

Žan Lep

FOKUSNE SKUPINE

»Fokusne skupine so zaradi svoje široke uporabnosti pomembna metoda v organizacijsko-psihološkem repertoarju. Izvajajo jih lahko strokovnjaki z različnih področij, fokusne skupine pa za podjetje ne predstavljajo dodatnih stroškov, če so v podjetju že zaposleni usposobljeni kadri. Kljub temu pa metoda ni preprosta; zahteva veliko načrtovanja in premislekov o oblikovanju ustreznih vprašanj, izboru udeležencev in ustreznih izvedbi. K izvedbi zato ne smemo pristopati preveč nekritično, saj tako ne zberemo uporabnih podatkov ali pa ti ne odražajo dejanskega stanja v organizaciji.«

V številnih organizacijah – še posebej v strogo hierarhično organiziranih – se od zaposlenih pričakuje, da nadrejenim podajajo povratne informacije, ki jih ti prenesejo vodstvenemu kadru in kadrovske službi. Ob tem jih lahko napačno interpretirajo, jih namenoma spreminjajo ali celo zadržijo zase, vodstvo in kadrovska služba pa na tak način izgubita dragocen del informacij ter si oblikujeta napačno predstavo o procesih v organizaciji. Ker se je v večjih organizacijah pogosto težko pogovoriti z vsakim posameznikom (taka oblika dela zahteva veliko časa, stroškov, zmanjšuje produktivnost zaradi prekinitve delovnega procesa ...), nam lahko povratne informacije v organizirani obliki podajo le nekateri od zaposlenih, zbrani v – fokusni skupini.

Fokusne skupine (angl. *focus groups*) so družbeno-skupinsko usmerjena kvalitativna raziskovalna metoda, s katero pridobimo vpogled v posameznikovo razmišljanje in mnenje o raznolikih področjih njegovega življenja. Gre za obliko skupinskega intervjuja, ki se za pridobivanje podatkov opira predvsem na

interakcijo med udeleženci in ne med udeležencem in moderatorjem. Poleg podatkov o tem, *kaj* udeleženci mislijo o določeni tematiki, lahko s fokusnimi skupinami pridobimo tudi podatke o tem, *kako* razmišljajo in *zakaj*.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Fokusne skupine v raziskovanju niso nova metoda; začetek njihove uporabe sega v štirideseta in petdeseta leta preteklega stoletja, ko so bile z razmahom barvne televizije in filma sprva uporabljene predvsem na področju komunikologije; takrat t. i. usmerjeni intervjuji še niso jasno ločevali individualnih od skupinskih intervjujev (Barbour, 2018). Z uporabo fokusnih skupin so ugotavljali, kakšen vpliv imajo na gledalce različne vsebine in načini njene predstavitve (Kitzinger, 1995). Poleg ocenjevanja filmskih in televizijskih vsebin so bile fokusne skupine takrat uporabljane tudi za ocenjevanje zdravstvenih in izobraževalnih sporočil ter tudi že za merjenje potreb zaposlenih.

Prvi obsežnejši priročniki za izvajanje metode fokusnih skupin so bili objavljeni koncem osemdesetih let, bolj pogosto pa so se fokusne skupine začele uporabljati v devetdesetih letih preteklega stoletja, ko so jih začeli uporabljati na širokem spektru področij. V politiki so uporabne za pridobivanje mnenj potencialnih volilcev o posameznih političnih predstavnikih in strankah ter posledično kot orodje za (pre)oblikovanje političnih programov (Krueger in Casey, 2015). Še vedno se uporabljajo pri preverjanju učinkovitosti ter oblikovanju »uspešnih« oglasnih sporočil, ki pospešujejo prodajo, za ugotavljanje všečnosti programov, preučevanje podobe delodajalca, podjetja, izdelka, razvijanje novih ponudb, ki jih podjetja ponujajo na trgu ... (Barbour, 2018). Poleg naštetega pa so fokusne skupine lahko uporabne tudi pri izboru kadrov in upravljanju z njimi, o čemer bom pisal v nadaljevanju.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Pri uporabi kvalitativnih metod raziskovanja so psihologi pogosto v dilemi; takšne metode navadno slabše poznajo, hkrati pa so lahko časovno in finančno zahtevnejše od npr. zbiranja podatkov z vprašalniki. Med pogostejši kvalitativni metodi sodita individualni in skupinski intervju (fokusne skupine). Poleg razlik v izvedbi, predvsem številu udeležencev in časovni zahtevnosti, se obe vrsti intervjujev razlikujeta tudi glede na kakovost podatkov, ki jih z njima pridobimo. Guest in sodelavci (2017) tako ugotavljajo, da so individualni intervjuji sicer uporabni pri generiranju idej (npr. *brainstorming*), a v fokusnih skupinah udeleženci pogosteje delijo občutljive in osebne podatke ter mnenja – v njih je prisotnega več samorazkrivanja. Še posebej pa na pripravljenost za samorazkrivanje vplivata podobnost oz. različnost med udeležencem in izpraševalcem (moderatorjem) ter homogenost udeležencev fokusne skupine (npr. podobno stari, iz istega oddelka).

Na področju psihologije dela in organizacij so v zadnjih letih fokusne skupine uporabili pri raziskovanju skupinske komunikacije in učinkov tehnoloških sprememb na komunikacijo v zdravstvu ter na podlagi izsledkov oblikovali rešitve za njeno izboljševanje (Seamons in Canary, 2017). Raziskovalci so metodo uporabili pri raziskovanju težav, s katerimi se pri vključitvi v delo soočajo posamezniki s kroničnimi boleznimi (Vooijs idr., 2017), pri pregledu organizacijskega stresa v športni organizaciji, in z njihovo pomočjo oblikovali načrt za upravljanje stresa (Rumbold, Fletcher in Daniels, 2018), pri odkrivanju in razumevanju dobrih praks za obvladovanje nasilja na delovnem mestu (Blackwood idr., 2017) ter pri preučevanju organizacijske ozaveščenosti (ta predstavlja »moralni kompas« podjetja). Zaposlene je raziskovalec v tem primeru spraševal o njihovih zaznavah o ozaveščenosti organizacije ter možnih praksah, ki bi organizacijsko ozaveščenost spodbujale ter tako podjetju zagotovile konkurenčno prednost (Rojas, 2019).

V Avstraliji so leta 2017 metodo uporabili v začetnih korakih nacionalnega programa, usmerjenega v zmanjševanje stresa na delovnem mestu in izboljšanje zaznanega blagostanja učiteljev. Najprej so s pomočjo fokusnih skupin identificirali ključna področja, na katerih udeleženci zaznavajo potrebo po spremembi, nato pa so jih bolj poglobljeno

raziskali z uporabo kvantitativnih metod (Garrick idr, 2017). Čeprav so v posamezno fokusno skupino vključili le po štiri udeležence, so ponudile uporabne informacije.

Tudi M. B. Russel (2017) je z uporabo fokusnih skupin raziskovala zaznavo blagostanja na delovnem mestu ter prepoznala dejavnike, ki vplivajo na občutek blagostanja in podpore delovnega okolja. Njeni rezultati se skladajo s teoretičnimi modeli, fokusne skupine pa ocenjuje kot uporabno metodo pri raziskovanju blagostanja in obremenitve zaposlenih, saj njihova izvedba za zaposlene ne predstavlja večje časovne obremenitve, raziskovalcu (v delovnih organizacijah npr. kadroviku) pa že pri majhnih vzorcih fokusne skupine lahko ponudijo široko paleto usmeritev in ugotovitev.

Deprez in Euwema (2017) sta z metodo skupinskih intervjujev prepoznala različne vrste pričakovanj, ki jih imajo vodstveni kadri od novo zaposlenih. Na podlagi ugotovitev sta organizaciji predlagala oblikovanje izobraževalnih in mentorskih programov, ki novince motivirajo in vodijo. Avtorja tudi predpostavljata, da bi se na podlagi tovrstnih programov v delovnih organizacijah lahko oblikovala bolj sodelovalna in povezovalna klima, ki bi pozitivno vplivala na produktivnost. Macduff, Stephen in Taylor (2016) pa so npr. ovrednotili izbirne postopke za študente babištva in medicinske tehnike v Združenem kraljestvu. V fokusne skupine so vključili tako predavatelje kot študente in se osredotočali na različne vidike izvedbe izbirnih postopkov ter na čustvene zaznave udeležencev v teh postopkih, s ciljem njihovega izboljšanja.

V obeh raziskavah so avtorji zadostili kriterijem veljavnosti in poplošljivosti; njihovi rezultati so se skladali z rezultati predhodnih študij in teoretičnimi pričakovanji. Kljub mogoči potrdilni pristranskosti pri objavljanju rezultatov (objavljanje le tistih rezultatov, ki podpirajo hipoteze raziskovalcev) tako lahko trdimo, da so kakovostno načrtovane in izvedene fokusne skupine z reprezentativnim izborom udeležencev glede na preučevano tematiko ustrezna metoda za zbiranje podatkov o zelo raznolikih procesih in tematikah. Prav slednje pa omogoča prenos metode tudi v delovne organizacije, kjer (akcijsko) raziskovanje v mnogih pogledih odstopa od akademsko-raziskovalnih praks.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

V procesu upravljanja s človeškimi viri so fokusne skupine, kot zapisano, lahko uporabne na različnih področjih. V nasprotju z vprašalniki, s katerimi zbiramo kvantitativne podatke, nam kvalitativne metode, tudi metoda fokusnih skupin, omogočajo možnost »obogatitve« in pridobivanja bolj poglobljenih vpogledov v podatke, zbrane z vprašalniki. Tak primer je izvedba fokusnih skupin, s katerimi pred letnimi razgovori ali pred ocenjevanjem delovne uspešnosti od vodstvenega kadra npr. pridobimo podatke o vrednotah v podjetju in želenih kompetencah. Fokusne skupine tako ponudijo nove poglede na obravnavane tematike, uporabne pa so lahko na naslednjih področjih:

- načrtovanje (pilotnih) programov,
- zbiranje povratnih informacij o njihovi uvedbi,
- merjenje organizacijske klime (še posebej po uvedbi sprememb in ob reorganizaciji dela),
- v procesu analize dela,
- ugotavljanje želja in potreb zaposlenih,
- oblikovanje kriterijev za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih,
- nekoliko redkeje tudi v procesu izbiranja kadrov.

V slednjem jih lahko uporabimo predvsem za identifikacijo ključnih znanj in kompetenc iskanega kadra. V tem smislu bodo fokusne skupine v prihodnosti morda še bolj uporabne; veliko se govori o kadru prihodnosti, za katerega pa ne vemo natančno, kakšen je oz. ne poznamo specifičnih profilov, ki bodo potrebni v organizacijah – morda ti še niti ne obstajajo. Posledično ne poznamo njihovih značilnosti, nekateri že obstoječi profili pa se visoko specializirajo – od strokovnjakov na področju psihologije dela in organizacij je tako vse težje pričakovati poznavanje vseh vidikov delovnih mest in nalog, delovnih procesov, značilnosti zaposlenih ter organizacije in optimalnega načina delovanja posameznih oddelkov v delovni organizaciji, ki se šele vzpostavljajo. Lahko pa si kadrovik pri tem pomaga z različnimi kvalitativnimi metodami (npr.

fokusnimi skupinami); te omogočajo pridobivanje širokega nabora podatkov, ki so koristni pri izvedbi kvantitativnih analiz in načrtovanju intervencij. Seveda pa lahko z uporabo fokusnih skupin zbiramo tudi podatke in mnenja sodelavcev o že uveljavljenih praksah ter o stanju in delu v različnih oddelkih organizacije.

V grobem gre pri fokusnih skupinah za spodbujanje izražanja kolektivnega mnenja, ki se v prostem pogovoru ne izrazi vedno (npr. zaradi zadržanosti izpraševanca, ker lahko mnenja ostalih udeležencev spodbudijo premislek in oblikovanje novih predlogov itd.). V tem smislu so še posebej uporabne v primeru inovacij, pri katerih ideje prihajajo od zaposlenih k vodstvenim kadrom, ki predstavljajo insitucionalno gonilo sprememb, saj omogočajo organiziran način zbiranja podatkov večjega nabora zaposlenih (Jong idr., 2015). Kljub daljšemu obdobju priprave na izvedbo so fokusne skupine časovno še vedno manj zahtevne kot individualni intervjuji (pri katerih čas, potreben za izvedbo, z večanjem števila udeležencev raste linearno). Uporabimo jih torej takrat, ko želimo pridobiti dober pregled nad (ne)poznano tematiko ter zbrati mnenja skupine na časovno in finančno učinkovit način (Kitzigner, 1995).

Poleg tega se v praksi vedno bolj uveljavlja koncept znamke delodajalca (employer branding). Iskalci zaposlitve, predvsem strokovnjaki na posameznih področjih, tako izbirajo podjetja, v katerih želijo delati, na podlagi njihove podobe v javnosti. Tudi tukaj lahko fokusne skupine pomembno prispevajo k razumevanju trenutne javne podobe organizacije ter pomagajo pri oblikovanju boljših strategij za privabljanje kadra. Tako kadroviki z uporabo metode fokusnih skupin povezujejo (spo)znanja iz organizacijske psihologije in marketinga, ki v visoko konkurenčnem svetu (p)ostaja ključnega pomena, na podlagi izsledkov pa lahko organizacije nove kadre privabijo z uporabo metod s področja marketinga (npr. coolhunting). Po drugi strani pa fokusne skupine niso primerna metoda, če želimo zbirati podatke o stališčih ali osebnih zgodbah posameznikov (Barbour, 2018).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Čeprav se zdi izvedba fokusnih skupin na prvi pogled precej preprosta, se je treba zavedati, da vsaka diskusija ne »naplavi« podatkov, ki

bi jih lahko učinkovito uporabili pri sprejemanju odločitev ali načrtovanju sprememb. Ker metoda za udeležence ni zahtevna, jo je mogoče uporabiti s posamezniki iz različnih okolij, starosti in sposobnosti. J. Kitzinger (1995) tako poudarja, da so fokusne skupine še posebej primerne, ker niso pristranske do udeležencev, ki imajo npr. težave z branjem in pisanjem. Res je sicer, da danes ni pričakovati, da bi se pri delu s kadri ukvarjali s slabo pismenimi posamezniki, a se nekateri posamezniki vseeno težje izražajo pisno (ali za to niso motivirani) in jim je svoje mnenje zato lažje podati med sproščenim pogovorom. Z uporabo fokusnih skupin se lahko izognemo tudi nekaterim pomanjkljivostim vprašalnikov (manjkajoči podatki, odgovorni seti, utrujenost, preveliko število postavk ...), vseeno pa je treba pri izbiri sodelujočih nameniti veliko pozornosti njihovi reprezentativnosti; le tako lahko zberemo informacije, ki prikazujejo dejansko stanje v organizaciji. Udeleženci morajo dobro predstavljati strukturo zaposlenih, s katerimi se ukvarjamo (npr. novo zaposleni, vodje, zaposleni v nekem oddelku, določeni poklicni profili), pri čemer smo pozorni npr. na izobrazbeno strukturo, starost, spol, delovne izkušnje, motiviranost (če npr. vemo, da v nekem oddelku zaposleni niso motivirani za spremembe, ni ustrezno, da se fokusne skupine udeleži edina motivirana sodelavka) ...

KAKO METODO IZVEDEMO?

Priprava fokusnih skupin

Pomemben del metode fokusnih skupin je njihovo načrtovanje, ki se odvija pred izvedbo. To se prične z izbiro tematike – fokusa – fokusne skupine in pripravo izjave o nameri, v kateri kratko in jasno predstavimo namen izvedbe. V tem koraku je treba pridobiti tudi soglasje vodstvenih kadrov. Podpora vodstvenega kadra je ključna pri lažjem pridobivanju udeležencev in zagotavljanju njihovega dejavnega sodelovanja, saj zaposleni potrebujejo občutek, da ima njihovo sodelovanje smisel in da lahko s podajanjem mnenj dejansko prispevajo k spremembam v organizaciji. Dobro je, da predstavitev vodstvenim kadrom vključuje čim bolj natančne informacije o pričakovanih rezultatih, potrebnih sredstvih in stroških (SHRM, 2015).

Po pridobitvi soglasij lahko začnemo s pripravo načrta izvedbe fokusne skupine (teh je navadno več). Kratek oris poteka naj bo predstavljen tudi udeležencem fokusne skupine, poleg časovnega poteka pa naj vsebuje tudi podatke o namenu izvedbe, spodbujevalne dejavnosti (t. i. ledolomilce) ter preprosta, a jasna pravila, ki jih vsi prisotni upoštevajo med izvedbo ter o katerih razmislimo pred izvedbo. Takšna pravila lahko npr. določajo, da:

- je moderator skupine v pogovoru nevtralen;
- se od vseh udeležencev pričakuje, da sodelujejo v razpravi;
- je ključno, da se udeleženci poslušajo in ne prekinjajo;
- so nestrinjanja in razlike v mnenjih pričakovane in potrebne;
- se udeleženci obnašajo spoštljivo ...

Verjetno najpomembnejši korak pri pripravi fokusnih skupin pa je oblikovanje vprašanj. Ta naj bodo specifična, spodbujajo naj premislek, oblikovanje in predstavitev mnenj posameznikov o obravnavani tematici. Pri tem je pomembno izpostaviti, da splošna vprašanja kličejo po splošnih odgovorih, ki za analizo niso zmeraj uporabni, preveč usmerjena ali zaprta vprašanja pa po drugi strani udeležence lahko napeljujejo k določenim odgovorom, ti so krajši (morda le v obliki da-ne) in ponovno ne ponudijo za analizo pomembne vsebine (za primere glej tabelo 1). Poleg vprašanj je dobro pripraviti tudi spodbujevalne dejavnosti, ki ustvarijo sproščeno vzdušje in spodbujajo razpravo (SHRM, 2015).

Pred izvedbo je treba izbrati moderatorja; pogosto je to oseba, ki fokusne skupine tudi načrtuje – v podjetju torej kadrovik – razen v primeru, ko bi lahko njegova prisotnost vplivala na izražanje mnenj udeležencev. Naloga moderatorja ni le zastavljanje vprašanj, ampak dejavno vodenje in usmerjanje skupine (Barbour, 2018). V splošnem velja, da vodstveni kadri (npr. vodje oddelkov) niso ustrezni moderatorji v skupinah, ki se ukvarjajo s področji, povezanimi z njihovim delom. Udeleženci pred takšnim moderatorjem namreč ne bodo sproščeno izražali mnenj. Nasprotno pa so navadno kot moderatorji uspešni kadroviki in zunanji strokovnjaki, ki imajo z izvedbo skupin navadno tudi več izkušenj. Pomembno je, da ima moderator znanje in spretnosti za ohranitev pogovora v načrtovanem okviru ter spodbujanje udeležencev v primeru

Tabela 1: Primeri (ne)ustreznih vprašanj v fokusni skupini, s katero bi med zaposlenimi preverjali pripravljenost za uvedbo t. i. odprtih pisarn.

PRIMER VPRAŠANJA	UPORABNOST ODGOVOROV
Ali se strinjate z uvedbo odprtih pisarn?	Vprašanje zaprtega tipa; od udeležencev bomo verjetno prejeli odgovore da/ne, ki vsebujejo le malo informacije in jih lahko zberemo tudi z vprašalniki. Izboljšamo ga lahko tako, da udeležence spodbudimo s podvprašanjem <i>Zakaj?</i> .
Kaj menite o odprtih pisarnah?	Vprašanje je zastavljeno zelo splošno; udeleženci lahko poročajo o splošnih prepričanjih, ki ne bodo najbolj koristna za vašo organizacijo.
Katere so po vašem lahko težave ob uvedbi odprtih pisarn?	Vprašanje je usmerjeno, a odprto; udeleženci bodo verjetno podali več predlogov, ki jih lahko upoštevamo pri načrtovanju.
Kako bi predlog predstavili svojim sodelavcem?	Vprašanje udeležence spodbuja k življenju v populaciji, ki jo v fokusni skupini predstavljajo; prav tako lahko odgovori služijo kot neposredna vodila pri izvedbi projekta.
Kaj menite o Majinem predlogu?	Vprašanje spodbuja interakcijo med udeleženci in premislek o že zbranih idejah, ki lahko vodi do generiranja novih idej.

tišine in neodzivnosti (SHRM, 2015). Ob tem prav tako ne smemo zemariti osebnih značilnosti moderatorja (npr. spol, starost) ter urejenosti (npr. nevpadljiva obleka), ki lahko vpliva na zaznave udeležencev in na njihovo sodelovanje – še posebej v homogenih in specifičnih skupinah (npr. mlajša moderatorica v skupini starejših moških).

V nadaljevanju je treba razmisliti o načinu zbiranja informacij za poznejšo obdelavo. Če iz katerega od razlogov ni mogoče zvokovno snemanje (varovanje zasebnosti, nestrinjanje udeležencev ...), je treba določiti zapisnikarja, ki ne beleži le odgovorov, temveč tudi druga pomembna opažanja (npr. nebesedna komunikacija, izražanje strinjanja s

telesno govorico, vzdušje v prostoru). Zapisnikar naj ne bo hkrati tudi moderator, saj je usklajevanje obeh vlog težavno, predvsem pri beleženju neverbalnega dogajanja.

Izbor in vabljenje udeležencev

Po pripravi vprašanj in načrtovanega poteka fokusne skupine lahko začnemo z izbiro in vabljenjem udeležencev. Velikost skupine je odvisna od problema raziskovanja in večšin moderatorja. Skupina lahko vključuje med šest in dvanajst udeležencev (Barbour, 2018), čeprav so se tudi skupine s štirimi udeleženci izkazale za učinkovite (Garrick idr, 2017). V splošnem je dobro izvesti več kot eno fokusno skupino z enako tematiko in vsaj delom različnih udeležencev, seveda pa sta tako število udeležencev kot število skupin odvisna od obravnavane tematike – ključna je predvsem reprezentativnost skupine udeležencev.

Pri izbiri udeležencev lahko upoštevamo številne dejavnike, seveda odvisno od obravnavane tematike (demografski podatki, oblika in dolžina zaposlitve, delovna uspešnost, oddelek oz. področje dela ...), nekatere raziskave pa kažejo na posebno uspešnost fokusnih skupin, ko so te homogene (Kitzinger, 1995). Pogosto je v podjetjih udeležba v fokusnih skupinah obvezna, a je smiselno razmisliti o prostovoljnosti udeležbe ali celo o morebitnih kompenzacijah (Krueger in Casey, 2015), saj bodo udeleženci, ki so bolj motivirani, podajali bolj izčrpne odgovore.

Izvedba fokusnih skupin

Fokusna skupina naj v organizacijah poteka v delovnem času, v varnem prostoru, ki omogoča dovolj zasebnosti; fokusna skupina pa naj ne traja več kot 90 minut. Udeležencem je seveda treba zagotoviti zasebnost in anonimnost pri poročanju o rezultatih. Pred izvedbo je treba pripraviti prostor: najbolje je, če so stoli razvrščeni v krog, tako da imajo vsi udeleženci možnost medsebojne interakcije. Pomembna je tudi postavitve zapisnikarja – ta naj sedi tako, da ne ovira komunikacije, hkrati pa ima dober pregled nad dogajanjem – in priprava tablic z imeni, tako da se udeležencem ni treba ukvarjati s pomnjenjem imen ostalih sodelujočih in moderatorja (SHRM, 2015).

Pred začetkom spraševanja je dobro, da moderator predstavi namen skupine, obravnavano temo in sebe ter udeležencem omogoči, da se tudi

sami predstavijo. Če je mogoče, lahko moderator pripravi tudi nekaj vprašanj, o katerih udeleženci samostojno razmišljajo pred začetkom pogovora. Med pogovorom se mora moderator truditi ohranjati očesni stik, govoriti sproščeno in aktivno poslušati udeležence. Pri usmerjanju skupine mora biti odločen, a udeležencem vseeno pustiti nekaj manevrskega prostora, da ne zaduši njihove iniciative.

Moderator mora postavljati tudi podvprašanja, ki od udeležencev zahtevajo pojasnitev povedanega in jim dajo možnost, da pojasnijo nerazumljivo (npr. Zakaj? Kako to mislite? Kaj imate v mislih?). Prav tako mora biti moderator pozoren, da posamezniki niso napačno razumljeni ali prekinjeni. Ob koncu se udeležencem zahvali in pojasni, kakšne so morebitne nadaljnje obveznosti (udeležba na dodatnih srečanjih, podajanje povratne informacije o poteku skupine ...).

Poročanje o rezultatih

Takoj po koncu skupine se morata moderator in zapisnikar (najbolje s pomočjo neodvisnega strokovnjaka) pogovoriti o ključnih temah, občutjih, zanimivih opazkah in drugih pomembnih temah (t. i. *debriefing*), nato pa se začne priprava poročila. V njem ni smiselno popisovati vsega povedanega, ampak po vprašanjih (temah) organizirati ključne poudarke razgovora. Ob koncu je dobro predstaviti ključne izsledke in, če je primerno, odgovoriti na raziskovalna vprašanja ali predlagati korake za intervencije. S poročilom in njegovo uporabno vrednostjo naj bodo seznanjeni tudi udeleženci (povemo jim npr., da bomo na podlagi njihovih odgovorov oblikovali nove prakse nagrajevanja, ki jih bomo predlagali vodstvu ...).

PRIMER UPORABE METODE

Ker je takšna raba manj običajna, v nadaljevanju predstavljam primer uporabe fokusnih skupin v procesu kadrovanja, pri analizi delovnega mesta in pripravi na selekcijo kadrov (Hoffmann in Hoffmann, 2017). V procesu analize delovnega mesta mora psiholog ali drug kadrovik opredeliti delovne naloge ter jih nato povezati s specifičnimi znanji in kompetencami, ki jih želi najti pri kandidatu. Ker od njega pogosto ni

mogoče pričakovati, da bo do potankosti poznal vsako delovno mesto v organizaciji (v tem primeru pilota), si lahko pomaga tako, da te podatke zbere od sodelavcev in strokovnjakov s področja. Najprej svojo idejo ustrezno predstavi nadrejenim ter pridobi njihovo dovoljenje za izvedbo individualnih in skupinskih razgovorov. Dobro je tudi, da vodstvo zaposlene seznanj s tem, da se bodo fokusne skupine izvajale, da bodo morda povabljeni k sodelovanju in da jih prosijo za dejavno udeležbo.

Kadrovik nato na različne načine (npr. talenti, priporočila nadrejenih ali vodstva ...) identificira posameznike, ki jih lahko opredeli kot strokovnjake na področju (npr. starejši, bolj izkušeni piloti). Te osebno povabi k sodelovanju in z njimi izvede individualne razgovore, na katerih poskuša ugotoviti, katera so ključna področja, ki jih je treba raziskati v fokusni skupini. Iz tako oblikovanega nabora tematik sestavi vprašanja, s katerimi bo poskušal ugotoviti, katere so kjučne razlike v delovnih nalogah na različnih tipih letal, s katerimi letijo piloti, katera so posebna znanja in veščine, po katerih se povprečen pilot razlikuje od nadpovprečnega itd.

V naslednjem koraku kadrovik oblikuje nabor možnih udeležencev za fokusne skupine, ki zajema različne delovne profile z raznolikimi delovnimi izkušnjami (poleg pilotov npr. tudi kabinsko osebje, kontrolorje leta), ki lahko ponudijo drugačno perspektivo, in jih povabi k sodelovanju. Udeleženci se lahko na razpis odzovejo sami, lahko so vabljeni glede na določene kriterije (npr. talenti, novi zaposleni) ali glede na predlog vodstva. Kadrovik določi tudi moderatorja in zapisnikarja, ki fokusno skupino (ali skupine) izvedeta v skladu z zgoraj opisanim postopkom. Poleg tega se lahko tudi odloči, da izvede več fokusnih skupin, pri čemer del udeležencev ostaja enak (npr. izkušeni piloti), del pa se jih zamenja. Na eni od skupin lahko poleg pilotov npr. sodeluje še kabinsko osebje, na drugi predstavniki vodstva, pri čemer mora biti moderator pozoren, da njihova prisotnost ne zavira izmenjave mnenj.

Po izvedenih razgovorih in fokusnih skupinah kadrovik pozorno pregleda podatke ali poročilo, če sam ni sodeloval kot moderator, ter oblikuje izčrpen seznam delovnih nalog ter ga predstavi vodstvu in posameznikom, ki so sodelovali pri razgovorih, ki lahko podajo svoje pripombe. Tako kadrovik oblikuje teoretični okvir, s katerim lahko analizira delovno mesto, ocenjuje uspešnost zaposlenih ter v prihodnje izbira ustrezne kadre.

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog v procesu načrtovanja in izvedbe glede na praktične izkušnje ni nujno potreben, gotovo pa je zelo zaželen profil. Psihologi imajo namreč veliko znanja s področja vzorčenja in načrtovanja raziskovanja, ki je ključno pri oblikovanju skupine, da bomo od nje pridobili čim bolj uporabne informacije. Druge profile je o tem pogosto treba izobraziti (Kamberelis in Dimitriadis, 2011), kar je lahko zamudno. Prav tako je psiholog ključen pri izvedbi, saj razume procese skupinske dinamike in posameznikovo motivacijo ter medosebne procese, ki lahko vplivajo na izmenjavo mnenj in njihovo spreminjanje (npr. socialna zaželenost, konformnost skupini ...). Psihologi se tudi zavedajo možnega vpliva moderatorja, njegovih značilnosti in mnenj ter vloge, ki jo lahko ima prisotnost opazovalca na procese v skupini. Občutljivi so tudi za etične premisleke, ki so pomembni pri več korakih izvedbe (pridobivanje soglasij, varovanje zasebnosti ...) ter pri sodelovanju z vodstvom in zaposlenimi. Ob tem psihologi poznajo načine motiviranja in aktiviranja skupine, da je delo kar najbolj učinkovito.

Psiholog lahko pomembno prispeva tudi v vlogi opazovalca, saj lahko le usposobljen opazovalec ustrezno beleži vse neverbalne odzive, interakcije in dogajanja med izvedbo fokusne skupine. Po izvedbi fokusne skupine pa psihologi znajo pripraviti poročilo, ki predstavlja sintezo zbranih informacij (podobno kot pri pisanju poročil v procesu psihološke diagnostike). Prav tako lahko metodo fokusnih skupin s pridom povežemo z drugimi metodami, kjer je strokovno znanje s področja psihologije še pomembnejše.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Izvedba fokusnih skupin se teoretično in praktično opira na medosebne procese ter njihovo uporabno vrednost pri pridobivanju in ugotavljanju skupinskih mnenj, prepričanj in stanja. Ravno dejstvo, da se mnenja v fokusni skupini izmenjujejo, predstavlja eno večjih omejitev metode. Udeleženci so lahko nagnjeni k podajanju socialno zaželenih odgovorov – še posebej, če je moderator kdo od nadrejenih ali zaposlenih v organizaciji. Prihaja lahko do upada zanimanja, če skupina traja predolgo, če je slabo

vodena, če posameznik ne pride do besede, če tema zaposlenega ne zanima, če se v skupini ne počuti dobro ... Še zlasti introvertirani in manj verbalno spretni posamezniki lahko v skupini težje izražajo svoja mnenja ali so pod vplivom bolj dominantnih udeležencev – se z njimi strinjajo ali mnenja niti ne izrazijo. Vseeno pa raziskave kažejo, da lahko negativen vpliv takih udeležencev uravnovesi učinkovit moderator, ki vsem udeležencem ponudi možnost za izražanje svojega mnenja ali pa se prevelikemu vplivu posameznikov izogne z izvedbo več zaporednih skupin z mešano udeležbo (Peters-Klimm idr., 2009; Pickering in Watts, 2005).

Ker fokusne skupine predstavljajo varno okolje za izražanje mnenj, se lahko hitro prevesijo v skupinsko nerganje (Anderson, 2009). Ker pa kritiziranje samo po sebi ni produktivno in izvajalcem ne omogoča vpogleda v možne izboljšave (kar je verjetno cilj uporabe metode), se mora moderator takšnim situacijam izogniti ali pa pogovor preusmeriti v iskanje rešitev. Prav tako mora biti moderator pozoren, da pozornosti ne namenja le nekaterim posameznikom (glasnejšim, simpatičnim, tistim, ki se ne oglašajo), ter se zavedati tveganj vpliva skupinskih pristranskosti, predsodkov in hevristik na rezultate skupine (Patton, 2005).

Čeprav je izkušnja fokusne skupine za udeležence praviloma prijetna, je za izvedbo skupine, ki bo zagotovila čim več uporabnih informacij, potrebna obsežna predpriprava. Ker priprava in izvedba zahtevata čas in trud, se lahko fokusne skupine zdijo kot draga ali potratna metoda s pogosto ne-enoznačnimi odgovori, kar lahko vodstvo odvrča od njihove uporabe. Kljub natančnemu premisleku o vseh vidikih izvedbe (kako izbrati udeležence, jih privabiti, katere teme obdelati, treba je pripraviti vprašanja ...), to namreč še zmeraj ne zagotavlja uporabnosti pridobljenih podatkov. Ker pri fokusnih skupinah delamo z različnimi skupinami ljudi, se lahko hitro zgodi, da vprašanja ne delujejo, kot smo načrtovali, ali pa je v skupini posameznik, ki »uspešno« ruši dinamiko ali spreminja temo pogovora ter izniči še tako dobro načrtovanje. Moderiranje skupine tako od posameznika zahteva veliko priprav in osebnotne čvrstosti, za uspešno uporabo metode pa je potrebnih veliko praktičnih izkušenj, ki jih je pred prvo izvedbo težko pridobiti.

Kot poroča M. B. Russel (2017), je uporaba fokusnih skupin lahko težavna tudi za posameznike, ki se z metodo ukvarjajo profesionalno. Številna podjetja se zaradi politik dostopa do podatkov in varovanja

poslovnih skrivnosti za izvedbo fokusnih skupin nerade odločajo, saj mora moderator dobro spoznati delovanje organizacije pred izvedbo, nato pa lahko med izvedbo zbere tudi občutljive podatke.

Po izvedbi fokusne skupine lahko pride do težav tudi pri obdelavi zbranega gradiva in pripravi poročila. Ker je (posnetega) gradiva običajno veliko, ga je treba pregledati in izluščiti ključne poudarke. Predvsem nevesči moderatorji in tisti, ki slabše poznajo področje, o katerem je bilo govora, lahko spregledajo pomembne informacije ali jih interpretirajo na način, ki jim ustreza ali ga pričakujejo.

LITERATURA

- Anderson, V. (2009). *Research methods in Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Barbour, R. (2018). *Doing focus groups (2nd edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blackwood, K., Bentley, T., Catley, B. in Edwards, M. (2017). Managing workplace bullying experiences in nursing: The impact of the work environment. *Public Money & Management*, 37(5), 349–356.
- Deprez, J. in Euwema, M. (2017). You can't always get what you want? Leadership expectations of intrapreneurs. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 430–444.
- Garrick, A., Mak, A. S., Cathcart, S., Winwood, P. C., Bakker, A. B. in Lushington, K. (2017). Teachers' priorities for change in Australian schools to support staff well-being. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 26(3–4), 117–126.
- Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N. in McKenna, K. (2017). Comparing focus groups and individual interviews: Findings from a randomized study. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 693–708.
- Hoffmann, C. in Hoffmann, A. (2017). The role of assessment in pilot selection. V R. Bor, K. Eriksen, M. Oakes in P. Scragg (ur.), *Pilot mental health assessment and support: A practitioner's guide* (str. 68–89). New York: Routledge.
- Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S. in Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: Does job design matter?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 981–995.
- Kamberelis, G. in Dimitriadis, G. (2011). Focus groups: contingent articulations of pedagogy, politics, and inquiry. V N. K. Denzin in Y. S. Lincoln (ur.), *The Sage handbook of qualitative research* (str. 545–561). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: Introducing focus groups. *BMJ*, 311, 299–302.
- Krueger, R. A. in Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research*. London: Sage.

- MacDuff, C., Stephen, A. in Taylor, R. (2016). Decision precision or holistic heuristic? Insights on on-site selection of student nurses and midwives. *Nurse Education in Practice*, 16(1), 40–46.
- Patton, M. Q. (2005). *Qualitative research*. London: John Wiley and Sons.
- Peters-Klimm, F., Olbort, R., Campbell, S., Mahler, C., Miksch, A., Baldauf, A. in Szecsenyi, J. (2009). Physicians' view of primary care-based case management for patients with heart failure: A qualitative study. *International Journal for Quality in Health Care*, 21(5), 363–371.
- Pickering, A. in Watts, C. (2005). *Case study: The role of the moderators in focus group interviews: Practical considerations*. Subject centre for languages, linguistics and area studies Good practice guide. Dostopno na <https://www.llas.ac.uk/resources/gpg/2399>
- Rojas, R. (2019). Insights into organizational conscience and change: A focus group perspective. *Organization Development Journal*, 37(4), 21–31.
- Rumbold, L., Fletcher, D. in Daniels, K. (2018). Using a mixed method audit to inform organizational stress management interventions in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 35, 27–38.
- Russell, M. B. (2017). Understanding employee wellness among non-supervisory, front-line employees in three Maryland industries: A focus group study. *Journal of Family & Consumer Sciences*, 109(1), 34–42.
- Seamons, V. A. in Canary, H. E. (2017). Contradictions in surgical work teams. *Journal of Applied Communication Research*, 45(1), 42–60.
- SHRM (2015). *How to Conduct an Employee Focus Group* [elektronski vir]. Society for human resource management. Dostopno na <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to-guides/pages/conduct-employee-focus-group.aspx>
- Vooijs, M., Leensen, M. C. J., Hoving, J. L., Wind, H. in Frings-Dresen, M. H. W. (2017). Perspectives of people with a chronic disease on participating in work: A focus group study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27, 593–600.

FOCUS GROUPS

In many work organizations (especially in hierarchically organized ones), it is expected that employees will generate ideas and information, transfer them to their superiors who in turn relay them to management or HR professionals. However, such information could be misinterpreted, changed on purpose or even stalled in the process, resulting in loss of information and skewed perceptions. Moreover, as addressing each of the employees is often not possible due to time and financial constraints, or inability to pause the working operations, the information could thus be gathered from only a sample of employees in a focus group.

Focus groups are a collective-oriented qualitative research method that enables the researcher to gather insights into individuals' thoughts and feelings about a wide range of topics. They are a form of group interview which benefits from intrapersonal interactions (rather than interactions between moderator and participant). Besides finding out *what* people think about a certain topic, focus groups also offer information on *how* and *why* people think as they do.