

Francesca Colella

Focus group

Ricerca sociale
e strategie applicative



Sociologia

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Francesca Colella

Focus group

Ricerca sociale
e strategie applicative



Sociologia

FrancoAngeli

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	7
1. Le origini del focus group e gli ambiti di applicazione	»	11
1.1. Radici storiche: Robert King Merton e Paul Felix Lazarsfeld	»	11
1.2. L'uso del focus group nel marketing, nella comunicazione e nella pubblicità	»	14
1.3. L'uso del focus group all'interno delle organizzazioni: dai processi decisionali alla valutazione e alla selezione del personale	»	18
1.4. L'uso del focus group nella politica, nella valutazione e in ambito sanitario	»	20
	»	
2. Il focus group nella ricerca sociale	»	25
2.1. Una tecnica di rilevazione qualitativa	»	25
2.2. Significati, processi e norme del gruppo: tra identità e appartenenze	»	30
2.3. Caratteristiche e peculiarità dello strumento	»	33
2.4. L'interazione nel gruppo: opinioni a confronto	»	36
3. Progettare e realizzare un focus group	»	41
3.1. Costruire la traccia: domande e stimoli	»	41
3.2. Organizzare i gruppi: dalla composizione alla durata della discussione	»	44

3.3. Facilitatore e osservatore: ruoli e funzioni che favoriscono le interazioni di gruppo	pag.	50
3.4. Il de-briefing	»	58
4. Trascrizione e analisi dei materiali empirici	»	61
4.1. Registrazione e modalità di trascrizione: dal parlato al testo scritto	»	61
4.2. Come analizzare i dati emersi: alcune tipologie di analisi	»	64
4.3. Il report della ricerca	»	74
5. Esercitazione: un esempio di focus group	»	77
5.1. Introduzione alla trascrizione	»	77
5.2. Il testo scritto	»	79
5.3. Per una esercitazione	»	128
Appendice	»	131
Riferimenti bibliografici	»	135

Introduzione

Il *focus group* può essere definito come una tecnica di rilevazione qualitativa utile alla raccolta di materiali empirici nella ricerca sociale, basata su una discussione di gruppo attorno a un *focus* tematico che il ricercatore intende indagare in profondità.

La discussione avviene tra un ristretto numero di partecipanti, in genere da 5 a 10 individui, alla presenza di uno o più *facilitatori* (o *moderatori*) e uno o più *osservatori*.

Il ricercatore che sceglie di usare la tecnica del focus group è interessato a comprendere un dato *problema* grazie alle molteplici dinamiche relazionali che si instaurano tra i membri del gruppo, facendo emergere non solamente le opinioni e le motivazioni, ma anche l'intensità dei sentimenti, i significati, i processi e le norme del *gruppo*, facilitando il confronto tra i diversi punti di vista.

Tale tecnica non viene dunque usata per raccogliere informazioni sulle singole persone, ma per far sì che quelle emergano dalle loro dinamiche relazionali, dal dialogo fra i componenti del gruppo: al centro vi è dunque l'*interazione*. Pertanto, i partecipanti non sono tanto chiamati a rispondere individualmente alle domande (o agli *input*) "lanciate" dal ricercatore, quanto invece sono invitati a discutere e a confrontarsi sul tema oggetto di indagine, con la possibilità di formarsi un'opinione anche nel corso della discussione o, di contro, di rafforzare quella esplicitata inizialmente.

Non è meno rilevante il fatto che i partecipanti possano esprimersi con libertà attraverso una forma di comunicazione a loro familiare, cioè la discussione tra pari, poiché vi è la possibilità di ricreare una situazione simile al processo ordinario di formazione delle opinioni.

A tale proposito Herbert Blumer (1900-1987), padre dell'*Interazionismo simbolico* assieme a George Herbert Mead (1863-1931) scrive:

un numero limitato di individui – purché siano nello stesso tempo ben informati e acuti osservatori – radunati assieme a discutere in gruppo è di gran lunga più utile di un campione rappresentativo. Un tale gruppo, dove ognuno discute collettivamente la sua parte di vita ed è costretto ad approfondirla nel confronto col dissenso degli altri, contribuirà a sollevare i veli che nascondono la realtà sociale più di qualsiasi altra tecnica che io conosca (Blumer, 1969, p. 41).

Come per tutte le tecniche qualitative, anche nel caso del focus group non si parla ovviamente di *rappresentatività* degli individui coinvolti, ma di *significatività*: come ricorda Corbetta, può esserci certamente sistematicità nell'individuare le persone da coinvolgere, questo però nasce più dall'esigenza di coprire la varietà delle situazioni sociali che da quella di riprodurre le caratteristiche della popolazione di riferimento (cfr. Corbetta, 2003, p. 75).

I primi scritti sul focus group risalgono agli anni Quaranta, ma non sono molte le pubblicazioni che si occupano di questa tecnica, soprattutto per quel che riguarda la sua applicazione nella ricerca sociale. In tal senso, sono molteplici gli ambiti all'interno dei quali si è soliti ricorrere al focus group per la raccolta di informazioni e per la comprensione di un dato fenomeno: dal marketing alla comunicazione, dalla pubblicità alla politica, dalla valutazione alla selezione del personale all'interno delle organizzazioni fino ad arrivare alle politiche sanitarie.

La prima applicazione del focus group, come si avrà modo di approfondire in questo testo, è riconducibile al settore delle ricerche di mercato: Paul Felix Lazarsfeld (1901-1976) ne sperimentò l'uso nel 1941, assieme a Robert King Merton (1910-2003), in una ricerca sui programmi radiofonici. Successivamente, Lazarsfeld impiegò la tecnica del focus group in numerose altre ricerche, favorendo così l'utilizzo dello strumento in questo ambito. Al tempo, si parlava di 'interviste focalizzate di gruppo' e non di focus group: infatti, tale denominazione sarebbe più recente e risalirebbe, secondo Leo Bogart (1921-2005) – esperto di media e marketing – agli anni Settanta, anni in cui il termine *focus group* venne coniato grazie a un "barbarismo" derivato dall'unione della tecnica mertoniana dell'intervista focalizzata di gruppo con un'altra tecnica sociologica basata sulla discussione di gruppo sotto la guida di un moderatore. Sembra, infatti, che l'uso delle interviste di gruppo nelle scienze sociali sia più antico: già

l'antropologo polacco Bronisław Malinowski (1884-1942) aveva adottato strategie d'indagine di questo tipo nelle sue ricerche sulle reciprocità e sugli usi e costumi delle popolazioni delle isole Trobriand in Melanesia (Malinowski, 1973).

Oggi il focus group è ampiamente utilizzato nella ricerca sociale – in ambito accademico e non – come strumento utile in fase di *ricerca di sfondo*¹, oppure finalizzato alla costruzione di strumenti maggiormente strutturati, come, ad esempio, un questionario e, infine, come tecnica di raccolta dei materiali empirici nella fase di rilevazione vera e propria, in molti casi come unica tecnica di rilevazione in uso nell'intero processo di indagine. In tal senso, molti autori sono concordi nel sostenere che il focus group abbia indubbiamente beneficiato del rinnovato interesse per i metodi qualitativi e si presume che vi si farà ricorso sempre più spesso in futuro, anche in Italia.

Con tali premesse, questo testo vuole essere un agile strumento a disposizione tanto di studenti, universitari e di corsi professionali, quanto di coloro che operano nella ricerca sociale e che si trovano, per vari motivi, a realizzare dei focus group; uno strumento utile a orientarsi nell'universo applicativo e non solo che contraddistingue tale strategia di ricerca.

Nel corso del tempo questa tecnica ha infatti subito numerose trasformazioni, non solamente terminologiche, a seconda dei diversi settori e alla finalità della ricerca in cui è stata impiegata. Il risultato di questo processo è che, ad oggi, esistono molteplici tipologie di focus group, alcune delle quali saranno approfondite nel corso del testo, mentre altre verranno solamente accennate, operando alcune distinzioni necessarie a chiarire i termini del discorso.

Come accade per altre tecniche qualitative, realizzare un buon focus group richiede senza dubbio pratica ed esperienza, ma è anche vero che il facilitatore è chiamato a ricoprire un ruolo delicato e, in considerazione di ciò, una limitata conoscenza dello strumento può originare facilmente diversi errori. Inoltre, può accadere che il ricercatore stesso non si renda conto delle potenzialità di questa tecnica

¹ Per *ricerca di sfondo* si intende quella fase del *disegno dell'indagine* in cui il ricercatore effettua una prima ricognizione del tema indagato con la finalità di ricostruire il contesto in cui si colloca il problema scientifico in oggetto. Per un approfondimento si rimanda al testo Gianturco G. (2005), *L'intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto*, Guerini, Milano.

rispetto alla propria indagine e ne sottovaluti l'impiego in casi in cui invece tale strumento potrebbe risultare estremamente utile. È bene dunque avere un'approfondita consapevolezza di quali siano i passi da compiere «per ottenere un prodotto (documenti o materiali empirici) utile per una conoscenza non impressionistica e approfondita dell'oggetto di ricerca» (Gianturco, 2005, p. 11).

Si cercherà perciò di fornire alcune linee guida su come procedere nell'impiego del focus group, avendo cura di ripercorrere storicamente le tappe che hanno caratterizzato le sue origini anche attraverso una, seppur sintetica, riflessione epistemologica.

Un'attenta e ampia descrizione delle caratteristiche generali dello strumento sarà utile per inquadrarlo a seconda dei diversi ambiti di applicazione. Si tratteggeranno, quindi, caratteristiche e peculiarità del focus group nella ricerca sociale – accademica e non –, con particolare riferimento a quei tratti salienti da tenere in considerazione per un corretto uso dello strumento, evidenziandone potenzialità e criticità.

Infine, una parte del testo verrà dedicata alle molteplici tecniche di analisi dei materiali empirici frutto di un focus group: dall'analisi tematica a quella del contenuto, dall'induzione analitica all'analisi relazionale, etc.

Ringrazio la mia famiglia e Luca che sono stati un sostegno meraviglioso e amorevole, come sempre. La mia riconoscenza va inoltre a Renato Fontana per il premuroso incoraggiamento e per i numerosi consigli che ha voluto darmi in questi mesi di lavoro. Voglio esprimere, infine, la mia gratitudine a Giovanna Gianturco che ha pazientemente letto (e riletto) ogni stesura del manoscritto e che ha compreso e sostenuto ogni mio ostinato rifiuto di realizzare, in questo lavoro, una semplice analisi descrittiva dello strumento del focus group, nonostante tutto. Qualsiasi rifiuto è, chiaramente, imputabile esclusivamente all'autrice del testo.

Francesca Colella
Roma, luglio 2011

1. Le origini del focus group e gli ambiti di applicazione

1.1. Radici storiche: Robert King Merton e Paul Felix Lazarsfeld

L'ideazione della tecnica di rilevazione conosciuta come *focus group* viene notoriamente attribuita al sociologo americano Robert King Merton, uno dei padri fondatori della corrente sociologica funzionalista. Nel 1941 egli venne invitato dal sociologo americano, di origini austriache, Paul Felix Lazarsfeld per assistere ad una sessione del suo lavoro sulle reazioni del pubblico rispetto a diversi programmi radiofonici. Si trattava di uno studio commissionato dall'agenzia governativa *Office of Facts and Figures* (diventata nel 1942 *Office of War Information, OWI*). La sessione di lavoro consisteva nel sottoporre la registrazione di un programma radiofonico a un gruppo di persone¹ che, durante l'ascolto, aveva il compito di premere un bottone sulla base della propria reazione: rosso ove questa fosse negativa, ad esempio di irritazione, noia o fastidio, verde nel caso in cui invece la reazione fosse positiva. Si trattava, dunque, di uno *stimolo* al quale il gruppo veniva sottoposto e, una volta terminato il programma e registrate le reazioni, veniva chiesto ai partecipanti di chiarire le motivazioni delle loro scelte. Al termine di questa prima sessione di lavoro Merton fece alcune osservazioni critiche sull'operato di uno degli assistenti di Lazarsfeld: in particolare, secondo Merton, egli non concentrava a sufficienza l'attenzione sulle specifiche indi-

¹ Merton dichiara di non ricordare il numero esatto di persone che parteciparono: probabilmente il numero era compreso tra le 12 e le 20 persone (cfr. Merton, 1987, p. 552).

cazioni di reazione dei partecipanti, ma, ancor peggio, *orientava*² le loro risposte, non riuscendo a fare emergere opinioni spontanee riguardo alle reazioni registrate durante l'esperienza. Seguirono altre sessioni di lavoro, condotte questa volta da Merton. Questa non fu la sola esperienza di ricerca in cui si prevedeva l'uso della nuova tecnica di rilevazione. Infatti, qualche tempo dopo, nel corso della Seconda Guerra Mondiale, egli mise a punto una serie di procedure³ – successivamente conosciute come *interviste focalizzate di gruppo* – per studiare le reazioni a film di addestramento e a cosiddetti film “moralisti” da parte di numerosi soldati americani. La tecnica qualitativa dell'intervista focalizzata veniva usata assieme a strumenti quantitativi, anche se attraverso questi ultimi potevano essere raccolte informazioni sugli effetti finali dei film, ma non potevano essere individuati i contenuti che provocavano le varie reazioni e soprattutto le ragioni delle reazioni stesse. Le interviste in questione vennero chiamate “focalizzate” in quanto vi era un focus tematico sul quale indagare in profondità.

In generale, si può dire che l'interesse di Merton e del suo gruppo di collaboratori riguardava sia le interviste focalizzate individuali che di gruppo. In tal senso, egli ravvisava però alcuni sostanziali differenze che ne caratterizzavano aspetti positivi e negativi. Nelle interviste focalizzate di gruppo l'interazione tra i partecipanti era indubbiamente utile a sollecitare l'elaborazione di risposte e la nascita di opinioni, anche se le risposte individuali potevano essere “contaminate” dalla tendenza a una convergenza tra le opinioni. Di contro, le interviste focalizzate individuali permettevano un più ampio approfondimento del proprio punto di vista da parte di ogni intervistato, ma, ovviamente, privavano della possibilità di interagire con altre persone (cfr. Merton, 1987, p. 555).

Dunque, nonostante le evidenti similitudini tra i focus group e le

² Si ritiene opportuno chiarire che, in linea generale, le tecniche qualitative di rilevazione, sulla base della letteratura scientifica nazionale e internazionale, si caratterizzano per un basso grado di direttività: gli stimoli che il ricercatore usa per sollecitare l'intervistato o gli intervistati non debbono, appunto, *orientare* le sue risposte/repliche. Al contrario, esse debbono permettere agli intervistati di esprimere liberamente il *loro punto di vista*.

³ Tali procedure non vennero esplicitate nei volumi *The American Soldier*, pubblicati a cura del direttore della ricerca Samuel A. Stouffer, bensì nel saggio *The Focused Interview* scritto con Patricia Kendall ed edito nel 1946 sulla prestigiosa rivista «American Journal of Sociology».

interviste focalizzate di gruppo, nel corso di un incontro dell'Associazione Americana per la Ricerca sull'Opinione Pubblica tenutosi nel giugno del 1986, Merton prese le distanze dal focus group, rivendicando invece l'ideazione delle *interviste focalizzate di gruppo*. Secondo l'autore, tra le due tecniche vi era indubbiamente una continuità intellettuale, ma non una continuità storica (cfr. *ivi*, pp. 556-558); in tal senso, egli ricordava che fu proprio Lazarsfeld, assieme a Frank Stanton, a combinare la tecnica dell'intervista focalizzata di gruppo con una tradizionale tecnica sociologica che consisteva in un colloquio con alcune persone che, di fatto, venivano stimolate a parlare grazie all'interazione tra di loro, sotto la guida di un intervistatore.

Con tali premesse, è possibile sostenere che Merton ha sempre respinto con forza la paternità del *focus group* per via dell'uso che ne è stato fatto nel corso degli anni, con particolare riferimento all'ambito delle ricerche di mercato. In questo senso, egli sosteneva che numerosi ricercatori fossero interessati unicamente a ottenere risultati di ricerca in tempi brevi e a basso costo, non curandosi della necessità di sostenere i dati raccolti attraverso questa tecnica con dati derivanti dall'uso di altre tecniche più strutturate e, soprattutto, relativi a un campione più ampio e rappresentativo (cfr. *ivi*, p. 557). Infatti, per Merton le interviste di gruppo focalizzate rappresentavano una rilevante fonte di nuove idee e di nuove ipotesi che andavano però sempre sottoposte a controllo. Il focus group ha visto comunque nel tempo un largo utilizzo in diversi ambiti di applicazione, a iniziare dal marketing, come si avrà modo di approfondire più avanti, grazie soprattutto a Lazarsfeld. Egli, infatti, adottava questa tecnica sia nella ricerca di mercato che in quella scientifico-sociale accademica, anche se in questo ultimo ambito il focus group è stato di fatto accantonato per decenni, sino alla sua riscoperta avvenuta nel corso degli anni Ottanta⁴. Sono numerose le trasformazioni che hanno riguardato la tecnica del focus group, sia per quanto riguarda le procedure che gli obiettivi: secondo Merton, tali cambiamenti hanno trasformato la tecnica da lui ideata, spingendolo in seguito a prendere le distanze dai differenti tipi di focus group oggi in uso.

⁴ Si vedano al riguardo: Morgan, 1988; Krueger, 1994.

1.2. L'uso del focus group nel marketing, nella comunicazione e nella pubblicità

Come anticipato, fu lo stesso Lazarsfeld a fare grande uso del focus group nel campo del marketing tanto che per molti decenni le pubblicazioni su questo strumento hanno riguardato principalmente tale settore, assieme a quello del *business* e dell'*advertising*. In relazione a ciò, in una nota di Merton del 1987, viene confermato che Lazarsfeld combinò per primo la tecnica mertoniana dell'intervista focalizzata di gruppo alla tradizionale tecnica sociologica di discussione di gruppo, impiegando diffusamente questa tecnica sia nelle indagini di mercato sui programmi radiofonici sia in ricerche accademiche.

Secondo David L. Morgan il grande utilizzo del focus group in questo ambito specifico, ma anche in quello della ricerca pubblicitaria e degli studi sugli effetti dei mass media – grazie all'uso costante di filmati come elemento caratterizzante –, ha causato un totale disinteresse da parte degli scienziati sociali riguardo a tale strumento. Inoltre, il fatto che molti operatori del settore marketing enfatizzassero i grandi vantaggi dell'uso di questa tecnica – tra cui: intervistare più persone contemporaneamente e acquisire una grande quantità di informazioni con un notevole risparmio di tempo e denaro rispetto alle classiche interviste individuali – ha, di fatto, allontanato i ricercatori sociali dal focus group, in quanto mossi da altre motivazioni nella scelta delle tecniche di rilevazione da usare nelle ricerche empiriche⁵ (cfr. Morgan, 1988, pp. 11-13).

Un'altra ragione che ha scoraggiato, nel tempo, l'uso del focus group in campo sociologico è la caratterizzazione di tale tecnica nella ricerca di mercato: in questo ambito il moderatore ha, infatti, spesso una formazione più vicina alla psicologia clinica che alla metodologia o alla sociologia, poiché uno degli obiettivi che deve raggiungere è quello di far emergere motivazioni preconsce e inconsce del comportamento dei consumatori (cfr. *ivi*, p. 13). Utilizzato in questo ambito, il focus group può essere conseguentemente definito come un momento di incontro con un ristretto numero di clienti di una azienda

⁵ Per un approfondimento sull'argomento si rimanda al capitolo secondo di questo testo.

– di prodotti e/o servizi –, alla presenza di un moderatore, durante il quale è possibile acquisire diretta indicazione circa eventuali motivi di soddisfazione o di insoddisfazione nei confronti del prodotto e/o del servizio offerto. Il focus group viene spesso adottato nella ricerca pubblicitaria, nel marketing e nella comunicazione come strumento in grado di fare emergere, ad esempio, nuove idee relative a campagne pubblicitarie, oppure quale utile strategia per ottenere *feedback* riguardo a nuovi prodotti – prima che essi vengano immessi sul mercato – o ancora per individuare, invece, criticità legate a un dato prodotto già sul mercato. Esso costituisce dunque un ottimo strumento di analisi della *Customer Satisfaction*, poiché permette di conoscere la soddisfazione dei clienti e le reali possibilità di “fidelizzarli”. Lo scopo è quello di capitalizzare le esperienze dei clienti e di creare con essi quello che solitamente viene denominato un *legame attivo*, individuando quegli elementi che rendano possibile la formulazione di un piano di miglioramento del prodotto.

Imprese e agenzie discutono, osservano ed esaminano, grazie all’uso del focus group, il target di un programma televisivo, di un prodotto filmico, come pure di un programma radiofonico. Il recupero di questa tecnica nella *communication research* si deve a David Morley, all’approccio dei *Cultural Studies* e allo studio dei mass media. In tale ambito, il focus group è stato spesso utilizzato per esaminare la costruzione delle interpretazioni collettive attraverso l’interazione sociale e le modalità attraverso le quali le persone attribuiscono giornalmente significati a testi mediologici⁶.

Lo strumento applicato a tali ambiti ha delle peculiarità funzionali agli obiettivi delle ricerche di mercato, della pubblicità e della comunicazione in generale. La *sessione* – così viene solitamente chiamato l’incontro – prevede, ovviamente, la precisa definizione dell’obiettivo principale della riunione, la preparazione delle domande/input da sottoporre ai partecipanti e l’individuazione dei partecipanti, ai quali viene inviato il *follow-up*, cioè un invito che chiarisca: ordine del giorno proposto, luogo e durata della sessione (solitamente non più di un’ora e mezza) ed elenco delle domande (al massimo cinque o sei). Il gruppo discuterà alla luce delle domande ricevute e, una volta terminata la sessione, otterrà una copia della relazione frutto del focus

⁶ Per un approfondimento si consigliano i testi: Morley, 1980 e 1981.

group realizzato. Solitamente, per questa tipologia di focus group si presta particolare attenzione ad alcuni elementi che forse potrebbero essere definiti secondari in altri ambiti, tra cui: la *location* nella quale tenere la sessione – ad esempio, una sala conferenze che garantisca un’adeguata areazione e illuminazione –, il facile raggiungimento logistico del luogo, una posizione comoda delle sedie che permetta ai membri di guardarsi – considerando eventualmente l’utilizzo di un tavolo attorno al quale sedersi –, ma soprattutto, l’offerta di rinfreschi o pranzi, soprattutto se la sessione si svolge durante l’ora di pranzo.

Le regole base, ricordate dal moderatore ai partecipanti all’inizio di una sessione sono: a) rimanere *concentrati*, b) mantenere alta la *tensione*⁷ della conversazione e c) raggiungere sempre le *conclusioni* di un dato argomento. Oltre a ciò, il moderatore ha il compito di illustrare brevemente gli obiettivi della ricerca, di presentare se stesso, il proprio ruolo e, ove sia previsto, esplicitare quello dell’osservatore; egli deve spiegare le modalità di registrazione – audio e/o video, non sempre presente – e ricordare, nel caso in cui fosse necessario, la presenza di *specchi a una via*⁸.

Come accennato, esistono varie modalità di lavorare sui materiali informativi derivanti da focus group, sostanzialmente legate al tipo di registrazione che il ricercatore decide di usare. Da semplici descrizioni narrative, basate solamente sugli appunti degli osservatori e sulle interpretazioni del moderatore fino ad arrivare a più complesse analisi legate alla trascrizione integrale del parlato. Come si avrà modo di approfondire più avanti, la scelta di usare una o l’altra tecnica di analisi dipende sostanzialmente dagli obiettivi cognitivi della ricerca, ma anche dalle risorse a disposizione. Spesso nelle ricerche di mercato viene adottata una tecnica di analisi *soft* e questa scelta è riconducibile sostanzialmente a un minor tempo impiegato per ottenere comunque dei risultati socializzabili.

⁷ Si sottolinea come, generalmente, l’uso di strategie qualitative di rilevazione sottolinei sempre la necessità di mantenere su standard elevati il *flusso comunicativo o informativo* (cfr. Gorden, 1975, p. 86).

⁸ Sono quei vetri che da un lato si presentano, appunto, come specchi, mentre dall’altro permettono di vedere ciò che accade al di là di essi; molto usati nelle ricerche di mercato in quanto il management dell’azienda committente può, in questo modo, conoscere direttamente cosa pensa il consumatore di un dato prodotto, come ne parla e come lo usa.

Esistono diverse varianti di focus group in uso nelle ricerche di mercato: dal focus group *tradizionale* a quello a *due vie* (in cui un gruppo osserva un altro focus group discutendo, a sua volta, sulle interazioni che ne sono emerse e elaborando delle osservazioni conclusive), dal focus group in *teleconferenza* a quello *al telefono*, fino ad arrivare a tipologie forse un poco eccentriche come, ad esempio, il focus group con *moderatori* (che assolvono a compiti differenti: uno cura le interazioni mentre l'altro garantisce che tutti gli argomenti vengano discussi) o con *moderatore partecipante* (caso in cui un membro assolverà contemporaneamente anche al ruolo di moderatore).

Il valore aggiunto del focus group rispetto all'intervista individuale o alla somministrazione di un questionario strutturato è, dunque, la sua *dimensione sociale*, che consente una partecipazione dialettica dei membri del gruppo, i quali, non di rado, mostrano di apprezzare notevolmente la possibilità di vedere ascoltata in viva voce la propria opinione. Il focus group, così come descritto in queste pagine riguardo agli ambiti del marketing, della pubblicità e della comunicazione, è probabilmente la *tecnica motivazionale* più usata; esso, infatti, costituisce da oltre cinquant'anni – con le varianti cui si è fatto cenno – il sistema più veloce ed economico per avere risposte concrete da un determinato *target* circa prodotti, servizi, persone, società, marchi ecc. È considerato uno strumento estremamente affidabile per delineare anche l'immagine e il posizionamento di un dato prodotto, poiché consente di registrare reazioni a innovazioni che si vogliono introdurre legate al prezzo, al *packaging*, alla pubblicità, al gusto, e – secondo molti esperti – in quanto contribuisce a dare spessore qualitativo a percentuali e trend. È molto usato anche per generare nuove idee e per valutare bozzetti e slogan pubblicitari nella progettazione delle campagne pubblicitarie.

In questi ambiti i costi di un focus group variano soprattutto a seconda del *target*: ad esempio, un target poco differenziato, come “adulti”, oppure “giovani” ha un costo relativamente basso rispetto a target maggiormente selezionati, come “lavoratori intellettuali”, “possessori di auto x” o “donne incinte all'ottavo mese di gravidanza”.

1.3. L'uso del focus group all'interno delle organizzazioni: dai processi decisionali alla valutazione e alla selezione del personale

I processi sociali contemporanei svolgono una considerevole influenza sull'adozione di nuove pratiche di ricerca. Secondo Alberto Melucci (1943-2001) questo avviene essenzialmente poiché i recenti processi di differenziazione – che rilevano diversità culturali, territoriali, identitarie, ecc. – raramente possono essere colti e descritti attraverso l'uso di tecniche standard come, ad esempio, un questionario strutturato (cfr. Melucci, 1998, pp. 15-31).

In considerazione di ciò, molti committenti di ricerca che appartengono al mondo del lavoro e delle organizzazioni, sia private che pubbliche, auspicano l'impiego di tecniche più flessibili e in grado di esplorare, o addirittura di spiegare, le trasformazioni strutturali e organizzative che hanno interessato le aziende negli ultimi decenni.

Infatti, all'interno del dibattito tra gli studiosi, la crisi del sistema produttivo standardizzato e il processo di flessibilizzazione che ha interessato il mercato del lavoro costituiscono un notevole punto di interesse che orienta le riflessioni nelle organizzazioni.

In considerazione di ciò, il focus group viene utilizzato da molti anni anche in tali contesti soprattutto a scopo *descrittivo*, *valutativo* o *esplicativo*. Come accennato, tra i casi in cui le aziende scelgono di usare questa tecnica rientrano i cambiamenti organizzativi, sia per quanto riguarda il monitoraggio che l'attivazione del cambiamento, i processi di *decision making* e di *sensemaking*⁹, le attività di formazione. Riguardo a questo ultimo punto, si fa notare come le imprese siano spesso interessate a capire cosa pensano i dipendenti riguardo alle proprie conoscenze e/o possibili lacune. In questo caso il focus group precede un corso di formazione volto ad accrescere o a modificare le competenze del lavoratore. Al contrario, il focus group può essere utilmente condotto successivamente a un corso di formazione al fine di valutarne la validità e l'efficacia e per progettare nuovi interventi formativi. È possibile effettuare il focus group anche durante la realizzazione di un corso, soprattutto se si intende monitorarne l'andamento e il metodo.

Un altro esempio utile per chiarire il modo in cui il focus group è

⁹ Si vedano in merito, tra gli altri: Bonazzi 1999, Weick 1995, Schein 2000.

impiegato nelle organizzazioni riguarda la valutazione e la selezione del personale. In particolare, relativamente al primo obiettivo, il focus group può essere organizzato per studiare le capacità e le competenze del personale interno all'organizzazione in relazione al ruolo ricoperto e alla mansione svolta. Come anticipato, le aziende si avvalgono del focus group anche come secondo *step* del processo di selezione del personale in entrata: infatti, a seguito di un primo colloquio individuale, il candidato può essere invitato a prendere parte a un focus group con lo scopo di valutare le capacità interpersonali legate alle dinamiche di gruppo, con particolare riferimento a capacità di leadership e di coordinamento. Inoltre, numerose ricerche sono state effettuate in questo ambito, ma in funzione del processo di selezione, cioè per definire profili professionali, per la definizione delle competenze e per l'individuazione degli strumenti di valutazione.

All'interno delle organizzazioni questo strumento può essere usato anche per capire i rapporti tra individui nel contesto lavorativo o tra individui e organizzazione, come pure per rilevare la soddisfazione e la percezione del rischio nei luoghi di lavoro.

Tra le tecniche assimilate spesso al focus group è possibile ricordare quella del *brainstorming*. Si tratta di una tecnica usata con l'obiettivo di facilitare la creatività e la nascita di nuove idee, soprattutto in ambito aziendale. La versione tradizionale del *brainstorming* – quella ideata da Alex Faickney Osborn (1888-1966) negli anni Quaranta – prevede il coinvolgimento di un gruppo di persone, alla presenza o meno di un facilitatore/coordinatore, invitato a produrre nuove idee riguardo a una data questione, senza preoccuparsi del loro valore¹⁰.

Questa tecnica si basa, infatti, sul principio secondo cui maggiore è il numero di idee prodotte tanto più sarà probabile che una di queste sia effettivamente una “buona idea”. In considerazione di ciò, i membri del gruppo sono invitati a esprimere i loro pensieri in modo libero, avendo però cura di non offrire giudizi critici od osservazioni negative sulle idee proposte dai colleghi. È scoraggiata, dunque, la discussione di gruppo, mentre viene valorizzato un confronto interpersonale sostenuto esclusivamente da motivazioni individuali. Appare così evidente come, nonostante il fatto che il *brainstorming*

¹⁰ Al riguardo si veda: Osborn, 1942.