

Entreprenörer och agitatorer i frivilliga organisationers tjänst. En frivillig organisations tillkomst och mognad

LARS-ERIK OLSSON

Forskningen kring frivilliga organisationer har under de senaste åren fått ett ökat intresse i Sverige. En del av forskningen är inriktad på att beskriva både likhet och olikhet med andra typer av organisationer, en annan del av forskningen redogör för omfattningen av frivilliga organisationer och deras arbete. Den här artikeln skiljer sig något från denna forskning och syftet är att teoretiskt försöka diskutera hur en frivillig organisation uppstår.

Det finns en väl utvecklad forskning kring organisationer inklusive frivilliga organisationer inom sociologin (Ahrne, 1994, McCarthy och Zald, 1994, Scott, 1992). Däremot är forskningen mer knapphändig när det gäller frivilliga organisationers tillblivelse. Syftet med den här artikeln är att teoretiskt beskriva en modell, för en frivillig organisations tillblivelse. Modellen är anpassad till frivilliga organisationer som har en social in-

riktning och som är idéburna medlemsorganisationer. Empiriskt kommer modellen att prövas på tre fall i en kommande avhandling. Det är 5i12-rörelsen i Härnösand som arbetar med flyktingfrågor. Det är vidare Farsor och Morsor på Stan i Stockholm, som arbetar med ungdomar i Stockholms City. Och det är till sist Noaks Ark, som arbetar med HIV-frågor i Stockholm. Alla tre organisationerna arbetar med sociala frågor.

Lars-Erik Olsson är doktorand vid Sociologiska Institutionen vid Stockholms universitet. Han forskar och skriver en avhandling om frivilliga organisationer.

Jag tackar min handledare professor Göran Ahrne på Sociologiska Institutionen vid Stockholms universitet för hans vägledning och stöd. Tack även till Lotta Stern.

I den teoretiska modellen delas en frivillig organisation och dess livscykel in i tre faser, för-fas, tillblivelsefas och mognadsfas. I verkligheten kan dessa faser tendera att flyta samman. Tidslängden på dessa faser kan variera mellan olika frivilliga organisationer. Varje fas utgör grunden för nästa fas, men det sker ingen automatisk förflyttning från en fas till en annan. I *för-fasen* skaffar en entreprenör eller en agitator sig en förförståelse av ett område som de upplever problematiskt och utvecklar en idé som de försöker att samla människor kring. Entreprenörens eller agitatorns förmåga att kunna samla människor kring en idé är central i denna fas. I *tillblivelsefasen* krävs det att ledaren har organisatoriska kunskaper, det vill säga kan organisera människor och samla resurser. I tillblivelsefasen återfinns embryot till den frivilliga organisationen. Ledare som samlar andra kring en idé kan förmodas vara karismatiska, de är driftiga människor som dessutom kan antas vara lite mer riskbenägna¹. Mobilisering av människor och resurser samt organisering är central i tillblivelsefasen. Med tiden får medlemmarna i en frivillig organisation egna intressen av organisationen och vill ha kontinuitet. Ledarberoendet minskar och organisationen går in i *mognadsfasen*. Medlemmarna vill ha inflytande och de vill vara med och påverka organisationen. Det utvecklas byråkrati och beroendet av enskilda medlemmar minskar. Den frivilliga organisation påverkas i hög grad av krafter både i och utanför organisa-

tionen. I mognadsfasen återfinns den frivilliga organisationen med alla dess kännetecken. I de två tidigare faserna har det enbart funnits olika utvecklade för-organisationer. I mognadsfasen är medlemmarnas behov av kontinuitet och säkerhet viktiga inslag i den frivilliga organisationen.

För-fas

Många teoretiker talar om att det måste finnas politiska och samhällliga förutsättningar för att det skall kunna bildas nya sociala rörelser och frivilliga organisationer (se till exempel McAdam et al, 1988, McAdam et al, 1996, Lofland, 1996). Om samhället verkar för ett rikt föreningsliv, så underlättar det bildandet av nya organisationer och de gamla frivilliga organisationerna fungerar som en »plantskola« för ledare och andra medlemmar. Ett rikt föreningsliv ger människor stora nätverk. Samhällen med goda tillgångar och resurser ökar möjligheten till att bilda nya frivilliga organisationer. John Lofland (aa) kallar detta »långsiktiga samhällsförhållanden²« (standing arrangements) och säger att de är viktiga förutsättningar vid bildandet av en frivillig organisation. Men för att förklara en frivillig organisations uppkomst så är dessa »långsiktiga samhällsförhållanden« inte tillräckliga.

För att det skall bildas en frivillig organisation behöver det uppstå någon form av förändring, som leder till reaktion i form av missnöje eller intresse kring en lokal fråga eller en fråga på samhällsnivå. Ett exempel kan vara att i staden X har det under en tid förekommit ständigt återkommande slagsmål

1 Människor riskerar ofta sin tid i dessa sammanhang. Men det kan även i vissa fall innebära reella risker, t.ex. om man engagerar sig för flyktingar kan man utsättas för hot.

2 Min översättning.

mellan invandrarungdomar och svenskar. Media har börjat bevaka händelserna och vissa invånare har börjat reagera. Det finns en missnöjessituation i staden. Frivilliga organisationer uppstår dock inte automatiskt bland ett antal en missnöjda människor, utan missnöje eller intresse måste mobiliseras (Freeman, 1975). Resursmobiliseringsteoretiker³ (se till exempel MacCarthy och Zald, 1994, Zald, 1992) menar att det måste också finnas resurser för att det skall bildas en social rörelse, vilket även gäller för bildandet av en frivillig organisation. Resurser kan vara människors tid, pengar, kunskap och engagemang. McAdam et al (1988) talar vidare om tre viktiga grupper av resurser: medlemmar, existerande nätverk, och ledare.

För att återgå till exemplet med ständigt återkommande slagsmål i staden X. Vissa medborgare tycker att det inte borde finnas invandrare i staden och en annan grupp tycker att man skall ta emot invandrare och en tredje grupp är neutral. Frågan debatteras livligt i media. Men detta är inte tillräckligt för att det skall bildas en frivillig organisation som arbetar för eller mot invandrare. Det krävs att någon engagerar sig mer aktivt i frågan (jämför Oliver och Marwell, 1992). I den här fasen kallas dessa aktivister för entreprenörer eller agitatorer och de förfogar över egna resurser. Vi kan anta att dessa människor inriktar sig på kollektivt handlande därför att de kan förvänta vinna något med denna handling. Vinst skall ses ur ett

3 Resursmobiliseringsteoretiker talar om sociala rörelser och inte om frivilliga organisationer. En social rörelse kan bestå av löst organiserade nätverk till organisationer med anställd personal. Social rörelse är därför ett problematiskt uttryck som är svårt att använda.

brett perspektiv och kan vara av ekonomiskt och socialt slag eller av någon inre övertygelse. Teoretiskt och analytiskt är inte entreprenören och agitatorn samma person, men i verkligheten kan dessa idealtyper vara en och samma person. Entreprenören eller agitatorn kan ses som olika roller (jämför Barth, 1963).

Entreprenören kan karaktäriseras som den spekulativa, den nytänkande och risktagaren. Han eller hon använder sina kunskaper, kapital och färdigheter i sitt »företag« (Barth, aa, se även Schumpeter, 1962). Barth begränsar inte entreprenören till affärslivet, utan entreprenören kan även ses som en »affärsman« inom området för frivilliga organisationer. Staggenborg (1988) talar om entreprenörer i sociala rörelser och hon menar att de har en stark koppling - »commitment«⁴ till den sociala rörelsen. Denna »commitment« har de fått i första hand genom egna upplevelser och sett att det finns ett tillstånd som de vill förändra.

Agitatorns insatser skiljer sig något från entreprenörens. Agitatorn är den person som utvidgar en befintlig organisations gränser, genom att bilda nya frivilliga organisationer på uppdrag av en moderorganisation. Agitatorn är en person som väcker människor till liv genom sitt engagerade tal och entusiasm (Johannesson, 1992, Mral, 1992). Agitatorn genomför en välorganiserad »marknadsföringskampanj« för att bilda frivilliga organisationer. Lofland (1996) menar att agitatorn skall väcka människor och göra dem intresse-

4 »Commitment« brukar översättas med engagemang på svenska, vilket inte är helt korrekt. »Commitment« avser först ett personligt ställningstagande och detta kan sedermera leda till »commitment« gentemot en organisation.

rade av ett speciellt budskap. Agitatoren har sannolikt själv egen erfarenhet av frågan som han eller hon engagerar sig i.

Såväl entreprenören som agitatoren måste kunna förmedla en idé om ett tillstånd som skall förändras på något sätt. Entreprenören och agitatoren skall kunna inspirera och motivera människor, det vill säga de måste besitta karismatiska egenskaper. Aberbach (1996) säger att karismatiska ledare väcks till liv vid kriser (se även Udehn 1996). I krisen får de karismatiska ledarna användning av sina erfarenheter och blir trovärdiga därför att de själva är villiga att satsa sitt »liv« för sin idé. Karisma är dock en instabil kraft (Bryman, 1992).

Om karisman är det som förenar entreprenören och agitatoren, så är nytänkandet det som skiljer dem åt. Agitatoren använder sig framförallt av ett inarbetat arbetssätt, som han eller hon lärt sig av moderorganisationen (Lindblom, 1938, Johannesson, 1992). Entreprenören är nytänkaren som inte vet om hans eller hennes projekt skall lyckas (Barth, a.a). Entreprenören satsar vidare sina egna resurser i projektet, medan agitatoren oftast har en organisation som stödjer honom eller henne.

För-fasen är framförallt en förberedelsefas för entreprenören eller agitatoren. Entreprenören eller agitatoren kan inhämta mer kunskap i den specifika frågan, mentalt och psykologiskt förbereda sig och planera och genomföra olika praktiska arrangemang. Ett viktigt inslag för entreprenören eller agitatoren kan vara att träffa andra människor med liknande upplevelser. Entreprenören eller agitatoren kan arbeta ensam, men kan även arbeta i en grupp av entreprenörer eller agitatorer.

Frivilliga organisationer kan bildas på andra sätt än de ovan två angivna. Ett tredje sätt är på spontan väg. Ett exempel skulle kunna vara att en samling människor bevittnar ett slagsmål i staden X och handlar spontant och upplöser bråket. Det är vad Tarrow (1995) kallar 'moment of madness' eller fritt översatt »ögonblickets dårskap«. I detta ögonblick är allt tänkbart och det finns inga begränsningar. Det mest sannolika är att detta är en engångsföreteelse, men denna händelse kan givetvis vara en grund för att människor organiserar sig. Men då krävs någon form av resurs och den viktigaste i detta läge är en ledare. Den spontana vägen följer då ovan angivna mönster.

Figur 1 (nästa sida) sammanfattar den frivilliga organisationens för-fas. Entreprenören har oftast en egen erfarenhet av någon händelse eller något förhållande, som gör att han eller hon handlar. Det är entreprenören eller agitatoren som samlar människor kring sin idé.

Sammanfattning av för-fasen

Förutsättningar i samhället⁵

- Politiska, ekonomiska, kulturella och sociala förhållanden påverkar bildandet av frivilliga organisationer.

Erfarenhet och kunskap

- Människor har egen erfarenhet av specifika händelser. Dessa händelser är personligt viktiga.
- Människor upplever att det finns en bristsituation av något i samhället och man söker kunskap om denna bristsituation.

5 Detta avser långsiktiga strukturella förhållanden (se Lofland, 1996).

Figur 1

En frivillig organisations förfas

**Figuren ej med - finns endast
i den tryckta versionen**

Att komma i kontakt med andra människor

- «Meningsfulla möten»⁶ med andra människor med liknande intressen. Mötena sker mer eller mindre planerat.

Idéer och ideologi

- Idé om verksamhet, som utvecklas av entreprenören eller agitatorn.
- Entreprenören eller agitatorn är starkt engagerad.

6 Ett »meningsfullt möte« är till exempel när två främmande människor träffas och upptäcker att de har samma intresseområde. Det är möten som får personlig betydelse.

Ledarskap

- Entreprenör eller agitator har vissa karismatiska egenskaper. Dessa ledare är risktagare och nytänkare.

Medlemskap

- Medlemskap existerar inte i denna fas.

Kollektiva resurser

- Entreprenören och agitatorn och deras eget engagemang, är den främsta resursen.

Arbetsdelning

- Ingen arbetsdelning, allt kretsar kring entreprenören och agitatorn.

Utbytbarhet

- Det existerar ingen utbytbarhet utan det finns ett starkt beroende av vissa människor.

Kontroll

- Kontroll existerar inte.

Konkurrens och nischer

- Ingen upplevelse av konkurrens.

Strategier och mål

- Inga eller otydliga mål eller strategier.

Tillblivelsefasen

I tillblivelsefasen krävs det mer än att bara kunna samla människor. Människor kan vara mycket intresserade av en idé, men det betyder inte att de handlar i linje med denna idé (se Klandermans och Oegma, 1987). I dagens samhälle finns det många saker som konkurrerar om vår uppmärksamhet och det finns många tänkbara projekt och organisationer som människor skulle kunna tänka sig vara delaktiga i, men den disponibla tiden räcker bara till att engagera sig i vissa saker. Det är inte tillräckligt att enbart samla människor.

Förmågan att organisera människor kring idén kan vara det helt avgörande steget och detta kan man ha lärt sig i andra organisationer (McAdam et al, 1988). Entreprenören och agitatorn samlar människor, men organisationen organiserar dem. Entreprenören och agitatorn kan vara samma person som organisationen. Organisationens behöver besitta kunskaper om hur en organisation fungerar, hur man organiserar och samlar in kollektiva resurser. Detta är kunskap som organisationen har lärt sig och kan använda

sig av (jämför Wiltfang och McAdam, 1991).

Det finns flera sätt att samla människor kring en idé. Ett sätt är att använda sig av sina kanaler och nätverk. Att använda sig av sina kontakter i olika nätverk är mer effektivt än att till exempel annonsera att i kväll skall vi träffas för att bilda en frivillig organisation. En persons nätverk kan vara arbetskamrater, släkt, vänner, grannar och människor som är med i samma förening eller kyrka. Genom sitt personliga nätverk har man en förkunskap om andra människor, man har en föreställning om vilka som kan vara intresserade i en viss fråga och vilka personer som har goda förbindelser (jämför McAdam, 1986). Organisationens förmågan att använda sig av sitt nätverk för att mobilisera människor. Genom denna förkunskap ökar träffsäkerheten av potentiella medlemmar. Att rekrytera helt okända människor direkt från gatan är sannolikt svårare än att värva människor som man direkt och indirekt känner (Popielarz och McPherson, 1995).

Organisationen måste ha förmågan att kunna förklara sin idé för de intresserade människorna. Han eller hon måste förse dem med en ram och kunna förklara varför denna idé är viktig att organisera sig kring. Organisationens måste kunna koppla ihop människornas värderingar, intressen och uppfattningar med den blivande frivilliga organisationens aktiviteter, mål och ideologi (Lofland, 1996, Snow et al, 1986). I detta skede finns det bara en idé och svårigheten för organisationen ligger i att kunna övertyga intresserade människor om att det är värt att satsa tid, engagemang och pengar på denna idé.

Organisatören väljer att handla kollektivt av en mängd olika skäl, till exempel för att det roar honom eller henne. En annan viktig orsak kan vara att ensam kan han eller hon inte åstadkomma det önskade, därför att de egna resurserna inte räcker till. Det kan också tänkas finnas vinster med att bilda en frivillig organisation, till exempel att få nya viktiga kontakter genom sin position eller socialt anseende (Klandermans och Oegma, 1987, Rich, 1980). En av de viktigaste uppgifterna för organisatören i denna fas är att samla in kollektiva resurser, som utgör grunden i den frivilliga organisationen. Organisatören skall nu övertyga människor om att det är viktigt att de avstår sin tid, sin energi,

bidra med sin kunskap och kontakter, sitt engagemang och sina pengar (jämför, McCarthy och Zald, 1994, Oliver och Marwell, 1992, Jenkins, 1983, Ahrne, a.a). Att ha en gemensam samlingslokal kan vara en viktig resurs för att det skall bli en frivillig organisation (Cress och Snow, 1996). Men den främsta resursen i detta skede är kanske organisatörens eget engagemang och kunskap.

När människor ställer sina privata medel till förfogande, är ett av en frivillig organisations kännetecken uppfyllt och människor kan först därefter bli medlemmar i organisationen (Hechter, 1987). Innan det finns gemensamma tillgångar så är det en samling människor med ett gemensamt intresse, en

Figur 2

En frivillig organisations tillblivelsefas

Figuren ej med - finns endast i den tryckta versionen

förorganisation eller ett nätverk. Ett nätverk saknar ofta struktur och kan vara diffust i fråga om medlemskap. För att bli medlem måste man oftast betala en summa pengar, vilket gör medlemskapet till en viktig resursbas för den frivilliga organisationen.

Figur 2 sammanfattar tillblivelsefasen. De tjocka pilarna i modellen syftar på organisationen och dennes viktiga roll i organiserandet. Oavsett hur gynnsamma samhällsförutsättningar, om det uppstått en kris eller missnöje blir det ingen organisation utan en organisatör. Organisatören använder sin kunskap och sina kontakter för att bilda den frivilliga organisationen. Om människor anser att organisatörens idé är intressant kan de bidra med sina resurser och ställa dem till förfogande. Det är det första kännetecknet på en frivillig organisation och därefter kan människor bli medlemmar.

Sammanfattning tillblivelsefasen

Förutsättningar i samhället, specifika händelser⁷

- Specifika händelser eller tillstånd som människor blir medvetna om.

Erfarenhet och kunskap

- Människor erfar att de har liknande kunskaper.

7 Lofland (1996) talar både om långsiktiga förhållanden och situationsfaktorer. De långsiktiga förhållanden – till exempel ett samhälles välbefinnande – kan både underlätta och försvåra bildandet av en frivillig organisation. De långsiktiga förhållanden i samhället påverkar bildandet på ett indirekt sätt. Däremot påverkas bildandet av situationella förändringar, till exempel av att det utförs ett rasistiskt dåd i samhället.

- Människor har en personlig erfarenhet inom ett område och detta leder till att de vill tillägna sig mer kunskap.

Att komma i kontakt med andra människor

- Kontakter sker i personliga nätverk, främst i organisatörens nätverk.
- Organisatören vänder sig till människor med liknande intressen.

Idéer och ideologi

- Starka men lite vaga idéer.
- Ideologi och gemensamma föreställningar utvecklas.
- Människor är engagerade i idén.

Ledarskap

- Ledaren är en organisatör, det vill säga någon som har egen erfarenhet av att organisera frivilliga organisationer (eller samarbetar med någon som har organisatoriska kunskaper).
- Ledarna har vissa karismatiska egenskaper
- Ledaren har personliga nätverk, som han eller hon använder.

Medlemskap

- Organisatören samlar aktivister kring sin idé.
- Dessa aktivister blir medlemmar, när den frivilliga organisationen förfogar över kollektiva resurser

Kollektiva resurser

- Den främsta resursen är organisatörens resurser, tid, kunskap, motivation, pengar och energi.
- Aktivisternas tid kunskap, motivation,

pengar och energi är en annan viktig resurs.

- Sympatisörer bidrar med vissa resurser.
- Behovet av en gemensam lokal kan vara av stor betydelse för den frivilliga organisationens bildande.

Arbetsdelning

- Begynnande arbetsdelning.
- Organisatören får en ledande och samordnande roll.
- Interimstyrelse eller styrelse utses.

Utbytbarhet

- Liten utbytbarhet/stort beroende av alla intresserade.
- Det finns ett stort beroende av de som tagit initiativet till föreningen.

Kontroll

- Enkel form av kontroll i början. De aktiva gör upp sinsemellan. Självkontroll och social kontroll utvecklas.
- Få eller inga regler finns.

Konkurrens och nischer

- Liten upplevelse av konkurrens.
- Människor upptäcker att det finns andra organisationer med liknande syfte och därmed minskar behovet av en ny frivillig organisation.
- Organisation kan också ha uppstått som en motreaktion till andra etablerade organisationer.

Strategier och mål

- Den viktigaste målet i detta skede är att bilda en frivillig organisation.
- Begynnande måldiskussioner

Mognadsfasen

Flera forskare tar fasta på de särdrag en frivillig organisation har i förhållande till andra typer av organisationer i sina definitioner (se till exempel Blennberger, 1993, Lundström och Wijkström, 1995). Ahrne (1994) betonar likheten mellan olika organisationstyper. Min definition av en frivillig organisation är ett försök att kombinera dessa synsätt.

En frivillig organisation:

1. Förfogar över kollektiva resurser.
2. Har medlemmar⁸, som frivilligt har sökt sig till föreningen.
3. Har kontroll över organisationens resurser och aktiviteter.
4. Medlemmar på olika positioner är utbytbara.

⁸ Medlemskapet utgör en viktig del i den teoretiska modellen som jag framför, men är inte ett helt oproblematiskt kännetecken för en frivillig organisation (jämför Ahrne, 1994). Lundström & Wijkström (1995) talar om den ideella sektorn i stället för frivilliga organisationer och menar att vissa stiftelser ingår i den ideella sektorn. De visar att 12 procent av den ideella sektorns omsättning sker i stiftelseform. Stiftelser är därmed ingen marginell företeelse. Stiftelser är problematiska när det gäller kravet på *medlemskap*. Stiftelser kan till exempel bildas av frivilliga organisationer och behöver inte bygga på enskilt personligt medlemskap som är den traditionella folkrörelsemodellen. Verksamheten kan ändå bedrivas på samma sätt som en frivillig organisation. Ett exempel på detta är Stiftelsen Noaks Ark-Röda Korset och deras volontärverksamhet (se Göran Johansson, 1997). Stiftelser uppfyller inte kravet på medlemskap, men bör ändå betraktas som en form av frivillig organisation.

5. Arbetsuppgifterna blir specialiserade⁹.
6. Organisationen är beroende av omvärlden för sin existens.
7. Ideologin ger medlemmar eller blivande medlemmar motiv till varför organisationen existerar och varför man handlar på ett visst sätt.
8. Har ett ledarberoende eller ett beroende av en inre krets.

I mognadsfasen återfinns den frivilliga organisationen med alla kännetecken. Innan mognadsfasen existerar det inte någon frivillig organisation, utan mer eller mindre utvecklade för-organisationer. En frivillig organisation existerar först när alla kännetecken kan observeras. En viktig skillnad mellan mognadsfasen och tillblivelsefasen är att ledaren (organisatören) får stiga tillbaka något. Man kan säga att ledarens karisma »svagnar«. Medlemmarna i den frivilliga organisationen vill dessutom ha kontinuitet och en känsla av trygghet och medlemmarna får personliga intressen av att upprätthålla organisationen (Zald och Ash, 1966). Den frivilliga organisationen börjar bli etablerad och verkar i ett samspel med andra organisationer. Det uppstår ett behov av vardagsrutiner. Den frivilliga organisationen får ett »liv« i sig och formas av både yttre och inre krafter, som inte ledaren till fullo kan kontrollera. Ledarstilen förändras och kan bli mer statsmannalik eller administrativ (Micheletti, 1994). Clemens (1996) menar att vi lär oss hur vi skall organisera genom praktisk erfarenhet och genom media och det finns vissa mönster som jag nedan skall försöka sammanfatta.

9 Från för-fasen via tillblivelsefasen sker det en successiv specialisering.

I mognadsfasen påverkas den frivilliga organisationen av yttre krafter (Mintzberg, 1983, Scott, 1992, Szulkin, 1993)¹⁰. En av de faktorer som påverkar den frivilliga organisationens utformning är dess storlek och i organisationer med många medlemmar kommer det med stor sannolikhet att utvecklas byråkrati och hierarki. De kommer ha ett behov av planering. Små organisationer kan däremot drivas relativt obyråkratiskt. Med ökad ålder så tilltar även byråkratiseringen. Den ursprungliga tjusningen kring organisationens idé minskar och behovet av rutiner ökar (jämför Johansson, 1992). Frivilliga organisationer som verkar i en föränderlig omvärld, behöver vara mer flexibla i sin struktur för att överleva. Frivilliga organisationer som är verksam i en stabil omvärld kan planera sin verksamhet på ett helt annat sätt och bli mer byråkratiska. Frivilliga organisationer som arbetar med relativt okomplicerade saker kan byråkratiska sin verksamhet. Frivilliga organisationer som däremot arbetar med nya och komplicerade frågor måste vara flexibla i sin struktur, för att kunna möta omvärldens krav och förväntningar (Mintzberg 1983, Szulkin, 1993, Thompson, 1988). I en frivillig organisation äger inte grundaren organisationen, men han eller hon kommer sannolikt att på ett påtagligt sätt påverka både organisationens form och innehåll. Framförallt är det troligt att grundaren kommer att föredra en informell struktur, för att försöka bibehålla sitt inflytande (Staggenborg, 1988).

Människor engagerar sig i en frivillig organisation därför att de tjusas av dess idéer eller ideologi. Att bli medlem i en frivillig

10 Dessa talar om organisationer i allmänhet.

organisation betyder att man identifierar sig med dess idéer. Känslan av likhet och samhörighet är viktig i en frivillig organisation. Medlemmar blir »vi« och icke medlemmar blir »dom« (Therborn, 1995). Udehn (1996) talar om att utan kollektiv identitet finns det ingen social rörelse. Thörn (1997) pekar vidare på ideologins politiska dimension och ser bland annat ideologin som en mobiliserande kraft. Ideologin i en frivillig organisation kan betraktas som ett rättesnöre, det vill säga som en form av kontrollinstrument. Det normativa inslaget kan dock variera (Lofland, 1996). Ideologin i den frivilliga organisationen utvecklas kontinuerligt och påverkas såväl av dess medlemmar som av omvärlden, men de tidiga idéerna från grundaren kommer ofta att ha stor betydelse under resten av organisationens levnadsförlopp (jämför McAdam et al, 1996). Det går inte att över en natt förändra en frivillig organisations ideologi.

Människor identifierar sig först med en idé på ett personligt plan och först därefter kan individen välja att identifiera sig med en frivillig organisation som framför denna idé.¹¹ Det är således en tvåstegsprocess. Men människor behöver inte handla i enlighet med sin övertygelse för det kan finnas andra idéer som kan vara viktigare (Klandermand och Oegma, 1987). Människors »commitment« förändras under medlemskapet. Människor kan i början vara mindre ak-

tiva, för att successivt skolas in och bli mycket aktiva genom socialisation (McAdam, 1986). Människor med »commitment« behöver inte kontrolleras för att utföra olika uppgifter, utan de utför dem av fri vilja i samarbete med andra (Hechter, 1990). Alla medlemmar har inte samma »commitment« utan kommer tillbaka och utför sina uppdrag av andra skäl, till exempel av rutin, vänskap och av socialt tryck.

Inom alla organisationer finns det en tendens till arbetsdelning, vilket beror på att organisationer har en begränsad mängd resurser som de måste hushålla med (se till exempel Michels, 1983). Endast en medveten strategi kan motverka arbetsdelning (jämför Freeman, 1975). Behovet av specialkompetens inom organisationen ökar med komplexiteten och föränderligheten i omvärlden. Ett exempel på denna företeelse är att frivilliga organisationer anställer personal för att bättre kunna hantera organisationen och dess omvärld.

Frivilliga organisationer är beroende av resurser, precis som alla organisationer. Nya och gamla organisationer konkurrerar om resurser, speciellt om de har en liknande idé. Idealt finns det inga andra organisationer inom en tänkt nisch, men i verkligheten finns det dock fler organisationer än vi tror, som arbetar med liknande frågor (Udehn, 1996). Det uppstår konkurrens och varje frivillig organisation måste anpassa sig, så att den kan försäkra sig om en kontinuerlig resurstillgång. Frivilliga organisationer utvecklar strategier för att överleva. Att attrahera och bibehålla medlemmar är en överlevnadsfråga för den frivilliga organisationen. Popielarz och McPherson (1995) menar att medlemmar stannar sannolikt kvar om

11 Människor kan även »födast« in i organisationer genom att deras föräldrar till exempel är medlemmar i en frivillig organisation. Identifikationen med den frivilliga organisationens idé kan i dessa fall ske långt efter det att de blivit medlemmar.

deras behov överensstämmer med organisationens mål. Frivilliga organisationer är beroende av sin omgivning för att erhålla resurser. Frivilliga organisationer som arbetar med frågor av kontroversiellt slag, kan upplevas hotfullt av omvärlden. Dessa organisation kan få svårt att erhålla externa bidrag och blir mycket beroende av sina medlemmar (se Schwartz och Paul, 1992). Frivilliga organisationer som lever på externa bidrag kan tvingas att anpassa sig till bidragsgivarnas krav (Oliver och Marwell, a.a). Hur den frivilliga organisationen väljer att finansiera sin verksamhet är ett strategiskt val, som kommer att påverka den frivilliga organisation över lång tid. Strategiska beslut ändras inte helt enkelt.

Kontroll finns mer eller mindre i alla organisationer. Grundaren av en frivillig organisation har ofta personlig kontroll över organisationens utveckling och tillgångar. Successivt förändras detta förhållande (Staggenborg, 1988). Människor attraheras av en frivillig organisations idé eller ideologi. De kommer tillbaka och utför det arbete de lovat. Medlemmarna utvecklar självkontroll och även social kontroll. Nya medlemmar kan till exempel bli rekommenderade av gamla medlemmar genom att man kanske känner varandra. Genom att lova att komma tillbaka och utföra aktiviteter i den frivilliga organisationens regi, så har man utfäst ett löfte som kan få återverkningar privat om man bryter det. Människor utvecklar dessutom vänskap i den frivilliga organisationens regi. Hechter (1987) talar om behovet av formell kontroll i alla organisationer och frivilliga organisationer kommer att med ökat antal medlemmar och ökad penningmängd utveckla olika former för for-

mell kontroll. Vanligen sker detta i verksamhetsplaner, årsredovisningar, förvaltningsberättelser, årsberättelser och i budgetarbetet.

Den frivilliga organisationen behöver vara oberoende av sina medlemmar, inklusive dess grundare. Organisationen kan inte stå och falla med en medlem och dennes kompetens. Många frivilliga organisationer har ofta en inre kärna av aktiva, som utför huvuddelen av arbetet och de besitter ofta den organisatoriska kompetensen. Utan denna kärna så finns det egentligen ingen organisation, vilket gör att utbytbarheten blir begränsad. Medlemmar socialiseras dock in i den frivilliga organisationens arbete och detta tryggar organisationens fortlevnad och många medlemmar börjar med ett litet uppdrag och får sedermera mer kompetens och kan utöka sina åtaganden (McAdam, 1986).

I den här fasen är medlemmarnas behov av trygghet och kontinuitet det viktiga inslaget, vilket leder till skapande av vardagsrutiner och struktur. Hur den slutliga formen på en frivillig organisation blir, kan inte besvaras. Formen är beroende av många faktorer, som omvärld, typ av verksamhet, ålder, medlemmars 'commitment' och resurser. Detta gör att varje frivillig organisation är unik i sin utformning. Utformningen av organisationen blir aldrig klar utan den förändras ständigt i takt med omvärlden och inre krav. Varje frivillig organisation är unik, men samtidigt har alla vissa gemensamma kännetecken.

Sammanfattning mognadsfasen

Förutsättningar i samhället

- Den frivilliga organisation börjar bli en aktör bland andra organisationer.
- Den frivilliga organisation står i ett beroendeförhållande till omgivningen.

Erfarenhet och kunskap

- Konstituerad erfarenhet i organisationen. Medlemmar lär sig hur organisationen handlar genom utbildningar och via andra medlemmar.
- Gemensamt medvetande.

Att komma i kontakt med andra människor

- Medlemmar lovar varandra att komma tillbaka och detta sker i en organiserad form.

Idéer och ideologi

- Klara men inte lika starka idéer.
- Engagemanget grundar sig på trohet mot organisationen och mindre på egna upplevelser.
- Ideologin blir en sammanhållande kraft i den frivilliga organisation.
- Ideologin utvecklas i samspel med organisationens medlemmar och med dess omvärld.

Ledarskap

- Den frivilliga organisation är beroende av sina ledare, speciellt deras grundare.
- Ledarskapet förändras och blir mer institutionaliserat. Ledare väljs till exempel vid årsmöte.

Medlemskap

- Människor kan bli medlemmar i en organisation.
- Medlemskapet ger tillträde till organisation och utestänger andra.
- Medlemskapet ger identitet.
- Nya medlemmar rekryteras, främst genom medlemmars nätverk.

Kollektiva resurser

- Den frivilliga organisation är ofta beroende av sina medlemmars frivilliga bidrag.
- Den frivilliga organisation utvecklar sina kontakter med omvärlden för att ackumulera resurser.

Arbetsdelning

- Hierarki och byråkrati utvecklas, när den frivilliga organisationen ökar i storlek och blir äldre.
- I många frivilliga organisationer så utförs organisationens arbete ofta av en inre kärna, företrädesvis styrelsen och övriga medlemmar är inte lika aktiva, vilket kan leda till ett gap mellan denna inre kärna och övriga medlemmar.
- Personer kan anställas. Arbetet blir professionaliserat.

Utbytbarhet

- Utbytbarheten ökar, men den frivilliga organisationen är ofta beroende av aktiva medlemmar.
- Människor tränas i olika uppgifter genom till exempel att delta i styrelsearbete.

Kontroll

- Genom sitt engagemang så utvecklar

medlemmarna självkontroll.

- Tidigt utvecklas även social kontroll mellan medlemmar
- Med ökad tillgång på monetära resurser växer behovet av en formell kontroll.
- Regelsystem utvecklas.

Konkurrens och nischer

- Konkurrens uppstår mellan organisationer med liknande syfte och samma rekryteringsbas. Nya organisationer får svårt att hävda sig.
- Vissa frivilliga organisationer väljer att samarbeta därför att det är gynnsamt för dem.
- Vissa frivilliga organisationer är nya typer av organisationer och saknar konkurrens.

Strategier och mål

- Mål och strategier diskuteras kontinuerligt, framförallt i budgetdiskussioner.

Avslutning

Den här artikeln är ett försök att knyta ihop olika teoribildningar för att kunna förklara hur en frivillig organisation uppstår, från idé till en mogen organisation. Resursmobiliseringsteorin pekar på betydelsen av resurser samt omvärldsberoendet. Tilly (1985) menar vidare på att sociala rörelser uppstår i ett samspel med andra rörelser och organisationer. Vissa teoretiker har kritiserat resursmobiliseringsteorin för att bortse från både missnöje och ideologi och den mobiliserande kraften som kan finnas i både missnöje och ideologi (Buechler, 1993, Klander-mans, 1984). Freeman (1975) menar att missnöje måste mobiliseras av någon. Detta

utgör viktiga delar i min teoretiska modell. Jag försöker även definiera en frivillig organisation.

I den här artikeln utvecklas en teoretisk modell över en frivillig organisations tillblivelse indelad i tre faser; för-fas, tillblivelse-fas och mognadsfas. I praktiken kan dessa faser flyta samman i varandra men teoretiskt finns det anledning att särskilja dem.

I *för-fasen* finns ingen frivillig organisation. Däremot finns det någon eller några människor som är missnöjd med något tillstånd i samhället och man utvecklar en idé om hur detta tillstånd skall förändras. Jag har valt att kalla dessa människor för entreprenörer eller agitatorer. För-fasen kan sägas vara en förberedelsefas för att både inhämta mer kunskaper och för att kunna handla. I denna fas försöker entreprenören eller agitatorn samla andra människor kring sin idé. De resurser som finns är entreprenörens eller agitatorns egna.

Tillblivelsefasen är organisationsfasen. I denna fas organiserar ledaren människor kring sin idé, vilket är början till en ideologi. En viktig faktor är att andra människor delar missnöjet med ledaren. I denna fas har ledaren (organisatör i denna fas) organisatorisk kunskap, som han eller hon har lärt sig i andra organisationer. Organisatören kan betraktas som bron mellan individ och struktur (den frivilliga organisationen), genom att han eller hon mobiliserar medlemmar och resurser genom olika nätverk. Kollektiva resurser är den frivilliga organisationens drivmedel. Jag argumenterar för att i både för-fasen och i tillblivelsefasen är enskilda människors insatser helt avgörande om det skall uppstå en frivillig organisation.

I *mognadsfasen* återfinns den frivilliga

organisationen, vilket är en avgörande skillnad i förhållande till de två tidigare faserna. Dessförinnan finns det bara mer eller mindre utvecklade för-organisationer. Den stora skillnaden mellan tillblivelsefasen och mognadsfasen är att den frivilliga organisationen inte är lika beroende av vissa enskilda medlemmar - ledare - för sin »överlevnad«. I både för-fasen och tillblivelsefasen står och faller den frivilliga organisationen med ledarnas engagemang, kompetens, tid, kontakter och förmåga att attrahera resurser. I mognadsfasen blir organisationen större än delarna, det vill säga medlemmarna. Avgår en medlem till exempel från sitt styrelsearbete kommer den frivilliga organisationens styrelsearbete att påverkas, men sannolikt utser man en ersättare och man kan fortsätta sitt arbete i organisationen. Behovet av vardagsrutiner växer, liksom behovet av kontinuitet och säkerhet, vilket leder till att både byråkrati och hierarki utvecklas. I mognadsfasen påverkas den frivil-

liga organisationen av både yttre och inre krafter. Organisationens utformning påverkas av vilken typ av aktiviteter man arbetar med, hur stor organisationen är, dess ålder och vilken typ av omvärld den verkar i.

Bildandet av en frivillig organisation kan ses som ett pussel. Ett pussel är klart när alla bitar är på plats. Saknas en bit kan man ana vad helheten skall bli, men bilden är inte fullständig. I den här artikeln presenteras tre viktiga pusselbitar som måste sammanfalla för att det skall bli en frivillig organisation. Den ena pusselbiten är missnöje. Människor måste vara missnöjda över något förhållande. Den andra pusselbiten är resurser. Utan resurser kan man inte bedriva någon verksamhet i en frivillig organisation. Den sista pusselbiten är organisationsförmåga. Det krävs att någon har förmåga att organisera missnöjda människor och kunna mobilisera resurser. När dessa pusselbitar sammanfaller kan det bildas en frivillig organisation.

Summary

Entrepreneurs and agitators in the service of voluntary organizations. The growth and maturity of a voluntary organization

The aim of this article is to present a model of a voluntary organization's life cycle. The model is divided into three phases, the pre-originphase, the phase of origin, and the maturityphase. Each phase has its special character and there is no automatic transference to the next phase. In the first phase – the pre-originphase – the key notion is the entrepreneur or the agitator. The entrepreneur or the agitator sees a problem in society. Often this is coupled with a personal experience of the problem and a desire to do

something about it. They gather more knowledge in the area, meet other people with the same experience and they develop an idea as to how to solve the problem. In the second phase – the phase of origin – the key notion is the organizer. The leader has to have knowledge of organizing; how to organize people and how to mobilize resources. The organizers are often charismatic and use their charisma to gather people around their idea. It can also be assumed that they are more willing to take a risk than average

people. The origin of the voluntary organization is in this phase. In the maturity phase a voluntary association with all its distinctive marks can be seen. In this phase the key notion is the members' need for security and continuity. The members can also develop a personal need for the organization. The dependence on the founder or the leader decreases in significance, and bureaucracy is developed. The voluntary organization

is influenced by forces outside and inside the organization; it is shaped by its history and surrounding. It is argued here that despite these specific organizational traits, all voluntary organizations have a set of common features. The emergence of a voluntary organization is dependent on three things that have to coincide, discontent and an idea about how to relieve it, resources and an organizer

Litteraturlista

- Aberbach, David, (1996), *Charisma in Politics, Religion and the Media. Private Trauma, Public Ideals*. London: MacMillan Press Ltd.
- Ahrne, Göran. (1994). *Social Organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. London: SAGE Publications.
- Barth, Fredrik (1963), *The of the Entrepreneur in the Social Change in Northern Norway*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Blennerger, Erik (1993) *Begrepp och Modeller. I: SOU 1993:82; Frivilligt Socialt Arbete. Kartläggning och Kunskapsöversikt*. Socialdepartementet. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Bryman, Alan, (1992), *Charisma & Leadership in Organizations*. London: Sage Publications Ltd.
- Buechler, Steven, M. (1993), *Beyond Resource Mobilization? Emerging Trends in Social Movement Theory. The Sociological Quarterly*. Number 2, 217-235.
- Clemens, Elisabeth, S. (1996). "Organizational Form as Frame: Collective Identity and Political Strategy in the American Labor Movement, 1880-1920". I; McAdam, McCarthy, Zald (ed), *Comparative Perspectives On Social Movements*. Cambridge: Cambridge Studies In Comparative Politics.
- Cress, Daniel, M. Snow, David, A. (1996), "Mobilization at the Margins: Resources, Benefactors, and the Viability of Homeless Social Movement Organizations". *American Sociological Review*. Vol 61, 1089-1109.
- Freeman, Jo (1975) *The Politics of Women's Liberation*. New York: Russel Sage Foundation.
- Gamson, William, A. (1991). "Commitment and Agency in Social Movements". *Sociological Forum*, Vol 6, No 1, 27-50.
- Hechter, Michael. (1987). *Principles of Group Solidarity*. Berkeley: University of California press.
- Hechter, Mikael. (1990). "The Attainment of Solidarity in Intentional Communities". *Rationality And Society*. Vol 2, No 2 April, 142-155.
- Jenkins, Craig, (1983), "Resource Mobilization Theory and the Study of Social Movements" *Annual Review of Sociology*. 9: 527-553.
- Johansson, Göran (1992). *More Blessed to Give. A Pentecostal Mission to Bolivia in Anthropological Perspective*. Stockholm: Stockholm Studies In Social Anthropology.
- Johansson, Göran (1997). *Möta HIV, Möta Sig Själv. En studie av arbetet sid Stiftelsen Noaks Ark-Röda Korset*. Sköndalsinstitutets Skriftserie, nummer 5. Stockholm: Sköndalsinstitutet.
- Johannesson, Kurt (1992), "Agitatorn som Hot och Ideal", I Johannesson, Kurt (red); *Arbetarrörelsen och Språket. Agitatorerna*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Klandermans, Bert. (1984) "Mobilizations and Participation: Social-Psychological Expansions of Resource Mobilization Theory". *American Sociological Review*. Vol 59, 583-600.
- Klandermans, Bert, Oegma, Dirk (1987), *Potenti-*

- als, Networks, Motivations, and Barriers: Steps Towards Participation in Social Movements. *American Sociological Review*. Vol 52, 519-531.
- Lindblom, Tage (1938), *Den Svenska Fackföreningens Uppkomst*. Stockholm: Tryckeriaktiebolaget Tiden.
- Lofland, John (1996), *Social Movement Organizations. Guide to Research on Insurgent Realities*. New York: Aldine De Gruyter.
- Lundström, Tommy, Wijkström Filip. (1995) "Från Röst Till Service? Den svenska ideella sektorn i förändring". Sköndalsinstitutets Skriftserie, nummer 4. Stockholm Sköndalsinstitutet.
- McAdam, Doug, (1986), "Recruitment To High-Risk Activism: The Case of Freedom Summer". *American Journal Of Sociology*. Vol 92 Number 1, 64-90.
- McAdam, Doug, McCarthy, John, D. Zald, Mayer, N. (1988), "Social Movements", I Smelser, Neil (red); *Handbook Of Sociology*. Newbury Park: SAGE Publications.
- McAdam, Doug, McCarthy, John, D. Zald, Mayer, N. (1996), "Introduction: Opportunities, Mobilizing Structures, and Framing Processes - Toward a Synthetic, Comparative Perspective on Social Movements". I; McAdam, McCarthy, Zald (ed), *Comparative Perspectives on Social Movements*. Cambridge: Cambridge Studies In Comparative Politics.
- McCarthy, John, Zald, Mayer N. (1994) "Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory". I; Zald, Mayer and McCarthy John. *Social Movements in an Organizational Society*. New Brunswick, USA: Transaction publishers.
- Micheletti, Michele, (1994), *Det Civila Samhället*. Stockholm: Publica.
- Michels, Robert. (1983). *Organisationer och Demokrati*. Uppsala: Ratio. (1911)
- Mintzberg, Henry. (1983). *Structures in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International Editions.
- Mral, Brigitte (1992), "En Vanlig Agitationskampanj i Bergslagen 1895-96", I Johannesson, Kurt (red); *Arbetarrörelsen och Språket. Agitatorerna*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Oliver, Pamela, E. Marwell, Gerald (1992) "Mobilizing Technologies for Collective Action". I; Morris Aldon & McClurg Mueller, Carol, Ed. *Frontiers in Social Movement Theory*. New Haven: Yale University Press.
- Popielarz, Pamela, A. McPherson, Miller, J. (1995). "On the Edge or in Between: Niche Position, Niche Overlap, and the Duration of Voluntary Association Memberships". *American Journal Of Sociology*. Vol 101, Number 3, 698-720.
- Rich, Richard, C. (1980), "The Dynamics Of Leadership In The Neighborhood Organizations". *Social Science Quarterly*. Vol 60, No 4, 570-587.
- Schwartz, Michael, Paul, Shuva. (1992). "Resource Mobilization Versus the Mobilization of People: Why Consensus Movements Cannot be Instruments of Social Change". I; Morris Aldon & McClurg Mueller, Carol, Ed. *Frontiers in Social Movement Theory*. New Haven: Yale University Press.
- Scott, W, Richard. (1992) *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. (3 ed). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall International Editions.
- Schumpeter, Joseph, A. (1962), *The Theory Of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. (8 ed). Cambridge: Harvard University Press.
- Snow, David, A. Rochford JR, Burke, E. Worden, Steven, K. Benford, Robert, D. (1986), "Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation". *American Sociological Review*. Vol 51, 464-481.
- Staggenborg, Suzanne (1988) "The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement". *American Sociological Review*, Vol 53, (August: 585-606).
- Szulkin, Ryzard. (1993). "Organisationers Struktur". I; leGrand, Szulkin, Tählin (red). *Sveriges Arbetsplatser- Organisation, Personalutveckling, Styrning*. Stockholm: SNS Förlag.
- Tarrow, Sidney, (1995), "Cycles of Collective Action: Between Moments of Madness and the Repertoire of Contention". I, Traugott, Mark

- (Ed); *Repertoires & Cycles of Collective Action*. Durham: Duke University Press.
- Therborn, Göran. (1995). *European Modernity and Beyond. The Trajectory of European Societies, 1945-2000*. London: SAGE Publications.
- Thompson, J. D. (1988). *Hur Organisationer Fungerar*. (sjätte upplagan), Stockholm: Prisma.
- Thörn, Håkan. (1997). *Modernitet, Sociologi och Sociala Rörelser*. Göteborg: Göteborgs Universitet, Sociologiska Institutionen.
- Tilly, Charles (1985) "Models and Realities of Popular Collective Action". *Social Research*, Vol 52, No 4, 717-747.
- Udehn, Lars. (1996). *The Limits of Public Choice. A Sociological Critique of the Economic Theory of Politics*. London: Routledge.
- Wilfang, Gregory, L. McAdam, Doug, (1991), "The Costs and Risks of Social Activism: A Study of Sanctuary Movement Activism". *Social Forces*. 69 (4), 987-1010.
- Zald, Mayer (1992) "Looking Backward to Look Forward. Reflections on the Past and Future of Resource Mobilization Program." I; Morris Aldon & McClurg Mueller, Carol, Ed. *Frontiers in Social Movement Theory*. New Haven: Yale University Press.
- Zald, Mayer, Ash, Roberta, (1966) "Social Movement Organizations: Growth, Decay and Change". *Social Forces*. Vol 44, Number 3, 327-340.