

# Otázky vedoucí k uzavření smlouvy

V určitém okamžiku vám dojde, že vlastně tuto práci *chcete*. Možná jste dokonce získali dojem, že *tazatel* chce, abyste místo dostali. Nebo si alespoň myslíte, že to chce.

Je čas zjistit, jak jsou vaše šance reálné, a to tak, že budete pokládat „uzavírací“ otázky – výrazně cílené dotazy, zaměřené na odhalení tazatelových (nevýčtených) obav. Je čas zjistit, jaká je vaše situace, identifikovat konkurenci, a co je nejdůležitější, říci si o práci!

## Je tu ještě někdo další...?

Obchodníci vědí, že jednou z největších překážek v uzavření smlouvy je mluvení s tou nesprávnou osobou. Co je dobrého na skvělé, profesionální prezentaci, vyvolávající sled nadšených „ano“, když osoba, které prezentujete, ve skutečnosti nemá pravomoc váš výrobek nebo službu koupit? Samozřejmě může být důležité získat doporučení takové osoby, ovšem když vás vyzpovídá někdo, kdo má pravomoc říci: „*Skvěle! Kdy můžete začít?*“ nechtěli byste si toho být vědomi?

Aby předešli takové ztrátě času a snahy a aby posoudili potenciálního zákazníka ještě předtím, než se pustí do svého dlouhého proslovu, obchodníci většinou pokládají nějaký takovýto dotaz: „*Existuje ještě kromě vás někdo jiný, kdo by se měl zúčastnit tohoto rozhovoru, aby rozhodnutí o koupi mohlo být učiněno ještě dnes?*“

Takto si ujasníte svoji situaci! Buďte připraveni sami položit podobnou otázku:

- **Existuje kromě vás ještě někdo jiný, kdo by se měl účastnit tohoto pohovoru, aby rozhodnutí o mém přijetí mohlo být učiněno ještě dnes?**

Zní-li odpověď „ne“, můžete si být víceméně jistí, že toto je osoba, kterou musíte přesvědčit. Často se stává, že zaměstnavatel odpoví na podobnou otázku tím, že vám upřesní postup najímání do zaměstnání:

- **„Víte, Adame, rozhodně jsem tou osobou, která učiní konečné rozhodnutí ohledně toho, koho najmeme, ale ty nejlepší dva až tři uchazeče ještě nechám projít pohovorem s... a s ..., než se napevno rozhodnu.“**

Což by vás samozřejmě vedlo k položení celé řady dalších dotazů:

- **Budou ony další pohovory následovat po tomto pohovoru?**
- **Jak dlouhou dobu se budou tyto další pohovory konat?**
- **Jak dlouhé období máte vyčleněno na pohovory, než učiníte konečné rozhodnutí?**
- **V jakém okamžiku podle vás učiníte konečné rozhodnutí?**

### ■ Mohu si s ostatními vedoucími pracovníky domluvit schůzku ihned po skončení tohoto pohovoru?

Pokud jste provedli důkladný průzkum tazatelovy osoby a položili náborovému pracovníkovi nebo headhunterovi, s nimiž spolupracujete (nebo někomu z oddělení řízení lidských zdrojů, kdo s vámi dělal úvodní pohovor), ty správné otázky, opravdu byste již měli vědět, má-li osoba, s níž mluvíte, pravomoc učinit konečné rozhodnutí. V ideálním světě, samozřejmě. Dnešní svět má ovšem k ideálnímu daleko. Takže položte tuto ujasňující otázku někdy ze začátku pohovoru; je důležité vědět, zda jednáte se samotným vládcem... nebo jen s pouhými rádci.

## Odhalení skrytých výhrad

Obchodníci rovněž vědí (nebo se rychle naučí), že klíčem k uzavření jakéhokoli obchodu je naplnění potřeb zákazníka... nebo alespoň přesvědčení zákazníka, že jsou *schopni* jeho potřeby naplnit. Nicméně aby se dostali až do tohoto bodu, musejí se umět vypořádat s řadou výhrad, jejichž cena je pouze jedna (ačkoli možná je jen jednou z mnoha, která se ovšem zjevuje častěji než ostatní). Aby jim mohli *čelit*, musejí tyto výhrady nejprve *rozpoznat*. Netřeba dodat, že ne každý kupující je připraven bez námitek poskytnout skutečné důvody své neochoty změnit dodavatele (nebo prozradit magická slova, kterými si jej získáte).

Proto úspěšní obchodníci vyvinuli podrobné postupy pro zjišťování *skrytých výhrad* – nevyřčených, avšak skutečných překážek, jež musejí překonat, aby získali nové stálé zákazníky. Musíte následovat jejich příkladu. Koneckonců nemůžete přece vyloučit nějakou výhradu, o které ani nevíte.

Otázky určené k vyjasnění vaší situace jsou svojí vlastní povahou tak trochu dotěrné, tak trochu vlezlé, tak trochu agresivní. Musejí však být položeny:

### ■ Existuje něco, co vám brání v tom, abyste mi tuto práci nabídli/a právě teď?

Tohle je možná jeden z těch účinnějších způsobů, jak onen dotaz formulovat, ale rozhodně jde přímo k věci. Tazatel vám možná své nitro neodhalí; mohl by vám odpovědět například: „*Ano, pokud se vůbec dostanete přese mě, čekají vás ještě další tři pohovory!*“ Každopádně jste se dozvěděli alespoň něco!

### ■ Jak si vedu v porovnání s ostatními lidmi ucházejícími se o toto místo, se kterými jste dělal/a pohovor?

### ■ Kolik dalších lidí byste také označil/a za vážné uchazeče o toto místo? Jak si myslíte, že si v porovnání s nimi vedu?

Ve skutečnosti nemůžete kritizovat konkurenci, i kdybyste chtěli (a neměli byste chtít), protože bez ohledu na to, kolik vám toho tazatel řekne, nebudete vědět dost na to, abyste si to mohli dovolit. Je však nezbytné, abyste měli představu, kolik perspektivních uchazečů ve skutečnosti stojí proti vám a jak si podle tazatele vedete. Nepochybně namísto přemíry podrobností o ostatních uchazečích uslyšíte něco jako: „*Tedy, všichni máte podobné vzdělání a zkušenosti, ale jsou mezi vámi určité rozdíly v počítačových dovednostech. Jak víte, schopnost odstraňovat problémy v našem systému je sice vedlejší, avšak i přesto velice důležitá součást*

*popisu práce.* “Hm, možná byla v inzerátu uvedena jako vedlejší, ale zjevně je důležitější, než jste mysleli. Je nejvyšší čas prodat vaše počítačové dovednosti.

■ **Myslíte, že existují nějaké konkrétní oblasti, ve kterých mi chybí kvalifikace?**

■ **Máte nějaké pochybnosti o mých schopnostech vykonávat tuto práci?**

Žádáte tazatele o velice konkrétní odezvu – může jít o nedostatek patřičného vzdělání, ne tak úplně postačující zkušenosti, zkušenosti u firmy, která je menší, než by si on sám představoval a podobně. Jeho odpověď by vám měla umožnit přizpůsobit vaše zkušenosti a kvalifikace tak, aby lépe vyhovovaly jeho požadavkům. Další verze té samé otázky mohou nabrat mírně odlišný směr:

■ **Máte nějaké obavy, které jsem doposud patřičným způsobem nerozptýlil/a?**

■ **Máte, s ohledem na mé kvalifikace, dovednosti a zkušenosti, nějaké pochybnosti o mé schopnosti stát se významným členem vašeho týmu?**

■ **Vyskytuje se v rámci mého zázemí, vzdělání, dovedností či kvalifikací něco, co ve vás vzbuzuje obavy?**

■ **Existuje cokoli, co byste chtěl/a vědět a co by vám pomohlo se rozhodnout o mém přijetí?**

Tuto variantu mám také rád, poněvadž mistrně a zároveň přímým způsobem naznačuje váš zájem o místo, staví vás do pozice toho, kdo „chce pomoci“ spíše než zaujmout, a je pokusem o uzavření dohody... to vše najednou.

Mezi vyzářováním sebedůvěry a vystupováním jako arogantní neurvalec samozřejmě existuje ne zrovna nepatrná hranice. Přizpůsobte úroveň útočnosti duchu pohovoru. Pokud jste s úspěchem navázali s tazatelem pozitivní kontakt a vedete spolu konverzaci v příjemném přátelském tónu, pak není důvod k chrlení ohně, když dojde na uzavření dohody.

■ **Myslím, že jsme si skvěle popovídali, a mám veliký zájem o toto místo. Jak to vidíte vy?**

Nebo

■ **Kdy mohu čekat, že se mi ozvete? Pokud nebudete mít možnost se mi ozvat, bude v pořádku, když se ozvu já vám v... ?**

Jestliže vám tazatel řekne, že zavolá ve středu, a pak se neozve, není to důvod k panice. Všechno může být v pořádku; telefonát dalšího dne ráno může nabídnout přesvědčivou omluvu: „*Och, Radíme, moc se omlouvám, že jsem vám nebyl schopen zavolat včera, jak jsem slíbil, ale musel jsem vyřešit několik velkých problémů.*“ Takže si dopředu domluvte, že mu zavoláte, pokud se vám ve stanovenou dobu neozve. Bude se vám lépe spát.

■ **Jak si zatím vedu? Myslíte, že mě doporučí k postupu dál v tomto procesu?**

Hej, to je přece slavná hláška bývalého starosty New Yorku Eda Kocho, ačkoli si osobně myslím, že může vyznít tak trochu bezostyšně (možná dokonce jako poněkud zlehčující).

Níže uvádím dvě otázky, které jsou nejméně útočné, a přesto jimi docílíte toho, že vám tazatel poskytne informace, které potřebujete:

- **Jaká klíčová kritéria použijete k rozhodnutí o tom, komu se ozvete s pozváním na další pohovor? Jak těmto požadavkům podle vás vyhovují?**
- **Jaké jsou další kroky v procesu najímání do tohoto zaměstnání?**

Jen málokterý tazatel by po položení některé z těchto dvou otázek nedal uchazečům, kteří na to nemají, jasně najevo, že dalším krokem je potřesení rukou, úsměv a sbohem – zkuste to u jiné společnosti: „*Ptáte se, jak vyhovujete, Bedřichu? No, obávám se, že nevyhovujete.*“

Co se týče nadějných uchazečů, mělo by jim být poskytnuto podrobné vysvětlení zbytku procesu – s kým by se měli setkat příště, jak dlouho by měl proces trvat a kolik dalších uchazečů má stále šanci uspět.

## Obchodníci mohou být agresivnější

Co když se ucházíte o místo obchodníka? Jelikož jsem *každému* uchazeči radil, aby pomocí zkoumavých dotazů odhalil skryté výhrady, pokládal uzavírací otázky a hlavně aby požádal o nabídku práce, nemyslíte, že pro potenciální obchodníky je snad ještě *důležitější* agresivněji usilovat o získání odpovědi... a práce?

Vsadte se, že je. Otázky, které například u studenta se zaměřením na účetnictví mohou působit příliš agresivně, se mohou jevit jako mírné, pokládá-li je oheň dštící obchodník. A většina obchodních manažerů od obchodníků očekává, že budou agresivní; mají to mít v povaze. Takže uzavírací otázky mohou být tak agresivní, jak je ve vašich možnostech (samozřejmě v kontextu ducha celého pohovoru a s patřičným respektem vůči osobě tazatele):

- **Věřím, že jsem prokázal/a kvalifikace, zkušenosti a přístup, které požadujete. Kdy mohu začít?**
- **Zjevně sem dobře zapadnu. Jsem připraven/a okamžitě nastoupit na palubu a začít překonávat vaše očekávání. Můžeme si nyní probrat podrobnosti mého balíčku?**
- **Jsem si jist/a, že nebudeme mít žádný problém s vyřešením otázky platu. Můžeme začít tím, že si pohovoříme o mírně vyšší mzdě, než jakou jste uvedli v inzerátu?**

Tyto a jim podobné dotazy, které byste nyní měli být schopni tvořit sami, mají společné dvě věci: Vyznařují sebedůvěru a předpokládají, že místo je již vaše. Posledně zmíněnému se celkem přirozeně říká „předpokládaný závěr“ a dá se říci, že je od všech obchodníků vyžadován. Pro agresivnější uchazeče jakéhokoli druhu je nepochybně *cestou*, jak dosáhnout „uzavření dohody“.

## Přichází na řadu „ano“

Mladí obchodníci se učí, jak je důležité, aby přiměli potenciální zákazníkovi k vyslovení „ano“. Nováčkům je často poskytována řada předem připravených otázek s uzavřeným koncem, které mají položit s jediným cílem – aby se jim dostalo řady odpovědí znějících „ano“. Předpoklad je, že když jim někdo bude říkat „ano“ dostatečně často, zvyknou si na to, že jediná odpověď, na které záleží, je „ano“ – „Chcete koupit můj výrobek/službu?“

Aniž bychom se pouštěli do rozebírání kladů a záporů takovéto obchodní techniky, rád bych upozornil na to, že existuje určité přizpůsobení, které se může u některých pohovorů nebo při jednání s některými tazateli hodit. Zejména s těmi, kteří s vámi nevedou zrovna ten nejsrozumitelnější pohovor všech dob, nebo kteří ve vás vzbuzují dojem, že jsou tak trochu ztraceni. Možná jim můžete pomoci dospět k rozhodnutí prostřednictvím této techniky. Vytvořil jsem dva vzorové rozhovory (viz níže). Až do konce budu předpokládat, že odvádíte skvělou práci a jediné, co může tazatel pokaždé odpovědět, je samozřejmě „ANO“:

- *„Pane Nový, potvrdili jsme si, že mám patřičné vzdělání, o které máte zájem?“*
- *„A mám požadovaný rozsah zkušeností?“*
- *„Uklidnily mé odpovědi jakékoli obavy, které jste možná ohledně mých schopností měli?“*
- *„Máte pocit, že jsem osobou, se kterou budete moci vy i váš tým bez problémů spolupracovat?“*

Za předpokladu, že se uchazeči jako odpověď dostalo řady zvučných „ano“, je nyní připraven uzavřít dohodu:

- *„Co kdybychom si nyní probrali můj kompenzační balíček a naplánovali můj nástup na palubu?“*

A zde je podrobnější způsob, jak se dostat na totéž místo:

- *„Pane Olšovský, v původním inzerátu, který nás svedl dohromady, byla uvedena řada požadovaných kvalifikací. Mohu si je s vámi krátce projít?“ (ANO)*
- *„Myslím si, že je důležité, abychom si znovu prošli, o čem jsme diskutovali, a ujistili se, že jsem nevynechal/a nějaké důležité téma, souhlasíte?“ (ANO)*
- *„V inzerátu byl uveden titul bakalář – absolvent tříleté vysoké školy, že?“ (ANO)*
- *„Se zaměřením na angličtinu?“ (ANO)*
- *„Celoroční seminární práce z tvůrčího psaní?“ (ANO)*
- *„Školní praxe během minimálně dvou letních období?“ (ANO)*

- „Dva až tři roky pracovních zkušeností s editováním spotřebitelského časopisu?“ (ANO)
- „Nějaké zkušenosti s úpravou?“ (ANO)
- „Rovněž tam bylo uvedeno, že společnost hledá „dravého člověka“, někoho, kdo má zájem o postup v oblasti vydavatelství a kdo je připraven do pěti let převzít otěže celého časopisu.“ (ANO)
- „Zjevně jsou tyto požadavky pouze vrcholem ledovce. Chcete jedince, který se bude hodit do vaší firemní kultury, někoho, s kým budou vaši a moji budoucí spolupracovníci schopni vyjít. Myslíte, že mám osobnost a styl, které hledáte?“ (ANO)
- „Zodpověděl jsem uspokojivým způsobem všechny vaše dotazy?“ (ANO)

Jestliže některá otázka vyvolá zápornou odpověď, uděláte pauzu, objasníte mylné informace, potvrdíte, že si nyní vzájemně rozumíte, a otázku lépe formulujete takovým způsobem, aby znovu nastartovala sérii kladných odpovědí. Jsou-li všechny odpovědi kladné, můžete ihned začít pokládat uzavírací otázky:

- Mohu z vašich kladných odpovědí vyvodit, že jsem vážným uchazečem o tuto práci?
- Můžete mi říci, jak jsme nyní v rámci celého procesu najímání do tohoto zaměstnání daleko?
- Kolik dalších uchazečů by podle vás mělo ještě šanci dostat tuto práci – po vašem dnešním rozhovoru se mnou. (Toto je silný, ale velmi pozitivní uzavírací dotaz a osobně se mi moc líbí)
- S kým se mám setkat příště? Mohu si s ním / s ní domluvit schůzku ještě dnes, než odejdu?
- Kdy očekáváte, že učiníte konečné rozhodnutí a místo obsadíte?

Upřímně si myslím, že i agresivní obchodní typy by se měly vyhnout *přílišnému* nátlaku. Tlačit na tazatele, aby se do určitého dne (nebo ještě hůř – okamžitě) rozhodl, může být překročením rozumné hranice, snad kromě vyhraněných společností typu „A“ („answer“ – na odpovědi orientovaných). Nicméně pokud *uznáte*, že na dotyčnou osobu tlačíte, může vám to projít! Například:

**„Pane Nový, líbíte se mi, líbí se mi lidé, se kterými jsem se tu setkal, líbí se mi společnost a touto příležitostí jsem skutečně nadšen. Nechci na vás příliš tlačit, ale dělal jsem pohovory i jinde a očekávám přinejmenším ... dalších nabídek ještě před koncem tohoto týdne. Existuje nějaká cesta, jak byste mi mohl dát vědět do pátku?“**

To nejhezčí na této otázce je, že vás staví do ještě přitažlivějšího světa: „Hej,“ oznamujete, „jiné společnosti jsou připraveny mi udělat nabídku. Co je to s vámi?“

## Vždycky můžete pracovat zadarmo

*„Uvědomuji si, že musíte učinit velmi obtížné rozhodnutí, ale vzhledem k tomu, že jste mi naznačil, že na to budete potřebovat alespoň týden, měl byste námitky proti tomu, kdybych zítra ráno přišel/a a ukázal/a vám, co ve skutečnosti dokážu? Samozřejmě bych nečekal/a, že dostanu zapláceno předtím, než mě oficiálně na konci týdne zaměstnáte.“*

Z pohledu toho, kdo již najal stovky lidí a stejně se občas obává, že mu *něco* uniklo a že si možná nevybral tu správnou osobu, by pro mě bylo ohromně těžké nevyužít takovou nabídku „zkoušky zadarmo“. Úplně to likviduje konkurenci! Efektivně tak na týden odložíte rozhodnutí – na týden, během kterého vy budete v kanceláři, pracovat, dělat si nové přátele a ovlivňovat lidi, zatímco vaši konkurenti dělají co – čekají u telefonu? Vy jste převzali kontrolu.

Opravdu si myslíte, že se rozhodlo za týden? Kdo by se o to teď zajímal? Jste v pozici toho, kdo si může vynutit, aby se rozhodlo do týdne. Uzavřeli jste předběžnou dohodu a postavili sami sebe do neuvěřitelné pozice. Máte nějaké pochybnosti ohledně toho, zda vás na konci týdne najmou? Pouze v případě, že opravdu nejste schopní danou práci vykonávat, že vás nenávidí nebo že vy nenávidíte je. A v takovém případě jste všem ušetřili spoustu trápení a „vyplytvali“ jeden týden!

## Otázky, které byste si měli položit po skončení každého pohovoru

Kate Wendletonová, zakladatelka a prezidentka The Five O'clock Clubu, národní organizace operující v oblasti trhu práce, svým poradcům zadala, aby každému uchazeči, který se vrátí z nějakého pohovoru, položili následující řadu otázek. Vřele doporučuji, abyste si položili tyto též otázky (a zaznamenali si své odpovědi):

- Jak to šlo?
- Co říkali?
- Co jste říkali vy?
- S kolika lidmi jste se setkali?
- Kolik času jste s každým z nich strávili?
- Jakou roli každá osoba hraje?
- Kdo se vám zdál nejdůležitější?
- Kdo je manažer zodpovědný za najímání lidí?
- Kdo učiní konečné rozhodnutí?

- Kdo má podle vás na rozhodnutí největší vliv?
- S jakými dalšími lidmi jste se setkali (mohou to být sekretářky, recepční, vedoucí oddělení, budoucí kolegové atd.)?
- Jak rychle se chtějí rozhodnout?
- Jak si vedete ve srovnání s konkurencí?
- Jaké námitky jste museli překonat? Myslíte, že jste v tom uspěli?
- Jak moc tuto práci chcete?
- Jaký je podle nich další krok?
- Jaký je *váš* plán?