

Napredne strategije za postavljanje pod-pitanja tokom intervjua – Praktični vodič

Glavna pitanja (početna pitanje za svaku oblast koja se meri) su veoma važna u intervjuiima. Međutim, stvarna dubina i jasnoća odgovora na intervjuu, u velikoj meri zavise od efikasnih pod-pitanja koja nastoje da steknu potpuniju sliku situacije i razmišljanja kandidata. Pod-pitanja se biraju u zavisnosti od toga šta je kandidat rekao – dakle, one po prirodi su dinamičnija. Međutim, postoje uobičajene situacije intervjua i strategije za postavljanje pod-pitanja koje se mogu koristiti. Poznavanje toga bi moglo značajno povećati efikasnost vašeg intervjua.

Situacija:	Kandidat pauzira, i vi niste sigurni da li su razumeli glavno postavljeno pitanje.
Zašto se ovo dešava:	To može da znači da je kandidatu potrebno nekoliko trenutaka da razmisli o svom odgovoru. Kandidati mogu biti zbunjeni ili su pogrešno shvatili pitanje i/ili ne znaju odakle da počnu svoj odgovor. Kandidati možda nemaju odgovarajući primer.
Strategije za postavljanje pod-pitanja:	<ul style="list-style-type: none">• Budite komodni da date kandidatu nekoliko trenutaka da sabere svoje misli i strukturira svoj odgovor. Često intervjueri (osobe koje intervjuišu) će pokušati prebrzo da objasne pitanje i to može biti beskorisno. Upotreba pauze i tišine je sama po sebi strategija postavljanja pod-pitanja.• Ako ste kandidatu dali malo vremena da razmisli, a kandidat i dalje izgleda nesigurno, onda ponovite glavno pitanje tačno onako kako je originalno napisano. Može biti iskušenje pokušati pre-frazirati ili objasniti pitanje. Ako ovo uradite prerano, može biti beskorisno. Ako treba da postavite pitanje po treći put, pokušajte da postavite pitanje sporije sa naglaskom na ključne reči u pitanju. Na primer: “Recite mi o slučaju kada ste rešili jedan složeni problem” bi bilo “Ovo pitanje traži jedan slučaj u kojem ste vi lično rešili jedan složeni problem”.• Ako kandidat ne može da odgovori na ovo pitanje nakon i trećeg pokušaja, nije efikasno pokušavati da dodatno objasnite pitanje jer to počinje nenamerno menjati fokus pitanja. U ovim slučajevima bi bilo prikladnije pitati kandidata da li ima neki primer koji bi mogao pomoći da odgovori na ovo pitanje. Ako nema, onda promenite pitanje (samo u ovom trenutku, a ne ranije) da ih pitate: “Ako biste se našli u takvoj situaciji, kakav bi bio vaš pristup?”. Kada to uradite, nedostatak relevantnog primera treba da se odrazi u vašoj proceni.• Izbegavajte iskušenje da kandidatu date primere situacije koju bi mogli opisati (npr. upućivanje na poziciju za koju vi znate da su je imali u prošlosti). Odgovornost za davanje odgovora treba da ostane na kandidatu!

Situacija:	Kandidat od vas traži da objasnite šta tražite od glavnog postavljenog pitanja.
Zašto se ovo dešava:	Ovo može biti način na koji kandidat pokušava da dobije bolje razumevanje onoga šta pitanje traži. Ponekad ovo može biti način kako da kandidat dobije malo vremena da dalje razmisli o pitanju.
Strategije za postavljanje pod-pitanja:	Kada se traži da nešto objasnimo, to je prirodna reakcija da uradimo ono što se od nas traži. Međutim, jedan dobar intervjuer će izbeći da to uradi i jednostavno će ponoviti pitanje kako je originalno postavljeno. Zapamtite, pitanje ako je dobro osmišljeno treba biti što je moguće kraće, jasno i nedvosmisleno. Objašnjavanje često počinje nenamerno menjati pitanje. Sledite gore opisani proces kada kandidat nije siguran ili nije jasan u vezi sa pitanjem.

Situacija:	Kandidat počinje da vam priča o svojem CV-u, biografiji, akademskim dostignućima ili ličnoj istoriji – a to nije šta ključno pitanje traži.
Zašto se ovo dešava:	Ovo može biti deo kulturnog očekivanja ili praksa na koju su se ljudi možda navikli. Može se pojačati savetima koje je kandidat možda dobio od ljudi koji su u prošlosti učestvovali u intervjuima gde je to možda bila uobičajena ili očekivana praksa.
Strategije za postavljanje pod-pitanja:	Najvažnija stvar je da, dok kandidat to radi, on/ona ne pruža nikakve korisne dokaze koji bi im pomogli da imaju dobar učinak. Odmah prekinite kandidata i objasnite da ste videli njen/njegov CV i da ste upoznati sa njihovim iskustvom iz procesa apliciranja. Objasnite kandidatu da treba pažljivo da sluša pitanja i fokusira svoje odgovore na njih, jer je to ono što je važno i o čemu komisija/panel treba da prikupi dokaze. Za pitanja zasnovana na kompetencijama, obično se očekuje da kandidat opiše konkretan, prošli primer svog ponašanja (radnje), radije nego da govori u generalnom smislu ili vam daje samo-procenu svojih veština ili postignuća.

Situacija:	Kandidat kaže da nema jedan primer za glavno pitanje kako se zahteva.
Zašto se ovo dešava:	U intervjuima neki ljudi postaju opterećeni situacijom i ne mogu jasno razmišljati. Može se dogoditi da kandidat zaista nema jedan prikladan primer za ono što mu je traženo ili imaju poteškoće da izaberu jedan takav
Strategije za postavljanje pod-pitanja:	Prvi korak je usporiti kandidata i navesti ga da jasnije razmišlja. Da biste to učinili, zamolite ih da zastanu za trenutak i razmisle o tome da li imaju bilo kakav slučaj ili primer koji bi mogao biti relevantan za ono što je pitano. Ako kandidat i dalje nema primer, onda promenite pitanje sa sledećim “Ako biste se našli u takvoj situaciji, kakav bi bio vaš pristup?”. Kada to uradite, nedostatak relevantnog primera treba da se odrazi u vašoj proceni.

Situacija:	Kandidat počinje da odgovara na glavno pitanje i jasno je da govori o onome šta generalno radi, a ne dajući konkretan primer kao što se zahteva.
Zašto se ovo dešava:	Mogu biti mnogo razloga za to, međutim ponekad to može biti kulturološko ustručavanje da se govori o sebi jer to može izgledati neskromno. To se može dogoditi jer kandidat nema efikasne dokaze i trudi se da kaže nešto što misli da bi moglo biti relevantno.
Strategije za postavljanje pod-pitanja:	Dok kandidat govori generalno o tome kako pristupa situacijama poput one o kojoj se pita u pitanju, on/ona ne pruža nikakve dokaze. Kao osoba koja intervjuira, važno je prekinuti kandidata što je pre moguće kako biste ga sprečili da gubi dragoceno vreme, kada umesto toga može da pruži dokaze. Prekinite kandidata i objasnite – “pitanje zahteva od vas da pružite pravi i konkretan primer, ako govorite o tome šta generalno radite, to neće biti dovoljno za dobar učinak na intervjuu” – zatim ponovite originalno postavljeno pitanje.

Situacija:	Kandidat navodi jedan konkretan primer, ali odgovor je vrlo kratak i na površinski ili generalni nivo detalja.
Zašto se ovo dešava:	Ponekad kandidat može pitanje shvatiti bukvalno i biti nesvestan, da oni ne samo da trebaju odgovoriti na pitanje, već i objasniti detalje o okolnostima, o svom ličnom ponašanju i uticaju. Neki ljudi imaju stil komunikacije što znači da nisu navikli da pričaju na potpuniji način.
Strategije za postavljanje pod-pitanja:	<p>Kao osoba koja intervjuiše, važno je prevazići pojedinačne razlike u stilovima komuniciranja kandidata. Postoji opasnost da intervjui daju kredit kandidatima koji jednostavno govore dobro, i mogu dovesti u nepovoljan položaj one koji imaju relevantne veštine, iskustvo i ponašanje, ali su manje efikasni u predstavljanju toga. Da bi se ovo izbeglo, osoba koja intervjuiše možda mora više raditi i više postavljati pod-pitanja kandidatima koji daju kratke odgovore. Evo kako to možete učiniti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Molim vas, da li možete da se vratite opet kroz ono što ste upravo rekli i dati više detalja o tome šta ste radili na svakom koraku.” • “Želeo bih više detalja o okolnostima koje su dovele do ove situacije”. Onda; “Recite mi više o tome šta ste (vi) uradili i zašto”. Onda; “Opišite uticaj onoga što ste uradili” – u ovom slučaju osoba koja intervjuiše vodi kandidata kroz proces davanja potpunijeg i boljeg dokaza. • “Vi ste spomenuli ‘x’, recite mi više o tom aspektu onoga šta ste vi uradili”. Ovo može biti korisno kada postoji pojedinačni smisao (aspekt) koji je kandidat možda previše površinski pokrio.

Situacija:	Kandidat daje dugačak odgovor i vi verujete da bi mogli ostati bez vremena.
Zašto se ovo dešava:	Ovo je problem suprotan onome koji je opisan u prethodnom delu. To može biti pojedinačna razlika u načinu na koji ljudi komuniciraju. Međutim, može biti na osnovu toga šta misle da komisija/panel od njih očekuje da urade – ili na osnovu saveta koji su možda imali. Vremensko trajanje intervjuja je kratko i ponekad ljudi žele reći sve što su pripremili. Situacija se često javlja kada kandidat objašnjava previše detalja o kontekstu, ne ostavljajući dovoljno vremena da opiše svoje ponašanje, ili uticaj onoga šta su uradili – više pričajući priču nego pružanje dokaza i odgovaranje na pitanje
Strategije za postavljanje pod-pitanja:	Identifikovanje da se ovo dešava je često izazovno. To može biti otežano ako kandidat govori i na relativno ne-strukturirani način. Za upravljanje ovim:

- Prekinite kandidata u odgovarajućem trenutku i zamolite ih da se fokusiraju (usredsrede) na oblast kompetencije/kriterijume na koje se pitanje odnosi. Objasnite da se trebaju fokusirati i na postavljeno pitanje.
- Objasnite kandidatu da će morati da govore na sažeti način ako žele da odgovore na pitanje(a) na intervjuu.
- Recite kandidatu da biste želeli razjasniti neke konkretne tačke – a zatim im navedite da budu jasni o okolnostima, njihovoj poziciji/ponašanju i uticaju.
- Zatražite od kandidata da objasni, kako ono što je rekao, se odnosi na oblast kompetencija i/ili postavljeno pitanje. Ovo je veoma moćna strategija za postavljanje pod-pitanja i odgovornost za osiguranje relevantnosti ostaje na kandidata.
- Da bi se dobila jasnoća u dugom odgovoru kandidata, posebno ako je odgovor “ne-strukturiran i izazovan da se prati, može biti od pomoći zamoliti kandidata da u jednoj ili dve rečenice sumiraju suštinu svojih vlastitih postupaka i kako su njihovi postupci doprineli na ishodu situacije.

Situacija:

Kandidat govori ‘mi’ umesto da govori ‘ja’.

Zašto se ovo dešava:

Kulturološki govor o vlastitim uspesima može biti neugodan za većinu ljudi. Međutim, to može biti i znak da neko govori o nečemu u šta je delimično bio umešan, ali je to bilo u vlasništvu i vođenju nekog drugog. Šta je nešto veće i složenije, veća je verovatnoća da će za to biti potrebna ekipa ljudi ili čak ljudi iz različitih organizacija koji rade zajedno – međutim, efikasan kandidat će moći objasniti svoju poziciju (ulogu) i jedinstveni lični doprinos u kontekstu obavljenog posla, pored drugih osoba. Ako su se kandidati efikasno pripremili za intervju zasnovan na kompetencijama, trebali bi biti svesni da će format intervjua zahtevati da budu konkretni (specifični) u vezi vlastitog ponašanja i doprinosa u primerima koje oni opisuju.

Strategije za postavljanje pod-pitanja:

Osoba koja intervjuira treba da bude u mogućnosti da jasno dokaže šta je kandidat radio lično, i šta je urađeno od drugih. Ako kandidat počne da govori o ‘mi’, onda ga odmah prekinite.

- Objasnite kandidatu da morate razumeti njihov pojedinačni jedinstveni doprinos u toj situaciji. Vi možete priznati da je kandidat bio deo šire grupe ili ekipe.
- Zatražite od kandidata da jasnije opiše svoju ličnu ulogu i da priča o tome šta je on/ona uradio.
- Pitajte kandidata o njihovoj ulozi, i kakvu ulogu su drugi imali u vezi s tim.
- Zatražite od kandidata da objasni odluke koje je on lično doneo i odluke koje su bile odgovornost drugih.

- Pitajte; “Šta ste vi rekli (lično)?”, i/ili: “Šta ste vi uradili (lično)?”.

Situacija: Kandidat daje odgovor gde je nejasno kakva je bila hronologija događaja.

Zašto se ovo dešava: Ovo je ponekad pitanje stila komuniciranja, ali može nastati i kada kandidat nije uzeo u obzir strukturu onoga što govori.

Strategije za postavljanje pod-pitanja:

Za adresiranje ovoga:

- Zatražite od kandidata da se ukratko vrati kroz događaje i budu jasniji o vremenskoj liniji koja je povezana sa ovima.
- Zatražite od kandidata da objasni kada je taj primer (situacija) počela i kada se završila.
- Koristite; “Da li možete da me vratite kroz taj primer (situaciji) da budete jasniji o pojedinačnim koracima onoga što se dogodilo”.
- “Ukratko sumirajte za mene okolnosti koje su dovele do ovog događaja: - onda; – “Sumirajte svoju ulogu i postupke“ – onda; “Recite mi koji bio uticaj toga”.

Situacija: Kandidat daje odgovor koji je na pogrešnom nivou za poziciju za koju se prijavljuje.

Zašto se ovo dešava: Često će kandidati hteti da govore o stvarima koje smatraju najsloženijim ili najzanimljivijim – ovo može, ali ne mora biti na pravom nivou za tu ulogu. Na intervjuima za više pozicije kandidat može razmišljati o najizazovnijoj stvari koja se dogodila u njihovoj karijeri, ali to može biti prilično ograničeno (npr. upravljanje pojedinačnom situacijom jedan na jedan, umesto one koje ima implikacije na celu organizaciju).

Strategije za postavljanje pod-pitanja:

U prvoj pruženoj prilici, prekinite kandidata – sa time vi im pomažete i podržavate. Objasnite da će na učinak intervjua uticati nivo dokaza i primera koje koriste. Obavestite ih da trebaju koristiti primere koji su što je moguće bliži nivou pozicije (uloge) za koju se prijavljuje. Pitajte ih da li imaju primer koji više odgovara nivou uloge za koju se prijavljuje. Ako to ne učine, dozvolite im da nastave sa primerom sa kojim su započeli. Korisno je zapamtiti – kandidat ostaje odgovoran za primere (situacije) koje pruža i vi ga ne biste trebali voditi ili usmeravati ako znate za primer iz njihove prošlosti za koji mislite da bi više

odgovarao nivou uloge. Ova vrsta izazova se ne treba previše-koristiti (dovoljno je jednom tokom intervjua da se podseti kandidat šta treba da radi) i važno je imati mišljenje o tome da li kandidat može imati bolje primere.

Situacija: Kandidat kaže nešto što vas brine da može biti nije istina ili potpuna priča.

Zašto se ovo dešava: Jedan intervju ne može bez-sumnje da utvrdi da li je nešto istina ili nije. Kandidati ponekad mogu pružiti jedan odgovor koji nije nešto što su oni lično uradili, već su to preuzeli iz jedne situacije za koju su svesni. Ovo može biti, ali i ne mora biti namerni pokušaj da se komisija/ panel odnese u pogrešan pravac.

Strategije za postavljanje pod-pitanja:

Što konkretnije od nekoga zahtevate da bude u detaljima jedne situacije, više izazovnije je shvatiti to ako nešto nije istina, ako oni ulepšavaju svoju ulogu ili je to nešto u što zapravo nisu bili uključeni. Da biste adresirali (rešili) to, zatražite konkretne detalje:

- “Šta ste rekli toj osobi?” “Šta su vama dali kao odgovor?”
- “Kada se tačno to dogodilo?” – onda; – “Ispričaj te za korake u detalje.”
- “Ko je još imao ulogu ili interes u tome šta se dešava sa ovim?”

Situacija: Kandidat kaže nešto što vi morate shvatiti jasno.

Zašto se ovo dešava: Kandidati moraju govoriti prilično kratko (sažeto) kako bi bili sigurni da će odgovoriti na pitanje u raspoloživom vremenu i možda nemaju nameru da pokriju neki aspekt na površinski način. Neki pojedinci možda žele da govore o nekim aspektima površinski, pošto su svesni da su to manje jaki delovi njihovog primera/odgovora.

Strategije za postavljanje pod-pitanja:

Dobri intervjueri će razviti veštine za pažljivo slušanje, za aspekte jednog odgovora koji se površinski pokriva. Da biste upravljali time, pitajte kandidata:

- “Vi ste ukratko spomenuli ‘x’, molim vas recite mi više u detalje za taj deo”.
- “Imam poteškoće da shvatim ‘x’, možete li mi pomoći da to malo više objasnite”.
- “Moram više razumeti o vašoj ulozi u vezi sa ‘x’”.

Mogu postojati slučajevi kada kandidat nastavi da bude nejasan. U ovim slučajevima, korišćenje 'zatvorenih pitanja' je važna za utvrđivanje činjenica. Na primer:

- “Vi ste govorili o ‘x’ odluci koju ste uradili – da li je to odluka koju ste doneli lično, ili je to bila odluka nekog drugog?”
- “Moram jasno shvatiti kako se ‘x’ dogodio – je li to nešto gde ste vi sami preduzeli radnje?”
- Kada kandidat opisuje jednu inicijativu, ideju ili predlog i ostavi je nejasnim čija je to zapravo inicijativa, pitajte kandidata direktno: “Čija je ovo bila inicijativa?”. Iako je iskušenje da proverite postavljanjem pitanja “Je li ovo bila vaša inicijativa?”, pokušajte da izbegnete da pitate na ovaj način, jer kandidat može biti u iskušenju da se jednostavno složi na način potvrđivanja.

Situacija: Od kandidata se traži da pruže jedan primer, ali želi dati više primera.

Zašto se ovo dešava: Ljudi su željni da pokušaju uveriti komisiju/panel da imaju puno iskustva. Oni vjeruju da će pričanje komisiji / panelu o što većem broju ovoga imati pozitivan uticaj. Međutim, oni često nisu svesni da raspon njihovog iskustva treba da proizlazi iz svih pitanja, a ne samo iz jednog pitanja. Osim toga, oni često ne shvataju da pokrivanje dva ili više primera znači da će to biti učinjeno previše površinski da bi se pružili smisljeni dokazi koji vode do više ocene.

Strategije za postavljanje pod-pitanja:

Čim kandidat pokaže da namerava dati više od jednog primera; ili se spremaju da pređu sa jednog primera na drugi, dobar intervjuer će ih prekinuti i zaustaviti.

Objasnite kandidatu da želite da koristi samo jedan primer (situaciju), jer vi treba da prikupiti detalje o tome šta su uradili, i kako su to uradili. Korišćenje više od jednog primera će uticati na njihov dobar učinak, jer to znači da vi nećete biti u mogućnosti istražiti nivo detalja koji je potreban u vezi sa njihovim ponašanjem (radnjama) i doprinosom.

Zatražite od kandidata da se drže primera za koji vjeruju da najbolje pokazuje njihovo ponašanje u odnosu na oblast kompetencije/kriterijuma koji se meri, odgovara na postavljeno pitanje, i koja je bliža nivou uloge za koju je podneo prijavu (aplikaciju).

Često je korisno, u ovoj fazi, da ponovite pitanje i naglasiti reči “jedan primer“ za pitanje. Objasnite da ovo ukazuje na samo jedan primer, npr. “Molim vas dajte mi >> jedan primer<< jedne situacije u kojoj (...)”

Situacija: Kandidati daju primere koji su stari.

Zašto se ovo dešava: To može biti zato što smatraju da su primeri najbolje što imaju da pokažu svoje veštine i ponašanje. Za neke je to jedini relevantan primer.

Strategije za postavljanje pod-pitanja:

Kada su primeri stari, to može biti znak da kandidat nema nedavno relevantno iskustvo u odnosu na nivo uloge za koju se prijavio. Ovo je znak da on/ona možda nisu kredibilni ili jaki kandidati – kredibilni kandidati će imati niz iskustva koje su relativno od nedavno (skoro).

Za adresiranje ovoga:

- Prekinite kandidata i zamolite ga/je da objasni tačno od kad je taj primer koji on/ona daje.
- Objasnite da možda oni smatraju da im je stari primer najbolji – ali nešto skorije (novije) može im pomoći da efikasnije objasne detalje.
- Ako je relativno star – pitajte kandidata da li ima noviji relevantan primer koji pokazuje koliko je njihovo nedavno iskustvo relevantno za ulogu za koju se prijavljuje.
- Objasnite kandidatu da možda žele da nastave sa starim primerom, ali sa time može uticati na to koliko dobro može pokazati nedavno iskustvo koje je relevantno za ulogu.

Situacija: Kandidat ponavlja pitanje u svom odgovoru i objašnjava da “uvek radim...” na šta se pitanje odnosi. Na primer: “Efektivno vođenje timova kako bi se osiguralo da postižu najveći učinak je nešto što ja uvek radim...”

Zašto se ovo dešava: To može biti zato što kompetencija o kojoj se postavljaju pitanja rezonira sa tim koliko oni sami veruju da su kompetentni, ili može biti pokazatelj da kandidat im poteškoće da smisli situaciju kao odgovor na postavljeno pitanje. Govoreći da uvek rade nešto, ponekad se kandidati nadaju da će to ostaviti utisak doslednosti i biti efektivni (delotvorni).

Strategije za postavljanje pod-pitanja:

Čim primetite da kandidat počinje generalizirati na ovaj način, ljubazno ga prekinite i objasnite da tražite primer koji ilustruje konkretno vreme kada su to oni uradili. Zatim nastavite tako što ćete reći da ćete ponoviti pitanje; a zatim ponovo pročitajte pitanje, pazeći da ga postavite pitanje umerenim tempom.

Situacija: Kandidat odgovara objašnjavajući okolnosti, šta su oni uradili i uticaj – ali je manje jasan u pogledu racionalnosti i razloga za svoje postupke i drugih opcija koje su razmatrali.

Zašto se ovo dešava: Kandidat može smatrati da je njihova racionalnosti bila jasna ili neosporna ili mogu jednostavno zaboraviti da to objasne kao deo odgovora. Oni možda ne razumeju da je pružanje jasnoće zašto i šta su uradili je važan aspekt demonstriranja jedne složene situacije.

Strategije za postavljanje pod-pitanja:

Da biste ovo adresirali, postavite dole navedena pitanja:

- Koje faktore ste morali uzeti u obzir i odmeriti ih prilikom donošenja odluke o tome šta ćete uraditi?
- Koje druge opcije ste uzeli u obzir? Na koji način je odluka koju ste doneli bila bolja opcija? Kako ste smanjili rizike i nedostatke koje vaša odluka nije uputila (rešila)?
- Kako je donesena konačna odluka?
- Zašto ste preduzeli tu radnju?