GEEL—
MUYDEN
KIESE

ANALYSE
FOLKEKIRKENS KOMMUNIKATION
AUGUST 2020

Geelmuyden Kiese | Jorcks Passage 1 A, 3. sal – København K | (+45) 33 95 96 97 | gknordic.com/dk | denmark@gknordic.com

Indhold

Hovedkonklusioner ... 3

Formål og metode ... 4

Kommunikationsarbejdet i folkekirken ... 5

Ønsker til kommunikation ... 6

1: Bred synlighed ... 7

2: Bedre intern kommunikation ... 8

Eksekvering af kommunikation ... 9

1: Strategi ... 10

2: Medier ... 10

3: Målgrupper ... 11

4: Måling ... 12

Samarbejde ... 12

1: Samarbejde i dag ... 13

2: Ønsker til samarbejde ... 14

3: Erfaringer med samarbejde fra Covid-19 ... 15

4: Udfordringer ved samarbejde ... 15

Erfaringer fra sammenlignelige organisationer. ... 17

Kommunikation i den decentrale organisation ... 17

Udfordringer og løsninger ... 18

Mulige samarbejdsmodeller ... 20

Fælles for alle modeller ... 20

Modeller ... 21

1: Hierarkisk model ... 21

2: Teammodel/projektmodel ... 23

3: Matrixmodel ... 25

Hovedkonklusioner

En klar og tydelig hovedkonklusion er, at der på tværs af folkekirken er et ønske om en mere offensiv kommunikation, særligt målrettet den brede offentlighed, samt en mere stringent og effektiv kommunikation målrettet ansatte og menighedsrådsmedlemmer. Behovet for begge dele tydeliggøres i analysens resultater.

Der er blandt de adspurgte og hos Geelmuyden Kiese en klar forståelse af, at kommunikation kan løfte hele folkekirken, og at de kommunikationsansatte understøtter folkekirken som organisation. Der er desuden et klart ønske om mere samarbejde for dermed bedre at udnytte de kommunikationsfaglige ressourcer og kompetencer.

Der er i rapporten identificeret følgende potentiale:

1. Bedre udnyttelse af fagspecifikke ressourcer. Der er meget stærke fagkompetencer blandt folkekirkens kommunikationsansatte – kompetencer, der kan bruges på tværs af organisationen.

2. Der er blandt de adspurgte, eksterne parter, herunder ministerielle og andre organisationer, en stærk efterspørgsel fra eksterne parter, når det gælder mere og tydeligere kommunikation fra folkekirken. Det, man har at sige, er således efterspurgt.

3. Gode digitale muligheder til mere samarbejde og bedre målrettet kommunikation. Der er allerede digitale værktøjer i brug, og samarbejdet under coronakrisen har vist, at der sagtens kan samarbejdes på tværs af fysiske lokationer ved hjælp af digitale hjælpemidler.

4. Mange ressourcer. Det er Geelmuyden Kieses vurdering, at der på tværs af folkekirken er afsat mange midler til kommunikation. Midler, der er på niveau med andre organisationer, der er undersøgt i denne analyse.

5. Mange lavthængende frugter, der kan sikre bedre udnyttelse af ressourcer. Der gives mange eksempler på, at de enkelte kommunikationsmedarbejdere udfører dobbeltarbejde, der nemt kan reduceres - herunder samme indhold til nyhedsbreve, flere hjemmesider med samme indhold mm. Der er derfor tydelige gevinster ved at reducere dobbeltarbejdet og sikre samproduktionen.

Der er dog mange udfordringer for, at dette kan ske - herunder:

1. Manglende overblik over hvilken kommunikation, der rent faktisk produceres i folkekirken. Denne analyse omfatter alene stifter og FFI'er. Det må anbefales, at også sogne og provstiers kommunikationsindsats kortlægges, hvis man ønsker et samlet billede af folkekirkens kommunikation.

2. Manglende stringens i definition og valg af medier og målgrupper. Alle enheder har deres egen metode til at definere målgrupper, og medievalg bærer præg af løbende ad-hoc valg snarere end systematik.

3. Begrænset fokus på og måling af effekt. Meget kommunikationsarbejde bliver udført uden fokus på, om det rent faktisk bliver læst/set – og i så fald af hvor mange.

4. Manglende formaliserede samarbejdsformer. De eksisterende strukturer er baseret på frivillighed og nedprioriteres derfor under tidspres.

5. Manglende fælles retning. Der er ikke fastsat ét overordnet kommunikationsmål. Dette giver en usikkerhed blandt kommunikationsmedarbejdere og gør, at en fælles fortælling har svære vilkår.

6. Uklar ledelse og mandat. De enkelte kommunikationsenheder har vidt forskellige ledelsesstrukturer og mandat samt forskellig finansiering. Det gør det svært at vurdere, hvor meget den enkelte kan samarbejde og indenfor hvad, den enkelte kan samarbejde.

7. Bekymring for ensretning. Der er en udtalt bekymring for, at en mere stringent kommunikation vil medføre ensretning og dermed manglende diversitet i kommunikationen.

8. Bekymring for politisering. Mens der fra mange respondenter efterspørges kommunikation, der forholder sig mere til samfundet som helhed, er der samtidig en stor bekymring for, at dette kan medføre en politisering af folkekirkens kommunikation.

9. Modstand mod central ledelse. Der er en klar modstand mod central ledelse af kommunikation.

Det konkluderes derfor, at der er et stort potentiale for et øget samarbejde og dermed bedre udnyttelse af kompetencer og ressourcer, men det er et potentiale, der kun kan forløses ved et klart politisk og ledelsesmæssigt ønske. Det vurderes ikke, at de kommunikationsansatte selv kan sikre øget samarbejde uden klarere strukturer og mandater.

Formål og metode

Formålet med denne analyse er at bibringe viden, som kan bruges til at:

- Sikre en bedre udnyttelse af folkekirkens nuværende kommunikationskompetencer
- Systematisere og styrke samarbejdet på tværs af folkekirkens skommunikationsenheder
- Skabe afsæt for mere videndeling og samproduktion på tværs af folkekirken

De udfordringer og potentialer, som denne rapport afdækker, bliver således afsæt for det videre arbejde med at optimere kommunikationsarbejdet på tværs af folkekirkens nationale og regionale (stiftsbaserede) enheder, hvor det overordnede formål er at skabe en sammenhængende og vedkommende kommunikation målrettet både interne og eksterne målgrupper.

De hypoteser, der er blevet afdækket i analysen, er blevet til med afsæt i en opstartsworkshop med folkekirkens kommunikationsnetværk i januar 2020. På denne workshop blev også de interviewede respondenter identificeret.

Analysen er udarbejdet på baggrund af eksplorative, dybdegående interviews. Der er valgt en hermeneutisk tilgang, hvor interviewpersonerne er udvalgt og interviewet for at få ny viden, opstille hypoteser og teste eksisterende hypoteser. Det betyder, at interviewguiden har været semistruktureret med åbne spørgsmål inden for de temaer, der er ønsket besvaret i relation til analysens formål. Interviewet er på den måde styret, men intervieweren har samtidig - via de åbne spørgsmål - givet respondenten mulighed for at svare frit, ligesom intervieweren har fokuseret på de områder, som respondenten har en særlig interesse i eller holdning til.

Der er i alt foretaget 40 semistrukturerede interviews fordelt mellem seks biskopper, 13 kommunikationsmedarbejdere, 11 organisatoriske/administrative medarbejdere og 10 øvrige politiske aktører inden for medier, ministerier og organisationer med tilknytning til folkekirken i foråret 2020. Både Landsforeningen af Menighedsråd og Kirkeministeriet er blandt respondenterne.

Det skal bemærkes, at slutbrugerne af folkekirkens kommunikation ikke er interviewet. Antagelser om disse er således alene baseret på dataanalyser.

Der er yderligere i forlængelse af coronakrisen foretaget seks interviews med repræsentanter fra de nedsatte corona taskforce-grupper. I tillæg til den del af analysen, der omhandler folkekirken, er der indsamlet erfaringer og anbefalinger fra seks sammenlignelige decentrale organisationer gennem telefoninterviews med kommunikations- og presseansvarlige fra de respektive organisationer.

Der er desuden blevet udført data og medieanalyse som supplement til interviewene, herunder medieanalyse og dataanalyse af digitale kanaler.

Analysens observationer og konklusioner er løbende blevet forelagt for og diskuteret med en styregruppe bestående af repræsentanter fra kommunikationsnetværket (Fyens Stift, Københavns Stift, Viborg Stift og folkekirken.dk) på tre arbejdsmøder, inden resultaterne afslutningsvis er samlet og opsummeret i denne rapport.

Analysen og dens anbefalinger skitserer ikke vurderinger, holdninger og synspunkter hos den enkelte respondent; sigtet har været at tegne et generelt billede af ønsker og muligheder for samarbejde, faglige vurderinger samt holdninger til folkekirkens organisation. Det er klart, at der med den brede repræsentation af respondenter, opstår mange forskellige opfattelser og holdninger hos respondenterne, som til tider også modstrider hinanden. Derfor illustrerer rapporten også holdninger fra enkelte interessentgrupper for at vise modsætningerne.

Enkelte steder er der indsat anonyme citater for at fremhæve en pointe.

Geelmuyden Kiese, der står bag denne rapport, har mere end 25 års erfaring med kommunikation for organisationer, myndigheder og virksomheder. Visse steder vil Geelmuyden Kiese derfor konkludere ud fra vores erfaring om best practice.

Kommunikationsarbejdet i folkekirken

Denne analyse baserer sig på arbejde udført af stifternes kommunikationsmedarbejdere på tværs af folkekirkens ti stifter og fællesfondsinstitutionerne. De ti stifter har - med en enkelt undtagelse - hver sin kommunikationsmedarbejder eller -afdeling, der arbejder med kommunikation på et regionalt niveau.

FFI'erne tæller Folkekirkens uddannelses- og videnscenter (FUV), Kirkemusikskolerne, Folkekirkens It (FIT), Folkekirke og Religionsmøde, Folkekirkens mellemkirkelige Råd (MKR) – herunder Folkekirkens Migranttjeneste – og folkekirken.dk. Af disse har vi i forbindelse med udarbejdelse af denne analyse haft kontakt med FUV, FIT, MKR og folkekirken.dk.
FUV har, da denne analyse blev foretaget ingen kommunikationsmedarbejdere, men kommunikation indgår som del af videnscenterets projekter og varetages af relevante aktører som folkekirken.dk og stifternes kommunikationsansatte. Efter analysens afslutning er der dog oprustet med en kommunikations- og administrationsmedarbejder på 20 timer.

Folkekirkens It har ikke kommunikationsmedarbejdere, og kommunikationsopgaver varetages af folkekirken.dk, hvor Folkekirkens It «indkøber» kommunikationsydelser.

Fællesfondsinstitutionerne (FFI) arbejder med kommunikation på nationalt niveau.

Det skal understreges, at disse kommunikationsmedarbejdere kun udgør en lille del af den samlede kommunikation i folkekirken. Der er således ikke undersøgt omfanget af hel- eller deltidsmedarbejdere inden for kommunikation på provsti- eller sogneniveau.

Ønsker til kommunikation

Folkekirken har som helhed mindre erfaring med professionelle kommunikationsansatte end andre organisationer. Dette skyldes, at ansættelsen af kommunikationsmedarbejdere i folkekirken primært har taget fart gennem de seneste fem-ti år - flere steder endnu senere. Dette står i kontrast til andre organisationer, der påbegyndte en professionalisering af kommunikationsarbejdet for 15-20 år siden.

Det er Geelmuyden Kieses vurdering, at folkekirken derfor har en langt mindre effektiv kommunikation end andre myndigheder og organisationer. Det er blevet normen, at kommunikation tænkes ind i organisationers ledelse og er et omdrejningspunkt i både det daglige arbejde og i strategiske projekter. Gennem det seneste årti er kravene til hurtig, rigtig og markant kommunikation øget – det gælder både fra borgere, ansatte, politikere og samarbejdspartnere. Det er disse krav, der har medført den øgede ledelsesmæssige prioritering af kommunikation på tværs af samfundets organisationer. En prioritering, som Geelmuyden Kiese ikke finder, er lige så markant i folkekirken - på trods af den begyndende professionalisering.

Geelmuyden Kiese finder i særdeleshed, at folkekirken ikke benytter kommunikation som en strategisk disciplin på samme måde som sammenlignelige organisationer. Kort fortalt, er kommunikation rykket ind i ledelse og direktion gennem de seneste årtier. Kommunikation handler ikke længere alene om god og effektiv formidling, det handler i lige så høj grad om at tænke kommunikation ind som en hjørnesten, når retningen bliver sat for en organisation. Projekter/strategisk retning skal ikke alene kommunikeres, projekter kan også igangsættes, netop fordi de har et kommunikativt potentiale. Denne udvikling førte for 10-15 år siden til en bekymring om, at det nu var "spindoktorer," der definerede både virksomheder og organisationer. Tiden har dog vist, at den bekymring i høj grad var ubegrundet, og kommunikation ses derfor i langt de fleste organisationer som en stabsfunktion med lige så stor indflydelse som f.eks. økonomi. Pengene skal passe – men det skal historiefortællingen også.
Det er Geelmuyden Kieses vurdering, at der er et enormt potentiale i at bruge kommunikationen mere strategisk. Det kræver dog, at kommunikationsfolk sidder tættere på beslutninger, og at kommunikationspotentialet tænkes ind på lige fod med andre strategiske prioriteter i ledelsen af folkekirken og de enkelte stifter.

Der er dog enighed blandt alle respondenter om, hvorvidt professionaliseringen af kommunikationen allerede nu har medført store og positive forandringer. Særligt på stiftsniveau er der udbredt tilfredshed med det løft af formidling og kommunikation, som de kommunikationsansatte har medført. Her understreges det særligt, at det både er et spørgsmål om kompetencer, men i særdeleshed et spørgsmål om en dedikeret ressource til opgaven, der skaber tilfredshed.

Træerne vokser dog ikke ind i himlen. En lang række respondenter efterlyser endnu mere og bedre kommunikation fra folkekirken. Ønskerne inddeler sig i to primære kategorier.

1. Bredere synlighed
2. Bedre intern kommunikation.

1: Bred synlighed

Der er et markant ønske om bredere og mere markant synlighed. Særligt blandt de, der ikke er ansat i folkekirken. Det gælder både på egne kanaler, i kontakten med samarbejdspartnere og politikere og ikke mindst i brede medier.

I 2019 bragte danske medier 120.669 artikler/indslag med ordet 'kirke', 12.057 artikler/indslag med ordet 'folkekirke' og 9.908 artikler/indslag med ordet 'kristendom' [1].
Kristeligt Dagblad (både print og online) havde bragt henholdsvis 5.939, 1.893 og 2.139 af artiklerne/indslagene. Det svarer til, at Kristeligt Dagblad har bragt henholdsvis 4,9%, 15,7% og 21,5% af de totale artikler/indslag.

Foruden Kristeligt Dagblad nævnes de tre ord oftest i trykte og digitale udgaver af JydskeVestkysten, Sjællands Nyheder, Fyens Stiftstidende, Vejle Amts Folkeblad, Dagbladet Roskilde og Fredericia Dagblad. Ordet 'kristendom' indgår i Berlingske, Politiken og Jyllands-Posten. Ordene indgår meget lidt i radio og TV-indslag.

Tallene understreger, at det særligt er regionalt og lokalt, at der er udbredt synlighed. Det skal dog understreges, at f.eks. arrangementsomtaler og personalenyheder også indregnes i en sådan søgning.

Omtale i landsdækkende medier er i høj grad koncentreret om Kristeligt Dagblad. Størstedelen af de respondenter, der er ansat i folkekirken, nævner da også, at Kristeligt Dagblad er deres primære medie, når det handler om at orientere sig i hverdagen. Dette står i kontrast til resten af befolkningen. Ifølge Gallups opgørelse om læsertal havde Kristeligt Dagblad i 2019 216.000 ugentlige læser, mens f.eks. Jyllandsposten havde 412.000 og Politiken 556.000.

Der er derfor også et bredt ønske fra både interne og eksterne respondenter om at fokusere mere på synlighed i landsdækkende medier, der ikke allerede i dag er fokuseret på kirkestof. Der gives udtryk for en frustration over, at det meget sjældent er folkekirken selv, der starter en samtale om folkekirken.

«Enten er der stilhed, eller også er det ateister eller andre, der definerer samtalen om kirken»

[1] Infomediasøgning. Søgeperiode: 01.01.2019 – 31.12.2019

Særligt eksterne respondenter efterspørger mere synlighed fra folkekirken. Der er især et ønske om at sætte dagsordener, der ikke alene handler om kirkens indre liv eller om folkekirkens organisatoriske arbejde. Her nævnes bl.a. emner som ensomhed, stress, præstationskultur og kulturarv som temaer, hvor folkekirken i langt højere grad kunne være en markant stemme.

Der er også en bekymring blandt både interne og eksterne respondenter om, at det i for høj grad er debattører med meget markante holdninger, der får lov til at definere fortællingen om folkekirken.

«Der mangler nationale stemmer, der kan formidle den helt almindelige moderate tilgang til tro og kirke»

Det er dog langt fra alle, der mener, at folkekirken skal sikre synlighed ved hjælp af flere holdninger. Mange udtrykker en modvilje mod, at folkekirken bliver politiserede i deres udmeldinger, og frygter, at en mere proaktiv kommunikation på emner, der ligger uden for kirkens kernedrift vil medføre "svenske tilstande", hvor kirken har holdninger til alt fra integration og klima.

«Vi må leve med mindre synlighed for at bevare folkekirkens forskelligartethed. Hvis vi skal mene alt muligt, vil det aldrig favne os alle»

2: Bedre intern kommunikation

En stor del af de kommunikationsansatte i stifternes tid går med intern kommunikation, herunder DAP, nyhedsbreve og formidlingsmæssig støtte til stiftsadministrationen. Der er dog fra de ansattes side en klar fornemmelse af, at denne kommunikation ikke er effektiv nok. Særligt DAP fremhæves som en platform, hvor det er uklart, hvor mange der læser siderne/meddelelserne. Hidtil har DAP også krævet, at hvert enkelt stift skulle lægge nyheder op – men under coronakrisen er der udviklet metode til, at generelle informationer kan lægges op af en medarbejder fra ét stift, men læses af alle.

Geelmuyden Kiese har haft adgang til data fra DAP. Denne dataanalyse bekræfter, at DAP ikke har den rækkevidde, man kunne ønske. Der er generelt stor forskel på, hvor meget DAP benyttes af hvert stift. Antallet af forskellige sider varierer, hvor nogle stifter har mellem 200-300 sider, og andre har over 1.000 sider. Dataanalysen viser dog på trods af stifternes forskellige brug af DAP, at siderne/meddelelserne i meget lav grad når ud til brugerne, da langt størstedelen af siderne på DAP har meget få sidevisninger. Det vurderes derfor, at DAP er en platform, der ikke udnytter potentialet for intern kommunikation.

Der findes ikke en samlet analyse af åbningsraten af nyhedsbreve. Men de adspurgte kommunikationsmedarbejdere vurderer (med nogle få undtagelser), at denne også er lav, og altså rammer få personer, ift. tidsforbruget ved at producere nyhedsbreve.

Intern kommunikation vurderes som meget vigtigt, særligt af respondenter ansat i stiftsadministration. Erfaringer fra corona-taskforce viste da også, at mange sogne efterspørger hurtigere og mere præcis information, særligt ift. lovgivning og jura.

Der nævnes fra flere sider, at mindre, men mere specifik information, kunne være en løsning. Der nævnes som eksempler mindre stiftsspecifikt indhold og mere fokus på nyhedsbreve med fagspecifikt indhold som f.eks. personalejura eller anlægsarbejde - dog understreges det fra flere sider, at den regionale forankring er et stort plus, der nødig må gå tabt.

Eksekvering af kommunikation

Eksekvering af kommunikation i folkekirken omfatter strategiudvikling, produktion af medier, pressearbejde, intern kommunikation samt kommunikationsfaglig sparring til både sogne, biskopper og stiftsadministration. Langt størstedelen af de kommunikationsansatte varetager mange funktioner og medier - undtaget folkekirken.dk, der varetager digital sparring og produktion og drift af folkekirken.dk foruden en række fælles folkekirkelige kommunikationsopgaver.

Langt de fleste kommunikationsenheder og -ansatte arbejder i en blanding af fastlagte medieproduktioner samt løbende projekt og ad-hoc arbejde. Det er ikke normen, at kommunikationsmedarbejdere bruges som strategisk ressource, når stiftets projekter m.m. defineres. Dette medfører, at for få projekter har kommunikation tænkt ind fra starten, og at kommunikationsmedarbejderne alene involveres, når projektet er færdigt og skal formidles. Det er Geelmuyden Kieses vurdering, at denne proces forringer kommunikationsarbejdet væsentligt.

Størstedelen af kommunikationen udarbejdes af de enkelte enheder og kommunikationsansatte, mens visse større projekter som f.eks. Folkemødet samproduceres på tværs af folkekirkens kommunikationsansatte – det er dog folkekirken.dk, der leder og finansierer projektet.

Der er forskellig grad af ledelsesinvolvering i kommunikationsmedarbejdernes daglige arbejde fra stift til stift. Generelt har kommunikationsmedarbejderne høj grad af frihed og mandat til at selv prioritere ift. det daglige arbejde inden for nogle fastlagte rammer.

Det er typisk folk uden kommunikationsfaglige kompetencer, der overordnet definerer kommunikationsmedarbejdernes arbejde. Prioriteringen af opgaver bestemmes forskellige steder i organisationen, såsom i et kommunikationsudvalg, i bestyrelsen eller direkte mellem biskop og kommunikationsmedarbejder i samråd med stiftets kontorchef. Der findes forskellige set-ups ift. finansieringen af kommunikationsmedarbejderne, hvilket af flere adspurgte vurderes til at have betydning for de opgaver, som prioriteres, og hvilke interne interresenter (som f.eks. stiftsråd, ansatte, eller andre), der tilgodeses.

Kommunikationsmedarbejderne har ofte en blæksprutterolle med ansvar for hjemmeside, sociale medier, nyhedsbrev, pitch til pressen, nyheder til DAP, videoproduktion (idé + produktion og daglig drift) samt sparring til biskoppen i stiftet. Det svinger dog meget fra biskop til biskop, om der i stiftet er et anerkendt behov eller ønske om sparring med kommunikationsmedarbejderen. Flere af kommunikationsmedarbejderne påpeger, at produktion og driftsopgaver optager meget tid på bekostning af rådgivning og udvikling.

Sparring og rådgivning sker på eksekveringsplan i relation til konkrete produktioner, pressehenvendelser mv. Flere kommunikationsmedarbejdere påpeger, at de som regel ikke inviteres med som sparringspartnere på projekter, der er igangsat af andre funktioner, men først kobles på senere i processen, når projektet skal 'udkomme'. Der er et ønske om at kommunikation tænkes tidligere ind – for på den måde at styrke kvaliteten i produktet. Dog understreges det, at det skal være med et kommunikationsfokus, da flere har erfaring med, at kommunikationsansatte til tider bliver brugt som en generel sekretariatsmedarbejder. Det påpeges, at dette ikke er optimal udnyttelse af ressorurcer.

Generelt påpeges der fra flere sider, at der foregår meget dobbeltarbejde blandt kommunikationsmedarbejderne. Der nævnes, at de samme kommunikationsprodukter produceres alle steder. Herunder interne nyhedsbreve, der har næsten enslydende tekst, stifshjemmesider, hvor meget indhold også er det samme på tværs, vejledninger, der udformes lokalt m.m. Det er Geelmuyden Kieses vurdering, at der findes et meget stort potentiale i at undgå denne type dobbeltarbejde, og dermed frigive ressorucer til de områder, der efterspørges i analysen – synlighed og intern kommunikation.

I nedenstående afsnit beskrives og vurderes de fire bærende elementer i folkekirkens kommunikationsarbejde yderligere:

1. Strategi
2. Medier
3. Målgrupper
4. Måling

1: Strategi

I forbindelse med analysen har Geelmuyden Kiese gennemgået de udformede strategier for både fællesfondsenheder og de enkelte stifter. I kommunikationsfaget anses en kommunikationstrategi som et vitalt styringsredskab, da den sikrer stringens i arbejdet, samt giver den opdragsgivende ledelse mulighed for at udstikke en klar retning for arbejdet.

De gennemgåede kommunikationsstrategier er derfor også de fleste steder udformet i samarbejde med (eller godkendt af) f.eks. stiftsråd eller bestyrelse.

Der er stor variation i de udformede strategier. Enkelte er meget detaljerede og fokuserer både på meget specifikke målgrupper og tydelige budskaber. Andre er mere løst formulerede og lægger op til en stor grad af fortolkning. Som eksempel skriver nogle i deres strategi, at formålet er "at udfordre og oplyse offentligheden med viden og indsigt i kirke og kristendom", mens andre har som formål "at sætte dagsorden".
Det er også de færreste strategier, der klart prioriterer på tværs af kanaler, medier og målgrupper. Særligt er det utydeligt, hvilke målgrupper og kanaler, der ikke skal prioriteres.

Flere af de interviewede kommunikationsansatte påpeger også, at uklarhed om prioritering af medier, kanaler og målgrupper, og den manglende strategiske retning gør det særligt svært for dem at målrette kommunikationen.

Flere påpeger desuden, at manglende enighed om, hvordan man definerer forskellige begreber som feks. dagsorden og målgruppe (gennemgangen viser f.eks. flere forskelligartede opfattelser af, hvad «intern» betyder) gør det svært at samarbejde på tværs.

Blandt flere respondenter, også de, der ikke selv eksekverer kommunikationsarbejde, efterlyses der blandt andet en tydeligere retning for strategien i kommunikationsarbejdet. Flere påpeger, at det er utydeligt på tværs af folkekirken, hvad man vil opnå med kommunikationsarbejdet.

«Det virker som om, at det er meget tilfældigt, hvad der bliver lavet af kommunikation. Hvor er den store historie om, hvad folkekirken er? Hvor er fokus på de helt almindelige danskere – jeg har svært ved at se det. Det er som om, at kirkens interne strukturer betyder mere, end det vi udkommer med – det virker meget fragmenteret»

2: Medier

Stifterne gør i forskellig grad brug af interne/eksterne magasiner, hjemmeside, nyhedsbreve, sociale medier, podcast, video/TV, presse og events. Hvert stift/enhed har hver især mellem fem-ti medier/kanaler, som der produceres indhold til. Generelt fylder valg af medier mere end valget af målgrupper og valget af budskaber i de strategiske prioriteringer.

Der er stort fokus på interne medier som hjemmeside og nyhedsbrev. Der er også stor forskel på, hvor prioriteret en kanal som Facebook er på tværs af stifterne og FFI'erne. Flere respondenter nævner dog Facebook som en af de kanaler, de jævnligt bruger til at holde sig

orienteret om, hvad der sker i folkekirken, både bredt og specifikt i deres eget stift/organisation. Fordelingen af stifternes medievalg er følgende[2]:

	Intern rådgivning	Magasin	Hjemmeside	Nyhedsbrev (afsender)		Sociale Medier	Podcast	Video TV	Presse Medier	Events
AAR				2						
ROS										
FYN		2								
VIB										
HAD										
HEL		2								
LF										
AAL										
KBH				1						
MKR				3 forskellige						
FK.DK										

Mange af respondenterne påpeger, at der sker en stor dobbeltproduktion på tværs af kommunikationsenheder, og at man med fordel kunne genbruge mere materiale. Her fremhæves magasinet, Folk & Kirke – der skrives og produceres i Helsingør, men med medvirken fra forskellige stifter og folkekirken.dk – som et eksempel på fællesproduktion.

Flere nævner også behovet for at skære ned på antallet af medier. Flere fremfører den pointe, at den tid, der bruges på medieproduktion og opdatering af forskellige kanaler, ikke står mål med antallet af danskere og medarbejdere, der bruger dem.

Særligt er der flere, der fremhæver, om stifternes hjemmesider i højere grad skal fungere som informationskanaler til ansatte og aktive i kirkerne samt til den regionale presse, da der er en opfattelse af, at den almindelige dansker i højere grad vil besøge folkekirken.dk for information og inspiration ift. kirken.

"Vi skal sikre, at vores medier også tager højde for det, jeg vil kalde den googlende dansker. Hvor kommunikationen er placeret er vist mest vigtigt for os og ikke for omverdenen"

Denne opfattelse understøttes af data fra folkekirken.dk, der under covid-19 oplevede en markant stigende trafik. Det samme gjorde stifternes hjemmesider. Men vi må alligevel antage, at dette skyldes, at når danskerne vil vide noget konkret om kirken, f.eks. 'Må jeg holde barnedåb', 'Er der gudstjeneste' m.m., søger de centralt og ikke regionalt eller lokalt.

3: Målgrupper

Der findes ikke en eksakt definition på tværs af folkekirkens kommunikationsafdelinger og kommunikationsansatte af målgrupper. Analysearbejdet viser, at der ikke foregår en systematik i udvælgelse af målgrupper, og der er meget lidt systematik ift. undersøgelse af målgrupper. Målgruppefordelingen på de forskellige medier og kanaler er derfor heller ikke altid klarlagt.

Dette kan være problematisk, da den uklare målgruppedefinitation gør det svært at sikre viden om, hvordan de enkelte målgrupper tager imod kommunikation, og om den overhovedet når frem til dem. Desuden er der risiko for, at centrale målgrupper bliver glemt, og andre bliver oversvømmet med potentiel irelevant kommunikation. Sidst men ikke mindst

[2] Kommunikation i Folkekirken, opsamling. (Ribe Stift mangler)

gør en uklar målgruppedefination det sværere at samarbejde og vidensdele på tværs af kommunikationsenheder.

Analysen viser dog, at der overordnet arbejdes med tre målgrupper i kommunikationen på stifts- og fællesfondsniveau.

1. Interne. Særligt ansatte i folkekirken og menighedsrådsmedlemmer.
2. Kirkegængere. Nært tilknyttede medlemmer af folkekirken.
3. Den "almindelige dansker" - altså løst tilknyttede medlemmer af folkekirken.

Den interne målgruppe serviceres i meget høj grad på stiftsniveau og optager den største del af ressourcerne.

Kirkegængere serviceres i nogen grad, men det antages, at disse særligt kommunikeres til på sogneniveau (og dermed serviceres via stiftsrådgivning til de enkelte sognes kommunikationsansvarlige). Fællesfonde servicerer i nogen grad også denne målgruppe.
Den brede befolkning serviceres primært af folkekirken.dk, samt andre tværorganisatoriske projekter som f.eks. Folkemødet.

Flere påpeger også, at folkekirken.dk bør og kan tage endnu mere ansvar for den brede information til "den almindelige dansker", men at der generelt er uklarhed om opfattelsen af den "brede befolkning" på tværs af organisationen.

Flere nævner også, at eksterne interresenter og meningsdannere ikke er en erkendt målgruppe. Der er mange, der påvirker opfattelsen af folkekirken og kan påvirke regulativer, der har indflydelse på folkekirken. Det kan være både politikere, myndigheder og andre organisationer, såvel som debattører. Det er standard i moderne kommunikation, at disse opfattes som en central målrguppe. Et fokus, der ikke er til stede i folkekirken i dag.

4: Måling

Der findes på tværs af alle kommunikatonsenheder meget få strukturede måleredskaber. I kommunikationsfaget har man gennem det seneste årti haft øget fokus på målinger. Det kan være data på, hvem der læser hvad, hvor mange mennesker man rammer i en given pressehistorie, eller hvilke begreber og ord, der går igen i kommunikationen fra eller om en organisation.

Flere respondenter efterlyser flere konkrete mål og målinger i kommunikationsarbejdet. Mange understreger, at de mål, der er fastsat i dag er 'procesmål', altså hvor mange gange skal vi gøre noget, og ikke 'effektmål', hvor mange så det, vi gjorde.

«Uden konkrete mål, kan det være virkelig svært at finde ud af, hvornår vi er en succes»

Flere understreger også, at en øget bred synlighed, mere samarbejde eller bedre intern kommunikation kræver, at der frigøres ressourcer fra andre opgaver. Her fremhæves bedre målinger som et værktøj til at sortere i de arbejdsopgaver/medier, der har begrænset effekt.

Samarbejde

Denne rapport skal afdække muligheder og barrierer for et øget samarbejde på tværs af kommunikationsenheder og kommunikationsansatte. Sammenlignes antallet af kommunikationsårsværk i folkekirken (stift og fællesfond) med andre organisationer, er der ud fra Geelmuydens Kieses erfaring og de interviewede sammenlignede organisationer ikke

få kommunikationsressourcer i folkekirken. Der er dog blandt de fleste respondenter en opfattelse af, at disse ressourcer kunne udnyttes bedre ved øget samarbejde på tværs.

I dette afsnit gennemgås:

1. Samarbejde i dag
2. Ønsker til samarbejde
3. Erfaringer med samarbejde under covid-19.
4. Udfordringer ift. samarbejde

1: Samarbejde i dag

Samarbejde og koordinering af fællesindsatser er som hovedregel forankret på eksekveringsniveau og ikke på ledelsesniveau. Det er desuden præget af en ad-hoc tankegang i hverdagen - suppleret med få årlige møder.

Blandt kommunikationsmedarbejderne foregår der meget uformel og personafhængig sparring på tværs af stifterne og FFI'erne, og hvis man vil sparre, kontakter man oftest de samme medarbejdere igen og igen.

Flere fremhæver netværkets gruppe på Facebook som et sted, hvor der hentes faglig sparring og som er værdiskabende for kommunikationsarbejdet – men ikke alle på tværs af stifterne og FFI'erne er aktive i denne Facebook-gruppe. Nogle af stifterne er generelt mindre interesseret i at samarbejde end andre stifter er, og stifternes prioritering af samarbejde afhænger meget af biskoppen i stiftets generelle prioritering af kommunikation.

Der er en sparsom samproduktion på tværs af stifterne, og hvert stift producerer som udgangspunkt sit eget kommunikationsindhold. Flere af kommunikationsmedarbejderne giver udtryk for, at der foregår meget dobbeltarbejde på tværs af stifterne, men også mellem stifterne og folkekirken.dk. Selvom meget af indholdet handler om det samme, produceres det hver for sig for at sikre stiftets lokale islæt, som tidligere beskrevet - herunder hjemmesider, nyhedsbreve, vejledninger m.m.

Flere respondenter påpeger, at samarbejde med det nuværende set-up er en tidskrævende proces, da megen samproduktion bliver delt på bagkant, istedet for at koordineres på forkant.

Af eksempler på koordineret samproduktion kan nævnes:

- Magasinet Folk & Kirke – skrives og produceres i Helsingør, men med medvirken fra forskellige stifter. Det er op til stifterne selv, om de vil medvirke og medproducere
- Stiftsjura.dk
- Kampagner som f.eks. rekrutteringskampagne med de faglige organisatione rog Kirkeministeriet samt landdækkende kampagne om menighedsrådsvalg.
- Liturgiarbejde
- Podcasten 'Næstekaffe' – produceres af folkekirken.dk
- Årlig arbejdsdag for FUV og stifternes kommunikationsmedarbejdere – præsentation af udvalgte undersøgelser fra FUV, som kan bruges og tilpasses lokalt
- Kommunikation i samarbejde mellem FUV og folkekirken.dk, f.eks. i forbindelse med ny kirkestatistik
- Himmelske Dage – deltagelse fra forskellige stifter

De enkelte kommunikationsenheder og kommunikationsansvarlige deltager desuden i en række projekter på tværs af organisationen. Her fungerer forskellige kommunikationsansatte ofte som tovholdere. Det fremhæves fra flere sider, at der kan opstå problemer med produktion på tværs, hvis der ikke er en klar aftale om, hvem, der har mandat i projektet. Problemer skyldes enten manglende styring eller en følelse af, at personer leder uden at have formel magt til det.

Eksempler på tovholderopgaver er bl.a.:

- Heldagsmøde Stiftskommunikation (samme dag som stiftsadministrationernes HK'ere og AC'ere afholder deres årlige faglige møde) - Ny tovholder vælges. Tovholder indkalder til møde med dagsorden og finder referent.

- Standby presse fra bispemøde. Det er den lokale stiftskommunikationsmedarbejder, der er «på vagt» med mulighed for at trække på tovholder og kommunikationsmedarbejder fra Københavns Stift.

- Heldagsmøde med FUV, stiftskommunikationsmedarbejdere og folkekirken.dk omkring FUV-projekter. Tovholder tager kontakt til FUV i god tid for at drøfte, hvilke projekter, der kunne være interessant at tage op på mødet. Tovholder indkalder til møde.

- NEOS netværksmøde (ni stifter anvender og deltager i løbende udvikling af hjemmesideindstallationen NEOS, som folkekirken.dk driver i samarbejde med FIT) Her har tovholder ikke noget ansvar. Der udpeges mødeleder fra gang til gang. Oftest holdes NEOS af hensyn til geografi møde hos Fyns Stift.

2: Ønsker til samarbejde

Der er udbredt lyst og vilje til mere samarbejde og sparring på tværs af respondenter. Der er generelt bred opbakning på tværs af organisationen til mere samproduktion mellem kommunikationsmedarbejderne, så længe der stadig er mulighed for mangfoldighed og lokal forankring. Flere giver udtryk for, at de ønsker fokus på mere kompetencedeling, f.eks. en mere formel struktur og overblik over, hvem i de forskellige stifter, der kan bidrage med særlige kompetencer.

Kommunikationsmedarbejdernes faglige baggrund spænder bredt; flere af kommunikationsmedarbejderne besidder specialkompetencer og har erfaring med specifikke kommunikationsdiscipliner såsom pressearbejde, sociale medier, journalistik, organisationskommunikation, TV/videoproduktion eller podcast/radio, strategisk kommunikationsrådgivning mv. Der er et ønske blandt mange om, at de specialkompetencer bliver brugt bedre på tværs af folkekirken.

Der er udbredt velvilje blandt kommunikationsmedarbejderne ift. at genbruge materialer fra andre. Der udtrykkes dog også bekymring for, om øget samarbejde vil føre til mere centralisering. Der er en udpræget modvilje mod, at kommunikationen skal ensrettes på tværs af folkekirken.

Der er blandt mange bekymring for, at mere officielt samarbejde vil medføre centralisering, og at centralisering af kommunikationen vil mindske mangfoldigheden og den lokale forankring i stifternes kommunikation. Rationalet er, at kommunikation i folkekirken kræver lokal føling og forankring, og at mere samarbejde og samproduktion vil føre til mindre mangfoldighed, selvbestemmelse og lokal relevans.

Der er dertil en generel holdning på tværs af organisationen om, at samarbejde skal komme fra stifterne og ikke oppe fra. Hvert stift har sin egen psykologi, mening om tingene og sin egen måde at gøre tingene på, fordi man er opdraget med 'hver person sit stift'.

Der er dog også holdninger til, at netop det meget store fokus på stifternes særkende spænder ben for den brede offentligheds indsigt og engagement i folkekirken. Det pointeres fra flere, at folkekirken er meget orienteret om sin egen verden og sin egen struktur. Det skaber arbejdsgange, der tager mere højde for kirkens indre liv og organisering, end den bedste udnyttelse af kommunikationsressorucer.

På trods af et ønske fra særligt kommunikationsmedarbejderne om mere samarbejde, opleves der udbredt tvivl om, hvordan mere samarbejde reelt kan realiseres. Flere giver udtryk for, at de oplever, at samarbejde nedprioriteres i mangel på tid, og nogle giver udtryk for, at de oplever at føle sig til besvær, når de rækker ud eller tager initiativ. Dette kan være grundet forskellige prioriteringer eller i mangel på tid.

3: Erfaringer med samarbejde fra Covid-19

Ud over de allerede skitserede samarbejdserfaringer har det store kommunikationsarbejde i forbindelse med covid-19 givet en række håndgribelige erfaringer.

Respondenter interviewet på baggrund af taskforcearbejdet, fremhæver bl.a. følgende erfaringer:

- Et klart defineret mål letter beslutningsgange.
- Korte arbejdsprocesser sikrer, at der træffes beslutninger hurtigere og mere effektivt, og at man ikke fortaber sig i detaljer.
- Et klart mandat til en mindre gruppe med bred repræsentation sikrede, at beslutninger og anbefalinger ofte blev accepteret af en bredere skare.
- Hyppighed i mødefrekevens (online) sikrer fremdrift og samarbejde.
- Kommunikation tænkt som rådgivende funktion i ledelsesgruppe sikrer et perspektiv på offentlighed og giver hurtighed i eksekveringen af det besluttede.
- Klar rollefordeling er afgørende, og de med bedste kompetencer på et område bør eksekvere på dette område.
- En central funktion letter koordination med eksterne parters kommunikationsfolk, f.eks. Landsforeningen af Menighedsråd og Kirkeministeriet.
- Det var problematisk at samarbejde med Kirkeministeriets kommunikationsfolk.

Generelt er erfaringerne fra corona baseret på hvad, der virker i krisekommunikation. Her er fokus hurtighed - dog fremhæves det, at erfaringerne med at se kommunikationsfolk som «embedsmænd», der sidder med, når der træffes store beslutninger, er noget, der kan bygges videre på. Det samme kan der på det store fokus på den brede offentlighed.

4: Udfordringer ved samarbejde

På trods af de mange ønsker om øget samarbejde er der en række barrierer for at dette opnås. Der er strukturelle, organisatoriske, tekniske og kulturelle barrierer. Analysen viser, at mange barrierer opfattes forskelligt alt efter, hvilket niveau i folkekirken respondenten befinder sig på. Respondenter, der ikke har ansættelse i folkekirken, har primært holdninger til organisatoriske og kulturelle barrierer.

<u>Strukturelle barrierer</u>

Folkekirkens decentrale organisering er en iboende udfordring for udviklingen af samarbejdet på tværs af organisationen, da kommunikationen ikke er samlet i en fast kommunikationsafdeling med én fast kommunikationsansvarlig (som ville være standard i de fleste andre organisationer). Kommunikationen er derimod spredt på tværs af organisationen mellem en række forskellige referencepunkter.

Kommunikationskompetencerne er fordelt på forskellige ledelsesrelationer, der hver især prioriterer kommunikation forskelligt. Det er derfor ikke alle, der prioriterer samarbejde. Det er også forskelligt hvem, der betaler for kommunikations årsværk. Dette gør, at det er uklart, hvem der har mandat til at opsætte målsætninger og eventuelt godkende, at noget tid bliver brugt uden for stiftsniveau.

Flere nævner dog eksempler på, at strukturelle barrierer kan overkommes. På det juridiske område har de tre jyske stifter Viborg, Aarhus og Aalborg, f.eks. lavet et samarbejde omkring det juridiske arbejde fremfor, at det ligger decentralt ude i hvert stift. Centerdannelserne i stifterne er et andet eksempel på samarbejde på tværs af økonomiske strukturer.

Organisatoriske barrierer

Der er ganske få formaliserede strukturer på tværs af kommunikationsenheder og kommunikationsmedarbejdere. Det giver manglende overblik over fordelingen af kompetencer på tværs af stifter, og FFI'er fører til høj grad af uformel sparring præget af personrelationer og vaner - fremfor sparring med medarbejdere, der sidder med specialkompetencer.

En mangel på fælles formål og specifikke, fastlagte mål fremhæves også af mange som en udfordring for, at kommunikationsmedarbejderne kan samarbejde bedre. Flere spørger: Hvad er det, vi samarbejder om?

Flere fremhæver desuden:

- Manglende fælles rammeværktøjer, herunder skabeloner for strategier, fælles årshjul for kommunikationsindsatser m.m.
- Individuelt indkøb af værktøjer. Det gør det svært at hjælpe på tværs, hvis man ikke kender systemer.
- Uklare krav til FFI'erne ift.kommunikationssamarbejde. Er det frivilligt at være med?
- For lidt fastlagt mødestruktur – Vi taler sammen, når vi har tid og overskud.

Kulturelle barrierer

Der er flere kulturelle barrierer for øget samarbejde. Flere fremhæver, at samarbejdet er baseret på personbåret og uformel sparring mellem kommunikationsmedarbejderne. Det er naturligt og letter processen, men man risikerer, at man ikke søger den mest faglige kompetente medarbejder. Man søger groft sagt hjælp hos dem, man kender og kan lide. Der er også flere steder i organisationen, hvor samarbejdet er præget af et gensidigt anspændt forhold mellem forskellige parter. Det anspændte forhold bunder bl.a. i forskellige kommunikationsfaglige holdninger, om hvilken orgnisatorisk rolle man befinder sig i og også en mistro mod personer, der opfattes som «bestemmende». Sidstnævnte skyldes uklarhed om de forskellige mandater, der dermed kan medføre samarbejdskonflikter.

Der forekommer overordnet en bekymring for centralisering af kommunikationen, og denne kommer særligt til udtryk, når der skal besluttes en klar retning for et projekt på tværs af organisationen. Flere giver også udtryk for, at der på tværs af organisationen er en frygt for at «lave politisk/teologisk ballade» eller «overskride et mandat», hvis der samarbejdes om projekter, der ikke løbende godkendes af de enkelte stifter/bestyrelser. Dog er der også et mindretal, der ikke deler denne bekymring.

Tekniske barrierer

Der fremhæves enkelte tekniske barrierer. Herunder:

- DAP. Systemet opfattes som ufleksibelt og svært at bruge på tværs.
- Manglende fælles digital værktøjskasse, hvor der bl.a.kan deles skabeloner, billedmateriale m.m. på tværs.

Erfaringer fra sammenlignelige organisationer.

Folkekirken er en unik størrelse. Alligevel har Geelmuyden Kiese vurderet det centralt at forsøge at afsøge andre decentrale organisationer for inspiration til best practice indenfor kommunikationsarbejde. Dette afsnit har til formål at bidrage med erfaringer og anbefalinger til organisering af kommunikation i decentrale organisationer. Denne del af analysen er udformet på baggrund af seks interviews med kommunikations- og presseansvarlige i organisationer, hvis decentrale struktur på forskellige områder er sammenlignelige med folkekirkens struktur og organisering. Desuden er der foretaget desktop research ift. blandt andet de regionale væksthuse og danske regioner.

Respondenter er:

- Jasper Steen Winkel. Vicedirektør for kommunikationsafdelingen, Københavns Universitet
- Majbritt Andersen. Pressechef, DGI
- Jakob Bonde Rasmussen. Kommunikationschef, Foreningen for Folkehøjskolerne
- Kim Elmose. Site manager for kanaler og målgrupper, Ingeniørforeningen IDA
- Ingeborg Dybvig. Kommunikationsdirektør, Den Norske Kirke
- Lars Aarup. Kommunikations- og analysechef, Coop

Kommunikation i den decentrale organisation

At kommunikere i en decentral organisation er en udfordring mange organisationer står med. Overordnet kan det siges, at central kommunikation fungerer særligt godt til at skabe opmærksomhed og informere på tværs af en organisation, sætte emner på den organisatoriske dagsorden og ikke mindst skabe legitimitet omkring nye tiltag. Den lokalt og regionalt eksekverede kommunikation er derimod særlig godt til at oversætte kommunikationen fra det centrale niveau til lokalt niveau og skabe relevans for den enkelte i det lokale miljø

De interviewede organisationer har på trods af deres decentrale organisering typisk struktureret kommunikationen, så det overordnede fælles kommunikative udtryk, lokal kommunikationsrådgivning, produktion af fælles materialer og skabeloner, styringsmetoder og retningslinjer for udformning af kommunikation, samt den interne vidensformidling, foregår centralt.

De centrale kommunikationsmedarbejdere er typisk også de eksternes talerør, og organisationens specialiserede kommunikationskompetencer er placeret centralt.

Den centrale kommunikationsmedarbejder har derfor også ofte en rådgivende funktion, der kan bidrage med specialiseret kommunikationsfaglighed til lokale kommunikationsfolk – f.eks. ift. sociale medier, video, podcast mv.

Den lokale og eksekverende kommunikation tilpasses typisk ud fra decentrale skabeloner og retningslinjer. Denne opgave varetages ofte af de lokale/regionale kommunikations-medarbejdere for at sikre bevarelsen af de lokale/regionales viden og kendskab til lokalmiljøet.

Interviewpersonerne giver udtryk for, at man bør være opmærksom på, at den lokale kommunikationsmedarbejder altid har bedre føling for, hvad der fungerer og sker lokalt/regionalt. De lokale/regionale kommunikationsmedarbejderes rolle er derfor ofte

mere eksekverende i de konkrete indsatser, mens de centrale er mere rådgivende og har fokus på de tværgående dagsordener.

Foreningen for Folkehøjskolerne er mere decentral end de øvrige organisationer i den forstand, at foreningen blot har til formål at markedsføre højskolerne som en samlet bevægelse, og at hver enkel højskole i Danmark er selvstændige institutioner med egne værdigrundlag, egen identitet og egne kommunikationsafdelinger.

Foreningen og dens formål er vedtægtsbestemt, og medlemmerne (dvs. højskolerne) betaler kontingentmidler med det formål, at foreningen netop skal markedsføre højskolerne som en samlet bevægelse. Derudover opfordrer foreningen også de enkelte højskoler til at medvirke i fælles kampagner og bruge de fælles kommunikationsmaterialer, der stilles til rådighed, for at skabe et fælles udtryk på tværs.

Udfordringer og løsninger

De undersøgte organisationer melder alle om, at det kan være svært at kommunikere i en decentral organisation. Det er et pendul, der kan svinge mod for meget topstyring eller i modsat ende for lidt struktur og stringens. Ingen af delene er ønskelige.
Det fremhæves dog blandt alle, at en stærk fælles fortælling og organisering er nødvendig for at de enkelte kommunikationsprodukter bidrager til en større fortælling – og ikke drukner i mængden.

Det fremhæves også, at der er behov for en enorm ydmyghed overfor lokale interesser, lokalt kendskab og lokalt kundskab.

Overordnet peges på tre typiske kommunikationsudfordringer for den decentrale organisation:

Udfordring: Samling af folk på tværs af organisationen

Først og fremmest gør organisationens mange særhensyn det svært at få folk til at arbejde for et fælles mål. Flere af interviewpersonerne nævner, at det er en tidskrævende proces at skabe fælles samling i en decentral organisation, men at netop den fælles målsætning er essentiel.

Jasper Steen Winkel fra Københavns Universitet nævner i den forbindelse, at man på Københavns Universitet ikke arbejder med en fælles stram kommunikationsstrategi, men istedet en række pejlemærker, der skal sikre samling og fælles fodslag i kommunikationen.

Pejlemærkerne er:

1. **Tværfunktionelle udvalg:** nedsatte udvalg mellem forskellige fagfunktioner og kommunikationsmedarbejderne, f.eks. på webområdet og formidlingsområdet.
2. **Stramt regelsæt:** regler og retningslinjer for, hvordan kommunikationen skal se ud for at sikre ensartethed. På den måde kan kommunikation, der er produceret ét sted også bruges et andet sted – hvilket kun er muligt, hvis alle laver f.eks. pressemeddelelser eller billedformater ens. Dette giver også fleksibilitet i indhold – man kan mene meget forskelligt, men udtrykket er det samme.
3. **Vidensdeling**: Brug tid på at dele viden internt – f.eks. med undervisning i kommunikation, deltagelse i konferencer, indkøring af nye kommunikationsmedarbejdere, en sparringsportal med værktøjer og regler mv. for kommunikationsmedarbejdere.
4. **Tværgående grupper:** Nedsæt grupper til fælles tværgående opgaver uden for fagspecialisering for at øge samarbejdet på tværs af organisationen.

5. **Arbejd med ét brand koncept:** Arbejd målrettet med, hvordan kommunikationen skal syne, og hvordan formidlingen visuelt skal se ud.

Udfordring: Fælles ideer virker ikke altid lokalt – og omvendt

Som en anden udfordring nævnes, at der ofte er forskel på, hvad man fælles/centralt mener er vigtigt, og hvad man lokalt/regionalt mener er vigtigt. Her er fælles udvikling nævnt som essentielt, men også løbende opdateringer fra centrale enheder, så lokale/regionale enheder ved, hvad de kan forvente, og hvad de kan byde ind med.

Eksempler:

Ingeborg Dybvig fra Den Norske Kirke nævner, at man har arbejdet med i højere grad at fortælle om, hvad der arbejdes med og at være imødekommende for indspark fra de lokale/regionale enheder. På den måde har man fået indsigt i, hvornår noget, man centralt har troet var vigtigt og ville fungere, faktisk ville fungere på et lokalt/regionalt niveau. Den Norske Kirke fremhæver desuden, at centrale kampagner udrullet på nationalt niveau, skaber engagement og begrejstring både centralt og lokalt. Desuden giver de centrale kampagner mere luft til at kunne producere lokalt indhold.

Hos IDA havde man udfordringer med informations-overload i form af de mange forskellige og ofte afsendte lokale/regionale nyhedsbreve, som generelt havde meget lave åbningsrater. Ved hjælp af data og centrale specialister blev nyhedsbrevene optimeret og opnåede dermed den ønskede åbningsrate. I en forbindelse blev der også ryddet ud i en lang række sider og nyhedsbreve med få læsere og samme kommunikation som andre.

Udfordring: Indsatser skal give mening for de enkelte kommunikationsafdelinger

Som en tredje udfordring nævnes, at der er problemer med, at det centraltproducerede materiale (som alle de interviewede organisationer benytter sig af) rent faktisk bruges decentralt i organisationen. Lokal/regional opbakning er ikke ensbetydende med, at de lokale/regionale afdelinger bruger materialerne og værktøjerne, der stilles til rådighed fra centralt hold – vigtigst er, at det skal give mening for de lokale/regionale medarbejdere at bruge materialerne og værktøjerne, og at de skal kunne se sig selv i materialerne. Her nævner Jakob Bonde Rasmussen fra Foreningen for Folkehøjskolerne, at man hos dem arbejder med fleksible budskaber, der både fungerer centralt og lokalt.

Geelmuyden Kiese vurderer på baggrund af de eksterne interviews, at der er flere typer af best practice, der ikke er tilstede i folkekirken. De mest markante værende:

1. Samlet rammefortælling og/eller hovedbudskab. Det fremhæves blandt alle, at det er essentielt for, at en decentral organisation kan kommunikere med effekt.
2. Overblik over antallet af medier. Det vurderes at der i fokekirken ikke er overblik, og der er for meget kommunikation til for mange målgrupper, og der ikke eksisterer overblik på tværs over antallet af medier og målgrupper.
3. Centralt udviklede men fleksible budskaber og kampagner. Der udvikles flere centrale kampagner, men det er uklart, hvor meget de bruges regionalt og lokalt, f.eks. rekrutteringskampagne. Det anbefales, at der udvikles kampagner med mere fleksibel udformning, der gør dem relevante for alle.

Mulige samarbejdsmodeller

På baggrund af analysen er der udviklet en række modeller for mulige organisationsformer for folkekirkens kommunikationsmedarbejdere, der er placeret i enten de enkelte stifter eller i FFI'er.

Modellerne er udviklet på workshop den 15. juni 2020 med deltagelse af styregruppe bestående af repræsentanter fra kommunikationsnetværket (Fyens Stift, Københavns Stift, Viborg Stift og folkekirken.dk) og har til formål at:

- Sikre en bedre udnyttelse af de nuværende kommunikationskompetencer
- Systematisere og styrke samarbejdet på tværs
- Skabe afsæt for mere videndeling og samproduktion
- Sikre en klarere definition af målgrupper og kommunikation til disse.

Alle modeller er udviklet ud fra en tese om, at de skal:

- Være mulige at implementere i en decentral organisation
- Kan implementeres i den økonomiske nuværende ramme.

Fælles for alle modeller

Uanset organisationsformen af folkekirkens kommunikationsenheder anbefales det, at der implementeres følgende tiltag:

1. **Fælles pejlemærker**
   De enkelte enheder har vidt forskellige strategier og formål. Det anbefales, at der på tværs af enheder udvikles en eller flere overordnede pejlemærker, som de enkelte kommunikationsenheders strategier kan tage udgangspunkt i (danskerne skal opleve en åben, nærværende og moderne folkekirke, ex. på en kort, overordnet rammefortælling.).

2. **Fælles målgruppedefinition**
   De enkelte enheder har en meget forskellig inddeling af målgrupper, og det skaber udfordringer ift. samarbejdet på tværs samt en risiko for at visse målgrupper overses eller overprioriteres. Det anbefales derfor, at der udvikles fælles målgruppedefinitioner for henholdsvis interne (f.eks. ansatte og menighedsrådsmedlemmer), kirkegængere og den brede befolkning.

3. **Hyppig og struktureret dialog**
   Samarbejdet i dag er præget af ad-hoc-kontakt, få fælles møder, samt bl.a. Facebook-grupper. Det anbefales, at der udvikles en struktur med faste ugentlige (korte digitale) møder, hvor der kan deles viden og koordineres samproduktion. Desuden bør der afholdes længere redaktionsmøder på tværs af organisationen (f.eks. månedligt eller hver anden måned), hvor der koordineres indsatser og indhold. Disse kan også afvikles digitalt. Det anbefales desuden, at der oprettes et mere formelt digitalt delingsværktøj end Facebook.

4. **Fælles strukturværktøjer**
   For at sikre nemt samarbejde anbefales det, at der udvikles en række fælles arbejdsværktøjer. Det kan være en skabelon for pressemeddelelser, rapporteringsformat, struktur for konceptbeskrivelse, rådgivningsmaterialer til sogne m.m. Mange af disse værktøjer findes allerede på tværs af organisationen. Det anbefales at indsamle disse, justere dem til fælles brug og implementere dem på tværs af organisationen. Dette sikrer, at projekter nemt kan deles på tværs af personer, samt overtages af nytilkomne medarbejdere.

5. **Assistance til rekruttering**
   Nyansættelser sker i dag på vidt forskellige måder. At ansætte personer med kommunikationskompetencer kræver til en vis udstrækning, at man selv har kommunikationskompetencer. Det anbefales derfor, at nuværende kommunikationsmedarbejdere konsulteres ved nyansættelser. Dette vil også medføre et større overblik over kompetencer på tværs.

Modeller

1: Hierarkisk model

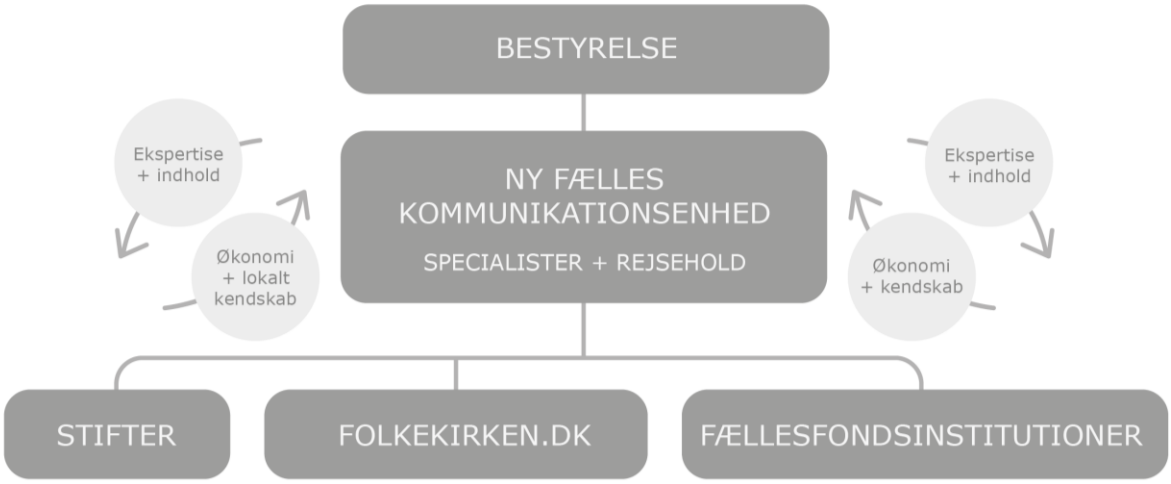
Denne model er baseret på den mest brugte organisationsform i de decentrale organisationer, der er blevet interviewet i forbindelse med analysen af folkekirkens kommunikation.

Modellen består af en central kommunikationsenhed med en række specialkompetencer, der producerer kommunikation i form af f.eks. magasiner, nyhedsbreve, pressemeddelelser, indhold til sociale medier, webartikler, skabeloner til opkvalificering af provstier og sogne og videoproduktioner, samt al central kommunikation til FFI'er og folkekirken.dk

Specialisterne fra kommunikationscentralen kan også assistere regionalt eller til FFI'er, med konkrete udfordringer, f.eks. håndtering af kritiske pressehistorier og medietræning af biskop/andre talspersoner.

En overordnet kommunikationschef leder kommunikationscentralen. Kommunikationsenheden er finansieret af midler fra alle stifter og FFI'er.

I de enkelte stifter og FFI'er er der også ansatte kommunikationsfolk. Deres opgave består i at føde regionalt eller fagspecifikt kendskab ind til kommunikationscentralen, producere lokalt/fagspecifikt indhold, samt ledelsesrådgivning af bl.a. biskopper, kontorchefer m.m., samt rådgivning til kommunikationsfolk i sogne og provstier.



Hvordan vil det fungere i praksis?
Stifter bestiller indhold og specialiseret rådgivning centralt. Centralen producerer også af egen drift materialer, der herefter konverteres i de enkelte stifter og fællesfondsinstitutioner.

Kommunikationsenheden består af en række specialister, der producerer kommunikation i form af f.eks. nyhedsbreve, pressemeddelelser, webartikler, podcast- og videoproduktioner, skabeloner til opkvalificering af provstier og sogne o. lign. pba. lokalt input.

Materialerne justeres og distribueres af stifter og fællesfondsenheder. Kommunikationsenheden varetager også større udviklingsprojekter, samt dialog med Kirkeministeriet.

Stifterne leverer altså økonomi og lokalt kendskab til enheden og får højt kvalificeret kommunikationsarbejde retur. Fællesfondsinstitutionerne leverer også økonomi og kendskab og får samme retur.

Ved lokale udfordringer, som kræver fysisk tilstedeværelse, kan et rejsehold med en eller flere specialist fra kommunikationscentralen rykke ud og assistere lokalt. Centralen kan være placeret fysisk det samme sted, eller være digitalt forankret.

I det daglige arbejde i stiftet vil den primære rådgivningsperson for biskop, kontorchef og sogne være en lokalansat kommunikationsmedarbejder.

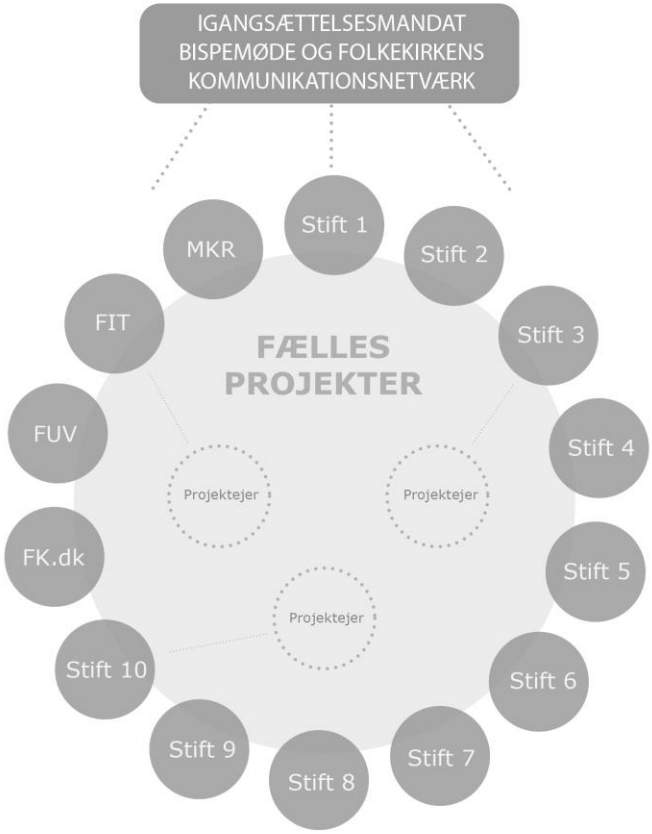
Fordele:
- En model, som har vist sig succesfuld i en række andre decentrale organisationer
- Der opnås specialiseret faglighed, som kan komme alle enheder til gode
- Der sikres en fælles fortælling/rød tråd på tværs af afsendere
- Forventeligt store effektiviseringsgevinster ved central produktion af materialer

Ulemper:
- Kan være svær at få opbakning til, da det strider mod folkekirkens grundlæggende ikke-hierarkiske opbygning/kultur
- Kan medføre mindre diversitet og nærhed i kommunikationen

- Kræver yderligere ressourcer eller markant omstrukturering på stiftsniveau – f.eks. at en medarbejder varetager flere stifter.
- Kan blive svært at opnå enighed om, hvem der skal lede kommunikationscentralen
- Geografisk udfordring. Hvor skal kommunikationscentralen bo?
- Megen rejseaktivitet. Decentralt placerede specialister kan komme til at rejse meget rundt (rejsehold).

2: Teammodel/projektmodel

Denne model er baseret på en decentral kommunikationsstruktur med et projektbaseret samarbejde. Modellen er bygget op om, at de forskellige kommunikationsenheder bidrager med f.eks. 20% af deres tid til fælles projekter. Projekter igangsættes løbende og baserer sig til enhver tid på: A. strategiske beslutninger fra bispemøder og andre ledelseslag. B. fælles definerede udviklings-/effektiviseringsprojekter besluttet af kommunikationsnetværket eller f.eks. folkekirken.dk's bestyrelse.



Hvordan vil det fungere i praksis?
Kommunikationsmedarbejderne i stifter og fællesfondsenheder vil varetage størstedelen af driftsopgaverne som hidtil.

Alle kommunikationsmedarbejdere bidrager med 20% af deres arbejdstid (en dag om ugen), hvor der arbejdes på et eller flere af de fælles projekter.

Fælles projekter besluttes i fællesskab, og for hvert projekt nedsættes et team/styregruppe, som har ansvar for at konkretisere, planlægge og eksekvere projektet. Projektet har altid en leder, som bidrager med 5-10% ekstra tid ift. 'almindelige' teammedlemmer.

Der kan evt. etableres et overordnet organ, som sikrer, at kommunikationen hænger sammen på tværs og har mandat til at igangsætte projekter + nedsætte teams.

Hvert team/styregruppe består af f.eks. fem personer, f.eks. tre stiftskommunikationsfolk, en fra folkekirken.dk og en fra FUV eller en anden FFI'er.

- Hvert team/styregruppe løser en konkret opgave for fællesskabet.
- For hvert projekt fastlægges mål, som skal være målbare og tidsbegrænsede.
- Projektteams afrapporterer til kommunikationsnetværket, samt på bispemøder og kontorchefmøder.

Eksempler på fælles projekter:

- Bedre landsdækkende pressedækning – herunder eksponering af nogle af folkekirkens fyrtårne.
- Fremstilling af undervisningsmateriale til bedre sognekommunikation og kommunikationsmaterialer til sogne.
- Udarbejdelse og implementering af en struktur, hvor dobbeltarbejde på myndighedskommunikationen undgås.
- Udarbejdelse af fælles skabeloner fx til pressemeddelelser
- Fælles materiale til interne nyhedsbreve.

For at sikre fremdrift i projekter samt tværgående koordinering mødes kommunikationsnetværket to-fire gange årligt, hvor projektteams giver status på arbejdet og eventuelle udfordringer diskuteres. På de halvårlige/kvartalsvise møder revurderes også teamsammensætningen, og eventuelle justeringer vedtages. Når et projekt er eksekveret, afrapporterer teamet til resten af kommunikationsnetværket, og forslag til nye projekter diskuteres. Visse projekter vil også være blivende projekter, f.eks. pressearbejde mod nationale medier.

Fordele:

- Kan indføres, uden at der skal laves nye ledelsesstrukturer, og uden at den enkelte medarbejder får ny personaleleder.
- Samarbejdet kan udbygges løbende ved behov.
- Når strukturen er indført, vil det være let at lave ad-hoc teams efter samme mode, fx hvis der bliver behov for et krisekommunikationsteam.
- Strukturen kan videreudvikles til en endnu mere specialiseret struktur, hvis det ønskes.

Ulemper:

- Ingen overordnet ledelse stiller store krav til de enkelte teams og teamledere.
- Nuværende driftsopgaver vil fortsat kræve mange ressourcer lokalt.
- Når vedtagelse af fælles projekter og sammensætning af teams skal besluttes i plenum, er der risiko for 'magtkampe' og lange beslutningsprocesser.

3: Matrixmodel

Denne model er en til dels decentral, målgruppestyrret samarbejdsmodel med overordnet styregruppe. Modellen er brugt i mange virksomheder og sikrer stærkt fokus på den enkelte modtager og sikrer en høj fagspecialisering i de enkelte kompetenceenheder.

Hovedelementet i modellen er, at det er de enkelte målgrupper, der definerer kommunikationsindsatsen. Det vil sige, at der er én enhed, der har ansvaret for medarbejdere og menighedsrådsmedlemmer (interne) En, der har de aktive kirkegængere og én, der har den brede offentlighed. Målgruppeenhederne bestiller herefter kommunikation hos tværgående specialister, der f.eks. har ansvar for sociale medier, presse, kampagne eller andet.
De målgruppeansvarlige og eventuelt de fagansvarlige er med i den overordnet styregruppe. Denne styregruppe refererer til en bestyrelse med igangsættelsesmandat. Denne styregruppe kan sammensættes af f.eks. biskopper, folkekirken.dk's bestyrelse m.m.

Hvordan vil det fungere i praksis?

- Der findes tre målgruppeejere. De har ansvar for at definere, styre og igangsætte kommunikation målrettet en specifik målgruppe.
- Specialiserede teams/fagenheder løser konkrete opgaver (produktion/drift) + rådgiver stifter og fællesfondsenheder ift. tre primære målgrupper.
- Eksempler på teams kan være web – indhold og drift, pressearbejde, videoproduktion mm. Et eksempel på en opgave kan være formidlingen af en bekendtgørelse, en kampagne eller et bispemøde.

- Fagenheder besættes med kommunikationsmedarbejdere fra stifter og fællesfondsenheder, så alle nuværende kommunikationsmedarbejdere tilknyttes entre teams og frigøres fra deres lokale opgaver.

- Rådgivningsenhed varetager kommunikationsfaglig rådgivning og sparring til biskopper, fællesfondsenheder, provstier og sogne. Rådgivningsenheden kan eventuelt være geografisk spredt (København, Helsingør, Roskilde, Lolland-Falster) (Fyn, Ribe, Haderslev) (Viborg, Aarhus og Aalborg)

- Tværgående projekter (f.eks. kampagne, som involverer både presse, web, lyd/levende billeder, Sociale medier) varetages af projektteams, som etableres af målgruppeansvarlig ud fra hvilke kompetencer, der er brug for til det konkrete projekt.

- Hvert fagområde har en leder + X antal medarbejdere fra stifter/fællesfonde. Der udregnes en nøgle for, hvor meget manpower/økonomi hvert stift/fællesfondsenhed skal bidrage med, så 'regningen' fordeles fair. Stifter og fællesfonde, som ikke har kommunikationsmedarbejdere, betaler for at få opgaver løst.

- Hver målgruppe har en målgruppeansvarlig, som er bindeleddet til de relevante fagteams. Denne målgruppeansvarlige findes enten i eksisterende ressourcer, eller der oprettes nyansættelser (ved anden naturlig afgang) De enkelte målgruppeansvarlige kan placeres på tværs af landet.

- Ved indsatser, der involverer mere end én målgruppe, styres disse projekter af flere målgruppeansvarlige i projektteam.

- En styregruppe bestående af de kompetencespecifikke fagledere og de målgruppe-ansvarlige varetager den overordnede koordinering og sikrer rød tråd. Styregruppen refererer til en følgegruppe (eller bestyrelse), der varetager strategiske og økonomiske beslutninger på vegne af styregruppen.

Fordele:

- Effektivisering af driftsopgaver + bedre udnyttelse af specialkompetencer
- Færre blæksprutteopgaver – opgaver løses af medarbejdere, som er specialister og passionerede om opgaven
- Faglige ledelse (hvert kanalspecifikke specialistteam har en leder)
- Målgruppeansvarlige sikrer større modtagerfokus.

Ulemper:

- Vil kræve en gennemgående omstrukturering af organisationen af kommunikations-arbejdet
- Stifter skal afgive deres medarbejdere (kommunikationsmedarbejderne kan fortsat sidde decentralt, men dedikerer 100% af deres tid til at løse opgaver for fællesskabet)
- Manglende nærhed til lokale organisationer.
- Kompliceret organisation med mange møder og megen koordinering
- Den enkelte biskop mister "sin egen" sparringspartner