



JÖNKÖPING UNIVERSITY  
*School of Engineering*

Research Report

# **Kyrkans digitala transformation och gränsöverskridande strategiarbete vid samhällsutmaningar**

Joakim Netz och Karin Havemose

Jönköping University  
School of Engineering  
Research Reports No. 010 • 2024





JÖNKÖPING UNIVERSITY

*School of Engineering*

Research Report

# **Kyrkans digitala transformation och gränsöverskridande strategiarbete vid samhällsutmaningar**

Joakim Netz och Karin Havemose

Kyrkans digitala transformation och gränsöverskridande strategiarbete  
vid samhällsutmaningar

Research Report No. 010

© 2024 Joakim Netz och Karin Havemose

Published by  
School of Engineering, Jönköping University  
P.O. Box 1026  
SE-551 11 Jönköping  
Tel. +46 36 10 10 00  
[www.ju.se](http://www.ju.se)

Printed by Stema Specialtryck AB 2024

ISSN 1404-0018



## Förord

I föreliggande rapport redogör vi för studier från tre års forskning av frikyrkan som ett exempel på hur idéburna organisationer kan arbeta strategiskt med digital transformation genom samhällsutmaningar och kris.

Digital transformation blev genom den globala corona-pandemin något som alla organisationer behövde förhålla sig till. Vi stod då i en kris med utmaningar att hantera där konsekvenser växte fram som var svåra att överblicka, men som efterhand blev mer tydliga. I vår forskning kan vi se hur idén om digital transformation som något positivt ledde fram till oväntade konsekvenser av ”digital trötthet” bland unga, liksom ett mörker för utsatta och marginaliserade grupper i samhället som av olika skäl inte kan organisera sig digitalt. Samtidigt kan vi se att möjligheterna med digital teknologi vid kriser och andra samhällsutmaningar var och är fortfarande goda möjligheter. Emellan dessa motstridiga krafter står de idéburna organisationerna med sina medlemmar som vill göra skillnad i samhället. Det gör frikyrkorörelsen till ett intressant exempel för forskning och lärdomar.

Många har bidragit till forskningsprojektet. Sveriges Innovationsmyndighet VINNOVA beslutade att finansiera såväl projektets förstudie som huvudstudier. Ett stort tack till Anna-Carin Rabnor, Marcus Ardenfors och Anna-Kaisa Wahlin vid Pingst Jönköping som tillsammans beredde vägen för ett nytt samarbete mellan akademi och praktik. Ett stort tack också till Ulrik Josefsson vid Akademi för Ledarskap och Teologi (ALT), en bildningsorganisation som verkar i gränslandet mellan församlingars bildning och praktik. Ulriks intresse och engagemang har på flera sätt varit avgörande för forskningsprojektets tillkomst och genomförande. Tack också till alla Er som under studierna samarbetat med oss forskare vid såväl församlingar runt om i Sverige och alla på ALT och dess olika forum av intressenter.

Vidare har projektets referensgrupp utgjorts av Christina Keller och Jan Löwstedt. Ett stort tack till Er för gemensamma analyser, fältbesök och inte minst, rådgivning vid förändringar som är oundvikliga i något så osäkert som att genomföra forskningsprojekt. Slutligen har flera nämnda och andra påverkat rapportens utformning genom konstruktiva synpunkter. Stort tack Christina, Jan, och Ulrik, samt Karolina Drake af Hagelsrum och Tomas Eriksson.

Eventuella kvarvarande felaktigheter i rapporten är i sedvanlig ordning författarnas.

Vi hoppas och tror att projektets resultat och slutsatser kan vara en viktig pusselbit i hur den ideella sektorn stärker sitt strategiarbete för att med digitala teknologier tackla vår tids samhällsutmaningar.

Göteborg/Venjan den 16 augusti 2024

Joakim Netz och Karin Havemose

# Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Inledning .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Centrala begrepp .....</b>	<b>5</b>
2.1    Civilsamhället och idéburen organisation .....	6
2.2    Digital transformation vid samhällsutmaningar .....	7
2.3    Perspektiv på gränsöverskridande strategiarbete .....	8
<b>3 Forskningens upplägg och metoder .....</b>	<b>9</b>
3.1    Pingströrelsen .....	9
3.2    Forskningsprocessen .....	10
3.2.1    Förstudien .....	11
3.2.2    Studie I: Pingst Jönköping .....	11
3.2.3    Studie II: Akademi för Ledarskap och Teologi .....	11
3.2.4    Studie III: Jämförelse av Pingstförsamlingar i Sverige .....	13
<b>4 Resultat .....</b>	<b>14</b>
4.1    Transformation med digital teknologi utmanar frikyrkorörelsen .....	16
4.1.1    Mervärde av digitala erbjudanden efter pandemin .....	17
4.1.2    Identitetsfrågor följer med digital transformation .....	18
4.2    Summering av gränsöverskridandets utmaningar .....	19
4.3    Att formera gränsöverskridande dynamik genom strategiarbete .....	20
4.3.1    Synkronisera .....	22
4.3.2    Systematisera .....	25
4.3.3    Revolutionera .....	28
4.4    Summering av det gränsöverskridande strategiarbetets former .....	30
<b>5 Diskussion .....</b>	<b>31</b>
5.1    Praktik av gränsöverskridande strategiarbete för digital transformation .....	32
5.2    Oväntade strategiska aktörer för gränsöverskridande samspel .....	32
5.3    Strategisk utblick på digital teknologi vid samhällsutmaningar .....	33
5.4    Slutsats .....	34
<b>Referenser .....</b>	<b>35</b>
<b>Noter .....</b>	<b>39</b>

## Sammanfattning

Den här rapporten visar hur frikyrkan arbetar strategiskt med digital transformation för att lösa samhällsutmaningar. Digital transformation antas ofta vara positivt för organisationer när nya erbjudanden utvecklas. Mindre uppmärksamhet har dock ägnats åt de negativa konsekvenserna. Behovet av att hantera dessa konsekvenser blir alltmer strategiskt viktigt för civilsamhällets organisationer i takt med att dessa verksamheter förväntas ta ett större ansvar vid samhällskriser, särskilt för redan utsatta och sårbara grupper. Men hur det strategiska arbetet i dessa organisationer går till, och hur digitaliseringens negativa konsekvenser kan vändas till inkluderande lösningar som främjar integration, jämlikhet och mobilitet, det saknas svar på.

Frågan om hur strategiarbetet går till undersöks med teoretiskt stöd, avgränsat till idéburen organisation strukturerad i form av stiftelser och föreningar. Exempel från frikyrkan belyser svårhanterliga konsekvenser av digital transformation och visar hur idéburen organisation kan agera för att trygga integration, jämlikhet och mobilitet. Empiriska studier har genomförts i samverkan mellan forskare vid Tekniska Högskolan i Jönköping och två behovsägare – Pingst Jönköping (PJ) och Akademi för Ledarskap och Teologi (ALT). En referensgrupp med forskare från Lunds universitet och Stockholms universitet har också medverkat i projektet. Efter en förstudie 2021–2022 genomfördes realtidsstudier i de två behovsägarnas verksamheter 2022–2024. Flera församlingar inom Pingströrelsen jämfördes för att testa de preliminära resultaten från studierna.

Observationer av församlingarnas digitala transformation före, under och efter pandemin visar hur utvecklingen av nya digitala erbjudanden både förändrades och stabiliserades. Vissa erbjudanden permanentades, ibland som en integrerad del i den ordinarie verksamheten, medan andra avvecklades när covid-19 pandemin ebbade ut, trots att de hade bidragit till att hantera samhällsutmaningar. Motsättningen mellan att utveckla och avveckla digitaliserade erbjudanden framträder även i projektets realtidsstudie av ALT— en bildningsverksamhet som har organiserat sin ledning och kärnverksamhet genom digitala plattformar och byggt upp en gedigen kunskap om digitalt ledarskap under mer än ett decennium. Få av de digitala erbjudandena integrerades i lokala församlingarna, vilket gjorde att lärare och verksamhetsledning vid ALT var tveksamma till att investera i utbildningar inom digitalt pastorsledarskap.

Kunskap om digital transformation inom frikyrkan har visat sig vara svår att implementera brett inom frikyrkorörelsen, trots den omfattande digitala omställningen under covid-19. Detta behöver förklaras för att bättre förstå konsekvenser av digital transformation inom civilsamhällets organisationer och deras strategiarbete. Frikyrkans syn på kunskap om digital teknologi och transformation, samt hur detta samspelar med församlingens identitet, begränsar utvecklingen och spridningen av digitala innovationer utanför den egna lokala församlingsverksamheten. Det finns dock goda exempel där digital teknologi används strategiskt i frikyrkans erbjudande där integration, jämlikhet och mobilitet stärks bland utsatta grupper. Detta gränsöverskridande strategiarbete diskuteras i rapporten som en modell för hur samhället kan göra skillnad.

# 1 Inledning

Digitaliseringen breder ut sig i samhället vilket reser nya strategiska frågor. Denna rapport handlar om hur idéburna organisationer i civilsamhället digitalt transformerar arbetet med att lösa samhällsutmaningar såsom integration, jämlikhet och mobilitet, där oavsiktliga konsekvenser uppstår att hantera. Ett exempel på detta var när en frikyrka beslutade att organisera barngruppsaktiviteter online:

”Vi skulle klassa det barnet som mobbat. En pojke med en uppförsbacke, som kanske ingen annan. Och sedan går allt online, där barngruppen i kyrkan ansluter online och sätter på sina kameror. Alla ser att han sitter på McDonald’s och frågar: Varför är du på McDonald’s? Varför? Det visar sig, när han pressas av de andra barnen online för att förklara, att pojken inte har internet hemma eftersom hans föräldrar inte har råd. Därför kunde han inte delta hemifrån i kyrkans erbjudande online. Vid det här laget har pojkens sårbarhet eskalerat och han utesluts från de andra igen.” (Källa: intervju med en pastor)

Kyrkan liksom andra idéburna organisationer förväntas ha för avsikt att lösa, inte skapa, ojämlikhet i samhället. Kyrkor ska skydda utsatta grupper, inte öka deras lidande. Det är så idéburna organisationer förväntas skapa mervärde som bidrar till att lösa stora utmaningar i samhället. Men exemplet ovan visar hur svårt det värdet kan vara att realisera när digital teknologi används med goda avsikter, men trots det får motsatt verkan. Att digitalt transformera erbjudanden kan öka tillgängligheten för vissa grupper samtidigt som det minskar tillgängligheten för andra grupper, som exemplet med pojken på McDonalds visar. Idéburna verksamheters arbete med digital transformation för att lösa utmaningar vid samhällskris kan få både positiva och negativa konsekvenser för människor, grupper och samhället som helhet, som inte är lätta att förutse. Kyrkan är ett exempel som synliggör hur idéburna organisationer möter svårhanterliga konsekvenser vid digital transformation vars mål är att lösa stora samhällsutmaningar såsom integration, jämlikhet och mobilitet.

Syftet med föreliggande rapport är att undersöka vad digital transformation kan få för konsekvenser i idéburna organisationer och deras strategiarbete med integration, jämlikhet och mobilitet. Den idéburna organisationen förväntas alltmer bidra till att lösa stora samhällsutmaningar.<sup>1</sup> Att idéburna organisationers förmåga att skapa mervärde brister reser frågetecken ifall offentlig sektor och/eller näringsliv kan göra detta mer effektivt. Hur en idéburen organisation som frikyrkan arbetar med digital transformation för att lösa samhällsutmaningar är därför en strategiskt angelägen problematik. Kärnverksamheten i den idéburna organisationen bygger i huvudsak på medlemmars volontärarbete, deras olika professioner och resurser från offentlig och privat sektor, som kan mobiliseras. Den lokala verksamhetens medlemmar spänner också ofta över alla åldrar, nationaliteter, genus och samhällsklasser. Hur detta ”gränsöverskridande strategiarbete” går till saknas svar på.

Denna rapport redovisar resultat från ett forskningsprojekt om Pingströrelsens digitala transformation och gränsöverskridande strategiarbete för samhällsutmaningar. I frikyrkan är digital teknikutveckling och de nya förutsättningar den skapar något väsentligt, eftersom det levande samtalet om existentiella frågor, den andliga dimensionen och aktiviteterna gestaltar kyrkans identitet där ledarnas roll prövas mot medlemmarna i direkt kontakt. Bristande försörjning av ledningskompetens för att digitalt transformera arbetet med samhällsutmaningar kan innebära att kyrkan inte når ut till alla dem som man vill tjäna i den omfattning som digitala möjligheter ger. Det ökar också risken för att församlingar inte når nya medlemmar för tillväxt och att volontärsarbetet därmed tappar kraft. Samtidigt är digital transformation inget självändamål utan att ett mervärde skapas. Men det kan skapa oavsiktliga konsekvenser i frikyrkans verksamheter. I dag saknas vägledning kring frikyrkans strategiska arbete med digital transformation och huruvida det skapar mervärde



i befintliga verksamheter för inkluderande vägval, demokratiska beslutsprocesser och jämlika erbjudanden. En tröskel uppstår av att frikyrkan saknar utbildning om digitalisering, digitala innovationer och transformationer i Sverige, trots att kyrkans medlemmar mobiliserar resurser från samhällets olika sektorer där digitala teknologier breder ut sig. Behovet av kunskap om detta gränsöverskridande strategiarbete och digital transformation av frikyrkan, och i bredare bemärkelse civilsamhällets organisationer för samhällsutmaningar förutsätter forskning, vilket i dag är en bristvara. I denna rapport redovisas resultat från empiriska studier som skett i samverkan mellan Pingst Jönköping (PJ), Akademi för Ledarskap och Teologi (ALT), samt forskare vid svenska lärosäten.

Efter en förstudie 2021–2022 har realtidsstudier av PJ och ALT genomförts, liksom fallstudier av sex församlingar. Jämförande analyser av data före, under och efter pandemin visar att digitala erbjudanden ökade under covid-19. När svenska regeringen beslutade att covid-19 inte längre var en samhällsfarlig sjukdom hade några av dessa digitala erbjudanden integrerats i den ordinarie verksamheten och permanentats. Dock avvecklades de flesta digitala erbjudanden av församlingarna, även om de bidragit till att sänka tröskeln för att nå nya medlemmar och samtidigt upprätthålla organisationens idéburna funktion att hantera de stora samhällsutmaningarna av att trygga jämlikhet, integration och mobilitet. Den här motsättningen mellan att utveckla och avveckla digitala erbjudanden ledde exempelvis till tvetydighet för ALT inför beslut om investeringar i utbildningar för digitalt pastorsledarskap.

Sammantaget innebär resultatet att frikyrkorörelsen fortsätter att utmanas av digitala teknologiers utbredning i samhället. I det empiriska materialet urskiljs en dominerande syn på kunskap, där digitala innovationers mervärde ses som oklart och ambivalent för såväl församlingars identitet som för hur pastorer och andra ledare identifierar sig med vem som leder verksamheten. Detta begränsar församlingars strategiarbete med att sprida kunskap om digital transformation till andra kontexter än den egna lokala organisationen. Frikyrkans digitala transformation reser därför djupgående frågor om innovation och förnyelse av verksamhetens karaktär och ledning. Hur detta hanteras strategiskt i vardagen är viktigt att få kunskap om eftersom frikyrkans bidrag till samhällsutmaningar drivs av och är beroende av dess medlemmars frivilliga arbete.

I rapporten presenteras analyser av konkreta exempel liksom konturer av en teori om hur det gränsöverskridande strategiarbetet i samhällets idéburna organisationer transformerar kärnverksamheter med digital teknologi som gör skillnad. Genom sina volontärer kan idéburna organisationer mobilisera professioner och resurser från offentliga och privata sektorer, liksom den ideella sektorn. Att dessa volontärer kan identifiera sig med verksamhetens idéer är samtidigt avgörande för den lokala organisationers förmåga att arbeta strategiskt med digital transformation för att lösa samhällsutmaningar. Exempel finns där alternativa kontexter beaktas i reflektioner över erfarenheter från att digitalt transformerat hur församlingen löser stora utmaningar av integration, jämlikhet och mobilitet i samhället. Då ges strategiarbetet kraft att omsätta och sprida den nya kunskapen bortom församlingens lokala kontext. Bristen på kunskap om den idéburna organisationens gränsöverskridande strategiarbete för digital transformation som bidrar till att lösa samhällsutmaningar har därmed varit möjligt att adressera.

## **2 Centrala begrepp**

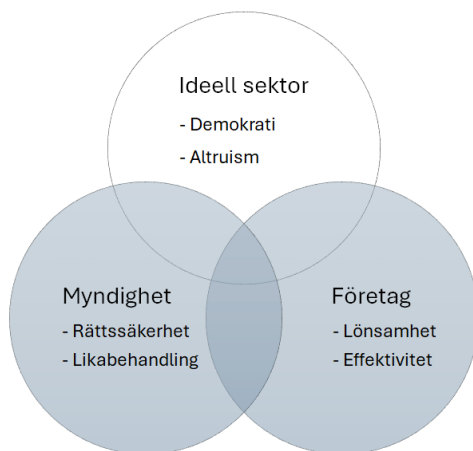
För att belysa fenomenet idéburna organisationers digitala transformation som en lösning på samhällsutmaningar och hur detta gränsöverskridande strategiarbete går till behöver centrala begrepp definieras: ”idéburn organisation”, ”digital transformation” samt

”sammanslutning”. De tre begreppen bidrar till perspektiv på ”gränsöverskridande” och integreras konceptuellt genom teoribildning om ”strategiarbete” för att förstå *hur* och *varför* idéburna organisationer (inte) kan transformeras för samhällsutmaningar där digitala teknologier får ökad betydelse.

## 2.1 Civilsamhället och idéburna organisation

Idéburna organisationer utgör tillsammans med ideella organisationer och nätverk den tredje samhällssektorn. De formas utifrån drivkraften i sina idéer hos medlemmar från såväl myndigheter som företag. En idéburn organisation kan därmed betraktas som inbäddad i och beroende av vad som händer i samhällets övriga två samhällssektorer (offentligt och privat), i Sverige och internationellt (Einarsson & Wijkström, 2021; Wijkström & Lundström, 2002). Att den svenska staten skjutit över ett större ansvar till idéburna organisationer att lösa samhällsutmaningar innebär att dessa organisationer antas arbeta gränsöverskridande mellan stat och näringsliv vid kriser och andra utmaningar (Rådestad & Larsson, 2020; Van der Vegt et al., 2015).

Den idéburna organisationen är formell i avseendet att en styrelse ska finnas etablerad och att den vanligtvis har beslutat om stadgar för den struktur som tillämpas; ekonomisk förening eller stiftelse. Eventuella ekonomiska överskott delas inte ut av den idéburna organisationen och den ska kunna kontrollera detta. Verksamheten bärs i huvudsak av volontärer som frivilligt sluter upp kring arbete jämte relativt få anställda, tillsammans med andra bidrag och privata gåvor (Wijkström & Lundström, 2002). Dessa karaktärsdrag skiljer de idéburna organisationerna och den ideella sektorn åt från den offentliga sektorns myndigheter och den privata sektorns företag. Figur 1 illustrerar detta.



Figur 1. Exempel på den ideella sektorns särdrag i idéburna organisationer

Med de formella strukturerna för idéburet arbete uppfyller dessa organisationer tre funktioner som tillför samhället värde som andra organisationer inte kan tillföra.

- För det första fostrar organisationen demokrati och bidrar till samhället genom en demokratisk funktion.

- För det andra påverkar organisationen samhället genom att dess medlemmar mobiliserar sina intressen och sin gemenskap.
- För det tredje erbjuder organisationen välfärdstjänster till utsatta grupper i samhället och som alternativ till andra gruppers sociala behov av omsorg (Reuter et al., 2014; Linde et al., 2020).

Varje idéburen organisation är unik, men genom de tre funktionerna skapas mervärde utöver vad offentlig sektor eller näringsliv kan göra för att möta behov i samhället i stort (von Essen, 2021; Wijkström & Lundström, 2002). Dessa tre funktioner kan sammantaget betraktas som en förklaring till varför idéburna organisationer i ökad grad förväntas bidra till att hantera stora samhällsutmaningar, inte minst kriser. Att till exempel svensk offentlig sektor vid Rysslands invasion av Ukraina stod oförberedd inför en ny flyktingvåg – trots erfarenheterna från flyktingkrisen 2015–2016 – understryker behovet av de idéburna organisationernas funktion att snabbt mobilisera inte enbart mellan sektorer utan ibland även över samhällets gränser (Linde et al., 2024; Meyer & Simsa, 2018). Därmed utgör den idéburna organisationen en särart (Segnestam Larsson, 2018), vars mervärde likt andra organisationer också struktureras i samspel med digital teknologi.

## 2.2 Digital transformation vid samhällsutmaningar

Digitalisering kan innebära att idéburna organisationer effektiviserar sitt arbete, såväl internt som externt, med att leverera mervärde. Till exempel att en församlings administration kan göras papperslös genom IT-system eller att kommunikation till medlemmar kan ske mer frekvent med dagens mobila lösningar och sociala medier. Sådana innovationer kan bidra till att den idéburna organisationen mer kostnadseffektivt kan leverera mervärde. Digital teknologi innebär också möjlighet att transformera vad den idéburna organisationen ska leverera för erbjudande (Ekman et al., 2022; Sandkuhl & Seigerroth, 2021). Transformationer med digitala teknologier såsom sociala medier, molntjänster och databaser breder ut sig i organisationer och möjliggör att de kan ingå relationer med fler externa aktörer. Erfarenheter från detta visar att organisationerna transformerar delar av sina verksamheter och att digitala teknologier används för att utveckla såväl befintliga som nya former av den idéburna organisationens funktioner av välfärdstjänster, mobilisering samt demokratisk fostran (Bogers et al., 2022; Gong & Ribiere, 2021). I detta projekt fokuserar vi på digital transformation och ansluter oss till följande definition:

“...a process where digital technologies create disruptions triggering strategic responses from organizations that seek to alter their value creation paths while managing the structural changes and organizational barriers that affect the positive and negative outcomes of this process.” (Vial, 2019, sid 118)

Digital transformation kan få konsekvenser för samhällen och deras organisationer som inte på något enkelt sätt låter sig förutsägas (Bailey et al., 2022; Faraj & Leonardi, 2022; Löwstedt, 2019). Tongivande forskning fokuserar på digital transformation och dess positiva effekter på ekonomin för näringsliv och myndigheter. Mindre blir sagt om negativa konsekvenser. De negativa konsekvenserna kan påverka hälsa, ökad stress och säkerhet (Tarafdar et al., 2015a, 2015b; Turel et al., 2021; Verhoef et al., 2021). Digital transformation kan även resa frågor som rör utmaningar i tradition och identitet (Tripsas, 2009; Utesheva et al., 2016), vilket är centralt för civilsamhällets organisationer vars medlemmar hänger sig åt att *tillsammans* stärka samhället. Trots detta är forskningen om digitala transformation i dessa organisationer eftersatt.

När pandemin gjorde att Sverige stängdes ner visade till exempel frikyrkorörelsen sin omställningskapacitet i kraft av praktiserande kristendom, och var förberedd att hjälpa behövande. De nya digitaliserade välfärdstjänsterna som utvecklades under pandemin fyllde en viktig mobiliserande funktion i vidmakthållande av församlingens relationella gemenskaper – dimensionen av ett hängivenhetssystem som utgör navet och styrkan i församlingsidentiteten (Josefsson, 2019). Försvagas de kommunicerande banden riskerar detta att urholka relationer för gemenskapen och därmed också församlingens identitet. Negativa konsekvenser och existentiella utmaningar, som identitet, till följd av digital transformation i idéburna organisationer som kyrkan utgör därför kritiska barriärer eftersom de påverkar organisationens funktion att fostra demokrati, mobilisera gemenskap och erbjuda välfärdstjänster.

Kunskap om dessa kritiska barriärer är därför viktig för idéburna organisationer i deras arbete med lösningar på utmaningar i samhället. För om barriärerna tas bort skulle det hjälpa till att lösa viktiga problem i samhället. Barriärer kan vara teknologiska såsom digital transformation, sociala såsom medlemskap och identitet samt strukturella såsom gränsöverskridande med offentlig och privat sektor för mobilisering av resurser (George et al., 2016). För att idéburna organisationer ska kunna stärka samhället och lösa stora utmaningar över tid behövs mer kunskap om de negativa konsekvenserna av digital teknologi och barriärer (Nambisan & George, 2024). Detta kan påverka idéburna organisationers kärnverksamhet bortom deras lokala kontexter genom att lösningar på samhällsutmaningar sprids och skalas upp nationellt och/eller internationellt. Hur detta gränsöverskridande strategiarbete går till har därför varit forskningsprojektets vägledande fråga.

### **2.3 Perspektiv på gränsöverskridande strategiarbete**

För att svara på frågan ger teoribildning om ”strategi som något människor säger och gör snarare än att organisationen har” ett perspektiv. En teoribildning som under två decennier utvecklats. Hur strategiskt arbete konstrueras inom och över gränser mellan organisationer antas vara något som socialt pågår. Detta behöver förklaras för att vi ska förstå fenomenet digital transformation i idéburna organisationer för samhällsutmaningar (Jarzabkowski et al., 2022; Johnson et al., 2003). Strategiarbetets bakomliggande kontinuerliga dynamik (eng. practices; t ex strukturer, tyst praktisk kunskap) mellan konkreta aktiviteter (eng. praxis; t ex workshoppar, verktyg) och deras aktörer (eng. practitioners; t ex styrelse, konsulter) utgör enheter för analys av dem och deras samspel (Jarzabkowski et al., 2021). Det kan handla om dominerande strukturer och traditioner i lokala kontexter (till exempel församlingar). Studier av strategiarbete för digital transformation indikerar betydelsen av mentala modeller och flexibla rutiner för datahantering inför nya erbjudanden, där avvägningar mellan organisationers identitet och mognadsgrad av digital transformation kan utmana individer och grupper (Volberda et al., 2021). Det kan också handla om en kollektiv kontext (till exempel en bildningstradition), som (inte sällan) i utbyte med lokala kontexters aktörer (till exempel en församling och pastorer) struktureras genom att språk utvecklas (Whittington, 2010; Normann, 1971).

De idéburna och ideella organisationernas verkansgrad bygger i hög grad på volontärer, en aktör som strategilitteraturen förbisetts trots dennas potentiella påverkan vid digital transformation (jmf Chaniyas et al., 2019; Hautz et al., 2017; Whittington, 2014). Därtill har också strategiarbetets konkreta aktiviteter i sig blivit alltmer digitaliserade (t ex beslutsmöten via Teams) (Morton et al., 2022), vilket kan öka idéburna organisationers möjlighet till gränsöverskridande för samarbete med såväl privat som offentlig sektor.

Digital transformation kan därför innebära strategiska konsekvenser (Jarzabkowski et al., 2021), för den idéburna organisationens funktioner att fostra demokrati, mobilisera gemenskap och erbjuda välfärdstjänster som lösningar på samhällsutmaningar.

### 3 Forskningens upplägg och metoder

Forskningsprojektet har följt en tradition där val av problem, teori, studier och återkoppling av resultat sker i samverkan mellan akademi och praktik (Van de Ven, 2007). Upprinnelsen till att frikyrkan och specifikt Pingströrelsen valdes som studiekontext började i en empirisk observation vid pandemins utbrott. Då utforskade författarna till denna rapport hur ledare under villkor av digitalisering drivet av samhällskrisen kunde leda verksamheter strategiskt. I den studien medverkade en ledare från Pingströrelsen. Vid ett tillfälle medverkade också en präst från Svenska kyrkan. Deras överlappande berättelser om social distansering och existentiell påverkan reste frågor om strategiarbete, vägval och kompetens inom kyrkan. I dialogen med ledaren från frikyrkan blev exempel på möjligheter liksom svårigheter med digitaliserade erbjudanden i verksamheten tydliga. Till den dialogen anslöt dåvarande prorektorn (och numera rektorn) för Akademi för Ledarskap och Teologi (ALT) och forskare inom kyrkovetenskap. Gemensamma erfarenheter bådade för projektet ”Kyrkans digitala transformering” (2021–2022), sedermera ”Kyrkans digitala transformering: samhällsutmaning och gränsöverskridande strategiarbete” (2022–2024). Detta gör valet av frikyrkan som exempel på en idéburn rörelse för empiriska studier grundat i en forskningstradition av engagerad kunskapsutveckling. En miljö för samarbete skapades genom kunskap från kyrkovetenskap, industriell ekonomi, informatik och ledningsgrupper, vilket resulterade i teoretiska utgångspunkter grundade i praktiska insikter om ett reellt angeläget problem, relevant för såväl forskning som praktik (Van de Ven, 2007). Därmed utgör frikyrkan ett exempel möjligt att studera longitudinellt med stor potential för insikter och lärdomar vid vetenskapliga studier (Flyvbjerg, 2006; Pettigrew, 1990).

#### 3.1 Pingströrelsen

Pingströrelsen är ett av Sveriges större frikyrkosamfund med drygt 440 församlingar över hela landet och med cirka 85 000 medlemmar. Samfundets officiella namn är Pingst – fria församlingar i samverkan. Rörelsens teologi och uttryck har en betoning på andliga erfarenheter, praktiskt orienterad kristendom och en pragmatisk entreprenorialitet (Josefsson, 2005). Pingströrelsen tillhör den breda teologiska fåra som kallas Pentekostalismen och som globalt samlar runt 600 miljoner människor. Pentekostalismens rötter finns i den breda globala väckelserörelsen med särskild koppling till platser som Los Angeles, Wales och Indien (Alvarsson, 2021). I Sverige tog Pentekostalismen sin form inom det som kom att bli den svenska Pingströrelsen och främst under ledning av Lewi Petrus (Halldorf, 2017). Pethrus var pastor i Filadelfiaförsamlingen i Stockholm och under hans ledning startades: Dagstidningen *Dagen*, missbruksverksamheten LP-stiftelsen, det politiska partiet KDS med nuvarande namn Kristdemokraterna, skolverksamheten PSK och biståndsorganisationen PMU samt en mängd andra organisationer och verksamheter. Pethrus präglade Pingströrelsen med pragmatism, handlingsbenägenhet och entreprenorialitet (Josefsson & Wahlström, 2021).

Pingstförsamlingen i Jönköping (PJ) har cirka 2 400 medlemmar och har en verksamhet som berör människor långt utanför de formella medlemmarna. Församlingen är därmed en av de större inom Pingströrelsen i Sverige, grundades 1924 och har numera cirka 16 anställda samt omsätter cirka 25 miljoner kronor årligen. Församlingen leds av en

föreståndare/pastor och ett team på nio pastorer samt en styrelse bestående av volontärer. Församlingsverksamheten är indelad i tio områden som förvaltas av tio dedikerade ledarteam: barn och familj, ungdomar, socialt arbete, internationellt, gudstjänster, sociala grupper, tjänster, fastigheter, teknik och café. Ytterligare områden är musik och utbildning. Verksamheten finansieras genom medlemmarnas donationer, affärsmässiga erbjudanden samt mindre offentliga bidrag.

Akademi för Ledarskap och Teologi (ALT) är ett lärosäte som driver en högskola, samverkar med nio folkhögskolor och samarbetar med drygt 100 lokala församlingar över hela landet. ALT är en enskild utbildningssamordnare under UKÄ:s tillsyn med examenstillstånd för högskole-, kandidat-, magister- och mastersexamen. Huvudsätet finns i Örebro. ALT:s historia har delar av sina rötter i den pastorsutbildning som grundades 1908 vid Örebro missionsskola. ALT bedriver utbildningsverksamhet vid sitt campus i Örebro samt fem regionala studiecentra. Organisationen har cirka 50 anställda. ALT drivs juridiskt som en ideell förening med Evangeliska frikyrkan, Pingst – fria församlingar i samverkan och Svenska Alliansmissionen som medlemmar. ALT:s huvudutbildning är det fyraåriga pastors- och ledarskapsprogrammet (PLP) som kombinerar akademiska universitetskurser, formativa folkhögskolekurser och praktisk träning i församlingsmiljö. Programmet bedrivs vid ALT:s regionala studiecentra och är organiserat i ett samverkansnätverk mellan ALT, de nio samverkande folkhögskolorna och drygt 100 lokala församlingar. PJ är en av församlingarna i ALT:s nätverk och det regionala studiecentret i Jönköping är placerat i PJ:s lokaler. Där levererar ALT program och kurser för pastorer, ledare, administrativ personal och volontärer. Därmed samverkar ALT och PJ inte enbart i deras gemensamma kontext som aktiva pingstmedlemmar utan också i den lokala miljön.

Med Pingströrelsen som exempel på ideella och idéburna organisationer har forskningsprojektet omfattat tre studier (Studie I–III) utöver en förstudie: Pingstförsamlingen i Jönköping – PJ (Studie I), Akademi för Ledarskap och Teologi – ALT (Studie II), samt ytterligare sex församlingar (Studie III).

### 3.2 Forskningsprocessen

Forskningsprojektet designades i samverkan mellan forskare och behovsägande parter till att både omfatta observationer och interventioner för att utveckla kunskap om ett eller flera koncept (Van de Ven, 2007; se t ex Netz et al., 2020). Detta innebär att forskningsprocessen förutom formella studier av de ingående organisationerna (Studie I–III, se nedan) även har omfattat upprepade, fördjupade samtal för datainsamling och analyser mellan primärt två forskare (outsiders) och en kontaktperson hos PJ respektive ALT (insiders). Vid några tillfällen har fler forskare och personer hos de båda behovsägarna samlats för fördjupad kontext- och begreppsförståelse liksom samtal om hur kunskapen har omsatts i behovsägarnas besluts- och utvecklingsprocesser. Forskningsprocessen har därmed utöver formella studier omfattat kunskapsutveckling där aktörernas unika kunskap från insidan varit möjlig för forskare på utsidan att blottlägga. Det är en aspekt som är svår att annars komma åt eftersom aktörerna ofta besitter praktisk kunskap om strategiarbetets sociala samspel, men inte kan uttrycka all dess komplexitet (Rouleau & Cloutier, 2022). Om detta enbart studeras på distans blir forskningsresultaten relativt svaga.

Sammantaget har samverkan mellan insiders (kontaktpersoner på insidan) och outsiders (forskarna på utsidan) handlat om att iterativt konceptualisera preliminära resultat och validera dessa genom att ibland involvera fler personer och samtidigt skapa lärdomar. För att åstadkomma denna kunskapsutveckling i forskningsprocessen har projektets förstudie

samt tre huvudstudier (Studie I–III) utgjort input. Tabell 1 beskriver dessa översiktligt. De redogörs mer utförligt nedan.

### **3.2.1 Förstudien**

Förstudien pågick från 2021-11-16 till 2022-02-15. Tretton personer deltog. Empiriskt material omfattar tio intervjuer och fem seminarier, vilka spelades in och transkriberades. Därtill analyserades interna dokument och extern tillgänglig information om Pingströrelsen. Detta resulterade i ett förslag till forskningsprojekt med tre huvudstudier samt en forskningsprocess med insiders och outsiders.

### **3.2.2 Studie I: Pingst Jönköping**

Den första huvudstudien påbörjades 2022-05-01 och avslutades 2023-11-30. PJ hade under en längre tid arbetat med frågor om digitalisering inom kommunikation och administration. I samband med pandemins restriktioner intensifierades arbetet och synliggjorde några av digitaliseringens utmaningar, i synnerhet jämlikhet och rättvisa. Grupper som saknade nödvändig digital vana och kompetens riskerade att marginaliseras. Detta gällde särskilt äldre, i synnerhet kvinnor, samt nysvenskar med bristande språkkunskaper. Grupper som lever utan daglig social familjestruktur – ensamstående äldre, unga vuxna och ungdomar samt personer med beroendeproblematik – visade sig vara särskilt utsatta. I PJ:s relationer till dessa grupper, hade digitala teknologier hade prövats, men någon strategi eller modell för detta hade inte beskrivits.

PJ hade uttryckt behov av en verksamhetsmodell för hur man investerade i digital transformation eftersom språklig praxis och principer för detta saknades. Nyttan ansågs vara en tydligare styrning mellan församlingens tre ledningsfunktioner. För att studera utmaningar i PJ:s arbete med konsekvenser av digital transformation förbereddes ett frågebatteri till deltagarna för att diktera dagböcker (Balogun et al., 2003). Det materialet skulle användas som data och analyseras inför gemensamma workshoppar mellan deltagarna, för att skapa en modell av verksamheten. Idén var att fånga gränsoverskridandet på individnivå i deltagarnas vardag. Men trots ett validerat instrument (för diktering av dagböcker) var detta utmanande för deltagarna i PJ att hinna göra. När detta inte var möjligt justerades forskningsdesignen till en aktionsorienterad studie (Balogun, 2003).

Fyra verksamhetsområden i PJ valdes ut där ansvariga nyckelpersoner (volontärer, pastorer, ledare) ur respektive verksamhetsområde samlades på plats i kyrkan för workshoppar. Där fick gruppen arbeta med det ursprungliga frågebatteriet direkt för att formatera problem och digitaliserad lösning, samt ta fram en handlingsplan. Detta för att efteråt i vardagen fortsätta experimentera med och implementera det nya digitala erbjudandet. Uppföljning av respektive ”fall” gjordes genom ett seminarium. Samtliga workshoppar och seminarier dokumenterades med foton, spelades in digitalt och transkriberades. Materialet analyserades med tematisk kodning och insikter från detta avrapporterades vid en internationell forskningskonferens (Netz et al., 2023a).

### **3.2.3 Studie II: Akademi för Ledarskap och Teologi**

Den andra huvudstudien påbörjades 2022-05-01 och avslutades 2024-01-31. ALT hade med sin regionaliserade pastors- och ledarutbildning erfarenhet av att organisera digitala läroprocesser. Därtill hade ALT:s forskare och lärare medverkat i flera projekt för att förstå pandemins påverkan på kyrkan, där särskilt intresse hade ägnats åt digital transformation och pedagogisk utveckling. Detta ansåg ALT vara en avgörande utveckling för kärnverksamheten, särskilt för utbildnings- och kunskapsmål på områden som inte var direkt kognitiva utan handlade mer om affektiva och erfarenhetsbaserade läroprocesser.

Tabell 1. Översikt av studierna, data och metoder i forskningsprocessen

Studieobjekt	Design	Data, mängd	Analysmetod	Lärdomar (exempel)
Förstudie <i>PJ, ALT</i>	Explorativ, kvalitativ	Intervjuer (10) Dokument (22) Seminarier (5)	Tematisk kodning, process	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negativa konsekvenser av digital transformation</li> <li>Gränsöverskridande kan ha strategisk betydelse</li> </ul>
Huvudstudie I <i>PJ</i>	Aktionsstudie med fyra fall	Workshoppar (5) Foton (29) Seminarier (2)	Tematisk kodning, process	<ul style="list-style-type: none"> <li>Går att designa icke-ägda processer och proaktiva för digital transformation</li> <li>Värderingar kan hantera tvetydiga processer med starka negativa och positiva konsekvenser av digital transformation</li> <li>Identitet hos församling/pastorer centralt element för synen på digitaliserade erbjudanden</li> <li>Alternativa kontexter spelar roll för att se ny nytta med digitaliserad kunskapsutveckling</li> </ul>
Huvudstudie II <i>ALT</i>	Sam-arbetande fallstudie	Workshoppar (5) Observationer (5)	Tematisk kodning, process	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svag efterfrågan på nya utbildningar inom det digitala kunskapsfältet</li> <li>Eskalerade negativa konsekvenser av digital transformation</li> <li>Självförstärkande effekter består trots feedback från externa chocker och externa aktörer om förändring</li> </ul>
Huvudstudie III <i>Pingst-församlingar</i>	Urval med sex fall för maximal variation	Webbplatser (13) Intervjuer (19) Dokument (2)	Tematisk kodning, process	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negativa och positiva konsekvenser av digital transformation</li> <li>Identitet hos pastorer/ledare</li> <li>Historia och erfarenheter av digital transformation påverkar integrering av nya verksamheter</li> <li>Ledningars agerande vid digital transformation varierar</li> <li>Reflektioner över att digitalisera kunskap påverkar synen på transformationer</li> </ul>
Processen <i>Pingströrelsen</i>	Insiders/ Outsiders	Samtal (25) Workshoppar (3) Seminarier (2)	Tematisk kodning, process	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunskapshierarki</li> <li>Instrumentell syn på digitaliserad kunskap</li> <li>Gränsöverskridande former av strategiarbete</li> </ul>



ALT ansåg samtidigt att man behövde kompetensförsörja området ”ledarskap”, särskilt nya verksamhetslogiker och modeller med digitala teknologier. Men man saknade lärarresurser och kunskap inom området digital transformation för utbildning av nya ledare/pastorer. Man saknade också språket. Målet var därför att språkliggöra en utvecklingsstrategi där studenters reella erfarenheter från digital transformation i församlingar skulle omsättas i nya kurser. Nyttan ansågs vara att det innevarande utbildningsprogrammet kompletterades, samtidigt som pastorers och församlingsledares kompetens för digital transformation kunde säkras. På längre sikt ansågs goda exempel kunna skapa ett arbetsintegrerat lärande, där kunskap om digital transformation institutionaliserades.

För att studera ALT:s arbete med utvecklingsstrategin genomfördes digitala workshoppar i ledningsgruppen (Balogun et al., 2003). Det materialet skulle användas som data och analyseras för att facilitera ledningsgruppen till reflektion över erfarenheter av att tillsammans med studenter i vardagen ha börjat ta fram ett utbildningserbjudande inom digitaliserat pastorsledarskap. Planerade workshoppar genomfördes, spelades in och transkriberades. Materialet analyserades genom att kodas till teman. Insikter från detta avrapporterades vid en internationell forskningskonferens (Netz et al., 2023b).

Studien var planerad att avslutas hösten 2023. Men under året hade ALT:s studentunderlag för studiecentret i region norr minskat drastiskt med en krisande ekonomi som ett faktum. På förfrågan av ALT:s ledning om forskare kunde bistå som observatörer i denna process beslutades i forskningsprojektet att fortsätta studien. Detta inte minst eftersom det handlade om strategiska beslut om ALT:s digitala transformation och att studenter skulle vara en av aktörerna i det strategiarbete som kom att benämnas ”Umeå 2.0”. För studien innebar detta realtidsdata genom att observera fem arbetsmöten varav två fysiskt på plats i Göteborg respektive Stockholm – möten som involverade 10–25 personer. Mötena dokumenterades genom fältanteckningar och några möten spelades in. Materialet har använts i forskningsprojektets slutanalys för att validera tidigare mönster från workshoppar med ALT i Studie II.

### **3.2.4 Studie III: Jämförelse av Pingstförsamlingar i Sverige**

Den tredje huvudstudien genomfördes mellan 2023-01-01 och 2023-12-31. Avsikten var att pröva tidigare insikter och preliminära resultat samt att vidga det empiriska underlaget inom studiekontexten. En studie med flera fall kunde också kompensera för den dagboksdata som i Studie I av PJ blev ett bortfall. Syftet kunde under våren 2023 specificeras som ”att utveckla kunskap om strategiarbetets organisering vid digital transformation i civilsamhällets organisationer, specifikt processens drivkraft och konsekvenser bland personal, volontärer, medlemmar och andra medverkande aktörer”. Problemställningen var densamma som hade väglett forskningsprojektet efter förstudien: *Hur går gränsöverskridande strategiarbete till (vid digital transformation)?*

Urvalet av fall att studera byggde på systematiken maximal variation (Flyvbjerg, 2006), motiverat av ringa kunskap om forskningsfrågan (originell) och samtidigt olika förutsättningar i den empiriska kontexten (Pingströrelsen); geografiskt läge i Sverige som ett relativt stort land till ytan samt församlingars storlek definierat per antal medlemmar. Tretton församlingar identifierades som möjliga att studera. Det slutliga urvalet inkluderade sex församlingar: två församlingar per kategorierna landsbygd, mellanstad och storstad. Detta för att stärka analysen av jämförelser mellan fallen givet den induktiva ansatsen (Eisenhardt & Graebner, 2007; Eisenhardt et al., 2016). Under datainsamlingen föll ett fall bort, men kunde ersättas med ett nytt.

Data samlades in genom församlingarnas webbplatser, nyheter i medier samt intervjuer med nyckelinformanter (Kumar et al., 1993). En strävan var att dels intervjua föreståndare (anställd pastor), dels ordförande i församlingen (volontär). Därtill följde snöbollsurval med access till någon eldsjäl. Denna person kunde vara volontär eller anställd, till exempel teknikansvarig eller verksamhetsansvarig (exempelvis barngrupp). Samtliga intervjuer genomfördes hösten 2023. Detta gjorde det möjligt att samla in longitudinella, retrospektiva data för jämförelser av församlingar före, under och efter pandemin. Vid alla intervjuer deltog de två forskarna (outsiders) som använde ett frågebatteri utvecklat på basis av insikter från förstudierna Studie I och Studie II. Frågebatteriet innebar strukturerade intervjuer, men forskarna följde informantens utsagor när så bedömdes lämpligt. Intervjuerna förlöpte med en första del som handlade om vad som hade digitaliserats före, under och efter pandemin i församlingen, samt drivkrafter och aktörer. En andra del handlade om konsekvenser. En tredje del berörde värderingar och identitet samt framtid.

Preliminära anonymiserade resultat från jämförelser av fallen validerades med såväl behovsägarnas nyckelpersoner som anonymiserat i externa grupperingar i samhället, bland annat ett lärandenätverk av chefer och politiker i kommuner samt med en grupp forskare vid Chalmers. Analyser av data bygger på tematisk kodning fram till fallbeskrivningar för longitudinella jämförelser (Langley, 1999). Materialet har använts för forskningsprojektets slutanalys och utgör en väsentlig del av det resultat som föreliggande rapport presenterar.

## 4 Resultat

Det samlade resultatet av observationer och analyser från studier av totalt sju församlingar visar att *före* pandemin hade tre församlingar digitaliserade erbjudanden i sin kärnverksamhet (Tabell 2). Dessa församlingar hade redan före pandemin någon form av erfarenhet av att experimentera med och integrera digitala teknologier i sina erbjudanden, som en föreståndare berättar: ”Vi var nog en av kyrkorna i Sverige som var först med att lägga upp söndagens predikan som en podcast, vi var en kyrka som använde teknik innan pandemin, det fanns en teknikvana”. Till skillnad från de församlingar som hade liten, eller ingen form att digitalisera erbjudanden: ”Det digitala var nästan obefintligt”.

*Under* pandemin digitaliserade alla de studerade församlingarna sina kärnverksamheter under devisen: ”vi ställer inte in – vi ställer om”. Det var en kraftfull mobilisering av teknik och annat: ”Vi har allt som behövs inom rörelsen genom våra medlemmar med företag som levererar medier och IT-system. Detta inbegrep transformation av gudstjänster från en analog form, i flertalet fall, till en livesänd eller strömmad produktion på internet och spridning via sociala medier: ”Vi försökte vara snabbfotade när det gäller det digitala, vi försökte sätta i gång direkt med gudstjänst, alltså direkt när det slog till”. Även barn-, ungdoms-, familje- och seniorverksamheter transformerades till digitala format i församlingarna: ”Vi började vrida kameran och visa: ”Här har vi barn, här har vi internationell grupp, här har vi... Så vi började köra våra andakter och lägga ut på många fler, så att man nästan fick ett stort collage av olika ansikten” (Tabell 2). Inför detta förväntade sig församlingsledningarna att få seniorer skulle delta i de digitala rummen, men desto fler ungdomar. Det blev tvärtom: de äldres deltagande ökade påtagligt medan ungdomarnas minskade, vilket alltså var en oväntad effekt. Samtidigt strömmade nya medlemmar till genom att digitaliserade format av gudstjänster och annan kärnverksamhet innebar en lägre tröskel för att ta steget in i frikyrkan: ”Vi märkte ganska snabbt att flera människor runt om i landet var med på våra gudstjänster, att det var så mycket folk, 150 personer per gudstjänst.”

Tabell 2. Historik och utfall av församlingars digitala erbjudanden i samband med covid-19 pandemin

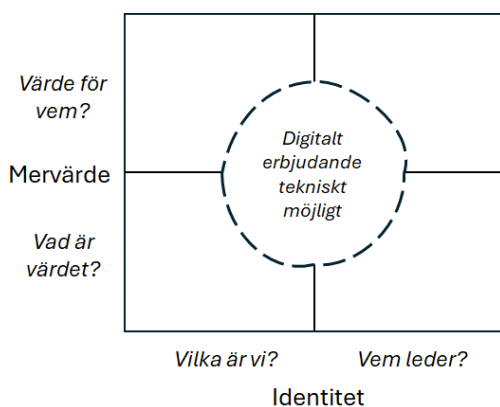
Pandemi	Erbjudande /församling	Predikan ljud via hemsida och närradio	Streamad gudstjänst TV-produktion	Livesänd gudstjänst	Online kyrka	Barn	Ungdom	Äldre	Självårds-samtal	Äktenskaps-skola	Bonemöten	Närradio: andakter, bibel läsning främst mot äldre	Filmer via social media: andakter, sång, musik, pålysningar	Digitaliserings- projekt med internationell system- församling	Internationellt gemenskap online
Före	Storstad a	X	X												
	Storstad b	X	X		X								X		
	Mellanstad a	X													
	Mellanstad b	X													
	Mellanstad C	X													X
Under	Landsbygd a	X													
	Landsbygd b	X													
	Storstad a	X	X			X	X	X			X		X		
	Storstad b	X	X			X	X	X			X		X		
	Mellanstad a	X	X	X		X	X	X		X		X	X		
	Mellanstad b	X	X	X		X	X	X		X		X	X		
	Mellanstad c	X	X	X		X	X	X		X		X	X		X
	Landsbygd a	X	X	X		X	X	X		X		X	X		X
	Landsbygd b	X				X	X	X		X		X	X		
	Efter	Storstad a	X	X											
Storstad b		X	X	X		X							X		
Mellanstad a		X		X						X			X		
Mellanstad b		X													
Mellanstad c		X	X						X		X		X		X
Landsbygd a		X													X
Landsbygd b	X						X			X		X		X	

När den svenska regeringen våren 2022 beslutade om att covid-19 inte längre utgjorde en samhällsfarlig sjukdom, avvecklades flertalet av de digitala erbjudandena (Tabell 2). Likt naturexperiment upphörde samhällskrisen att utgöra en drivkraft för digital transformation i pingstförsamlingarna, precis som i många andra organisationer (exempelvis företag och myndigheter). *Efter* pandemin fortsatte dock fem församlingar med ett eller flera digitaliserade erbjudanden i sitt utbud. Tabell 2 sammanfattar observationer i Studie I och III av sju (7) församlingars digitala transformation av erbjudanden *före*, *under* och *efter* covid-19 pandemin.

Avvecklingen av digitala erbjudanden har skett trots att de adresserar stora samhällsutmaningar såsom jämlikhet, integration och mobilitet. Den här motsättningen mellan avveckling och utveckling av digitala erbjudanden vid en kris i samhället, som pandemin, är viktig. Precis som en del andra organisationer i civilsamhället bär frikyrkan på idén om att göra skillnad genom att hjälpa andra, inte minst sårbara och utsatta grupper. Frikyrkan förväntas av såväl internationella organ som FN likväl som den svenska regeringen att öka sitt ansvar för stora samhällsutmaningar som integration, mobilitet och jämlikhet. Ändå avvecklas (digitala) lösningar på dem. Varför detta sker behöver därför förklaras.

#### 4.1 Transformation med digital teknologi utmanar frikyrkorörelsen

Avvecklingen av digitala erbjudanden förklaras enligt studierna av hur församlingsmedlemmar ser på mervärdet av den nya tekniken och hur tekniken påverkar församlingens identitet i frikyrkans lokala kontext. Frågorna om mervärde och identitet utmanar på en och samma gång. Ett digitalt erbjudande kan vara tekniskt möjligt. Men det garanterar inte att organisationens medlemmar ser, eller vill se mervärde, beroende på att det kan vara svårt att identifiera sig med nya digitala erbjudanden. Digitala erbjudanden kan innebära mervärde i en församling, men om konsekvenserna för relationer och roller är negativa kommer transformationen att utmana frikyrkan. Figur 2 illustrerar detta.



Figur 2. Den idéburna organisationens utmanande frågor vid digital transformation

#### **4.1.1 Mervärde av digitala erbjudanden efter pandemin**

*Vad är värdefullt?* Inför att pandemirestriktionerna släpptes i april 2022 började församlingar att reflektera över värdet av att ha utvecklat digitaliserade erbjudanden under pandemin. Praktiska kunskaper om digitala teknologier och transformationer hade förvärvats, samtidigt var dessa kunskaper svåra att artikulera och därmed svåra analysera värdet av: ”Det här är en sak det vi gör under pandemin, men när det här är över hur använder vi tekniken då? Vi kommer ha lärt oss en massa, vilket vi har gjort, vi har lärt oss, vi har gått in i saker. Men vad har vi det här till sedan?” – som några ledningspersoner resonerade vid ett möte med oss forskare. De digitala erbjudandena utvecklades genom en snabb jakt på teknik och färdigheter, konceptualisering och prototyper. Församlingar kunde snabbt digitalisera sin kärnverksamhet under pandemin och i det arbetet utvecklades kunskap om användandet av olika digitala teknologier. Men kunskapen blev inte nödvändigtvis integrerad i kärnverksamheternas synsätt på vad som är värdet med aktiviteterna utöver befintliga erbjudanden. Med starka traditioner börjar de flesta församlingarna att återuppta kärnverksamhetens fysiska format och utformning likt hur den var organiserad före pandemin (jmf Tabell 2).

En församling tar till exempel ett principbeslut och avbryter digitaliseringen och återgår till ”live”. Andra församlingar uttrycker hur frågan återkommer i samtalen: ”Vi har pratat om det flera gånger, hur skulle vi kunna använda det här? Men vi tror ändå att fysiska möten är viktigare.” Den lokala församlingskontexten av relationer påverkar med andra ord pastorers och ledares syn på värdet av digitaliserade erbjudanden: ”Vi lägger inte krutet på digitaliseringen eller att nå ut via det, utan vi måste ta hand om dem som kommer till oss och som vi möter.” I besluten om att avveckla digitaliserade erbjudanden märks således *ambivalens och stagnation i en lokal församlingskontext*: ”Jag är lite rädd för att vi kommer att hamna i diket, att vi inte ligger etta på bollen, att det blir behovet som styr alldeles för mycket”, som en föreståndare resonerade vid en intervju med oss forskare. Här märks att något skaver i takt med att den traditionella synen på erbjudande i frikyrkan förblir tongivande för rörelsens förnyelse.

*För vem är det värdefullt?* Ambivalensen över att avveckla digitaliserade erbjudanden och riskera en församlings strategiska position och förnyelse jämfört med andra aktörer, till exempel församlingar, var påtaglig. Detta framkommer tydligt när behovsfrågans ”vad” som är värdefullt också tillskrivs för ”vem” och ”när” värden uppstår. Att äldre som inte kan ta sig till kyrkans fysiska plats och lokal utgör en viktig målgrupp för digitaliserade erbjudanden blev tydligt för de församlingar som ställde om under pandemin. Men trots att målgruppens behov kvarstod upphörde flertalet församlingar med transformation av seniorverksamheten (Tabell 2). Detta adresserades av en församling med hjälp av forskarna vid workshopen ”Digitalisering av aktivitet Torget 60+”. Under workshopen var övertygelsen om behovet tydlig: ”För mig blir det väldigt tydligt, att tillgängliggöra den här samlingen, det vill säga vidga kyrkans rum, att vidga tillhörigheten, de som känner att de tillhör det här men inte kan vara med, för dem skapar det [digitala] en ökad tillhörighet.” Flera preciserade samhällsutmaningen: ”Man ser att vi kan vara med och bryta ensamhet och isolering och det vore en enorm besparing ... Vad kostar det samhället, människors mående? Jag tänker att om vi kan göra detta för att bryta ensamhet och isolering är det ett fantastiskt mervärde.” En annan person underströk hur detta hade förutsättningar att integreras i verksamheten: ”Det är en grundläggande värdering, församlingens önskan att betjäna fler, det är ett sätt att bryta ensamhet och kan vi betjäna fler, då är det bättre [än att inte digitalisera].” Synen på de äldres digitala förmåga hindrade inte, utan ansågs snarare vara en utbildningsfråga, som en deltagare sa: ”91-åriga män skulle förmodligen tycka att det var superkul att hjälpa de andra och smida in det här. Min mor sitter och har

Messengersamtal med sina fyra barn spridda varje söndag kväll. Det är klart att hon skulle kunna ... hon är 85 ...” Men frågan kom aldrig att budgeteras av församlingen. Frågan ”försvann” i församlingens förnyelse av kärnverksamheten, trots att värdet för ”vem” och ”när” till synes hade gjorts begripligt av såväl ledning som medlemmar.

Mervärdet av digitaliserade erbjudanden för en målgrupp är för ledningar och medlemmar inte enkelt att frikoppla från andra målgrupper. Med den positiva uppsidan följer en nedsida: ”När restriktionerna släppte upplevde vi svårigheter med hybrida gudstjänster. Blotta tanken hos dem som kom fysiskt hämmade dem och de kände, ’Är jag i bild, är jag inte i bild?’ – ’Vad gör jag, kan jag göra vad som helst, vara fri, kan jag prata med bänkgrannen?’ Det blev oerhört mycket stelare. Så vi drog strecket, ingen gudstjänst via bild längre.” Ambivalensen ställer till det i beslutsprocesser där man tillsammans över tid försöker göra värdet av digitaliserade erbjudanden begripligt. Ett annat exempel på negativa sidor av den digitaliserade kärnverksamheten var hur effekten av ”distansering” blev ”passivisering” där detta för en medlem är ”... bekvämt att sitta och titta på en gudstjänst och vara lite halvdelaktig ... lite som att sitta och titta på gudstjänsten som en vanlig tv-serie”. I förlängningen lyfte flera fram hur passiviseringen synliggjort medlemmarna negativt. De som inte kommer till kyrkan, ”kyrksurfarna”, ”andra får göra deras insatser på plats i kyrkan utan att de betalar för detta” – ”snyltarna” som tar mer än de ger.

Det är i denna ambivalenta kontext av digital transformation som beslut om investeringar ska göras. Investeringar som reser nya frågor om mervärdet med digitala teknologier i olika erbjudanden: ”Det finns avvägningar kring teknisk kompetens om vi börjar göra den här uppdelningen, för klippning liksom kostnader kring ljus och annan teknik som blir en följd av vägvalet.” Bortom den akuta om än varaktiga pandemin, uppstod frågor om: ”underhållskostnader, licensavgifter och ... helt plötsligt behöva byta ut de här lamporna när de har tjänat sitt efter tre år, eller vad det är. Då har vi vant oss vid en jättehög nivå som sedan blir superdyr att underhålla. ’Hur långsiktigt är det?’ Teknik förändras hela tiden. Vi har ingen aning om ifall det vi nu investerade i är tillräckligt bra om några år, och liksom den avvägningen gör det här ambivalent: Hur mycket ska vi satsa på någonting som tekniskt förändras hela tiden?” En ambivalens över kostnader för teknik, där värdet för att lösa samhällsutmaningar framstår som svårt att rationellt och analytisk motivera för att avväga mot kostnad.

#### **4.1.2 Identitetsfrågor följer med digital transformation**

*Vilka är vi?* Frågan om församlingsidentitet togs återkommande upp av de som deltog i forskningsprojektet. Motstridiga känslor kom till uttryck mellan positiva effekter av nya digitaliserade erbjudanden och baksidan med att transformera församlingsverksamheten: ”På en skärm blir varje skavank förstörad och du tänker ’Det här går ut till offentligheten, till alla människor överallt.’ Då inser man: ’Vad är det vi visar upp av vilka vi är? Det här blir inte en rättvisande bild av hur det är i vanliga fall.’” Ytterst handlar medlemskapet om att personen identifierar sig med församlingen. När medlemskapet förändras genom nya, digitaliserade erbjudanden påverkas relationen, vilket innebär att subgrupper kan uppstå inom en och samma församling: ”De som är med digitalt får inte rösta (vid församlingsmöten), de är inte med i småpratet ... för de som är i rummet accepterar inte om det blir för mycket hänsyn till de digitala, till B-laget.” En pastor förklarade hur ”de här frågorna är hjärtslaget, identitetsbärande ... digital transformation ligger inte i den här organisationens identitet”. Församlingsidentiteten kretsar kring medlemskapet: ”Gör man detta [digital transformation] väldigt bra skapar församlingen en annan typ av relation. Fortfarande relationell, men det blir helt annorlunda. Det går på något sätt emot grunden

hur vi egentligen vill att den här kristna gemenskapen ska gestaltas.” Här märks ambivalensen inom församlingarna. De flesta församlingar exemplifierar detta och en pastor förklarade hur en delning av organisationen i subgrupper efter pandemin varit en utmaning och hur han har ”kämpat med att inte nedvärdera den som faktiskt deltar online, för att i stället påtala att ’du kan vara delaktig, engagerade i kyrkan även om du följer oss online’” och betonade vikten av att ”inte ha en A- och B-kyrka”. Pastorn förklarade: ”Det är jätteroligt när det är många här, men viktigast är engagemanget.” Samtidigt ställs pastorer och ledningar inför att: ”online är en grupp vid sidan av, som inte är inräknad i så mycket av det när vi tänker stort på vår verksamhet”. Andra betonade det lokala i församlingsidentiteten: ”Vi vill vara en positiv kraft i den här staden, för människor som behöver det, naturligtvis med evangeliet som ett slags resonansbotten.” Synen på digitala erbjudanden för transformationer av församlingsverksamheter domineras med andra ord av den lokala kontexten, där en lokal social struktur kan öppnas upp med digitala lösningar för att lösa akuta utmaningar och problem i samhället temporärt, men som resignerar efterhand.

*Vem leder?* Den gängse föreställningen om vem som leder den operativa kärnverksamheten i församlingar påverkades under pandemin. En person med insyn förklarade: ”Coronapandemin ledde till att hela sättet att fira gudstjänst fick en vridning, där de som hade första ordet nu blev nummer två. Plötsligt blev grabbarna med bakvända kepsen liturgerna [de som ansvarar för gudstjänstens ordning] för de sade: ’Nej, det där funkar inte i tv. Vi ska sköta kameran.’ Att bibehålla ledarskapet i situationen där andra besitter kompetensen, men du är ansvarig för utvecklingen, kulturidentiteten och teologin är en utmaning i ledarrollen.” Här märks tydligt hur digitala teknologier för innovation utmanar existerande roller i församlingar.

Likaså utmanas bildningsverksamhet om föreställningar om roller, och därmed frikyrkorörelsen i stort. En person från ALT beskrev detta: ”Vi pratar om vår interna digitalisering, plattformar och sådant. Hur man kan utföra digitala dop, men den frågan finns inte på bordet.” Trots påtaglig medvetenhet om betydelsen av digitaliserat pastorsledarskap och ambitionen att materialisera en utvecklingsstrategi för att ta fram ett utbildningskoncept för detta tillsammans med studenter, utblev transformationen av ALT:s erbjudande att skapa en sådan modul inom befintligt programutbud.

Svårigheter mellan ALT och församlingsverksamheter att hantera rörelsens fortbildning om digitala innovationer och transformationer visade sig alltmer tydligt efter pandemin. När ALT:s studentunderlag för verksamheten i norra Sverige sjönk drastiskt under 2023 och en kris eskalerade förblev studenternas inflytande ”långt ner i kunskapshierarkin”, förutom några enstaka röster. På frågan om digital transformation kunde vara en lösning genom att aktivera studenterna på nya sätt menade en ledande person att utmaningen var en fråga om frikyrkans bildningstradition som ”sätter gränser för vilken typ av erfarenheter som studenterna utsätts för att reflektera över ... att tid saknas till att reflektera över vad digitaliseringen gör med lärandet eller innehållet”. Precis som pastorer upplevde ambivalens i att inte kunna leda som tidigare upplevde ALT *ambivalens* i frikyrkans bildningsidé om ledning.

## **4.2 Summering av gränsöverskridandets utmaningar**

Trots att digitala erbjudanden löste utmaningarna integration, jämlikhet och mobilitet avvecklades dessa innovationer. Detta är paradoxalt och reser frågor om huruvida medlemmar identifierar sig med och ser mervärdet av en digitalt transformerad kärnverksamhet i församlingar. Såväl frågor om mervärde som identitet rör församlingens

relationer *på en och samma gång*. Denna skärningspunkt illustreras i vår utvecklade modell av utmaningar i gränsöverskridande strategiarbete för digital transformation (Figur 2). En konsekvens av detta är att relativt få nya digitala erbjudanden har överlevt pandemin i den lokala kontexten (Tabell 2). Erfarenhet av digital transformation under pandemin fastnar i föreställningar om den lokala kontextens strukturer, relationer, roller, värderingar och normer, där församlingar fattar ”enkla beslut” som inte längre utmanar den lokala församlingens kontexten: ”Vi återgår till hur det var före pandemin”, till beslut som ligger i linje med det lokala att: ”Vi är en församling för staden.” Man så att säga ”kastar ut barnet med badvattnet” och därmed den samlade kunskapen och erfarenheten av digital transformation som förvärvades under pandemin. På så sätt marginaliseras digitala transformation från församlingens dagordning.

Om digitala transformation av kärnverksamheter förstås som en teknologi som försvagar det relationella, då upplever medlemmarna ett existentiellt hot mot församlingen, där digital teknologi ses som ”en herre”, som ett mål snarare än ett medel. Samtidigt visar Studie I och III att om digitalisering av kärnverksamheter stärker församlingens relationella band kan teknologin förstås som en förstärkande innovation, en ”tjänare” och som ett medel för att hjälpa andra. Detta förutsätter att mervärde och identitet betraktas annorlunda. Så gjorde också pastorer tillsammans med församlingsmedlemmar i de fall där digitala innovationer vidareutvecklades efter pandemin.

### **4.3 Att formera gränsöverskridande dynamik genom strategiarbete**

Ibland vet professionella aktörer mer än vad de kan uttrycka och lär sig därför att reflektera i och genom handling (Schön, 1983). Att reflektera lokalt över erfarenheter i situationen av att digitalisera församlingsverksamhet var viktigt, men också att skifta perspektiv bortom den lokala kontexten. Ett sätt att göra det var att placera frågorna om det digitaliserade erbjudandets mervärde och identitet i en historisk kontext. En pastor exemplifierade: ”Jag är verkligen övertygad om att vi i vårt uppdrag kan nå ut och berätta om Jesus, att om Jesus gick här på jorden i dag så tror jag att han på något sätt hade använt sociala medier.” En annan pastor var inne på liknande sätt att historiskt contextualisera: ”Är [digitala teknologier] en tjänare eller en herre? De [digitala teknologierna] är ingen herre utan en tjänare. Och om det [digitala] tjänar syftet, då använder vi det [transformationen]. Jag tänker att vi lever med tanken att det är både och [fysiskt och digitalt] och att det [digital transformation] är här för att stanna.” Att contextualisera digitala teknologier historiskt innebär att de kan tillämpas utifrån kontextens historiska rötter utan att transformationer av lokala erbjudanden blir ett självändamål, som en föreståndare beskrev: ”Lewi Pethrus, Pingströrelsens grundare, han var ju pionjär när det gäller alla möjliga saker, som ni säkert känner till, när det gäller tidningar, när det gäller radio, när det gäller allting, politik till och med. Han använde ju verkligen det som stod till buds i samtiden, med ett enda syfte, och det var att berätta om Jesus, det var ju hans syfte. Så egentligen är det bara ganska naturligt att vi som en hundraårig församling fortsätter att använda de möjligheter som finns.” Att skifta *från lokal till historisk kontext* ger viktiga konsekvenser. Då kan aktörer tillsammans diskutera hur deras församling kan identifiera sig med digitala innovationer för nya mervärden och en större rörelse.

Ett annat sätt att reflektera över situation bortom den lokala kontexten var att flytta frågorna om mervärde och identitet av digitala erbjudanden till *en annan kontext än den lokala församlingen*. Församlingen vars revolutionerande strategiarbete med att utveckla digitalt bönenöte och sedermera sprida kunskapen genom utbildning för tillämpningar utomlands i en annan församling (Montenegro) är ett exempel (Tabell 3). Det visar hur reflektioner



som förses med alternativa kontexter driver strategiarbete för digital transformation. Detta påverkar identitetsfrågorna direkt då att ”hjälpa andra” och ”missionera” är så inbyggt i frikyrkans identitet att frågorna om detta blir en icke-fråga. Att flytta frågorna om mervärde och identitet till en annan kontext än den lokala behövde inte betyda att förflyttningen var geografiskt stor, som en pastor poängterade: ”... medlemmarna har förändrat sina vanor. Det blir mer kundens marknad: ’Jag väljer själv när jag vill och om jag vill’, och ’Nu kan jag alltid lyssna i efterhand så behöver jag inte prioritera bort, i stället för att sitta och lyssna fokuserat och ta emot en predikan så har jag ena hörluren i samtidigt som jag handlar på Ica.’” Även detta sätt att förflytta perspektivet på frågorna till en kontext av förändring i medlemmars beteende och vanor av att nyttja digitala teknologier innebär att församlingen kan identifiera sig med denna teknologi. Detta skapar mervärde bortom den lokala kontexten för nya digitala transformationer.

Tabell 3. Tre sätt att forma gränsöverskridande strategiarbete för digital transformation

Aspekt	Synkronisera	Systematisera	Revolutionera
Kärnverksamhet i behov av innovation (exempel)	Självavårdssamtal Internationell gemenskap online	Barnverksamhet Gudstjänst online	Bönemöte
Typ av digital innovation	Nyutveckling av erbjudande	Uppgradering av erbjudande	Nyutveckling av erbjudande
Drivande och/eller påverkande aktörer	Intern pastor/ enskild medlem Extern pastor/ nätverk /ledningsgrupp	Ledningsgrupp/ områdesteam Styrelse	Intern pastor/ seniormedlemmar/ styrelseordförande
Omfattning	Prototyp – lokalt Spridning – globalt	Spridning – nationellt <sup>ii</sup>	Spridning – internationellt
Samhällsutmaning som adresseras	Jämlikhet Integration	Mobilitet	Jämlikhet Mobilitet
Strategiskt beslutsfattande	Ordinarie ledning medvetna om nya tjänsten men tar ej formella beslut.	Ordinarie ledning beslutar om nya verksamheten.	Ordinarie ledning engagerad direkt i utveckling men medlemsbeslut.
Organiseringsförlopp	Påtagligt viktiga effekter av tjänst, men integreras ej i organisationens kommunikation.	Del av ett längre historiskt förlopp i organisationens digitalisering.	En framväxande verksamhetsdel integreras, vilket stimulerar mera innovation.

En variant på detta sätt att reflektera över mervärdet av digitala teknologier var att dra nytta av förebildliga exempel, där mervärdet av digital teknologi uppstår genom *oväntade, oplanerade tillämpningar*. En pastor berättade om sin mission i Afrika och hur deras planer på att hålla en utbildning i en stad krävde transporter. Men krig blossade upp och hindrade

transporterna. ”Vi löste det ändå”, berättade pastorn, ”genom att använda en digital plattform för utbildningen.” Frågan om mervärdet av att nyttja digitala teknologier i pastorns lokala församling i Sverige fick därmed ett annorlunda svar än ambivalensen mellan att avveckla och utveckla: begränsa inte din syn till den lokala kontexten och särskilt inte till en viss typ av samhällskris.

Den reflekterande praktiken bortom den lokala församlingskontexten utmärkte de församlingar som efter pandemin valde att vidareutveckla digitala erbjudanden, och därmed transformera inte bara sina lokala församlingar utan också deras relationer till samhället bortom den egna kontexten. Flera exempel på detta gränsöverskridande strategiarbete för digital transformation identifierades genom Studie I och Studie III. Tabell 3 sammanfattar hur tre sätt att forma gränsöverskridande strategiarbete genererar nya digitala erbjudanden genom covid-19-pandemin till fortsatt utveckling efter samhällskrisen.

#### **4.3.1 Synkronisera**

Framväxten av digitala erbjudanden utmanade församlingsledningar i deras föreställningar om hur frikyrkan och därmed den egna församlingens kärnverksamhet kan och bör organiseras. Ändå klarade de av att utveckla och hårbärgera digitala erbjudanden, även om en del av dessa har lämnats utanför det ordinarie utbudet av församlingsaktiviteter. Hur detta gränsöverskridande strategiarbete går till kan beskrivas med begreppet synkronisera. Synkronisering är en följd av att idiosynkrasi uppstår när nya digitala erbjudanden utvecklas. De två begreppen kan beskrivas utifrån Svenska Akademiens ordbok som att digitala erbjudanden samordnas i tid [synkronisering] vilket sker trots överkänslighet, motvilja och i extrema fall avsky [idiosynkrasi] mot det nya, vilket ofta är starkt personligt präglat. Synkroniserat gränsöverskridande strategiarbete realiserar därför samarbete trots att det nya digitala erbjudandet bryter mot organisationens språk (till exempel ”digital själavård”), normer och gränser. Digital transformation blir också kraftfull när strategiarbetet drivs av en pastor, med den legitimitet som pastorskapet innebär. Men ändå kan de nya digitala erbjudandena på grund av idiosynkrasi vara svåra att integrera i den befintliga kärnverksamheten. För att de ska hårbärgas av församlingar och göra skillnad i samhällsutmaningar krävs därför ett synkroniserat gränsöverskridande strategiarbete.

*Exemplet Själavårdssamtal.* Att digitalisera erbjudandet av själavård var otänkbart för de flesta före pandemin: ”Vad som kan vara digitalt och vad som inte bör vara det, där flyttas gränser. Ingen av oss kunde tänka sig att själavård på något sätt skulle kunna vara digitalt. Och den ansvariga var mycket tveksam till sådana processer. Och sedan är det den ansvariga som visar hur detta är möjligt.” Sådana situationer katalyserar samhällskrisens kraft. Den påverkar vad som kan transformeras digitalt, vilket förklarar varför förnyelsen sker trots skepsis bland de aktörer vars position i organisationen villkorar verksamhetens förnyelse. Digital själavård kom så att nyutvecklas som en tjänst, eller som den ansvarige för diakoni i en församling förklarade förloppet: ” ... det blev möjligt under corona, till exempel med själavården när vi inte kunde sitta i ett enskilt rum och det var ju helt nytt för många av våra själavårdare och mig själv. Men alla har sett att det här är fantastiskt. Jag själv använde det i min handledning digitalt.” Här märks att samhällskrisens kraft driver, men också hur aktörerna experimenterar och lär sig hur de kan göra och vad som tycks fungera. De säkrar att människor i behov av själavård ges den möjligheten, att de inte blir ojämligt fördelade i samhället: ”Vi har ju börjat lite med det här, den här delen, med det här första samtalet, men det är kanske till och med bra digitalt. Man behöver inte komma dit och visa att man ... utan det är privat själavård, handledning, omsorgssamtal.”

För att experimentera kombinerar självvårdarna sina tekniska kunskaper med den sociala, relationella kunskapen om vårdande samtal: ”Vi har ju sett det på många sätt, att en del av samtalen jag har är via Messenger eller via telefon är på ett annat sätt än man har gjort innan. Att man till exempel kan både be och läsa Bibeln med människor i telefon.” Detta ”görande”, att lära efterhand snarare än att tänka ut lösningen på förhand, förstärks av att de drivande aktörerna söker kunskap om innovationer utanför den egna organisationen: ”De som har prövat detta, inklusive jag själv, tycker att det är bra. Jag är med i en annan organisation som jobbar med utbildning för självvård, vilken bygger på dyra kursveckor och fysisk närvaro. Där har man under den här tiden gjort hela utbildningen digital och bara en kursvecka fysisk ... en gammal organisation som tvingades in i detta har öppnat ögonen för oss.” I nyutvecklingen av digitalt självvårdssamtal realiserades en prototyp i den lokala församlingens kontexten. Tillsammans med självvårdstagare utvecklade de drivande aktörerna samtalen genom digitala kanaler, utan att skala upp men komplettera befintligt fysiskt format av tjänsten.

Det digitala erbjudandet av självvårdssamtal integrerades inte i den lokala församlingens publika kommunikation av ”samtalstjänsten” självvård, men erbjuds till behövande. En omsorg som diakonen genom sin position i församlingsledningen legitimerade bland andra lokala självvårdare. Men i församlingens kommunikation av erbjudanden på webbplatsen utelämnas den digitala formen av självvård. Detta indikerar att prototypen av tjänsten fick stöd bland vissa men inte av en tillräckligt stor massa av medlemmar. De som driver ett synkroniserat strategiarbete för gränsöverskridande har därför att hantera överkänslighet, motvilja och kanske avsky för att digitalt transformera idéburna organisationer som frikyrkan.

Det synkroniserade strategiarbetet förefaller vara väsentligt i civilsamhällets organisering av vad som krävs i både tanke och handling för att adressera utmaningar såsom jämlikhet: ”Jag tänker att man får vara försiktig när man pratar om digital omsorg för det [språket] kan ge tankar att: ’Nu ska vi effektivisera och göra på ett annat sätt.’ Det är verkligen ett verktyg för att hitta det mänskliga. Ett verktyg för det mänskliga.” Att balansera olika föreställningar om kunskapen som utvecklas framstår som väsentligt. Det innebär att inte analysera först och sedan agera kalkylerat, utan tvärtom: göra först för att kunna lära och göra igen utifrån att reflektera över gjord erfarenhet. Som två av de drivande aktörerna i den digitaliserade självvården uttryckte dynamiken: ”Har vi frågat om lov?” ”Nej, men det blev ju en upptäckt liksom i och med corona.” ”Man bara gör det liksom.” En erfarenhet som var okänd för många: ”Jag tror att vi gör väldigt många av de här sakerna bra, men vi gör det inte samlat som församling.”

*Exemplet Internationell gemenskap online.* Ingen av de deltagande församlingarna hade före pandemin digitaliserat erbjudanden och genom det samtidigt integrerat nya medlemmar med annat språk och tradition. En dubbel utmaning. Samtidigt ”är integration en utmaning på alla områden” eller som en ledare uttryckte förutsättningarna i sin församling: ”Vi är en Svenssonbaserad pingstförsamling i lite övre medelklass. Det är en utmaning att möta alla som faller utanför den ramen.” Ömsesidiga skillnader speglade utmaningen att komma samman i kärnaktiviteter som gudstjänst och bönemöten: ”Att för en familj som har afrikanskt ursprung komma till en svensk gudstjänst, så är den gudstjänsten väldigt tam. Att få delta i en gudstjänst eller ett forum som kan likna detta lite grann som de är vana vid med mer fart och fläkt är jätte viktigt för dem.” I ovanstående exempel inbegrep församlingens medlemsskara ”ett antal familjer från framför allt Kongo” och ”ett par stycken kunniga swahilitalande personer i missionsrådet”. Men språket utmanade församlingen. Det saknades drivkraft att utveckla erbjudande för att adressera integrationsutmaningen, tills pandemin liksom en nyanländ kongoles, Andrea, började

driva frågan. Andrea kom till Sverige under veckorna före pandemins utbredning var ett faktum. ”De kom som familj och redan första veckan de bodde här så knackade han på församlingens dörr.” ”Vi fick kontakt med ett antal missionärer från Sverige som kände honom och som sade att: ’Den här mannen måste ni ta till vara. Han är duktig, drivande energisk.’ Så vi hann etablera en kontakt med honom och lära känna honom någorlunda.” Inom några månader hade ett nytt Zoom-nätverk skapats där ett hundratal swahilitalande pingstväänner samlades från ”Sverige, men också Norden till gudstjänstliknande gemenskap varje kväll klockan nio”.

”Vi i ledningen visste inte riktigt vad vi gav oss in på, men ibland är man tvungen att anta utmaningar och låta människors initiativ och liv driva utvecklingen i stället för att försöka omgärda den med ramar i förväg. Vi har försökt att springa i kapp med deras utveckling.” Församlingens integrationsfråga kom att adresseras genom den utveckling som forcerades av pandemin med påtvingad digitalisering liksom organiseringen utan ramar från församlingen, där Andrea var nyckelaktör. Pandemin innebar att Andrea genomförde sin sfi-utbildning i digital form och där lärde han sig det digitala mediet och såg snart potentialen att samla de swahilitalande. Med sin bakgrund som pastor ville han ”nä ut till dem som saknar möjlighet att resa till en församling som kan översätta”. Andrea hade tidigt ”en dröm och en längtan, från Gud, att det här är någonting som vi måste göra och tog största ansvar: ’Det här ska jag driva.’”

Med pastoral erfarenhet från kongolesiska församlingsmiljöer ”med långa predikningar och många och långa böner” samt nyvunna kunskaper i Zoom liksom svenska, skapade Andrea en plats för att experimentera med gudstjänster och bönesamlingar. Med hjälp från en av församlingens kontakter som var på resa i Kenya köpte Andrea biblar på swahili att dela ut via posten till dem som var delaktiga i gudstjänsterna. Efterhand anslöt fler för att hjälpa till, men under väldigt enkla förhållanden. I stället för att ”bygga någon studio kör de ett digitalt möte helt enkelt, där de sitter tillsammans i ett stort jätterum, ber och predikar tillsammans”. Efterhand utvecklades erbjudandet till alltmer standardiserade aktiviteter: ”De har gudstjänst varje söndag morgonklockan nio, tror jag att det är, fram tills det nästan är gudstjänsttid här. De har haft ganska många kvällar där de då utifrån sina nätverk möter människor och har gudstjänster eller bönesamling.” Eftersom aktiviteterna sker uteslutande via Zoom beskrevs initiativet bortom företeelsen av enskilda erbjudande, att ”man har byggt upp nästan som en digital församling”. Verksamheten har utvecklats kraftigt.” ”I dag omfattar verksamheten ”cirka 40–50 uppkopplade enheter vilket motsvarar tre gånger så många människor. De har specifika barnträffar, kvinnoträffar och driver egentligen en parallell församlingsverksamhet för sådana som kan swahilispråket, vilket är en utmaning.”

Den nya uppbyggda, digitaliserade verksamheten har dock inte integrerats i församlingens öppna kommunikation på webbplatsen. ”Det är nog den enda verksamheten som sker i digitaliserat live format.” I svaret på frågan om hur det kommer sig att församlingen inte ser denna del som en kärnverksamhet speglar sig idiosynkrasi i det synkroniserade strategiarbetets gränsöverskridande. ”Det gör vi säkert, men ... jag vet faktiskt inte ...” Integreringen av integrationsverksamheten framkommer som en betydligt mer komplex fråga än att enbart se till församlingsstorlek och fördelar att publikt legitimera framgångarna. Digital transformation har också negativa sidor jämte dess potentiella positiva effekter på integrationsutmaningarna med främmande språk och traditioner: ”Vi har inte riktigt förmågan, resurserna, kraften eller inriktningen för att göra det här för hela världen, så att säga. Men jag förstår de som sitter i vår närhet eller har kopplingar att man skulle önska att man fick fortsätta att vara uppkopplade just mot oss.” De som arbetar med detta behöver därför strategiskt hantera församlingsmedlemmars överkänslighet kring

verksamhetsintegrationen på ett annat sätt. För i praktiken skulle en fullskalig integration innebära en ”fusion” av numeriskt sett två ungefär lika stora verksamheter: ordinarie församlingsverksamhet och den externt och utvecklade internationella gemenskapen online.

En annan väg är att vidareutveckla ett synkroniserat strategiarbetet för att hantera idiosynkrasi. Församlingen visar att det är möjligt genom att separera och integrera samtidigt: ”Resan är öppen, kommunikationen är ärlig och rak mellan församlingsledningen och den nya externt drivna delen av verksamheten – swahiligruppen”. De har numera ”en egen ledningsgrupp där Andrea är sammankallande ordförande”. Församlingsledningen träffar Andrea i rollen som ordförande ett par tillfällen under terminen för att via tolk gå igenom hur verksamheten utvecklas och vad de behöver för hjälp och stöd. Församlingsledningen reflekterar över att kyrkan inte är så duktig på integration som den kan förväntas vara: ”Så det är en utmaning som återstår, att ytterligare väva verksamheterna närmare samman.” Frågan är, menar en församlingsledningsmedlem, ”hur möter vi samhällets behov och människor som lever i någon form av annorlunda liv än vad vi gör? Vi har inte lyckats med digitala mediet i den frågan.” Men det synkroniserade strategiarbetets gränsöverskridande för transformationen fortsätter knuffa digitaliserade erbjudanden framåt. Att driva den digitaliserade och integrerande gemenskapen från ”församlingens mitt” i kyrkan var ”viktigt” och skulle tjäna utvecklingen väl. ”Effekten vi ser är dels att de swahilitalande är frekvent med i våra olika verksamhetsgrenar. Det är inte så att de swahilitalande som finns i vår stad bara finns på det digitala mediet, utan de finns aktivt med i församlingslivet. Dels ser vi att familjernas ungdomar, som nu har varit här några år, blir mer och mer försvenskade och anammar en svensk kultur och livsstil.”

#### **4.3.2 Systematisera**

Andra digitaliserade erbjudanden utmanade församlingsledningarna i mindre grad i deras föreställningar om hur frikyrkan kan och bör organiseras strategiskt. Exempel på detta visar att digitala transformationer kan ha historiska rötter i en serie av händelser som redan före pandemin hade börjat påverka församlingens inriktning. Digitaliserade erbjudanden växte fram som del i ett längre historiskt förlopp i organisationens digitala transformering. Här visade det sig att strategiarbete för nya digitala välfärdserbjudanden i praktiken kan ske och påverka utvecklingen genom ledningsteam, ledningsgrupper och styrelse, men ibland även i bredare forum såsom församlingsråd. Här blir nya digitala erbjudanden delar i församlingens historiska förlopp av att digitalisera. En slags framväxande, systematisk process i arbetet med att inrikta verksamhetens utveckling, inte bara vid samhällskris.

*Exemplet Barnverksamhet.* I kontrast till den synkroniserande formen av strategiarbete som vi beskrev i några församlingar fanns i andra församlingar tidigare erfarenheter av att digitalisera kärnverksamhet genom ett mer kalkylerande-analytiskt tillvägagångssätt: ”Vi var inte helt gröna på de här sakerna, det fanns ett team i gång”, som en församlingsmedlem beskrev organisationens läge vid pandemins utbrott. En annan medlem fortsatte: ”Vi har försökt att skapa, redan före pandemin, ett lite större paket som aldrig riktigt funnits förut, som vi kallar Filadelfia Online. Där kan man skriva upp sig som prenumerant, man får ett nyhetsbrev emellanåt, man får tillgång till gudstjänster, en del undervisningsvideor och liknande som vi har lagt upp i våra arkiv. Det erbjudandet hade vi inte bearbetat tillräckligt väl, för det var ganska oklart vad man fick för pengarna.” Vid pandemins utbrott kunde de erfarenheterna omsättas för att göra skillnad: ”Vi gjorde ett strategiskt beslut av att välja att vi under pandemin försöker satsa på mellanstadiebarnen. Mellanstadiebarnen är för oss alltid en ganska utmanande grupp eller liksom kritisk grupp. Man blir äldre, man kan vara

mer hemma, man gör mer vad man känner för och man gör det man tycker är kul. Där såg vi att det är några barn som vi kommer tappa, eller att det finns en risk att vi tappar, som inte kommer vilja komma tillbaka efter pandemin. För då har man liksom kommit så pass långt själv ifrån plus att vänner är otroligt viktigt i den åldern också: 'Känner jag ingen i kyrkan längre då är det ingen idé att jag går dit.' Det var ett strategiskt beslut och det var ledningsgruppen och ledningsteamet med ansvarig pastor, som tog det beslutet, att vi då satsade på mellanstadiebarnen i första hand."

Att hantera mellanstadiebarnens begränsade mobilitet under pandemin blev en fråga om digital närvaro. I församlingens jakt på att "söka öppningar" och "få det att hända" drev såväl föreståndare som kreativ ledare arbetet. Kreativa och konkreta aktiviteter präglade beslutet: "Min företrädare som var ansvarig pastor skrev ihop manus ganska ofta och vi skickade ut det till barnen: 'Här kan du se vad du ska få vara med och göra.' Det blev vad vi sedan kallade för Smash 24, en nyhetssändning med ett nyhetsankare som hade med sig två barn. En av våra ledare som höll i det hela hade med sig två barn som gav inspel och varvade pratet med en del andra animerade filmklipp och reportage." Efterhand lärde sig församlingsmedlemmar att produktionen kunde effektiviseras: "Vi gör inte produktionen på samma sätt längre, eftersom vi har ett Youtubekonto som vi vet att många följer. Vi försöker att hålla det lite uppdaterat med vad som är aktuellt och kring högtider har vi livesänt ... online webbgudstjänst för barn som sedan stöds av en del material på sociala medier." På så vis kunde en familj "titta tillsammans, få ett frågebatteri att prata omkring". "Vi brukar göra bibelord med rörelser och rytm till varje serie, vilket vi lägger upp på Youtube för då vet vi att det kan barnen kolla på hemma, själva." Församlingens arbete med feedback var viktigt för att vidareutveckla sitt tidigare och etablerade koncept av att vara en online-kyrka. "Vi började även använda materialet 'Gud, min familj och jag under pandemin', ett verktyg som vi ger till barn och föräldrar. Det har vi fortsatt med. Det publiceras varje söndag på sociala medier efter att vi har träffat barnen (fysiskt)."

Församlingen fortsatte, i kontrast till merparten av andra församlingar, att integrera och vidareutveckla de digitaliserade formerna i barnverksamheten. Inte utan tvivel, men genom att relatera till församlingens tidigare utveckling kunde befintlig kärnverksamhet upgraderas och stimulera till en dialog om fortsatt förnyelse. "Det har funnits ett koncept (Filadelfia Online) att på något sätt relatera till. Där har det funnits funderingar: 'Borde vi hantera detta som en digital församlingsgemenskap?' Vi är en församling med flera kyrkor: 'Skulle någon kyrka kunna vara en digital gemenskap?' Vi har aldrig riktigt kommit dit." Församlingens publika kommunikation och marknadsföring på webbplatsen vitnar samtidigt om hur en kontinuerlig förnyelse genom digitaliserade erbjudanden – krisdrivna eller ej – pågår. "Det är ett pågående samtal inom framför allt pastorsgemenskapen och personalgruppen men också i någon mån inom styrelse och församlingstjänare. De ställer sig frågan: 'Skulle det här vara bra? Skulle det här vara dålig?'. Möjligen är tveksamheterna kring om att gå 'all in' med Filadelfia Online ett uttryck för en faktisk tveksamhet kring om det är bra. Vi har inte kommit dit, men vi har tänkt att nu ska vi göra en ordentlig analys och ta reda på: Hur tänker folk? Hur reagerar de? Vad är konkurrerande och vad är kompletterande?"

Det systematiska strategiarbetet för digital transformation handlar om att genom dialog kontinuerligt forma det historiska förloppet snarare än att kalkylera fram en ny inriktning. Församlingen visste på förhand att mellanstadiebarn är en utmanande grupp. Mitt i samhällskrisen accentuerades den utmaningen till en risk med konsekvensen att tappa en hel generation av barn. Det ledde till en kalkylerande och kontinuerlig dialog om risk, konsekvens och mobilitet. Att inte enbart göra först och sedan reflektera har en plats i strategiarbete för digitala erbjudanden vid samhällskris. Men det kräver

gränsöverskridande genom språk; att digitala erbjudande språkutvecklas, som det tidigare exemplet Smash 24. Efterhand som nya digitaliserade erbjudanden påverkar medlemmar till reflektion över existentiella frågor kan dessa hanteras genom det systematiska strategiarbetets dialoger samtidigt som den nya verksamheten integreras. Systematiskt strategiarbete som gör att digitala erbjudanden består efter samhällskriser relaterar det till vad existerande kärnverksamhet redan var i färd med att transformera.

*Exemplet Gudstjänst online.* Ett kontrasterande exempel på hur mobiliteten långsiktigt adresserades bortom pandemin är de församlingar där medlemmar var medvetna om digital transformation och dess positiva och negativa konsekvenser: "... det var många av våra [medlemmar] som också ... man sitter hemma i pyjamas och bara äter gudstjänst till frukost, lunch och middag." Församlingen utmanades av den egna förträffligheten att under mer än ett decennium ha strömmat gudstjänster. Den var bevandrad på medier och bland sina medlemmar fanns kapacitet genom många mediemänniskor i församlingen. Man hade som ledningen uttryckte det, "hållit på med tv-produktioner och radioproduktioner under rätt lång tid" liksom "strömmade gudstjänster" så "tekniken var inget nytt". Uppgradering av den befintliga gudstjänstproduktionen med pandemins restriktioner utvecklade ett erbjudande som redan var del av församlingens längre historiska förlopp av digital transformation.

Församlingen kunde med kapaciteter och kompetens agera snabbt: "Vi har teknikgrupper där det sitter kompetens, då går det ofta till så här i skarpt läge: 'Kan vi göra så här nu? Har vi teknik för detta? Kan vi producera på det här viset?' Och så snabb återkoppling: 'Ja det går' eller 'Nej, det går inte'. Det fanns inte möjlighet till någon djupare förankring." Baksidan av den snabba uppgraderingen var att samtidigt som mobilitet skapades med positiva konsekvenser för många medlemmar så innebar detta också negativa effekter i många medlemmars välmående i vardagen och även för engagemanget i församlingen. Att lära sig om detta blev viktigt. "Vi fortsätter med gudstjänsterna, det är hela tiden utmaningar. Vi ändrade under förra våren till att göra en del som vi gjorde innan pandemin. Då sände vi gudstjänsten på söndagen och sedan ligger den kvar på webbplatsen en vecka. Sedan är det bara predikan som ligger kvar, 'för att inte kunna äta alla gudstjänster hela tiden.'" Att pröva vad som fungerade och inte fungerade var viktigt. "Gudstjänst i tid en timme och 30–40 minuter är inget bra format att sända. Under pandemin blev det snarare en timme. Det blev kärnfullt, du delar upp predikan, det blir kreativt på ett annat sätt." Balansgången var samtidigt hårfin för att väga av mellan de positiva effekter ledningen ville uppnå och att samtidigt motverka negativa effekter av den skapade mobiliteten bland medlemmarna: "Vi har sagt att när vi gör gudstjänsten i rummet med människor måste det vara dem vi betjänar först och främst. Under pandemin fick vi de här mejlen: 'Ja, nu har jag kollat på tre gudstjänster, jag tycker kanske att era ...', nördigt att man sitter och granskar tekniken för att jämföra med SVT." Detta blev en fråga bland andra för operativa församlingsmöten med "täta möten varje vecka via Teams" och "kontakt med styrelse och församlingsledning". Den större frågan om att integrera de nya erbjudandena blev nödvändig för ledningar att börja prata om, att "vi har en digital församling, vi har en fysisk församling och så vi har en församling som är mycket större på nätet: 'Hur ska vi i framtiden ta hand om den?' Det samtalet fördes ganska fort också postcovid."

Församlingar utmanades av att adressera mobilitetsutmaningar och samtidigt inte eskalera dessa. De erfor behovet av att reflektera i situationen över erfarenheten att digitalisera kärnverksamheter: "Vi försöker att krympa den digitala världen. Vi vill att folk kommer in [till kyrkan]. Den fysiska gemenskapen är en bärande tanke. Den digitala vägen är samtidigt helt avgörande, men det är i kombination med att vi har folk ute i samhället. Då får du en enorm kraft i ryggen. För finns du inte i det digitala, finns du inte heller i

samhällsbruset. Nu sår vi en igenkänningsfaktor som vi sedan fysiskt kan ta upp och förlänga och förmera.” De motstridiga effekterna av digital transformation för att hantera utmaningar bortom akuta kriser i samhället innebär att agera systematiskt blir strategiskt betydelsefullt för gränsöverskridande.

Systematiskt gränsöverskridande i strategiarbete för digital transformation kan med andra vara ett fruktbart angreppssätt att bemöta dess motstridiga effekter. En myriad av ledningar, människor med olika funktioner, kompetenser och professioner behöver mötas över gränserna: ”Ledningsgruppen är det som håller det i sin hand. Allt kommer till ledningsgruppen eller till någon av oss. Hiss eller diss, och vad det än är, vi navigerar utifrån det och lyssnar in, tar det till styrelsen, församlingsledningen och ytterst församlingen. Alla volontärer (cirka 600) är inte med i diskussioner som rör fysiska eller digitala kyrkan. Däremot har vi ett församlingsledningsråd (cirka 50 personer). De är förtroendevalda för att leda kyrkans övergripande verksamhet. Det är kanske den allra viktigaste gruppen, styrelsen väljs ur den gruppen. Och de är volontärer de allra flesta och i den gruppen diskuteras de här frågorna högt och brett. Så många volontärer är inblandade i diskussionen.”

När digitala erbjudanden skapar motstridiga konsekvenser och effekter, trots att församlingsverksamheten uppgraderas i linje med sin historia av tidigare investeringar i digitala teknologier, då förefaller mer intensivt systematiskt gränsöverskridande i strategiarbetet göra skillnad. Detta säger något om hur frikyrkan ibland kan och bör organiseras för digitala erbjudanden.

#### **4.3.3 Revolutionera**

Ibland initieras digitala erbjudanden genom mindre initiativ som har en relativt liten påverkan på församlingens mål och organisation, men som kan leda till erfarenheter och lärande som radikalt förnyar relationerna med omgivningen. Församlingens organisation och mål påverkas alltmer efterhand som digitala erbjudanden utvecklas. Ledningens liksom medlemmars fokus förändras till att inkludera något nytt och radikalt annorlunda i samhället. Bortom den nya och relativt marginella verksamheten av digitalt erbjudande stimuleras innovationskraft för något större än vad som ursprungligen var såväl utmaningen som avsikten att hantera—evolution blir revolution.

*Exemplet Bönemöte.* Församlingen hade vid pandemins utbredning inte någon erfarenhet av att digitalisera vare sig verksamhetens erbjudande eller stödprocesser: ”Det digitala var nästan obefintligt” som en person sammanfattade läget. En medlem i ledningen beskrev detta och hur nödvändighetens dygd under pandemins första år blev till en möjlighet att börja experimentera digitalt: ”Vi måste mötas som församling och vi möttes på Zoom, vi gick från noll digitalisering, det fanns ingenting.” Utmaningen var då, antog ledningen, att få med de äldre: ”Då tänkte vi, kan vi mötas online? Hur ska vi få med dem som är äldre? För det kommer bli kris nu, när Gun-Britt 87 år kommer vara med på Zoom. Har hon ens en smart mobil?”, det var frågorna.” En annan medlem fortsatte: ”Man tänker att ungdomarna är på, det är så lätt för dem, tanterna här i 90-årsåldern, det är jättejobbigt och de kommer inte vara på. Men ungdomarna vägrade vara med för det var segt, för de hade det [digitala] i skolan. De äldre damerna tyckte det var underbart. Det är intressant, det kunde vi aldrig räkna ut innan pandemin, helt omöjligt att räkna ut att det var de äldre som skulle vara mest positiva till det [digitala].” Den oväntade reaktionen hos ungdomar förklarade en yngre medlem med enformighet och stress: ”En anledning var att många av oss ungdomar hade skola på distans, och då var man väldigt, väldigt less på att sitta ... alltså, när man hade suttit fem dagar i veckan från klockan 8–16 så här [via Zoom], då ville man bara bort från det. Jag kände så i alla fall. Så det var ganska deppigt att ha undervisning



online.” Bland äldre fanns ett dock sedan länge uppdämt behov av digitaliserade lösningar men som inte hade omhändertagits trots att exkludering var del av utmaningen: ”Vi upptäckte att de [äldre] ... har lite dålig hörsel, de kunde vara med på ett annat sätt nu när det var en och en som pratade genom en annan struktur på bönen”, som pastorn förstod situationen. Församlingens ordförande deltog också i bönemötena och förklarade hur de seniora ”... uppskattar det oerhört mycket. Det blir en stund av gemenskap. Man får bli lyssnad på, man får bli bekräftade i det man är i, och man får även lyssna och bekräfta andra. Senaste mötet vi hade, det var faktiskt en av damerna som började berätta ganska personliga saker. Men det var en trygg grupp, vi kände alla henne och hon kände oss. Det var nästan att man satt och rös över hur nära vi var varandra i det här mediet ... närheten i den formen av kommunikation.” Omsorgen gjordes digital, där såväl samhällsutmaningar av äldres mobilitet som jämlikhet kunde adresseras.

Detta var något församlingen lärde sig efterhand. Medan andra församlingar avvecklade digitala erbjudanden när Folkhälsomyndigheten bedömde att covid-19 inte längre utgjorde en samhällsfara fortsatte alltså församlingen med ett digitaliserat format av bönemöten: ”Vi fick med de äldre och utformade mötet i enkelhet, men gjorde ett system för att inte prata i mun på varandra.” Att söka efter lämplig teknik var centralt för att utveckla ett format som kunde fungera för deltagarna. Bristen på erfarenhet av digitala bönemöten kunde annars hindra de äldres engagemang: ”Då hittade vi att Zoom var bästa verktyget för det innebar att man kan ringa in på vanlig telefon” och det ”blev en väldig struktur på bönen.” Genom att deltagare kunde ringa in till mötena blev tröskeln hos dem låg för att tillsammans börja experimentera med den digitala formen av bönemöten: ”För hur gör man när man har Cecilia i Tanzania, på en bibelskola, hur gör man när man har med Göran som är 60 år och som jobbar med IT, och hur gör man med Gun-Britt 87 som har ringt in från sin hemtelefon, och inte ser de andra på video: 'Hur bygger man upp då?'” Här spelade såväl pastorn som ordföranden centrala roller tillsammans med enskilda deltagare: ”Eftersom vi har erfarenhet av att leda sådana möten, så styrde vi från början, en mötesledare som hälsade välkommen och hade koll på tekniken ... om [till exempel] Runa ringde in då tog jag bort telefonnumret och skrev in namnet, då kunde alla se vilka som var med, i stället för bara en massa telefonnummer ... då vet man ... får överblick över vilka som är samlade ... ger en mer autentisk känsla.” Experimenterandet innebar en gemensam erfarenhet, till en prototyp som visade sig fungera över förväntan i det lokala. ”Vi har utarbetat [systemet] att jag går in först, hälsar välkommen, berättar vilka som är här, för de som sitter med vanlig telefon har ingen aning. Sedan säger jag: 'Nu ska vi gå en runda, berätta lite om läget och gärna lägga fram några böneämnen', sedan får alla säga någonting i tur och ordning. Så säger jag ett namn, sedan berättar den personen. Sedan läser jag några bibelord, eller om det är någon annan som leder bönemötet. Sedan ber jag någon att börja be, eller så börjar jag själv be. Sedan är det faktiskt fritt. Till slut lär man sig, att: 'Så här gör vi, då funkar det.’” Samhällskrisens påverkan på de enskilda medlemmarna innebär att deras behov av lösningar på problem kommer till uttryck för att samskapa marginella men innovativa, viktiga förändringar. Det är så aktörerna kan lära om detaljerna som gör skillnad i den större samhällsutmaningen. Exemplet med det digitaliserade bönemötet visar hur lösningar på det som föreföll vara detaljer i sammanhanget adresserade behov som ledde till feedback och erfarenhet. Lärandet om detaljerna var uppenbarligen viktigt för det långsiktiga arbetet – strategiskt sitter ibland gränsöverskridandet i detaljerna.

Förutom att den digitaliserade bönemötesformen löste problemet med seniorers bristande hörsel och mobilitet innebar det digitala erbjudandet även att alla kunde inkluderas oavsett kyrkans fysiska plats – det blev omsorg i digitaliserad form. Egenskaper som kombinerat bidrog till att det digitala erbjudandet än i dag, när den här rapporten skrivs, utgör en del

av församlingens erbjudande varje vecka. ”Jag tänkte att vi kanske skulle sluta med bönemöte på Zoom efter pandemin, men då var det flera av tanterna som sade: ’Nej, vi måste fortsätta!’ för att för dem är det lättare att ringa in till bönemötet än att ta sig till kyrkan en kväll i veckan.” Den digitala formen av möte för gemensam bön skalades upp genom det nya värdet, inte enbart för äldre utan för alla som upplevde utmaningar i mobilitet. ”Det blev så populärt att antalet deltagare fördubblades på våra bönesamlingar, ibland tre gånger så många.” Det digitala erbjudandet formades till ett särskilt upplägg av en kärnverksamhet där antalet deltagare blev ”våldigt många fler än vad vi har varit på bönen när vi har haft den fysiskt”. Medan församlingens ordinarie ledning var engagerad direkt i utvecklingen organiserades beslutet att fortsätta med digitalt bönemöte tillsammans med medlemmarna. ”Vi tog pulsen på församlingen och alla ville fortsätta. Då kände vi att vi kör vi på. Så nu är det en icke-fråga. Vi hade ett särskilt upplägg, det var vår framgångsgrej, det är därför vi har digitalt bönemöte kvar.” Bönemöte på Zoom är numera en av de kärnaktiviteter som församlingen kommunicerar på sin webbplats som ”På gång” med tid och länk.

När en mindre framväxande verksamhetsdel integreras kan det ibland stimulera till mer innovation. ”Det vi har upplevt har varit en stor fördel, för det har blivit mycket lättare att göra förändringar i församlingen, och utveckla församlingen utan att man behöver ta det liksom genom hela krångliga styret. Plus att församlingen har på något vis blivit tryggare med det här också, för man vet att ... man har förtroende för ledningen, som vi upplever, och man vet att vi vill församlingens bästa.” Vad som började med ett experiment av en församlings kärnverksamhet, bönemöten, vid en samhällskris utvecklade organisationen efterhand sitt strategiska arbete till en alltmer gränsöverskridande process för att generera nya större, tidigare otänkbara, initiativ: ”Vi har väldigt länge stöttat en församling i Montenegro, på Balkan. Nu hjälper vi dem med digitalisering, så Cecilia har börjat med ett Instagram-konto åt dem. Men vi kan ju inte serbokroatiska, så det är en utmaning, men hon har börjat med det. Vi har kompetensen, men det vi gör är att vi vill lära dem att vi inte gör det åt dem. Det är nästa steg. Jag ska dit och ha en utbildning och lära dem hur de använder Instagram för att nå nya människor. Skulle även kunna tänka mig att vi kan ha ... det har jag spånat om själv lite grann, att man kunde ha predikningar från annat håll. Alltså, att man kunde sända en livepredikan, typ att vår pastor är i Montenegro och predikar i Sverige, eller tvärtom. Men än är inte tekniken riktigt där för att det ska vara stabilt, men jag tycker att det inte borde vara långt bort. Vi har fiberanslutning i kyrkan, så det bör finnas bandbredd till det.” Det strategiska arbetet hade i församlingsledningen manifesterats som ”en väldigt tydlig kulturförändring, att hela församlingen, vi tänker tillväxt”. Församlingens organisation och mål kom att efterhand transformeras allteftersom det nya digitala erbjudandet utvecklade kärnverksamheten. Med andra ord, de till synes marginella förändringarna av det gränsöverskridande strategiarbetet för digital transformation fick revolutionerande effekter.

#### **4.4 Summering av det gränsöverskridande strategiarbetets former**

Oavsett form av gränsöverskridande strategiarbete (synkronisera, systematisera, och revolutionera) utvecklas detta ”görande” inom den lokala församlingens sfär av kunskaper om digital transformation. Det är en praktisk, erfarenhetsbaserad kunskap där digitala teknologier, påhittighet, sakkunskaper och identitetsfrågor formar förnyelse. Precis som i andra förnyelseprocesser reflekterar aktörerna över erfarenheter i situationen (Schön, 1983). Denna reflekterande praktik präglade både synkroniserande och revolutionerande former av strategiarbete i samband med att pastorer, ledare, volontärer och i vissa fall medlemmar utvecklade nya digitala erbjudanden. Den systematiserande formen av

gränsöverskridande strategiarbete innebar att församlingar före pandemin hade utvecklat viss kunskap om digital transformation. Då förstärkte befintlig ledningsstruktur innovationsförloppet. Detta eftersom beslut kunde formuleras utifrån församlingens erfarenhet av att tidigare digitaliserat kärnverksamhet, i kombination med att nya erfarenheter gjordes under pandemin. Oavsett det gränsöverskridande strategiarbetets form pekar studierna på betydelsen av att reflektera över erfarenheten i situationens historiska kontext och bortom den egna lokala kontexten och typ av kris. Detta hjälpte aktörerna att förstå innovationsförloppet, för att artikulera nya digitala erbjudanden och utveckla dem strategiskt i stället för att avveckla dem. Därmed förblev digital transformation en fråga på dagordningen i församlingen gränsöverskridande arbete.

## 5 Diskussion

Syftet med rapporten var att undersöka vad digital transformation kan få för konsekvenser i idéburna organisationer och deras strategiarbete med integration, jämlikhet och mobilitet. Den vägledande frågan var hur en idéburen organisation som frikyrkan arbetar strategiskt med digital transformation för att lösa samhällsutmaningar. Vi antog att den idéburna organisationens särart innebar ett gränsöverskridande strategiarbete där resurser från såväl den privata som offentliga sektorn av samhället mobiliseras. Detta gränsöverskridande kan samtidigt vara utmanande, inte bara strukturellt utan även socialt och teknologiskt. Hur detta komplexa, gränsöverskridande strategiarbete går till, det saknades svar på.

Rapporten visar att gränsöverskridande strategiarbete för digital transformation i idéburna organisationer tycks kunna formas på fyra sätt, där *språk* lånas mellan olika sektorer, vilket *påverkar* utvecklingsförloppets dynamik (jmf Gallie, 1955; Wijkström & Lundström, 2002).

I det första alternativet uppstår gränsöverskridande konflikt mellan organisationens medlemmar och funktioner varvid digital transformation aldrig ser dagens ljus. Alternativt *avvecklas* det nya erbjudandet när samhällskrisen klingat av. Det kan även uppstå en samstämmighet mellan organisationens medlemmar om att det digitala erbjudandet inte skapat mervärde för en specifik målgrupp.

I det andra alternativet sammansmälter sammanhangens språk till en kombination av gränsöverskridande mellan olika erfarenheter (Wijkström & Lundström, 2002), dåtida och nutida. Som vi tidigare redovisat sker det sättet att utveckla gränsöverskridandet i ett förlopp med historiska rötter i en serie av händelser. Strategiarbetet innebär i praktiken att kunskap för att integrera digitala teknologier i kärnverksamheten finns i organisationen. Ledningen kan då *systematiskt* driva processen (jmf Normann, 1971).

Ett tredje alternativ är i stället att särkoppla enheter i vilka man använder sig av olika språk (Wijkström & Lundström, 2002). Här är utvecklingsförloppet starkt personligt präglat, vilket realiserar ett visst samarbete över gränser, trots att det nya språket för välfärdstjänsten såsom till exempel ”digital omsorg” bryter mot de idéer den ideella organisationen vilar på. Det utvecklade språket vid sådana erbjudanden kan bli kraftfullt, men den nya verksamheten kan ändå vara svår att integrera i organisationens befintliga kärnverksamhet. Sådana utvecklingsförlopp kräver att utvecklingsprocessen *synkroniseras* för att undvika eskalerade konflikter (jmf Lavie, 2006; Normann, 1971).

Det fjärde alternativet innebär att den eller de som leder en idéburen organisation redan från början kombinerar olika samhällsfärer (Wijkström & Lundström, 2002). Det handlar om små initiativ samtidigt som språket för digitala erbjudanden av tjänster kan innebära ett nytt språk och därmed stor utveckling. Sådana utvecklingsförlopp påverkar efterhand

organisationens mål och inriktning på ett sätt som avviker från jämförbara organisationer (Normann, 1971). En utvecklingsprocess där ett radikalt gränsöverskridande växer fram genom att strategiarbete mellan ledning och medlemmar kring flera små initiativ får *revolutionerande* effekt på organisationen och dess relationer till omvärlden (jmf Plowman et al., 2007).

De olika utvecklingsförloppen struktureras av aktörerna och deras aktiviteter som inriktar utvecklingen av digitaliserade erbjudanden för att bemöta kris och utmaningar i samhället. Så organiseras den idéburna organisationens långsiktiga digitala transformation, där även strategiarbetets gränsöverskridande utvecklas vilket diskuteras nedan.

## **5.1 Praktik av gränsöverskridande strategiarbete för digital transformation**

Studiernas resultat indikerar att församlingarna genom sina medlemmar mobiliserade resurser från såväl offentlig som privat sektor för ett gränsöverskridande strategiarbete under pandemin. Detta skapade nya digitala erbjudanden. Varken teknologiska eller strukturella utmaningar i termer av kunskap om digital teknologi, innovationer och digital transformation utgjorde kritiska barriärer. Snarare flödade dessa kunskaper in genom församlingarnas volontärer, vilka till största del utgörs av medlemmar som förvärvsarbetar eller har förvärvsarbetat inom offentlig och privat sektor. Det är ett flöde *utifrån-in* som kan förklaras av att Pingströrelsen historiskt har varit hotad och utsatt, och därigenom organiserat sig för att vara självförsörjande. Systemet av självförsörjning genom dess medlemmar gav överlevnadskraft inom församlingarna och genom det genererades en kraft till att adressera utmaningar ute i samhället, *inifrån-ut*. Genom det gränsöverskridande flödet "utifrån-in" av kunskaper och resurser inom digitala teknologier utvecklades språket om digital transformation kontinuerligt och gradvis snarare än att språk lånades in vid specifika tillfällen.

Men detta gränsöverskridande utmanade församlingar och frikyrkorörelsen socialt. Att till exempel den verksamhetsmodell som Pingst Jönköping utvecklade, som en del i Studie I, aldrig fick fäste bland de engagerade volontärerna, visar hur språkutveckling inte ovillkorligen sker eller ens kan ske om processen görs explicit och därmed abstraheras från den transformerande praktiken. Då bryts den mänskliga naturens subtila språkliga samspel som sker i görandet. Därmed förlorar språket sin funktion som drivkraft i ett gränsöverskridande strategiarbete kring digital transformation. Ett gränsöverskridande strategiarbete i idéburen organisation låter sig med andra ord inte göras på något enkelt sätt i relationer till den privata och offentliga sektorns olika verksamhetslogiker (Figur 1). Dessa frågor har utmanat församlingar i deras pågående arbete med att använda digital teknologi för att adressera samhällsutmaningar. Den idéburna verksamhetens transformation med digitala teknologier sker således genom ett ömsesidigt språkligt samspel mellan frågor som rör mervärde och konsekvenser för församlingens identitet och dess ledare (Figur 2). Att språkutveckla detta utgör därmed en viktig del av att praktisera gränsöverskridande strategiarbete. Detta är viktigt för att överkomma en kritisk relationell social barriär i identitetsskapande och val av vilka gränser man överskrider, snarare än en teknologisk eller strukturell barriär.

## **5.2 Övåntade strategiska aktörer för gränsöverskridande samspel**

Utifrån ett samhällsperspektiv behöver digital transformation inte vara ett mål i församlingar utan kan vara ett medel för välfärdstjänster där kunskap om teknologins

förstärkande kraft och försvagande påverkan på församlingarnas inre liv är vital att förstå. Resultaten från Studie I och Studie III visar att pastorsledarskapet spelade en central roll för beslut om att avveckla eller vidareutveckla digitala erbjudanden efter pandemin. I vissa fall togs beslut snabbt av styrelse och ledning tillsammans. I andra fall formades beslutet genom ett pågående samtal i församlingen där feedback från enskilda medlemmar spelade en viktig roll. Framför allt utgjorde seniormedlemmar en oväntad och signifikant aktör tillsammans med pastorer vid utvecklingen av nya digitala erbjudanden såväl under som efter pandemin. Det är en viktig observation, då det *oväntade* här handlar om stereotypa föreställningar om vem vi tillskriver rollen som strategisk, en aktör vars handling ger långsiktiga konsekvenser för verksamheter. Utan de seniora medlemmarnas medverkan till beslutet om att de digitala bönemötena skulle fortsätta efter pandemin hade erbjudandet svårigen överlevt. Här klev en oväntad strategisk aktör fram, som genom samspelet med pastorer påverkade verksamhetens långsiktiga inriktning.

Resonemanget stöds av resultat från samtliga huvudstudier i forskningsprojektet. Studie III visar hur de senioras roll och påverkan som strategiska aktörer konstruerades i samspel med pastorer. Studie I pekar på de senioras oväntade höga engagemang, vilket sedan eroderade när samspelet med pastorer uteblev för att realisera digitala erbjudanden. Studie II överlappar de resultaten genom att experimentet med att utveckla en kurs i digitalt ledarskap för pastorer ej realiserades; den hypotesen fick inte stöd. De överlappande resultaten från studierna visar att dominerande föreställningar om svagt mervärde av digital transformation råder, likaså föreställningar om vem som identifierar sig med detta och vem som leder utvecklingen (se Figur 2).

En viktig lärdom från forskningsprojektet är att pastorsledarskapet sätter en del av agendan för digital transformation, där kunskaper och erfarenheter av digitala erbjudanden förstås och formas i det pågående samtalet med ideella krafter inom *hela* gemenskapen. Då kan digitala teknologier tjäna församlingar med specifikt syfte och mål. Det ger en direkt implikation för församlingars arbete med integration, jämlikhet och mobilitet för samhällets sårbara och utsatta människor. Där kan ideella krafter, med pastors samspel, ta nya oväntade strategiska roller, vilket transformerar verksamheter digitalt och långsiktigt.

### 5.3 Strategisk utblick på digital teknologi vid samhällsutmaningar

I forskningsprojektet har vi fokuserat främst på frikyrkans mobilisering av välfärdstjänster vid samhällskris som en av idéburna organisationers funktioner. Funktionen demokratisk fostran var inte ett lika framträdande mönster bland våra empiriska data, dock ligger den idén djupt inbäddad i frikyrkans identitet, då frikyrkorörelsen var ledande och mönsterbildande i demokratins framväxt under 1800-talet. Detta avspeglas i dag i frikyrkans inre liv genom församlingsmöten, som förutom att vara ett beslutsforum bidrar till att gestalta församlingens idéer och praktiker.<sup>iii</sup> Exempel på frikyrkorörelsens inre idéer om hur digitala teknologier kan bidra till demokratisk fostran och därmed skapa såväl nya mervärden som stärkt identitet bland medlemmar, avspeglas i frikyrkans arbete ute i samhället. Det handlar om ”ungas trygghet mot den vålds- och narkotikaanknutna kriminaliteten” mot visionen ”att ingen ungdom ska känna sig lockad eller tvungen att välja ett liv i kriminalitet”. *Neighbourhood* är en satsning grundad av Ulriksbergskyrkan i Växjö, med stöd från näringsliv och kommun.<sup>iv</sup> Här är digital transformation inte målet, utan ett medel för ett högre gemensamt syfte där verksamheten gror och erbjuder nya välfärdstjänster, likt en nysatt plantering. Genom att *Neighbourhood* ”förpackar framgångsrika, evidensbaserade motivationsteorier i ett gamification-sammanhang” med hjälp av ett mobilspel (applikation), så coachas ungdomarna till att utvecklas inom skola,

arbete och som individer. Ett annat exempel är *Singoalla*, en mötesplats för ensamstående mammor, pappor och deras barn.<sup>v</sup> Detta har drivits av Pingst Jönköping under sjutton år, där mervärden som trygghet och integration skapas för ensamma och sårbara unga människor. *Singoalla* har funderat på att utveckla en enkel applikation, men har ännu inte gått vidare med en sådan potentiell digital transformation.

Dessa båda exempel illustrerar hur en idéburen organisation som frikyrkan genom digital innovation kan agera ”inifrån–ut” för att säkra demokratisk fostran, mobilitet, integration och jämlikhet för sårbara grupper. Detta på ett sätt där den offentliga sektorn och näringslivets organisering av resurser inte matchar det akuta behov som finns av nya innovativa lösningar på ett accelererande och växande samhällsproblem. På det sättet skapar frikyrkan mervärde i en utmanande digital samtid. Därmed tydliggörs och stärks också den idéburna organisationens särart och gränser, samtidigt som det öppnar upp för samarbete gentemot privat och offentlig sektor.

## 5.4 Slutsats

Det gränsöverskridande strategiarbetets praktik vid digital transformation i idéburna organisationer uttrycks på fyra olika sätt: avvecklingsinriktat, synkroniserat, systematiskt samt revolutionerande. Dessa kan inkludera oväntade aktörer och till synes triviala detaljer. Men över tid ges strategiarbetet en viss riktning, där aktörernas reflektioner bortom lokala kontextens historia och tradition påverkar innovationernas överlevnad och spridning. Det är en dynamik vars konsekvenser inte låter sig förutses på förhand. De fyra formerna av gränsöverskridande strategiarbete kan därför betraktas som kompletterande praktiker, vilket en idéburen organisation har att förhålla sig till vid digital transformation.

Detta visste vi inte före forskningsprojektet, eftersom kunskapen saknades i den vetenskapliga litteraturen. Kunskapen om gränsöverskridande strategiarbete för att möta samhällsutmaningar genom digital transformation är därför viktig för fortsatt forskning.

Hur den idéburna organisationen transformerar verksamheter långsiktigt med digitala teknologier behöver fler exempel från praktiken. Inte minst hur detta skapar mervärden för alla sektorer i samhället när utmaningar adresseras. Samhällsutmaningar behöver inte förbli abstrakta. De kan konkretiseras, hanteras, och lösas med hjälp av digital teknologi genom gränsöverskridande strategiarbete.

## Referenser

- Alvarsson, J-Å. (red.) (2021). *Pentekostalism i Sverige på 2020-talet*, Studia Pentecostalia Upsaliensia nr 5. Skellefteå: Artos.
- Bailey, D. E., Faraj, S., Hinds, P. J., Leonardi, P. M., & von Krogh, G. (2022). We are all theorists of technology now: A relational perspective on emerging technology and organizing. *Organization Science*, 33(1), 1–18.
- Balogun, J., Huff, A. S., & Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197–224.
- Bogers, M. L., Garud, R., Thomas, L. D., Tuertscher, P., & Yoo, Y. (2022). Digital innovation: transforming research and practice. *Innovation*, 24(1), 4–12.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33.
- Einarsson, T., & Wijkström, F. (2021). *Det svenska civilsamhället*. Stockholm: Idealistas förlag.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123.
- Ekman, P., Dahlin, P., & Keller, C. (2022). *Management and information technology after digital transformation*. London: Routledge.
- Essen, J. V. (red.) (2021). *Det svenska civilsamhället: en introduktion*. Stockholm: Ideell Arena.
- Faraj, S., & Leonardi, P. M. 2022. Strategic organization in the digital age: Rethinking the concept of technology. *Strategic Organization*, 20(4), 771–785.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Gallie, W. B. (1955). Essentially contested concepts. I *Proceedings of the Aristotelian society*, 167–198. Aristotelian Society.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217.
- Halldorf, J. (2017). *Biskop Lewi Pethrus : biografi över ett ledarskap : religion och mångfald i det svenska folkhemmet*. Skellefteå: Artos
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895.
- Jarzabkowski, P., Kavas, M., & Krull, E. (2021). It's practice. But is it strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, 2(3), 26317877211029665.

- Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of strategy-as-practice research and potential future directions. *Human Relations*, 75(8), 1533–1559.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
- Josefsson, U. (2005). *Liv och över nog: den tidiga pingströrelsens spiritualitet*. Bibliotheca Theologiae Practicae 77. Skellefteå: Artos Norma Bokförlag.
- Josefsson, U. (2019). Nutida svensk pingstpredikan: analys av tre pingstledares predikningar på Nyhemsveckan. *Svenskt Gudstjänstliv*, 94, 143–184.
- Josefsson, U., & Wahlström, M. (2021). ”Pingst i rörelse och samfund”. I Alvarsson, J.-Å. (red.) *Pentekostalism i Sverige på 2020-talet*, Studia Pentecostalia Upsaliensia nr 5. Skellefteå: Artos, 121–168.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633–1651.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Linde, S., Wijkström, F., Reuter, M., Henrekson, E., & Sjöstrand, E. (2020). The Church of Sweden and the quest to bounce back better. I *Sweden through the crisis*. SIR, Stockholm School of Economics Institute for Research, 1–18.
- Linde, S., Einarsson, T., Falk, D., Jutterström, M., Kings, L., & Wijkström, F. (2024). Civilsamhällets förmåga till lärande, samverkan samt mobilisering av resurser i samband med kriser. I *Forskning som förändrar civilsamhället – krisberedskap, krisantering och samverkan*. Lund: Lund University Publications, 35–43.
- Löwstedt, J. (2019). Tänka fritt är stort men tänka rätt är större – även när det gäller vår digitala framtid. *Ekonomisk Debatt*, 47(6), 56–58.
- Meyer, M., & Simsa, R. (2018). Organizing the unexpected: How civil society organizations dealt with the refugee crisis. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(6), 1159–1175.
- Morton, J., Amrollahi, A., & Wilson, A. D. (2022). Digital strategizing: An assessing review, definition, and research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 31(2), 101720.
- Nambisan, S., & George, G. (2024). Digital approaches to societal grand challenges: Toward a broader research agenda on managing global-local design tensions. *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.2023.0152>.
- Netz, J., Svensson, M., & Brundin, E. (2020). Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. *Long Range Planning*, 53(5), 101910.
- Netz, J., Havemose, K., Josefsson, J., & Löwstedt, J. (2023a). Between bright and dark sides of digital transformation: Unowned strategizing in the Church. 14th International Symposium on Process Organization Studies, 18-21 June, Chania, Greece.
- Netz, J., Havemose, K., Keller, C., Josefsson, J., Löwstedt, J., & Rabnor, A. (2023b). Digital innovation and customer orientation: Making sense of transformational performance gaps in hybrid digital business. 24th International CINet Conference, 17-19 September, Linz, Austria.



- Normann, R. (1971). Organizational innovativeness: Product variation and reorientation. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 203–215.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267–292.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515–543.
- Reuter, M., Wijkström, F., & Meyer, M. (2014). Who calls the shots? The real normative power of civil society. In *Modernizing democracy: Associations and associating in the 21st century*, 71–82.
- Rouleau, L., & Cloutier, C. (2022). It's strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*, 20(4), 722–733.
- Rådestad, C., & Larsson, O. (2020). Responsibilization in contemporary Swedish crisis management: expanding 'bare life' biopolitics through exceptionalism and neoliberal governmentality. *Critical Policy Studies*, 14(1), 86–105.
- Sandkuhl, K., & Seigerroth, U. (2021). Digital Transformation of Enterprises: Case Studies and Transformation Paths. In *Twenty-fifth Pacific Asia Conference on Information Systems*, Dubai, UAE, 2021.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Segnestam Larsson, Ola. (2018). *Ideologi i rörelse*. Stockholm: Idealistas förlag.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873.
- Tarafdar, M., D'Arcy, J., Turel, O., & Gupta, A. (2015a). The dark side of information technology. *MIT Sloan Management Review*, 56(2), 61–70.
- Tarafdar, M., Gupta, A., & Turel, O. (2015b). Special issue on 'dark side of information technology use': An introduction and a framework for research. *Information Systems Journal*, 25(3), 161–170.
- Tripsas, M. (2009). Technology, identity, and inertia through the lens of "The Digital Photography Company". *Organization Science*, 20(2), 441–460.
- Turel, O., Qahri-Saremi, H., & Vaghefi, I. (2021). Dark sides of digitalization. *International Journal of Electronic Commerce*, 25(2), 127–135.
- Utesheva, A., Simpson, J. R., & Cecez-Kecmanovic, D. (2016). Identity metamorphoses in digital disruption: a relational theory of identity. *European Journal of Information Systems*, 25, 344–363.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford: Oxford University Press.
- Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971–980.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(4), 889–901.

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Volberda, H., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*. 54(1), 102110.
- Whittington, R. (2010). Giddens, *structuration theory and strategy as practice*. I Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*, 109–126, Cambridge: Cambridge University Press.
- Whittington, R. (2014). Information systems strategy and strategy-as-practice: a joint agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(1), 87–91.
- Wijkström, F & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn. Organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober.

## Noter

---

<sup>i</sup> <https://www.regeringen.se/artiklar/2022/02/civilsamhallet-spelar-en-viktig-roll-infor-stockholm50/>

<sup>ii</sup> Gäller för båda exemplen av systematiskt strategiarbete.

<sup>iii</sup> En del församlingar digitaliserade sina församlingsmöten under pandemin, andra fortsatte eller började utveckla det digitala formatet efter pandemin. Församlingsmötena var emellertid inte grogrunden för att digitalisera kärnverksamheter vare sig under eller efter pandemin. Inte heller var de ett forum för beslut om mervärden av digital transformation – som nya tjänsteerbjudanden. Men det var samtidigt en digital innovation som visade sig spela en avgörande roll för integration, mobilitet och jämlikhet. Eller som en informant förklarade: ”Alla fina metaforer blir bara på de friskas villkor, inte de sjukas. Så jag har svängt i hur viktigt [digitala församlingsmöten] faktiskt är, hur ska kyrkan kunna bli tillgänglig för de sjuka annars? Eller är det bara när man är frisk och aktiv som man kan vara med i vår kyrka? Kan livet vara lite annorlunda [och att den som inte fysiskt kan vara aktiv ändå kan inkluderas]?” Arbetet med att digitalisera beslutsforumet lyftes också fram som en juridisk utmaning: ”Vi kan fortfarande inte kontrollera vem som sitter bakom skärmen när vi tar beslut om vi skulle ta känsliga beslut. Det är klart att alla måste kunna identifiera sig med mobilt bank-id eller någonting annat om man ska fatta större beslut den [digitala] vägen.” Digitala innovationer av församlingsmöten öppnar upp för att stärka demokratin och i förlängningen synen på mervärdet.

<sup>iv</sup> <https://www.ulriksbergskyrkan.se/neighbourhood>

<sup>v</sup> <https://pingstjonkoping.se/singoalla>





Hur går det egentligen till när en idéburen organisation transformerar omsorg och trygghet med digital teknologi? Kan negativa effekter av digitala erbjudanden bli lösningar som främjar integration och jämlikhet?

Denna rapport redogör för studier från tre års forskning om frikyrkans digitala transformation vid samhällsutmaningar och kris. Det berättas om församlingar med stark innovationskraft, om 90-plussare som surfar på nätet, men också om hur utsatta blir mer utsatta.

Analysen visar hur olika former av gränsöverskridande strategiarbete hanterar motstridiga konsekvenser av nya digitala erbjudanden. Detta stärker idéburna organisationer som förväntas ta ett allt större ansvar för utmaningar i samhället.

Rapporten är en del av projektet Kyrkans digitala transformering: samhällsutmaning och gränsöverskridande strategiarbete, finansierat av VINNOVA.