



Проектни партнери;



digiQ



anthro p o l i s



Co-funded by
the European Union



Градење мрежа околу темата говор на омраза: делење материјали

Работилница 1: Како да се организира тркалезна маса

Предводен од Лукаш Зорад

Избор на вид на јавен состанок

Пред да се одржи каков било состанок, секогаш е добра идеја да се осигурате дека сте го избрале вистинскиот формат. Постојат бројни алтернативни формати за состаноци, а честа грешка е да се закаже „работилница“ или „тркалезна маса“ кога всушност се работи за семинар со серија презентации. При дизајнирање на состанок, неколку критериуми можат да ви помогнат да го одредите вистинскиот тип.

Првиот критериум е да се дефинира **целта на состанокот**. Дали е тоа да се обезбедат информации за јавноста, како што е јавна расправа или вебинар? Или е да се соберат ставови и идеи од јавноста, како што е работилница или состанок во затворен простор? Други цели би можеле да бидат поттикнување на интеракцијата меѓу групите, како на тркалезна маса, или постигнување договор за тоа како да се реши проблем. Вториот критериум е **очекуваниот број на учесници**, бидејќи тоа ќе ја одреди соодветноста на постапката и потребата од техничка поддршка или подгрупи. Трето, земете го предвид **нивото на интеракција што е потребно** меѓу учесниците, кое зависи од нивниот интерес за темата и може да се движи од ниско (споделување информации) до високо (решавање проблеми). Четвртиот фактор е претходното **знаење на учесниците за различните видови состаноци**, што е особено важно ако планирате да користите работа во мали групи. Петто, треба да го земете предвид **кредибилитетот на вашата институција** во рамките на темата, бидејќи довербата на учесниците дека процесот не е избран да ги „контролира, подели и разбие“ е клучна. Конечно, не заоравајте да ја земете предвид **географската распределба на учесниците** и дали онлајн формат би бил посоодветен.

Видови јавни собири

Постојат неколку видови јавни состаноци, секој дизајниран за одредена цел. За **споделување информации**, можете да изберете формат како интерактивна презентација, јавна расправа, вебинар или брифинг. Овие се ефикасни за обезбедување важни информации за големи групи. Кога целта е **мапирање или квалитативно истражување**, фокус групата е идеална за добивање илустративни и релевантни информации за одредена тема, како што се ставовите кон човековите права. **Размената на информации и споделувањето искуства** може да се постигне преку тркалезни маси, конференции, панел дискусии или семинари, кои создаваат простор луѓето да споделуваат приказни и да учат едни од други. Ако целта е **координација, планирање**



или решавање проблеми, најдобра е фасилитирана дискусија, работилница или состанок за евалуација. Овие формати ѝ помагаат на групата да се согласи за специфични чекори и одговорности за проектот. За **концептуална или креативна работа**, работилницата е претпочитаниот формат за дизајнирање програма или создавање нешто ново. Конечно, **мотивациски** состанок, како што е турнеја или концерт, се користи за да се постигне јавно ангажирање и мотивација.

Можни видови средби со јавноста

ЈАВНАТА РАСПРАВА е голем состанок од 50 до 200 луѓе. Вклучува презентирање на подготвени изјави и мала интеракција помеѓу говорниците и јавноста. За евидентирање на коментарите се користи формален систем, а форматот е најсоодветен за исполнување на законските барања или сумирање на информации.

ЈАВЕН СОСТАНОК СО ГРАЃАНИ е голем состанок со понеформална атмосфера од јавна расправа, што овозможува малку повеќе интеракција. Често се користи за градски состанок со дискусија за која било однапред најавена тема.

Примарната цел на сесијата за **брифинг / поставување прашања и одговори** е да се обезбедат информации за јавноста. Започнува со кратко претставување на експерти и презентери, по што следуваат прашања од публиката и најчесто се користи за состаноци меѓу градоначалник и новинари.

ПАНЕЛ ДИСКУСИЈАТА или сличен **ФОРУМ ЗА ДИСКУСИЈА** вклучува избор на личности кои претставуваат различни ставови. Може да следат прашања и коментари од публиката. Фокусот на овој формат е на дискусијата помеѓу јавноста и експертите или кандидатите, а не на нивните меѓусебни интеракции.

РАБОТИЛНИЦАТА е високо интерактивна форма на учество, обично за до 25 учесници. Се фокусира на одредена тема, како што е предлог или избор на алтернативи.

ОТВОРЕНИ ДЕНА има капацитет за многу луѓе. Вклучува презентација на панели или модели, дозволувајќи им на учесниците да ги посетат и проучат информациите, да разговараат со член на персоналот и да дискутираат за теми во групи.

Конечно, форматот **ГОЛЕМА ГРУПА - МАЛА ГРУПА** вклучува поделба на голем број учесници во помали групи за решавање на задача, по што следи презентација на голема група.

Настани на тркалезна маса

Настаните на тркалезната маса се интерактивни собири што се фокусираат на одредена тема или проблем. Тие овозможуваат еднакво учество и размена на идеи, увиди и решенија. Дискусиите на тркалезната маса се популарни во деловните, академските и средини за креирање политики, промовирајќи вмрежување и длабински дијалог во поддржувачка и колаборативна средина.



Постојат два главни вида настани на тркалезна маса, од кои двата можат да се спроведат онлајн. **Затворената тркалезна маса** е за претставници на засегнатите страни вклучени во финализирањето на јавната политика или склучувањето меѓусебни договори. **Јавната тркалезна маса** е јавна дискусија меѓу личности кои претставуваат различни ставови.

Дискусиите на тркалезната маса привлекуваат разновидна група учесници, вклучувајќи експерти од индустријата, професионалци, академици, креатори на политики и засегнати страни. Учесниците често се лидери во своите области, кои сакаат да споделат знаење, да дебатираат за прашања и да соработуваат за решенија. Инклузивниот формат охрабрува активно учество од сите учесници, што го прави вредна можност за вмрежување, учење и влијание врз донесувањето одлуки.

Кои се придобивките од настаните на тркалезна маса?

Настаните на тркалезна маса се светилник на иновации, вмрежување и стратешки раст. Клучните придобивки вклучуваат:

- Размена и споделување на информации
- Различни перспективи
- Структурирани и фокусирани разговори
- Решавање проблеми и поддршка
- Вмрежување
- Можности за учење
- Резултатите добиваат експертски легитимитет и поголемо признание.

Кои се слабостите на тркалезните маси?

Успехот на вашата тркалезна маса ќе зависи од многу фактори, како што се вашето планирање, дизајн, гости и политичката атмосфера. Иако често се постигнува консензус за општите принципи, студијата за тркалезните маси за соработка на повеќе засегнати страни (2001) покажа дека учесниците имаат поголема веројатност да се согласат за општите вредности како што е „безбедноста е важна“ отколку за специфичните детали. Студијата, исто така, забележа дека учењето е ограничено на **компетенции за вмрежување**, бидејќи учесниците обично се експерти кои сакаат да споделат знаење, а не да стекнат нови вештини. Вмрежувањето е често најважниот исход. Понатаму, **беше откриено решавање проблеми, но само во форма на постепена иновација**. Општо земено, тркалезните маси придонесуваат со „мали победи“ кон поголема цел, давајќи насока на „метапроблеми“ кои тешко се решаваат поинаку.

Како да организирате тркалезни маси: Контролна листа

Организирањето на експертски тркалезни маси бара прецизно планирање. Следните области ќе ве водат низ тоа како ефикасно да ги организирате и олесните, обезбедувајќи продуктивни резултати.

- **Дефинирајте ги целите и резултатите:** Јасно дефинирајте ја целта на настанот со поставување јасни и мерливи цели и идентификување на посакуваните резултати.
- **Изберете учесници:** Чекор што одзема многу време, но е клучен. Изберете



релевантни експерти со потребното знаење и искуство, одејќи подалеку од вашите вообичаени контакти за да ги идентификувате клучните засегнати страни. Поважно е да имате квалитетни учесници отколку квантитет, бидејќи голема група може да ги заплаши гостите. Не забиравајте да обезбедите разновидност и вклученост за да се донесат различни перспективи.

- **Подготовка и истражување:** Спроведете темелно истражување на темите што ќе се дискутираат. Дополнително, подгответе брифинзи пред состанокот за учесниците, во кои ќе бидат наведени дневниот ред, темите и очекуваните придонеси.
- **Поставете го дневниот ред:** Самата агенда треба внимателно да се структурира со временски распределби за секоја тема, а воедно да се задржи флексибилност за да се прилагодат динамичните дискусии.
- **Планирајте логистика и технологија:** Изберете соодветно место кое овозможува продуктивни дискусии и гарантира дека целата потребна технологија е на место и функционира.
- **Направете стратегија за комуникација:** Испратете ја вашата комуникација до учесниците однапред, јасно наведувајќи ги целите и агендата. Бидете транспарентни за тоа кој друг е поканет.
- **Поставете ја сцената за време на настанот:** Започнете со добредојде и јасна презентација на агендата и правилата. Поставувањето „куќни правила“ на почетокот е клучно и тие треба да бидат одобрени од секој учесник. Примери за правила вклучуваат меѓусебно почитување, доверливост на чувствителните информации, обезбедување еднакво учество и останување на темата.
- **Користете вештини за фасилитирање:** Улогата на модераторот е да ги води дискусиите и да управува со времето. Тие треба да користат техники за да обезбедат активно учество од сите учесници и да користат отворени прашања за да ги ангажираат.
- **Управување со конфликти:** Исто така, мора да бидете подготвени за решавање на конфликти. Техниките за конструктивно справување со конфликти и несогласувања се од суштинско значење, бидејќи несогласувањата се природен дел од разновидна групна дискусија.
- **Обезбедете соодветна документација и следење:** Одлучете се за метод за прецизно евидентирање на дискусијата и донесените одлуки. Ова може да вклучува лице кое ќе води белешки и анонимизирање на белешките за чувствителни теми.
- **Дополнителни активности по настанот:** Не ја потценувајте важноста на дополнителните активности. Кога се одложува, може да изгубите важен моментум. Важно е што поскоро да испратите благодарница и белешки од состанокот, идеално со заклучоци и следни чекори што веќе се прикачени. Конечно, не забиравајте да соберете повратни информации од учесниците за да ги подобрите идните настани.

Пример формат за дискусија на тркалезна маса

Ве молиме имајте предвид дека ова е само еден пример, и секој настан ќе има различна програма.



- **Вовед:** 10-минутен вовед каде модераторот им посакува добредојде на сите, ги објаснува целта и задачите и ги замолува учесниците да се претстават.
- **Воведни забелешки:** Главниот говорник го претставува општиот контекст на темата.
- **Панел дискусија (опционално):** Модерирана дискусија со панелисти кои претставуваат различни организации.
- **Пауза:** Паузите се суштински дел од настанот и можат да траат од 10 до 30 минути, бидејќи за време на нив се случуваат многу добри разговори и значајни врски.
- **Дискусии во групи:** Учесниците се поделени во помали групи за да дискутираат за специфични прашања.
- **Групно споделување и синтеза:** Групите ги презентираат своите точки за дискусија за да започнат отворена дискусија.
- **Заклучоци и чекори за дејствување:** Сесија за заокружување на настанот со јасен заклучок и следни чекори.
- **Благодарности:** Кратка порака на благодарност до сите учесници.
- **Неформално вмрежување:** Оставете доволно време учесниците да комуницираат по официјалните завршни забелешки.

Работилница 2: Фасилитирање - Дивергентни и конвергентни алатки

Предводени од Душан Ондрушек, Каролина Микова и Ивана Иванова

Брејнсторминг и други инструменти за дивергентно размислување

Кога донесувате одлука, подобро е да не разгледувате само едно решение. Откако ќе дефинираме цел, треба да го прошириме опсегот на можни идеи и решенија, а дури подоцна да ги избереме најсоодветните. За оваа почетна фаза, постои широк спектар на дивергентни (проширувачки) инструменти. Нивната форма зависи од проблемот, големината на групата и заедницата. Најпознат е веројатно брејнсторминг.

Брејнстормингот е групна техника за креирање идеи и решенија. Првпат била употребена кон крајот на 1930-тите од Алекс Осборн, извршен директор за рекламирање. Осборн го дефинирал брејнстормингот како „техника на конференции со која групата се обидува да најде решение за специфичен проблем со спонтано собирање на сите идеи од страна на нејзините членови“. Други дефиниции нагласуваат максимизирање на новите идеи без непосредно осудување.

Методот изгледа лесен, но неговиот успех зависи од тоа колку добро фасилитаторот може да создаде конструктивна и креативна атмосфера. Брејнстормингот често се користи за генерирање идеи од еден збор, но може да се користи и за посложени, концептуални проблеми. Оптималната големина на групата е обично 7-9 учесници, но може да се користи со до 30 луѓе во различни формати. Важно е да имате разновидна група со различни информации, мислења и ставови.



Постапка

Откако ќе го објасни проблемот и ќе постави јасна цел, фасилитаторот ја замолува групата да генерира идеи и ги потсетува на принципите на бура на идеи. Основните принципи се: **без критики**, фокус на **квантитет**, добредојде на **необични идеи**, охрабрување на **целосно учество** и прифаќање на **взаемна инспирација**.

Сите идеи ги евидентира ко-фасилитатор на флипчарт или компјутер, така што се видливи во секое време. По околу 15-20 минути, може да се појави природна тишина. Сепак, треба да следи слободна дискусија, со кратка пауза, а потоа пократка фаза од 10 минути за генерирање повеќе идеи. Ова е затоа што најиновативните идеи често се појавуваат во втор „грб“ на креативност откако ќе се исцрпат првичните очигледни идеи.

Чести грешки при размислување

Иако размислувањето за идеи може да биде моќна алатка, честопати не успева поради елементарни грешки. Најчестите грешки се **недостаток на разбирање на временската динамика**, избор на **несоодветна форма**, **завршување во дивергентна фаза**, **несмасно запишување на идеи** и **уништување на идеите** со критички или осудувачки гласови за време на фазата на генерирање идеи.

Верзии на бура на идеи и дивергентно размислување

Може да се користат различни техники за размена на идеи во зависност од ситуацијата. Некои примери вклучуваат:

- **Турбо бура на идеи:** Учесниците истовремено ги запишуваат своите идеи на картички, ги закачуваат, а потоа дискутираат и ги регрупираат.
- **Брејнсторминг за топка на плажа:** Учесниците „фрлаат“ идеи едни на други, како топка на плажа, што може да помогне во создавање динамика на поддршка.
- **Прашања и одговори:** Учесниците генерираат прашања за проблемот наместо решенија, работејќи кон „метапрашање“ кое е од суштинско значење за решението.
- **Синектика:** Овој ментален процес користи аналогии, метафори и противречности за да поврзе неповрзани елементи, што води до нови идеи.
- **Насочено размислување:** Доколку постои јасен критериум за избор на идеи, овој метод може да се користи за водење на креативноста. Учесниците пренесуваат предлог, а следниот го разгледува врз основа на поставениот критериум.
- **Пишување мозок или создавање идеи:** Идеите се запишуваат на хартија наместо да се кажуваат гласно, а потоа се споделуваат или се пренесуваат на други за инспирација.
- **Банка на идеи:** Верзија на пишување идеи каде што идеите се собираат на едно место за да се користат подоцна. Лесен начин да се направи ова е со кутија каде што учесниците можат да ги остават своите идеи.
- **Е-брејнсторминг:** Пософистицирана верзија на брејнсторминг каде што учесниците доставуваат идеи преку е-пошта, телефон или видео, а идеите континуирано се објавуваат за да се стимулираат повеќе предлози.
- **Метод 3-5-6:** Овој структуриран метод на пишување идеи користи ротирачки



листови и временски притисок. Во групи од по шест, секој учесник пишува три идеи за пет минути, потоа го предава листот, а процесот се повторува сè додека не го добијат назад оригиналниот лист.

- **Мапирање на умот:** Идеите се графички разгранети за да се пронајдат асоцијации, што води до нови решенија.
- **Дијаграми на афинитет:** Овој метод ги организира идеите врз основа на нивните природни врски, откривајќи нови шеми. Идеите се генерираат, а потоа истовремено се групираат во подгрупи.
- **Делфи метод:** Дивергентна постапка каде што фасилитатор испраќа прашање до експертите, ги сумира нивните анонимни одговори и го враќа резимето за нивни коментари. Ова се повторува сè додека не се договори заеднички документ. Побрзата верзија, мини-Делфи или ЕТЕ, вклучува само еден циклус.

Беспрекорни правила за гласање во јавни дискусии

Пред да се гласа во олесната дискусија, треба да се разјасни збир на основни правила и да се прифати од сите вклучени. Ова осигурува дека резултатот ќе биде почитуван од сите, без оглед на тоа како гласале. Олеснувачот треба да ги разгледа следниве околности пред гласањето:

- **Дали гласањето е соодветен метод?** Гласањето со мнозинство создава победници и губитници. Доколку не е потребна една единствена одлука или доколку нема брзање, треба да се разгледаат алтернативи како што се одвојување повеќе време за да се постигне консензус или дозволување повеќе решенија.
- **Важност на одлуката:** За клучни одлуки, може да се договори правило за „супер мнозинство“ (на пр., 66%, 75% или дури 90% од гласовите) за да се спречи едноставното мнозинство да направи суштинска промена.
- **Право на глас:** Да се разјасни кој има право да гласа и дали се бројат гласовите преку полномошник. Да се дефинира како се бројат мнозинството (на пр., од присутните наспроти сите гласачи со право на глас). Користењето „кворум“ обезбедува минимален број гласачи за резултатот да биде валиден.
- **Мандати:** Договорите се за вредноста на секој глас. Дали сите гласови имаат иста вредност или претставниците на поголемите организации имаат поголема тежина?
- **Документирање на гласањето:** Групата треба да се согласи за јасен метод за одобрување (на пр., кренати раце) и да се осигури дека резултатот е јасно и недвосмислено објавен, вклучително и на отсутните членови.

NGT и други конвергентни алатки

Откако ќе се користат дивергентни алатки за генерирање на голем број идеи, групната дискусија мора да продолжи за да се стесни изборот на опции. Ова е целта на конвергентните методи.

Конвергентните методи служат за евалуација, комбинирање, споредување и финализирање на идеите, така што може да се имплементира резултантното решение. Лицата одговорни за имплементација идеално треба да бидат вклучени во процесот на селекција. Фасилитаторите користат различни алатки за ова, вклучувајќи номинални



методи, методи базирани на критериуми, споредби на парови и методи на критика.

Да замислиме непрофитна организација со 61 идеја по сесија за размена на идеи. Во оваа ситуација, едноставното гласање не е практично. Фасилитаторот би предложил користење на конвергентна алатка за да се стеснат опциите на неколку најсоодветни за понатамошна дискусија.

Номинални методи

Номиналните методи вклучуваат номинирање на ставки со неколку гласови по лице. Ова помага да се стесни голем список на идеи на управлив број. Најпознатиот номинален метод е **NGT (техника на номинално групирање)**, кој ги комбинира и дивергентните и конвергентните компоненти.

Номинацијата може да се изврши преку селекција, рангирање или доделување вредности. Степенот на отвореност во процесот на номинирање може да варира и: **јавна номинација**, одлична во групи со совршена доверба каде што луѓето одлучуваат независно, но подложна на „Абиленскиот парадокс“; **полујавна номинација**, каде што некои учесници го гледаат трендот на гласовите, што може да влијае на нивните сопствени избори; и **анонимна номинација**, што е корисно кога одлуката треба да биде навистина независна од какви било надворешни влијанија.

Техники за номинирање

- **Номинација по селекција:** Членовите на групата ги означуваат своите претпочитани ставки од листа, а оние со најмногу гласови се избираат за понатамошна дискусија.
- **Номинација по ранг:** Ова е почувствителна алатка од селекцијата, погодна за помал број на ставки (идеално до 7). Секој член ги рангира ставките по редослед од најпосакувани до најмалку преферирани.
- **Номинација преку индексирање:** Ова овозможува уште повисок степен на диференцијација. Учесниците доделуваат одредена вредност (на пр., поени на Ликертова скала) на секоја ставка. Овој метод може да биде под влијание на „ефектот на сив глушец“, каде што екстремните вреднувања се поништуваат меѓусебно, што резултира со ставка со ниска вредност со просечен резултат. Често е добра идеја да се ограничи вкупниот збир на поени што може да се распределат.

Соработка во планирањето

Соработката во планирањето е процес каде што група засегнати страни работат заедно за да најдат заедничко решение за значаен проблем преку серија состаноци. Задачата на фасилитаторот е да го дизајнира целокупниот процес, постепено да го модифицира и да ги фасилитира индивидуалните состаноци.

Оваа алатка е применлива за сложени, интердисциплинарни прашања со повеќе засегнати страни каде што ниедна институција нема целосна надлежност да го реши проблемот. Клучен услов за успех е заинтересираните страни да бидат отворени за



переговори и да го сметаат заедничкиот договор за попрофитабилен од блокирањето на нивните противници. Не е погодна за проблеми засновани на различни вредности, правни прекршувања или каде што законската постапка ѝ дава на едната страна значително поголема шанса да ги постигне своите цели.

Подготовка на процесот

На фасилитаторот обично му пристапува иницијаторот на процесот. Нивната прва задача е да помогнат во мапирањето на ситуацијата и да се одлучи за најсоодветниот процес. Иницијаторот мора да има легитимитет за да го започне процесот, а прелиминарните разговори со клучните засегнати страни се од витално значење за градење доверба. Може да се формира комитет за планирање за да спроведува интервјуа и да го води процесот. Фасилитаторот и комитетот ги земаат предвид засегнатите страни, итноста, постојните конфликти, минатите механизми за донесување одлуки и достапните ресурси.

Поканување на засегнати страни

Заинтересираните страни се претставници на институции или поединци. Тие можат да се поделат во три категории: оние кои се формално одговорни за одлуката, оние кои ќе бидат под влијание на одлуката и оние кои би можеле да ја дискредитираат. Од клучно значење е да се вклучат претставници со различни интереси и гледишта.

Договор за соработка при планирањето

Потребно е да се постигне договор со сите засегнати страни за фокусот на процесот и неговите правила. Првиот состанок е посветен на дискусија за овој договор. Договорот треба да ги опфати целта и формата на резултатот, обемот на планирањето, рамката на процесот (времетраење, институции итн.), одговорностите и обврските на засегнатите страни, процедурите за донесување одлуки, начините за решавање на разликите и конфликтите во моќта и процедурите за обезбедување информации за јавноста. За успешен процес, клучните засегнати страни мора да се посветат на долгорочно учество. За да се спроведе конечниот договор, потребна е и политичка волја на носителите на одлуки.

Можности за дизајнирање на колаборативно планирање

Сузан Карпентер идентификуваше три основни модели за структурирање на колаборативно планирање:

- **Модел на координативни комитети:** Овој модел ја комбинира работата на колаборативен комитет и специфични работни групи. Комитетот, составен од 10 до 30 клучни засегнати страни, поминува низ целиот процес на решавање проблеми. Работните групи се формираат по потреба за собирање информации или предлагање алтернативни решенија. Овој модел е корисен за длабинска анализа и им овозможува на специјалистите да придонесат без да бидат вклучени во целиот процес.
- **Модел на конференции и работни групи:** Овој модел е погоден за голем број



засегнати страни (50 до 200 луѓе) кои треба да бидат вклучени истовремено за релативно кратко време. Процесот започнува со голема заедничка конференција каде што се формираат работни групи. Втора конференција следи неколку месеци подоцна, каде што групите ги презентираат своите резултати. Овој модел се повторува сè додека не се постигне заеднички резултат.

- **Модел на преговарачки тимови:** Овој модел е погоден за теми што водат до формирање на групи на интереси. Најдобро функционира со мал број тимови (три до пет) кои се подготвени да преговараат. Секој тим работи на дефинирање на своите интереси, а потоа преговара како една страна. Овој модел често се користи во преговори со три страни, како на пример помеѓу синдикатите, работодавачите и државата.

На што да се обрне внимание при колаборативното планирање

Најслабата точка на процесот е често спроведувањето на договорот. Клучно е да се распредели напорот помеѓу планирањето и спроведувањето. Подобрно е да се започне со мали, видливи активности дури и за време на процесот на планирање за да се одржат учесниците мотивирани. Улогата на фасилитаторот е да помогне во дизајнирањето и водењето на процесот. Ова вклучува директно предлагање дизајн, обезбедување консултантски услуги, водење состаноци и посочување дали одредени засегнати страни се изоставени.

Ефикасно е да се комбинираат активности во мали и големи групи, јавни и затворени состаноци и континуирано вклучување на клучните засегнати страни со делумно вклучување на другите. Ова го намалува ризикот од „исцрпеност“ и го обезбедува учеството на сите важни луѓе.

Работилница 3: Аргументација и ефективна комуникација

Предводен од Јакуб Кобела

Што е критичко размислување?

Критичкото размислување е клучна вештина за ефективна комуникација и аргументација. Тоа вклучува:

- **Набљудување на сопствените процеси на размислување и донесување одлуки** за самосвест и разбирање на предрасудите.
- **Систематски љубопитен и отворен ум** преку активно барање информации и отвореност кон нови перспективи.
- **Проучување на контекстуални меурчиња** за да се разбере околината и контекстот на информациите и аргументите.
- **Размислување на структуриран начин** за логично организирање на мислите и аргументите.

Основна аргументациска структура



Добриот аргумент е структуриран околу три клучни компоненти: **тврдење** , **објаснување** и **доказ** . **Тврдењето** е тврдењето што се обидуваме да го докажете, додека **објаснувањето** разјаснува зошто тврдењето е точно. **Доказите** ја даваат фактичката основа за да го поткрепат вашето објаснување, кое може да вклучува студии, факти, аналогии, принципи или експертски авторитет.

Аргументот е поврзан со **Врска** , која ги поврзува доказите со тврдењето. Кога сите четири дела се присутни и силни, вашиот аргумент е многу потешко да се побие.

Златниот грал на аргументацијата: Критериум

За да го направите вашиот аргумент поубедлив и поуниверзален, треба да воведете **критериум** . Критериумот е основната вредност или принцип врз кој се темели вашиот аргумент, одговарајќи на прашањето „Зошто некому би му било грижа за вашиот аргумент?“

На пример, наместо да тврдите дека „менаџерите не треба да бидат достапни за време на одмори бидејќи тоа е важно за нивната благосостојба“, би можеле да го воведете критериумот за **максимизирање на перформансите** . Новиот аргумент би бил: „Не треба да очекуваме достапност на менаџерот за време на одмори бидејќи пониското ниво на физичка и ментална благосостојба предизвикува пад на работата и менаџерските перформанси“. Овој аргумент е посилен бидејќи е поврзан со вредност за која се грижат повеќето бизниси.

Како да не се согласувате со почит

Несогласувањата се неизбежни, но со нив може да се справите со почит и продуктивно. Важно е да ги препознаете вообичаените „дебатни насилници“ и да знаете како да одговорите на нив.

- **Доцерот** се обидува да ја смени поентата на разговорот. Најдобриот одговор е нежно да го вратите разговорот на првобитната тема.
- **Твистерот** погрешно го толкува вашиот аргумент за да создаде верзија од типот „сламка“ која е полесна за напад. Вашата реакција треба да биде прецизно да ги исправите, нагласувајќи каде завршува вашата поента, а каде започнува нивното погрешно толкување.
- **Вранглерот** наоѓа маани во сè, но не нуди алтернативни решенија. Вашиот најдобар пристап е директно да го прашате: „Кој е точно вашиот став?“
- **Лажливецот** се расправа со докажани лаги. Вашата реакција треба да биде да ги изберете двете најрепрезентативни лаги и проактивно да ги замените со вистината.

Со разбирање на овие архетипови и како да одговорите на нив, можете поефикасно да се справите со несогласувањата и да го одржите разговорот фокусиран и почитуван.

Работилница 4: Онлајн кампањи

Предводен од Маријан Фактор



Онлајн кампањи: Цел и принципи

Стратешки планирана и насочена серија дигитални активности насочени кон постигнување на специфични деловни или комуникациски цели преку интернет. Овие кампањи користат различни онлајн платформи и алатки, вклучувајќи социјални медиуми, е-маркетинг, веб-страници, онлајн рекламирање (Google Ads, банер реклами), SEO и маркетинг на содржини.

Целта на онлајн кампањите е да се зголеми свеста за брендот, да се зголеми продажбата, да се добијат клиенти, да се изградат односи со публиката или да се подобри ангажманот со целната публика. Ефективната кампања зависи од јасно дефинирани цели, идентификувана целна публика, избор на соодветни онлајн канали, релевантна содржина и креативни материјали, како и мерење и анализа на перформансите.

Основните принципи на онлајн кампањите се:

1. **Идентификација на целната публика:** Пронајдете релевантни целни групи.
2. **Прилагодување на содржината:** Прилагодете ја содржината врз основа на критериуми за секоја целна група.
3. **Таргетирање:** Таргетирање на содржината врз основа на однесувањето на публиката.
4. **Конверзија:** Целиот процес треба да води кон мерливи резултати.

Избор на вистинските канали

PPC платформи

PPC (Плаќање по клик) е модел на платено рекламирање каде што плаќате по клик. Други платени формати на реклами, како CPT/CPM, се базираат на импресии. **Google Ads** и платформите на социјалните медиуми како Facebook, Instagram, LinkedIn и X се популарни за PPC.

Видови кампањи на Google Ads

Видовите кампањи на Google Ads вклучуваат видео реклами (YouTube Spots), GDN (Google Display Network) кампањи за статички/одзивни реклами, реклами за пребарување, DSA (динамични реклами за пребарување), реклами за потенцијални клиенти (базирани на формулар) и Shopping/PMax за е-трговија.

Видови мета рекламни кампањи

Мета нуди различни видови кампањи, како што се **препознатливост на брендот**, **досег**, **сообраќај**, **ангажман**, **инсталации на апликации**, **прегледи на видеа**, **генерирање потенцијални клиенти**, **пораки**, **конверзии**, **продажба на производи** и **сообраќај во продавница**.

Моќта на визуелната комуникација

Визуелната содржина е многу ефикасна:



- 10% од луѓето се сеќаваат на она што го слушаат.
- 20% од луѓето се сеќаваат на она што го прочитале.
- **80% од луѓето се сеќаваат на она што го гледаат и прават.**

Стратегија за социјални медиуми

Употреба на социјалните медиуми во Словачка

Над 4,16 милиони корисници во Словачка се активни на социјалните медиуми, што претставува 72,4% од вкупното население. Клучните платформи вклучуваат:

- **Фејсбук:** Над 2,40 милиони корисници и главен комуникациски канал.
- **Инстаграм:** Над 1,60 милиони корисници и визуелна платформа.
- **TikTok:** Над 1,06 милиони корисници и платформа фокусирана на количина.
- **YouTube:** Над 4,16 милиони корисници, ефективно и за видеа со широк екран и за кратки филмови.
- **LinkedIn:** Платформа за професионална публика.
- **Теми:** Платформа за кратки изјави.

МЕТА правила

е да имате стратегија за вашето присуство на социјалните медиуми. Одржувајте **конзистентност во објавувањето** со распоред, користете **унифициран визуелен стил** и креирајте **уникатни делови** како што се прашања и одговори, анкети или преноси во живо. Фокусирајте се на **оригинална, автентична содржина** и запомнете да бидете **мобилни прво**, бидејќи повеќето корисници пристапуваат до овие платформи преку мобилни уреди.

Буџет и мерење

Поставување на буџет

Треба да дефинирате дневен или доживотен буџет и да ја разберете разликата помеѓу **СРС (цена по клик)** и **СРМ (цена по милја)**. Инвестициите треба да се оптимизираат врз основа на перформансите на кампањата.

Мерење и евалуација на КРІ

КРІ (клучни индикатори за перформанси), како што се CTR (стапка на кликување) и CPA (цена по аквизиција), се мерат со помош на алатки како Google Analytics, увид во социјалните медиуми и CRM системи. Фокусот е на анализа на влијанието на резултатите од кампањата врз бизнисот.

Работилница 5: Дизајнерско размислување и емпатија

Предводен од **Мартин Весели**

Што е услуга?

Услугата е економска активност или нешто нематеријално што се нуди како добро. Клучната работа кај услугата е тоа што се фокусира на луѓето - се испорачува на некој



што има потреба или желба за неа.

Дизајн центриран кон човекот

Дизајнерското размислување е процес кој се базира на концептот на дизајн центриран кон човекот. Овој пристап се фокусира на преклопување на три клучни области:

1. **Пожелност:** Што луѓето сакаат или им е потребно.
2. **Изводливост:** Што е технолошки можно.
3. **Одржливост:** Што е финансиски одржливо.

Кога овие три области се преклопуваат, имате производ или услуга што ќе биде успешна. Apple е одличен пример за компанија која е опседната со дизајн центриран на човекот и искуство на клиентите, поради што луѓето се толку лојални на нивните производи.

Процесот на дизајнерско размислување

Дизајнерското размислување е итеративен процес со различни фази кои треба да се преиспитаат. Најважните фази се **емпатијата** и **дефиницијата**.

Моќта на емпатијата

Емпатијата е способност да се ставите во чевлите на друга личност - да разберете што таа доживува од нивна перспектива, а не од своја. Ова е различно од сочувството, кое едноставно е чувство на жал за некого. Клучот за емпатијата е **активното слушање**, кое не е само слушање, туку стекнување ново знаење или нова перспектива.

За да практикувате емпатија, мора да поставувате добри прашања. Овие прашања треба да бидат **отворени**, **несугестирачки**, **едноставни** и **неосудувачки**. Тие исто така треба да бидат **фокусирани на приказна** за да ги натераат луѓето да се отворат и **фокусирани на емоции** за да го разберат проблемот.

Од набљудување до увид

Набљудувањето е она што го гледате. **Увидот е подлабоката**, основна потреба или работа што треба да се заврши. За да се стигне од набљудување до увид, мора да се прашате „зошто“. На пример, набљудувањето може да биде дека на лицето му е потребен стол за да стигне до книга на висока полица. Увидот е дека на лицето му е потребен предметот на полицата затоа што има специфична задача што треба да ја заврши.

Како што вели познатиот (иако можеби апокрифен) цитат на Хенри Форд: „Да ги прашав луѓето што сакаат, ќе ми рекоа побрзи коњи“. Форд разбра дека набљудувањето е дека луѓето сакаат да се движат побрзо, но увидот беше дека им е потребен поефикасен начин да стигнат од точката А до точката Б.

Целта е да се формулира увид во јасна, концизна изјава: „Лицето треба да направи нешто поради основна мотивација“.

Идеирање и прототипирање



Создавањето идеи е процес на генерирање нови идеи. Одличните идеи често доаѓаат од разгледување на ограничувањата или наоѓање инспирација во сосема различни области.

- **Погледнете го вашето најголемо ограничување:** ИКЕА сфати дека испораката на мебел е најскапиот дел од нивниот бизнис. Нивното решение беше клиентите сами да си го изработуваат мебелот, што го направи достапен и лесен за транспорт.
- **Барајте решенија во други области:** Кога GE требаше да најде начин да ги држи децата мирни за време на магнетна резонанца, тие разгледаа како градинките ги ангажираат децата. Нивното решение беше да го претворат компјутеризираното томографија во „пиратски брод“, а скенирањето во игра, што го направи искуството помалку страшно за децата.

По создавањето идеи следуваат **прототипирање и тестирање**. Целта на тестирањето не е да се докаже дека вашата идеја функционира, туку да **се научи нешто ново за проблемот**. Сакате да доживеете неуспех што е можно побрзо за да заштедите време и ресурси. На пример, наместо да изградите торта во полна големина, можете да започнете со мала колаче за да ја тестирате најкритичната претпоставка - вкусот - пред да инвестирате во целиот проект. Клучните принципи се да се идентификува најризичната претпоставка, да се создаде тест, брзо да се доживее неуспех и да се повтори.

Работилница 6: Прирачник за комуникација во криза

Предводен од Габриел Тот

3 закони на комуникација во криза

Постојат три фундаментални закони за комуникација во криза. Прво, кризата не може да се победи; целта е едноставно да се минимизира штетата. Второ, кризата неизбежно ќе се случи, без разлика дали ја сакате или не. Конечно, таа речиси секогаш ќе се случи во најмалку погодно време, како на пример во петок попладне или додека сте на одмор.

1. Подготовка

Подготвеноста е најдобрата одбрана. Мора да имате план за криза пред да се случи криза. Ова вклучува креирање јасен **организациски план** што дефинира кој е во кризниот тим, кој има овластување за донесување одлуки и кој ќе служи како портпарол на медиумите. Дополнително, клучно е да се спроведе **обука за медиумите** за клучните засегнати страни, користејќи сценарија од реалниот живот за да ги подготвите за тешки прашања. Исто така, треба да воспоставите **континуирано следење** и на социјалните и на традиционалните медиуми за брзо идентификување на сите нови проблеми. Конечно, подгответе материјали однапред, како што се општа изјава за медиумите и детален документ со прашања и одговори.

2. Кога ќе избувне кризата

Кога ќе избувне криза, најлошото нешто што можете да го направите е да паничите. Непосреден приоритет е да **се добие преглед** преку проценка на обемот на штетата и



собирање на сите потребни информации. Од суштинско значење е сите клучни засегнати страни да соработуваат во текот на оваа фаза. Мора да ја преземете контролата врз ситуацијата и да се осигурате дека сте дел од основната група за донесување одлуки. Треба да се формира **воена соба со посветен тим, јасно водство и воспоставени комуникациски канали** за да се обезбедат редовни ажурирања.

3. Реакција

Вашиот одговор може или да ја ублажи штетата или да ја влоши. Мора да бидете стратешки **кога да одговорите**. Имајте го предвид **ефектот на Барбара Стрејсенд**, каде што обидите за потиснување на информациите можат да ги направат поизразени. Реагирајте само ако кризата има вистинско влијание врз вашата целна публика. Доколку е потребно **извинување**, тоа мора да биде искрено, директно и емпатично. Не наоѓајте изговори. Треба да вклучува конкретни чекори за да се спречи повторно појавување на проблемот. Во случаи на дезинформации, мора **веднаш да ги побиете** на каналите од каде што потекнуваат. Секогаш водете се со фактите, објаснете ја заблудата и зацврстете ја вистината. Конечно, можете да користите **самоиронија** и хумор ако кризата не предизвикала никаква вистинска штета.

4. Дистрибуција

Комуникацијата за време на криза бара стратешки план за дистрибуција. Треба да идентификувате **со кого да комуницирате**, што вклучува јавноста, внатрешните вработени, деловните засегнати страни и регулаторите. Пораката треба да ја достави специфично, доверливо и кредибилно лице, идеално извршниот директор или член на менаџерскиот тим. Треба да ги користите сите достапни канали за дистрибуција: традиционални медиуми, канали во ваша сопственост (како што се социјалните медиуми) и платено рекламирање.

5. Принципи

Постојат пет основни принципи што треба да се следат за време на криза:

- **Преземете иницијатива** со поставување на агендата и обезбедување конкретни решенија.
- **Бидете доследни** со повторување на вашата клучна порака низ сите канали.
- **Одговарајте** навремено на прашања преку сите ваши контакт точки, од социјалните медиуми до вашата линија за услуги на клиентите.

Што доаѓа по кризата?

Откако ќе помине почетната криза, мора да започнете со процесот на санирање на штетата. Ова вклучува утврдување на целосниот обем на штетата преку социјално слушање и анкети на јавното мислење. Не престанувајте да комуницирате само затоа што почетниот бран на внимание се намалил; треба да продолжите со долгорочните комуникациски активности за да ја вратите довербата. Конечно, важно е да **научите од кризата** преку евалуација на вашиот план за комуникација и прилагодување за во иднина.



Како да не изгубите со медиумите

Како да се справите со медиумските прашања

Кога новинар ќе ве контактира, никогаш не одговарајте веднаш. Дознајте го нивниот рок и соберете повеќе информации пред да одговорите. Секогаш е подобро да одговорите отколку да ги игнорирате. Кога ќе одговорите, дајте кратки, јасни и разбирливи одговори. Можете исто така мирно да дадете дополнително објаснување преку неофицијални информации.

Како да се справите со интервју

За формално интервју, секогаш однапред побарајте ги прашањата или барем темите. Подгответе ги клучните пораки за секое прашање и бидете сигурни дека ќе одговорите на она што сакате да го одговорите, а не само на она што го прашува новинарот. Започнете ги вашите одговори со најважната поента и, доколку е можно, побарајте да го прегледате интервјуто за одобрување пред да биде објавено.

Како да настапувате пред камера

Вашиот изглед и однесување се важни. Избегнувајте носење пруги, карирани парчиња или шари, како и видливи логоа. Погрижете се вашата околина и облека да ја надополнуваат содржината на вашата порака. Одржувајте стабилна и удобна положба и избегнувајте нервозни движења. Зборувајте кратко, со едноставни реченици и користете цели реченици, а не само фрагменти.



Project Partners;



digiQ



anthro p o l i s



Co-funded by
the European Union



Network building around the topic of hate speech: handout

Workshop 1: How to organise a roundtable

Led by Lukáš Zorád

Choice of Type of Public Meeting

Before conducting any meeting, it's always a good idea to make sure you select the right format. There are numerous alternative formats for meetings, and a common mistake is to call for a "workshop" or "roundtable meeting" when what you are really doing is a seminar with a series of presentations. When designing a meeting, several criteria can help you determine the right type.

The first criterion is to define the **purpose of the meeting**. Is it to provide information to the public, such as a public hearing or webinar? Or is it to solicit views and ideas from the public, like a workshop or a house meeting? Other purposes could be to encourage interaction between groups, as in a roundtable, or to reach an agreement on how to solve a problem. The second criterion is the **expected number of participants**, as this will determine the adequacy of the procedure and the need for technical support or subgroups. Third, consider the **level of interaction required** among participants, which depends on their interest in the topic and can range from low (information sharing) to high (problem-solving). The fourth factor is the participants' prior **knowledge of the different types of meetings**, which is especially important if you plan on using small group work. Fifth, you should consider the **credibility of your institution** within the theme, as the trust of the participants that the process is not chosen to "control, divide, and break" them is crucial. Finally, remember to consider the **geographical distribution of participants** and whether an online format would be more suitable.

Types of Public Meetings

There are several types of public meetings, each designed for a specific purpose. For **information sharing**, you might choose a format like an interactive presentation, public hearing, webinar, or briefing. These are effective for providing important information to large groups. When the goal is **mapping or qualitative research**, a focus group is ideal for obtaining illustrative and relevant information on a particular topic, such as attitudes towards human rights. **Exchange of information and experience sharing** can be achieved through roundtables, conferences, panel discussions, or seminars, which create a space for people to share stories and learn from each other. If the objective is **coordination, planning, or problem-solving**, a facilitated discussion, workshop, or evaluation meeting is best. These formats help a group agree on specific steps and responsibilities for a project. For **conceptual or creative work**, a workshop is the preferred format for designing a program or creating something new. Finally, a **motivational meeting**, like a roadshow or concert, is used to achieve



public engagement and motivation.

Possible Types of Meetings with the Public

A **PUBLIC HEARING** is a large meeting of 50 to 200 people. It involves the presentation of prepared statements and little interaction between speakers and the public. A formal system is used for recording comments, and the format is best suited for meeting legislative requirements or summarizing information.

A **PUBLIC MEETING WITH CITIZENS** is a large meeting with a more informal atmosphere than a public hearing, allowing for slightly more interaction. It's often used for a town meeting with a discussion on any pre-announced topic.

The primary **objective** of a **BRIEFING / QUESTION AND ANSWER** session is to provide information to the public. It begins with a quick introduction of experts and presenters, followed by questions from the audience, and is commonly used for meetings between a mayor and journalists.

A **PANEL DISCUSSION** or similar **DISCUSSION FORUM** involves a selection of personalities representing different views. Audience questions and comments may follow. The focus of this format is on discussion between the public and the experts or candidates, rather than on their interactions with each other.

A **WORKSHOP** is a highly interactive form of participation, typically for up to 25 participants. It focuses on a specific topic, such as a proposal or the selection of alternatives.

An **OPEN HOUSE DAY** has the capacity for many people. It involves the presentation of panels or models, allowing participants to visit and study the information, talk to a staff member, and discuss topics in groups.

Finally, the **LARGE GROUP - SMALL GROUP** format involves dividing a large number of participants into smaller groups to solve a task, followed by a large group presentation.

Roundtable Events

Roundtable events are interactive gatherings that focus on a specific topic or issue. They allow for equal participation and the exchange of ideas, insights, and solutions. Roundtable discussions are popular in business, academic, and policy-making settings, promoting networking and in-depth dialogue in a supportive and collaborative environment.

There are two main types of roundtable events, both of which can be conducted online. A **closed roundtable** is for representatives of stakeholders involved in finalizing public policy or making mutual agreements. A **public roundtable** is a public discussion among personalities who represent different views.

Roundtable discussions attract a diverse group of participants, including industry experts, professionals, academics, policymakers, and stakeholders. Attendees are often leaders in their



fields, looking to share knowledge, debate issues, and collaborate on solutions. The inclusive format encourages active participation from all attendees, making it a valuable opportunity for networking, learning, and influencing decision-making.

What are the benefits of roundtable events?

Roundtable events are a beacon of innovation, networking, and strategic growth. The key benefits include:

- Information exchange and sharing
- Diverse perspectives
- Structured and focused conversations
- Problem-solving and support
- Networking
- Learning opportunities
- Outcomes gain expert legitimacy and higher recognition.

What are the weaknesses of roundtables?

The success of your roundtable will depend on many factors, such as your planning, design, guests, and the political atmosphere. While consensus on general principles is often achieved, a study on Multistakeholder Collaborative Roundtables (2001) found that participants are more likely to agree on general values like "safety is important" than on specific details. The study also observed that learning was limited to **networking competencies**, as attendees are typically experts seeking to share knowledge, not to acquire new skills. Networking is often the most important outcome. Furthermore, **problem-solving was detected, but only in the form of incremental innovation**. In general, roundtables contribute "small wins" toward a larger objective, giving direction to "metaproblems" that are difficult to address otherwise.

How to Organize Roundtables: Checklist

Organizing expert roundtables requires meticulous planning. The following areas will guide you through how to effectively organize and facilitate them, ensuring productive outcomes.

- **Define goals and outcomes:** Clearly define the purpose of the event by establishing clear and measurable goals and identifying the desired outcomes.
- **Select participants:** A time-consuming but crucial step. Select relevant experts with the necessary knowledge and experience, going beyond your usual contacts to identify key stakeholders. It's more important to have quality participants over quantity, as a big group can intimidate guests. Remember to ensure diversity and inclusion to bring various perspectives.
- **Prepare and research:** Conduct thorough background research on the topics to be discussed. Additionally, prepare pre-meeting briefs for participants, outlining the agenda, topics, and expected contributions.
- **Set the agenda:** The agenda itself needs to be carefully structured with time allocations for each topic, while also maintaining flexibility to accommodate dynamic discussions.
- **Plan logistics and technology:** Choose a suitable venue that facilitates productive



discussions and ensures all necessary technology is in place and functioning.

- **Strategize communication:** Send your communication to participants well in advance, clearly stating the goals and agenda. Be transparent about who else has been invited.
- **Set the stage during the event:** Begin with a welcome and a clear presentation of the agenda and rules. Setting up "house rules" at the beginning is crucial, and they should be endorsed by every participant. Example rules include respecting one another, keeping sensitive information confidential, ensuring equal participation, and staying on topic.
- **Use facilitation skills:** The moderator's role is to guide discussions and manage time. They should use techniques to ensure active participation from all attendees and use open-ended questions to engage them.
- **Manage conflict:** You must also be prepared for conflict resolution. Techniques for handling conflicts and disagreements constructively are essential, as disagreements are a natural part of a diverse group discussion.
- **Ensure proper documentation and follow-up:** Decide on a method for accurately recording the discussion and decisions made. This may involve a note-taker and anonymizing notes for sensitive topics.
- **Follow up after the event:** Do not underestimate the importance of follow-up. When it's delayed, you may lose important momentum. It's important to send a thank you note and meeting notes as soon as possible, ideally with conclusions and next steps already attached. Lastly, remember to gather feedback from participants to improve future events.

Sample Roundtable Discussion Format

Please note that this is just one example, and every event will have a different program.

- **Introduction:** A 10-minute introduction where the moderator welcomes everyone, explains the purpose and objectives, and has the participants introduce themselves.
- **Opening Remarks:** A keynote speaker introduces the general context of the topic.
- **Panel Discussion (optional):** A moderated discussion with panelists representing different organizations.
- **Break:** Breaks are an essential part of the event and can last from 10 to 30 minutes, as many good conversations and meaningful connections happen during them.
- **Breakout Group Discussions:** Participants are split into smaller groups to discuss specific questions.
- **Group Sharing and Synthesis:** Groups present their discussion points to start an open discussion.
- **Closing Remarks and Action Steps:** A session to wrap up the event with a clear conclusion and next steps.
- **Thank You Messages:** A brief message of gratitude to all participants.
- **Informal Networking:** Leave enough time for participants to interact after the official closing remarks.

Workshop 2: Facilitation - Divergent and Convergent Tools

Led by Dušan Ondrušek, Karolína Miková, and Ivana Ivanová



Brainstorming and Other Instruments for Divergent Thinking

When making a decision, it's better not to consider only one solution. After defining a goal, we should widen the range of possible ideas and solutions, and only later choose the most appropriate ones. For this initial phase, a wide range of divergent (widening) instruments exists. Their form depends on the problem, the size of the group, and the community. The most well-known is probably brainstorming.

Brainstorming is a group technique for idea and solution creation. It was first used in the late 1930s by Alex Osborn, an advertising executive. Osborn defined brainstorming as "a conference technique by which a group attempts to find a solution for a specific problem by amassing all the ideas spontaneously by its members." Other definitions emphasize maximizing new ideas without immediate judgment.

The method looks easy, but its success depends on how well a facilitator can set a constructive and creative atmosphere. Brainstorming is often used to generate one-word ideas but can also be used for more complex, conceptual problems. An optimum group size is usually 7-9 participants, but it can be used with up to 30 people in different formats. It is important to have a diverse group with a variety of information, opinions, and views.

Procedure

After explaining the problem and setting a clear goal, the facilitator asks the group to generate ideas and reminds them of the brainstorming principles. The core principles are: **no criticism**, a focus on **quantity**, welcoming **unusual ideas**, encouraging **fully-fledged participation**, and embracing **mutual inspiration**.

All ideas are recorded by a co-facilitator on a flipchart or a computer so they are visible at all times. After about 15-20 minutes, a natural silence may occur. However, a free discussion should follow, with a short break and then a shorter 10-minute phase to generate more ideas. This is because the most innovative ideas often appear in a second "hump" of creativity after the initial obvious ideas have been exhausted.

Frequent Mistakes of Brainstorming

While brainstorming can be a powerful tool, it often fails due to elementary mistakes. The most common mistakes are a **lack of understanding of time dynamics**, choosing an **unsuitable form**, **ending in the divergent phase**, **clumsy recording of ideas**, and **destroying the ideas** with critical or judgmental voices during the idea-generation phase.

Versions of Brainstorming and Divergent Thinking

A variety of brainstorming techniques can be used depending on the situation. Some examples include:

- **Turbo brainstorming:** Participants write their ideas on cards simultaneously, hang them up, and then discuss and regroup them.
- **Beach ball brainstorming:** Participants "throw" ideas to each other, like a beach ball,



which can help create a supportive dynamic.

- **Questorming:** Participants generate questions about the problem instead of solutions, working toward a "metaquestion" that is essential for the solution.
- **Synectics:** This mental process uses analogies, metaphors, and contradictions to link unrelated elements, leading to new ideas.
- **Directed brainstorming:** If a clear criterion for selecting ideas exists, this method can be used to guide creativity. Participants pass on a suggestion, and the next person considers it based on the set criterion.
- **Brainwriting or Ideation:** Ideas are recorded on paper instead of being said aloud, and then shared or passed on to others for inspiration.
- **Idea bank:** A version of brainwriting where ideas are collected in one place to be used later. An easy way to do this is with a box where participants can drop in their ideas.
- **E-brainstorming:** A more sophisticated version of brainstorming where participants submit ideas via email, phone, or video, and the ideas are continuously published to stimulate more proposals.
- **Method 3-5-6:** This structured brainwriting method uses rotating papers and time pressure. In groups of six, each participant writes three ideas in five minutes, then passes the paper on, and the process repeats until they get their original paper back.
- **Mind-mapping:** Ideas are graphically branched out to find associations, leading to new solutions.
- **Affinity diagrams:** This method organizes ideas based on their natural relationships, revealing new patterns. Ideas are generated and then simultaneously grouped into subgroups.
- **Delphi method:** A divergent procedure where a facilitator sends a question to experts, summarizes their anonymous answers, and sends the summary back for their comments. This is repeated until a joint document is agreed upon. A faster version, mini-Delphi or ETE, involves only one cycle.

Flawless Voting Rules in Public Discussions

Before taking a vote in a facilitated discussion, a set of basic rules should be clarified and accepted by everyone involved. This ensures that the result is respected by all, regardless of how they voted. The facilitator should address the following circumstances before the vote:

- **Is voting the appropriate method?** A majority vote creates winners and losers. If a single decision is not necessary, or if there is no rush, alternatives like taking more time to find a consensus or allowing multiple solutions should be considered.
- **Importance of a decision:** For crucial decisions, a "super majority" rule (e.g., 66%, 75%, or even 90% of votes) can be agreed upon to prevent a simple majority from making a substantial change.
- **Eligibility to vote:** Clarify who is allowed to vote and whether proxy votes are counted. Define how the majority is counted (e.g., of those present vs. all eligible voters). Using a "quorum" ensures a minimum number of voters for the result to be valid.
- **Mandates:** Agree on the value of each vote. Do all votes have the same value, or do representatives of larger organizations have more weight?



- **Documenting the voting:** The group should agree on a clear method for approval (e.g., raised hands) and ensure the result is clearly and unequivocally announced, including to absent members.

NGT and Other Convergent Tools

After using divergent tools to generate a great number of ideas, group discussion must continue to narrow down the options. This is the purpose of convergent methods.

Convergent methods serve to evaluate, combine, compare, and finalize ideas so that a resulting solution can be implemented. The people responsible for implementation should ideally be involved in the selection process. Facilitators use various tools for this, including nominal methods, criteria-based methods, pair comparisons, and critique methods.

Let's imagine a non-profit with 61 ideas after a brainstorming session. In this situation, simple voting is not practical. The facilitator would suggest using a convergent tool to narrow the options to a few most suitable ones for further discussion.

Nominal Methods

Nominal methods involve nominating items with several votes per person. This helps narrow down a large list of ideas to a manageable number. The best-known nominal method is the **NGT (Nominal Group Technique)**, which combines both divergent and convergent components.

Nomination may be performed by selection, ranking, or assigning values. The degree of openness in the nomination process can also vary: **public nomination**, excellent in groups with perfect confidence where people decide independently, but susceptible to the "**Abilene Paradox**"; **half-public nomination**, where some participants see the trend of the votes, which may influence their own choices; and **anonymous nomination**, which is useful when a decision needs to be truly independent of any outside influences.

Nomination Techniques

- **Nomination by selection:** Group members mark their preferred items from a list, and those with the most votes are selected for further discussion.
- **Nomination by rank:** This is a more sensitive tool than selection, suitable for smaller numbers of items (ideally up to 7). Each member ranks the items in order from most to least preferred.
- **Nomination by indexing:** This provides an even higher degree of differentiation. Participants assign a certain value (e.g., points on a Likert scale) to each item. This method can be influenced by the "grey mouse effect," where extreme valuations cancel each other out, resulting in a low-value item with an average score. It is often a good idea to limit the total sum of points that can be distributed.

Collaborative Planning

Collaborative planning is a process where a group of stakeholders works together to find a joint



solution to a significant problem over a series of meetings. The facilitator's task is to design the overall process, gradually modify it, and facilitate the individual meetings.

This tool is applicable for complex, interdisciplinary issues with multiple stakeholders where no single institution has the full authority to solve the problem. A key condition for success is that the interested parties are open to negotiation and perceive a common agreement as more profitable than blocking their opponents. It is not suitable for problems based on different values, legal violations, or where a legal procedure gives one party a significantly higher chance of achieving its goals.

Preparation of the Process

The facilitator is typically approached by the initiator of the process. Their first task is to help map the situation and decide on the most applicable process. The initiator must have legitimacy to start the process, and preliminary conversations with key stakeholders are vital to build trust. A planning committee may be formed to conduct interviews and guide the process. The facilitator and the committee consider the stakeholders, the urgency, existing conflicts, past decision-making mechanisms, and available resources.

Inviting Stakeholders

Stakeholders are representatives of institutions or individuals. They can be divided into three categories: those who are formally responsible for a decision, those who will be influenced by a decision, and those who could discredit it. It is crucial to involve representatives with various interests and points of view.

Agreement on Collaborative Planning

It is necessary to make an agreement with all stakeholders on the focus of the process and its rules. The first meeting is dedicated to discussing this agreement. The agreement should cover the goal and form of the output, the scope of the planning, the framework of the process (duration, institutions, etc.), responsibilities and obligations of stakeholders, decision-making procedures, ways to address power differences and conflicts, and procedures for providing information to the public. For a successful process, key stakeholders must commit to long-term participation. The political will of decision-makers is also needed for the final agreement to be implemented.

Possibilities for Designing Collaborative Planning

Susan Carpenter identified three basic models for structuring collaborative planning:

- **Coordination Committees Model:** This model combines the work of a collaborative committee and specific task groups. The committee, consisting of 10 to 30 key stakeholders, goes through the entire problem-solving process. Task groups are formed as needed to gather information or suggest alternative solutions. This model is useful for in-depth analysis and allows specialists to contribute without being involved in the full process.
- **Conference and Task Groups Model:** This model is suitable for a large number of



stakeholders (50 to 200 people) who need to be involved simultaneously in a relatively short time. The process starts with a large joint conference where task groups are formed. A second conference follows a few months later, where groups present their results. This model is repeated until a joint result is achieved.

- **Negotiating Teams Model:** This model is suitable for topics that lead to the formation of interest groups. It works best with a small number of teams (three to five) that are willing to negotiate. Each team works to define its interests and then negotiates as a single party. This model is often used in three-party negotiations, such as between trade unions, employers, and the state.

What to Pay Attention to in Collaborative Planning

The weakest point of the process is often the implementation of the agreement. It's crucial to distribute effort between planning and implementation. It is better to start with small, visible activities even during the planning process to keep participants motivated. The facilitator's role is to help design and lead the process. This includes directly proposing a design, providing consulting services, facilitating meetings, and pointing out if certain stakeholders are being left out.

It's effective to combine activities in small and large groups, public and closed meetings, and continuous involvement of key stakeholders with partial involvement of others. This reduces the risk of "exhaustion" and ensures the participation of all important people.

Workshop 3: Argumentation and Effective Communication

Led by **Jakub Kobela**

What is Critical Thinking?

Critical thinking is a crucial skill for effective communication and argumentation. It involves:

- **Observing your own thinking and decision-making processes** for self-awareness and understanding biases.
- **Being systematically curious and open-minded** by actively seeking information and being open to new perspectives.
- **Studying contextual bubbles** to understand the environment and context of information and arguments.
- **Thinking in a structured way** to organize thoughts and arguments logically.

The Basic Argument Structure

A good argument is structured around three key components: **Claim**, **Explanation**, and **Evidence**. The **Claim** is the statement you are trying to prove, while the **Explanation** clarifies why the claim is true. The **Evidence** provides the factual basis to support your explanation, which can include studies, facts, analogies, principles, or expert authority.

The argument is tied together with a **Link**, which connects the evidence back to the claim.



When all four parts are present and strong, your argument is much more difficult to refute.

The Golden Grail of Argumentation: Criterion

To make your argument more compelling and universal, you should introduce a **Criterion**. The criterion is the underlying value or principle that your argument is based on, answering the question, "Why should someone care about your argument?"

For example, instead of arguing that "managers should not be available during vacations because it's important for their well-being," you could introduce the criterion of **maximizing performance**. The new argument would be: "We should not expect a manager's availability during vacations because a lower level of physical and mental well-being causes drops in work and managerial performance." This argument is stronger because it's tied to a value that most businesses care about.

How to Disagree Respectfully

Disagreements are inevitable, but they can be handled respectfully and productively. It's important to recognize common "debate bullies" and know how to respond to them.

- **The Dodger** tries to change the point of the conversation. The best response is to gently steer the conversation back to the original topic.
- **The Twister** misinterprets your argument to create a "straw-man" version that is easier to attack. Your reaction should be to correct them precisely, emphasizing where your point ends and their misinterpretation begins.
- **The Wrangler** finds fault with everything but offers no alternative solutions. Your best approach is to ask them directly, "What exactly is your position?"
- **The Liar** argues with demonstrable falsehoods. Your reaction should be to choose the two most representative falsehoods and proactively replace them with the truth.

By understanding these archetypes and how to respond to them, you can navigate disagreements more effectively and keep the conversation focused and respectful.

Workshop 4: Online Campaigns

Led by **Marián Faktor**

Online Campaigns: Purpose and Principles

A strategically planned and targeted series of digital activities aimed at achieving specific business or communication goals via the internet. These campaigns utilize various online platforms and tools, including social media, email marketing, websites, online advertising (Google Ads, banner ads), SEO, and content marketing.

The purpose of online campaigns is to increase brand awareness, boost sales, acquire customers, build audience relationships, or improve engagement with the target audience. An effective campaign depends on clearly defined goals, an identified target audience, a selection of appropriate online channels, relevant content and creative materials, and performance



measurement and analysis.

The core principles of online campaigns are:

1. **Identification of the target audience:** Find relevant target groups.
2. **Content customization:** Tailor content based on criteria for each target group.
3. **Targeting:** Target content based on audience behavior.
4. **Conversion:** The entire process should lead toward measurable results.

Selecting the Right Channels

PPC Platforms

PPC (Pay-per-click) is a paid advertising model where you pay per click. Other paid ad formats, like CPT/CPM, are based on impressions. **Google Ads** and **social media** platforms like Facebook, Instagram, LinkedIn, and X are popular for PPC.

Google Ads Campaign Types

Types of Google Ads campaigns include video ads (YouTube Spots), GDN (Google Display Network) campaigns for static/responsive ads, Search ads, DSA (Dynamic Search Ads), Lead ads (form-based), and Shopping/PMax for e-commerce.

Meta Ad Campaign Types

Meta offers a variety of campaign types, such as **Brand Awareness, Reach, Traffic, Engagement, App Installs, Video Views, Lead Generation, Messages, Conversions, Product Sales, and Store Traffic.**

The Power of Visual Communication

Visual content is highly effective:

- 10% of people remember what they hear.
- 20% of people remember what they read.
- **80% of people remember what they see and do.**

Social Media Strategy

Use of Social Media in Slovakia

Over 4.16 million users in Slovakia are active on social media, representing 72.4% of the total population. Key platforms include:

- **Facebook:** Over 2.40 million users and the main communication channel.
- **Instagram:** Over 1.60 million users and a visual platform.
- **TikTok:** Over 1.06 million users and a quantity-focused platform.
- **YouTube:** Over 4.16 million users, effective for both widescreen videos and shorts.
- **LinkedIn:** A platform for professional audiences.
- **Threads:** A platform for short statements.

META Rules



It's important to have a strategy for your social media presence. Maintain **posting consistency** with a schedule, use a **unified visual style**, and create **unique sections** like Q&A, Polls, or Livestreams. Focus on **original, authentic content** and remember to be **mobile first**, as most users access these platforms on mobile devices.

Budget and Measurement

Budget Setting

You need to define a daily or lifetime budget and understand the difference between **CPC (Cost per Click)** and **CPM (Cost per Mille)**. Investments should be optimized based on campaign performance.

KPI Measurement and Evaluation

KPIs (Key Performance Indicators), such as CTR (Click-Through Rate) and CPA (Cost per Acquisition), are measured using tools like Google Analytics, social media insights, and CRM systems. The focus is on analyzing the business impact of the campaign results.

Workshop 5: Design Thinking and Empathy

Led by **Martin Veselý**

What is a Service?

A service is an economic activity or something non-material offered as a good. The key thing about a service is that it focuses on people—it is delivered to someone who has a need or a desire for it.

Human-Centered Design

Design thinking is a process that is based on the concept of human-centered design. This approach focuses on the overlap of three key areas:

1. **Desirability:** What people want or need.
2. **Feasibility:** What is technologically possible.
3. **Viability:** What is financially sustainable.

When these three areas overlap, you have a product or service that will be successful. Apple is a prime example of a company that is obsessed with human-centered design and customer experience, which is why people are so loyal to their products.

The Design Thinking Process

Design thinking is an iterative process with distinct stages that are meant to be revisited. The most important stages are **empathy** and **definition**.

The Power of Empathy

Empathy is the ability to put yourself in another person's shoes—to understand what they are



experiencing from their perspective, not your own. This is different from sympathy, which is simply feeling sorry for someone. The key to empathy is **active listening**, which is not just hearing, but gaining new knowledge or a new perspective.

To practice empathy, you must ask good questions. These questions should be **open-ended**, **non-suggestive**, **simple**, and **non-judgmental**. They should also be **story-focused** to get people to open up and **emotion-focused** to understand the problem.

From Observation to Insight

An **observation** is what you see. An **insight** is the deeper, underlying need or job to be done. To get from an observation to an insight, you must ask "why." For example, an observation might be that a person needs a chair to reach a book on a high shelf. The insight is that the person needs the object on the shelf because they have a specific task to complete.

As the famous (though possibly apocryphal) Henry Ford quote goes, "If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses." Ford understood that the observation was that people wanted to move faster, but the insight was that they needed a more efficient way to get from point A to point B.

The goal is to formulate an insight into a clear, concise statement: "A person needs to do something because of an underlying motivation."

Ideation and Prototyping

Ideation is the process of generating new ideas. Great ideas often come from looking at limitations or finding inspiration in completely different fields.

- **Look at your biggest limitation:** IKEA realized that shipping furniture was the most expensive part of their business. Their solution was to have customers build their own furniture, which made it affordable and easy to transport.
- **Look for solutions in other fields:** When GE needed to find a way to keep children still during an MRI scan, they looked at how kindergartens engaged kids. Their solution was to turn the CT scan into a "pirate ship" and the scan into a game, which made the experience less scary for children.

Ideation is followed by **prototyping and testing**. The purpose of testing is not to prove that your idea works, but to **learn something new about the problem**. You want to fail as fast as possible to save time and resources. For example, instead of building a full-sized cake, you can start with a small cupcake to test the most critical assumption—the taste—before investing in the entire project. The key principles are to identify the riskiest assumption, create a test, fail fast, and iterate.

Workshop 6: Crisis Communication Manual

Led by **Gabriel Tóth**

3 Laws of Crisis Communication



There are three fundamental laws of crisis communication. First, a crisis cannot be won; the goal is simply to minimize the damage. Second, a crisis will inevitably occur, whether you want it to or not. Finally, it will almost always happen at the least convenient time, such as on a Friday afternoon or while you are on vacation.

1. Preparation

Being prepared is the best defense. You must have a crisis plan in place before a crisis strikes. This involves creating a clear **organizational plan** that defines who is on the crisis team, who has decision-making authority, and who will serve as the media spokesperson. Additionally, it is crucial to conduct **media training** for key stakeholders, using real-life scenarios to prepare them for tough questions. You should also establish **continuous monitoring** of both social and traditional media to quickly identify any emerging issues. Finally, prepare materials in advance, such as a general media statement and a detailed Q&A document.

2. When the Crisis Breaks Out

When a crisis erupts, the worst thing you can do is panic. The immediate priority is to **get an overview** by assessing the extent of the damage and gathering all necessary information. It is essential that all key stakeholders collaborate during this phase. You must **take command** of the situation and ensure you are part of the core decision-making group. A **war room** should be set up with a dedicated team, clear leadership, and established communication channels to provide regular updates.

3. Reaction

Your response can either mitigate the damage or make it worse. You must be strategic about **when to respond**. Be mindful of the **Barbara Streisand effect**, where attempts to suppress information can make it more prominent. Only respond if the crisis has a real impact on your target audience. If an **apology** is necessary, it must be sincere, direct, and empathetic. Do not make excuses. It should include concrete steps to prevent the problem from happening again. In cases of misinformation, you must **debunk it immediately** on the channels where it originated. Always lead with the facts, explain the fallacy, and reinforce the truth. Finally, you can use **self-irony** and humor if the crisis has not caused any real harm.

4. Distribution

Communication during a crisis needs a strategic distribution plan. You need to identify **who to communicate with**, which includes the public, internal employees, business stakeholders, and regulators. The message should be delivered by a specific, trustworthy, and credible person, ideally the CEO or a member of the management team. You should use all available channels for distribution: traditional media, your owned channels (such as social media), and paid advertising.

5. Principles

There are three core principles to follow during a crisis:



- **Take the initiative** by setting the agenda and providing specific solutions.
- **Be consistent** by repeating your key message across all channels.
- **Respond and answer** inquiries promptly through all your touchpoints, from social media to your customer service line.

What Comes After the Crisis?

Once the initial crisis has passed, you must begin the process of repairing the damage. This involves determining the full extent of the damage through social listening and public opinion surveys. Do not stop communicating just because the initial wave of attention has subsided; you need to continue long-term communication activities to earn back trust. Finally, it's essential to **learn from the crisis** by evaluating your communication plan and adjusting it for the future.

How to Not Lose with the Media

How to Handle Media Questions

When a journalist contacts you, never answer immediately. Find out their deadline and gather more information before responding. It's always better to respond than to ignore them. When you do respond, provide short, clear, and understandable answers. You can also calmly provide further explanation through off-the-record information.

How to Handle an Interview

For a formal interview, always ask for the questions or at least the topics in advance. Prepare key messages for each question and be sure to answer what you want to, not just what the journalist asks. Start your answers with the most important point and, if possible, request to review the interview for approval before it's published.

How to Perform in Front of the Camera

Your appearance and demeanor matter. Avoid wearing stripes, checks, or patterns, as well as visible logos. Ensure your surroundings and clothing complement the content of your message. Maintain a stable and comfortable position, and avoid fidgeting. Speak briefly, in simple sentences, and use full sentences, not just fragments.