



Att leda större och längre Samverkansprocesser

15 & 16 maj 2025

Material i förväg

dialogues

Innehåll

1. Grundtankar
2. Enkla, komplicerade och komplexa problem
3. Om samverkan
4. En enkel processlogik
 - Dialog och ett dialogiskt sätt att tänka och agera
 - Den dialogiska processlogiken
5. Att designa samverkansprocesser
6. Om perspektiv och det som sker i processer
7. Syfte och graden av inflytande
8. Ett förhållningssätt för dialog- och samverkansprocesser
9. Om konflikter – hur de uppstår och utvecklar
10. Kort om samtalsledning

Grundtankar

Vi utgår från ett systemiskt synsätt

Precis som ekosystem är samhället ett levande system. Det går inte att behandla människor som om vi hanterade en maskin.

Samverkansprocesser handlar ofta om komplexa utmaningar

Komplexa utmaningar är en del av vår vardag. De är dynamiska och oförutsägbara, består av många delar, påverkas av relationer och har ofta en lång historik.

Relationer är viktiga i alla samverkansprocesser

Relationer är inte bara kopplingar. De kan vara öppna och tydliga eller mer ansträngda. Relationernas kvalitet påverkas av många faktorer, såsom förtroende, öppenhet och klarhet.

Samverkan och kollektiv intelligens

Samverkan handlar om mer än att bara göra saker tillsammans eller samtidigt. Det handlar om hur vi relaterar till varandra. Frågan är om det vi gör tillsammans leder till bättre resultat. Kollektiv intelligens är en grups förmåga att lösa problem tillsammans. Utgångspunkten är att grupper som samverkar är mer effektiva än de som inte gör det.

Dialog och ett dialogiskt förhållningssätt

Dialog och ett dialogiskt förhållningssätt är en väg mot att bli smartare tillsammans. Dialog är mer än bara samtal – det är i grunden ett sätt att tänka och agera tillsammans. Syftet med dialog är att genom samtal få en djupare förståelse för en fråga, att betrakta den från flera perspektiv och att vara öppen för nya insikter, kunskaper och idéer.

Enkla, komplicerade och komplexa problem



Ett enkelt problem:

Att följa ett recept; Att reparera en motor; att sätta ihop en Ikea möbel; reparera trasig stängsel;



Ett komplicerat problem:

Att skicka en robot till Mars; Att bygga en bro; Ett schema för kollektivtrafik; besiktningssärende.



Ett komplext problem:

Att uppfostra ett barn; Segregation, motsättningen stad och landsbygd, skolan, fattigdom, rovdjursförvaltning

Enkla problem

Enkla problem är lätt att förstå. Vi vet att det är något som behöver göras och så har vi löst problemet. Vi vet kanske inte hur vi ska göra det, men svaret finns och är beprövat.

Komplicerade problem

Komplicerade problem liknar enkla problem i att de kan lösas med ett linjärt, logiskt sätt. Men det är troligtvis inte något som kan göras av vem som helst genom att följa enkla steg. För att lyckas diagnostisera och åtgärda komplicerade problem krävs ett flertal olika expertkunskaper. Dock är resultatet förutsebar och det går att planera processen i förväg.

Komplexa problem

Komplexa problem har en annan karaktär. De är icke-linjära och innehåller många olika delar som är dynamiska och ständigt föränderliga. De är inte förutsägbara och präglas ofta av en längre historik. De flesta samhällsfrågor är komplexa därför att de berör människor.

Vi kan konstatera att de flesta samverkansuppdrag innehåller någon grad av komplexitet och sällan enbart är enkla eller komplicerade.

Samverkan

Uppdrag innehåller ofta en uppmaning eller ett krav att samverka med intressenter.

Samverkan, liksom många andra ord, kan betyda olika saker för olika människor.

Vad innebär samverkan för dig och din verksamhet?

Vi utgår härifrån att samverkan i komplexa frågor innebär att berörda aktörer inkluderas i en process som leder till beslut. Beslutet kan variera – från formuleringen av ett förslag till en högre beslutsinstans, till en överenskommelse om att agera på ett visst sätt.

I hanteringen av komplexa frågor handlar samverkan om att inkludera berörda aktörer i problemformuleringen, hitta en gemensam väg framåt genom dialog och säkerställa att implementeringen sker så inkluderande som möjligt.

Som ledare av en samverkansprocess bör du från början skapa en tydlig bild av vad samverkan innebär i den process du ansvarar för.

Påverkan är en central fråga när det gäller hur samverkan ska formuleras – för uppdragsgivaren, den som leder processen och dem som involveras eller berörs av processen. Otydlighet kring graden av påverkan kan äventyra eller skada förtroendet för processen och tilliten till myndigheter.

Olika former av samverkan:

Samverkan kan ta sig många uttryck, såsom samråd, dialogmöten eller arbetsgrupper. Vilken form som används beror på hur mycket påverkan de involverade aktörerna ska ha, och hur mycket deras input förväntas forma besluten. En tydlig form av samverkan skapar gemensamma förväntningar.

Kommunikationsstrategi:

En framgångsrik samverkan kräver en transparent och effektiv kommunikationsstrategi. Det är viktigt att säkerställa att information sprids tydligt och konsekvent till alla parter, för att undvika missförstånd och osäkerhet kring processens gång.

Tillit och långsiktighet:

Byggandet och upprätthållandet av tillit är avgörande för långsiktig samverkan. Tillit skapas genom öppenhet, lyhördhet och en gemensam förståelse för mål och syfte. Långsiktiga samarbeten kräver regelbunden dialog och kontinuerligt arbete med relationer.

Tydlig rollfördelning:

En tydlig rollfördelning är nödvändig i komplexa samverkansprocesser. Att från början klargöra vem som har ansvar för vad kan minska risken för konflikter, säkerställa smidigare beslutsfattande och skapa större förståelse för hur varje aktör kan bidra.

En dialogisk processlogik

I ett försök att förenkla ett dialogiskt sätt att tänka och agera har vi skapat en modell eller processlogik med fyra steg. Dessa steg innebär att vi pausar vår automatiska reaktion och skapa en tidskil mellan det vi observerar eller upplever och vår agerande och beslut. Denna processlogik kan användas för att designa möten eller längre processer men även för att reflektera eller föra enskilda samtal. Stegen är:

Att observera

Det innebär att försöka se allt som ingår i ett problem eller utmaning som vi står inför. Vi pratar ofta i sammanhanget om att inventera perspektiv eller identifiera symptom.

Att undersöka och fördjupa vår observation

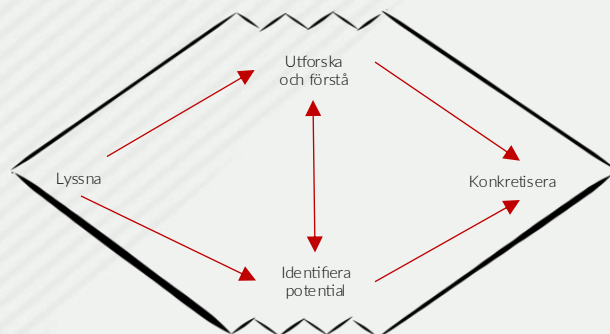
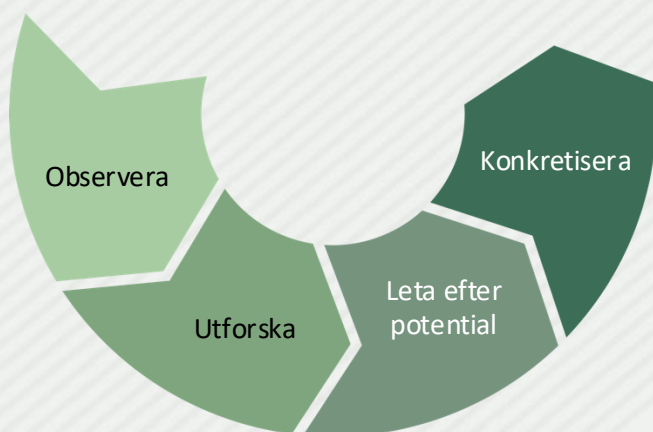
I denna fas eller detta steg ställer vi frågan om problemets eller utmaningens orsaker och effekter. Vi undersöker också underliggande känslor och annat som inte är uppenbart.

Att identifiera potential för förbättring

När vi fördjupar oss i en fråga uppstår ofta nya möjligheter – sånt som ingen har sett eller tänkt på förut. Vi upptäcker ofta synergier som inte sågs innan..

Att konkretisera

Här handlar det om att komma till konkreta beslut eller – i större processer – om överenskommelser. Ibland måste vi helt enkelt vara överens om att vi inte är överens. Det är också fasen där vi behöver fundera över ansvaret vi kan ta, ansvaret vi vill att andra ska ta och ansvaret som kan tas gemensamt. Och sen behöver vi konkret planera för vad som ska göras och hur det ska göras.



Dialog och ett dialogiskt sätt att tänka och agera

Dialog är ett ord som används på många olika sätt idag.

Det har blivit ett modeord som nästan har tappat sin ursprungliga mening. Ofta används dialog som synonym för möte eller samtal, och ibland som ett alternativ till monolog.

Vi talar om medborgardialog när en kommun eller region öppnar upp för att ta in medborgarnas röst i en beslutsprocess. Vi hör också hur dialog föreslås som ett sätt att förebygga skadliga konflikter. I vissa sammanhang används ordet dialog för att beskriva ett möte där människor samtalar med varandra – som när någon tillkännager att de ska anordna en dialog.

När vi använder ordet dialog här, har det en specifik betydelse.

Dialog är något vi gör, det är inte "ett event". Det är ett särskilt sätt att kommunicera och kan även vara ett sätt att agera. När vi talar om ett dialogiskt sätt att agera, förutsätter vi också ett dialogiskt tankesätt.

Vi skiljer på olika former av samtal: monolog; konsultation – där vi främst lyssnar på andras synpunkter; samtal där vi tänker tillsammans eller utbyter tankar. Det finns även olika typer av dialog: utforskande och generativ dialog (men mer om det senare).

Dialog förutsätter ett dialogiskt tankesätt.

Det innebär att vi lyssnar på andra och uttrycker vår egen sanning på ett respektfullt sätt. Det innebär också att vi utgår ifrån att det finns olika sätt att se på en sak och att vi själva endast ser en del av helheten. Ofta ser vi saker från vårt begränsade perspektiv, medan andra ser och tolkar samma sak på ett annat sätt. Ingen har rätt eller fel, alla har bara olika perspektiv.

Till sist innebär dialog att vi försöker förstå andras perspektiv och empatiskt ställer oss frågan varför de ser det de ser och agerar som de gör. Dessa tankar utvecklas av William Isaacs i hans arbete med dialog, som han beskriver i boken *Dialog: Konsten att tänka tillsammans*.

Att designa samverkansprocesser

När du fått i uppdrag att leda en samverkansprocess – eller utföra en uppgift där det finns krav eller förväntningar på att du ska samverka eller föra dialog med andra intressenter – måste du noggrant överväga hur processen ska utformas.

På följande sidor finner du både några viktiga överväganden att ta med dig i designprocessen och en processlogik som du kan följa. Observera att den processlogik vi beskriver här har flera faser:

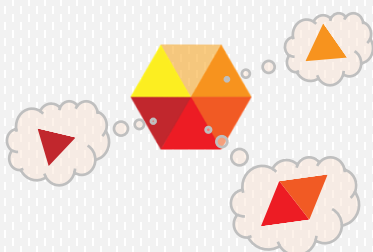
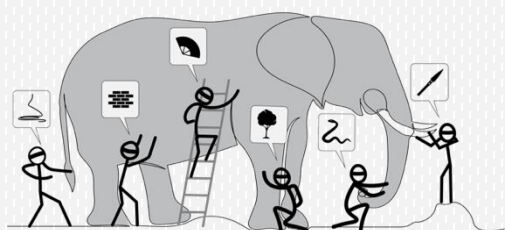
- En förberedande fas
- Dialogfasen
- En genomförandefas

Det är inte alltid nödvändigt att gå igenom alla steg om processen är kortare. Den förberedande fasen kan också komprimeras om tiden är knapp. Anpassa processens upplägg så att det passar den specifika kontexten du arbetar i.

Du kommer också att se två olika sätt att illustrera stegen: en linjär och en cirkulär modell. Båda följer samma faser och steg. Vissa föredrar det linjära tillvägagångssättet, medan andra tycker att den cirkulära modellen är mer tydlig och reflekterar den verklighet där processer ofta återkommer och omvärderas. Du kan själv välja vilken metod som fungerar bäst för dig, eller utveckla en egen modell som bättre speglar din planerade process.

Två saker att tänka på

Perspektiv



I samverkansprocesser som rör komplexa frågor bör du alltid sträva efter att inkludera så många perspektiv som möjligt.

Fler perspektiv bidrar till en djupare förståelse och en mer heltäckande problemformulering, vilket gör det lättare att identifiera synergier och möjligheter. Det leder också till att ni tillsammans kan nå fram till beslut som alla kan acceptera och leva med.

Som processdesigner är det avgörande att tänka inkluderande när du utformar en samverkansprocess.

Det innebär att du ser till att involvera olika aktörer, perspektiv och dimensioner av människors liv. På så sätt skapas en mer rättvis och representativ process som ökar chansen för hållbara och bredare förankrade lösningar.

Det är inte bara det som syns och hörs som påverkar en process och dem som deltar.

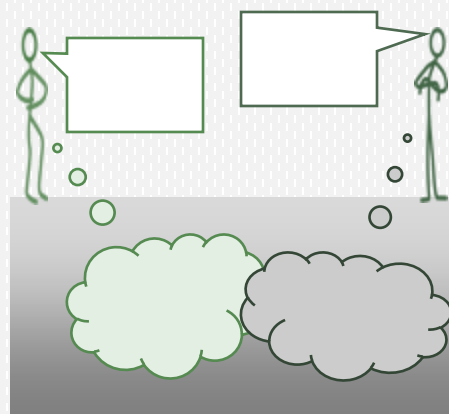
Vi skiljer mellan den primära processen – allt det som människor säger under ett möte eller uttalar sig om formellt i policydokument eller i media. Enkelt uttryckt, det är det som alla vet och är medvetna om.

Den sekundära processen däremot är det som inte alla vet: känslor, tankar, idéer, värderingar och övertygelser som deltagarna inte uttrycker öppet.

Som processdesigner är det viktigt att ta hänsyn till det som ligger bakom orden och handlingarna.

Skapa en trygg miljö där dessa dolda aspekter kan bli "pratbara" och där deltagarna känner sig bekväma att dela även de mindre synliga delarna av processen.

Primära och sekundära processer



Syfte och graden av inflytande

Det är viktigt att redan från början vara tydlig med syftet med samverkansprocessen.

Ta tid att klargöra syftet och säkerställ att det finns enighet om detta inom din egen organisation och med de samarbetspartners du arbetar med. Syftet är svaret på varför du gör något, och i uppdrag där samverkan förväntas är det också viktigt att ställa frågan: varför ska vi samverka?

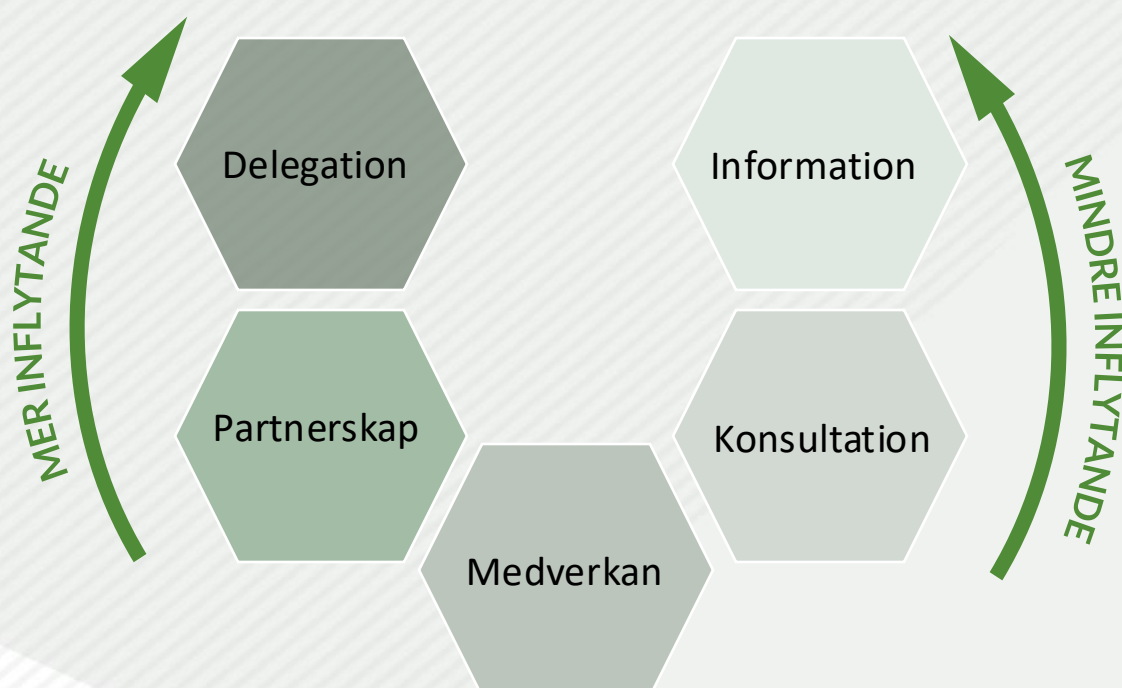
Det är också nödvändigt att tydliggöra vilken grad av inflytande deltagarna kan förvänta sig.

Detta måste kommuniceras klart och tydligt. Olika delar av processen kan innebära högre eller lägre grad av inflytande, och det är viktigt att deltagarna har en klar bild av vad som gäller i varje skede.

Graden av inflytande kommer att påverka hur processen ska se ut.

I vissa fall kan du enbart behöva informera. I andra fall kan du vilja samla in synpunkter och skapa möjligheter för en bred konsultation. Om ni arbetar i en mindre grupp där ni ska tänka tillsammans, är det avgörande att skapa trygga forum för dialog. I mer inkluderande processer kan det handla om att fatta gemensamma beslut, medan delegation till arbetsgrupper kan bidra till ökad effektivitet.

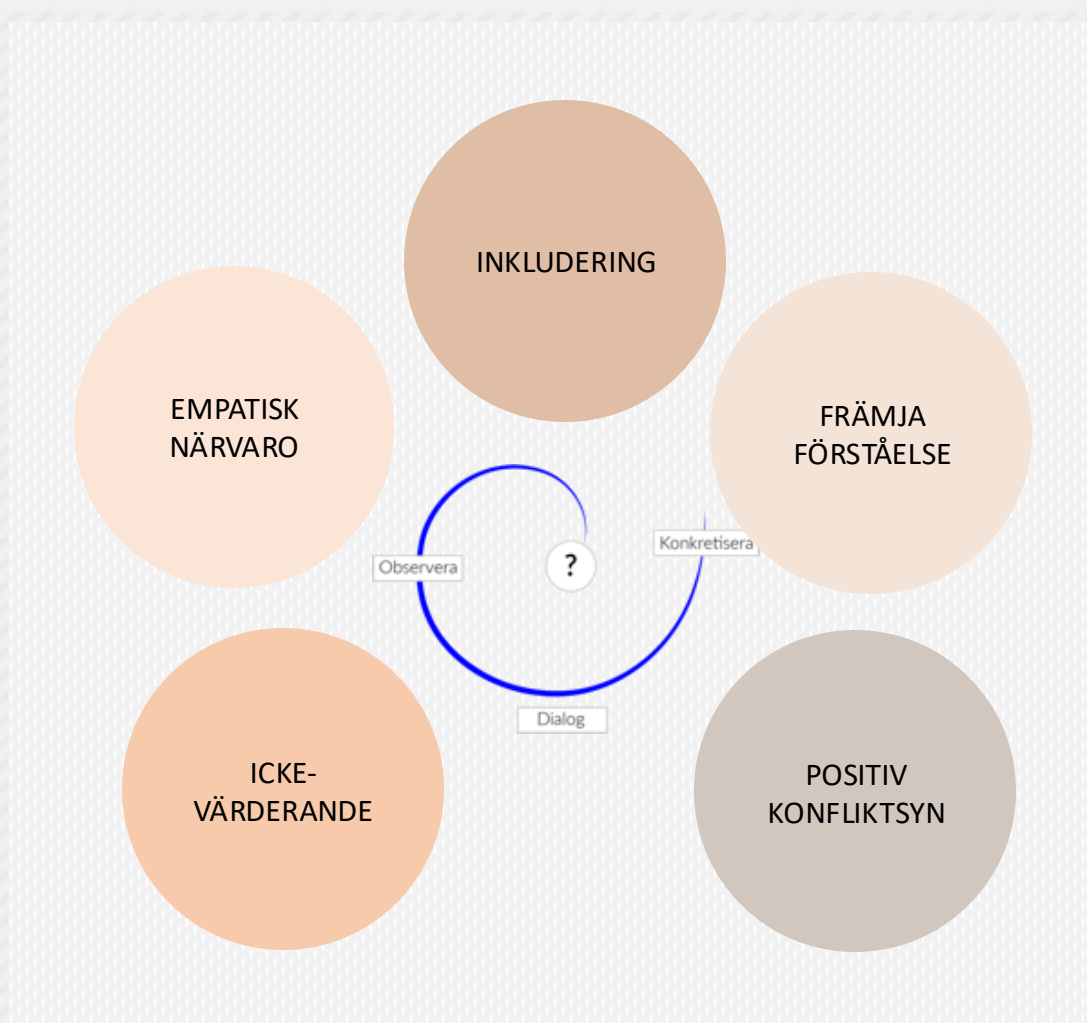
Här är en översikt över olika grader av inflytande som du kan referera till.



Ett förhållningssätt

Ditt förhållningssätt representerar de grundläggande attityderna som präglar det du gör i dialog- och samarbetsprocesser. Här är några centrala aspekter av ett förhållningssätt:

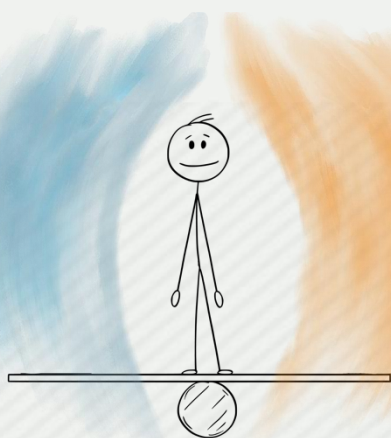
- Icke-värderande & empatisk närvaro (neutralitet)
- En positiv konfliktsyn
- Inkludering
- Att främja förståelse.



Neutralitet (1)

Neutralitet innebär att du för tillfälle intar *en roll* där du är opartisk, inte värdera det som andra säger och att du är såväl empatisk som närvarande.

Icke-värderande



Att vara icke-värderande betyder att du betraktar alla perspektiv likvärdigt och inte värderar vad som är rätt eller fel, positivt eller negativt, bättre eller sämre.

Det innebär att du behöver vara uppmärksam om dina egna fördomar och om det som triggar dig. Din medvetenhet om dina egna reaktioner hjälper dig att inte reagera när du blir provocerad. Lika viktigt är att avstå från att agera positivt på något som du tycker är bra.

Samtidigt är du inte kallt och distanserad. Därför bör icke-värderande alltid kombineras med medkännande.

(Om icke-värderande känns som fel rubrik kan du kanske ersätta det med "Att följa" (Jon))

Empati

Empati är förmågan att sätta sig i en annans skor – att se det de ser från deras perspektiv. Empati skiljer sig från sympati där du snarare identifierar dig med en annan och upplever deras känslor. Att lyssna med en empatisk inställning betyder att du – samtidigt som du lyssnar – ställer dig frågan: hur upplever den andra det de nu pratar om?

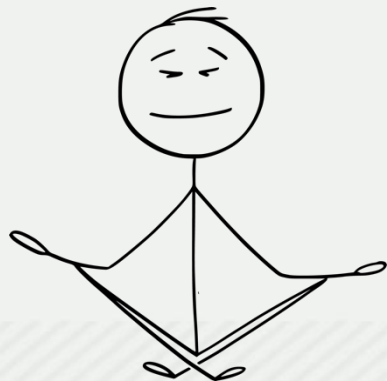


Neutralitet (2)

Närvaro

Att vara närvarande betyder i första hand att du lyssnar med full uppmärksamhet, att du inte är distraherad av tankar och känslor. Du är helt enkelt där för den du lyssnar på.

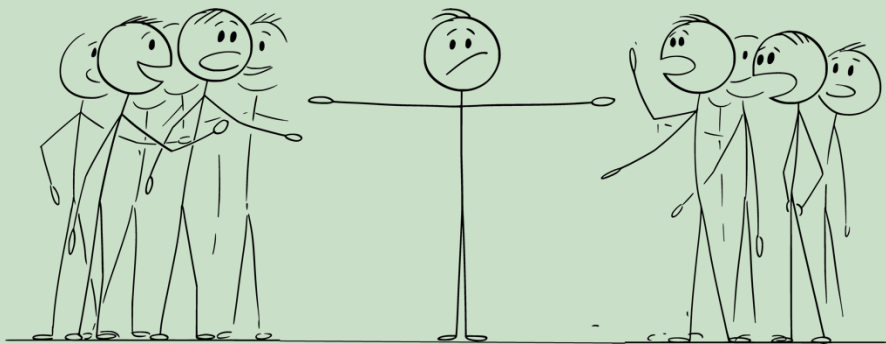
Du kan öva på din närvaro på olika sätt. En del meditationstekniker utgår ifrån att du observerar dina egna tankar utan att blir meddragen av dem.



Om opartiskhet

Att ha en opartisk förhållningssätt innebär att du inte väljer sidor i ett samtal som du faciliterar. Då står inte på någons sida och kan snarare säga att du står på allas sida eftersom du vill att de ska kunna uttrycka sig fritt och säga det de behöver säga (det kallas ibland för att vara multipartisk).

Det är ofta svårt för någon i en kommun eller region att ha en drivande eller ledande roll och sedan också förväntas facilitera samtal. Det innebär i praktik att du ständigt behöver växla från deltagande rollen till den neutrala rollen. Det är viktigt att du tydligt markera när du väl byter roll.



Inkludering

Inkludering som förhållningssätt för en dialogledare innebär att aktivt sträva efter att skapa en miljö där alla deltagare känner sig välkomna, hörda och respekterade. Det handlar om att främja mångfald och skapa utrymme för olika perspektiv och erfarenheter.

En inkluderande inställning innebär att du, som samtalsledare, ständigt ställer frågan: vad eller vem bör vara med? Det kan handla om att inkludera individer eller grupper i dialog eller att inkludera ämnen som har en bäring på det som samtalet handlar om.

Frågor du bör ställ dig är om du (eller din uppdragsgivare) inkluderar följande i dialogprocessen och samtalen:

- Alla perspektiv i frågan
- Människors känslor
- Värderingar (det som är viktigt för dem som är berörda)
- Idéer och förslag från intressenter
- Kritiska röster
- Grupper som alla pratar om men inte talar med
- Ämnen som är känsliga och ofta undvikas
- Underliggande orsaker till problem som är i fokus

Inkludering av alla perspektiv är en förutsättning för att kunna hantera en komplex fråga framgångsrikt. Att exkludera eller marginalisera det eller dem som hör till en fråga riskerar öka på spänning och eskalera konflikter.

Nyfikenhet

Ett öppet tillstånd

I neurovetenskap (Stephen Porges polyvagal teori) påstås att det inte är biologiskt möjligt för dig att vara i en öppen, social tillstånd samtidigt som du är defensiv. Kännetecknen av det defensiva tillståndet är när du agerar på ett av följande sätt:



Kamp



Flykt



Frys

Du kan medvetet förflyta dig från ett defensivt tillstånd till nyfikenhet (öppenhet för den andre).

Testa gärna nästa gång du blir arg, rädd eller orolig. Inbilla dig att du har en inre strömbrytare som stänger av din defensiva inställning och aktiverar nyfikenhet.

Kom ihåg att det i facilitering inte handlar om dig. Du är inte nyfiken därför att du önskar veta något, men snarare för att kunna förstå deltagaren för att kunna stötta den.

Att främja förståelse

Som processledare eller dialogledare ska du alltid sträva efter att skapa trygga rum för samtal mellan intressenter. Syftet med att skapa dessa rum där deltagare känner att de kan säga det de behöver säga är att främja ömsesidig förståelse för varandras perspektiv.

Det är när en part utgår ifrån att dennes perspektiv är rätt, sant eller bättre än någon annans att spänning lär uppstå. Som processledare uppmanar du deltagare att försöka förstå den andres sätt att se på problemet eller frågan.

Dialogen syfte är just att motverka polarisering. Det betyder inte att motsatta perspektiv inte får finnas. Det kommer de alltid att göra. Det handlar snarare om att kunna acceptera att någon annan ser annat än vad en själv gör. I stället för att se varandra som motståndare eller fienden, är syftet med dialog att kunna samexistera och samverka trots skillnader. Att respektera och förstå en annans perspektiv innebär inte att en håller med.

En positiv konfliktsyn

Konflikter betraktas många gånger som något entydigt negativt, men konflikter kan fungera som en positiv kraft för välbehövliga förändringar. Hur du som dialogdesigner, facilitator eller medlare ser på konflikter är avgörande för att detta ska vara möjligt.

Konflikter som en positiv kraft

Givetvis kan konflikter vara destruktiva och till och med leda till våld, men konflikter behöver inte nödvändigtvis vara negativa. Istället kan konflikter fungera som en positiv kraft för välbehövliga förändringar förutsatt att de hanteras på ett ändamålsenligt sätt. Om ett perspektiv på något sätt marginaliseras och inte blir taget på allvar eller inte deltar i samtalet fullt ut finns det en risk att spänningen mellan olika kontrasterande perspektiv eskalerar och att destruktiva konflikter uppdagas. Ditt förhållningssätt som dialogdesigner, facilitator eller medlare är avgörande för att skapa en trygg och konstruktiv plats för konflikter att utspela sig på, vilket är en förutsättning för att konflikter ska kunna verka som en positiv kraft.

Om spänning, motstånd och konflikt

Dessa anteckningar fokuserar inte på konflikt, men eftersom komplexa frågor ofta bär med sig någon form av spänning, motstånd och konflikt, inkluderar vi några korta anteckningar här.

Förståelse för hur konflikter uppstår ger dig också möjlighet att förebygga och hantera dem.

Vi använder ordet konflikt i bred bemärkelse. I stället för att upprepa orden spänning, motstånd och konflikt använder vi generellt enbart ordet konflikt.

Hur konflikter uppstår

Det finns två huvudsakliga sätt att förstå hur konflikter uppstår.

Det ena utgår från idén om fragmentering, en teori som främst utvecklats av David Bohm och William Isaacs. Bohm menade att allt hänger ihop och påverkar varandra på sätt som vi ännu inte helt förstår. Som fysiker arbetade Bohm med Albert Einstein och Nils Bohr, och hans teori om fragmentering bygger på tanken att vårt begränsade perspektiv hindrar oss från att se helheten.

Det andra sättet kommer från psykologin och har utvecklats av Arnold Mindell, vars arbete vidareutvecklades av Myrna Lewis genom konceptet Deep Democracy. Denna teori fokuserar på marginalisering som orsaken till spänningar, motstånd och konflikter. Även om Deep Democracy främst används inom gruppdyamik, kan principerna lika gärna tillämpas på individer och samhällen i stort.

Fragmentering

Eftersom vi som individer bara ser en del av helheten har vi alla ett begränsat perspektiv. Många känner till berättelsen om de sex blinda männen och elefanten – där varje man beskriver elefanten utifrån sin egen uppfattning, men ingen ser hela bilden. Så är det ofta även i samverkansprocesser, möten och samtal där spänning uppstår. Människor med olika synvinklar kritiserar varandra eftersom de alla har sin egen version av verkligheten.

Detta innebär att vi kan få en mer nyanserad och fullständig förståelse av en fråga eller ett problem genom att inkludera flera perspektiv. Ofta har personer inom myndighetsvärlden sina egna uppdrag och ser bara vissa aspekter av en fråga, medan de som påverkas av myndigheternas beslut har en helt annan upplevelse. Det kan dock vara en utmaning att inkludera röster som är öppet kritiska eller motstridiga.

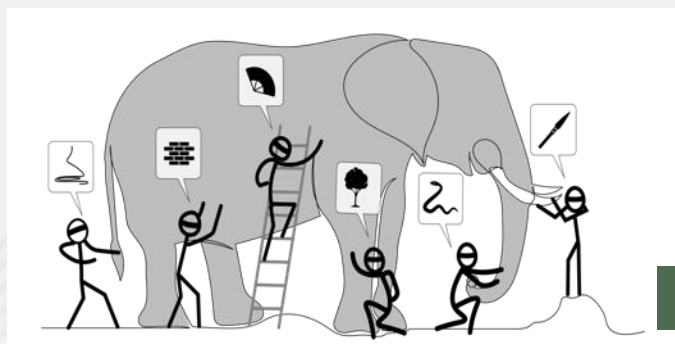
Spänning uppstår när vi fastnar i vårt perspektiv.

När vi ser vårt eget perspektiv som den enda sanningen, eller som det bästa sättet att förstå ett problem, skapas spänning. Detta eftersom vi ser vårt perspektiv som överlägset och därmed gör andra perspektiv till motståndare – ibland till och med till fiender.

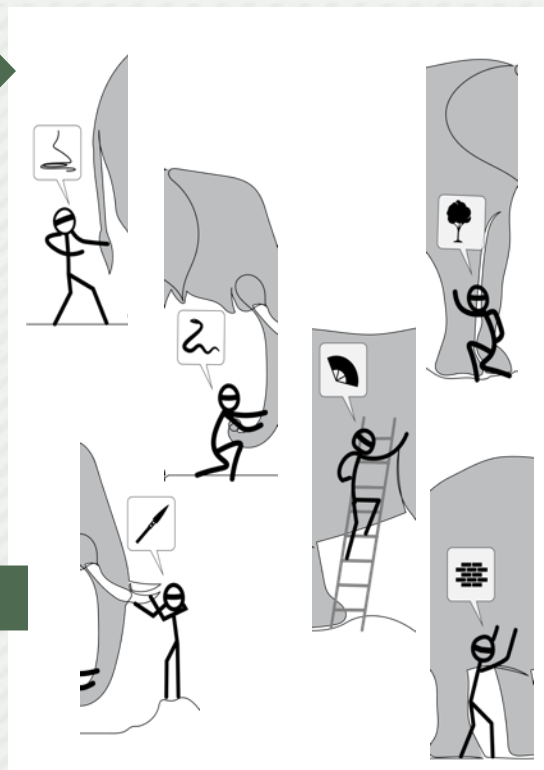
När vi tror att vår syn på saken är den fullständiga sanningen, hävdar vi ofta "fakta" som ett sätt att övertyga andra om att vi har rätt. Detta gör att vi stänger av oss för andras perspektiv och skapar en "vi och dom"-känsla. Vi anser att vi har rätt och de har fel. Detta leder inte alltid direkt till konflikt, men det öppnar dörren för spänningar, särskilt om frågan är viktig för en eller flera parter.

Fragmentering

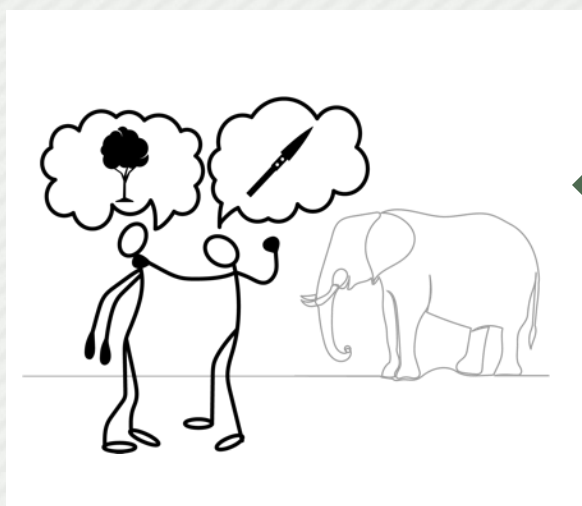
- När vi utmanas av en fråga eller situation, när vi upplever spänning och konflikt, ser vi ofta inte helheten.
- Vi ser det vi ser från ett visst perspektiv eller "syn-punkt".
- Den må vara helt korrekt och sant för den som ser, men är oftast begränsad. Det gäller framförallt frågor som är komplexa - som består av många delar och är ständigt i rörelse.



VI SER ALLTID ENBART DELAR AV HELHETEN VID
EN GIVEN TIDPUNKT



DÅ UPPSTÅR FRAGMENTERADE BILDER
AV SAMMA VERKLIGHET



VI FASTNAR I VÅR UPPFATTNING OCH SER
ANDRA BILDER SOM FELAKTIGA ELLER
FALSKA. OC.H VI SER VARANDRA SOM
MOTSTÅNDARE

Marginalisering

Vi lär oss av psykologin att undanträngda känslor skapar stress.

På samma sätt uppstår stress i relationer, grupper och samhällen när viktiga röster tystas eller marginaliseras. Marginalisering sker när någon känner sig osynliggjord, inte blir lyssnad på, tagen på allvar, eller på annat sätt exkluderas.

Historien är full av exempel på grupper som, när de exkluderas, reser sig mot dem som stängt dem ute. På grupp- eller organisationsnivå vet vi att en person som exkluderas ofta upplever frustration. Vi har alla varit på möten där våra åsikter inte uppmärksammas eller ignoreras. I relationer är det likadant – när vi väljer att undvika vissa ämnen kan spänning uppstå, särskilt om det handlar om något som är viktigt.

Relationer, grupper och samhällen har, precis som individer, både en medveten och en omedveten del.

Den medvetna delen i en grupp eller ett samhälle är den som alla ser, den som tillåts och betraktas som norm. Den omedvetna delen är det som är osynligt, inte tillåts eller anses normavvikande. Vi kan använda isberget som en metafor för detta – den del som är synlig över vattenytan representerar det medvetna, medan den del som ligger under ytan symboliserar det omedvetna.

Om jag till exempel bestämt hävdar att jag inte har några rasistiska tankar, kan det ändå vara så att jag omedvetet skiljer på människor utifrån hudfärg eller härkomst. Jag tränger undan dessa känslor eftersom jag inte vill erkänna att jag har dem. På samma sätt ser vi ofta hur grupper som påstår sig vara antirasistiska ändå diskriminerar. Det betyder inte att de är oärliga; de tror uppriktigt att de inte diskriminerar, men är inte medvetna om sina omedvetna fördomar.

Marginalisering (2)

När en röst eller del av en grupp marginaliseras uppstår spänning.

Denna spänning tär på energi, oavsett om det gäller individer, arbetsplatser, möten eller hela samhället. Att hantera konsekvenserna av konflikter kräver dessutom ännu mer energi. Ju mer en konflikt eskalerar, desto högre blir kostnaderna – både ekonomiskt och i form av psykosociala problem som måste hanteras.

Att tränga undan tankar och känslor kräver kraft. Som individ kan jag uppleva stress när jag skjuter undan tanken på att göra något jag vet att jag borde göra, men inte vill. Eller när jag försöker undertrycka en obehaglig känsla efter ett infekterat möte. Kanske vaknar jag mitt i natten och upptäcker att jag inte kan släppa tanken. På samma sätt fungerar det i samhället.



Bernard le Roux
2025

bernard.leroux@dialogues.se

 *dialogues*