

1. pođlavlje

ŠTO JE VOĐENJE INTERVJUA?

ŠTO JE INTERVJU?

Biti dobar voditelj intervjua znači mnogo više nego postavljati pitanja na koja želimo dobiti odgovor. Biti uspješna intervjuirana osoba znači mnogo više nego odgovarati na postavljena pitanja. U ovoj knjizi opisuje se način vođenja intervjua s obje strane: s gledišta osobe koja vodi intervju i one koja u njemu sudjeluje. U njoj ćete vidjeti kako se oboje trebaju pripremiti za intervju, što trebaju činiti tijekom njega i kako da nakon intervjua shvate što se zbivalo tijekom razgovora. Naglasak na objema stranama koje sudjeluju u intervjuu nužan je jer nijedan od dva sudionika ne može znati što treba učiniti dok ne zna nešto o onome što onaj drugi nastoji učiniti. Da bi intervju bio djelotvoran, moramo vidjeti što se događa iz naše, ali i iz tuđe točke gledišta. Ako ništa drugo, to će nam pomoći da predvidimo što se može sljedeće dogoditi. Dvojni naglasak potreban je i stoga što jedna osoba u jednom trenutku ili u jednom kontekstu može biti voditelj intervjua, a u drugom intervjuirani. Rukovoditelj koji u

današnje vrijeme sudjeluje u selekcijskom panelu za neki posao sutra može biti intervjuiran za neki drugi posao.

Intervju se koristi za različite svrhe. Razmišljajući o intervjuu, obično se usmjeravamo samo na razgovore o poslu, ali vođenje intervjua primjenjuje se i u mnogim drugim kontekstima, zapravo svugdje gdje ljudi žele prikupiti i dati podatke na unaprijed određen način. Tijekom intervjua uvijek postoje pravila koja određuju dotok takvih podataka, koja određuju tko pita što, o kome i kada, kao i moguće načine odgovaranja na pitanja. Ta se pravila razlikuju po svojoj specifičnosti i strogosti i to u skladu s vrstom intervjua. Glavni cilj ove knjige jest opisati vještine postupanja u skladu s pravilima u različitim vrstama intervjua: onima koji se koriste u izboru i procjeni zaposlenika, u istraživanju i u medijima.

Vođenje INTERVJUA i STRUČNA PRAKSA

Vođenje intervjua nalazi se u središtu djelatnosti većine stručnjaka u području obrazovanja, zdravstvene zaštite, socijalnih i javnih službi te mnogih rukovoditelja u proizvodnji i trgovini. Katkada je to i službeno priznato, pa je podučavanje tehnikama vođenja intervjua sastavni dio obrazovanja za određeno zanimanje. Vođenje intervjua je često sastavni dio zadataka koji se povezuju s posebnim skupinama stručnjaka: postavljanja dijagnoze u medicini, prikupljanja podataka za povijest slučaja u području socijalnog rada, praćenja zaposlenika u kadrovskim službama i prilikom policijskog ispitivanja. Vođenje intervjua je dio profesionalne uloge svih praktičara jer se oni oslanjaju na to da su u stanju prikupiti točne podatke od ljudi s kojima rade. Svako zanimanje usmjerava se na drukčije tehnike vođenja intervjua, ovisno o odgovornostima i zakonskoj moći.

Stručnjaci s bar malo radnog iskustva obično su vrlo vješti u tehnikama vođenja intervjua izravno potrebnim u njihovu stručnom radu s lju-

dima. Teškoće nastaju kada stupe u neki drugi kontekst. Stručnjaci mogu očekivati da će sve više obavljati različite aktivnosti - na primjer, gotovo svatko u nekom trenutku biva uključen u neki oblik rukovođenja. On se može sastojati od izbora zaposlenika i selekcije te njihove procjene. Mnogi stručnjaci moraju vršiti procjenu usluga koje pružaju, tj. procjenu djelotvornosti vlastita i tuđeg rada. Neki u novinama, na radiju ili televiziji moraju braniti ili promicati svoj posao. Svaka od spomenutih dodatnih uloga obično uključuje intervju. U nekim slučajevima praktičar vodi intervju, a u drugima je u ulozi intervjuiranoga.

Takvi različiti konteksti zahtijevaju različite tehnike vođenja intervjua. Seleksijski i procjenjivački intervjui imaju nešto zajedničkoga, ali se i značajno razlikuju jedan od drugoga i od istraživačkog odnosno medijskog intervjua. Svi zajedno razlikuju se od standardnog stručnog intervjua s nekim tko treba pomoć. Tako, na primjer, ravnateljica škole koja razgovara s djetetom kako bi saznala zašto ima modricu pod okom, zašto izostaje iz škole i nikada nema novac za užinu, mora koristiti drukčije tehnike intervjuiranja od onih koje će upotrijebiti kada razgovara s predstavnikom vlasti kako bi saznala razloge smanjenja proračuna za novi program iz prirodnih predmeta ili kada u ulozi voditelja matematičkog odjela razgovara s osobama koje se natječu za neko radno mjesto. Slično tome, ravnatelj bolnice koristit će drukčiju taktiku vođenja intervjua s medicinskom sestrom koja je neobjašnjivo ponudila svoju ostavku nego kada razgovara s predstavnicima tvrtki koje nude usluge pranja bolničkog rublja.

Kako praktičari ulaze u nove kontekste i preuzimaju različite uloge koje zahtijevaju rukovodeće i istraživačke vještine, važno je da nauče nove tehnike vođenja intervjua koje odgovaraju novom kontekstu i ulozi. Kontraproduktivno je oslanjati se na tehnike koje su djelotvorne u drugim kontekstima. Naravno, nije lako odustati od navika vođenja intervjua koje smo izgradili tijekom ranijeg profesionalnog iskustva. Katkada one tako neprimjetno prodiru da smo toga svjesni tek kad se osvrnemo unazad. Jedan od najvažnijih ciljeva ove knjige jest prikazati stilove vođenja intervjua prikladne za širok raspon aktivnosti koje se javljaju u stručnoj praksi.

Praktičari mogu potom sami izabrati koje će taktike koristiti u određenoj situaciji.

Prije nastavka ovog poglavlja, molim vas da prođete kroz vježbu broj 1. Takve se vježbe pojavljuju u cijeloj knjizi i imaju tri cilja:

1. *Poticanje samoprocjene.* U vježbama se od vas traži da razmislite o svojim trenutačnim ciljevima, vještinama i teškoćama. Prema tome, one vam omogućuju da se jasnije usmjerite na one vidove vašeg načina vođenja intervjua koje valja mijenjati.
2. *Otkrivanje stereotipa i pogrešnih uvjerenja.* Vođenje intervjua opterećeno je svim mogućim vrstama pristranosti. Vježbe vam pomažu da otkrijete koje od njih djeluju na vas i na ljude s kojima imate posla.
3. *Iskušavanje metoda i vještina prikazanih u knjizi.* Vježbe su probno mjesto gdje možete vježbati neke od opisanih tehnika.

U knjizi se nalaze i okviri gdje su sažeto prikazane ključne informacije ili strategije koje valja zapamtiti o intervjuima. Oni su namijenjeni brzom podsjećanju na bitne točke kojima se možete vratiti prije početka intervjua.

VRSTE INTERVJUA

U knjizi se opisuju četiri vrlo važne vrste intervjua:

- ⊙ selekcijski intervju,
- ⊙ procjenjivački intervju,
- ⊙ istraživački intervju,
- ⊙ medijski intervju.

KAKAV INTERVJU VODITE?

VJEŽBA BR. 1

Cilj je ove vježbe potaknuti vas da razmislite o svom dosadašnjem iskustvu u vođenju intervjua i ohrabriti vas da analizirate koje dodatne vještine trebate usvojiti.

1. Nabrojite sve vrste intervjua u kojima ste sudjelovali, bilo kao voditelj razgovora ili kao intervjuirani.
2. Procijenite koliko ste općenito bili uspješni u svakoj od nabrojenih vrsta intervjua (kao voditelj razgovora i kao intervjuirani). Za procjenu koristite brojeve sljedećih značenja: 5 = jako uspješan/uspješna, 4 = razmjerno uspješan/uspješna, 3 = nisam siguran/sigurna, 2 = razmjerno neuspješan/neuspješna, 1 = jako neuspješan/neuspješna

VRSTE INTERVJUA

- kao voditelj intervjua

1.

2.

3.

- kao intervjuirani

1.

2.

3.

PROCIJENA USPJEŠNOSTI

(brojevi od 1 do 5)

(nastavlja se)

(nastavak)

3. Razmislite koja su vam obilježja svake od vrsta intervjua bila osobito teška i nabrojite ih. Budite specifični jer te teškoće mogu postati cilj promjene. Usmjerite se na svaku od faza intervjua: pripremu, vođenje razgovora i razdoblje neposredno nakon intervjua. Pokušajte opisati teškoće koje osjećate u svakoj fazi intervjua kao voditelj razgovora i kao intervjuirani.

OSOBITE TEŠKOĆE

- Prije intervjua
 - 1.
 - 2.
- Tijekom intervjua
 - 1.
 - 2.
- Nakon intervjua
 - 1.
 - 2.

Uz pomoć popisa razmotrite jesu li vam različite vrste intervjua teške na različite načine. Kako obično izlazite na kraj s tim teškoćama? Mogu li se načini suočavanja s teškoćama u jednoj vrsti intervjua upotrijebiti i u drugim vrstama?

4. Koji vam podaci trebaju kako biste poboljšali svoj učinak? Načinite popis ključnih pitanja na koja biste htjeli dobiti odgovor. Taj popis možete upotrijebiti kako biste se u nastavku knjige usmjerili na traženje upravo tih podataka.

5. Kakvu ste edukaciju imali u tehnikama vođenja intervjua? Jeste li stečeno znanje mogli upotrijebiti u praksi? Ako niste, nabrojite što vas je u tome sprječavalo. Dobiveni popis koristite tijekom čitanja knjige kako biste procijenili otpore koje osjećate prema predloženim metodama vođenja intervjua. Nakon procjene otpora, moći ćete potražiti strategije za njihovo uklanjanje.

SELEKCIJSKI INTERVJUI

Ovdje će biti riječi o neslužbenim i službenim intervjuiima u kontekstu selekcije. U današnjoj stručnoj praksi sve češće se vode “neslužbeni intervjui”. Oni se odvijaju prije službenog intervjua za posao i pristupniku daju priliku da razgovara o poslu i da vidi radne uvjete prije donošenja konačne odluke o prijavi za taj posao. Neslužbeni intervjui daju priliku poslodavcu (a katkada i budućem suradniku) da utječe na pristupnikovo mišljenje o poslu, a usto mogu neizravno oblikovati popis ljudi koji će biti pozvani na službeni intervjui odvrćanjem neodgovarajućih kandidata da se prijave za posao. Neslužbeni intervjui je podložan brojnim zloupotrebama i može biti prilika za davanje pogrešnih informacija. Neke od tehnika za samoobranu u neslužbenim intervjuiima predlažu se u 2. poglavlju.

Službeni selekcijski intervjui danas sadrže različite metode: mogu uključivati jednog ili više voditelja razgovora u panelu, jednog ili više intervjuiranih, mogu sadržavati nekoliko razgovora, katkada raspoređenih u nekoliko dana, a mogu se primjenjivati zajedno s drugim tehnikama procjene, kao što su psihometrijski testovi. Svaka vrsta selekcijskog intervjua zahtijeva ponešto drukčiji način vođenja. U 3. poglavlju govori se o glavnim obilježjima intervjua s pojedincem. U 4. poglavlju riječ je o panel intervjuiima i skupnim intervjuiima.

Valja istaknuti da za dobro vođenje selekcijskog intervjua nije dovoljno samo postavljati pitanja, već treba znati i kako upotrijebiti odgovore. U 3. i 4. poglavlju govori se i o tome kako treba strukturirati pitanja da bi dobiveni odgovori bili upotrebljivi.

PROCJENJIVAČKI INTERVJUI

U mnogim zanimanjima došlo je do pomaka prema nekom obliku “rukovođenja i upravljanja prema ciljevima” i u nekima se danas koriste

vrlo razrađeni postupci procjene koji se uvelike razlikuju od ranijih naivnih, vrlo specifičnih i na zadatak usmjerenih pristupa. Osnovna metoda procjene obično uključuje utvrđivanje pokazatelja učinka za svaku vrstu posla. Nakon toga se postignuće svake osobe procjenjuje u odnosu na to koliko ona postiže jasno određene ciljeve unutar određenog vremena. U tom pristupu sadržana je potreba za redovitom procjenom. U 5. poglavlju govori se o tome kako se vođenje intervjua uklapa u okvir procjene prema pokazateljima učinka. Jasno je da se intervju može upotrijebiti za prikupljanje podataka o postignuću, ali on ima i središnju ulogu u određivanju pokazatelja postignuća i ciljeva.

Procjenjivači i procjenjivani moraju znati kako da najbolje iskoriste intervju. To uključuje razumijevanje neugodnih strana ponavljanja intervjua, katkada jednom godišnje tijekom nekoliko godina, kada su u njega uključeni i suradnici. To se odnosi i na osobine koje treba imati na umu prilikom izbora procjenjivača, na edukaciju potrebnu za procjenjivanje i na tjeskobu onoga koji vrši procjenu. Valja naglasiti da procjena može biti i izazov, a ne samo prijetnja. Ona objema stranama može biti predah za planiranje i ponovno usmjerenje.

ISTRAŽIVAČKI INTERVJUI

U nekim je zanimanjima istraživanje oduvijek bilo dio profesionalne uloge. Na primjer, od liječnika i medicinskih sestara često se očekuje da doprinesu istraživanju promatranjem djelovanja novih metoda liječenja i izvještavanjem o onome što bolesnici kažu o popratnim pojavama. Slično tome, socijalni radnici su često uključeni u procjenu učinaka uvođenja novih pravila na klijente koji žive u domovima za starije osobe ili u hostelima za mlade. Ali sada i drugi praktičari uviđaju da je to nužno. Danas se sve više ističe kako bi praktičari trebali provoditi vlastita akcijska istraživanja ili procjene programa. Ta su istraživanja prvenstveno oblikovana radi procjene učinaka promjena u praksi ili u organizaciji pružanja usluga. Praktičari srednje razine (koji imaju određen utjecaj na uprav-

ljanje ili na proračun) često žele znati jesu li manje lokalne promjene djelotvorne s obzirom na troškove ili na pružanje usluga. Oni često koriste intervjue (službene ili neslužbene) kako bi prikupili povratne informacije od zaposlenika ili od javnosti. Na primjer, pojavom školskih vijeća, čiji članovi su i roditelji, ili zbog drugih sličnih promjena, ravnatelji škola sve više uviđaju kako je važno provjeriti pružaju li njihove škole usluge koje su potrebne zajednici. To može značiti utvrđivanje jesu li ponudeni tečajevi prikladni, što može značiti provjeru je li školski prostor, u razdoblju kad nema nastave, optimalno iskorišten. Ispitivanje mišljenja zajednice, osobito njezinih najutjecajnijih članova, može postati važnim u planiranju uloge škole u toj zajednici. Možda učitelji koji prikupljaju podatke to neće nazvati "istraživanjem", ali to ustvari jest to.

Može se očekivati da će spomenuti trend sve više jačati s obzirom na to da pomak u smjeru upravljanja prema ciljevima i pokazatelji učinka zahtijevaju dokaz svoje "vrijednosti", prije otvaranja novih mogućnosti. To će natjerati sve više praktičara na traženje metoda za procjenu pružanja usluga. Stručnjaci u pomagačkim zanimanjima rijetko koriste istraživače izvan svoga kruga. Oni su obično preskupi i premalo znaju o tome kako djeluje određeno zanimanje da bi dobili pristup u njega. U današnjoj praksi prevladavaju istraživanja manjeg opsega "unutar kuće"; nažalost, većina praktičara nije obučena u potrebnim metodama provođenja društvenih istraživanja. U 6. poglavlju opisani su temeljni principi za vođenje istraživačkih intervjua i za tumačenje dobivenih rezultata. Oni uključuju savjete o tome kako djelotvorno drugima prikazati prikupljene rezultate i to: organizacijska pitanja, upotrebu sažetaka, iznošenje jasnih dokaza za zaključke kojima se izbjegava njihovo prenaglašavanje te pažljivo opisivanje porijekla upotrijebljenih podataka.

Medijski intervjui

Mediji su sve prisutniji u životu stručnjaka, neovisno o tome rade li oni u javnom sektoru, proizvodnji ili trgovini. Oni traže opravdanje i

objašnjenje djelovanja i moći pojedinih zanimanja. U 8. poglavlju objašnjavaju se tehnike za izlaženje na kraj s agresivnim ili antipatičnim i sa simpatičnim voditeljima medijskih intervjua. U njemu se istražuju razlike između pasivnih i aktivnih interakcija s medijima. Vrlo često će netko iz medija od vas tražiti određeni podatak. Katkada ćete vi sami htjeti pristupiti medijima, npr. ako budete htjeli oglasiti neku uslugu, promicati nešto što je za opće dobro ili pomoći javnosti. Kad je razgovor u vašem interesu, tada će se vaša taktika razlikovati od one kad je intervju potaknut medijskim interesom.

Etički problemi vođenja intervjua

Prilikom svih vrsta intervjua važno je ne izgubiti iz vida i etičku stranu te situacije. Pritom treba razmotriti tri važna pitanja:

1. *Kako postavljati pitanja o osjetljivim temama?* Ovdje je u potpunosti riječ o pravima i odgovornostima voditelja intervjua. Imate li pravo postavljati određena pitanja jer su ona važna za odluke koje morate donijeti, čak i ako se odnose na vrlo osobna područja nečijeg života? Hoćete li, na primjer, tijekom selekcijskog intervjua pitati pristupnika ima li sređen obiteljski život? Ili, hoćete li u procjenjivačkom intervjuu provjeriti svoju sumnju da se pretjeranim pijenjem alkohola može objasniti slab učinak? Nije lako odlučiti dokle smijete ići. Kroz cijelu knjigu to se pitanje preispituje na različitim primjerima.
2. *Što učiniti ako slučajno saznate za neriješen problem?* Tijekom vođenja intervjua valja biti spreman na neočekivano. Na primjer, tijekom istraživačkog intervjua koji se vodi radi utvrđivanja pruža li lokalni krizni centar odgovarajuće usluge, intervjuirana osoba može iznijeti svoje strahove zbog osjećaja nesposobnosti koji je prisutan nakon gubitka posla. Što učiniti u takvoj situaciji? U iskušenju smo ponuditi izravan savjet ili intervenirati prema vlastitom stručnom

iskustvu. No, to može biti loš potez. U različitim dijelovima knjige bit će govora o teškoćama povezanim s takvim neočekivanim otkrićima.

3. *Kakvu povratnu informaciju dati nakon intervjua?* Prečesto se događa da intervjuirani ljudi ne dobiju nikakvu povratnu informaciju. Takav propust najčešće je posljedica lijenosti, loše organizacije ili naprosto nebrige. U većini slučajeva nema prave isprike za izostanak povratne informacije. Katkada je teško i neugodno nekome reći što je loše učinio tijekom intervjua, no to je i dalje odgovornost voditelja intervjua. U knjizi su prikazani konstruktivni načini davanja povratne informacije.

Neka od ovih etičkih pitanja postaju akutna kad imamo posla s određenim dijelovima zajednice. Sedmo poglavlje posvećeno je osobitim teškoćama intervjuiranja djece. Cilj njihova razmatranja je osvijestiti kako prilikom vođenja intervjua uvijek valja voditi računa o mogućnostima, položaju i znanju intervjuiranoga.

ŠTO VALJA ZNATI O VOĐENJU INTERVJUA?

Knjiga se temelji na pretpostavci da morate steći znanja o:

- voditelju intervjua i intervjuiranome tijekom razgovora s pojedincem, te tijekom panel i skupnih intervjua,
- tehnikama vođenja intervjua u kontekstu selekcije, procjene i istraživanja, što uključuje razumijevanje svih faza intervjua: pripreme, interakcije, bilježenja podataka i njihove analize te davanja povratne informacije,
- osobitim teškoćama razgovaranja s nekim skupinama ljudi (npr. s djecom),
- medijskim intervjuiima,
- etičkim pitanjima koja se javljaju tijekom intervjua.