

Det som inte kan
lämnas
vidare

Rimlighetens logik

Det mesta som sker är rationellt

Det mesta som sker i organisationer är rimligt. Inte i efterhand, utan i stunden.

Beslut fattas sällan i affekt. De tas med underlag, med möten, med avvägningar. De föregås av samtal, sammanställningar och hänsyn. Det finns nästan alltid skäl. Ofta flera. Nästan alltid tillräckliga för att gå vidare.

Det är därför besluten får stå kvar.

Organisationer drivs inte av dumhet. De drivs av sådant som fungerar tillräckligt väl för att inte behöva ifrågasättas. Det som fungerar väcker sällan uppmärksamhet. Det som inte skapar konflikt kräver inga förklaringar. Det som går att motivera upphör snabbt att upplevas som ett val.

Det rationella är alltid det som kräver minst motstånd.

Inte minst motstånd i betydelsen lätt, utan i betydelsen minst kostsamt. Det kostar minst att göra det som redan accepteras. Det kostar minst att fortsätta på en linje som andra redan

har investerat i. Det kostar minst att välja det som inte tvingar fram nya positioner.

Det är så rimlighet uppstår.

Rimlighet är inte det bästa alternativet. Det är det mest försvarbara. Det som går att stå för utan att behöva stå ensam. Det som kan förklaras utan att behöva förklaras i detalj. Rimlighet är det som gör att ingen behöver ta ett steg framåt och säga: detta vilar på mig.

Det är därför rimliga beslut ackumuleras.

De staplas inte som fel, utan som förklaringar. Varje beslut är begripligt i sitt sammanhang. Varje justering svarar mot ett behov som var verkligt när det uppstod. Varje avsteg hade sina skäl. Varje kompromiss sitt pris, men ett pris som upplevdes hanterbart just då.

Ingen valde helheten.

Helheten är resultatet av många rimliga val som aldrig behövde hållas samman. Den växer fram utan att någon pekar ut den som mål. Den blir till utan att någon kan säga när den började.

Det är därför den är så svår att angripa.

Rimlighet lämnar sällan ett tomrum.

Den lämnar en fortsättning.

Och när allt kan fortsätta utan att någon
behöver stå kvar, börjar ansvaret röra sig.

Rimlighetens logik

Rörelse är ett stabilt tillstånd

Organisationer rör sig.

Det hålls möten. Frågor bereds. Initiativ startas, avslutas och ersätts av nya. Det finns alltid något som pågår, något som kräver uppmärksamhet, något som ännu inte är klart. Denna rörelse uppfattas som liv. Som tecken på engagemang. Som bevis på att ansvar tas.

Rörelse kräver ingen överenskommelse.
Den kräver bara fortsättning.

Så länge något är i rörelse behöver inget avslutas. Det finns inget tomrum som måste fyllas, inget stillestånd som kräver förklaring. Rörelsen i sig blir svaret på frågan om vad som händer.

Stillhet fungerar annorlunda.

Stillhet kräver ett beslut. Den kräver att något stängs, att något lämnas, att något upphör att vara möjligt. Stillhet innebär att man accepterar att det inte längre finns ett nästa steg. Det är därför stillhet ofta upplevs som risk, även när inget faktiskt hotar.

Rörelse upplevs däremot som kontroll.

När något rör sig känns det hanterat. Även om riktningen är oklar, även om utfallet är osäkert, ger rörelsen intryck av ansvar. Den signalerar att man inte sitter still. Att man inte låter saker förfalla. Att man gör något.

Detta gör rörelse till ett normalläge.

I organisationer där mycket pågår behöver inget bindas. Allt kan hållas öppet tillräckligt länge för att slippa avgöras. Frågor kan flyttas mellan forum. Formuleringar kan justeras. Perspektiv kan breddas. Det finns alltid en möjlighet att ta frågan ett varv till.

Rörelse gör detta socialt hållbart.

Ingen behöver säga nej. Ingen behöver stå kvar ensam med ett beslut som andra kanske hade formulerat annorlunda. Rörelsen gör det möjligt att visa hänsyn, att ta in fler röster, att undvika att någon upplever sig överkörd.

Detta uppfattas som mognad.

Men rörelse och ansvar är inte samma sak.

Rörelse kan ersätta ansvar under lång tid. Ibland så länge att skillnaden inte längre går att urskilja. När arbetet är intensivt och kalendern fylld är det svårt att peka på vad som egentligen borde hållas, snarare än hanteras.

Rörelsen blir då inte ett medel, utan ett tillstånd.

I ett sådant tillstånd blir avgöranden onödiga. Inte därför att de är fel, utan därför att de stör rytmen. Ett avgörande skapar ett stopp. Det kräver att något tar slut. Det bryter kontinuiteten i det som pågår.

Rörelse däremot kan alltid fortsätta.

Det finns alltid ett nästa möte. Ett nästa underlag. En ny formulering. Rörelsen ger intryck av framåtrörelse utan att kräva riktning. Den gör det möjligt att undvika stillhet utan att behöva säga varför.

Det är därför rörelse sällan ifrågasätts.

Den upplevs som motsatsen till passivitet. Den framstår som ansvarets synliga form. Den ger alla möjlighet att delta utan att någon behöver bära.

När organisationer rör sig tillräckligt snabbt
behöver ingen stå kvar. Frågor löses upp i
aktivitet. Det som annars hade krävt ett avslut
blir en del av flödet.

Rörelse blir då stabilitet.

Inte därför att den leder någonstans,
utan därför att den gör att inget behöver ta
slut.

I det läget blir förbättring den mest respektabla
formen av fortsättning.

Rimlighetens logik

Förbättring är inte ett mål, utan ett svar

Förbättring uppstår sällan ur ambition.
Den uppstår ur situation.

När något inte längre går att lämna orört, men
ännu inte kan avslutas, blir förbättring ett
rimligt svar. Den kräver ingen uppgörelse. Den
kräver inget ställningstagande. Den kräver
bara fortsatt arbete.

Förbättring erbjuder rörelse där stillhet hade krävt ansvar.

Det är därför förbättring sällan upplevs som kontroversiell. Den kan alltid motiveras. Den signalerar vilja att göra rätt. Den visar att man tar frågor på allvar, även när man inte är beredd att avgöra dem.

Vem kan invända mot att något blir bättre?

Förbättring stänger inget.
Den tar inget ifrån någon.
Den gör inga alternativ omöjliga.

Den justerar.

Detta gör förbättring socialt hållbar. Den låter alla delta utan att någon behöver stå kvar ensam. Den tillåter olika tolkningar av vad som egentligen är problemet, eftersom lösningen alltid kan omformuleras.

När ansvar är diffust blir förbättring särskilt attraktiv. Den kräver ingen tydlig ägare. Den kan bedrivas gemensamt, parallellt, stegvis. Alla kan bidra, och ingen behöver bära helheten.

Förbättring fungerar då som ersättning för avgörande.

Inte därför att någon valt bort avgörandet, utan därför att förbättring kräver mindre. Mindre mod. Mindre förlust. Mindre exponering. Den gör det möjligt att fortsätta utan att säga nej till något som någon fortfarande hoppas på.

I sådana sammanhang förändras relationen till ansvar. Ansvar blir något som visas genom aktivitet, inte genom konsekvens. Det viktiga blir att göra något, inte att hålla fast vid det som gjorts.

Förbättring producerar arbete.
Den producerar sällan slutpunkter.

Det som förbättras kan alltid förbättras igen.
Det som justeras behöver inte hållas. Det som hålls skulle behöva försvaras.

Detta är inte ett misslyckande i förbättringen.
Det är dess natur.

Förbättring är det mest rationella svaret i ett system där inget längre får ta slut. Den erbjuder ordning utan ställningstagande. Den

gör det möjligt att hantera konsekvenser utan att behöva ta emot dem.

När förbättring blir norm förändras också tidens betydelse. Frågor blir inte gamla. De återkommer i nya former. Det som borde ha avslutats uppfattas som något som ännu inte är färdigt.

Organisationen rör sig vidare.

Inte bort från problemet,
utan runt det.

Förbättring blir ett sätt att leva med det som inte kan avgöras, utan att erkänna att det är just det man gör.

Den framstår inte som flykt.
Den framstår som ansvar.

Och det är därför den är så svår att ifrågasätta.

Rimlighetens logik

Ansvar som inte efterfrågas försvinner inte

Ansvar som inte efterfrågas upphör inte.

Det löses inte upp.

Det lämnar inte systemet.

Det blir kvar.

Men det stannar sällan där det uppstod.

När ansvar inte är tydligt placerat börjar det röra sig. Det flyttar mellan människor, mellan möten, mellan situationer. Det tar nya former. Det byter språk. Det anpassar sig efter den som tillfälligt tar hand om det.

Detta uppfattas som flexibilitet.

När ansvaret börjar röra sig täpps det ofta till med form: styrgrupper, forum, arbetsgrupper, remissrundor, uppföljning. Det ser ut som ägarskap. Det är ofta bara en yta som gör att inget behöver stanna.

Ansvar blir något man kliver in i när det behövs. Något man hjälper till med. Något man löser för stunden. Det upplevs som

ansvarstagande, eftersom det är synligt och ofta uppskattat.

Men det är inte samma sak som att bära ansvar.

Det som bärs har tyngd. Det följer med över tid. Det kräver närvaro även när frågan inte längre är aktuell, även när ingen längre frågar efter den.

Det som tas tillfälligt kan alltid lämnas vidare.

När ansvar cirkulerar blir det situationsbundet. Det knyts till kapacitet snarare än till konsekvens. Den som har tid, kompetens eller energi tar vid. Den som inte har det lämnar över.

Det kräver ingen illvilja. Det räcker att ingen binder det.

Men det som rör sig fritt binds aldrig.

Ansvar som cirkulerar blir svårt att se, just därför att det är överallt. Alla har varit där. Alla har bidragit. Alla kan peka på något de gjort.

Samtidigt blir det omöjligt att peka ut var ansvaret faktiskt vilar.

Detta skapar ett tillstånd där ansvar upplevs som närvarande men saknar adress. Det finns inget tomrum, men heller ingen punkt där någon måste stå kvar.

Det som inte kan lämnas vidare är inte arbetet som utförts.

Det är följden av att arbetet utförts.

När ansvar inte binds till konsekvens upphör konsekvensen att ha en mottagare. Den blir något som systemet bär kollektivt, utan att någon kan ta emot den fullt ut.

Detta upplevs sällan som problematiskt i stunden. Arbetet fortgår. Frågor löses. Resultat levereras.

Men över tid förändras relationen till ansvar.

Ansvar blir något man visar genom aktivitet, inte något man håller genom konsekvens. Det viktiga blir att bidra när det behövs, inte att stå kvar när det blir obekvämt.

Organisationen fungerar.

Men det den fungerar genom är rörelse, inte bindning.

Ansvar som inte efterfrågas blir därför inte mindre.

Det blir mer fördelat.

Och till slut omöjligt att lämna ifrån sig.

Rimlighetens logik

Frågor som inte kan avslutas förändrar språk

När frågor inte kan avslutas förändras hur man talar om dem.

Det sker inte plötsligt. Det sker gradvis. Språket justerar sig för att passa ett tillstånd där inget riktigt får ta slut. Ord finns kvar, men deras funktion förskjuts.

Beslut blir steg.

Mandat blir dialog.

Ansvar blir deltagande.

Ägarskap blir styrning. Risk blir något som "hanteras". Avvikelse blir lärande. Språket behåller värdigheten, men tappar bindningen.

Inget av detta uppfattas som fel. Tvärtom upplevs språket som mer nyanserat, mer inkluderande, mer samtida. Det låter mindre definitivt. Mindre hårt. Mindre slutgiltigt.

Språket speglar rörelse.

När ett beslut inte längre avgör något, utan initierar nästa fas, förändras dess innebörd. Det blir inte en gräns, utan en övergång. Inte ett avslut, utan en öppning. Beslutet mister sin bindande kraft, men behåller sin form.

Ansvar fungerar på samma sätt.

När ansvar inte längre binds till konsekvens blir det ett sätt att visa engagemang. Att delta i processen räcker. Att vara med räknas. Ansvar mäts i närvaro, inte i vad som hålls fast vid över tid.

Språket anpassar sig efter detta.

Det blir lättare att tala om ansvar utan att peka ut vem som ska bära det. Det blir möjligt att tala om mandat utan att stänga några dörrar.

Orden fortsätter cirkulera, men utan att fästa vid något.

Detta är inte manipulation.

Det är anpassning.

Språket formas efter vad systemet klarar av. I ett system där avgöranden är kostsamma blir språket försiktigt. I ett system där bindning är svår blir språket rörligt.

Detta gör ansvar svårare att se.

Inte för att det saknas, utan för att det inte längre har ord. Det som inte kan sägas kan heller inte hållas. När språket saknar uttryck för avslut saknar organisationen möjlighet att genomföra dem.

Organisationer fortsätter därför att tala om ansvar. Men de talar inte längre om vad som inte längre är möjligt. De talar om riktning, om utveckling, om nästa steg. De talar om allt som kan fortsätta.

Det som skulle kräva ett slut lämnas osagt.

Språket fungerar socialt. Det håller samtalet igång. Det gör det möjligt att fortsätta mötas

utan att någon behöver konfronteras med det som gått förlorat.

Men språket pekar inte längre mot handling.
Det pekar mot process.

När språket förändras på detta sätt blir det svårt att återvända. Orden som en gång band har tappat sin tyngd. De kan fortfarande uttalas, men de bär inte längre.

Det är då ansvar blir något som alla talar om, men ingen riktigt kan hålla.

Och i det läget blir delaktighet en trygg form. För den som ska bära helheten är den också ett sätt att försvinna i mängden.

Delaktighet utan bärare

Det som alla deltar i är det ingen bär

Delaktighet upplevs som ansvar.
Närvaro upplevs som engagemang.

När många är med känns arbetet legitimt. Det känns förankrat. Det känns rätt. Frågor som

delas uppfattas som mindre godtyckliga än frågor som någon ensam avgör.

Delaktighet ger trygghet.

Den signalerar att inget görs över huvudet på någon. Att perspektiv tas tillvara. Att beslut inte pressas fram i slutna rum. Den ger alla möjlighet att känna igen sig i det som sker.

Men delaktighet är inte ägarskap.

När många deltar sprids ansvaret. Det blir gemensamt, men också diffust. Ingen ensam kan sägas bära det som alla varit med och format. Det som blivit till tillsammans är svårt att hålla fast vid ensam.

Detta upplevs sällan som ett problem.

Tvärtom uppfattas delaktighet ofta som motsatsen till ansvarsflykt. Att inkludera fleras ses som ett sätt att ta frågan på större allvar. Att öppna processen ses som ett sätt att säkerställa kvalitet.

Ju fler som varit med, desto svårare blir det att säga var ansvaret vilar. Delaktighet fungerar då som en tätning: den minskar friktionen i

stunden, men gör konsekvensen svårare att placera.

Men delaktighet förändrar relationen till konsekvens.

När många deltar blir det möjligt att justera i efterhand. Det som inte fungerade kan omformuleras. Det som inte blev rätt kan tas upp igen. Det finns alltid fler röster att lyssna till, fler perspektiv att väga in.

Inget behöver stå fast.

Detta gör beslut socialt hållbara.
Men det gör konsekvens personlös.

Det som formas tillsammans kan alltid göras om tillsammans. Det som kan göras om behöver inte försvaras. Det behöver bara förklaras.

När delaktighet blir norm för ansvar, förskjuts tyngdpunkten från bindning till process. Det viktiga blir inte vad som faktiskt gäller, utan att ingen lämnas utanför det som pågår.

Alla har varit med.
Ingen behöver stå kvar.

Detta skapar en särskild typ av trygghet. En trygghet som bygger på att inget är definitivt. Att inget stänger dörrar. Att inget kräver att någon ensam tar emot konsekvensen.

Men trygghet och ansvar är inte samma sak.

Det som alla delar är lätt att acceptera. Det som någon ensam måste bära är svårt att legitimera. Därför väljs delaktighet ofta före ägarskap.

Inte som strategi.
Som instinkt.

Organisationer som präglas av delaktighet saknar sällan aktivitet. De saknar sällan engagemang. Det finns alltid samtal, forum, grupper där frågor kan tas upp.

Det som saknas är inte deltagande.
Det som saknas är bindning.

När ingen bär ensam blir ansvar något som visas i handling, men sällan i konsekvens. Alla gör något. Ingen håller fast.

Detta upplevs inte som ansvarslost.
Det upplevs som inkluderande.

Men det som ingen bär kan till slut inte lämnas vidare.

Delaktighet utan bärare

Kompetens löser mer än den håller

Kompetens är alltid användbar.

Den ser problem tidigt. Den identifierar mönster. Den vet vad som går att göra, och hur. När något brister är kompetens det första man vänder sig till. Den inger förtroende. Den minskar osäkerhet. Den skapar rörelse.

Det är därför kompetens efterfrågas.
Det är därför den belönas.

Kompetens löser sådant som annars hade krävt ställningstagande. Den gör det möjligt att hantera situationer utan att behöva avgöra dem. Den tar hand om det som uppstår, så att inget behöver stå kvar olöst.

Detta fungerar.

Men det som löses behöver inte hållas.

Det som löses kan alltid lösas igen. Det som hålls måste försvaras över tid. Det kräver närvaro även när kompetensen inte längre är där. Det kräver struktur snarare än förmåga.

Kompetens är situationsbunden.
Struktur är varaktig.

När organisationer börjar luta sig mot kompetens som bärande princip för ansvar, förskjuts tyngdpunkten. Det som kan hanteras hanteras. Det som kräver gränsdragning lämnas öppet.

Ingen väljer bort bindning.
Den blir bara mindre nödvändig.

Så länge det finns någon som kan ta hand om konsekvenserna, behöver inget bindas. Så länge det finns skicklighet nog att mildra effekter, kan avgöranden skjutas upp.

Kompetens skapar trygghet i stunden.
Den skapar också beroende.

Inte av individer, utan av deras fortsatta närvaro. Organisationen vänjer sig vid att någon alltid kan kliva in. Någon som vet hur det brukar göras. Någon som kan rätta till det som glider.

Detta upplevs som styrka.

Men styrka som inte binds blir slitage.

När kompetens används för att lösa återkommande frågor, istället för att avsluta dem, uppstår ett mönster. Samma typ av problem hanteras om och om igen. Varje gång lite bättre. Varje gång lite snabbare.

Detta ger intryck av utveckling.

Men det som utvecklas är förmågan att hantera, inte förmågan att hålla. Organisationen blir skicklig på att leva med konsekvenser, snarare än att ta emot dem.

När kompetens blir ersättning för struktur, förskjuts ansvar från form till person. Det som borde ha varit bundet till en position eller ett beslut blir bundet till kunnande.

Detta fungerar så länge kompetensen finns kvar.

När den inte gör det, syns vad som aldrig byggdes.

Det som aldrig hölls samman blir till slut omöjligt att lämna vidare.

Delaktighet utan bärare

Vilja är ett tillstånd, inte en grund

Vilja kommer och går.

Den påverkas av sammanhang, belastning och mening. Den förstärks av framgång och tunnas ut av upprepning. Den är närvarande när arbetet känns meningsfullt och frånvarande när det känns självklart.

Detta är inte ett misslyckande hos människor. Det är ett faktum.

Trots detta byggs mycket ansvar som om viljan vore stabil. Som om engagemang kunde antas över tid, oberoende av vad arbetet kräver och vad det ger tillbaka. När viljan finns på plats upplevs detta som rimligt. Allt fungerar. Inget skaver.

När viljan avtar förändras sällan strukturen. Bara bärigheten.

Det som tidigare bars av energi måste nu bäras av form. Om formen saknas blir skillnaden synlig. Det som en gång kändes lätt börjar

kräva ansträngning. Det som tidigare gjordes av sig självt börjar behöva påminnas om.

Organisationer tolkar ofta detta som ett problem med motivation. Man talar om engagemang, om kultur, om förväntningar. Man försöker återställa viljan genom samtal, initiativ och insatser.

Men viljan är inte något som kan återställas som funktion.

Den är ett tillstånd.

När organisationer förlitar sig på vilja som grund för ansvar skapar de ett system som fungerar i vågor. Perioder av intensitet följs av perioder av tapp. När viljan är hög upplevs systemet som starkt. När den sjunker upplevs det som skört.

Inget av detta tolkas som strukturellt.
Det upplevs som mänskligt.

Men det är strukturen som valt viljan som bärande princip.

Det som kräver ständig vilja är inte hållbart.
Det som är hållbart behöver inte ständigt vilja.
När ansvar bara fungerar när viljan är

närvarande, blir frånvaron av vilja ett problem snarare än en signal.

Organisationer lär sig då att kompensera. Med närvaro. Med uppföljning. Med ytterligare rörelse. Vilja ersätts med aktivitet, snarare än med bindning.

Detta fungerar.
Igen.

Men det förändrar inte det grundläggande antagandet. Det skjuter bara på konsekvensen. Så länge viljan kan mobiliseras, även tillfälligt, behöver inget omprövas.

När viljan till slut inte räcker till, syns inte bara vad som saknas.
Det syns vad som aldrig byggdes.

Delaktighet utan bärare

Avgöranden kräver upphörande

Ett avgörande stänger något.

Det avslutar en möjlighet.
Det gör ett alternativ otillgängligt.
Det innebär att något inte längre kan göras.

Detta är avgörandets kostnad.

Denna kostnad är sällan materiell. Den är relationell. Den handlar om att någon blir besviken, att någon förlorar handlingsutrymme, att något som varit möjligt upphör att vara det.

Det är därför avgöranden väcker motstånd även när de är rimliga.

Ett avgörande kräver att någon tar ansvar för det som inte längre finns. För det som kunde ha blivit något annat. För den förlust som uppstår, även när ingen direkt pekas ut som förlorare.

Processer saknar denna kostnad.

Processer kan fortsätta utan att något tas bort. De kan justeras, breddas, fördjupas. De kan inkludera fler perspektiv, fler steg, fler överväganden. De kan pågå utan att någon behöver stå kvar ensam med konsekvensen.

Det är därför processer ofta ersätter avgöranden.

Inte som strategi.
Som lättnad.

Det är då workshoppar, pilotprojekt och nya styrgrupper uppstår. Inte som cynism, utan som ett sätt att hålla dörren öppen utan att någon behöver ta kostnaden för ett nej.

När avgöranden undviks förändras organisationens rytm. Frågor hålls öppna längre. Beslut blir tillfälliga. Riktningar formuleras om. Det som tidigare hade krävt ett avslut blir något som kan hanteras vidare.

Detta upplevs som försiktighet.
Som komplexitetsmedvetenhet.
Som ansvarstagande.

Men det är också ett sätt att undvika upphörande.

När inget avslutas behöver ingen bära förlusten. När ingen bär förlusten behöver ingen stå kvar när rörelsen upphör. Avgöranden ersätts av hantering, och hantering kan alltid fortsätta.

Organisationen rör sig vidare.

Det kräver ingen dålig vilja. Det räcker att ingen vill stå kvar.

Den väljer att inte välja.

Avgöranden kräver någon som är villig att stå vid det som stängts, även när det ifrågasätts, även när det känns orättvist, även när det hade gått att göra annorlunda.

När denna position saknas blir avgöranden svåra att upprätthålla. De kan fattas, men de kan inte hållas. De blir öppningar snarare än gränser.

Detta skapar ett tillstånd där inget riktigt tar slut. Där varje avslut uppfattas som preliminärt. Där varje stängning kan öppnas igen om trycket blir tillräckligt stort.

Avgöranden tappar då sin bindande kraft.

Inte därför att de var fel.
Utan därför att ingen stod kvar.

Det som inte binds återkommer. Inte som problem. Som mönster.

Repetitionens stabilitet

Repetition är inte ett misslyckande

Det som återkommer gör det av en anledning.

Inte därför att organisationen inte lär sig.

Inte därför att människor glömmer.

Utan därför att något aldrig bands.

Repetition uppstår när frågor hanteras, men inte avslutas. När arbete utförs, men inte hålls samman. Det som löstes i stunden återkommer i ny form, med nya ord, i ett nytt sammanhang.

Detta uppfattas ofta som ineffektivitet.

Som ett tecken på att något inte fungerade förra gången.

Men repetition är sällan ett misslyckande.

Den är ett mönster.

Det som inte fick en slutpunkt första gången kan inte bli gammalt. Det kan inte vila. Det kan inte övergå i något annat. Det fortsätter att kräva uppmärksamhet, just därför att det aldrig stängdes.

Organisationer är ofta skickliga på att arbeta med återkommande frågor. De känner igen dem. De vet hur de brukar se ut. Det finns etablerade sätt att ta hand om dem. Rutiner. Forum. Samtal.

Detta skapar en känsla av kontroll.

Det går att hantera det som återkommer. Det går att göra det lite bättre varje gång. Lite snabbare. Lite smidigare. Repetition blir då inte ett hinder, utan en del av vardagen.

Det som upprepas blir bekant.

När något är bekant upphör det att uppfattas som olöst. Det blir något man lever med. Något man räknar med. Något som alltid finns där, men som sällan kräver ett avgörande.

Repetition skapar aktivitet utan att kräva nya ställningstaganden. Den ger arbete utan att skapa avslut. Den gör det möjligt att fortsätta utan att ta emot konsekvensen av att inget bands.

Detta är varför repetition är stabil.

Organisationer misslyckas sällan spektakulärt. De faller inte samman på grund av enskilda

misstag. De fortsätter genom upprepning.
Genom att göra samma sak igen, fast med små
justeringar.

Det som en gång hade krävt ett avgörande
kräver nu bara hantering.

Över tid förändras relationen till frågan som
upprepas. Den uppfattas inte längre som något
som borde lösas. Den uppfattas som något som
hör till. Som en del av landskapet.

Repetition blir då inte ett tecken på stagnation.
Den blir ett sätt att upprätthålla rörelse.

Det som aldrig bands fortsätter därför att
kräva arbete.
Och arbete uppfattas som ansvar.

Det är så repetition kan pågå länge
utan att någon frågar varför den finns där.

Repetitionens stabilitet

Förvaltning utan ägarskap skapar slitage

När inget avgörs måste allt förvaltas.

Det sker inte som ett val, utan som en följd. Det som fortsätter utan att avslutas kräver tillsyn. Det som hålls öppet måste tas om hand. Förvaltning uppstår där rörelse ersatt bindning.

Till en början upplevs detta som stabilitet.

Arbetet flyter. Frågor hanteras. Inget faller samman. Det finns rutiner, möten, uppföljningar. Allt är på plats för att hålla det som pågår igång.

När ägarskap saknas ersätts det ofta med mätning. KPI:er, trafikljus, dashboards. Det ger överblick. Det ger sällan en bärare.

Ingen saknar kontroll.

Men förvaltning utan ägarskap fungerar på ett särskilt sätt. Den saknar den punkt där något är klart. Det finns inget avslut som gör att ansvaret kan vila. Allt fortsätter att kräva uppmärksamhet, om än i mindre doser.

Detta skapar slitage.

Inte som kris.
Inte som konflikt.
Som trötthet.

Beslut tar längre tid. Samtal blir mer cirklande.
Justeringar ger mindre effekt. Det som tidigare
gav tydlig förbättring ger nu bara marginell
lindring.

Organisationen fungerar fortfarande.
Men med ökande friktion.

Detta slitage tillskrivs ofta människor.
Belastning. Arbetsmiljö. Prioriteringar. Man
söker orsaken i individer, eftersom symptomen
visar sig där.

Men slitaget är inte personligt.
Det är strukturellt.

Det uppstår när ansvar inte är placerat, utan
fördelat. När allt är någons uppgift, men inget
är någons att bära. När förvaltning sker utan
att någon äger det som förvaltas.

I sådana system krävs ständig närvaro. Någon
måste alltid hålla ihop det som annars skulle
glida isär. Det finns ingen punkt där man kan
kliva tillbaka och lita på att något står av sig
självt.

Det som aldrig blir klart
kan heller inte lämnas vidare.

Förvaltning utan ägarskap gör organisationen beroende av uppmärksamhet. Så länge någon ser till att allt hålls igång fungerar det. När uppmärksamheten minskar uppstår oro. Inte för att något faller samman, utan för att ingen längre vet vad som bär.

Detta skapar ett behov av mer uppföljning, fler möten, tydligare signaler. Förvaltningen intensifieras, utan att ägarskapet klargörs.

Slitaget ökar.

Detta upplevs sällan som ett tecken på att något borde avslutas. Det upplevs som ett behov av att göra mer. Att vara mer närvarande. Att ta större ansvar.

Men mer förvaltning kan inte ersätta ägarskap.

Det kan bara skjuta upp konsekvensen av att det saknas.

Repetitionens stabilitet

Blindhet är ofta ett omtänksamt val

Det finns sådant som inte ses, trots att det är synligt.

Inte därför att det döljs.

Inte därför att det saknas information.

Utan därför att det skulle kräva något att se det.

Att se innebär ofta att något måste upphöra.
En ordning.

En roll.

Ett sätt att fördela ansvar.

Blindhet uppstår därför sällan ur okunskap.
Den uppstår ur hänsyn.

Det som skulle behöva sägas skulle förändra relationer. Det som skulle behöva pekats ut skulle lämna någon utan skydd. Det som skulle behöva avslutas skulle ta ifrån någon något som fortfarande bär mening.

Därför lämnas det osagt.

Inte i tystnad.

Utan i aktivitet.

Man fortsätter arbeta. Fortsätter förbättra.
Fortsätter justera. Det finns alltid något som
kan göras utan att man behöver ta ställning till
det som borde upphöra.

Blindheten är inte tom.
Den är fylld av rimliga handlingar.

Alla gör det som är möjligt inom de ramar som
finns. Alla agerar professionellt. Alla undviker
att skapa onödig skada. Det som inte ses
upplevs inte som förträngt, utan som oklart,
komplext eller för tidigt att avgöra.

Blindhet blir då ett sätt att bevara funktion.

Den skyddar relationer.
Den bevarar arbetsro.
Den gör det möjligt att fortsätta utan att någon
behöver bära en konsekvens ensam.

Detta upplevs som ansvarstagande.

Och i många avseenden är det det.

Men blindhet har ett pris.

Det som inte ses kan inte hållas. Det som inte
hålls kan inte lämnas vidare. Det förblir
närvarande, men utan form. Det påverkar

beslut, prioriteringar och samtal, utan att någonsin bli synligt nog att avgöras.

Blindheten blir stabil.

Inte därför att den är önskad, utan därför att den är funktionell. Den gör det möjligt att leva med det som annars skulle kräva ett avgörande som ingen är beredd att ta.

Det är först när konsekvensen inte längre går att fördela, inte längre går att mildra, inte längre går att justera bort, som blindheten spricker.

Inte i insikt.
I överraskning.

Plötsligt står något där som alla varit med och skapat, men som ingen känner igen som sitt. Något som inte längre går att hantera, bara bära.

Det är då frågan uppstår.

Inte: *varför såg vi det inte?*

Utan: *vad hade det kostat att se det tidigare?*

Repetitionens stabilitet

Det rationella i stunden blir oansvarigt över tid

Inget enskilt beslut var fel.

Varje val hade sina skäl. Varje åtgärd svarade mot ett behov som var verkligt när det uppstod. Det fanns underlag. Det fanns hänsyn. Det fanns goda intentioner.

Det är därför det är svårt att peka ut en början.

Det rationella i stunden kräver sällan mod. Det kräver anpassning. Man gör det som fungerar, det som inte skapar onödig friktion, det som håller arbetet igång. Det rationella i stunden är nästan alltid det mest försvarbara.

Det är så organisationer överlever.

Men det rationella i stunden har ingen relation till helhet. Det behöver inte ta hänsyn till vad som ackumuleras, bara till vad som är hanterbart nu. Det som skjuts framåt uppfattas inte som ett problem, så länge det finns utrymme kvar.

Över tid förändras effekten.

Det som var rimligt vid ett tillfälle blir belastande i ett annat sammanhang. Det som var försiktigt blir undvikande. Det som var hänsynsfullt blir otydligt. Men dessa förskjutningar sker inte i ett språng. De sker gradvis.

Ingen märker när det händer.

Små eftergifter staplas. Små undantag normaliseras. Små justeringar blir till mönster. Inget av detta upplevs som avgörande. Varje steg kan motiveras isolerat.

Men helheten kan inte motiveras på samma sätt.

Det rationella i stunden producerar konsekvenser som ingen valde. Inte därför att någon valde fel, utan därför att ingen valde helheten. Den uppstod som summan av rimliga beslut som aldrig bands samman.

Detta upplevs ofta som komplexitet. Som att organisationen vuxit. Som att verkligheten blivit svårare att överblicka.

Men det är inte komplexiteten som är avgörande.
Det är frånvaron av bindning.

Det rationella i stunden kräver ingen som står kvar. Det kräver bara någon som kan fatta nästa beslut. Det rationella över tid kräver något annat. Det kräver kontinuitet i ansvar. Det kräver att någon håller fast vid det som en gång beslutades, även när det blivit obekvämt.

När denna position saknas förändras tidsupplevelsen.

Konsekvenser känns alltid nya, trots att de är bekanta. Samma frågor återkommer, men i ny tappning. Samma spänningar uppstår, men med andra aktörer. Allt upplevs som aktuellt, inget som resultat av något tidigare.

Ansvar skjuts då inte bort.
Det skjuts framåt i tiden.

Inte som flykt, utan som logik.

Så länge framtiden upplevs som öppen behöver inget avgöras fullt ut. Så länge det finns utrymme att justera kan konsekvenser hållas på avstånd.

Men tiden fortsätter.

Och det som inte bands i stunden kräver till slut något annat än rationalitet.

Repetitionens stabilitet

Det som inte kan lämnas vidare blir kvar

Allt arbete kan lämnas vidare.

Uppgifter kan överlämnas. Processer kan dokumenteras. Ansvar kan formuleras om och flyttas mellan roller. Det finns alltid någon som kan ta vid, någon som kan sättas in, någon som kan fortsätta där någon annan slutade.

Detta är organisationers styrka.

Det som inte kan lämnas vidare är något annat.

Det är inte det som gjordes.

Det är det som fortsätter gälla.

Konsekvens kan inte överlämnas på samma sätt som arbete. Den kräver närvaro över tid. Den kräver att någon står vid det som beslutades, även när frågan inte längre är aktuell, även när ingen längre frågar efter den.

Det som inte kan lämnas vidare är inte synligt som uppgift.

Det syns som tyngd.

Organisationer är skickliga på övergångar. De kan byta personer, strukturer och prioriteringar utan att stanna upp. De kan formulera om ansvar så att det passar nya sammanhang. De kan fortsätta utan att behöva bära hela sin historia.

De kan tillsätta en ny roll, beställa en nulägesanalys, starta ett program. Arbetet får en ny form. Konsekvensen får det sällan.

Men det som inte hålls fast vid försvinner inte.

Det blir kvar som något som påverkar beslut, relationer och förväntningar, utan att ha en tydlig form. Inte som skuld. Som konsekvens utan mottagare. Som rest.

Det som blir kvar efter alla rimliga val.
Efter all förbättring.
Efter all rörelse.

Till slut uppstår en punkt där något inte längre går att fördela. Där konsekvensen inte längre kan mildras genom justering. Där arbetet inte längre räcker till för att hålla det som pågår samman.

Den punkten kan inte delegeras.
Den kan inte delas.
Den kan inte göras om till en process.

Den kan bara hållas.

Om ingen håller den frivilligt hålls den av
systemet. Som slitage.

När någon till slut står vid det som inte längre
går att lämna vidare, sker det sällan med
tydlighet. Det finns inget ögonblick av klarsyn,
inget erkännande som förändrar allt. Det finns
bara ett faktum som inte längre går att röra sig
runt.

Detta är inte ett moraliskt tillstånd.
Det är strukturellt.

Det handlar inte om att någon borde ha gjort
annorlunda. Det handlar om att något nu
kräver en närvaro som inte längre kan spridas.

Det är där ansvar upphör att vara en funktion.
Och blir ett tillstånd.

Inte något som tas.
Inte något som fördelas.
Utan något som måste bäras, just därför att det
inte längre går att lämna vidare.

Det som inte kan lämnas vidare

Författare: Boris Topić

© 2026 Boris Topić

Utgiven av Cotrugli AB

Första upplagan, 2026

Tryckt i Sverige

ISBN 978-91-531-8213-9

Alla rättigheter förbehållna.

Ingen del av denna publikation får återges, lagras eller spridas i någon form, elektronisk eller mekanisk, inklusive kopiering, inspelning eller annan informationslagring, utan skriftligt tillstånd från rättighetsinnehavaren.

Det som inte kan lämnas vidare



9 789153 182139