

# **Documento per l'organizzazione dei focus group**

**Nicolò Costa,  
Sociologo del turismo e  
dello sviluppo locale**

**Parere di expertise n. 2**

**Ottobre 2010**

## ***Premessa***

L'incarico, sottoscritto dallo scrivente come 'facilitatore', serve ad organizzare le procedure, a cominciare dal coinvolgimento dei locali tramite i focus group per gestire al meglio le loro competenze e conoscenze acquisite con l'esperienza. Allo scopo di poter aver un quadro conoscitivo sulla 'città ospitale' si chiede cortesemente di poter visionare i risultati del sondaggio di opinione sulla 'città ospitale' (in collaborazione con l'ing. Cangelosi, ho fatto inserire a suo tempo alcuni item), per poter svolgere al meglio il ruolo di facilitatore-moderatore (insieme ai tecnici del PSC) dei focus group

Qui di seguito vengono fornite le indicazioni procedurali per avviare e gestire con successo uno o più focus group e 'mettere a lavorare' gli attori locali nell'attuare dal basso i progetti che danno 'sostanza' al PSC

## Indicazioni per i focus group

Indice:

- 1 - Che cos'è un focus group?**
- 2 - Perché è un metodo adatto a facilitare il consenso PSC**
- 3 - I vantaggi del focus group per il PSC**
- 4- Organizzazione dei focus group: selezione, reclutamento e gestione dei partecipanti**
- 5- Il ruolo del moderatore-facilitatore**
- 6 - Problemi da affrontare**
- 7 - Come misurare il successo dei focus group?**

### **1 - Che cos'è un focus group?**

E' una tecnica qualitativa di *rilevazione dati e di selezione di nuove idee* basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone (massimo 13-14, ideale 7-9), alla presenza di uno o più moderatori, focalizzato su un argomento o un progetto, nel caso di del Piano Strutturale di Cetraro (PSC), che si vuol indagare in profondità

E' stata ed è una tecnica molto utilizzata nelle ricerche di mercato per capire le opinioni della popolazione su un prodotto o per lanciare un *nuovo prodotto*. Serve a raccogliere informazioni – valutazioni, giudizi, punti di vista ed opinioni – in modo approfondito e dinamico da parte di un gruppo che, interagendo, genera dati rilevanti per l'oggetto di ricerca.

Successivamente, l'impiego si è diffuso anche ai *servizi alle persone*, ad esempio a quelli sanitari, e poi all'*urbanistica* per la valutazione da parte delle popolazioni locali di programmi integrati e di localizzazioni estese proposte dai *big player* come le *real estate* o per la valutazione delle misure da adottare per migliorare la sicurezza in città, scegliendo, ad esempio, tra l'illuminazione pubblica e l'incremento del numero di agenti di polizia municipale e, più recentemente, per i Piani strategici. Pertanto, non serve per promuovere la partecipazione democratica dal basso ma per valutare uno o più progetti che caratterizzano praticamente il PSC di Cetraro.

Sono molto simili ai forum di ascolto, ma, oltre a raccogliere le opinioni hanno il vantaggio di 'mettere a lavorare' gli opinion leader, i portatori di interessi e perfino i fornitori di beni e servizi indispensabili per attuare la vision e uno o più progetti del PSC di cetraro.

Infatti, a livello di marketing, i partecipati si focalizzano su un *prodotto*, a livello di comunità locale su un *progetto* puntuale o di area vasta.

Vi è sempre qualcosa di materiale o di immateriale, ben definito nelle sue caratteristiche seppur non definitivo, su cui focalizzare la riflessione neo-comunitaria attraverso il focus group.

La discussione è attentamente pianificata e finalizzata a sviluppare idee e proposte in un ambiente amichevole (e non minaccioso), che incoraggia i singoli individui ad esprimere con sincerità quel che pensano di una tematica in base alla loro esperienza e non per il ruolo ricoperto nella società.

Un intervistatore, chiamato *moderatore* indirizza e guida la discussione tra i partecipanti, facilitando l'interazione in modo tale che la comunicazione nel gruppo sia piacevole e coinvolgente, senza far *dominare* nessuno sugli altri. Egli fa emergere i vari punti di vista sul 'prodotto' o sul 'progetto' di comunità sottoposto ad un gruppo rappresentativo di un particolare tipo di popolazione.

Il rilievo dato all'*esperienza* delle persone viene enfatizzato perché le teorie e le idee astratte e generali non sono considerate rilevanti. Il contraddittorio positivo consente di far emergere le diverse componenti delle valutazioni, tutte lecite e legittime in via di principio. Tuttavia, non è un brainstorming, in cui si parla liberamente anche con l'associazione di idee, ma un luogo di relazioni strutturate in cui vi sono – anche se in modo lasco – *indicazioni procedurali da seguire e prodotti/progetti pre-definiti da valutare*. Pertanto, il moderatore pone poche domande aperte di carattere vario, generale; può farlo agli inizi, giusto per avviare la discussione contestualizzandola brevemente in un quadro generale. Poi, scende nello specifico, utilizzando una scaletta del percorso da seguire, definita *griglia di discussione*, composta da temi e da domande da porre ai partecipanti nel corso dell'incontro che non dura più di 2 ore e mezza.

Gli interventi durano un predefinito periodo (5 minuti, ad esempio) e si caratterizzano per l'interattività.

Alla fine, si scrive un *rapporto di ricerca* o resoconto per rispondere ai quesiti e formalizzare le indicazioni, analizzando il contenuto degli interventi. Il metodo *dell'analisi di contenuto* riduce la grande varietà di informazioni di natura non quantitativa presenti nella trascrizione della registrazione della discussione di gruppo. I risultati ottenuti possono essere presentati con tabelle che contengono dati espressi come frequenze grezze o percentuali, similmente al modo in cui avviene con le inchieste campionarie. Le idee e le indicazioni prevalenti potranno aiutare l'ente locale a prendere motivate decisioni. Comunque, il rapporto di ricerca non si traduce in un indice sintetico, pur avvalendosi di modelli statistici, ma in un *giudizio articolato* che permette a chi deve prendere le decisioni di capire meglio le esigenze delle persone e quindi di modificare il progetto urbano sottoposto a valutazione.

## **2 - Perché è un metodo adatto a facilitare il consenso al PSC**

### **2.1. Il PSC 'legittimo'**

Il focus group è adatto se gli invitati *sanno già* che il PSC è regolato da una legge e, quindi, le perplessità politiche sulla sua legittimità restano fuori dall'incontro.

E' un presupposto il fatto che il Piano strategico si basa sull'idea che la valutazione ex ante debba svolgere un ruolo determinante nelle decisioni di spesa pubblica e che lo debba svolgere fin dai primissimi step del cosiddetto ciclo del progetto, ovvero in fase assolutamente iniziale.

Non si può mettere in dubbio il fatto che non sia opportuno non attuare il PSC perché c'è 'ben altro' da fare. Se prevale il 'benaltrismo' che fa leva sul rinvio e non sull'etica della responsabilità individuale e della proposta, non è il caso di fare focus group per testare la vision, ovvero il riposizionamento competitivo del sistema economico-territoriale di Cetraro e l'agenda degli interventi prioritari come attuazione delle partnership collaborative tra pubblico e privato e dei relativi accordi programmatici nell'area di Cetraro.

## 2.2 *Lavorare in gruppo*

Il Comitato tecnico-politico del PSC ha necessità di 'mettere a lavorare' gli attori locali dell'incoming perché deve acquisire il loro attivo consenso sul 'progetto' di operoso riposizionamento inter-organizzativo che coinvolge più imprese concorrenziali e non concorrenziali tra loro.

Acquisire idee e proposte è un indispensabile input per rendere 'vitale' le proposte che stanno per nascere, facendole evolvere attraverso il loro progressivo radicamento nel territorio.

Pertanto, il Comitato tecnico-politico si deve riunire in modo formale per definire uno schema concettuale affinché i focus group abbiano *qualcosa di preciso* su cui far parlare le persone, soprattutto i portatori di interesse..

Ogni focus group nasce da un clima amichevole e serve a 'produrre' idee che poi verranno 'utili' per assumere impegni specifici dei partecipanti nel gestire o supportare la programmazione attuativa.

A tal fine, l'Ufficio del PSC ha il compito di svolgere il ruolo di segreteria organizzativa definendo alcuni accordi generali con il facilitatore-sociologo

## 3 - *I vantaggi del focus group per il Piano Strutturale Comunale*

- Organizza la partecipazione attiva degli opinion leader locali come *attori collaborativi*.

Le riflessioni generali e il sostegno ad un 'progetto' sono esplicitamente connesse alla realizzazione di iniziative di sviluppo neo-comunitario con l'attivazione di processi partecipativi all'interno di definiti confini territoriali. Rientra tra le ricerche di comunità, che hanno stretti contatti con l'urbanistica consensuale e con l'economia solidale basata su patti territoriali, per il quali il focus group è uno strumento adatto di diagnosi socio-territoriale.

Le potenziali obiezioni si svolgono all'interno di una proposta già definita nelle linee generali, già elaborata in modo lasco dal Comitato tecnico-politico, per cui non si valuta un 'prodotto' industriale, il cui prototipo può essere mostrato e toccato con mano ai

partecipanti, ma un modello inter-organizzativo che i partecipanti sono chiamati a co-produrre ragionando su uno schema pre-definito.

Le persone sanno che le loro proposte correttive o integrative o alternative non sono finalizzate a 'persuadere' gli altri ma a risolvere 'problemi' e cogliere 'opportunità'. Chi partecipa ha le risorse di vario tipo per realizzare le idee ed è interessato a procedere nei tempi brevi per massimizzare i vantaggi collettivi e aziendali: 'verità' (di lunga durata) e 'utilità' (di breve durata) sono sincronizzati sin dall'avvio degli inviti ai partecipanti.

Le variabili, qualitative e quantitative, che vengono trattate durante la discussione sono territoriali, economiche, gestionali e relazionali e ognuno può svelare le 'tacite conoscenze' della sua organizzazione. Partecipa perché ha fiducia che anche gli altri scambiano informazioni riservate, focalizzate sull'argomento sotto forma di risposte alle domande poste dal moderatore.

Il 'nuovo' metodo è la conseguenza, esplicitamente indicata nella lettera di invito e nei dialoghi informali pre-focus group, di una 'nuova' opportunità per affrontare con ottimismo la risoluzione di alcuni problemi superando i 'limiti' alla partecipazione e i ritardi che si sono accumulati a causa degli errori fatti. Le esperienze negative pregresse vanno tenute presenti perché si sa benissimo che esse vincolano il gruppo e lo trattengono dall'innovazione, costituiscono anch'esse un 'apprendimento' di cui si terrà conto per migliorarsi senza ripeterle perché è importante creare un clima favorevole: 'questa volta' può essere la volta buona ma senza recriminazioni per le occasioni perdute. Le osservazioni e gli interessi di ogni attore possono migliorare la proposta, ci si riunisce per tenere presente i fallimenti, da cui apprendere, ma anche per dimenticarli per ri-tentare la collaborazione con tecniche relazionali 'nuove' in attuazione di favorevoli indicazioni giuridiche.

I focus group sul 'progetto' sono uno strumento per sviluppare successivamente all'incontro stesso alcune partnership collaborative di vario tipo, affidate ai legami laschi che vengono tessuti tra attori che già si conoscono e rinnovano il rapporto, magari allentatosi nel tempo, proprio durante il focus group; oppure non si conoscono e partono dai focus group per avviare una nuova relazione creativa volta all'innovazione di prodotto per qualificare la 'città ospitale'.

- Sviluppa l'apprendimento dei progetti prioritari all'interno di *rapporti tra pari*.

Le discussioni sono molto informali e ognuno interviene per quello che ha da dire e non per il ruolo ricoperto nell'organizzazione a cui appartiene.

Il focus group fa sentire i partecipanti co-protagonisti di un processo programmatico già in essere, per cui le idee possono essere accettate a prescindere dalle persone che le hanno formulate. E' una comunità di apprendimento volta a selezionare nuove idee che possono venire da chiunque, prescindendo dalle gerarchie.

- Fa emergere valutazioni all'interno di uno *schema pre-definito di procedure*, incanalando la dinamicità relazionale del gruppo verso obiettivi e traguardi raggiungibili da tutti i partecipanti.

La rappresentazione dei bisogni si inserisce all'interno di un 'sistema' che le evidenzia e le razionalizza all'interno di regole pre-definite: anche le critiche sono 'utili' purché ben motivate, cioè inserite in un approccio scientifico in cui si tende a fornire 'verità' da cui partire per attuare, in futuro, linee d'azione. Se non si riconosce come vero un determinato problema – ad esempio, la centralità dello sviluppo sostenibile come tema trasversale – è arduo inquadrare il motivo dell'incontro e le possibili soluzioni di 'sistema' che affrontano e risolvono i vari problemi all'interno di una nuova prospettiva strategica.

Sin dall'inizio, i partecipanti condividono un set, lasco, di procedure pre-definite, tra cui, ad esempio, il problema da affrontare e i facilitatori/moderatori già sanno quali sono alcune possibili soluzioni. Un problema ben impostato è metà risolto.

I focus group sono allora un luogo di ascolto dei 'contributi' che possono far realizzare scelte pre-definite top down in modo lasco e amichevole. Non si prendono decisioni né si cerca il consenso politico. Si facilitano gli scambi e le libere iniziative che hanno il vantaggio di essere contestualizzate all'interno di idee-guida. E che non si tratti di un'arena politico-sindacale ma di un gruppo di lavoro, deve essere chiaro sin dall'inizio. I focus group mettono a lavorare gli attori locali affinché – ascoltando le reciproche proposte- si creino le condizioni favorevoli per un negoziato e poi per la co-produzione di innovazioni che rilancino l'area di destinazione come magnete per gli investimenti endogeni ed esogeni, meritando, ad esempio, il riconoscimento regionale e i relativi finanziamenti. Il focus group è un allenamento tra pari, non una gara.

- *Accelera i tempi di diffusione del progetto sul territorio.*

Alla fine della discussione, non soltanto i pianificatori ma anche gli stessi opinion leader diventano più competenti e quindi più precisi e motivati nel comunicare, successivamente, alle organizzazioni in cui operano le caratteristiche della vision e dei progetti strategici (dinamica del passaparola spontanea).

La potenziale implementazione comincia con la diffusione sul territorio dell'idea che può contribuire a risolvere i problemi e offrire opportunità a molteplici soggetti in funzione delle loro capacità di saperle cogliere.

Molti piani di sviluppo scritti a tavolino restano inutilizzati o completamente stravolti in fase attuativa perché, a differenza del Piano strategico di San Salvo-Vasto, sono scritti a tavolino. Mancano i focus group che allenano a definire le regole co-prodotte dalle stesse persone che poi cominceranno a gareggiare per ottenere risultati.

- *Accelera i processi decisionali formali*

Quando molti dei partecipanti, si troveranno nelle sedi ufficiali, daranno il loro parere favorevole per avviare la realizzazione dei progetti perché sono informati e hanno già dato un contributo sul perché e sul come realizzarlo. E' più difficile tirarsi indietro se sono state accettate, dall'inizio, le proprie idee e, addirittura, sul proprio tavolo arrivano parole e frasi formulate da chi adesso le legge e deve decidere sul merito.

Il focus group è una comunità di apprendimento in cui si ascolta molto e si parla il giusto.

La 'lentezza' del processo ha l'effetto di accelerare le decisioni successive, riducendo i conflitti o le incomprensioni che i frettolosi ('facciamo subito lo spostamento delle aziende dalla costa nel retroterra', 'lo sappiamo tutti che cos'è il turismo sostenibile', ecc.) faranno emergere a valle proprio perché confondono la rapidità, indotta con l'urgenza delle scadenze, con il più ampio processo decisionale del network che richiede convergenze cognitive attraverso la selezione consensuale delle idee.

Il rapporto finale dei focus group serve come supporto alle decisioni; meglio, come un *supporto sociale* alle decisioni che vogliono essere radicate sulla partecipazione e nel consenso informato bottom up; successivamente, il rapporto finale di ricerca prefigura le 'linee d'azione' del Piano di sviluppo locale perché, sin dall'inizio, si delinea l'arena degli attori con aspettative razionali su 'chi fa che cosa'.

### **2.3 In sintesi**

Il focus group è una metodologia partecipativa adatta alla valutazione della vision e dei progetti del PSC. Stimola il coinvolgimento dei cittadini più attivi e creativi che vogliono far sentire la loro voce; spinge a concentrarsi su azioni collaborative affinché si integrino le reti territoriali; abitua a ragionare insieme con il metodo dello scambio, ripetuto e costante, di informazioni utili a per prendere decisioni congiunte. Qualunque siano i risultati, lascia segni nella *memoria storica di ciascun partecipante sul fatto che sono i gruppi ad innovare l'area vasta* e ciò può essere realizzato lavorando insieme come neo-comunità creativa e innovativa, un punto di non ritorno.

## **4- Organizzazione dei focus group: selezione, reclutamento e gestione dei partecipanti**

### **4.1 – Mailing list**

Si parte dalla mailing list delle persone invitate, individuando i portatori di interessi di ogni tipo, pubblici e privati, appartenenti ai settori individuati e a quello trasversale su 'Cetraro Ospitale', cioè a tutti gli attori che per un motivo o l'altro possono contribuire a delineare un Piano strategico incentrato sulle idee-guida di comunità locale, sistema e network aperto ai flussi informativi e alle mobilità territoriale per acquisire visitors e investimenti a Cetraro.

La mailing list è proposta dal Comitato tecnico-politico ed è redatta dall'Ufficio del Piano: il sociologo-consulente si limita a suggerire alcuni soggetti che possono sfuggire ad una prima analisi.

Ad esempio, il turismo: a causa del processo di desacralizzazione in corso, spesso ci si dimentica di invitare i responsabili diocesani dell'ufficio preposto alla pastorale del turismo o i rappresentanti di alcuni ordini religiosi che gestiscono strutture ricettive definite 'case per ferie' o addirittura le risorse culturali principali del luogo, che cioè da sole motivano la decisione di fare un viaggio nell'area di destinazione.

#### 4.2 - *Contatti informali di persona o al telefono*

Dopo aver approvato la mailing list, viene lasciata (o spedita e mail) una breve scheda che illustra la vision e poi i progetti, affinché le persone siano minimamente (e ufficiosamente) informate e possano prendere una motivata decisione nel voler partecipare o meno ai focus group di valutazione di uno o più progetti.

Questa fase può essere definita 'riunione informale pre-focus group' e serve per avere un'idea generale di chi potrebbe partecipare in modo da avere dati utili per le successive operazioni. In questa fase, si chiarirà ai partecipanti che lo scopo per cui verranno convocati non è quello di 'ricevere un aiuto' per soddisfare la struttura più o meno latente delle esigenze personali: sono invitati a fornire informazioni ad una equipe di ricerca incaricata di attuare il Piano Strutturale e interessata a capire il loro punto di vista sullo sviluppo locale per attuare progetti in funzione dell'interesse collettivo o bene comune

#### 4.3 - *Inviti per lettera*

Le persone che hanno accettato, vengono *invitate per lettera* su carta intestata dell'Assessore supportato dall'Ufficio Tecnico del PSC allo scopo di lasciare subito chiare 'tracce' sul fatto che è il Comune di Cetraro ad attuare per scelta consapevole i principi della partecipazione negoziata e dell'urbanistica consensuale.

L'Ufficio del PSC non agisce sotto necessità ma perché sa che dallo scambio di informazioni tra gli stakeholders della comunità locale e le proposte top down si ottengono i risultati migliori per organizzare in modo nuovo, cioè a rete, l'area vasta.

Nella *lettera* è chiaramente indicato

- che le persone sono invitate perché sono espressione della società civile;
- che si vogliono confrontare gli schemi interpretativi di culture ed esperienze diverse per raccogliere dati utili e utilizzabili successivamente alla conclusione dell'incontro
- quali sono gli aspetti della vision e del progetto (o progetti), che si vuol analizzare in profondità, su cui far convergere l'attenzione dei partecipanti
- che le opinioni raccolte resteranno rigorosamente anonime (vedi più avanti)
- il luogo, la data e l'ora in cui si svolgerà la discussione

#### 4.4 - *Precisazioni relazionali e organizzative*

La lettera sottolinea la puntualità, l'importanza che l'invitato sia presente per tutta la durata del focus group, concorrendo alla formazione del previsto numero di partecipanti.

Il focus group non è un'assemblea pubblica aperta a tutti (convegno, assemblea di sezione di un partito politico ecc.) né un talk show televisivo che si può decidere di vedere o meno o una chat line in cui si gioca inventandosi una 'seconda identità' utilizzando una password di fantasia.

E' un grave danno per l'attività del focus group sia se viene gente non invitata, anche se autorevole (ma in altri campi), perché 'vuol andare a vedere di che si tratta' e sia se qualcuno promette di venire e poi non viene perché 'c'è qualcosa di più importante da fare'. E' un incontro importante, per cui la promessa va mantenuta.

Comunque, siccome il tavolo per le persone previste è già preparato, non si può correre il rischio di avere poca o troppa gente, generando un clima di imbarazzo che non aiuta certo l'avvio dell'incontro qualora non ci siano le sedie e i posti o ci siano troppe sedie non occupate, cioè troppe assenze..

Si ricordi che, in genere, coloro che dicono di voler partecipare e poi si assentano all'ultimo momento esprimono con tale comportamento un'ostilità per il PSC. Mostrano quanto sono importanti nella gerarchia locale proprio perché non scambiano informazioni: non mostrano di volerle ricevere perché hanno altre strategie o più spesso non ne hanno alcuna e quindi temono di mettere a repentaglio il loro status. Giusto per chiarirci con una comparazione, i politici italiani che 'portano i saluti' o 'introducono un convegno' e poi – immancabilmente – dichiarano che 'impegni inderogabili non consentono di trattenermi' con supplemento di scuse e rammarico, dimostrano che poco o nulla hanno da apprendere dal convegno e che quest'ultimo ben difficilmente potrà influenzare le loro decisioni perché non c'è accordo che questo possa accadere; se restano e ascoltano dimostrano invece di essere permeabili o rappresentano tale permeabilità allo scambio. I focus group non si possono permettere persone, come i 'politici ai convegni' che parlano e poi vanno via senza ascoltare gli altri perché tale comportamento devasterebbe la comunità di apprendimento basata sull'ascolto reciproco.

Le eventuali assenze, soprattutto se ripetute e numerose, dimostrano che non si è svolto un buon lavoro preparatorio pre-focus group nel sensibilizzare i partecipanti e che i killer creativi del PSC hanno vinto, approfittando degli errori, diffondendo sfiducia (ombre organizzative). Le persone non sono state ben 'preparate' e si sono forzati ugualmente i tempi della convocazione dei focus group, l'errore è nella progettazione e non negli altri che hanno fatto il loro dovere di sabotatori.

Dal punto di vista dei risultati, la differenza principale tra gruppi più o meno numerosi è che i primi permettono di ottenere una più ampia gamma di posizioni su come attuare vision e progetti, mentre gli altri consentono un maggior approfondimento. Dal punto di vista organizzativo, un piccolo gruppo presenta vantaggi logistici, nel senso che è più facile concordare un appuntamento che vada bene a tutti i componenti e quindi favorisce la puntualità e la presenza, ma ciò costringe a tenere un maggior numero di focus group perché il campione complessivo raggiunga una certa numerosità, investendo più tempo e denaro (si pensi, ad esempio, alle trascrizioni da effettuare e analizzare)

Per sicurezza, partiranno sempre 13-14 inviti, se si scende a 10-11 va bene, se il numero è invariato non si compromette l'esito, anche se potrebbero porsi problemi per l'approfondimento perché troppo numeroso.

In genere, le richieste di partecipazione superano il numero di 13-14 persone. Come si fa?

In questi casi, il *focus group* verrà suddiviso in *sottogruppi* che, comunque, non devono essere inferiori alle 8-9 unità, per evitare gli inconvenienti dei piccoli gruppi (poco significativi e creativi).

La convocazione dei sottogruppi avverrà in orari e giorni diversi, comunque secondo sequenze ravvicinate. Per ogni focus group si eviti di formare più di 4-5 sotto-gruppi: la

mobilitazione massima di circa 40-45 opinion leader, che partecipano ai focus group, è più che sufficiente per avere il polso della situazione e far emergere le innovazioni che soddisfano i bisogni della società civile di una piccola o media città.

E' possibile che un 'nucleo permanente' partecipi a tutti i focus group, a tutti i progetti. Ma questa scelta va ben motivata.

#### *4.5 - Eterogeneità versus omogeneità*

Dalla e mail dell'ing Cangelosi risulta l'indicazione di separare i politici dagli operativi dell'economia. Ogni gruppo è omogeneo, nel senso che sono presenti contemporaneamente soltanto politici, poi gli industriali, poi i commercianti, gli artigiani ecc. Riflettiamoci.

Occorre evidenziare che l'opzione per l'eterogeneità non è condivisa da tutti gli esperti di focus group che, per alcuni settori dei servizi alle persone, come quelli sanitari, consigliano di realizzare gruppi omogenei. Quanto più i gruppi sono omogenei maggiore sarebbe la focalizzazione del problema e più chiara la sintesi finale su come migliorare il servizio.

Tuttavia, il modello corporativo non interpreta correttamente lo spirito liberal della partecipazione incentrata sugli individui. Nel turismo, non ha senso, ad esempio, riunire i dirigenti di Confcommercio o di Confesercenti e di altre associazioni di categoria insieme ai sindacati Cgil, Cisl e Uil: quello che hanno da dirsi se lo dicono già nel corso dei loro incontri e nelle sedi appropriate come gli Enti Bilaterali. Il focus group non aggiunge nulla, si sono già riuniti tante volte e hanno 'regolato i conti' tra di loro e con l'esterno più volte. Così impostato, è superfluo.

Nel caso del turismo incoming, in genere, i livelli di individualismo e di frammentazione, indotti e alimentati anche dalle appartenenze corporative, sono tali da sconsigliare vivamente l'ipotesi di costituire e moderare gruppi omogenei: si ridurrebbe automaticamente l'innovazione del concetto stesso di 'sistema' (ibridazione e trasferimento dei saperi, trasversalità degli scambi, pratiche di co-marketing ecc.) e si correrebbero gravi rischi di riscoprire ciò che si sa già a causa dell'appiattimento sulle idee correnti, privando il gruppo della ricerca di una 'nuova' soluzione.

L'eterogeneità riguarda anche la questione di genere: si farà di tutto per far partecipare un numero consistente di donne. Non soltanto in attuazione delle 'pari opportunità' ma perché molte e autorevoli sono le donne attive e opinion leader nell'area di Cetraro.

Credo che bisognerebbe avere il coraggio civile di invitare anche qualche emigrato già consolidato nelle attività locali, che riscuota fiducia e reputazione: il tema dell'emigrazione segna i processi sociali dell'urbanesimo contemporaneo e spesso alcune aziende, specie quelle della ristorazione, sono dirette da immigrati che possono dare un punto di vista originale proprio perché non sono schiacciati dall'abitudine e interessati a mostrare di essere neo-comunitari anche più dei locali.

Infine, è opportuno massimizzare anche esperienze di grande valore civile, anche se distanti dall'argomento trattato proprio perché il tema della 'qualità della vita' connesso allo 'sviluppo sostenibile' richiede che le comunità locali siano ospitali con i residenti e

con i visitors: ad esempio, l'eventuale adozione di un Piano Strutturale dei bambini può favorire la partecipazione di almeno un rappresentante dei genitori e dei maestri elementari che hanno fatto questa esperienza perché nasce da una 'lettura' e pratica del territorio come neo-comunità accogliente. E possono avere idee originali sui servizi del tempo libero da far utilizzare contemporaneamente dai bambini del posto e dai bambini dei turisti.

Pertanto, tutti i partecipanti vengono distribuiti evitando accuratamente l'omogeneità neo-corporativa ma chiamando i soggetti potenzialmente interessati a valutare il Progetto.

### 3.6 – Libertà espressiva anonima versus conflitti/gerarchie

L'eterogeneità aiuta la libertà espressiva. Infatti, essa nasce dal convincimento soggettivo di poter comunicare alla pari con gli altri. Ogni partecipante è libero di esporre le proprie valutazioni, consentendogli di svincolarsi dal ruolo ricoperto al momento dell'incontro: il gruppo deve essere il più misto possibile perché sia il più orizzontale possibile. Che fare per garantire e alimentare l'eterogeneità?

Perché ognuno sia effettivamente libero di dire ciò che pensa, è da evitare che la *discussione riproduca conflitti già presenti nella comunità locale o gerarchie burocratico-amministrative che generano conformismo (sottomissione ai capi presenti durante la riunione).*

Il focus group non risolve le questioni connesse ai conflitti e alle gerarchie ma *neanche può riprodurle* al proprio interno, soprattutto se si formano piccoli e piccolissimi gruppi (vedi punto successivo) perché inibiscono la libera espressione.

Eterogeneità e orizzontalità delle relazioni costituiscono l'applicazione di un principio-guida presente nella sociologia delle comunità locali: il senso civico e la creatività delle persone crescono con i legami laschi e non chiusi ('forza' dei legami 'deboli'). Pertanto, durante la discussione si sollecitano gli scambi specialistici tra diversi, accentuando il fatto che le *idee sono e resteranno anonime.*

Per accentuare l'anonimità, nei più recenti focus group coordinati a Roma, ho chiesto, in avvio, ai partecipanti di scrivere la loro posizione su un foglietto a proposito delle finalità da inserire la 'giusta' distribuzione delle scuole nella Centralità urbana di Acilia/Dragone (progettista arch. Vittorio Gregotti). Quindi ho raccolto i fogli con le singole posizioni, le ho pubblicamente e ostentatamente mescolate e poi le ho distribuite a caso ai partecipanti, perché ciascuno leggesse i contenuti di un altro. In tal modo, l'accordo o il disaccordo è stato espresso nei confronti dell'opinione senza che essa fosse collegata a chi l'aveva prodotta e poi l'eventuale accordo è stato trascritto su una lavagna. L'influenza delle reciproche simpatie e antipatie è stata prevenuta, anche se l'anonimità della proposta iniziale ha inciso molto sullo scambio e l'ascolto reciproco e un po' meno sulla creatività e la capacità di innovazione.

### 4.6 - Scambio versus predominanza

La selezione terrà conto, nei limiti del possibile per la relativa ristrettezza del numero delle persone 'attive', di prevenire un problema tipico di ogni incontro focalizzato: *la predominanza di chi ha più competenze linguistiche o più autorità*.

Spesso, gli imprenditori sono molto molto autocentranti e poco propensi a parlare perché orientati alla riservatezza del business mentre i politici, al contrario, sono eccessivamente loquaci e credono di conoscere i termini della questione a causa delle campagne elettorali a cui si sono sottoposti, mentre gli intellettuali/professionisti sono maggiormente preoccupati di definire il loro ruolo lavorativo e parlano per confermare come competenti agli occhi di potenziali datori di lavoro.

Come fare? Sin dai primi contatti informali e nella lettera ufficiale di convocazione si evidenzierà che le opinioni, come già evidenziato, resteranno *anonime*, per cui non vi sono meriti individuali e che le informazioni non verranno divulgate fuori dalla situazione di gruppo per consentire una certa riservatezza: di fatto, nessuno rilascerà interviste alla stampa perché nulla è stato deciso. Si può evidenziare che il focus group sarà videoregistrato per lasciare 'tracce', comunicando implicitamente l'autocontrollo, o enfatizzare che ogni intervento non può durare più di 5 minuti, utilizzando una campanella.

Si ricordi che i gruppi più piccoli o piccolissimi (4-5) sono maggiormente vulnerabili alle dinamiche della dominanza, per cui emerge spesso la forte personalità di uno dei membri assumendo il ruolo di leader o si stabilisce un subitaneo accordo tra i partecipanti, con la conseguenza in entrambi i casi che si rinuncia a continuare la discussione. Per evitare o ridurre i rischi del narcisismo e della predominanza,

- si farà in modo di inserire all'interno del gruppo il maggior numero di persone che non si conoscono tra loro (la citata estraneità potrà facilitare la libera espressione del proprio punto di vista sul tema specifico ed evita di portare nella discussione esperienze pregresse egocentrate perché in genere non ci si apre agli estranei);

- il luogo in cui si svolgerà il focus group è importante: si consiglia una sede pubblica di prestigio affinché sia chiaro che si sta avviando un processo di alto profilo progettuale guidato dagli enti locali aperti al mercato e allo sviluppo locale. La sede può essere anche quella di un big player autorevole (una banca, una società impegnata in un importante progetto di insediamenti privati, un importante e prestigioso albergo della zona, ecc.) per dimostrare che non vi sono pregiudizi sfavorevoli all'intrapresa privata e così favorire la partecipazione dei privati che sono i meno logorroici.

In alcuni casi, se si fanno più focus group con le stesse persone per affrontare argomenti diversi, si possono ipotizzare sedi diverse tra loro, enfatizzando il fatto che tutto ciò nasce dalla concezione del Piano strategico come un insieme di nodi non gerarchici di un network collaborativo.

#### *4.7 - Il setting: la disposizione circolare*

Gli operatori economici sono abituati a riunioni di lavoro o ad incontri politici. Pertanto, capiscono al volo i significati attribuiti al setting. L'organizzazione circolare del tavolo e delle sedie esprime l'idea di un confronto tra pari, tendenzialmente non gerarchico e orientato alla creatività del gruppo.

Occorre allora mettere in cerchio un pò di sedie, tante quante sono i partecipanti attesi e selezionati. Il focus group sullo sviluppo turistico locale richiede sempre ‘tavole rotonde’ Naturalmente, se non è possibile la ‘rotondità’ del tavolo, si possono mettere tavoli che formino un quadrato o, ma è meno consigliabile, un rettangolo.

L’organizzazione dello spazio esprime un messaggio chiaro che il moderatore, seduto al tavolo o localizzato in piedi leggermente dietro al tavolo, può ricordare aprendo l’incontro: il cerchio è il simbolo di una comunità di apprendimento in cui si sperimenta il piacere della convivialità tra eguali e dello scambio/ascolto nel trovare le migliori soluzioni per realizzare il Progetto del PSC.

Non c’è mai un tavolo in alto, da cui si parla e gli altri ascoltano seduti di fronte come al cinema o al teatro o nelle conferenze o durante le lezioni frontali a scuola: tale modello non invita al dialogo perché costringe le persone ad alzarsi e a ‘prendere la parola’, come se fosse in discontinuità con quanto detto prima, rivolgendosi quasi spontaneamente a chi è al tavolo e non verso gli altri partecipanti, che è lo scopo principale dell’incontro.

Pertanto, in qualità di moderatore/facilitatore faccio presente la necessità di una tavola rotonda e di inserirla tra le forniture indispensabili per la buona riuscita del focus group.

### **5– Il ruolo del moderatore-facilitatore**

E’ l’uomo delle domande Il moderatore stimola le genialità del gruppo non perché trova le conferme già presenti nello schema pre-definito, che è soltanto un contenitore, ma perché pone le *giuste domande*.

Esse consentono di liberare valutazioni e proposte innovative, che in modo conseguente facilitano il gruppo nel trovare le giuste risposte, quelle che al momento sono le migliori o appaiono tali, all’interno di procedure ordinate. Non c’è innovazione o insight senza procedure ordinate che ne facilitino la comparsa. Infatti, il moderatore ha un set di domande precise da porre, concordate con il Comitato tecnico-politico, perché segue un percorso con un obiettivo: far muovere i convenuti verso la vision e l’attuazione di progetti strategici.

Gli ‘stili’ di conduzione variano in funzione della *strutturazione del gruppo* più che dalla psicologia del conduttore o del gruppo: più è strutturato, maggiore è il controllo del moderatore sia sui contenuti della discussione sia sulle dinamiche di gruppo.

In genere, i focus group, che coinvolgono gli attori sui progetti collegati alla qualità della vita e alla sostenibilità sono molto poco strutturati perché, a differenza dei distretti del made in Italy, non possono contare su un capitale sociale favorevole: le reti sono tutte da costruire e non le tradizioni civiche non aiutano molto nella coesione endogene e nell’apertura esogena

Di conseguenza, il moderatore non può assumere una posizione neutrale. Indirizza piuttosto la discussione verso un tema che può generare idee di sistema con osservazioni supportati dal project leader del Piano strategico, l’architetto-urbanista Mascarucci con indicazione territoriali specialistiche: esse spingono gli attori a riconoscere che si trova

in una situazione stimolante e deve 'cogliere l'occasione'. Pertanto, è da privilegiare un approccio direttivo con la possibilità di interrompere una discussione improduttiva o dominata da attori unilaterali o se il dibattito è fermo e di sondare gli interventi nella direzione del 'sistema', del 'network', degli 'scambi'. Si ricordi infatti che il gruppo è eterogeneo ma ognuno è in grado di parlare di tematiche che direttamente lo coinvolgono e tutti sanno benissimo che si 'vende il territorio'. E si ricordi anche che la maggior parte sono dei 'venditori': l'approccio direttivo è apprezzato da chi è abituato ad incontri in cui il tema della discussione non è lasciato alla 'libera' discussione, per cui il gruppo procede da solo, ma è abituato alla conclusione di un affare. Dalla videoregistrazione dell'incontro, che oggi costa relativamente poco, si deve rilevare a posteriori che i partecipanti hanno 'lavorato' per il l'Ufficio del Piano, che sono stati 'messi a lavorare', a produrre quella merce culturale immateriale, quell' l'informazione originale che cambia l'atteggiamento facendo transitare la vision del PSC in piani d'azione.

Il moderatore-sociologo, supportato dall'urbanista, fa concentrare i partecipanti sulla soluzione comune del problema posto con chiarezza e riconosciuto come tale. Infatti le decisioni cattive sono quelle che nascono dal fatto che i partecipanti cercano di convincere gli altri. E' nella 'focalizzazione' del gruppo che risiede il segreto di un incontro di successo, non nella riproduzione di persuasori e persuasi come sub-categoria dei vincitori e vinti.

Pertanto, anche nei focus direttivi, la rigidità è forse la caratteristica personale che meno si addice a chi conduce un focus group. Essere esperti vuol impostare il processo di conduzione in base ad una serie di elementi da gestire in modo flessibile perché ognuno di essi ha a che fare con i livelli, variabili, di strutturazione del gruppo e con la realizzazione di un progetto di comunità che è più complesso di un prodotto industriale.

Più in generale, il facilitatore/moderatore sa che non hanno alcun senso la dominanza e l'esuberanza linguistica dovuta a *narcisismo*, mettendo gli altri in minoranza palese. Si ricordi che il narcisismo, da almeno 20-25 anni, costituisce un problema della società contemporanea, soprattutto italiana: anche le persone competenti, che non dovrebbero parlare molto, sono abituate a richiamare l'attenzione su di loro perché non sono mai certe che siano valutate per quello che fanno o hanno fatto a causa della funzionalizzazione/politicizzazione dei ruoli che non fa riconoscere i migliori. Quando il moderatore non controlla gli interventi che nutrono l'ego, il focus group non fornisce dati utili ai al PSC

## **6 - Problemi da affrontare**

### **6.1 Discutere di sviluppo zero?**

Ci si può trovare di fronte ad un problema insidioso: far partecipare o meno ai focus group i rappresentanti delle associazioni improduttiviste che sostengono lo 'sviluppo zero'. Per costoro, tutto deve restare com'è, qualsiasi attività industriale o terziaria non è mai compatibile con l'ambiente naturale o con i beni culturali. Anche se non mettono in discussione il PSC, pensano che debba servire a conservare le risorse per

difendersi dalle industrie o dal turismo, per avviare il *de-marketing*. Partecipano – e non si creda che ciò sia così raro – perché *non vogliono lo sviluppo sostenibile e lanciano ombre organizzative sulle ‘vere’ intenzioni di chi partecipa ai focus group*.

Queste persone chiedono che l’agenda politica contempli, sin dalle prime riunioni, la possibilità di dibattere sulla *manca*za di sviluppo. Il problema si fa più acuto quando i sostenitori dello ‘sviluppo zero’, spesso a torto ma talvolta a ragione, sono convinti che qualunque intervento *nasconda* intenzioni malvagie da ‘smascherare’. Nulla è come appare e viene rappresentato nei focus group. Soprattutto, nelle comunità del Mezzogiorno d’Italia, è molto diffusa la figura del *killer creativo* che passa molto tempo a diffondere sospetti sulla struttura latente delle organizzazioni e non a co-produrre una strategia di sviluppo. Non so qual è la situazione nell’area di Cetraro perché non ho ricevuto i dati sul sondaggio di opinione, ma questa ‘minaccia’ mi pare ragionevole.

Il problema è che i loro interventi sono espressi da intellettuali con *atteggiamenti snob e* influenzano – soprattutto se le argomentazioni hanno il fascino della citazione erudita o della proclamazione dell’amore per la propria terra- molti attori locali che, in genere, condividono un comune atteggiamento sospettoso (sfiducia condivisa).

La convocazione del focus group non può permettersi di mettere in dubbio il percorso partecipativo. Il fatto di poter discutere di non sviluppo inibisce automaticamente la creazione di capitale sociale pro-sviluppo. Il presupposto su cui i critici potrebbero basare la loro azione è che i ‘legami forti’, caratterizzati dall’appartenenza ad apparati di partito o ad associazioni imprenditoriali, dominino l’arena politica ed economica dei progetti del PSC come tutta la società italiana. Di conseguenza, si contrappone a tali presunte forze coalizzate – ma il problema vero da cui nasce il PSC è la ‘frammentazione’ con la mancanza di gruppi creativi che ragionano e lavorano con una ‘mente comune’- il cluster dei pessimisti, fondato anch’esso su ‘legami forti’, cementati dall’idea che le attività imprenditoriali siano sempre sospettabili. Anche costoro, come i presunti ‘nemici’ che vogliono combattere, pensano che i legami ‘forti’ siano molto più importanti dei ‘legami laschi’ caratterizzati invece da competenze specialistiche, capacità di ascolto, rappresentazione degli interessi, abilità relazionali, sensibilità per le cose belle e raffinate, impegno nella crescita economica e occupazionale di qualità, orientamento ai risultati. Vi sarebbe sempre una ‘struttura nascosta’ che sarebbe più ‘vera’ e pericolosa di quella ‘manifesta’, e quindi meglio proibire ogni ipotesi di sviluppo.

Se si accetta di discutere dell’opzione zero, che è molto più diffusa di quanto si creda (anche chi dice di essere favorevole, talvolta è in realtà un anti-sviluppo strategico), il focus group corre molti rischi. Può non decollare proprio perché ci si allontana dal problema ‘vero’, tipico dello sviluppo sostenibile: come conciliare sviluppo e protezione delle risorse risolvendo i problemi della diffusa frammentazione delle politiche territoriali. Se invece non si invitano, queste persone faranno sicuramente reclami e, in Italia, trovano appigli giuridici per bloccare le decisioni con ricorsi vari a varie autorità che sono pronte ad intervenire soprattutto se si finisce sulla stampa e c’è notorietà per tutti.

E' il caso di invitare a dibattere tali persone? Dipende dal *tempo disponibile*. Se vi sono bandi regionali o scadenze elettorali e quindi occorre fare in fretta, è opportuno non invitarli, anche se i pessimisti getteranno ombre organizzative indicendo dibattiti e conferenze stampa su ciò che non conoscono proprio perché non sono informati e, quindi, possono stigmatizzare, a ragione, il fatto che non si rispettano pienamente le regole bottom up. Se si invitano, si corre il rischio del nulla di fatto perché, portando troppo in là la realizzazione del PSC con discussioni sullo sviluppo zero (si discute solo sui 'limiti'), tutto il lavoro di acquisizione tramite il marketing territoriale di investimenti privati, interni ed esterni all'area, va in fumo: i privati sono disponibili 'ora' ad investire e non possono tenere immobilizzato il capitale, oppure altre aree urbane limitrofe, che non sono condizionati dagli improduttivisti, ricevono i finanziamenti privati e quelli regionali.

Se invece l'élite dei produttivisti riconosce che vi è del tempo a disposizione, allora si mette in agenda – subito – la proposta dello sviluppo zero e si avverte che tutte le dichiarazioni vengono registrate e verbalizzate ma che non necessariamente verranno accettate. Quindi si procede con altri focus group mirati a verificare come procedere e che cosa fare, rendendo superflua la presenza di chi non si è dichiarato d'accordo e quindi si è collocato automaticamente fuori dalla vision prevista dal PSC.

#### 6.2 *Discutere in generale, senza scaletta predefinita?*

Qualcuno pensa che la partecipazione per la partecipazione abbia un valore politico in sé perché il PSC deve avere come obiettivo colmare il deficit di democrazia intervenuto con la crisi dello Stato sociale e dei partiti politici nazionali: la scala locale è considerata, sempre ed esclusivamente, anche nel caso del PSC, come un'arena politica. Pertanto, si pensa che sia autoritario o manipolativo arrivare con linee guida pre-definite o con problemi già focalizzati. Tutto deve nascere dalla partecipazione popolare, compresa l'agenda politica.

Come affrontare questa minaccia che può generare improduttività?

Il focus group è una delle tante attività del PSC che, si ricordi, agisce da strumento operativo di *sviluppo economico*. Giustifica la sua azione per i benefici generati per la comunità locale, per cui gli incontri sono le riunioni di lavoro di un'azienda collettiva e non una riunione di un partito politico o di un circolo culturale, che hanno la missione legittima di far crescere il senso civico e la partecipazione democratica.

Se i partecipanti parlano in modo molto generico, a briglia sciolte, la partecipazione al focus group è destinata all'inconcludenza perché i desideri sono scissi dagli *interessi* che rendono concreto e fattibile lo sviluppo.

Con le continue riunioni senza attenzione agli interessi, prendono il sopravvento categorie – ad esempio i baby pensionati – che hanno tempo libero a disposizione e un futuro dietro le spalle, spesso caratterizzato da sconfitte e rassegnazione, mentre i giovani e le coppie mature, impegnate in altre più pressanti attività, ma con tanto futuro davanti, non possono esprimere le loro idee sulla 'città ospitale' perché hanno poco tempo a disposizione. La gente guidata da interessi non può passare il tempo in continue

tavole rotonde di partecipazione perché si trova lì per lavorare e non per recriminare il passato o sognare un futuro astratto.

Pertanto, il Comitato tecnico del PSC, con l'aiuto dell'esperto facilitatore e della segreteria organizzativa, avvisa che il focus group *non è uno strumento di democrazia politica e che quindi non è un'assemblea di partito o di quartiere, non ha il compito di ridurre l'eventuale deficit di partecipazione politica presente nell'area di destinazione.* Non è neanche uno *spazio della memoria* che evoca il passato, in cui alcune persone evidenziano che loro quella cosa lì l'avevano già detta tanti anni fa ma sono rimasti inascoltati (ciò non interessa a nessuno) o inventa un futuro scisso dagli interessi. I pensionati e i sognatori sono un gruppo sociale come tutti gli altri, non è opportuno che prendano il sopravvento.

Il focus group è uno strumento di *operosa produttività*, volto a far emergere e consolidare un gruppo creativo di persone che, pur ragionando in termini di pubblico interesse, si riconosce come élite che collabora senza dover ricorrere a continue verifiche e controlli di legittimità della funzione aggregativa e socializzante o a slittamenti di senso sul perché 'siamo qui'.

### **7 - Come misurare il successo dei focus group?**

Occorre che vi sia un metodo unico di base, seppur con varianti ad hoc (flessibilità gestionali), nel convocare i focus group per testare uno o più progetti.

Quale metodo utilizzare durante i focus group allo scopo di facilitare il dialogo congiunto e gestire il processo basato sulla risoluzione dei conflitti? Come misurare il successo del focus group?

I partecipanti hanno bisogno di ricevere informazioni per poter negoziare e discutere con competenza. Ed esercitare un tipo particolare di potere, che consiste nella risoluzione dei problemi più che nell'esercizio della sorveglianza e della punizione. Il facilitatore esercita il suo potere ancorando l'ideale della 'pluralità degli interessi' e quello della 'partecipazione comunitaria' al processo di cambiamento.

Il 'successo' del focus group è misurato dal rendere possibile ciò che è considerato buono, cioè il *consenso* su precise decisioni e l'implementazione delle strategie, alla cui elaborazione hanno concorso gli stakeholders, non influenzate soltanto dalle political stakes, quali ad esempio ad esempio l'accesso ai finanziamenti regionali.

Il consenso sul 'possibile' rafforza la leadership e il coordinamento dei promotori del progetto. Pertanto, durante i focus group, l'élite accentua il carattere dialogico e performativo del potere, facendo interagire, per usare il linguaggio di Giddens, la struttura (il network da realizzare) e gli agenti secondo *pre-definiti schemi* top down che guidano il cambiamento e fanno riconoscere i leader come tali. Ogni qual volta il facilitatore rende 'possibile' qualcosa di positivo indica che i conflitti non finiscono ma che possono essere prevenuti e gestiti in funzione della collaborazione competitiva per avviarsi verso il modello di network aperto e integrato. Ogni convergenza sui 'risultati attesi' dimostra che si è passati, attraverso l'autovalutazione comunitaria, dal 'buono' al possibile.

In generale, il consenso sul possibile, delinea quelle che saranno le ‘linee d’azione’ del PSC, le concrete azioni che ciascun attore si impegna ad intraprendere all’interno delle logiche collettive che condivide e che ha contribuito a far maturare nel corso del processo di selezione delle nuove idee e delle nuove conoscenze delle dinamiche territoriali, economiche e socio-culturali.. Se, ad esempio, si auspica un cambiamento per avere una comune ‘visione’, il risultato atteso è la disponibilità al negoziato sulla base di una comune conoscenza dei problemi dell’area di destinazione.

Tuttavia, non bisogna sopravvalutare il ‘successo’ del focus group. Non ha alcuna importanza in se stesso E’ uno *strumento di ascolto* – e non di scelta effettiva - per facilitare la collaborazione e quindi contribuisce, proprio perché ben realizzato, a far crescere il capitale sociale pro-sviluppo di Cetraro. Più in generale, il focus group è di successo anche quando contribuisce a lasciare *tracce sulle azioni successive degli attori locali* che, in contesti istituzionali, riprenderanno i fili del discorso avviato informalmente e amichevolmente durante gli incontri per prendere decisioni e operare scelte coerenti con i risultati attesi dal focus group. Le *convergenze* sulle possibili linee d’azione basate sulla collaborazione competitiva e sull’organizzazione a rete territoriale delle attività produttive costituiscono già un buon risultato del focus group.