



Sistema del Lifelong Learning della Regione Autonoma della Sardegna

**Linee guida per la conduzione dei focus group con le
OO.SS. per la convalida delle evidenze della rilevazione dei
fabbisogni professionali delle imprese**

INDICE

1	INTRODUZIONE.....	3
2	IL FOCUS GROUP.....	4
2.1	Cos'è il focus group.....	4
2.2	Durata del focus group.....	5
2.3	I componenti del focus group.....	5
3	LE FASI DEL FOCUS GROUP.....	9
3.1	Pianificazione.....	9
3.2	Reclutamento.....	10
3.3	Discussione di gruppo.....	11
3.4	Analisi e condivisione dei risultati.....	12

1 INTRODUZIONE

L'obiettivo del presente documento è fornire delle **linee guida per la conduzione dei focus group** quale strumento operativo a supporto degli operatori coinvolti nelle attività di validazione delle analisi dei fabbisogni professionali delle imprese.

In particolare, è possibile convalidare o indagare le evidenze della rilevazione dei fabbisogni professionali laddove ritenuto opportuno, con le Organizzazioni Sindacali (OO.SS.) più rappresentative sul territorio sardo.

Si precisa che, seppur il presente documento fornisce delle specifiche indicazioni per la conduzione dei *focus group* con le OO.SS. per la convalida delle evidenze della rilevazione dei fabbisogni professionali delle imprese, le indicazioni e gli strumenti proposti nei capitoli successivi trovano comunque efficace applicazione nelle attività di conduzione dei *focus group* anche in altri contesti e con altri soggetti.

2 IL FOCUS GROUP

2.1 Cos'è il focus group

Secondo V.L. Zammuner¹, il *focus group* è una tecnica qualitativa di rilevazione dati utilizzata nella ricerca sociale che si basa sulle informazioni che emergono da una discussione di gruppo su un tema o un argomento che il ricercatore desidera indagare in profondità.

Il *focus group* rappresenta uno strumento di ascolto e apprendimento che ha come obiettivo quello di creare linee di comunicazione tra diversi soggetti partecipanti.

Nella ricerca sociale i *focus group* sono frequentemente utilizzati in un sistema combinato con altre metodologie d'indagine. In particolare, all'interno di contesti particolarmente complessi, quali ad esempio associazioni, partiti e movimenti, possono essere usati per indagare questioni sfuggenti o controverse e definire contenuti utili alla proposizione di strategie efficaci. Scopo dei *focus group* è però anche realizzare una più approfondita conoscenza tra i partecipanti, migliorando la qualità delle relazioni interpersonali al fine di giungere a conclusioni sul tema in oggetto per consentire una più approfondita conoscenza.

L'obiettivo principale di un *focus group* è insomma quello di creare nuove e più profonde linee di comunicazione e conoscenza. L'elevata flessibilità del metodo permette ai partecipanti di discutere tra loro in piena libertà. Ciò facilita l'emergere di aspetti e concetti importanti, spesso non prevedibili a priori dal ricercatore.

I principali vantaggi che si hanno nell'utilizzo della tecnica del *focus group* sono sicuramente legati ai tempi e ai costi ridotti; attraverso i tempi contenuti per le attività di rilevazione e la facilità di coinvolgimento dei soggetti, se opportunamente stimolati, si riesce in brevissimo tempo a capitalizzare i differenti punti di vista ed eventuali criticità provenienti da soggetti "esperti" la cui esperienza non sarebbe rilevabile attraverso altri strumenti d'indagine, quali ad esempio il questionario o l'intervista.

In particolare, le Organizzazioni Sindacali, che nel processo di concessione della CIG in deroga sono coinvolte attivamente nella stipula degli accordi sindacali con le imprese, possiedono un bagaglio informativo che sarebbe opportuno analizzare.

¹ Vanda Lucia Zammuner è docente di Tecniche dell'intervista e del questionario e di Psicologia delle emozioni nella Facoltà di Psicologia dell'Università di Padova.

In tale contesto, la professionalità del conduttore deve essere tale da capitalizzare quanto più possibile i benefici derivanti dal *focus group*.

Nell'ambito della rilevazione dei fabbisogni professionali le presenti linee guida hanno l'obiettivo di supportare operativamente il c.d. "conduttore" per il corretto utilizzo della tecnica d'indagine del *focus group*.

2.2 Durata del focus group

Il *focus group* ha una durata media di circa 2 ore ma si possono avere *focus* molto lunghi oppure più brevi. La durata del *focus group* dipende dai partecipanti e dall'interazione che si crea tra loro.

In effetti, se non s'instaura un certo dibattito e il clima rimane "freddo", ci si può trovare addirittura nella situazione dell'"intervista in gruppo" in cui ognuno risponde singolarmente agli stimoli. Se, al contrario, vi è molta interazione, e questo di solito si verifica quando vi sono posizioni contrastanti sostenute da figure di pari carisma, si possono avere *focus group* interminabili.

Le due situazioni-limite sopra espone non dovrebbero in realtà accadere se il *focus group* è condotto da un abile conduttore, ma è comunque consigliabile pattuire preventivamente con i partecipanti in via indicativa una durata minima e massima per la sessione di *focus group*. In linea generale la durata del *focus group* va da un minimo di un'ora a un massimo di tre.

Si consiglia che il *focus group* nell'ambito della rilevazione dei fabbisogni professionali non dovrà avere una durata maggiore di due ore e non inferiore di un'ora.

2.3 I componenti del focus group

Il *focus group* deve essere composto da partecipanti selezionati in quanto rispondenti agli obiettivi d'indagine e possessori delle caratteristiche interpersonali adatte, ossia si presuppone che siano in grado di interagire in modo efficace o comunque non unicamente conflittuale. È necessario un certo grado di omogeneità per cercare la similitudine di percezioni, ma un'eccessiva omogeneità è sconsigliabile poiché in ogni gruppo ci dovrebbe essere quel tanto di differenza interna da permettere l'emergere di posizioni differenti e anche in opposizione.

Nell'ambito della "validazione" dei risultati della rilevazione dei fabbisogni professionali delle imprese, il gruppo dei c.d. referenti può essere **omogeneo** o **eterogeneo**.

La costituzione di un gruppo **omogeneo** (ad esempio, OO.SS. appartenenti allo stesso settore, OO.SS. appartenenti ai settori maggiormente in crisi o ai settori più importanti per il contesto economico e produttivo sardo) può consentire di focalizzare l'attenzione sulle caratteristiche peculiari di un determinato argomento che consenta di indirizzare la discussione verso una possibile soluzione convergente tra i diversi soggetti coinvolti nel *focus group*.

La costituzione di un gruppo **eterogeneo** (ad esempio, OO.SS. con più sedi sul territorio o OO.SS. con più accordi sindacali stipulati con le imprese nell'ambito del processo di concessione della CIG in deroga) può consentire di focalizzare l'attenzione su alcune caratteristiche di rilevanza numerica di un determinato argomento che consenta di indirizzare la discussione verso una possibile soluzione divergente, capitalizzando al meglio le opinioni dei singoli, tra i diversi soggetti coinvolti nel *focus group*.

Le principali categorie di soggetti partecipanti al *focus group* sono:

- *l'esperto che influenza il gruppo*, è una persona esperta che ha già esperienza con l'oggetto della ricerca. E' spesso più disinibito e può influenzare con i suoi commenti ciò che dicono gli altri;
- *il dominante*, è convinto di essere l'esperto del gruppo e parla sempre, non lasciando agli altri lo spazio per comunicare;
- *l'intollerante*, la persona intollerante non sopporta che gli altri abbiano opinioni diverse dalle sue, perciò aggredisce tutti coloro che esprimono punti di vista differenti;
- *colui che divaga*: è tipicamente una persona che parla molto ma che alla fine non arriva mai a discutere il punto oggetto di discussione;
- *il timido*: è colui che interviene poco, spesso parlando a bassa voce, il che non significa che non abbia nulla da dire, ma la timidezza lo blocca;
- *il distratto*: non ascolta né il conduttore né partecipanti.

Di volta in volta il conduttore dovrà dunque essere abile nell'evitare che si creino situazioni in cui l'emergere di queste tipologie di soggetti impedisca a tutti i partecipanti di discutere in libertà e serenamente.

Il gruppo, come unità di analisi, è sicuramente più complesso e difficile del singolo individuo. Se da una parte, infatti, l'interazione è feconda per l'approfondimento e l'arricchimento delle idee, dall'altra parte può innescare particolari meccanismi e dinamiche di potere e di difesa.

Di seguito si riportano alcune forme di dinamiche di gruppo che devono essere opportunamente indirizzate dai moderatori:

- *l'accoppiamento*, è il dialogo costante tra due individui di un gruppo con la complicità del gruppo tutto; ciò impedisce al gruppo di sviluppare la propria dinamica. Gli individui che hanno paura del gruppo appoggiano questa coppia di *opinion leader*;
- lo *spostamento del conflitto*, smista le discussioni e gli scontri reali su territori e trasformazioni simboliche lontane in modo da evitare al gruppo l'onere della gestione del conflitto;
- la *formazione dei sottogruppi*, è come l'accoppiamento ma avviene tra più persone; questo porta spesso al conflitto e alla competitività tra i sottogruppi;
- la *confusione del ruolo*, alcuni intervistati si mettono a fare gli intervistatori o assumono la conduzione del gruppo; ciò rischia di bloccare il gruppo disorientando i partecipanti;
- la *fuga nella virtù*, le persone che partecipano si dichiarano ligie e fedeli alle regole e alle domande, si tratta di una dipendenza passiva dall'intervistatore-conduttore;
- la *provocazione protettiva*, è una continua richiesta di aiuto da parte degli altri componenti del gruppo, per dimostrare quanto spazio si ha e quanto spazio dà il gruppo.

All'interno dell'Amministrazione Regionale dovranno essere individuati 2 soggetti che svolgeranno le attività di moderatori che, **conduttore** e **osservatore**, con il supporto delle presenti linee guida, procederanno alla convalida dei risultati della rilevazione dei fabbisogni professionali delle imprese.

Il **conduttore**, nella fase che precede la conduzione dei gruppi di lavoro, redige una traccia del *focus group*.

Nella fase di svolgimento del *focus group*, può risultare utile, soprattutto quando i temi che si affrontano sono delicati perché portano i partecipanti ad esprimere opinioni di fronte agli altri su argomenti socialmente riconosciuti come privati e personali, sottoporre un'immagine in modo da introdurre il tema della discussione, preparando i partecipanti al tipo di questioni che si affronteranno, facendole apparire come situazioni comuni sulle quali ci si è già confrontati in altre sedi e contesti.

Il conduttore, in tale fase, ha il compito di introdurre il tema dell'indagine con i partecipanti al *focus*, di guidare e pilotare gli intervistati verso gli argomenti che più interessano seguendo la tecnica dello

stimolo-risposta, assicurandosi che gli intervistati non divaghino, eludano o fraintendano il significato delle domande.

Il conduttore deve avere bene interiorizzato la griglia di domande che sottoporrà agli intervistati con l'accortezza di considerare tale griglia non più che un canovaccio dal quale partire e al quale fare riferimento senza però attenersi ad esso in modo rigido, ma adattandolo alla dimensione psico-sociale del gruppo e al tipo di relazione che si è instaurata tra i suoi membri e con il conduttore.

La griglia di domande aperte sottoposte durante il *focus group* deve essere rivista e rielaborata nella sua forma e nel suo contenuto con il procedere delle rilevazioni: il conduttore deve riformulare le domande in modo da renderle più comprensibili e adattabili al contesto di cui ha gradualmente preso coscienza, eventualmente arricchendo la griglia con nuovi temi che sono emersi durante la discussione.

L'**osservatore** svolge mansioni di tipo logistico e organizzativo prima, durante e dopo la costituzione del gruppo. Nella fase che precede la realizzazione del *focus group* ha il compito di costituire il gruppo di discussione e di individuare una sede di svolgimento idonea lo svolgimento del *focus group* svolge un ruolo di assistenza al conduttore: dall'annotazione di indicazioni e commenti sulla conduzione da parte del conduttore, all'osservazione delle dinamiche e del clima che si instaura all'interno del gruppo. In una fase successiva, immediatamente dopo la conclusione del *focus group*, l'osservatore deve comunicare al conduttore le impressioni *a caldo* su conduzione e dinamiche del gruppo in modo da tenerne conto nella gestione dei *focus group* seguenti.

3 LE FASI DEL FOCUS GROUP

Il presente capitolo illustra le azioni in capo ai moderatori per la realizzazione di un *focus group* efficace e ben strutturato, per la validazione dei risultati della rilevazione dei fabbisogni professionali delle imprese.

In particolare è possibile ricondurre le azioni necessarie alla corretta esecuzione di un *focus group* alle seguenti fasi procedurali:

- *Pianificazione*
- *Reclutamento*
- *Discussione di gruppo*
- *Analisi dei dati*

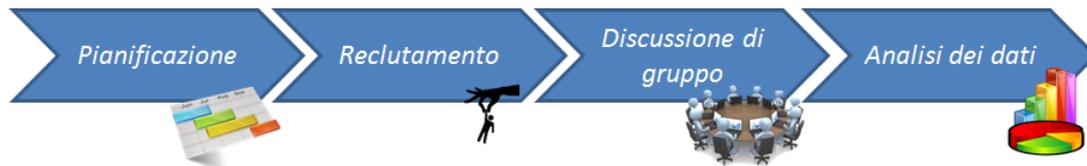


Figura 1: Le fasi del focus group

3.1 Pianificazione

Nella fase di pianificazione i moderatori dovranno capitalizzare quanto emerso nelle attività di rilevazione dei fabbisogni professionali per la predisposizione del materiale illustrativo da presentare al gruppo per la validazione dei risultati.

A tal fine sarà necessario, a seguito delle opportune analisi, predisporre una traccia d'intervista che consenta in primo luogo di esplicitare, a tutti i partecipanti al *focus group*, le risultanze dell'analisi quantitativa, e partendo da tali considerazioni stimolare la discussione in maniera costruttiva (per quanto riguarda gli aspetti legati al gruppo di indagine si rimanda all'apposito par. 3.3).

Al fine di supportare il conduttore nello svolgimento delle proprie attività nella tabella di seguito si propone una possibile traccia per la conduzione del *focus group*.

Traccia del focus group per la validazione delle evidenze della rilevazione del fabbisogno professionale delle imprese

- 1) Introduzione e presentazione
 - a. Presentare sia il conduttore che l'osservatore
 - b. Procedere con un giro di tavolo attraverso un'auto-presentazione dei partecipanti al *focus group*
 - c. Illustrare le evidenze emerse nella fase di rilevazione del fabbisogno professionale attraverso una presentazione predisposta per l'occasione che illustri la matrice di rilevazione
- 2) Domande per la conduzione del *focus group*
 - a. Cosa ne pensate di quanto illustrato nelle evidenze della fase di rilevazione del fabbisogno professionale attraverso il questionario?
 - b. Secondo la vostra esperienza è aderente a quanto emerso dalla rilevazione attraverso il questionario?
 - c. Ritenete che ci siano competenze o figure professionali che sono state trascurate dalle imprese?
 - d. Ritenete che ci siano settori economici-produttivi che richiedano un maggior numero di figure professionali?
 - e. Secondo la vostra esperienza verso quale direzione si sta muovendo il mercato del lavoro e di quali competenze o figure professionali necessitano le imprese?
 - f. Ricapitoliamo brevemente: abbiamo detto che le figure professionali/competenze più significative sono...
 - g. Siete tutti d'accordo con quanto ricapitolato?
- 3) Conclusione del *focus group*
 - a. Ringraziare tutti i partecipanti del gruppo per il prezioso contributo
 - b. Ricordare al gruppo che le evidenze, opportunamente formalizzate, saranno inviate a tutti i partecipanti

Tabella 1: Traccia del focus group

Inoltre, in fase di pianificazione, dopo aver individuato gli obiettivi d'indagine che s'intendono perseguire, è necessario altresì provvedere alla predisposizione di una sede congrua per lo svolgimento del *focus group*. Al fine di individuare una sede idonea non è sufficiente stabilire una *location* che per caratteristiche "strutturali" (dimensione e *comfort* degli ambienti) risulti adatta allo scopo ma è necessario valutarne anche la dislocazione geografica rispetto ai diversi partecipanti del gruppo al fine di "facilitarne" gli spostamenti ed eventualmente ridurre quanto più possibile il disagio legato alla dislocazione geografica.

3.2 Reclutamento

Nella fase di reclutamento, in base allo scopo di indagine perseguito, si procede alla selezione dei soggetti che dovranno partecipare al *focus group*; il gruppo può coinvolgere normalmente un numero

di partecipanti variabile tra i 6 e 10 a seconda della complessità del tema trattato, ad esempio per un *focus group* che riguarda trasversalmente più settori economico-produttivi sarebbe consigliabile il coinvolgimento di un gruppo di 10 partecipanti, in modo tale da coprire in maniera uniforme le diverse peculiarità di indagine.

Indipendentemente dalla costituzione di un gruppo omogeneo o eterogeneo (cfr. par. 2.3) sarà necessario predisporre un'apposita comunicazione di invito, tramite *e-mail*, telefono o mezzo posta, per concordare e successivamente definire una sede ed un orario consoni per tutti i partecipanti selezionati.

3.3 Discussione di gruppo

In primo luogo, non appena tutti i partecipanti al *focus group* hanno preso posto, il conduttore procede con una breve fase introduttiva nella quale è necessario svolgere le seguenti attività:

- presentare i moderatori del *focus group*, sia il conduttore e che l'osservatore, definendo in maniera chiara i ruoli e ringraziando tutti i partecipanti per la disponibilità alla partecipazione all'indagine;
- procedere, attraverso un rapido giro di tavolo, alla presentazione di tutti i partecipanti del *focus group*, illustrando rapidamente le informazioni salienti per l'identificazione del soggetto (nome, cognome, organizzazione sindacale di riferimento, sede di riferimento, ecc.);
- illustrare, anche attraverso supporti audio-visivi, le evidenze della rilevazione dei fabbisogni delle imprese attraverso la presentazione della "matrice di rilevazione"; tale matrice è costruita mettendo a fattor comune le risposte fornite dalle imprese attraverso il questionario o l'intervista, analizzate le competenze strategiche, per ogni macro-processo aziendale, con particolare *focus* ai settori economico-produttivi più importanti sul territorio sardo.

In secondo luogo, il conduttore, attraverso le c.d. **domande di apertura**, stimolerà l'avvio della discussione lasciando libero spazio ai partecipanti del gruppo per i commenti e le considerazioni sulle evidenze della rilevazione dei fabbisogni professionali delle imprese illustrate in precedenza. Il conduttore, attraverso le **domande di transizione** cercherà di gestire il flusso della discussione indirizzandolo sulle singole esperienze che i referenti delle OO.SS. possono vantare in merito alle reali esigenze dei fabbisogni professionali sul territorio e nei diversi settori di riferimento, in quanto hanno supportato le imprese, che hanno richiesto l'accesso alla CIG in deroga, nella redazione della Relazione sulla situazione economica e sul piano di gestione della crisi dell'impresa. Il conduttore, se

già non è emerso spontaneamente, attraverso **domande chiave o sostanziali**, richiede esplicitamente, attraverso un giro di tavolo, di esprimere le proprie considerazioni in merito al fabbisogno professionale, sia in termini di competenze che in termini di figure professionali.

Nella fase conclusiva del *focus group*, il conduttore cerca di risolvere la discussione senza però stroncare sul nascere eventuali spunti di approfondimento, ricapitolando brevemente quanto discusso e cercando conferma esplicita da parte dei partecipanti della corretta interpretazione delle evidenze emerse. Infine, dopo un giro di ringraziamenti si informano tutti i partecipanti, che a seguito dell'analisi dei dati, saranno inviate loro le evidenze del *focus group*.

3.4 Analisi e condivisione dei risultati

A seguito della conclusione del *focus group*, il conduttore, supportato dall'osservatore, procedono alla formalizzazione e confronto delle annotazioni prese nel corso della discussione del *focus group*.

L'osservatore svolge ancora un ruolo importante in quanto, avendo partecipato al *focus group*, riesce a cogliere e riportare particolari del colloquio che probabilmente sfuggirebbero al conduttore impegnato a "governare" il gruppo e veicolare la discussione.

Seguendo un approccio di tipo induttivo, integrando e selezionando i concetti chiave emersi nella discussione si procede a creare delle categorie interpretative che li comprendono e che suggeriscono uniformità tipiche di comportamento o di contesto.

Le categorie interpretative così costruite permettono la formulazione di un'interpretazione generalizzabile a situazioni e contesti allargati.

Infine, a seguito delle categorizzazioni e successive elaborazioni, si formalizzano le evidenze mettendo, ove possibile, a fattor comune i diversi *focus group* effettuati.

Si rammenta che la formalizzazione, sotto forma di documento o presentazione di sintesi, dovrà essere inoltrata, per opportuna conoscenza, a tutti i partecipanti del *focus group*, con il duplice scopo di condividere le risultanze e consolidare una "relazione costruttiva" con i soggetti partecipanti al *focus group*, anche in vista di eventuali e successive attività di approfondimento dei temi trattati.