení smlouvy, ceny výrazně nestoupnou, konkurence nezavolá s atraktivní nabídkou nebo dokud se nějaká nedbalost či nákladná chyba nestanou onou pověstnou poslední kapkou.

Hodnocení tenkých vrstev – okamžitá rozhodnutí s vážnými následky

My lidé se rodíme s velkými, aktivními mozky, které se rády učí. Vzhledem k tomu, že se od jiných živočišných druhů lišíme až neuvěřitelným nedostatkem fyzických obranných prostředků (nemáme krunýř, drápy či klepeta, zobák, křídla, tesáky ani schopnost mimořádně rychlého pohybu), je naše přežití nutně závislé na naší duševní bystrosti, tedy schopnosti rychle posuzovat situace, provádět různé akce na základě našich vjemů, vzít si poučení ze všeho, co se přihodí, a pamatovat si, co jsme se naučili. Chodíme po světě se „stále zapnutým radarem“. Svět na nás neustále promlouvá skrze naše smysly, posílá nám nepřetržitý proud vjemů a my neustále vyhodnocujeme, co tyto vjemy znamenají.

Mnoho vjemů a dojmů přijímáme a posuzujeme vědomě: zhlédneme například osobu, která nám připadá zajímavá, a snažíme se dostat se k ní blíž, abychom se na ni mohli ještě jednou podívat. Ucítíme vůni čerstvě napečeného cukroví, a zmocní se nás neodolatelná touha ho ochutnat. Z dálky zaslechneme, jak šéf vysloví naše jméno, nedá nám to a jdeme zjistit, o co jde. Jiné osoby a jevy vnímáme a posuzujeme bez vědomého přemýšlení: vidíme protijedoucí auto, a uskočíme do bezpečí. Když někdo stojí příliš blízko, ustoupíme. Vyhýbáme se lidem, jejichž chování nebo vzhled se nám zdá vybočovat z normy. Stručně řečeno, neustále se rozhodujeme na základě překvapivě malého množství informací a činíme tak pozoruhodně rychle. Přesně to se rozumí pod pojmem „hodnocení tenkých vrstev“, malých informačních dílků nebo doslova tenkých plátků informací (anglicky *thin slice assessment*).

S ověřováním fungování tenkých vrstev se začalo v 90. letech minulého století ve studiích, které prokázaly, že enormně rychle provádíme velmi přesná hodnocení charakteru lidí (po zhlédnutí fotografie po několika sekundách, ale i rychleji). Ukazuje se, že velká část našeho rozhodování – od výběru přátel až po způsob investování peněz – je založena na neustálých podnětech a pobídkách našeho reziduálního podvědomého vnímání. Toto povědomí je všudypřítomné, obchází logiku, působí, aniž bychom ho vědomě zaznamenali, nicméně dominuje našim vjemům. Hodnocení tenkých vrstev nám umožňuje mimořádné pochopení druhých osob, jejich důvěryhodnosti a rovněž pocitu, jaký z nich máme my a jaký mají ony z nás. Většina údajů, z nichž naše milisekundová hodnocení typu „buď, anebo“ vycházejí, je neverbální povahy.