

# STRATEGISK ORGANISERING

*En handbok för organisatörer*

*Hur arbetare bygger kollektiv styrka,  
förändrar arbetsplatser och flyttar makt*

Skreven av Erik Dullbo för Podcasten Kommissionen

## Förord

---

Den här boken är skriven för människor som vill förändra sina arbetsplatser.

Inte genom individuella lösningar, inte genom att vänta på någon annan, utan genom att organisera sig tillsammans.

Den är skriven för arbetare, förtroendevalda, organisatörer och alla som i praktiken vill förstå hur makt byggs, förskjuts och används på arbetsplatser. Den är inte tänkt som enbart något teoretiskt, utan som ett verktyg. En handbok att hålla i handen när vardagen på jobbet skaver, när orättvisor visar sig och när känslan av maktlöshet börjar ta över.

Organisering handlar inte om att skapa konflikter. Det handlar om att synliggöra de konflikter som redan finns, men som ofta presenteras som individuella problem, missförstånd eller tekniska frågor. Den här boken utgår från en enkel insikt: arbetsplatsen är en politisk arena. Varje beslut om bemanning, schemaläggning, arbetsmetoder, lönesättning, tempo och arbetsmiljö är politiska beslut – även när de presenteras som neutrala eller administrativa.

Samtidigt är makt aldrig jämnt fördelad. Den är ojämnt fördelad mellan arbetsgivare och arbetstagare, men också mellan olika grupper av arbetstagare. Klass, kön, anställningsform, etnicitet och ålder påverkar vem som har handlingsutrymme, vem som blir lyssnad på och vem som förväntas anpassa sig. Därför genomsyras denna handbok av ett jämlikhets- och jämställdhetsperspektiv. Inte som ett sidospår, utan som en del av organiseringsarbetets kärna.

Den här handboken visar steg för steg hur människor kan gå från att vara oorganiserade till att bygga kollektiv styrka. Hur samtal blir handling. Hur handling blir makt. Och hur segrar kan vinnas – och försvaras över tid.

Handboken genomsyras av ett jämlikhets- och jämställdhetsperspektiv – inte som ett sidospår, utan som en del av organiseringsarbetets kärna.

# Kapitel 1 - Varför organisering

---

De flesta människor upplever problem på jobbet. För hög arbetsbelastning, otydliga krav, stress, låga löner, osäkra scheman, brist på inflytande eller en arbetsmiljö som långsamt bryter ner kroppen. Ofta beskrivs dessa problem som individuella: att man själv inte räcker till, att man borde vara mer flexibel, mer effektiv eller mindre känslig.

Men problemen är sällan individuella. De är kollektiva till sin natur.


När många upplever samma sak är det inte längre ett personligt misslyckande, utan ett uttryck för hur arbetet är organiserat. Organisering börjar i just den insikten: att det som känns privat ofta är politiskt, och att det som upplevs som personligt kan lösas gemensamt.

Arbetsplatsen är inte en neutral plats. Det är en plats där intressen står mot varandra. Arbetsgivaren har ett intresse av kontroll, effektivitet och kostnadsminimering. Arbetstagare har ett intresse av rimliga villkor, inflytande och ett hållbart arbetsliv. Dessa intressen sammanfaller ibland – men ofta gör de inte det.

När arbetsgivare talar om "nödvändiga effektiviseringar", "verksamhetens behov" eller "ekonomiska realiteter" presenteras beslut som om de vore tekniska och oundvikliga. Organisering handlar om att synliggöra att dessa beslut alltid är val – och att andra val är möjliga.

Här blir jämlikhet och jämställdhet centrala. Beslut på arbetsplatsen slår inte lika mot alla. Kvinnor, visstidsanställda, deltidsarbetande och underrepresenterade grupper bär ofta en större del av konsekvenserna: osäkrare scheman, sämre löneutveckling, högre belastning och mindre inflytande. Organisering utan ett medvetet jämlikhetsperspektiv riskerar att reproducera samma ojämlikheter som redan finns.

Att organisera sig är därför inte bara ett sätt att förbättra villkoren här och nu. Det är ett sätt att demokratisera arbetsplatsen.

 *Det som känns privat är ofta politiskt – och det som upplevs som personligt kan lösas gemensamt.*

## Kapitel 2 - Vad är strategisk organisering

Strategisk organisering är ett arbetssätt som utgår från att verklig förändring kräver kollektiv styrka. Det räcker inte att vara medlem i ett fackförbund. Det räcker inte att ha rätten på sin sida. Makt måste byggas, förankras och användas.

Många fackliga organisationer har historiskt arbetat förvaltande: man hanterar ärenden, driver förhandlingar, svarar på problem när de uppstår. Det arbetet är viktigt, men det räcker inte på arbetsplatser där engagemanget är lågt och maktbalansen kraftigt lutar åt arbetsgivarens håll.

Strategisk organisering skiljer sig genom att sätta fokus på deltagande, engagemang och relationer. Målet är inte att lösa problem åt människor, utan att människor tillsammans ska utveckla sin egen förmåga att förändra sin situation.

Kärnan i strategisk organisering är förflyttning. Från passivitet till aktivitet. Från uppgivenhet till handlingskraft. Från "det går ändå inte" till "vi kan göra något tillsammans".

Detta sker inte genom information i första hand, utan genom samtal. Samtal som tar människors erfarenheter på allvar, som synliggör gemensamma problem och som bjuder in till att vara en del av lösningen.

Strategisk organisering är metodisk. Den bygger på kartläggning, analys och planering. Den utgår från att arbetsgivare inte är passiva mottagare av krav, utan aktörer som reagerar, anpassar sig och ibland motarbetar organisering. Därför måste arbetet vara långsiktigt, genomtänkt och förankrat i kollektivet.

 *Strategisk organisering handlar om förflyttning – från passivitet till kollektiv handlingskraft.*

## Kapitel 3 - Kollektiv styrka

---

Kollektiv styrka uppstår inte av sig själv. Den byggs. Och den byggs genom relationer.


När människor pratar med varandra om sitt arbete, delar erfarenheter och upptäcker att de inte är ensamma, skapas grunden för organisering. Men insikt räcker inte. Den måste kopplas till handling.

Kollektiv styrka handlar inte om att alla tycker lika, utan om att tillräckligt många är beredda att agera tillsammans. Det är skillnaden mellan att vara många individer på samma arbetsplats och att vara ett kollektiv med gemensam riktning.

Här är ledarskap viktigt, men inte i traditionell mening. Strategisk organisering bygger på att identifiera och utveckla människor som har förtroende bland sina kollegor, som lyssnar, som tar ansvar och som vågar stå upp för andra. Ledarskap ska ses som något som kan växa, inte något som är medfött.

Kollektiv styrka kräver också struktur. Det behövs forum där människor kan mötas, fatta beslut och följa upp arbetet. Utan struktur riskerar engagemanget att bli kortlivat och fragmenterat.

När kollektiv styrka byggs medvetet, med jämlikhet och delaktighet som grund, skapas förutsättningar för verklig förändring. Då blir det möjligt att inte bara reagera på beslut, utan att påverka dem.

 *Kollektiv styrka = tillräckligt många beredda att agera tillsammans, med struktur och gemensam riktning.*

## Kapitel 4 - Förarbete och uppstart

Innan ett organiseringsarbete påbörjas behöver man förstå sammanhanget man kliver in i. Förarbete handlar inte om att ha alla svar, utan om att skapa tillräcklig förståelse för arbetsplatsen för att kunna agera klokt och strategiskt.

Många organiseringsinitiativ misslyckas för att man går för snabbt fram, eller för att man antar att man redan vet vad problemen är. Strategisk organisering börjar i motsatsen: i lyhördhet och nyfikenhet.


Förarbetet består av tre grundläggande delar: att förstå arbetsplatsen, att förstå människorna och att förstå maktförhållandena.

Att förstå arbetsplatsen innebär att skaffa sig en bild av hur arbetet är organiserat. Hur ser verksamheten ut? Hur är arbetet uppdelat? Finns det olika avdelningar, skift eller funktioner som sällan möts? Hur ser anställningsformerna ut? Vilka har fasta tjänster, vilka är visstidsanställda, vilka jobbar deltid? Ofta sammanfaller otrygga anställningar med kön, ålder eller bakgrund – något som tidigt behöver uppmärksammas.

Att förstå människorna handlar om relationer. Vem pratar med vem? Vem blir lyssnad på? Vem hamnar ofta utanför? Vem andra vänder sig till när något händer? Dessa informella strukturer är ofta viktigare än den formella organisationen.

Att förstå maktförhållandena innebär att identifiera var beslut fattas, vem som påverkar besluten och vilka beroenden som finns. Det handlar både om formell makt – chefer, ledning, ägare – och informell makt, som normer, lojaliteter och rädsla.

Uppstarten av organiseringsarbetet ska ske försiktigt men målmedvetet. Det är bättre att börja med några få väl genomförda samtal än att snabbt försöka mobilisera många utan förankring. Förtroende byggs över tid, och utan förtroende finns ingen organisering.

 *Börja med lyhördhet. Förtroende byggs över tid – utan förtroende finns ingen organisering.*

## Kapitel 5 - Samtalet

Samtalet är organiseringsarbetets viktigaste verktyg. Det är genom samtal som människor går från att bära sina problem ensamma till att se dem som gemensamma och möjliga att förändra.

Ett organiserande samtal skiljer sig från vardagligt prat. Det har ett syfte: att skapa förflyttning. Förflyttning från passivitet till aktivitet, från frustration till handlingsvilja.

Det organiserande samtalet bygger på lyssnande. Den som organiserar pratar mindre än den lyssnar. Genom öppna frågor får människor berätta om sitt arbete, sina erfarenheter och sina upplevelser. Ofta börjar samtalet i det konkreta: arbetsuppgifter, scheman, tempo, relationer på jobbet. När människor berättar om sitt arbete framträder det som brukar kallas brännpunkter – sådant som skaver, frustrerar eller skapar oro. Det är dessa frågor som har potential att mobilisera, inte de frågor som någon utifrån tycker borde vara viktiga.

Det är också viktigt att förstå att människor går in i samtal med olika utgångspunkter. Vissa är stängda och skeptiska. Andra är tveksamma och osäkra. Några är redan öppna och vill förändra.

Den som organiserar behöver därför förbereda sig på olika typer av samtal.

Med den som är stängd handlar det inte om att övertyga, utan om att skapa trygghet. Ställ öppna frågor, visa respekt och undvik att argumentera. Målet är inte att vinna en diskussion, utan att få personen att börja reflektera över sin egen situation.

Med den som är tveksam gäller det att hjälpa personen att sätta ord på sin osäkerhet. Vad är det som håller dig tillbaka? Vad skulle behöva förändras för att du skulle känna dig trygg att agera? Här är lyssnandet avgörande.


Med den som är öppen kan samtalet snabbare gå vidare till handling. Här handlar det om att konkretisera nästa steg och fördela ansvar.

Oavsett vem man pratar med är grundprincipen densamma: det är den andre som ska tala mest. När vi börjar argumentera för mycket tappar vi möjligheten att förstå. Organiserande samtal bygger på att människor själva formulerar sina insikter.

En central del av samtalet är att synliggöra sambanden. Hur hänger problemen ihop? Varför ser det ut som det gör? Vem fattar besluten? När dessa samband blir tydliga upphör problemen att framstå som individuella misslyckanden.

Samtalet ska också bjuda in till handling. Inte genom att pressa, utan genom att öppna möjligheter. Vill du vara med och förändra det här? Vill du vara en del av lösningen? Små uppdrag kan vara ett första steg: att prata med en kollega, samla in information eller delta i ett möte.

Samtalet avslutas alltid med tydlighet. Det ska vara klart vad nästa steg är, både för den som organiserar och för den som blivit inbjuden. Otydlighet skapar passivitet.

 *Den som organiserar lyssnar mer än pratar. Otydlighet skapar passivitet – avsluta alltid med ett tydligt nästa steg.*

## Kapitel 6 - Kartläggning

---

Kartläggning är organiseringsarbetets ryggrad. Utan kartläggning riskerar arbetet att styras av antaganden, magkänsla eller de mest högljudda rösterna.

Kartläggning handlar om att systematiskt samla kunskap om arbetsplatsen, kollektivet och maktstrukturerna. Det är ett levande arbete som uppdateras kontinuerligt.


En grundläggande kartläggning innehåller information om vilka som arbetar på arbetsplatsen, var de arbetar, vilka anställningsformer de har och hur deras engagemang ser ut. Det är viktigt att synliggöra mönster: vilka grupper är mest engagerade? Vilka är mest utsatta? Vilka nås sällan av information?

Här är jämlikhetsperspektivet avgörande. Om vissa grupper systematiskt hamnar utanför samtal, möten och beslut behöver organiseringsarbetet anpassas för att inkludera dem. Annars riskerar kollektivet att bli starkt för några få och svagt för många.

Kartläggning omfattar också relationer. Vem påverkar vem? Vem fungerar som bro mellan olika grupper? Vem är isolerad? Dessa relationer avgör hur information sprids och hur snabbt engagemang kan byggas.

Slutligen handlar kartläggning om makt. Var fattas besluten? Vem har inflytande över resurser, scheman och arbetsvillkor? Vilka externa aktörer påverkar arbetsplatsen – ägare, kunder, politiska beslut?

Kartläggning är inte ett mål i sig. Den är ett verktyg för att fatta bättre beslut, välja rätt strider och bygga hållbar kollektiv styrka.

 *Kartläggning = systematisk kunskap om arbetsplatsen, kollektivet och maktstrukturerna. Uppdatera kontinuerligt.*

## Kapitel 7 - Arbetsplatsgruppen

I centrum för allt organiseringsarbete finns arbetsplatsgruppen. Det är här strategi omsätts i praktik och där kollektiv styrka får en konkret form.

Men vad är egentligen en arbetsplatsgrupp?

En arbetsplatsgrupp är en mindre grupp arbetstagare som tar ett gemensamt ansvar för att driva organiseringsarbetet framåt. Den ska inte förväxlas med hela arbetsplatsen eller med medlemskollektivet. Arbetsplatsen är helheten. Kollektivet är alla arbetstagare. Arbetsplatsgruppen är den organiserande kärnan – den struktur som gör gemensam handling möjlig.

Arbetsplatsgruppen skapas sällan genom ett formellt beslut. Den växer fram stegvis genom samtal, relationer och gemensamt arbete. När människor visar engagemang, förtroende och vilja att bidra blir de naturliga delar av gruppen. Initiativet kan komma från en förtroendevald, en medlem eller någon annan som ser behovet av förändring. Det avgörande är inte formell position, utan viljan att organisera tillsammans.

Arbetsplatsgruppen är inte en styrelse och inte ett möte för redan invigda. Den är ett arbetande nav för organisering.

Den består av människor som är beredda att ta ansvar för att bygga engagemang bland sina kollegor. Ofta är det personer som genom samtal visat intresse, förtroende och handlingsvilja. De kan ha olika erfarenheter, roller och bakgrund, men förenas av ambitionen att förändra arbetsplatsen tillsammans.

En viktig princip är att arbetsplatsgruppen ska spegla arbetsplatsen. Om vissa grupper systematiskt saknas – till exempel kvinnor, visstidsanställda, nattpersonal eller yngre arbetstagare – riskerar organiseringen att bli sned. Därför behöver gruppen byggas medvetet, inte bara utifrån vem som är mest högljudd eller mest tillgänglig. Ett organiseringsarbete som inte aktivt strävar efter jämlik representation riskerar att återskapa samma ojämlikheter som man försöker förändra.

Arbetsplatsgruppens uppgift är att fortsätta samtalen, samla in information, prioritera frågor och planera handling. Gruppen ska inte fatta beslut över huvudet på kollektivet, utan fungera som en motor som driver processen framåt och samtidigt förankrar arbetet brett.

Struktur är avgörande. Tydliga roller, regelbundna träffar och uppföljning av uppdrag skapar hållbarhet. Utan struktur riskerar engagemanget att bli personberoende och sårbart.

Arbetsplatsgruppen är också en plats där människor växer. Genom att ta ansvar, genomföra uppdrag och reflektera tillsammans utvecklas nya ledare. Ledarskap ses här inte som något statiskt eller medfött, utan som något som formas genom praktik, erfarenhet och stöd från andra.

Ingen organisering sker utan struktur – och ingen struktur fungerar utan människor som är beredda att ta ansvar. Arbetsplatsgruppen är den struktur där ansvar blir möjligt och där kollektiv styrka kan byggas över tid.



*Arbetsplatsgruppen är den organiserande kärnan – inte en styrelse, utan ett arbetande nav som speglar hela arbetsplatsen.*

## Kapitel 8 - Strategi

Strategi handlar om att välja. Vad ska vi fokusera på? När ska vi agera? Hur bygger vi styrka över tid? Utan strategi riskerar organiseringsarbetet att bli reaktivt och spretigt.

En vanlig fallgrop är att fokusera för mycket på problemen utan att ta fram lösningar. Det kan skapa en stark känsla av frustration, men leder sällan till förändring. Strategi handlar om att omvandla problem till krav och krav till handling.

En bra strategi utgår från frågor som är viktiga för många, begripliga och möjliga att vinna. Tidiga segrar spelar en avgörande roll. De visar att kollektiv handling fungerar och stärker självförtroendet i kollektivet.

Strategiarbetet måste ta hänsyn till maktbalansen. Hur starkt är kollektivet just nu? Hur kommer arbetsgivaren sannolikt att reagera? Vilka resurser finns tillgängliga? Att överskatta den egna styrkan kan leda till bakslag som tar lång tid att reparera.

Här blir analysverktyg som maktanalys och relationskartläggning viktiga. De hjälper till att se både möjligheter och risker, både interna och externa faktorer. Strategi är inget man gör en gång, utan något som kontinuerligt omprövas i takt med att situationen förändras.

En viktig del av strategin är att tänka jämlikt. Vem gynnas av den fråga vi driver? Vem riskerar att hamna i skymundan? En strategi som stärker kollektivet måste också stärka de mest utsatta grupperna, annars blir styrkan skör.



*Välj frågor som är viktiga för många, begripliga och möjliga att vinna. Strategi omprövas kontinuerligt.*

## Kapitel 9 - Kampanj

---

En kampanj är organiseringsarbetets praktiska uttryck. Det är här strategi omsätts i handling, och där kollektivet synliggör sin styrka.

En kampanj är inte en enskild aktion. Den är en serie sammanhängande aktiviteter som bygger tryck över tid. Målet är inte att konfrontera för konfrontationens skull, utan att skapa förändring.

Kampanjen börjar med ett tydligt krav. Kravet ska vara konkret, begripligt och förankrat i kollektivet. Alla som deltar ska förstå vad man kämpar för och varför.

Därefter byggs kampanjen stegvis. Först genom samtal och förankring, sedan genom synlighet och gemensamma handlingar. Eskalering sker först när kollektivet är redo. Att gå för snabbt fram riskerar att skapa rädsla och splittring.

Under kampanjen är kommunikation avgörande. Information måste flöda kontinuerligt, både inom arbetsplatsgruppen och ut i kollektivet. Otydlighet skapar osäkerhet och passivitet.

Kampanjer väcker nästan alltid reaktioner från arbetsgivaren. Det kan handla om motargument, försök att splittra kollektivet eller individuella påtryckningar. Därför måste kollektivet vara förberett. När arbetsgivaren går till motangrepp är det ofta ett tecken på att kampanjen har effekt.

När arbetsgivaren vidtar repressiva eller ifrågasättande åtgärder ska man inte tveka: kalla till förhandling. Det är ett sätt att flytta konflikten från individ till kollektiv nivå och markera att kollektivet står enat.

En kampanj avslutas inte bara när ett krav vunnits. Den avslutas när segern är förankrad och firad. Firandet är inte en symbolisk gest – det är en del av maktbygget.



*En kampanj = en serie aktiviteter som bygger tryck. Avsluta alltid med förankring och firande.*

## Kapitel 10 - Taktik

---

Taktik är de konkreta handlingar som används för att genomföra strategin. Där strategi svarar på frågan vad och varför, svarar taktiken på frågan hur.

En vanlig missuppfattning är att taktiker måste vara stora, konfrontativa eller spektakulära för att fungera. I praktiken är det ofta de låga, breda och inkluderande taktikerna som bygger verklig styrka över tid. Små handlingar som många deltar i skapar mer makt än stora handlingar som få vågar delta i.

En grundprincip i strategisk organisering är att taktiken ska eskalera stegvis. Man börjar på en nivå som känns trygg för kollektivet och höjer intensiteten först när engagemanget och sammanhållningen har vuxit. Att gå för snabbt fram riskerar att skapa rädsla, passivitet och splittring.

Taktik måste också vara anpassad till arbetsplatsens verklighet. Vad fungerar här? Vad är synligt? Vad upplevs som legitimt? Vad riskerar att slå tillbaka? Dessa frågor måste diskuteras öppet i arbetsplatsgruppen och förankras i kollektivet.

Ett jämlikhetsperspektiv är avgörande även i valet av taktik. Alla ska kunna delta. Om taktiken utestänger vissa grupper – till exempel genom att kräva närvaro utanför arbetstid, fysisk exponering eller hög personlig risk – riskerar den att förstärka ojämlikheter inom kollektivet.

Bra taktik skapar både tryck utåt och sammanhållning inåt. Den bygger självförtroende, synliggör styrka och visar arbetsgivaren att kollektivet är organiserat och uthålligt.



*Brett deltagande slår hög intensitet. Eskalera aldrig snabbare än kollektivet klarar.*

## Kapitel 11 - Motstånd

---

Ingen organisering sker utan motstånd. När kollektiv styrka byggs och maktbalansen börjar förskjutas reagerar arbetsgivare nästan alltid. Motstånd är därför inte ett misslyckande, utan ett tecken på att organiseringen fungerar.

Motstånd kan ta många former. Det kan vara subtilt, som ifrågasättanden och rykten, eller mer öppet, som repressiva åtgärder, individuella samtal eller försök att splittra kollektivet. Ofta riktas åtgärder mot enskilda personer för att skapa rädsla hos många.

Det viktigaste i mötet med motstånd är att aldrig låta individer stå ensamma. När arbetsgivaren agerar mot en person ska kollektivet svara gemensamt. Transparens, information och gemensam analys är avgörande.

Arbetsplatsgruppen har här en central roll. Gruppen behöver snabbt samla in information, bedöma situationen och föreslå nästa steg. När arbetsgivaren går över gränser eller skapar osäkerhet ska man inte tveka: kalla till förhandling.

Att ta initiativ till att begära förhandling är både ett juridiskt verktyg och ett strategiskt maktmedel. Det markerar att arbetsgivaren granskas, att kollektivet är organiserat och att makt inte utövas oemotsagd.

Motstånd kan också komma inifrån kollektivet. Rädsla, trötthet och intern oenighet är naturliga delar av organiseringsarbete. Dessa känslor ska tas på allvar, inte avfärdas. Genom samtal, reflektion och stöd kan kollektivet ta sig igenom även dessa faser.

 *Motstånd = tecken på att organiseringen fungerar. Låt aldrig individer stå ensamma.*

## Kapitel 12 - Segrar och långsiktigt maktbygge

En seger är aldrig slutet på organiseringsarbetet. Den är ett steg på vägen. Hur segrar hanteras avgör om kollektivet försvagas eller stärks på lång sikt.

När ett krav vunnits är det avgörande att stanna upp och synliggöra vad som hänt. Vad gjorde vi tillsammans? Vad fungerade? Vad lärde vi oss? Denna gemensamma reflektion bygger kunskap och självförtroende.

Att fira segrar är en politisk handling. Samtidigt kräver firandet eftertanke. Arbetsgivaren är i många sammanhang den part kollektivet fortsatt behöver förhandla med. Att öppet framställa varje framgång som arbetsgivarens nederlag riskerar att försämra förhandlingsklimatet och göra framtida lösningar svårare att nå.

Det handlar inte om att tona ner segrar eller be om ursäkt för dem. Det handlar om att agera strategiskt. Kollektiv styrka byggs inte bara genom att vinna krav, utan också genom att uppträda samlat, tryggt och medvetet.


Fira därför segrar tillsammans, stärk självförtroendet och synliggör vad ni har åstadkommit – men gör det på ett sätt som inte i onödan fördjupar motsättningar. Organisering handlar ytterst om att flytta makt, och i det arbetet behöver kollektivet både mod och omdöme.

Det visar att kollektiv handling ger resultat, stärker sammanhållningen och gör organiseringen attraktiv även för dem som ännu inte deltagit. Firandet behöver inte vara stort – det viktiga är att det är gemensamt.

Efter en seger finns ofta en risk för att engagemanget sjunker. Därför är det viktigt att redan tidigt tänka långsiktigt. Hur förvaltar vi den styrka vi byggt? Hur fortsätter vi utveckla arbetsplatsgruppen? Vilka nya frågor är mogna att ta upp?

Långsiktigt maktbygge handlar om att göra organiseringen till en del av vardagen. Det innebär att fortsätta samtala, kartlägga, utbilda och rekrytera nya människor in i arbetet. Det innebär också att utveckla nya ledare och dela ansvar, så att arbetet inte blir beroende av några få individer.

En organiserad arbetsplats är aldrig färdig. Maktrelationer förändras ständigt, och organiseringen måste göra detsamma. Men när människor har byggt kollektiv styrka, erfarenhet och tillit finns förutsättningar för att möta framtida utmaningar tillsammans.

 *Fira segrar – det är en del av maktbygget. Gör organiseringen till en del av vardagen.*

## Slutord

---

Strategisk organisering är inte en metod bland andra. Det är ett sätt att se på arbete, makt och demokrati. Den bygger på övertygelsen att människor tillsammans kan förändra sina villkor, även när maktobalansen är stor.

**Den här handboken är inte tänkt att följas mekaniskt.**

Den är ett stöd, ett ramverk och ett samtal. Anpassa den till er verklighet. Prova, utvärdera, justera och fortsatt bygga.

*Organisering är ett långsiktigt arbete.  
Men varje steg som tas tillsammans förflyttar makt.*

# DEL 2

## Metod och verktyg för strategisk organisering

**Denna del av handboken är tänkt att användas praktiskt.**

Den innehåller analysverktyg och arbetsblad som hjälper kollektivet att förstå sin situation, fatta gemensamma beslut och planera handling.

*Verktygen ska inte ses som tekniska mallar – de är stöd för samtal, reflektion och gemensam analys. Det är i diskussionen kring verktygen som organisering sker.*

### Metodisk grund

Strategisk organisering bygger på tre återkommande frågor:

**1**

STEG

#### Var befinner vi oss just nu?

Kartlägg arbetsplatsen, relationerna och maktstrukturerna. Vilka är engagerade? Vilka nås inte?

**2**

STEG

#### Vilken makt har vi – och vilken makt möter vi?

Analysera det egna kollektivets styrkor och svagheter samt arbetsgivarens position och beroenden.

**3**

STEG

#### Vilka steg är rimliga att ta härnäst?

Välj frågor som är viktiga för många, möjliga att vinna och som inte utsätter utsatta individer för onödig risk.

# Verktyg 1 - Maktanalys

Maktanalys används för att förstå hur beslut fattas på arbetsplatsen och vilka aktörer som påverkar arbetsvillkoren. Den hjälper kollektivet att rikta sin energi rätt.

Makt är sällan koncentrerad till en person. Den är ofta spridd över flera nivåer och relationer.

## Så gör ni en maktanalys

<b>1</b> STEG	<p><b>Identifiera aktörer</b></p> <p>Lista alla som påverkar arbetsplatsen: närmaste chefer, ledning, HR, ägare, externa uppdragsgivare och politiska beslut. Tänk brett – inkludera även indirekta aktörer som påverkar resurser eller normer.</p>
<b>2</b> STEG	<p><b>Analysera maktens form</b></p> <p>För varje aktör: Vilken makt har de? Vad är de beroende av? Vad påverkar deras beslut? Formell makt (chefsposition, budget) och informell makt (lojaliteter, normer, rädsla) är lika viktiga att förstå.</p>
<b>3</b> STEG	<p><b>Identifiera påverkanspunkter</b></p> <p>Var är aktörerna mest känsliga? Vad behöver de för att verksamheten ska fungera? Var kan kollektivet sätta tryck utan att utsätta enskilda för onödig risk?</p>

### Arbetsblad - Maktanalys

Fyll i tabellen gemensamt i arbetsplatsgruppen

Aktör	Vilken makt?	Vad är de beroende av?	Hur kan vi påverka?

### Från analys till handling – diskutera gemensamt:

1. Vilka frågor är mest strategiska just nu?
2. Vilka grupper behöver involveras mer?
3. Vilka risker behöver hanteras?
4. Vilka första steg är rimliga?

**Viktig princip**

*Analys → Handling → Reflektion → Stärkt nästa steg*

## Verktyg 2 - Relationskartläggning

Relationskartläggning används för att förstå de sociala strukturerna på arbetsplatsen. Den visar hur information sprids, var tillit finns och var isolering uppstår.

Formella organisationsscheman visar sällan hur en arbetsplats faktiskt fungerar. Relationskartläggning synliggör den verkliga dynamiken.

### Syftet med relationskartläggning

- Identifiera informella ledare
- Förstå vilka grupper som står nära varandra
- Se var information fastnar
- Upptäcka isolerade grupper eller individer
- Planera organiseringsarbete mer träffsäkert

## Så gör ni en relationskartläggning

1

STEG

### Rita arbetsplatsen

Gör en enkel skiss över avdelningar, skift, funktioner och arbetsgrupper. Det behöver inte vara snyggt – det ska vara användbart.

2

STEG

### Identifiera relationer

Vilka pratar mycket med varandra? Vilka lyssnar andra på? Vilka tillfrågade ofta? Vilka hamnar utanför?

3

STEG

### Markera nyckelpersoner

Markera: sociala nav, informella ledare, brobyggare mellan grupper och personer med stort förtroende.

4

STEG

### Dra slutsatser

Vilka når vi lätt? Vilka når vi sällan? Vilka relationer behöver stärkas för att kollektivet ska bli mer inkluderande?

## ➤ Arbetsblad - Relationskartläggning

Arbeta med kartan gemensamt – helst på whiteboard eller stort papper

<b>Arbetsgrupp / Avdelning:</b>	

<b>Viktiga relationer:</b>	

<b>Nyckelpersoner:</b>	

<b>Isolerade grupper/personer:</b>	

<b>Gemensam slutsats:</b>	




<b>Hur påverkar detta organiseringsarbetet?</b>	

## Verktyg 3 - Eskaleringstrappan


Eskaleringstrappan är ett verktyg för att planera hur kollektiva handlingar kan byggas upp över tid. Den hjälper kollektivet att agera modigt men inte för snabbt.

**Grundprincipen: Börja brett → Bygg trygghet → Öka synlighet → Skapa tryck**

### Eskaleringens nivåer

Nivå	Handlingar	Deltagande	Risk
 <b>1Låg tröskel</b>	Samtal · Informationsspridning · Möten · Gemensamma diskussioner	Alla	Låg
 <b>2Synlighet</b>	Gemensamma symboler · Uttalanden · Namninsamlingar · Kollektiv närvaro	Bred grupp	Måttlig
 <b>3Tryck</b>	Samordnade handlingar · Offentlig synlighet · Kollektiv påverkan	Kärngrupp +	Högre

#### Viktiga principer

-  **Eskalera aldrig snabbare än kollektivet klarar**
- ✓ Trygghet är viktigare än tempo
- ✓ Brett deltagande slår hög intensitet

#### **Arbetsblad - Eskaleringstrappa**

Planera steg för steg – utgå alltid från kollektivets faktiska beredskap

Fråga / Krav:	

Nivå	Planerad handling	Deltagande	Risk
<b>1 – Låg tröskel</b>			
<b>2 – Synlighet</b>			
<b>3 – Tryck</b>			

## Verktyg 4 - Kampanjplanering

Kampanjplanering är processen där analys omsätts i praktisk förändring. Den hjälper kollektivet att hålla fokus, fördela ansvar och bygga långsiktighet.

### Så planerar ni en kampanj

<b>1</b> STEG	<b>Definiera målet</b> Vad vill vi förändra? Hur ser en seger ut – konkret och mätbart? Var ska vi vara om 3 månader?
<b>2</b> STEG	<b>Formulera kravet</b> Kravet ska vara: tydligt, konkret, gemensamt förankrat och möjligt att vinna. Undvik abstrakta formuleringar.
<b>3</b> STEG	<b>Bygg planen</b> Planera aktiviteter, fördela ansvar, sätt en tidslinje och planera för eskalering.
<b>4</b> STEG	<b>Förankring</b> Säkerställ att kollektivet är informerat, att deltagande är möjligt för alla grupper och att kommunikationen är tydlig.
<b>5</b> STEG	<b>Uppföljning</b> Efter varje steg: reflektera, justera och lär. Ingen kampanj är perfekt från start.

### Arbetsblad - Kampanjplan

Fyll i planen gemensamt och revidera löpande

Fråga / Krav:	
Mål (hur ser en seger ut?):	

## Aktivitetsplan

Aktivitet	Ansvarig	När	Syfte

<b>Risker och motåtgärder:</b>	

<b>Uppföljning – nästa steg:</b>	

### Avslutande metodprincip

*Verktyg ersätter aldrig relationer.*

*Relationer ersätter aldrig handling.*

*Handling utan analys leder till slitage.*

**När dessa tre hålls ihop byggs hållbar kollektiv styrka.**

# Sammanfattande checklista - A till Ö

Denna checklista används som stöd i pågående organiseringsarbete, som sammanfattning av handboken och som praktiskt stöd för nya organisatörer.

*Checklistan ska inte bockas av mekaniskt. Den ska användas för att ställa rätt frågor vid rätt tidpunkt.*

## 1 FAS 1 – Förstå sammanhanget

- Har vi en grundläggande förståelse för hur arbetsplatsen fungerar?
- Har vi identifierat olika grupper, skift, anställningsformer och hierarkier?
- Har vi uppmärksammat ojämlikheter kopplade till kön, anställningstrygghet och inflytande?
- Har vi börjat identifiera var beslut faktiskt fattas?

→ *Om svaret är nej på flera punkter: gå långsammare.*

## 2 FAS 2 – Samtal och relationer

- Har vi genomfört organiserande samtal med flera kollegor?
- Har samtalen handlat om deras erfarenheter, inte våra färdiga lösningar?
- Har gemensamma problem och mönster börjat synliggöras?
- Har människor blivit inbjudna att vara en del av lösningen?

→ *Om samtalen inte leder till handling: se över hur de genomförs.*

## 3 FAS 3 – Kartläggning och analys

- Har vi gjort en grundläggande kartläggning av arbetsplatsen?
- Har vi synliggjort vilka som är engagerade, tveksamma eller passiva?
- Har vi identifierat informella ledare och sociala nav?
- Har vi gjort en enkel maktanalys?

→ *Om analysen inte leder till beslut: förenkla.*

## 4 FAS 4 – Arbetsplatsgruppen

- Finns det en fungerande arbetsplatsgrupp?
- Speglar gruppen arbetsplatsens sammansättning?
- Finns tydliga roller och ansvar?
- Finns struktur för möten, uppföljning och kommunikation?
- Finns utrymme för nya personer att växa in i ansvar?

→ *Om gruppen blir sluten eller personberoende: öppna upp.*

## 5 FAS 5 – Strategi

- Har vi valt frågor som är viktiga för många?
- Är frågorna begripliga och möjliga att vinna?
- Har vi tänkt igenom arbetsgivarens sannolika reaktioner?
- Har vi vägt risker mot möjligheter?
- Har vi säkerställt att strategin inte osynliggör utsatta grupper?

→ *Om allt känns för stort: välj mindre steg.*

## 6 FAS 6 – Kampanj

- Finns ett tydligt och gemensamt krav?
- Är kravet förankrat i kollektivet?
- Finns en plan för hur kampanjen byggs stegvis?
- Är kommunikationen tydlig och återkommande?
- Är kollektivet förberett på motstånd?
- Vet alla vad nästa steg är?

→ *Om deltagandet är lågt: gå tillbaka till samtalen.*

## 7

### FAS 7 – Taktik och eskalering

- Är taktiken anpassad till arbetsplatsens verklighet?
- Kan många delta i de handlingar som planeras?
- Bygger taktiken trygghet och sammanhållning?
- Eskalerar vi först när kollektivet är redo?

→ *Om rädslan ökar snabbare än styrkan: sänk tempot.*

## 8

### FAS 8 – Motstånd och förhandling

- Har vi pratat öppet om möjliga motreaktioner?
- Låter vi aldrig individer stå ensamma?
- Har vi tydliga rutiner för hur vi agerar vid påtryckningar?
- Är vi beredda att kalla till förhandling när det behövs?

→ *Om motstånd uppstår: organisera mer, inte mindre.*

## 9

### FAS 9 – Segrar och förankring

- Har vi synliggjort vad vi åstadkommit tillsammans?
- Har vi firat segrar gemensamt?
- Har vi reflekterat över vad som fungerade och varför?
- Har vi planerat hur styrkan ska förvaltas långsiktigt?

→ *Om engagemanget sjunker efter seger: skapa nya roller och uppdrag.*

## Övergripande kontrollfrågor

- Pratar vi mer med varandra än om varandra?
  - Är fler delaktiga idag än när vi började?
  - Har kollektivet större självförtroende än tidigare?
  - Flyttas makt – även i små steg?
- 

### **Om svaret är ja: Organiseringen fungerar.**

*Strategisk organisering är inte linjär.*

*Man rör sig fram och tillbaka mellan stegen.*

*Checklistan är inte ett facit – den är ett stöd för gemensam reflektion och handling.*