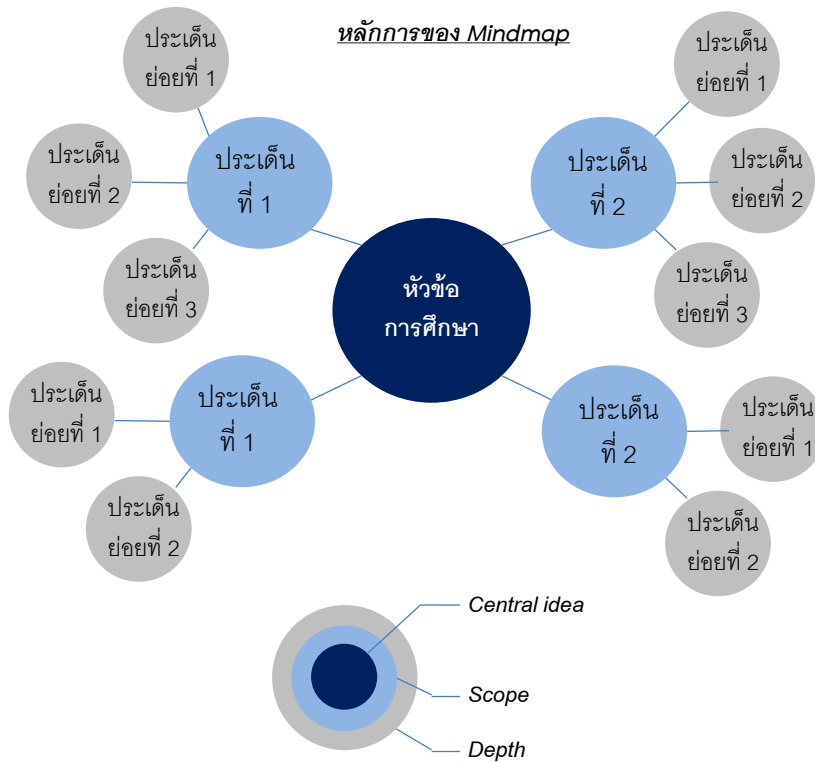


ความท้าทายและ 6 ตัวช่วยในการสัมภาษณ์

Interview is an art. การสัมภาษณ์อาจเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการเก็บข้อมูล แต่ในขณะเดียวกันก็มีความท้าทายแฝงอยู่เช่นกัน คนที่เราสัมภาษณ์ในแต่ละครั้งอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ผู้บริหาร พนักงานทั่วไป แม่บ้าน นักธุรกิจ พ่อค้า แม่ค้า เป็นวัยรุ่น มีอายุ สูงอายุ เป็นคนพูดเก่ง พูดไม่เก่ง รวมถึงคำตอบและการตอบสนองของผู้ให้สัมภาษณ์ก็ล้วนแตกต่างกัน ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นความท้าทายที่ยากจะคาดเดาได้ล่วงหน้า ดังนั้น การเตรียมตัวของผู้สัมภาษณ์ รวมถึงประสบการณ์หรือ “ชั่วโมงบิน” จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ปัจจุบันมีบทความมากมายที่แนะนำเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ **How to** และ **Interview Tips** ต่างๆ อย่างไรก็ตาม ยังมีบทความไม่มาก ที่พูดเจาะจงถึงประสบการณ์และข้อแนะนำในมุมมองของที่ปรึกษาทางธุรกิจ (**Business Consultant**) ที่ได้มีโอกาสสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ รวมถึงการสัมภาษณ์ในลักษณะที่เป็นการสนทนากลุ่มย่อย (**Focus Group**) ที่มีกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ที่หลากหลาย ซึ่งมักเป็นการสัมภาษณ์เชิงธุรกิจที่มีเป้าหมายชัดเจน นั่นก็คือการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะหรือกลยุทธ์ ดังนั้น ในบทความนี้ ผู้เขียนจึงขอแนะนำวิธีในการเตรียมตัวสัมภาษณ์จากประสบการณ์ของผู้เขียนดังต่อไปนี้

1. **สร้าง Mindmap** ในการสัมภาษณ์เราไม่สามารถที่จะควบคุมคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ได้ บางคนอาจชวนคุยเรื่องอื่น บางคนตอบไม่ตรงคำถาม แต่ผู้สัมภาษณ์ที่ดีจะรู้วิธีการดึงบทสนทนากลับมา ในการที่จะทำเช่นนั้นได้ ผู้สัมภาษณ์จำเป็นต้องรู้และเข้าใจหัวข้อและประเด็นการศึกษาเป็นอย่างดี การสร้าง **Mindmap** คือการแตกประเด็นที่ต้องการศึกษาจากหัวข้อการศึกษา จัดหมวดหมู่ และหาความเชื่อมโยง ซึ่งสามารถทำหน้าที่คล้าย ‘แผนที่’ ที่ช่วยให้ผู้สัมภาษณ์รู้ถึง **Scope** และ **Depth** ของประเด็นที่ต้องการศึกษา ซึ่งในส่วนของ **Scope** ต้องดูว่าครอบคลุมประเด็นอะไรบ้าง มีประเด็นที่ทับซ้อนกันหรือไม่ ครอบคลุมประเด็นให้กระจับได้หรือไม่ ในส่วนของ **Depth** ดูความลึกของข้อมูลโดยการแตกประเด็นย่อย หากเราสามารถแตกประเด็นย่อยนี้ไว้ก่อนได้ เวลาสัมภาษณ์จะช่วยให้เรารู้ว่าคำตอบของผู้ตอบลึกพอหรือยัง



การสร้าง Mindmap ไม่เพียงแต่เป็นการเตรียมคำถามล่วงหน้า แต่ยังทำให้ผู้สัมภาษณ์เห็นภาพรวมของหัวข้อ การศึกษาและความเชื่อมโยงของประเด็นต่างๆ สร้างกรอบให้บทสนทนาที่ตรงประเด็นและเป็นเชิงลึกตามที่ต้องการ

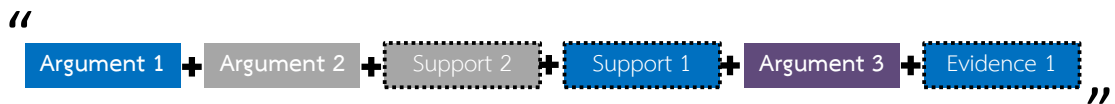
ข้อควรระวัง: การ List คำถามที่ยาวและละเอียดจนเกินไปก็อาจทำให้ผู้สัมภาษณ์เสียสมาธิในการสัมภาษณ์ได้

2. **คาดคะเนคำตอบที่จะได้** หลายครั้งผู้สัมภาษณ์จะพบกับความท้อแท้เมื่อเจอกับผู้ให้สัมภาษณ์ที่ไม่ค่อยพูด สิ่งที่คุณสามารถเตรียมตัวคือ การคาดคะเนคำตอบที่จะได้จากคำถามที่จะถาม เนื่องจากการกระทำดังกล่าวจะทำให้เราทบทวนว่า ถามอย่างไรผู้ตอบจึงเข้าใจง่าย ถามอย่างไรผู้ตอบจึงสามารถตอบได้ และที่สำคัญที่สุด คำถามใดไม่ควรถาม ซึ่งอาจเป็นคำถามที่จริงๆ แล้วผู้ถามสามารถค้นหาด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลทั่วไป นอกเหนือจากนี้ การเตรียมตัวศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับหัวข้อการศึกษาหรือแม้กระทั่งข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์สามารถช่วยในการชวนคุยให้เกิดประเด็นหรือการจุดประเด็นด้วยข้อมูลบางอย่าง ตัวอย่างเช่น “ผู้เล่นอื่นในตลาดพูดว่า.....ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร”
3. **เรียงลำดับก่อนหลัง** การเรียงลำดับก่อนหลังไม่ใช่การเรียงลำดับความสำคัญของประเด็นและข้อความเท่านั้น แต่เป็นการเรียงลำดับความยากง่ายในการตอบ โดยเน้นนำเอาประเด็นและข้อความที่ง่ายขึ้นก่อน ควรเป็นคำถามที่เรามั่นใจว่าผู้ให้สัมภาษณ์สามารถตอบได้ ซึ่งมักจะเป็นคำตอบที่เกี่ยวกับตัวผู้ให้สัมภาษณ์เองหรือที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของเค้า ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ให้สัมภาษณ์ รู้ลึก

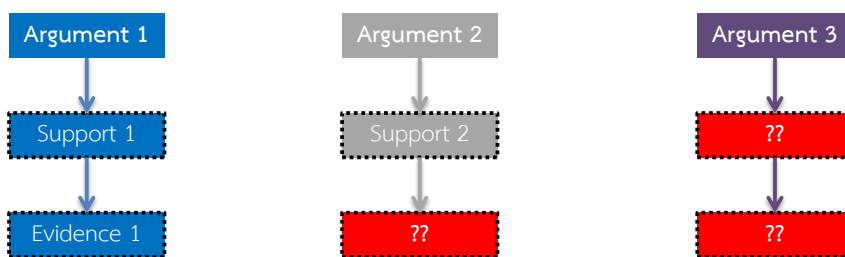
อยากจะตอบคำถามต่างๆ ไปและเป็นการช่วยดึงความจำเก่าๆ ซึ่งช่วยทำให้นักถึงประสบการณ์ที่เคยพบเจอที่เกี่ยวกับประเด็นที่เรากำลังจะสัมภาษณ์ได้

4. **เตรียมตัวตอบคำถามของผู้ให้สัมภาษณ์ด้วย** บ่อยครั้งที่ผู้ตอบมักมีคำถามโยนกลับมาให้ผู้ถาม (มักจะเป็นคนที่ต้องการเลี้ยงตอบคำถาม) ตัวอย่างเช่น คำว่า.....ของคุณหมายถึงอะไร (ขอความชัดเจนของขอบเขตคำถาม) แล้วคุณคิดยังไงกับคำถามดังกล่าว (ขอความเห็นของผู้ถาม) คุณจะถามไปเพื่ออะไร เอาไปใช้อะไร (ขอทราบข้อมูลที่จะเอาไปทำอะไร) และอีกหลายรูปแบบ การตอบคำถามเหล่านี้ได้ จะช่วยในการดึงบทสนทนากลับมาและโยนหน้าที่การตอบคำถามกลับไปยังผู้ให้สัมภาษณ์
5. **จับประเด็นและตีความโดยใช้หลัก Pyramid Principle¹** หลายครั้งผู้ให้สัมภาษณ์มักตอบคำถามแบบไม่มีลำดับขั้นตอนหรือมีหลายใจความในประโยคเดียว เนื่องจากมักตอบคำถามตาม Thinking Process ที่ยังไม่ได้ผ่านการกลั่นกรองการจัดระเบียบความคิด ผู้สัมภาษณ์ต้องสามารถทำการจัดระเบียบความคิด แยกแยะว่าอะไรคือ Argument อะไรคือ เหตุผลสนับสนุน (Support) หรือหลักฐานสนับสนุน (Evidence) และสิ่งเหล่านั้นเชื่อมโยงกันอย่างไรเป็นเหตุเป็นผลหรือไม่ มีความน่าเชื่อถือมากน้อยขนาดไหน โดยอาศัยหลัก Pyramid Principle ในการจับประเด็นและตีความ

ตัวอย่างคำตอบที่ขาด Structure



การจัดระเบียบความคิดเพื่อจับประเด็นตามหลัก Pyramid Principle



6. **Rephrase หรือถามซ้ำเมื่อจำเป็น** หลายครั้งผู้ให้สัมภาษณ์อาจตอบไม่ตรงคำถาม ซึ่งอาจเกิดจากการที่ไม่เข้าใจคำถามหรือหลีกเลี่ยงการตอบคำถาม หากผู้สัมภาษณ์มั่นใจว่าคำถามที่ถามเหมาะสมดีแล้ว อย่ากลัวที่จะถามซ้ำในสิ่งที่ต้องการ เทคนิคคือพยายามทำความเข้าใจสิ่งที่เค้าตอบมาและสรุปให้เค้าฟัง (เพื่อทำให้ดูมุ่งมั่นและสุภาพ) แล้วจึงถามคำถามเดิมอีกครั้งหรือ Rephrase คำถามก็ได้

¹ หลักPyramid Principle เป็นหลักการที่พูดถึงการเขียนอย่างไร จึงจะทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย โดยหลักสำคัญที่เน้นย้ำคือ ผู้เขียนต้องแยกแยะระหว่าง Thinking Process และ Writing Process มิเช่นนั้นการเขียนจะไม่มี Structure และยากแก่ผู้อ่านที่จะเข้าใจ นอกจากนี้หลัก Pyramid Principle ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ทุก Argument หรือ Idea ต้องถูกสนับสนุนโดยเหตุผลหรือหลักฐานเสมอและผู้สัมภาษณ์ควรถามคำถามต่อไปเรื่อยๆ จนกระทั่งเหตุผลหรือหลักฐานนั้นๆ ไม่ก่อให้เกิดคำถามตามมาอีกต่อไป

ทั้งนี้ ข้อเสนอแนะในการเตรียมตัวสัมภาษณ์นี้ เป็นเพียงบางส่วน ที่ผู้เขียนเห็นว่าสามารถช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ได้ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้ได้ โดยเฉพาะที่ปรึกษาทางธุรกิจที่มักจะมีโจทย์หรือประเด็นที่ต้องการ ศึกษาชัดเจนอยู่แล้วเพื่อนำไปจัดทำกลยุทธ์ต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม ดังที่เราเคยได้ยินว่า **Practice makes perfect** ดังนั้นชั่วโมงบินที่ได้มาจากการฝึกฝนและสัมภาษณ์บ่อยๆ ก็จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์พร้อมที่จะเผชิญหน้า กับการสัมภาษณ์ที่ท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



About Author: คุณฤทธิชัย วานิชย์หานนท์ ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษา (Consultant) ประจำ ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คุณฤทธิชัย มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ รวมถึงประสบการณ์ทางด้าน การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ โดยเฉพาะกลยุทธ์ด้านการตลาดให้กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน