

# KOMMUNIKASJONSSTRATEGI

## 2021–2023



*Kommunikasjonsstrategi 2021 – 2023*

Museum Stavanger, desember 2020

Forsidebilde: Kristian Jacobsen/Stavanger Aftenblad

## **INNHold**

Innledning	4
Bakgrunn for strategien	4
Om Museum Stavanger	5
Kommunikasjonsarbeidet ved Museum Stavanger	6
Mål	8
Hovedmålgrupper	9
Hovedsatsningsområder	10
Internkommunikasjon	10
Digital kommunikasjon og sosiale medier	11
Profileringssamarbeid	13
Evaluering	14
Sammendrag	15

## INNLEDNING

### Bakgrunn for strategien

Noen dager glemmer vi aldri. En av disse dagene er 12. mars 2020. Denne dagen innførte regjeringen de mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid for å hindre spredningen av koronaviruset. Museer i hele landet ble stengt og ansatte ble sendt hjem for å jobbe på hjemmekontor. Siden da har museene vært tvunget til å omstille seg til en ny hverdag og se på museenes rolle i samfunnet med nye øyne.

Museenes rolle i samfunnet har endret seg betydelig de siste årene. Fra å være samlingsorienterte har museene blitt mer og mer formidlingsorienterte. Museene skal ikke bare ivareta samlingene sine og på denne måten ta vare på historien, men også fortelle om den til et bredt publikum. De skal tilby aktuelle utstillinger og arrangementer som engasjerer og berører og som kan gi besøkende en bedre forståelse av det samfunnet de lever i.

Mye tyder på at museene i Norge lykkes med nettopp dette. I løpet av høsten 2019 og våren 2020 besvarte nesten 9000 museumsbrukere en bruker- og bruksundersøkelse gjennomført av Rambøll på vegne av Kulturrådet. Et av hovedfunnene i undersøkelsen var at rundt 90 prosent av brukerne var fornøyde eller svært fornøyde med museumsbesøket.

Det siste året har koronapandemien kastet et nytt lys på museenes samfunnsrolle og tvunget frem en rekke spørsmål om hvordan museene skal kommunisere internt og eksternt. Hvilken rolle skal museene ha i samfunnet når de er stengt? Hvordan skal ledere kommunisere med ansatte når store deler av staben har hjemmekontor? Hvordan skal museene kommunisere med publikum som sitter hjemme og ikke har anledning til å besøke museene?

Digital kommunikasjon ble et naturlig valg for mange. Ifølge en undersøkelse gjennomført av Network of European Museum Organisations (NEMO) tidligere i år hadde faktisk 60 prosent av museene som deltok i undersøkelsen økt sine digitale tjenester i løpet av den første uken i mars. Mange museer opplevde at de fungerte som en viktig møteplass for publikum selv om de var stengt og begynte å tilby digitale opplevelser i form av digitale

utstillinger, virtuelle omvisninger og digitale samlinger. Ikke overraskende fikk de museene som klarte å omdisponere ressursene sine og ha økt fokus på digital kommunikasjon også en økning i nettbesøk. Halvparten av museene hadde faktisk en økning i besøk på nettsidene fra 10 prosent til 100 prosent.

Koronakrisen har lært oss at god kommunikasjon, synlighet og tydelig ledelse er nøkkelen til å lykkes i krevende tider. Derfor er det viktigere enn noen gang at museene har ansatte med kompetanse innen kommunikasjon og at de har en tydelig strategi som sier noe om hvem de skal kommunisere med og hvordan dette kan gjøres på best mulig måte.

### Om Museum Stavanger

Museum Stavanger (MUST) er ett av fem regionmuseer i Rogaland. Museet skal dokumentere og fremme interessen for og kunnskapen om naturhistorie, kulturhistorie, maritim historie, industrihistorie og kunsthistorie. Museet har ansvaret for ni museumsanlegg, en forskningsstasjon, to historiske fartøy og til sammen 17 bygninger. MUST eies av Stavanger kommune og Rogaland fylkeskommune og har hovedkontor i Muségata 16 i Stavanger.

MUST er organisert med fire fagavdelinger og en avdeling for fellestjenester. De fire fagavdelingene er avdeling for naturhistorie, avdeling for kunst, avdeling for kultur, sjøfart og industri og avdeling for bygg og samlingsforvaltning. MUST har også fire nettverk på tvers av avdelingene inkludert samlingsforvaltningnettverket, forskningsnettverket, formidlingsnettverket og publikumsnettverket. MUST har også en nettrekaksjon med medlemmer fra alle fagavdelingene.

Museet har flere venneforeninger inkludert Stavanger museums venner, Stavanger kunstmuseums venneforening, Venneforeningen for Norsk grafisk museum og venneforeningene til museums-fartøyene «Anna af Sand» og «Wyvern».

MUST skal fortelle unike historier og skape sterke opplevelser for et stort og bredt sammensatt publikum. Et besøk hos oss skal skape gode minner og inspirere til refleksjon. For å være et museum som berører og bærer en flerstemmig historie må vi være rause, relevante og radikale. Dette er museets kjerneverdier.

Museet sitt samfunnsoppdrag er å sikre dagens publikum og kommende generasjoner tilgang til kunnskap og forståelse for natur-, kultur- og kunsthistorie gjennom å bevare samlingene på en museumsfaglig forsvarlig måte og legge til rette for forskningsbasert innsamling og formidling, produsere ny kunnskap innenfor museets fagfelt og legge til rette for forsknings- og utstillingssamarbeid regionalt, nasjonalt og internasjonalt, produsere samfunnsaktuelle og attraktive utstillinger og aktiviteter som gir publikum økt kunnskap og unike opplevelser samt fornye og utvikle eksisterende museer til pulserende, attraktive møteplasser.

MUST mener at mangfold er en styrke. MUST sine museer er åpne for alle mennesker og vi godtar ikke rasisme eller diskriminering av noe slag. Det er museets ansvar å jobbe for et større mangfold både i driften, i samlingene våre og ellers i de historiene vi forteller.

MUST følger retningslinjene for den nasjonale museumspolitikken, nedfelt i ulike sentrale styringsdokumenter. Museet støtter seg også på International Council of Museums (ICOM) sitt etiske regelverk om museenes samfunnsrolle.

### Kommunikasjonsarbeidet ved Museum Stavanger

I norsk språkbruk brukes ofte begrepene informasjon og kommunikasjon om hverandre. En enkel måte å skille dem på er at informasjon er budskapet, mens kommunikasjon betegner prosessen. Informasjon er med andre ord det som blir formidlet når vi kommuniserer.

MUST har siden 2011 hatt en kommunikasjonssjef i full stilling, og har siden da hatt fokus på strategisk kommunikasjon. Dette innebærer å bruke kommunikasjon som virkemiddel for å nå museets mål gjennom ulike kommunikasjonstiltak.

MUST benytter både PR og tradisjonell markedsføring i dette arbeidet. Ifølge Anders Cappelen handler PR først og fremst om å skape holdninger og bygge kunnskap, troverdighet og tillit. Tradisjonell markedsføring handler i større grad om å utløse salg ved å formidle kvaliteter ved produkter og tjenester.

Kommunikasjon er et lederansvar og skal være integrert i MUST sine plan- og styringsdokumenter. Ledelsen skal bruke kommunikasjon som et virkemiddel for å nå strategiske mål innenfor sitt ansvarsområde. De er også ansvarlig for at innholdet i det som kommuniseres er riktig.

Kommunikasjonssjefen er ansvarlig for hvordan innholdet formidles til publikum. Hun skal være en rådgiver for administrerende direktør og avdelingsdirektørene i deres interne og eksterne kommunikasjon, samt planlegge og gjennomføre kommunikasjonstiltak i samarbeid med ledergruppen og ansatte i fagavdelingene.

Kommunikasjonssjefen har ansvar for å håndtere mediehenvendelser, er redaktør for MUST sine kommunikasjonskanaler inkludert publikasjoner og digitale kanaler, samt har ansvar for å utvikle og implementere museets bruk av sosiale medier i tråd med gjeldende kommunikasjonsstrategi. Kommunikasjonssjefen har også ansvar for å videreutvikle og implementere MUST sin samlede kommunikasjonsstrategi.

I tillegg er det ansatte i fagavdelingene som har ansvar for å utføre ulike kommunikasjonsoppgaver, hovedsakelig knyttet til digital kommunikasjon. MUST har en nettedaksjon med redaksjonsmedlemmer fra fagavdelingene. Mens kommunikasjonssjefen er redaktør og har det overordnede ansvaret for alle MUST sine nettsider har nettedaksjonsmedlemmene det daglige ansvaret for de enkelte museenes nettsider. Medlemmene i nettedaksjonen har også ansvaret for å oppdatere informasjon om museene på eksterne nettsider samt profilere museene i sosiale medier.

*Kommunikasjonsstrategi 2021 – 2023* er en videreføring av *Kommunikasjonsplan 2018 – 2020* og skal sikre at MUST har en tydelig kommunikasjonsstrategi for de neste årene. Den er forankret i MUST sin visjon og verdier, overordnede mål og styringsdokumenter. Den tar også hensyn til MUST sine øvrige planer inkludert *Plan for formidling 2020 – 2025*.

Strategien skal være et verktøy for ledergruppen og ansatte i kontakt med relevante målgrupper og skal bidra til at vi er tydelige og gjenkjennelige i all vår kommunikasjon. Den beskriver hvordan MUST skal jobbe med kommunikasjon de neste tre årene for å nå museets visjon og overordnede mål. Den beskriver også hvilke kommunikasjonskanaler museet skal satse på for å nå disse målene. Strategien skal implementeres gjennom museets årlige handlingsplaner.

## MÅL

I strategiperioden skal MUST jobbe mot følgende mål:

- styrke museet sitt omdømme ved å ha en tydelig tilstedeværelse i det offentlige rom
- være aktiv og relevant i den offentlige samfunnsdebatten med et spesielt fokus på mangfold
- styrke den interne kommunikasjonen i MUST
- øke museets tilstedeværelse i digitale og sosiale kanaler
- ha økt fokus på profileringsamarbeid

	Innen desember 2023
Besøk på museene	250 000
Unike sidevisninger på nettsidene	400 000
Følgere i sosiale medier	55 000
Omtale i media	120



## HOVEDMÅLGRUPPER

De viktigste målgruppene i strategiperioden er ansatte, publikum, samarbeidspartnere innen næringsliv og akademia, myndigheter, media og eierne Stavanger kommune og Rogaland fylkeskommune.

Når det gjelder publikum skal vi ha fokus på innbyggere, barnefamilier og det som Region Stavanger definerer som grått gull, det vil si pensjonister med god økonomi. Stavanger har innbyggere med bakgrunn fra mange ulike kulturer og det er viktig at museene våre oppleves som inkluderende møteplasser for alle.

MUST skal også ha fokus på norske turister. Ifølge NEMO vil museer verden over merke konsekvensene av koronapandemien i flere år framover. Reiser til fjerne destinasjoner har stupt. Mange ruter er stengt, og det kan ta flere år før den interkontinentale trafikken kommer tilbake. Museer i hovedsteder og større museer vil naturlig nok være mest berørt, ettersom disse drar mest nytte av turister og større befolkningstetthet generelt.

Sommeren 2020 var første gang Visit Norway måtte jobbe med å få omtale av norsk reiseliv i nasjonale medier for å øke motivasjonen for norgesferie i den norske befolkningen. De neste årene må MUST derfor satse i større grad profilere oss mot det lokale og regionale publikummet, samt norske sommerbesøkende.

## HOVEDSATSNINGSOMRÅDER

Hovedsatsningsområdene for MUST i forrige strategiperiode var digital kommunikasjon, sosiale medier og personlig kommunikasjon. De neste tre årene skal det legges mest vekt på internkommunikasjon, digital og sosial kommunikasjon samt profilerings-samarbeid. Disse overbyggende satsningsområdene skal være felles for alle fagavdelingene. Hvilke kommunikasjonstiltak som benyttes vil imidlertid variere.

Det at MUST har disse hovedsatsningsområdene betyr ikke at andre kommunikasjonsformer ikke er viktige. Museet skal blant annet også ha fokus på produksjon av profileringsmateriell, medierelasjoner og annonsering. Det er imidlertid hovedsatsningsområdene det skal brukes mest tid og ressurser på.

### Internkommunikasjon

MUST gjennomførte en større omorganiseringsprosess gjennom store deler av 2019. I forbindelse med den store omorganiseringsprosessen ble det besluttet å etablere en ny sammenslått avdeling for kultur, sjøfart og industri, samt en nyopprettet avdeling for bygg og samlingsforvaltning, med virkning fra 1. januar 2020.

Denne omorganiseringsprosessen har på mange måter effektivisert driften og det tverrfaglige samarbeidet i museet. Den har imidlertid også skapt et behov for å bygge identitet og bedre internkommunikasjon, både internt i avdelingene og på tvers av avdelingene.

Koronapandemiens krav om utstrakt bruk av hjemmekontor har også skapt et behov for større fokus på hvordan ansatte i MUST kan kommunisere mest mulig effektivt med hverandre. Flere studier viser at pandemiens krav om mer bruk av hjemmekontor blant annet resulterer i mindre effektive samarbeidsprosesser, mangel på sosiale møteplasser og svakere tilhørighet til arbeidsplassen og til kolleger.

God internkommunikasjon er en forutsetning for effektiv eksternkommunikasjon. Hvis ikke de indre forholdene i en organisasjon er i orden, kan heller ikke den utadrettede virksomheten fungere som den skal. God internkommunikasjon bidrar til ansatte som er glade i og stolte av arbeidsplassen sin, og sørger for at de ønsker å være ambassadører for virksomheten. Arbeidsgleden er bedriftens viktigste ressurs. Høy arbeidsglede gir mer produktivitet og bedre resultater. Medarbeidere som gleder seg til å jobbe og opplever jobben meningsfull og interessant presterer bedre og har mindre sykefravær.

God internkommunikasjon gjør at ansatte drar i samme retning og dermed skaper et felles avtrykk og gjenkjennelse i det offentlige rom. MUST skal i strategiperioden styrke internkommunikasjon om museets mål, strategier og prioriteringer, ha en aktiv og åpen informasjonsflyt og oppfordre til utveksling av ideer og synspunkter for å skape en følelse av felleskap og tilhørighet. Det skal være en felles forståelse for at MUST både er en forskningsinstitusjon og et publikumsrettet museum.

MUST skal fortsette å legge vekt på etablerte tiltak for god internkommunikasjon, som for eksempel felles allmøter, effektiv bruk av e-post og digitale møter på Teams. I strategiperioden er det også aktuelt å vurdere andre digitale verktøy som kan bidra til god internkommunikasjon som for eksempel intranett eller Workplace. Dette kan bidra til å bygge felles identitet og kultur blant ansatte i MUST, gjøre det enklere å dele kunnskap på tvers av avdelingene samt gi ansatte en enklere og mer effektiv arbeidshverdag.

### Digital kommunikasjon og sosiale medier

Digital kommunikasjon og sosiale medier har endret hvordan vi lever livene våre. Selv om MUST de siste årene har blitt stadig flinkere til å kommunisere digitalt, fått flere og flere unike sidevisninger på nettsidene våre, og flere følgere i sosiale medier, så har koronapandemien fått oss til å innse at vi må bli enda flinkere til å gi publikum digitale opplevelser.

Da museene stengte i mars 2020 ble flere av nettsidene til norske museer anmeldt av kunstkritiker Mona Pahle Bjerke. I en oppsummering av disse anmeldelsene på et webinar om digitalisering i museene arrangert av Kulturrådet i november 2020 understreket hun at norske museers nettsider preges av digital hjelpeløshet. Ifølge henne fungerer nettsidene mer som digitale plakater enn digitale rom som publikum kan inviteres inn i for å få gode museumsopplevelser.

MUST sine nettsider var ikke blant dem som ble anmeldt, men det er ingen tvil om at vi har en lang vei å gå når det gjelder å forbedre nettsidenes funksjonalitet og innhold. De siste årene har vi hovedsakelig brukt nettsidene våre til å profilere utstillinger og arrangementer for å få publikum til å besøke museene våre. Dette skal vi selvfølgelig fortsette med, men i tillegg til å styrke den digitale formidlingen av utstillingene og arrangementene våre må vi også jobbe for at publikum kan finne mer informasjon om samlingene våre og den forskningen som gjøres hos MUST.

Samtidig må vi innse at i tiden som kommer kan koronapandemien hindre publikum i å besøke oss. Derfor må vi bli enda flinkere til å møte publikum der de er. Publikum må få muligheten til å kunne besøke utstillingene våre digitalt og få anledning til å delta på arrangementer gjennom direktesendinger. Vi må også se nærmere på betalbare tilbud på nett og vurdere om dette er en potensiell inntektskilde som vi skal benytte oss av.

Vi må også ha fokus på å lage grønnere nettsider. I oktober 2020 fikk Folkehelseinstituttet pris for å ha Norges grønneste nettside. Denne prisen har som formål å hylle Norges mest klimavennlige nettsider. Digitale spor skaper dypere fotavtrykk enn mange er klar over. Mer data betyr mer energibruk. MUST skal jobbe for å skape renere nettsider ved å ha fokus på innholdsforvaltning. Vi skal ha gode rutiner for å slette, rydde og forbedre innhold på nettsidene og jobbe kontinuerlig med å holde dem slanke. Dette vil ikke bare gi oss grønnere og mer klimavennlige nettsider, men vil også redusere støy i søkeresultatene og gjøre det lettere for brukerne å finne relevant informasjon.

## Profileringssamarbeid

MUST har i flere år hatt et godt profileringssamarbeid med flere aktører. Museet har blant annet hatt et nært samarbeid med destinasjonsselskapet Region Stavanger og sentrumsforeningen Stavanger sentrum. MUST har også hatt et godt samarbeid med andre museer og kulturinstitusjoner inkludert Arkeologisk museum, Norsk oljemuseum, Sølvberget og Rogaland teater.

Museet har for eksempel samarbeidet i flere år med Arkeologisk museum og Norsk oljemuseum i forbindelse med *Museumsbyen Stavanger*. MUST har også samarbeidet med Arkeologisk museum i flere år forbindelse med *Museumsnatt*. Vi har også samarbeidet med Sølvberget flere ganger i forbindelse med skolens vinter- og høstferier er et annet godt eksempel.

Målet med disse samarbeidene har blant annet vært å få økt synlighet i det offentlige rom. Og det er ingen tvil om at disse samarbeidene har bidratt til å gjøre museet kjent for et større publikum.

Samarbeid med partnere som kan gi tilgang på større nedslagsfelt eller på annen måte tilføre både partneren og MUST en verdi skal prioriteres de neste tre årene. Det er viktig at samarbeidspartneren står for verdier som MUST kan stå inne for.

## EVALUERING

For å vite om vi har lyktes med å nå målene som er satt for denne strategiperioden er det viktig å ha jevnlig evalueringer.

### Publikumsutvikling

Det er viktig at MUST jobber fremoverlent med publikumsutvikling ved å ha jevnlig publikumsundersøkelser. Disse undersøkelsene kan ha varierende omfang og enten utarbeides på egenhånd eller i samarbeid med et eksternt konsultentselskap.

### Besøk på museene

MUST registrerer daglig hvor mange som besøker museene. Det er viktig å følge nøye med på denne statistikken slik at museet har en formening om hvilke dager, tidspunkt, utstillinger og arrangement som er best besøkt.

### Besøk på nettsidene

For å måle besøk på nettsidene til MUST skal Google Analytics benyttes. Google Analytics tilbyr kraftige digitale analyseverktøy. Bruk av Google Analytics kan blant annet fortelle hvor besøkende kommer fra og hva de gjør på nettsidene.

### Følgere i sosiale medier

Det finnes flere gratis analyseverktøy som kan benyttes for å finne ut om profilering via sosiale medier har en effekt. Samtidig er det viktig å diskutere hva som skal måles. Suksess i sosiale medier handler ikke bare om antall følgere, men også hvem du har en dialog med og hvilke saker som skaper handling.

### Omtale i media

Ettersom kommunikasjonsbudsjettet til MUST ikke er stort nok til å kunne prioritere bruk av et profesjonelt medieovervåkingsbyrå skal MUST sin kommunikasjonssjef registrere omtale i media.

## SAMMENDRAG

2020 var året da alt endret seg. Koronapandemien stengte museumsdører over hele verden og museene måtte omstille seg raskere enn på lenge. De ble tvunget til å tenke nytt om sin egen rolle i samfunnet og finne andre måter å kommunisere på.

Ingen kan med sikkerhet vite hvordan pandemien vil prege museene i årene fremover. Med flere vaksiner på trappene begynner vi å ane en slutt på pandemien, men det gjenstår å se hvordan vaksinene blir fordelt og hvor godt og lenge de beskytter mot sykdom. Det eneste som er sikkert er at det blir endringer og at MUST må følge med på disse endringene. Dette er helt essensielt for å kunne møte fremtiden som et raust, relevant og radikalt museum.

Hovedsatsningsområdene i strategiperioden skal være internkommunikasjon, digital kommunikasjon og sosiale medier samt profileringsamarbeid. Det at MUST har disse hovedsatsningsområdene betyr ikke at andre kommunikasjonsformer ikke er viktige, men det er hovedsatsningsområdene det skal brukes mest tid og ressurser på.

For å kunne være et fremtidsrettet og generøst museum må MUST stå spesielt sterkt i den digitale utviklingen. Museet skal fortelle historier som begeistrer og skaper gode opplevelser for et stort og bredt sammensatt publikum – både til de som besøker oss og til de som av ulike årsaker ikke har anledning til dette.

Vi skal tilby både fysiske og digitale møteplasser hvor publikum kan få kunst- og kulturopplevelser som kan gi fornyet arbeidsglede, motivasjon og fremtidstro i en tid der mange sliter med koronafrustrasjon, hjemmekontorsyke og ensomhet.