

Rapport

Forslag til kommunikasjonsstrategi for Kirka i Trondheim

Røe Kommunikasjon AS
31.12.2017

Knut Røe

Innhold

1	BAKGRUNN	5
1.1	Ønske om bedre omdømme og økt oppslutning	5
1.2	Røe Kommunikasjons rolle	5
1.3	Utfordringer og muligheter i prosessen	6
1.3.1	Utfordringer	6
1.3.2	Muligheter.....	6
1.4	Arbeidet.....	7
1.5	Forankring og tidshorisont.....	8
1.6	Om rapporten	8
2	SWOT-ANALYSE	9
2.1	Interne styrker	9
2.2	Interne svakheter	9
2.3	Eksterne muligheter.....	10
2.4	Eksterne trusler	10
3	HOVEDUTFORDRINGER	12
4	FORSLAG TIL OVERORDNEDE KOMMUNIKASJONSMÅL	12
5	FORSLAG TIL KOMMUNIKASJONSPOLICY	12
6	FORSLAG TIL VEIVALG	13
6.1	Veivalg 1 Kirkevergen leder i samråd med prostene	13
6.2	Veivalg 2 Felles kommunikasjonsplattform.....	13
6.3	Veivalg 3 Kompetanseløft på kommunikasjon	14
6.4	Veivalg 4 Fast organisering av kommunikasjonsfunksjonen.....	15
6.5	Veivalg 5 Grunnfjellet som ambassadører.....	15
6.6	Veivalg 6 Sosiale medier – her kommer Kirka i Trondheim!	15
6.7	Veivalg 7 Kampanjen «Kirka mi».....	15
6.8	Veivalg 8 Åpen samtale med unge.....	16
7	FORSLAG TIL TILTAKSPLAN	17
7.1	Tiltak på veivalg 1 Kirkevergen leder i samråd med prostene	17
7.2	Tiltak på veivalg 2 Felles kommunikasjonsplattform.....	17
7.3	Tiltak på veivalg 3 Kompetanseløft på Kommunikasjon	17
7.4	Tiltak på veivalg 4 Fast organisering av kommunikasjonsfunksjonen.....	18
7.5	Tiltak på veivalg 5 Grunnfjellet som ambassadører.....	19
7.6	Tiltak på veivalg 6 Sosiale medier – her kommer Kirka i Trondheim!	19
7.7	Tiltak på veivalg 7 Kampanjen «Kirka mi».....	20
7.8	Tiltak på veivalg 8 Åpen samtale med unge.....	21
8	TEORI OG METODE	22
8.1	Kirkas kommunikasjonsstrategi – hva er det?.....	22
8.2	Hva kan Kirka oppnå med planlagt kommunikasjon?.....	22

8.1	Faglige verktøy for kartlegging, analyse og refleksjon.....	22
8.2	Hovedverktøy 1: Helhetlig Kommunikasjon	23
8.3	Hovedverktøy 2: Visjon Kultur Omdømme	25
8.3.1	Bestemmer sirklenes plassering	27
8.3.2	Gap-analyse.....	27
8.4	Strategiprosess med tilleggskvaliteter.....	27
8.4.1	Prosess som bygger kompetanse	27
8.4.2	Gjennomgående prosesskvaliteter.....	28
8.5	Logo- og merkevarehierarki	28
8.5.1	Hva er en merkevarestrategi?	28
8.5.2	Hvilken funksjon har merkevarehierarkiet/-arkitekturen?	28
8.5.3	Merkevarehierarkier.....	29
8.5.4	Merkevare: Selskapsnivå.....	29
8.5.5	Merkevare: Familienivå	30
8.5.6	Merkevare: Individuelt nivå	30
8.5.7	Merkevare: Modifikatornivå.....	30
8.5.8	Veien til et merkevarehierarki	31
8.5.9	Enkelhetsprinsippet	31
8.5.10	Årsaker til mer enn ett merkevarenivå	32
8.5.11	Noen tommelfingerregler.....	32
9	RAPPORTER FRA KARTLEGGINGENE.....	34
9.1	Kartlegging av Visjon Kultur Omdømme.....	34
9.1.1	Verktøy og kartleggingsmetode.....	34
9.1.2	Respondentene.....	35
9.1.3	Spørsmål og svar.....	35
9.1.4	Skår-kategorier	36
9.1.5	Hoveddrivere og deldrivere.....	37
9.1.6	Visjon alle Hoveddrivere	38
9.1.7	Visjon alle Enkeltdrivere.....	39
9.1.8	Visjon alle Hoveddrivere, tilknytning og alder	40
9.1.9	Visjon alle Enkeltdrivere, tilknytning og alder.....	41
9.1.10	Kultur Hoveddrivere.....	42
9.1.11	Kultur Enkeltdrivere	43
9.1.12	Kultur Hoveddrivere, tilknytning og alder.....	44
9.1.13	Kultur Enkeltdrivere, tilknytning og alder	45
9.1.14	Visjon alle og Kultur Hoveddrivere	46
9.1.15	Hovedfunn Omdømme.....	46
9.1.16	Omdømme Hoveddrivere.....	47
9.1.17	Omdømme Enkeltdrivere	48
9.1.18	Omdømme Hoveddrivere og potensial	49
9.1.19	Omdømme Enkeltdrivere og potensial	49
9.1.20	Omdømme Hoveddrivere, kjønn og alder	50
9.1.21	Omdømme Enkeltdrivere, kjønn og alder.....	50
9.1.22	Omdømme «Kirken i Trondheim har relevante tilbud for meg».....	51
9.1.23	Visjon alle Kultur Omdømme Hoveddrivere	52
9.1.24	Visjon alle Kultur Omdømme Enkeltdrivere.....	53
9.1.25	Visjon rådet Kultur Omdømme Enkeltdrivere.....	54
9.2	Gap-analyse av kartlegging av Visjon rådet Kultur Omdømme.....	55

9.2.1	Felt 1	55
9.2.2	Felt 2,3 og 4	56
9.2.3	Felt 5 og 6	57
9.2.4	Felt 7	57
9.3	Sammendrag fritekstsvar	58
9.3.1	Sterke sider ved Kirkas kommunikasjon i dag	58
9.3.2	Svake sider ved Kirkas kommunikasjon i dag	58
9.3.3	Kommunikasjonsutfordringer	58
9.4	Rapport fra kartlegging av Kirkas kommunikasjon i dag	59
9.4.1	Kirkas kommunikasjon i dag Delrapport 2	59
9.4.2	Kirkas Kommunikasjon I dag Delrapport 2	60
9.5	Rapport fra kartlegging av beste kommunikasjonspraksis i kirkene i Skandinavia ..	62
9.5.1	Hvorfor lager ikke kirkelige virksomheter helhetlige kommunikasjonsstrategier?	62
9.5.2	Beste praksis – eksempler	63
10	RAPPORT FRA WORKSHOP 14.11.2017 – INNSPILL TIL TILTAKSPLAN	68
10.1	Tiltak på veivalg 1 Kirkevergen leder i samråd med prostene	68
10.2	Tiltak på veivalg 2 Felles kommunikasjonsplattform	68
10.3	Tiltak på veivalg 3 Kompetanseløft på Kommunikasjon	69
10.4	Tiltak på veivalg 4 Fast organisering av kommunikasjonsfunksjonen	69
10.5	Tiltak på veivalg 5 Grunnfjellet som ambassadører	70
10.6	Tiltak på veivalg 6 Sosiale medier – her kommer Kirka i Trondheim!	71
10.7	Tiltak på veivalg 7 Kampanjen «Kirka mi»	72
10.8	Tiltak på veivalg 8 Åpen samtale med unge	72

1 Bakgrunn

1.1 Ønske om bedre omdømme og økt oppslutning

Kirkelig fellesråd i Trondheim (KfiT) ønsker å øke oppslutningen om Den norske kirkes (Kirkas) aktiviteter i byen. Som et ledd i dette arbeidet ønsker KfiT å effektivisere kommunikasjonen internt og eksternt.

70 % av Trondheims befolkning er medlemmer av Den norske kirke. Andelen går ned. De 22 menighetene i byen driver et mangfoldig arbeid. Det er fortsatt ganske god oppslutning om Kirkas markering av livsriter. Men det er få trondhjemmere som deltar i andre kirkelige handlinger og aktiviteter, og det blir færre.

Våren 2016 gjennomførte KfiT i samarbeid med Norfakta Markedsanalyse en profilundersøkelse blant befolkningen i Trondheim. Etter KfiTs mening viste undersøkelsen at det er behov for å prioritere arbeidet med Kirkas omdømme.

KfiT har de siste fire årene arbeidet aktivt med revidering og tydeliggjøring av overordnede mål og strategier for den kirkelige virksomhet i byen. Nåværende mål- og strategiplan går ut nå ved årsskiftet (Mål- og strategiplan 2014-2017). Viktige sider av dette arbeidet er utvikling av identitet og omdømme i befolkningen med mål om å øke tilslutningen til kirkelivet i Trondheim og styrke Trondheim som kirkelig tyngdepunkt.

For å lykkes i dette arbeidet har fellesrådet bl.a. lagt ned store ressurser i utvikling av kommunikasjon og markedsføring. KfiT har etablert nye nettsider for fellesråd og alle menigheter, og har knyttet til seg en egen rådgiver innen markedsføring og kommunikasjon.

KfiT har samtidig arbeidet med å lage en ny soknestruktur for å utnytte ressursene bedre, og har utarbeidet en delrapport som dokumenterer den fallende oppslutningen om kirkelivet i Trondheim.

1.2 Røe Kommunikasjons rolle

På denne bakgrunn startet KfiT i november 2016 arbeidet med å utvikle en kommunikasjonsstrategi, et arbeid som fortsatt pågår. Strategien skal ta tak i utfordringene og mulighetene som blant annet profilundersøkelsen fra 2016 dokumenterte, og effektivisere KfiTs og menighetenes kommunikasjon internt og eksternt slik at oppslutningen om Kirkas aktiviteter øker.

Etter en lukket anbudskonkurranse inngikk KfiT i april 2017 avtale med Røe Kommunikasjon (RK) som ekstern konsulent under utarbeidelsen av et forslag til kommunikasjonsstrategi.

RK fikk i oppdrag å legge opp strategiarbeidet slik at det bidro til

- å utvikle KfiTs egen kompetanse på kommunikasjon og omdømme og dermed legge til rette for bedre ekstern kommunikasjon

- å gjøre organisasjonen mer bevisst på det kommunikative aspektet ved det Kirka gjør, og hvilket budskap og hvilke verdier ulike målgrupper oppfatter disse aktivitetene formidler
- at strategien blir en felles kommunikasjonsstrategi for hele Kirka i Trondheim, på tvers av de to arbeidsgiverlinjene (fellesrådet og bispedømmerrådet) og de 20 menighetene.

1.3 utfordringer og muligheter i prosessen

Under planlegging og gjennomføring av arbeidet har RK identifisert utfordringer og muligheter som det har vært viktig å ta hensyn til i utforming av arbeidsprosessen.

1.3.1 utfordringer

1. Kirka er Norges eldste organisasjon. Den ruver i vår historie og spiller fortsatt en svært viktig rolle i svært mange menneskers liv, en rolle svært ulik den de fleste «normale» organisasjoner spiller.
2. Kirka har er – og har alltid vært – i strid, med seg selv og med omverdenen. Kirka er – og har alltid vært – elsket og hatet.
3. Kirka har et c-moment av et organisasjonskart der to arbeidsgiverlinjer skjærer gjennom alle menighetene, som ellers har overraskende stor selvråderett. Å finne ut hvor «ledelsen» befinner seg på et slikt organisasjonskart, er ikke enkelt. Ettersom en strategi er ledelsens masterplan, sier det seg selv at det er utfordrende å samle seg om en strategi for en organisasjon som på mange måter mangler én ledelse.
4. Strategiprojektet eies av bare den ene av de to arbeidsgiverlinjene i Kirka i Trondheim.
5. Mange i Kirka i Trondheim er negative til selve ideen om å utarbeide en kommunikasjonsstrategi. De oppfatter den som utslag av en markedsorientering som Kirka ikke skal gi seg inn på.
6. Mange i Kirka i Trondheim spør hva «Kirka i Trondheim» er. De viser til at det ikke finnes noen organisasjon som heter «Kirka i Trondheim». De mener at Kirka først og fremst er hver enkelt menighet, eller Den norske kirke, og at de ikke opplever seg som en del av «Kirka i Trondheim».

1.3.2 Muligheter

1. KfiT har siden 2014 arbeidet målrettet med utvikling av kommunikasjon og omdømme med mål om å øke tilslutningen til kirkelivet i Trondheim. Utarbeidelsen av kommunikasjonsstrategien er godt forankret i dette arbeidet.
2. Da KfiT valgte RK som ekstern rådgiver i strategiarbeidet, var det blant annet for at RK skulle gjøre bruk av sin vanlige metode for strategiutvikling. På tross av at prosjektet har særlige organisatoriske og kulturelle utfordringer, er det verdifullt å anvende en metode for kartlegging og analyse som gjør det mulig å sammenligne Kirka i Trondheim med andre organisasjoner.
3. I starten av prosjektet sluttet prestene i Trondheim seg til ambisjonen om å få på plass en strategi med føringer for begge arbeidsgiverlinjer. De sa også ja til at de ansatte i bispedømmerrådets arbeidsgiverlinje, altså prestene, ble invitert til å delta i spørreundersøkelsen som ble gjennomført i mai – juni 2017.
4. De kritiske spørsmålene som flere medarbeidere i Kirka i Trondheim har stilt om strategiprojektets mål og innretning, kan ses som uttrykk for et sterkt engasjement

for Kirka og Kirkas framtid. Det kan også noen av de mindre positive svarene i spørreundersøkelsen.

1.4 Arbeidet

Arbeidet har foregått i fire faser:

Fase 1 April – mai: Konseptutvikling

1. Prosjektplan
2. Første utkast teoridel av kommunikasjonsstrategien
3. Styrking av organisasjonsleddenes
 - a. forståelse for og tilslutning til strategiarbeidet
 - b. bevissthet om det kommunikative aspektet ved det Kirka gjør
 - c. forståelse for og kompetanse på markedsføring, strategisk kommunikasjon og omdømmebygging

Fase 2 Mai – juni: Kartlegging

1. Datafangst
 - a. Visjon Kultur Omdømme
Visjon: Det inntrykket Kirkas ledelse *ønsker* at folk skal ha av Kirka i Trondheim
I tillegg fikk også alle medarbeidere anledning til å gi uttrykk for hvilket inntrykk de *ønsker* at folk skal ha av Kirka i Trondheim
Kultur: Det medarbeiderne *mener og forteller* om Kirka i Trondheim, og det kommunikative aspektet ved det Kirka *gjør*
Omdømme: Det inntrykket folk har av Kirka i Trondheim
 - b. Interessenter
 - c. Kirka i Trondheim sin kommunikasjon i dag
 - d. Beste kommunikasjonspraksis i kirkene i Skandinavia
2. Involvering av alle medarbeidere i kartleggingsarbeidet, ved at de fikk anledning til å bidra med egne vurderinger av status og utfordringer.
3. Formidling av resultatet av kartleggingen til organisasjonsleddene
4. Ytterligere styrking av organisasjonsleddenes
 - a. bevissthet om det kommunikative aspektet ved det Kirka i Trondheim gjør
 - b. forståelse for og kompetanse på markedsføring, strategisk kommunikasjon og omdømmebygging

Fase 3 Juni – september: Analyse

1. Analyse av datafangsten
 - a. Gap-analyse: Overlapp/avstand Visjon, Kultur og Omdømme
 - b. SWOT-analyse: Sammenfattende analyse av interne sterke og svake sider og eksterne muligheter og trusler

2. Involvering av organisasjonsleddene i analysearbeidet
3. Formidling av resultatet av analysen til organisasjonsleddene
4. Ytterligere styrking av organisasjonsleddenes
 - a. bevissthet om det kommunikative aspektet ved det Kirka i Trondheim gjør
 - b. forståelse for og kompetanse på markedsføring, strategisk kommunikasjon og omdømmebygging

Fase 4 September – desember Strategivalg, ferdigstilling, implementering

1. Identifikasjon av hovedutfordringene
2. Første forslag til kommunikasjonsstrategi
3. Formidling av første forslag resultatet av analysen til organisasjonsleddene
4. Involvering av organisasjonsleddene i strategivalg og utarbeidelse av tiltaksplan, blant annet gjennom en halv dags workshop
5. Ytterligere styrking av organisasjonsleddenes
 - a. bevissthet om det kommunikative aspektet ved det Kirka i Trondheim gjør
 - b. forståelse for og kompetanse på markedsføring, strategisk kommunikasjon og omdømmebygging
6. Endelig forslag til kommunikasjonsstrategi og tiltaksplan
7. Rapport

1.5 Forankring og tidshorisont

I tråd med varigheten av KfiTs siste strategiperiode 2014 – 2017, og forutsatt at Kirka vedtar kommunikasjonsstrategien i løpet av første halvår 2018, er det lagt til grunn at den skal gjelde for perioden 2018 – 2021. Det er også lagt til grunn at kommunikasjonsstrategien forankres i Kirkas overordnede mål og strategi for samme periode, og at kommunikasjonen internt og eksternt blir en målstyrt støtteaktivitet som bidrar effektivt til at Kirka når sine mål.

1.6 Om rapporten

Først presenteres den sammenfattende SWOT-analysen og hovedutfordringene. Deretter følger forslag til overordnede kommunikasjonsmål, kommunikasjonspolicy, veivalg og tiltaksplan. Til slutt følger teoridelen, rapportene fra kartleggingene og rapporten fra workshopen 14.11.2017 der organisasjonen ga sine innspill til tiltaksplanen.

Fra og med kapittel 2 brukes «Kirka» om «Kirka i Trondheim», med mindre det fremgår av sammenhengen at meningen er en annen.

2 SWOT-analyse

SWOT-analysen er gjort på grunnlag av

1. kartlegging av
 - a) Visjon Kultur Omdømme
Visjon: Det inntrykket Kirkas ledelse ønsker at folk skal ha av Kirka
Kultur: Det Kirkas medarbeidere mener og forteller om Kirka, og det kommunikative aspektet ved det Kirka gjør
Omdømme: Det inntrykket folk har av Kirka
 - b) Interessenter
 - c) Kommunikasjon i dag
 - d) Beste kommunikasjonspraksis i Kirkene i Skandinavia
- 2) innspill fra Kirkas medarbeidere
- 3) gap-analyse av funn fra kartleggingen av Visjon Kultur Omdømme

2.1 Interne styrker

1. Fellesrådet har et høyt ambisjonsnivå for Kirkas omdømme.
2. Alle medarbeidergrupper mener det er viktig eller svært viktig at folk skal ha tillit til Kirka
3. Alle medarbeidergrupper mener det er viktig eller svært viktig at folk skal ha inntrykk av at Kirka
 1. tar ansvar for sårbare grupper
 2. gjør et godt arbeid
 3. har dyktige ledere
 4. forvalter de økonomiske ressursene sine på en god måte
 5. er en god arbeidsgiver
 6. er åpen og inkluderende
 7. er omsorgsfull
4. Fellesrådets samlede historiefortelling om Kirka er positiv.
5. Mange medarbeidere viser et stort engasjement i arbeidet med å utvikle en mer effektiv og målgrupperettet kommunikasjon.
6. Noen menigheter har kommet i gang med systematisk bruk av sosiale medier, blant annet Facebook
7. Gode hjemmesider – felles grafisk profil og jevnlig oppdateringer
8. Kirketilknyttede Kirkas bymisjon oppnår god mediedekning
9. Enkelte fine publikasjoner/menighetsblad
10. God ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, evner å se mennesker og møte dem med åpenhet

2.2 Interne svakheter

1. Bispedømmeråds-ansatte har et bare middels høyt ambisjonsnivå for Kirkas samlede omdømme på de driverne som er kartlagt.
2. Det er betydelig motstand blant de ansatte mot at folk skal ha inntrykk av at Kirka arbeider aktivt for å styrke Trondheim som kirkelig tyngdepunkt, et av KfiTs målområder.
3. Bispedømmerådsansatte er i liten grad opptatt av at folk skal ha inntrykk av at Kirka tilpasser aktivitetene til publikum og fornyer aktivitetene.

4. Det er uenighet mellom og internt i medarbeidergrupper om hvilket inntrykk man ønsker at folk skal ha av Kirka. Størst er uenigheten mellom de to arbeidsgiverlinjene i spørsmålet om i hvilken grad folk skal ha inntrykk av at Kirka tilpasser aktivitetene til publikum og fornyer aktivitetene.
5. Medarbeidernes samlede historiefortelling om Kirka er verken positiv eller negativ. Den er middels.
6. Medarbeiderne samlede historiefortelling går ut på at Kirka
 1. ikke tar miljøansvar
 2. ikke er tydelig i samfunnsdebatten
 3. ikke er modig (på tross av at modig er en av bispedømmerådets kjerneverdier)
7. Mange ansatte er skeptiske til ideen om å utvikle en helhetlig kommunikasjonsstrategi.
8. Kommunikasjonsarbeidet er preget av
 1. Fravær av mål og plan
 2. Ingen fast organisering/ledelse
 3. Fragmentert. I liten grad samordnet menighetene / enhetene imellom
 1. Mangler felles designmal og logo-policy
 2. Summen blir utydelig
 4. I liten grad målgrupperettet
 5. Når ikke ungdommen
 6. Sosiale medier blir i liten grad brukt
 7. Kommunikasjonsarbeidet blir i liten grad evaluert
 8. Lite synlig i samfunnsdebatten

2.3 Eksterne muligheter

1. Flertallet av Trondheims befolkning foretrekker kirkelige livsriter.
2. Mange, også unge, er villige til å delta i frivillig arbeid, særlig omsorgsarbeid og arbeid med integrering av flyktninger.
3. Flere kan tenke seg å delta i kirkelige aktiviteter hvis invitasjonen kommer fra familie og venner.
4. Nå ut til folk flest med et budskap som oppleves relevant – noe som folk trenger i hverdagen.
5. Moderne kommunikasjonsteknologi.
6. Merkevarerbygging.
7. Beste praksis-eksempler internt og fra andre kirker og stiftelser tilknyttet kirkene i Skandinavia.

2.4 Eksterne trusler

1. Befolkningen i Trondheim er tydelig delt i synet på Kirka
2. Mange er negative til Kirka
3. Bare 20 % av befolkningen mener Kirka har et tilbud som er relevant for dem.
4. 50 % av Trondheims befolkning har trolig et svært lite potensial for å endre sin negative eller likegyldige holdning til Kirka
5. Folk har liten kjennskap til mange kirkelige aktiviteter. Det gjelder også mange av dem som i utgangpunktet er positive til Kirka.

6. På viktige verdier for Kirka som "Åpen og inkluderende", "Omsorgsfull" og "Er godt fornøyd med arbeidet som Kirka utfører" er skåren i befolkningen som helhet lavere enn ønskelig. Også i segmentet med potensial er skåren på disse verdiene bare middels.
7. Både befolkningen som helhet og segmentet med størst potensial uttrykker at Kirka markedsfører sine aktiviteter for dårlig.
8. Kirka har allerede overlatt mye av historiefortellingen om seg selv til andre. Dette kan forsterke seg.

3 Hovedutfordringer

1. Intern uenighet om hva «Kirka i Trondheim» er.
2. Intern uenighet om Kirka trenger en helhetlig kommunikasjonsstrategi.
3. Uenighet mellom og internt i de to arbeidsgiverlinjene om hvilket inntrykk man ønsker at folk skal ha av Kirka, særlig når det gjelder at den tilpasser aktivitetene til publikum og fornyer aktivitetene.
4. Medarbeidernes samlede historiefortelling om Kirka er verken positiv eller negativ, den er middels.
5. Kommunikasjonsarbeidet mangler mål og plan og er underorganisert.
6. Sosiale medier blir i liten grad brukt
7. Kirka har overlatt mye av historiefortellingen om seg selv til andre.
8. Det er til dels stor avstand mellom hvordan medarbeiderne ønsker at Kirka skal bli oppfattet, og hvordan de beskriver at Kirka faktisk er.
9. Det er stor avstand mellom hvordan Kirka ønsker å bli oppfattet, og hvordan folk oppfatter den, blant annet på nøkkelkriterier som "Åpen og inkluderende", "Omsorgsfull" og "Er godt fornøyd med arbeidet som Kirka utfører", også blant dem som kan tenke seg å delta mer aktivt i kirkelivet.
10. Befolkningen i Trondheim er delt i synet på Kirka. Over 50 % er negative eller likegyldige.
11. Folk har liten kjennskap til mye av det som foregår i Kirka, også mange av dem som er positive til Kirka.
12. Forsterke styrkene og utnytte mulighetene.

4 Forslag til overordnede kommunikasjonsmål

1. Kommunikasjonen internt og eksternt blir en målstyrt støtteaktivitet som bidrar effektivt til at Kirka når sine mål.
2. 25 % av innbyggerne i Trondheim
 - a. forstår hva Kirka *gjør* og hva Kirka *er*
 - b. oppfatter Kirka i tråd med etterlatte inntrykket Kirka ønsker seg
 - c. har tillit til Kirka
 - d. slutter opp om Kirka
3. Alle i Kirka
 - a. oppfatter Kirka i tråd med etterlatte inntrykket Kirka ønsker seg
 - b. bidrar til det etterlatte inntrykket som Kirka ønsker seg
 - c. identifiserer seg med kjerneverdiene
 - d. er Kirkas ambassadører
 - e. kommuniserer på kommunikasjonsplattformens grunn

5 Forslag til kommunikasjonspolicy

Kirkas kommunikasjon skal være preget av noen gjennomgående kvaliteter:

1. Tidlig
2. Ofte
3. Tydelig
4. Åpent
5. Aktivt lyttende
6. Målgrupperettet
7. Verdibasert
8. Enhetlig på kommunikasjonsplattformen

6 Forslag til veivalg

1. Kirkevergen leder i samråd med prostene
2. Felles kommunikasjonsplattform
3. Kompetanse på kommunikasjon
4. Fast organisering av kommunikasjonsfunksjonen
5. Grunnfjellet som ambassadører
6. Sosiale medier – her kommer Kirka i Trondheim!
7. Kampanjen «Kirka mi»
8. Åpen samtale med unge

6.1 Veivalg 1

Kirkevergen leder i samråd med prostene

Kommunikasjonsstrategien eies av kirkevergen og forankres i ledelsesorganer i begge arbeidsgiverlinjene. Kirkevergen leder kommunikasjonsarbeidet i samråd med prostene. Status og framdrift i implementeringen av kommunikasjonsstrategien blir en del av dagsordenen på de faste møtene mellom kirkevergen og prostene.

Så lenge Kirka har to arbeidsgiverlinjer, virker det over evne å få på plass en felles kommunikasjonsledelse. Det er lett å være enig i at det hadde vært det aller beste: en felles ledelse av kommunikasjonen i hele organisasjonen. Særlig for en organisasjon med så store kommunikasjonsutfordringer som det Kirka har. Men her gjelder det å komme i gang. Derfor vil det være bedre å starte nå med det som er mulig å gjøre noe med, fremfor å vente på at problemet med arbeidsgiverlinjene blir løst. Det gode behøver ikke å være det bestes fiende.

Felles kommunikasjonsstrategi og tiltaksplan fordrer åpenhet og koordinert arbeid. Gjennom målrettet og strukturert samarbeid med blant annet fellesmøter i soner og i menigheter med opplæring og planlegging av tiltak, forankres kommunikasjonsstrategien hos medarbeidergruppene.

Biskopen og kirkevergen bør skrive et felles forord til kommunikasjonsstrategien. Det vil vise at lederne for de to arbeidsgiverlinjene er enige om at et målrettet og systematisk samarbeid må til for å møte Kirkas kommunikasjonsutfordringer

6.2 Veivalg 2

Felles kommunikasjonsplattform

I samråd med prostene bygger KfiT en kommunikasjonsplattform som er samlende for begge arbeidsgiverlinjer og for ulike medarbeidergrupper.

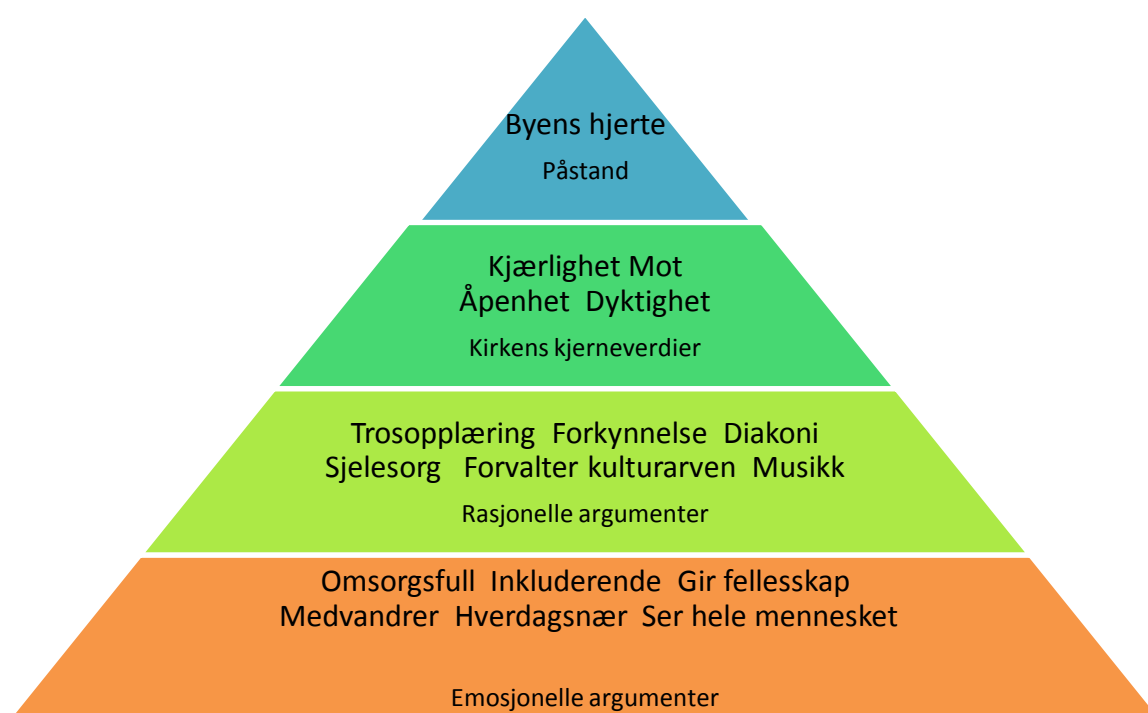
Kommunikasjonsplattformen skal være fundamentet for alle kommunikasjonstiltak internt og internt. Den kan sammenlignes med en stødig utskytingsrampe som sikrer at alle kommunikasjonstiltak enkeltvis og samlet trekker i ønsket retning og bidrar til at kommunikasjonsmålene blir nådd.

Rent praktisk er kommunikasjonsplattformen en mal som sikrer at Kirka kommuniserer

mest mulig enhetlig, så Kirka er til å kjenne igjen internt og eksternt, fra gang til gang og fra anledning til anledning.

Kartleggingen av Visjon Kultur Omdømme viser at det er mange og ulike meninger internt om både ønsket etterlatt inntrykk og hvordan Kirka ter seg i praksis. For at kommunikasjonsplattformen skal få den legitimiteten den må ha for å bli brukt aktivt av mange i Kirka, må den bygges på verdier og kvaliteter som det er størst mulig enighet om i begge arbeidsgiverlinjer og i de ulike medarbeidergruppene. Disse verdiene og kvalitetene finnes i sirkelfeltene 6 og 7 i gapanalysen som er en del av grunnlaget for veivalgene.

Mal felles kommunikasjonsplattform med utkast til innhold



Figuren viser hvilke elementer kommunikasjonsplattformen består av. Gjennom å kvalitetssikre alt Kirka kommuniserer internt og eksternt ved hjelp av denne plattformen, blir alle fortellingene forankret i de samme verdiene og begrunnet i de samme rasjonelle og emosjonelle argumentene.

6.3 Veivalg 3

Kompetanseløft på kommunikasjon

Kirka i Trondheim styrker medarbeidernes kompetanse på kommunikasjon. I samråd med prostene utvikler Kirkevergen en langsiktig plan for utvikling av

kompetanse på strategisk og operativ kommunikasjon. Kirkas egne medarbeidere fra begge arbeidsgiverlinjer bidrar som instruktører.

Kirka har mye å vinne på å øke medarbeidernes kunnskap om kommunikasjon, og deres bevissthet om kommunikasjonens betydning. Kompetanseløftet skal omfatte alle disipliner innenfor kommunikasjonsfaget, så som strategi- og planutvikling, omdømmeforvaltning, merkevarebygging, det kommunikative aspektet ved det Kirka gjør, kommunikasjonens ulike funksjoner, budskapsutvikling, språk, retorikk, gamle og nye medier, presentasjonsteknikk, mediehandtering osv.

6.4 Veivalg 4

Fast organisering av kommunikasjonsfunksjonen

Kirka i Trondheim etablerer en felles ordning for organisering av kommunikasjonsfunksjonen i menighetene.

Kommunikasjonsarbeidet i Kirka er underorganisert og personavhengig. Den mest effektive måten å oppnå en forbedring på, er å etablere et felles system for målrettet og systematisk kommunikasjonsarbeid i menighetene. I samråd med prostene utvikler Kirkevergen et slikt felles system som omfatter beskrivelser av roller og ansvar, rutiner og maler for utvikling av årlige kommunikasjonsplaner, verktøy for operativt kommunikasjonsarbeid og rutiner og maler for evaluering av kommunikasjonstiltak.

6.5 Veivalg 5

Grunnfjellet som ambassadører

Kirka i Trondheim mobiliserer «grunnfjellet» sitt – den femdelen av innbyggerne som deltar mest aktivt i kirkelivet – som ambassadører for Kirka.

Under veiledning av medarbeidere og erfarne frivillige i menighetene motiveres og skolerer grunnfjellet til å invitere venner og kjente med på kirkelige aktiviteter. Mobiliseringen bygger på beste praksis: Hvordan gjør de det, de som lykkes som ambassadører? Erfaringer deles i en lukket Facebook-gruppe.

6.6 Veivalg 6

Sosiale medier – her kommer Kirka i Trondheim!

Kirka i Trondheim tar sosiale medier aktivt i bruk som en av sine aller viktigste kanaler for målgrupperettet informasjon, profilering og dialog.

I samråd med prostene etablerer Kirkevergen et prosjekt der begge arbeidsgiverlinjer er representert i både styringsgruppe og referansegruppe. Et nettverk av medarbeidere og frivillige med stor kompetanse på sosiale medier mobiliseres som prosjekttagenter rundt om i menighetene.

6.7 Veivalg 7

Kampanjen «Kirka mi»

Kirka i Trondheim lanserer kampanjen «Kirka mi». Kampanjen går primært på sosiale medier og drives i all hovedsak av innbyggerne i Trondheim som på eget initiativ bidrar med personlige historier og bilder som forteller hva kirka deres, i

særlig grad kirkebygget som landemerke og konkret kulturhistorisk uttrykk og felles rom for bydelen, men også kirkegården og aktivitetene i og i tilknytning til kirka har betydd og betyr for dem i ulike faser av livet.

Kirka bidrar med bakgrunnsstoff om kirkebyggene og begivenhetene som innbyggerne forteller om. I tillegg innleder Kirka et samarbeid med Adresseavisen med sikte på å få etablert en avisversjon av kampanjen.

6.8 Veivalg 8

Åpen samtale med unge

Kirka i Trondheim utvikler et konsept for en åpen samtale mellom unge mennesker og Kirka om verdispørsmål, etikk, tro og tvil.

De utfordringene Kirka i Trondheim har med å kommunisere med ungdom, har den felles med kirkene over hele landet. For å få fram de beste ideene til hvordan kirkene skal møte disse utfordringene, kan det være aktuelt at Kirka i Trondheim initiativ til et nasjonalt samarbeidsprosjekt om dette.

Målet med prosjektet skal være å fremme en åpen samtale mellom ungdommene og Kirka om verdier, etikk, tro og tvil.

7 Forslag til tiltaksplan

Tiltaksplanen er satt opp som et antall tiltak knyttet til hvert av de åtte veivalgene.

7.1 Tiltak på veivalg 1

Kirkevergen leder i samråd med prostene

1. Fortsette arbeidet for klarhet i kirka som organisasjon. Avklar myndighet
2. Arbeide fram en holdning: Vi er Kirka i Trondheim! (Selv om grunnarbeidet har sitt sted i soknet)
3. Begge arbeidsgiverlinjer må oppleve hverandre som likeverdige.
4. Eierskap på topp i begge arbeidsgiverlinjer
5. Bedre den interne kommunikasjonen.
 1. Informasjonen må komme likt ut til begge arbeidsgiverlinjer
 2. "Soknestrukturen" er et eksempel på at vi deles i mange grupper på møter:
 3. Flere fellesmøter der ALLE får plass slik at ikke én linje dominerer
 4. Kan ikke ha delte møter om samme sak Hvis vi skal fremstå som en troverdig kirke, må vi kunne enes internt.
 5. Faggrupper må involvere alle aktørene i prosessen (?)
 6. Felles fagplaner bør lages på en bedre måte når det gjelder prosess og involvering
 7. Identifisere det som hindrer samarbeid om felles kommunikasjon ("luke ugress")
6. Ikke "tittel"-forum (eks diakoniforum), men "tema"-forum, eks "familiegudstjeneste

7.2 Tiltak på veivalg 2

Felles kommunikasjonsplattform

1. Arbeidet med felles kommunikasjonsplattform starter i januar 2018, før kommunikasjonsstrategien eventuelt vedtas.

7.3 Tiltak på veivalg 3

Kompetanseløft på Kommunikasjon

1. Det lages en plan i løpet av første kvartal 2018 med ulike tiltak for å heve kompetansen på kommunikasjon samt bevissthet om kommunikasjonens betydning.
2. Satsingen på kommunikasjonsstrategien som prosjekt er del av kompetanseløftet.
3. Kurs og deltakelse tilbys medarbeidere i begge arbeidsgiverlinjer.
4. Elementer til planen::
 1. Inspirasjonssamling
 2. Fysiske kurs og digitale kurspakker
 3. Kurs på ulike nivå i forhold til rolle og ansvar
 4. Bruke samlinger med medarbeidere i begge linjer
 5. Enkelte kurs kan holdes av interne, eks kommunikasjonsrådgiver. Mener også vi bør få inn spesialister til eks. sosiale medier som en "inspirasjon" for utvikling innen SoMe. Som et supplement.
 6. Alle må ha et eierforhold til prosjektet- fra prest til kirketjener

7. Kursing på ulike nivåer i forhold til rolle og ansvar
 8. Digitale kurspakker, lett tilgjengelig
 9. Alle i kirka må få tilbud om kompetanse på kommunikasjon
5. Forslag til innhold:
1. Strategi og planutvikling
 2. Omdømmeforvaltning
 3. Merkevarebygging
 4. Budskapsutvikling
 5. Språk
 6. Medieteknikk og mediehåndtering
 7. Kurs i hjemmesider/verktøy
 8. Bruk av sosiale medier
 9. Krisehåndtering
 10. Mediehåndtering:

7.4 Tiltak på veivalg 4

Fast organisering av kommunikasjonsfunksjonen

1. Elementer i den faste organiseringen
 1. KfiTs kommunikasjonsrådgiver
 1. Leder implementering av strategien
 2. Leder utvikling av merkevare- og logopolicy for Kirka
 3. Bidrar til utforming av kommunikasjonsplattform.
 4. Leder kommunikasjonsarbeidet i KfiT og inngår i kirkevergens team
 5. Leder kommunikasjonsteamet som består av kommunikasjonskoordinatorer fra hver sone/prosti. Dette teamet samarbeider om planer, tiltak og utfordringer og sikrer forutsigbarhet for byens befolkning. Bør møtes jevnlig.
 6. Teamet implementerer verktøy, rutiner, maler og rammer.
 7. Sørger for kurs og opplæringstiltak i samråd med kirkevergen.
 8. Rådgir om av felles PR også i menighetsnivå.
 2. Kommunikasjonskoordinator / ansvarlig i hvert prosti
 1. På nivå 2: Hver sone/prosti har sin egen kommunikasjonskoordinator. (Rollen kan være del av annen funksjon)
 2. Støtter menighetsforvalterne og andre (som skal bistå menighetene i dette arbeidet)
 3. Sørger for oppfølging på avdelingsnivå og koordinerer menighetenes arbeid i sin sone
 4. Ansvar for årshjul og tiltak innenfor kommunikasjon, slik at hvert menighetsråd får grunnlag for sin egen strukturerte plan for PR-tiltak
 3. Lokalt: Menighetene
 1. Menighetene utarbeider årshjul der tiltak, innsats og kommunikasjon henger sammen.
 2. Menighetens kommunikasjonsplan gjør det mulig å planlegge godt nok hvordan menighetene kan vise seg frem lokalt og på byplan med sin særegenhet.

3. Menighetsrådet har en gjennomgang av plan med tiltak minimum hvert halvår.
4. I menigheten og kanskje også på byplan kan flere få rollen som nettredaktører. Dette kan også være frivillige. Fanger opp alle store og små aktiviteter som til sammen er kirka og menigheten.
5. Det skal være enkelt å hente inn tiltak til felles synliggjøring på bynivå. Rom for lokal variasjon innen en ramme. Alle som holder på med noe må kunne ha et ansvar for PR på sitt. Hjemmesiden, facebook.
6. Strukturert planlegging av PR- tiltak-v/gjennomgang av semester

7.5 Tiltak på veivalg 5 Grunnfjellet som ambassadører

1. De mest aktive må engasjeres bedre for å fremme Kirkas aktiviteter. Dette vil etter hvert forhåpentligvis smitte over til de potensielle og mobilisere til økt deltakelse/involvering, flere frivillige.
2. Oppfordre til å være ambassadører.
3. Opprette lukket FB-gruppe; MR-ledere, frivillige, ansatte. FB-gruppe må ha administrator. Mål: Dele gode erfaringer. Motivere til å dele arrangement på fb og andre sosiale medier
4. Oppsøke og bruke beste praksis-eiere som modeller og veiledere.
5. Felles plan bør utarbeides på aktivitetsnivå i menighetene.
6. Kampanje- Alle få med 1 til!
7. Ansatte må være bevisst når de snakker med menighetsmedlemmer. Bevisst på å inspirere, oppfordre
8. Rom for bevisst kommunikasjon/menneskepleie på arrangement- at ikke alle skal koke kaffe eller ha preken. At noen har oppgave med å prate direkte med folk/publikum.
9. Menighetsforvaltere har fortsatt for lite tid til å ta imot medlemmer av menigheten på en god måte. «Pleie frivillige»
10. Utvide grunnfjellet: Er skolen en del av vårt grunnfjell? Samarbeidspartnere?
11. Utvikle forslag til konkrete tiltak som kan gjennomføres i den enkelte menighet.

7.6 Tiltak på veivalg 6 Sosiale medier – her kommer Kirka i Trondheim!

1. Publisering/innhold i SoMe (og nettside) som naturlig tema på stabsmøter. Plan for innhold og publisering.
2. Mer aktiv bruk, men også bevisstgjøring om hvordan vi bruker SoMe.
3. En person i menigheten får ansvaret for publisering av aktiviteter i ulike medier, sosiale medier, aviser o.l.

4. Bevisstgjøring i stabene om å dokumentere aktiviteter i form av bilder, film, tekst osv. som sendes ansvarlig for publisering i sosiale medier, media.
5. Frivillige kan dokumentere aktiviteter ved tekst, bilde, film osv.
6. Få hjemmesiden opp på vegg/skjerm i stabsmøtet
7. FB og andre sosiale medier er lettere tilgjengelig for publikum enn menighetens hjemmeside
8. Mer prosjekt med oppbygging av kompetanse på bruk av sosiale medier
9. #Kirke
10. Ta beslutning: Menighetsblad redaksjonen- nett informasjon? Hvor mye tid skal brukes til hva? Menighetsblad/PR-arbeid når det går på bekostning av menneskemøter/aktivitet?
11. Retningslinjer fra sentralt hold om tidsbruk: Når er det for mye/lite?
12. Utvikle policy for kontroll før publisering ute på nett. Slik at alle grupperinger speider, kor etc. har ansvar for å legge ut sine ting, men at publisering må godkjennes av redaktør (stab/medarb.).
13. Felles kursing for frivillige arrangert av KfiT, utenom arb.tid så frivillige kan delta.
14. Felles møteplass for frivillige som kan faget, for å finne strategi.
15. Tydelige kvalitetsmål må utvikles for levende sider, personlig vinkling, spissa markedsføring, tilpasset reklame til målgrupper , klare etiske retningslinjer, verdigrunnlag

7.7 Tiltak på veivalg 7

Kampanjen «Kirka mi»

1. Utvikle kampanjeplan, herunder samarbeid med Adressa.
 1. Tydeliggjøre mål: Skal først og fremst handle om enkeltmenseskers forhold til kirkebyggene, kirkerommene, kirkegårdene, kirkas beliggenhet.
 2. Fast spalte i menighetsblad? Med intervju av noen hver gang. Noen har allerede gjort dette.
 3. Kan ikke bare være glanshistorier.
 4. Ansatte må identifisere seg med kampanjen, bli agenter og ambassadører for den
 5. Hele byen må med
 6. Intern informasjon i forkant av kampanje viktig- skape engasjement og forankring; tidlige, og eksempler
 7. Individets opplevelse må vektlegges, vanlig folks individuelle opplevelser og deres personlige forhold til kirka si .
 8. Sosiale medier, bydelsaviser, lokal-tv, lokalradio, tekst, video
 9. Felles menighetsblad for hele byen
 10. Gjøre det legalt å snakke om "kirka mi" i det offentlige rom
 11. Vurdere grad av styring

7.8 Tiltak på veivalg 8

Åpen samtale med unge

1. Starte planarbeidet i januar 2018 - før kommunikasjonsstrategien eventuelt vedtas - med en idedugnad og en første prosjektskisse som tydeliggjør
 1. Mål
 2. Særpreg
 3. Kanal(er)/arena(er)
 4. Sikre dialog med kvalitet: Bruk prestene, pedagogene, kateketene og diakonene
 5. Etablere research-kontakt med
 1. skoler, skoleledelse, lærere
 2. ungdom i menigheten
 3. natteravner
 4. KFUK/KFUM
 6. Bruke konfirmasjonsarbeidet som plattform/ «landindplass»- følge ungdommene etter konfirmasjonstida
 7. Behov for samarbeid på byplan
 8. Analysere det arbeidet vi allerede gjør i ungdomsorganisasjonene- dra ut det som fungerer og finne nye måter.

8 Teori og metode

8.1 Kirkas kommunikasjonsstrategi – hva er det?

Kommunikasjonsstrategien er et veikart som viser Kirka hvordan den skal kommunisere internt og eksternt for å nå sine mål. Veivalgene skal sikre at kommunikasjonen til enhver tid og i sum blir langsiktig, helhetlig og kostnadseffektiv.

Innledningsvis beskriver strategien nå-situasjonen i form av en såkalt SWOT-analyse¹ i fire kapitler: Interne styrker (S), interne svakheter (W), eksterne muligheter (O) og eksterne trusler (T). Analysen sammenfatter funnene fra kartlegging av flere forhold som påvirker Kirkas kommunikasjon.

På grunnlag av SWOT-analysen identifiseres Kirkas viktigste kommunikasjonsutfordringer.

Deretter beskrives en kommunikasjonspolicy, det vil si hvilke gjennomgående kvaliteter som alltid skal prege Kirkas kommunikasjon internt og eksternt.

Så følger kommunikasjonsmål og veivalg som angir hvilke målgrupper, budskap, kanaler, plattformer og arenaer Kirka skal prioritere. For hvert veivalg er det satt opp en tiltaksplan.

I tillegg til å gi føringer for den eksplisitte kommunikasjonen, gjelder strategien også det kommunikative aspektet ved det Kirka gjør.

8.2 Hva kan Kirka oppnå med planlagt kommunikasjon?

- Øke kjennskapen til og oppslutningen om det Kirka *gjør* og det Kirka *er*
- Styrke omdømmet
- Effektivisere bruken av begrensede kommunikasjonsressurser
- Styrke mobiliseringen av medarbeiderne som ambassadører for Kirka
- Styrke bevisstheten internt om det kommunikative aspektet ved det Kirka gjør
- Styrke arbeidet med Kirkas overordnede mål og strategier

8.1 Faglige verktøy for kartlegging, analyse og refleksjon

For fullt ut å kunne utnytte de mulighetene som systematisk virksomhetskommunikasjon gir, må en virksomhet ha en god nok forståelse av hva kommunikasjon og omdømme betyr for virksomheten, hvordan interne og eksterne forhold virker inn på hverandre på kommunikasjons- og omdømmefeltet, og hvilke faktorer som har størst betydning for det etterlatte inntrykket av virksomheten.

Nedenfor presenteres Røe Kommunikasjons to hovedverktøy for virksomhetskommunikasjon: «Helhetlig Kommunikasjon» og «Visjon Kultur Omdømme».

¹ SWOT er de fire første bokstavene i de engelske ordene Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats.

Med utgangspunkt i verktøyene har Røe Kommunikasjon utviklet egne kartleggingsmetoder med samme navn.

Verktøyene gir innsikt i sammenhengene mellom interne og eksterne forhold, og hvilke faktorer som har størst betydning for virksomhetens omdømme. Verktøyene og kartleggingsmetodene har vært brukt aktivt i arbeidet med Kirkas kommunikasjonsstrategi, både under kartleggingen og som støtte under medarbeidergruppers refleksjon og diskusjon i analyse- og veivalgsfasene.

8.2 Hovedverktøy 1: Helhetlig Kommunikasjon

Synergier

Helhetlig virksomhetskommunikasjon gir synergier mellom virksomhetens kommunikasjon med ulike interessentgrupper: medarbeidere, brukere/marked og samfunn.

Helhetlig forståelse

Hvis kommunikasjonen skal bidra effektivt til måloppnåelse for Kirka, må den tuftes på en helhetlig forståelse der intern og ekstern kommunikasjon ses i sammenheng. Enten den primære målgruppen for et kommunikasjonsprosjekt er egne medarbeidere, potensielle jobbsøkere, ulike segmenter av befolkningen, media, interesseorganisasjoner eller allmennheten, så må tiltakene planlegges og gjennomføres i et helhetlig perspektiv.

Summen som teller

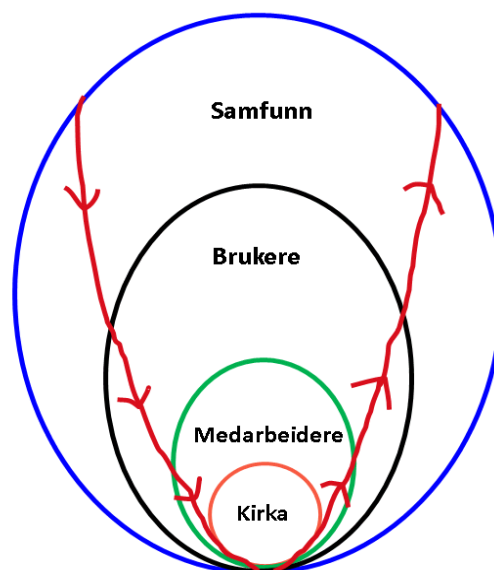
De røde pilene i figuren til høyre illustrerer historiefortellingen om Kirka. Fortellingene kan være eksplisitte eller implisitte. Det kommunikative aspektet ved det Kirka gjør, er et eksempel på implisitt historiefortelling, der en observatør tolker et budskap inn i måten Kirka gjør ting på.

Noen ganger er det Kirka som forteller, men oftere er det medarbeiderne, brukerne, media eller andre samfunnsaktører som fører ordet. Det er summen av utstrøms historiefortelling (pilene oppover, til høyre) og innstrøms historiefortelling (pilene nedover, til venstre) som danner interessentgruppens inntrykk av Kirka:

Kirkas omdømme.

Figuren illustrerer at for å nå sine kommunikasjonsmål må KfiT søke å få mest mulig kontroll over både utstrøms og innstrøms historiefortelling.

Verktøyet kan blant annet brukes til å samordne kommunikasjonsprosjekt i ulike deler av figuren slik at de til sammen forsterker hverandre.



Røe Kommunikasjons hovedverktøy 1:
Helhetlig kommunikasjon

Medarbeiderne som ambassadører

En viktig kvalitet ved verktøyet Helhetlig Kommunikasjon er at det "opphever" skillet mellom intern og ekstern kommunikasjon: Den grønne medarbeidersirkelens kontakflate med brukerne er vesentlig større enn berøringspunktet mellom den røde ledelsessirkelen og brukerne nederst i figuren. Det illustrerer at det blir en viktig oppgave for Kirka å mobilisere egne medarbeidere som ambassadører.

Figuren viser også hvor viktig det blir å overvåke og håndtere innstrøms historiefortelling om Kirka, fra samfunnet (ikke minst media), fra brukerne og fra egne medarbeidere for å kunne planlegge egen utstrøms historiefortelling med sikte på optimal timing og innretning for øvrig.

Intern og ekstern kommunikasjon forsterker hverandre

Virksomheter som greier å kommunisere planlagt og helhetlig på denne måten, vil oppleve at intern og ekstern kommunikasjon forsterker hverandre gjensidig og sammen bidrar effektivt til mer motiverte medarbeidere, mer kvalifiserte jobbsøkere, flere og mer samarbeidsvillige brukere (og hvis virksomheten selger varer eller tjenester: flere og mer betalingsvillige kunder) og et samfunn som gir bedre rammebetingelser.

Som en del av verktøyet Helhetlig Kommunikasjon Røe Kommunikasjon utviklet tiltaksområder og tiltakspakker for alle grensesnitt i figuren:

Utstrøms tiltaksområder og -pakker

- Lederstyrt budskapsutvikling om
 - Visjoner, verdier og ledelse
 - Samfunnsansvar
 - Rollen som arbeidsgiver
 - Økonomi og finansiell styrke
 - Produkter og tjenester
 - Emosjonelle og etiske aspekt ved det virksomheten gjør og/eller virksomhetens agenda
- Intern kommunikasjon
 - Forankring hos mellomledere
 - Mobilisering av medarbeidere
 - Implementering av visjoner og verdier
 - Bygging av virksomhetskultur
 - Lagbygging
 - Utvikling av ambassadørskap
 - Optimalisering av interne kanaler og arenaer
- Brukerkommunikasjon
 - Markedsføring/brukerinformasjon og -dialog
 - Atferd i møtet med brukeren: Utvikling av servicekvalitet og én- til én-kommunikasjon
 - Mobilisere ambassadører blant brukerne
- Samfunnskontakt
 - Myndigheter

- Media
- Andre meningsdannere
- Organiserte interessentgrupper
- Andre berørte

Innstrøms tiltaksområder og -pakker

- Overvåke, lytte aktivt til, analysere og vurdere effekten på de ulike interessentgruppene av innstrøms historiefortelling om Kirkas agenda fra
 - Samfunnet (ikke minst media)
 - Brukerne
 - Medarbeiderne

8.3 Hovedverktøy 2: Visjon Kultur Omdømme

Verktøyet kan brukes som utgangspunkt for refleksjon om og kartlegging av sammenhengen mellom Visjon, Kultur og Omdømme.

Visjon Det inntrykket virksomhetens ledelse *ønsker* at folk skal ha av virksomheten

Kultur Det medarbeiderne *mener og forteller* om virksomheten, og det kommunikative aspektet ved det de *gjør*

Omdømme Det inntrykket folk har av virksomheten

Verktøyet bygger på en forståelse av at Visjon, Kultur og Omdømme påvirker hverandre gjensidig og kontinuerlig.

Verktøyet ble i 2017 brukt i arbeidet med Kirkas kommunikasjonsstrategi, særlig under kartleggingen, men også i de andre fasene av arbeidet.

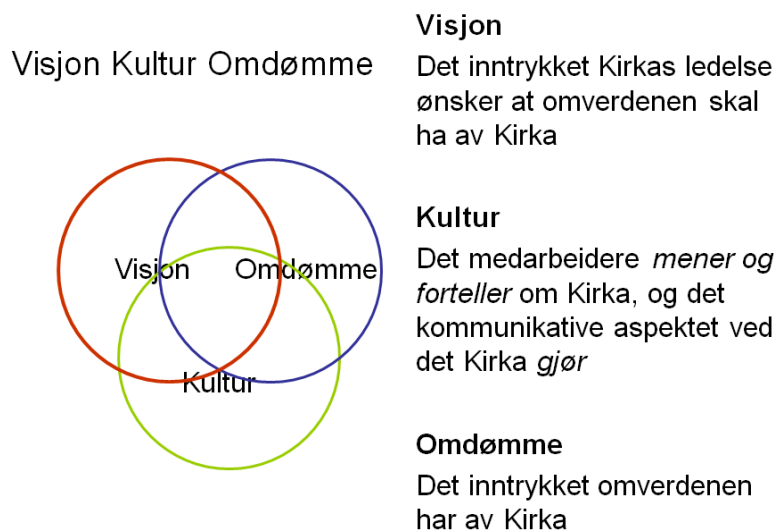
Med Røe Kommunikasjons kartleggingsmetode blir Visjon, Kultur og Omdømme kartlagt ved hjelp av tre kongruente spørreskjema. De er styrken på seks såkalte «omdømmedrivere» som blir målt, det vil si egenskaper ved en virksomhet som erfaringsmessig har særlig stor innvirkning på virksomhetens omdømme.

De seks omdømmedriverne er illustrert i figuren nedenfor.



De seks omdømmedriverne

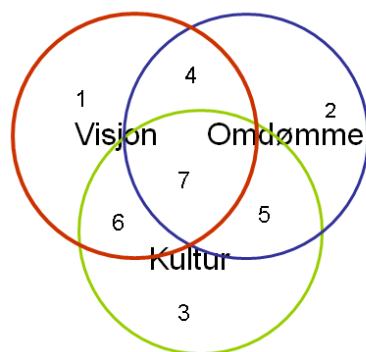
Når styrken på disse omdømmedriverne er kartlagt både i ledelsen (Visjon), blant medarbeiderne (Kultur) og i omverdenen (Omdømme), blir det mulig å studere nærmere i hvilken grad og på hvilke drivere det er samsvar og avvik mellom de tre områdene.



Røe Kommunikasjons hovedverktøy 2: Visjon Kultur Omdømme

Verktøyet Visjon Kultur Omdømme gir i alt sju tiltaksområder som er kort beskrevet i figuren nedenfor. Innenfor disse tiltaksområdene vil det erfaringsmessig ligge en rekke større og mindre kommunikasjonsutfordringer og -muligheter.

Visjon Kultur Omdømme



1. De delene av det inntrykket Kirkas ledelse ønsker at folk skal ha av Kirka, som verken Kultur eller Omdømme har latt seg påvirke av
2. Omverdenens feilaktige oppfatning av Kirka
3. Uønsket / ikke intendert Kultur som omverdenen ikke har oppdaget
4. Ønsket etterlatt inntrykk som gjør inntrykk på omverdenen, selv om det ennå ikke er realisert i handling (Kultur)
5. Fortjent dårlig / ikke intendert Omdømme
6. Positiv del av Kirkas Visjon og Kultur som ikke er kjent av omverdenen
7. Når Visjon, Kultur og Omdømme er i samsvar med hverandre

De sju tiltaksområdene

Figuren illustrerer at et godt Omdømme, som styrker tiltrekningskraften til Kirka, står i et gjensidig avhengighetsforhold til både hvordan Kirka *ønsker* å bli oppfattet, og hvordan medarbeiderne *omtaler* Kirka, og det kommunikative aspektet ved det de gjør og måten de gjør det på.

8.3.1 Bestemmer sirklenes plassering

Under arbeidet med å utvikle Kirkas kommunikasjonsstrategi, ble verktøyet med tilhørende kartleggingsmetode brukt til å bestemme sirklenes innbyrdes plassering i Kirkas tilfelle. Dermed fikk vi kunnskap om de sju tiltaksområdenes størrelse og innhold.

8.3.2 Gap-analyse

Deretter ble det gjennomført en analyse av størrelse og kvalitet på gap og overlapp mellom sirklene. I arbeidet med kommunikasjonsstrategier utgjør gapanalysen en viktig del av grunnlaget for å identifisere hovedutfordringene og mulighetene.

8.4 Strategiprosess med tilleggskvaliteter

8.4.1 Prosess som bygger kompetanse

Arbeidet med å utvikle en kommunikasjonsstrategi bidrar gjerne til å utvikle virksomhetens kompetanse på kommunikasjon og omdømme. I Kirkas tilfelle har det vært et viktig delmål helt fra starten.

Strategiarbeidet har vært lagt opp med bred og hyppig involvering av leder-og medarbeidergrupper for å styrke organisasjonens

- forståelse av og kunnskap om markedsføring og kommunikasjonsstrategi og egen rolle og eget bidrag på området

- bevissthet om det kommunikative aspektet ved det Kirka gjør, og hvilket budskap og hvilke verdier ulike målgrupper oppfatter disse aktivitetene formidler

8.4.2 Gjennomgående prosesskvaliteter

1. Forankring i ledelse og overordnede mål
2. Involvering av hele organisasjonen for å sikre
 - a. høy kvalitet på beskrivelse av utfordringer og muligheter
 - b. god forankring av strategivalg og tiltaksplaner
3. Bredt nok perspektiv
4. Sterke verktøy og modeller
5. Grundig kartlegging og analyse
6. Målbare mål som blir målt
7. Tydelige veivalg mot usikker framtid
8. Plan for revisjon

En merkevarestrategi beskriver forholdet mellom de merkevarene virksomheten allerede har eller skal utvikle. Dette forholdet mellom merkevarene betegnes som merkevarehierarkiet eller merkevarearkitekturen. Som navnene indikerer, er det alltid snakk om en rangordning og/eller andre strukturer som ordner merkevarene i et system.

8.5 Logo- og merkevarehierarki

8.5.1 Hva er en merkevarestrategi?

En merkevarestrategi beskriver forholdet mellom de merkevarene virksomheten allerede har eller skal utvikle. Dette forholdet mellom merkevarene betegnes som merkevarehierarkiet eller merkevarearkitekturen. Som navnene indikerer, er det alltid snakk om en rangordning og/eller andre strukturer som ordner merkevarene i et system.

Merkevarestrategien er et verktøy for markedsførere i vurderingen av hvilke produkter eller tjenester som skal introduseres, og hvilke merkevarenavn, logoer, symboler o.l. som skal anvendes på nye og eksisterende produkter og tjenester. En slik strategi definerer merkevarens bredde og rekkevidde så vel som dybde og kompleksitet, og skal besvare spørsmål som:

- Hvilke produkter og tjenester bør dele samme merkevarenavn?
- Hvor mange varianter av merkevarenavnet bør vi benytte?

8.5.2 Hvilken funksjon har merkevarehierarkiet/-arkitekturen?

Merkevarehierarkiet/-arkitekturen har to hovedfunksjoner:

1. Klargjøre merkevarebevissthet
2. Styrke merkevarens omdømme

Det første innebærer å forbedre forbrukerens forståelse gjennom å tydelig kommunisere likheter og forskjeller mellom ulike produkter og tjenester.

Det andre innebærer å maksimere overføring av kapital – i form av tillit, troverdighet, tilslutning og lojalitet – fra merkevaren til de ulike produktene og tjenestene med det mål å sikre fornøyde sluttbrukere.

8.5.3 Merkevarehierarkier

Et merkevarehierarki kan skildre hvordan – hvis i det hele tatt – produkter og tjenester er knyttet til andre produkter og tjenester gjennom felles bruk av merkevareelementer. Et slikt hierarki kan fremstilles grafisk, men er like mye et strategisk dokument som legger føringer for de beslutninger man i framtida må ta om

- hvor mange nye og eksisterende merkevareelementer en skal ta i bruk
- hvordan en kombinerer disse for et gitt produkt eller tjeneste

I større virksomheter og konglomerater har merkevarehierarkiene ofte mange nivåer, og hvert nivå har unike problemstillinger og egenskaper.

Eksempel:

Stabburet produserer sin egen leverpostei – som de fleste forbinder med Stabburet – men produserer også merkevarene Grandiosa og Nora, som i ulik grad benytter seg av forelderselskapets merkevareelementer.

Stabburet er igjen eid av Orkla Foods, som også eier merkevarer som Toro og Denja. I hvilken grad disse skal knyttes til hverandre – og til paraplymerker – er nedfelt i Orkla Foods merkevarestrategi, og kan beskrives gjennom et merkevarehierarki.

Nivåene i et merkevarehierarki lar seg enklest eksemplifisere gjennom produkter, men overføringsverdien til tjenester og tjenesteleverandører er høy.

8.5.4 Merkevare: Selskapsnivå

Det høyeste nivået i hierarkiet består av kun ett merkenavn: selskapsnavnet. Noen selskap unngår helt å bruke dette i datterselskaper og produktlinjer, mens det for andre selskaper er det eneste merkenavnet.

Noen selskaper benytter deskriptive tilleggsord (Orkla Foods), atter andre unngår å bruke selskapsnavnet i enkelte produkter.

Eksempel:

Black & Decker benytter kun merket DeWalt for verktøy i toppsjiktet.

Selskapets omdømme, herunder omdømmeprofil, er avgjørende i de strategiske beslutningene om – og i så fall hvordan – denne merkevaren skal frontes nedover i hierarkiet.

8.5.5 Merkevare: Familienivå

Nivået under selskapsnivået kan betegnes som et familie- eller paraplymerke. Stabburet er et eksempel på et slikt.

Det er flere årsaker til at markedsførere benytter seg av familiemerker. Etter hvert som produkter blir mer og mer ulike, kan det bli stadig vanskeligere for selskapsmerkenavnet både å beholde en produktbetydning og å koble de ulike produktene til hverandre på en effektiv måte.

Ulike familiemerker kan på sin side utløse bestemte assosiasjoner på tvers av relaterte produktgrupper. Familiemerker kan derfor være et effektivt middel for å koble felles assosiasjoner til flere og ulike produkter. Det betyr også at kostnaden ved å lansere et nytt produkt kan være lavere, og sannsynligheten for aksept hos forbrukeren større, når et etablert familiemerke benyttes på et nytt produkt.

Baksiden av denne medaljen er at man også løper risikoen for at koblingen gir negative utslag for de øvrige merkene dersom ett eller flere merker i samme familie skulle miste tillit.

8.5.6 Merkevare: Individuelt nivå

Individuelle merker er som regel begrenset til én produkt- eller tjenestekategori. Å opprette flere individuelle merkevarer gjør det mulig for markedsførere å tilpasse merket og den tilhørende markedsføringsaktiviteten til målgruppens ønsker og behov. Navn, logo, produktdesign, markedskommunikasjon og andre merkevareelementer kan alle tilpasses målgruppen.

Både Grandiosa og Big One produseres av Stabburet, men markedsføres ulikt – og uavhengig av hverandre. Dette minimerer også risikoen for at øvrige merker, eller selskapet, blir negativt påvirket dersom ett av merkene skulle slite.

8.5.7 Merkevare: Modifikatornivå

Uavhengig av om markedsføreren velger selskaps-, familie-, eller individuelle merkevarenavn, oppstår det gjerne behov for å skille merkevarene fra hverandre etter modell- eller produkttype.

Eksempel:

Nora tilbyr “hjemmelaget” og “lett” syltetøy. Polly tilbyr “vanlig” og “usaltede” peanøtter.

Slike konfigurasjoner skiller varianter fra hverandre, er ofte forklarende for forbrukeren, og kan også bli sterke merkenavn i seg selv i tilfeller hvor de oppfattes som unike.

8.5.8 Veien til et merkevarehierarki

De mange nivåene gir markedsførere en rekke alternativer for hvilke nivåer som skal benyttes – og hvordan. Å utvikle den riktige strategien for et slikt hierarki er helt nødvendig.

Merkevareelementer på alle nivåer bidrar til såkalt *merkevarekapital* gjennom bevissthet så vel som å fremme sterke, fordelaktige merkevareassosiasjoner og positive reaksjoner. Å utvikle et merkevarehierarki innebærer å bestemme:

1. hvilke produkter eller tjenester som skal introduseres gjennom et gitt merke
2. antall nivåer hierarkiet skal benytte seg av
3. ønsket merkevarebevissthet og -omdømme for hvert nivå
4. kombinasjonene av merkevareelementer fra ulike nivåer i hierarkiet, hvis noen, som skal benyttes for et gitt produkt eller tjeneste
5. den beste måten å koble et gitt merkevareelement, hvis i det hele tatt, til flere produkter

Disse strategiske veivalgene gjøres basert på flere prinsipper, og generelle retningslinjer kan skisseres slik:

1. Hvilke produkter eller tjenester som skal introduseres gjennom et gitt merke
 - 1.1. Merkevareekspansjoner må oppnå merkevarekapital i egne kategorier
 - 1.2. Merkevareekspansjoner bør forsterke merkevarekapitalen i foreldermerket
2. Antall nivåer hierarkiet skal benytte seg av
 - 2.1. Benytt så få nivåer som mulig
 - 2.2. Alle merkevareelementers indre logikk og tilknytning til hverandre må være åpenbar og transparent
3. Ønsket merkevarebevissthet og -omdømme for hvert nivå
 - 3.1. skap abstrakte assosiasjoner som er relevante på tvers av så mange individuelle enheter som mulig
 - 3.2. differensier individuelle enheter og merker
4. Kombinasjonene av merkevareelementer fra ulike nivåer i hierarkiet, hvis noen, som skal benyttes for et gitt produkt eller tjeneste
 - 4.1. den relative kjennskapen til merkevareelementer påvirker det etterlatte inntrykket av både produkttdistanse og omdømme for nye produkter og tjenester
5. den beste måten å koble et gitt merkevareelement, hvis i det hele tatt, til flere produkter
 - 5.1. jo flere felles elementer produkter og tjenester deler, desto sterkere blir koblingen

8.5.9 Enkelhetsprinsippet

Enkelhetsprinsippet innebærer at det riktige antall nivåer er så få som nødvendig for å effektivt kunne kommunisere merkevareinformasjonen til forbrukeren – ikke mer og ikke mindre.

Antall nivåer vil variere avhengig av kompleksiteten i blandingen av produkter og tjenester som tilbys, og dermed av de kombinasjonene delte og udelte merkevareassosiasjoner virksomheten ønsker å koble til et gitt produkt eller tjeneste.

Kompliserte produkter – som biler og datamaskiner – vil kreve flere nivåer i hierarkiet enn produkter som krever mindre involvering (batterier, lyspærer).

8.5.10 Årsaker til mer enn ett merkevarenivå

Det er to hovedårsaker til at de fleste virksomheter velger å benytte seg av mer enn ett merkevarenivå:

1. Hvert suksessive nivå gir virksomheten muligheten til å kommunisere spesifikk tilleggsinformasjon om produktene eller tjenestene. Å utvikle merker på et lavere nivå i hierarkiet skaper dermed fleksibilitet i kommunikasjonen av det unike ved produktet.
2. Utvikling av høynivå-merkene er en økonomisk måte å kommunisere delt eller felles informasjon, og det vil skape synergieffekter på tvers av virksomhetenes drift, internt og eksternt.

Disse sub-merkene gjør det altså mulig å skape spesifikke merkevareassosiasjoner i tillegg til å forsterke koblingen til paraplymerket – og de assosiasjonene som forbindes med det.

Sub-merker gjør det også lettere å organisere en målgrupperettet markedsføring. Navn, grafikk, farger, versjoner og logoer kombineres for å så effektivt og formålstjenlig som mulig koble en merkevareekspansjon til foreldermerket.

8.5.11 Noen tommelfingerregler

I merkevarehierarkiets verden må man være konsekvent og disiplinert, men også fleksibel og kreativ. Selv innad i virksomheter vil hybrid-strategier være vanlig, og ulike strategier vil benyttes for ulike produkter.

Eksempel:

Ringnes, som lenge har benyttet dette navnet på de fleste av sine sub-merker (Ringnes Fatøl, Ringnes Lettøl, Ringnes juleøl etc.), opprettet merket Munkholm for sin alkoholfrie substitutt.

Merkevarehierarkier kan være asymmetriske, og merkevareelementer kan løftes fram i større og mindre grad uavhengig av produkt, tjeneste og marked.

Når man skal utvikle eller evaluere en merkevarestrategi, er det lurt å stille følgende spørsmål:

1. Har alle merkevarene våre definerte roller? Maksimeres nedslagsfelt samtidig som overlapp minimeres?
2. Tillater hierarkiet ekspansjonspotensial for merket – innad og utenfor sin kategori? Har merket «smurt seg» for tynt?

3. Hvilke positive og negative implikasjoner vil det ha for merkevarekapitalen å overføre noe av denne fra foreldermerket til individuelle tjenester og produkter? Og motsatt vei?
4. Hva skaper hvert merke av profitt/ tillit/oppslutning/positiv omtale)? Til hvilken kostnad?

I arbeidet med å utvikle en strategi hvor disse spørsmålene besvares, bør følgende retningslinjer ligge i bakhodet:

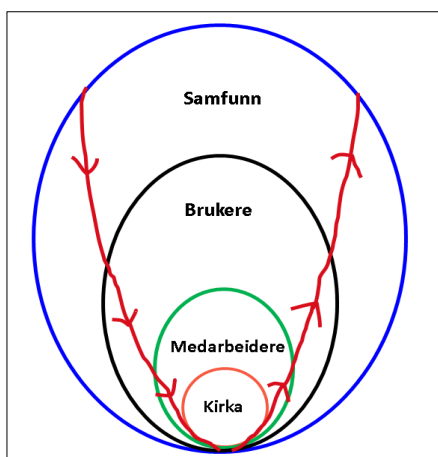
1. Rett oppmerksomhet mot brukeren/kunden. Finn ut hva målgruppen ønsker og vil, og hvordan den oppfører seg.
2. Skap brede, robuste merkevareplattformer. Sterke paraplymerker er ønskelig. Maksimer synergier og flyt.
3. Unngå for voldsomme og for mange merker.
4. Bruk sub-merker selektivt. Sub-merker kan, som nevnt, kommunisere både slektskap og unikhhet, og kan komplementere og styrke andre merker.
5. Ekspander selektivt. Merkevareekspansjoner bør etablere ny merkevarekapital i tillegg til å forsterke den eksisterende.

9 Rapporter fra kartleggingene

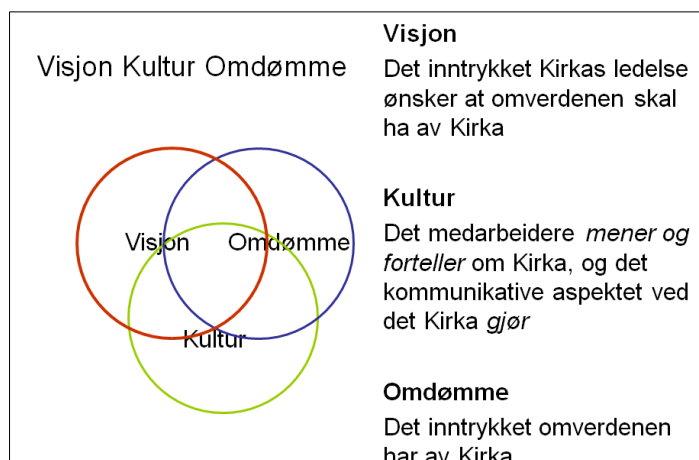
9.1 Kartlegging av Visjon Kultur Omdømme

9.1.1 Verktøy og kartleggingsmetode

De to hovedverktøyene «Helhetlig kommunikasjon» og «Visjon Kultur Omdømme», «De seks omdømmedriverne» og kartleggingsmetoden «Visjon Kultur Omdømme» er nærmere beskrevet ovenfor i kapitlene 8.1 – 8.3. Figurene nedenfor illustrerer verktøyene.



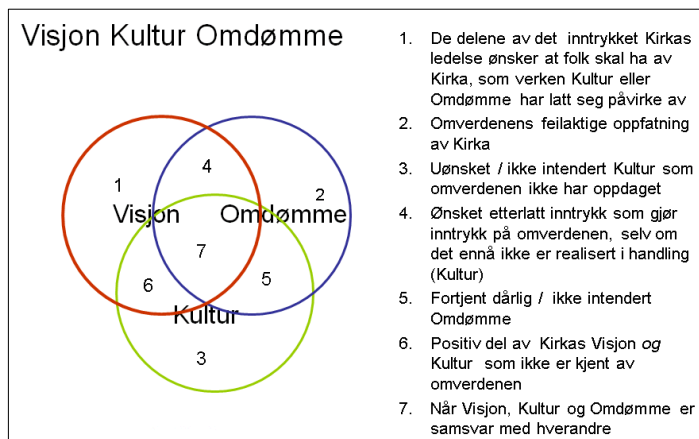
Røe Kommunikasjons hovedverktøy 1:
Helhetlig Kommunikasjon



Røe Kommunikasjons hovedverktøy 2:
Visjon Kultur Omdømme



De seks omdømmedriverne



De sju tiltaksområdene

9.1.2 Respondentene

Undersøkelse	Respondenter	Inviterte	Svar	Svar %
Visjon og Kultur Intern Questback-undersøkelse mai 2017	Alle ansatte og medlemmer av fellesrådet*	242	146	60
	Ansatte KfiT		100	
	Ansatte bispedømmerådets arbeidsgiverlinje		30	Ca. 50
	Medlemmer av fellesrådet		17 **	
Omdømme Telefon-undersøkelse mai 2016	Et representativt utvalg av Trondheims befolkning 15 år eller eldre.		802	

*Normalt deltar bare virksomhetens styre og daglig leder i Visjons-undersøkelsen, ettersom det er de som har det overordnede ansvar for å forvalte virksomhetens omdømme, og dermed for å definere virksomhetens ønskede etterlatte inntrykk.

For Kirkas vedkommende skulle det tilsi at Visjons-undersøkelsen bare skulle gått til medlemmene i Kirkelig fellesrådet i Trondheim og Nidaros bispedømmeråd. Som prosjekteier ønsket kirkevergen at alle medarbeidere i Kirka skulle delta i Visjons-undersøkelsen.

I presentasjonen av undersøkelsen nedenfor skiller vi derfor mellom

«Visjon alle»: Svar på Visjons-undersøkelsen fra alle respondenter

«Visjon rådet»: Svar på Visjons-undersøkelsen fra fellesrådets medlemmer.

Bispedømmerådets medlemmer var ikke skilt ut som egen respondentgruppe.

** Respondentene hadde anledning til å krysse av flere tilknytninger, derfor er tallet høyere når vi summerer alle avkryssede tilknytninger, enn samlet antall respondenter

9.1.3 Spørsmål og svar

Spørsmål som besvares med avkryssing av skår

Respondentene fikk presentert en rekke påstander om Kirka. For hver påstand blir respondentene bedt om å gi uttrykk for hvor enige eller uenige de var i påstanden, ved å gi en skår på en skala fra 1 til 5, der 1 betyr «Helt uenig» og 5 betyr «Helt enig».

Spørsmål som besvares i fri tekst

Respondentene fikk også åpne spørsmål der de i fri tekst kunne gi uttrykk for meninger og komme med innspill.

9.1.4 Skår-kategorier

Før de blir presentert, blir skårene regnet om fra en 1 – 5-skala til en 0 – 100-skala.

Til slutt blir skårene sortert i fem kategorier som er vist i tabellen nedenfor.

Grenseverdiene for de fem kategoriene er ulike for hver av de tre områdene som er kartlagt, Visjon Kultur og Omdømme. Et eksempel: En omdømmeskår på 66 havner i kategorien «Høy», en kulturskår med samme verdi havner i kategorien «Middels», og en visjonsskår på 66 havner i kategorien «Lav».

Prinsippet er at det stilles strengere krav ved kategoriseringen av en skår jo nærmere virksomhetens ledelse skåren er avgitt. I omdømmeundersøkelsen, som gjennomføres blant folk utenfor virksomheten, er det rimelig å kategorisere skår fra 83 og oppover som svært høye, det vil si: Som uttrykk for at virksomheten har et svært godt omdømme. I kulturundersøkelsen, som gjennomføres blant virksomhetens medarbeidere, er det først fra og med en skår på 91 vi karakteriserer skåren som svært høy, det vil si: Som uttrykk for at medarbeidernes fortelling om virksomheten er svært positiv. Mens i visjonsundersøkelsen, som normalt gjennomføres i toppledelsen, er det bare skår fra 96 og oppover vi karakteriserer som svært høye, det vil si: Som uttrykk for at toppledelsen har et svært høyt ambisjonsnivå for virksomhetens omdømme.

		Visjon	Kultur	Omdømme
Svært høy		96-100	91-100	83-100
Høy		88-95	75-90	66-82
Middels		71-87	58-74	50-65
Lav		58-70	42-57	33-49
Svært lav		< 58	< 42	< 33

Skårkategoriene

I presentasjonen av resultatene brukes i tillegg «overgangsfarger» for å vise skår i grensen av en kategori.

Et eksempel:

Følelsesmessig appell	88
-----------------------	----

I visjonsundersøkelsen, versjonen «Visjon alle», fikk hoveddriveren «Følelsesmessig appell» skåren 88 i gjennomsnitt. Det ligger innenfor kategorien «Høyt», som gir grønn farge. Bunnfargen i feltet er derfor grønn. Men fordi 88 er laveste skår i denne kategorien i en visjonsundersøkelse, legges det inn et gult område midt i feltet for å vise at skåren er på grensen til å bli middels, altså gul.

Et annet eksempel fra samme undersøkelse:

Visjoner og ledelse	87
---------------------	----

Hoveddriveren «Visjoner og ledelse» fikk skåren 87 i gjennomsnitt. Det ligger innenfor kategorien «Middels», som gir gul. farge. Bunnfargen i feltet er derfor gul. Men fordi 87 er høyeste skår i denne kategorien i en visjonsundersøkelse, legges det inn et grønt område midt i feltet for å vise at skåren er på grensen til å bli høy, altså grønn.

9.1.5 Hoveddrivere og deldrivere

Påstandene respondentene ble bedt om å vurdere, er knyttet til de seks omdømmedriverne som er illustrert i kapittel 9.1.1. og nærmere beskrevet i kapitlene 8.1 – 8.3. For hver omdømmedriver ble det presentert fra 2 til 7 påstander.

I presentasjonen av resultatene bruker vi «hoveddriver» om de seks omdømmedriverne og «enkeltdriver» om hver enkelt påstand.

I tillegg til å gi skår på påstander i tilknytning de seks omdømmedriverne, ble respondentene også bedt om å vurdere påstander knyttet til Kikras eksplisitte kjerneverdier og definerte målområder. Om disse «tilleggspåstandene» bruker vi på «hoveddriver» om kjerneverdiene samlet og målområdene samlet, mens vi bruker «enkeltdriver» om hver enkelt påstand i tilknytning til hoveddriverne.

9.1.6 Visjon alle Hoveddrivere

Visjon alle: Det inntrykket alle i Kirka ønsker folk skal ha av Kirka.
Skår i gjennomsnitt.

Følelsesmessig appell	88
Samfunnsansvar	81
Aktiviteter og tjenester	81
Visjoner og ledelse	87
Finansiell styrke	88
Rollen som arbeidsgiver	93
Kjerneverdier	86
Målområder	70
Samlet	84

9.1.7 Visjon alle Enkelt drivere

Visjon alle: Det inntrykket alle i Kirka ønsker folk skal ha av Kirka.
Skår i gjennomsnitt.

godt inntrykk av kirken i Trondheim	90
tillit til kirken i Trondheim	93
Står for verdier som folk kan identifisere seg med	82
tar samfunnsansvar	84
tar miljøansvar	78
markerer seg i samfunns- og kulturlivet	79
er tydelig i samfunnsdebatten	74
tar ansvar for sårbare grupper	93
gjør et godt arbeid	93
tilbyr aktiviteter som oppleves som relevante	87
tilpasser aktivitetene til publikum	76
fornyser aktivitetene	75
er en aktiv tilbyder av kulturaktiviteter	69
er en tradisjonbærer	82
markedsfører aktivitetene sine på en god måte	87
Trondheim er dyktige	91
Trondheim har tydelige visjoner for framtida	85
har de nødvendige økonomiske ressursene	80
forvalter de økonomiske ressursene på en god måte	96
er en attraktiv arbeidsplass	88
har kompetente medarbeidere	95
behandler sine ansatte på en god måte	96
er åpen og inkluderende	93
er omsorgsfull	94
er evangeliserende	74
er vennlig	89
er viktig	84
er modig	83
er dyktig	88
arbeider aktivt for å øke oppslutningen om kirkelivet i Trondheim	76
arbeider aktivt for å styrke Trondheim som kirkelig tyngdepunkt	65

9.1.8 Visjon alle

Hoveddrivere, tilknytning og alder

Visjon alle: Det inntrykket alle i Kirka ønsker folk skal ha av Kirka.
Skår i gjennomsnitt fordelt på tilknytning og alder

Visjon	ansatt bispedømmer- ådet	ansatt Kirkelig fellesråd	valgt representant Kirkelig fellesråd	under 40 år	40-49 år	50-59 år	60 år eller eldre
Følelsesmessig appell	90	86	95	86	88	91	88
Samfunnsansvar	84	80	90	80	77	85	82
Aktiviteter og tjenester	79	80	86	80	76	83	81
Visjoner og ledelse	87	87	92	85	87	90	86
Finansiell styrke	90	87	92	84	87	89	90
Rollen som arbeidsgiver	93	93	95	92	93	94	92
Kjerneverdier	88	85	87	83	85	88	85
Målområder	67	70	82	58	69	77	74
Samlet	84	83	89	81	81	86	84

9.1.9 Visjon alle Enkelt drivere, tilknytning og alder

Visjon alle: Det inntrykket alle i Kirka ønsker folk skal ha av Kirka.
Skår i gjennomsnitt fordelt på tilknytning og alder

Visjon	ansatt bispedømmer ådet	ansatt Kirkelig fellesråd	valgt representant Kirkelig fellesråd	under 40 år	40-49 år	50-59 år	60 år eller eldre
et godt inntrykk av kirken i Trondheim	94	88	95	90	90	93	89
tilitt til kirken i Trondheim	98	91	95	90	94	96	91
inntrykk av at kirken i Trondheim står for verdier som de selv kan identifisere seg med	76	82	96	78	79	84	86
inntrykk av at den tar samfunnsansvar	84	83	94	85	82	85	84
inntrykk av at den tar miljøansvar	84	76	78	77	71	82	78
inntrykk av at den markerer seg i samfunns- og kulturlivet	81	77	91	75	77	83	79
inntrykk av at den er tydelig i samfunnsdebatten	78	71	87	73	68	80	73
inntrykk av at den tar ansvar for sårbare grupper	95	92	99	90	93	95	93
inntrykk av at den gjør et godt arbeid	96	91	94	90	91	95	93
inntrykk av at den tilbyr aktiviteter som oppleves som relevante	87	86	90	90	78	91	86
inntrykk av at den tilpasser aktivitetene til publikum	68	78	79	81	74	78	70
inntrykk av at den fornyer aktivitetene	69	75	81	69	71	83	71
inntrykk av at den er en aktiv tilbyder av kulturaktiviteter	59	71	75	69	62	73	70
inntrykk av at den er en tradisjonsbærer	85	80	93	77	80	82	88
inntrykk av at den markedsfører aktivitetene sine på en god måte	89	85	88	82	83	92	87
heim, har inntrykk av lederne er dyktige	91	90	93	89	92	92	89
heim, har inntrykk av lederne har tydelige visjoner for framtida	82	85	91	84	83	89	82
en i Trondheim, har inntrykk av at den har de nødvendige økonomiske ressursene	83	77	85	68	78	85	83
en i Trondheim, har inntrykk av at den forvalter de økonomiske ressursene på en god måte	97	95	99	99	94	93	97
i arbeidsplass, har inntrykk av den er en attraktiv arbeidsplass	89	87	94	89	87	89	87
i arbeidsplass, har inntrykk av den har kompetente medarbeidere	94	95	93	92	95	97	93
i arbeidsplass, har inntrykk av den behandler sine ansatte på en god måte	96	96	100	95	97	97	96
inntrykk av den er åpen og inkluderende	91	92	99	91	88	95	94
inntrykk av den er omsorgsfull	96	93	93	92	93	97	91
inntrykk av den er evangeliserende	86	70	75	65	70	81	77
inntrykk av den er vennlig	88	90	84	88	88	91	87
inntrykk av den er viktig	87	82	87	76	87	86	83
inntrykk av den er modig	85	83	87	80	81	87	83
inntrykk av den er dyktig	85	89	88	89	89	90	83
inntrykk av den arbeider aktivt for å øke oppslutningen om kirkelivet i Trondheim	78	74	84	62	73	85	82
inntrykk av den arbeider aktivt for å styrke Trondheim som kirkelig tyngepunkt.	54	65	81	53	64	72	65

9.1.10 Kultur Hoveddrivere

Kultur: Medarbeidernes mening om Kirka
Skår i gjennomsnitt

Følelsesmessig appell	71
Samfunnsansvar	61
Aktiviteter og tjenester	64
Visjoner og ledelse	64
Finansiell styrke	65
Rollen som arbeidsgiver	68
Kjerneverdier	66
Målområder	67
Samlet	65

9.1.11 Kultur

Enkeltdrivere

Kultur: Medarbeidernes mening om Kirka i Trondheim
Skår i gjennomsnitt

2	Jeg har et godt inntrykk av kirken i Trondheim	70
3	Jeg har tillit til kirken i Trondheim	70
4	Jeg synes kirken i Trondheim står for verdier som jeg kan identifisere meg med	73
5	Kirken i Trondheim tar samfunnsansvar	65
6	Kirken i Trondheim tar miljøansvar	56
7	Kirken i Trondheim markerer seg i samfunns- og kulturlivet	61
8	Kirken i Trondheim er tydelig i samfunnsdebatten	50
9	Kirken i Trondheim tar ansvar for sårbare grupper	73
10	Kirken i Trondheim gjør et godt arbeid	72
11	Kirken i Trondheim tilbyr aktiviteter som oppleves som relevante	64
12	Kirken i Trondheim tilpasser aktivitetene til publikum	60
13	Kirken i Trondheim fornyer aktivitetene	58
14	Kirken i Trondheim er en aktiv tilbyder av kulturaktiviteter	65
15	Kirken i Trondheim er en tradisjonbærer	82
16	Kirken i Trondheim markedsfører aktivitetene sine på en god måte	48
17	Lederne i kirken i Trondheim er dyktige	64
18	Lederne i kirken i Trondheim har tydelige visjoner for framtida	63
19	Kirken i Trondheim har de nødvendige økonomiske ressursene	62
20	Kirken i Trondheim forvalter de økonomiske ressursene på en god måte	69
21	Kirken i Trondheim er en attraktiv arbeidsplass	64
22	Kirken i Trondheim har kompetente medarbeidere	74
23	Kirken i Trondheim behandler sine ansatte på en god måte	64
24	Kirken i Trondheim er åpen og inkluderende	72
25	Kirken i Trondheim er omsorgsfull	73
26	Kirken i Trondheim er evangeliserende	68
27	Kirken i Trondheim er vennlig	74
28	Kirken i Trondheim er viktig	64
29	Kirken i Trondheim er modig	50
30	Kirken i Trondheim er dyktig	69
31	Kirken i Trondheim arbeider aktivt for å øke oppslutningen om kirkelivet i Trondheim	68
32	Kirken i Trondheim arbeider aktivt for å styrke Trondheim som kirkelig tyngdepunkt	63

9.1.12 Kultur

Hoveddrivere, tilknytning og alder

Kultur: Medarbeidernes mening om Kirka

Skår i gjennomsnitt fordelt på tilknytning og alder

Kultur	ansatt bispedømmer ådet	ansatt Kirkelig fellesråd	valgt representant Kirkelig fellesråd	under 40 år	40-49 år	50-59 år	60 år eller eldre
Følelsesmessig appell	74	68	83	66	65	74	76
Samfunnsansvar	67	58	69	56	59	62	66
Aktiviteter og tjenester	68	62	69	61	64	67	64
Visjoner og ledelse	58	64	68	63	58	66	64
Finansiell styrke	58	67	72	59	62	71	66
Rollen som arbeidsgiver	69	66	71	65	63	72	68
Kjerneverdier	70	64	75	62	63	69	69
Målområder	63	66	76	64	60	69	71
Samlet	66	64	73	62	62	68	66

9.1.13 Kultur

Enkelt drivere, tilknytning og alder

Kultur: Medarbeidernes mening om Kirka
Skår i gjennomsnitt fordelt på tilknytning og alder

	Kultur	ansatt bispedømmer ådet	ansatt Kirkelig fellesråd	valgt representant Kirkelig fellesråd	under 40 år	40-49 år	50-59 år	60 år eller eldre
1								
2	Jeg har et godt inntrykk av kirken i Trondheim	72	68	80	64	66	73	75
3	Jeg har tillit til kirken i Trondheim	74	66	83	65	63	73	75
4	Jeg synes kirken i Trondheim står for verdier som jeg kan identifisere meg med	77	69	88	69	65	77	78
5	Kirken i Trondheim tar samfunnsansvar	67	62	77	63	58	65	70
6	Kirken i Trondheim tar miljøansvar	63	53	61	47	54	56	63
7	Kirken i Trondheim markerer seg i samfunns- og kulturlivet	68	58	70	62	58	59	64
8	Kirken i Trondheim er tydelig i samfunnsdebatten	57	46	59	47	48	50	53
9	Kirken i Trondheim tar ansvar for sårbare grupper	81	70	73	64	74	74	76
10	Kirken i Trondheim gjør et godt arbeid	75	71	75	71	69	74	73
11	Kirken i Trondheim tilbyr aktiviteter som oppleves som relevante	71	61	72	59	67	65	66
12	Kirken i Trondheim tilpasser aktivitetene til publikum	63	58	63	59	61	61	57
13	Kirken i Trondheim fornyer aktivitetene	64	56	58	54	59	63	55
14	Kirken i Trondheim er en aktiv tilbyder av kulturaktiviteter	69	64	63	66	66	65	63
15	Kirken i Trondheim er en tradisjonsbærer	84	79	91	81	75	87	81
16	Kirken i Trondheim markedsfører aktivitetene sine på en god måte	51	46	49	38	53	50	48
17	Lederne i kirken i Trondheim er dyktige	61	64	74	62	58	69	66
18	Lederne i kirken i Trondheim har tydelige visjoner for framtida	56	65	62	65	57	64	62
19	Kirken i Trondheim har de nødvendige økonomiske ressursene	54	65	61	59	60	65	62
20	Kirken i Trondheim forvalter de økonomiske ressursene på en god måte	61	70	83	59	67	76	69
21	Kirken i Trondheim er en attraktiv arbeidsplass	71	61	67	61	56	69	66
22	Kirken i Trondheim har kompetente medarbeidere	75	74	80	73	70	80	73
23	Kirken i Trondheim behandler sine ansatte på en god måte	60	64	70	59	61	67	67
24	Kirken i Trondheim er åpen og inkluderende	76	69	82	71	66	76	73
25	Kirken i Trondheim er omsorgsfull	76	72	79	69	71	77	74
26	Kirken i Trondheim er evangeliserende	63	67	76	70	60	69	72
27	Kirken i Trondheim er vennlig	77	73	75	78	72	76	71
28	Kirken i Trondheim er viktig	69	60	80	54	61	66	73
29	Kirken i Trondheim er modig	56	47	58	38	48	55	55
30	Kirken i Trondheim er dyktig	73	67	72	72	63	72	67
31	Kirken i Trondheim arbeider aktivt for å øke oppslutningen om kirkelivet i Trondheim	66	68	75	69	60	71	73
32	Kirken i Trondheim arbeider aktivt for å styrke Trondheim som kirkelig tyngdepunkt	59	61	76	56	54	68	71

9.1.14 Visjon alle og Kultur Hoveddrivere

Visjon alle og Kultur:

En sammenstilling av «Det inntrykket alle i Kirka ønsker folk skal ha av Kirka» og «Medarbeidernes mening om Kirka» .

Skår i gjennomsnitt

	Visjon	Kultur
Følelsesmessig appell	88	71
Samfunnsansvar	81	61
Aktiviteter og tjenester	81	64
Visjoner og ledelse	87	64
Finansiell styrke	88	65
Rollen som arbeidsgiver	93	68
Kjerneverdier	86	66
Målområder	70	67
Samlet	84	65

9.1.15 Hovedfunn Omdømme

1. Klart skille mellom ulike grupper av befolkningen når det gjelder
 1. frekvens på deltakelse i kirkelige aktiviteter
 2. holdninger til Kirka
 3. hvor relevante kirkelige aktiviteter oppleves å være
2. Hovedsegmentene
 1. Har et realistisk potensial for endring i holdning og adferd
 2. Vanskelig å se et potensial for endring i holdning og adferd (segment 2 er litt større enn segment 1)
3. Andel av befolkningen som deltar på kirkelig aktiviteter utenom livsritene
 1. Ukentlig 4 % 6.000 personer
 2. Månedlig 11 % 17.000 personer
 3. Kvinner og personer på 45 år eller eldre deltar mest aktivt
4. Lav kjennskap til mange aktiviteter, også i segment 1 (størst potensial)
5. Invitasjon fra familie og venner det mest effektive tiltak for å øke deltakelsen
6. Personlige holdninger
 - Flertall i befolkningen som foretrekker kirkelige livsriter
 - Mange i segment 2 (lite potensial for deltakelse) som IKKE foretrekker kirkelige livsriter

7. Mer enn nok folk – også unge - som er villige til å delta på frivillig arbeid. Størst interesse for å delta på frivillig arbeid med omsorgsarbeid og arbeid med integrering av flyktninger.
8. På viktige verdier for Kirka som "Åpen og inkluderende", "Omsorgsfull" og "Er godt fornøyd med arbeidet som Kirka utfører" er skåren i befolkningen som helhet lavere enn ønskelig. Også i segmentet med potensial er ikke skåren på disse verdiene mer enn akseptabel.
9. Det er ikke noe utbredt ønske om at Kirka skal være mer tydelig i samfunnsdebatten.
10. Både befolkningen som helhet og segmentet med størst potensial uttrykker at Kirka markedsfører sine aktiviteter for dårlig.

9.1.16 Omdømme Hoveddrivere

Omdømme: Det inntrykket folk har av Kirka
Skår i gjennomsnitt

	Omdømme
Følelsesmessig appell	48
Samfunnsansvar	53
Aktiviteter og tjenester	45
Kjerneverdier	63

9.1.17 Omdømme Enkelt drivere

Omdømme: Det inntrykket folk har av Kirka
Skår i gjennomsnitt

2	Jeg har et godt inntrykk av kirken i Trondheim	
3	Jeg har tillit til kirken i Trondheim	
4	Jeg synes kirken i Trondheim står for verdier som jeg kan identifisere meg med	48
5	Kirken i Trondheim tar samfunnsansvar	
6	Kirken i Trondheim tar miljøansvar	
7	Kirken i Trondheim markerer seg i samfunns- og kulturlivet	53
8	Kirken i Trondheim er tydelig i samfunnsdebatten	
9	Kirken i Trondheim tar ansvar for sårbare grupper	
10	Kirken i Trondheim gjør et godt arbeid	60
11	Kirken i Trondheim tilbyr aktiviteter som oppleves som relevante	35
12	Kirken i Trondheim tilpasser aktivitetene til publikum	
13	Kirken i Trondheim fornyer aktivitetene	
14	Kirken i Trondheim er en aktiv tilbyder av kulturaktiviteter	
15	Kirken i Trondheim er en tradisjonsbærer	
16	Kirken i Trondheim markedsfører aktivitetene sine på en god måte	44
17	Lederne i kirken i Trondheim er dyktige	
18	Lederne i kirken i Trondheim har tydelige visjoner for framtida	
19	Kirken i Trondheim har de nødvendige økonomiske ressursene	
20	Kirken i Trondheim forvalter de økonomiske ressursene på en god måte	
21	Kirken i Trondheim er en attraktiv arbeidsplass	
22	Kirken i Trondheim har kompetente medarbeidere	
23	Kirken i Trondheim behandler sine ansatte på en god måte	
24	Kirken i Trondheim er åpen og inkluderende	63
25	Kirken i Trondheim er omsorgsfull	64
26	Kirken i Trondheim er evangeliserende	
27	Kirken i Trondheim er vennlig	
28	Kirken i Trondheim er viktig	
29	Kirken i Trondheim er modig	
30	Kirken i Trondheim er dyktig	
31	Kirken i Trondheim arbeider aktivt for å øke oppslutningen om kirkelivet i Trondheim	
32	Kirken i Trondheim arbeider aktivt for å styrke Trondheim som kirkelig tyngdepunkt	

Som det går fram av tabellen ble respondentene i omdømmeundersøkelse i 2016 bedt om å gi skår til bare 7 påstander i tilknytning til de seks omdømmedriverne.

9.1.18 Omdømme Hoveddrivere og potensial

Omdømme: Det inntrykket folk har av Kirka

Skår i gjennomsnitt fordelt på to deler av befolkningen etter hvor stort potensial de trolig har for å delta oftere i kirkelige aktiviteter:

Potensial: Den delen som trolig har et potensial for å delta oftere i kirkelige aktiviteter.

Ikkepotensial: Den delen som det er lite trolig har et potensial for å delta oftere i kirkelige aktiviteter.

Omdømme	Potensial	Ikkepotensial
Følelsesmessig appell	69	32
Samfunnsansvar	66	42
Aktiviteter og tjenester	67	28
Kjerneverdier	75	54
Samlet	69	38

9.1.19 Omdømme Enkeltdrivere og potensial

Omdømme: Det inntrykket folk har av Kirka

Skår i gjennomsnitt fordelt på to deler av befolkningen etter hvor stort potensial de trolig har for å delta oftere i kirkelige aktiviteter:

Potensial: Den delen som trolig har et potensial for å delta oftere i kirkelige aktiviteter.

Ikkepotensial: Den delen som det er lite trolig har et potensial for å delta oftere i kirkelige aktiviteter.

Omdømme	Potensial	Ikkepotensial
Kirken i Trondheim formidler verdier som jeg kan identifisere meg med	69	32
Kirken i Trondheim markerer seg i samfunns- og kulturlivet i Trondheim	66	42
Jeg er totalt sett godt fornøyd med arbeidet som Kirken i Trondheim gjør	74	47
Kirken i Trondheim har relevante tilbud for meg	69	9
Kirken i Trondheim markedsfører sine aktiviteter på en god måte	59	32
Kirken i Trondheim er åpen og inkluderende	76	53
Kirken i Trondheim er omsorgsfull	75	55

9.1.20 Omdømme Hoveddrivere, kjønn og alder

Omdømme: Det inntrykket folk har av Kirka
Skår i gjennomsnitt fordelt kjønn og alder

Omdømme	Mann	Kvinne	< 30 år	30-44 år	45-59 år	60 år +
Følelsesmessig appell	45	51	42	44	49	57
Samfunnsansvar	49	57	47	51	54	61
Aktiviteter og tjenester	39	50	43	39	45	52
Kjerneverdier	62	65	66	62	61	62
Samlet	47	55	49	47	52	57

9.1.21 Omdømme Enkelt drivere, kjønn og alder

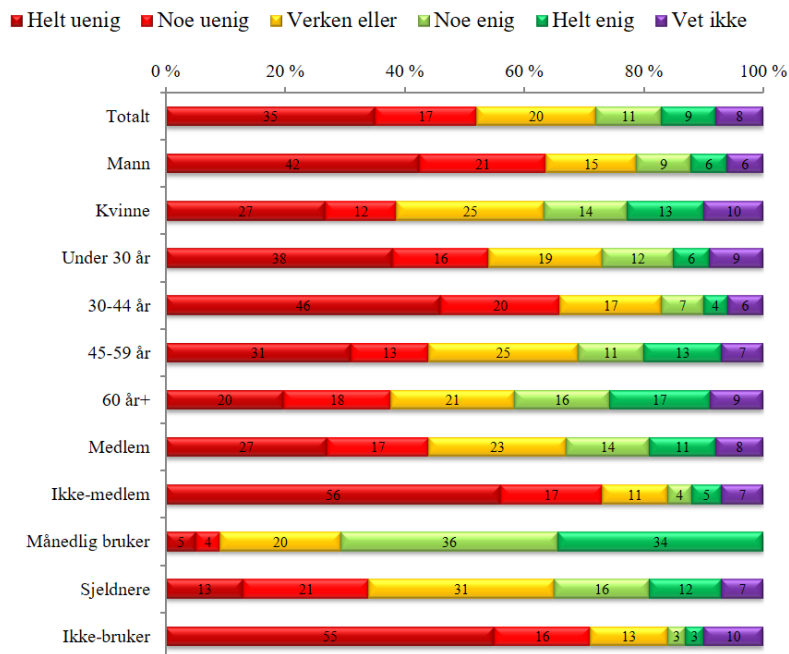
Omdømme: Det inntrykket folk har av Kirka
Skår i gjennomsnitt fordelt kjønn og alder

Omdømme	Mann	Kvinne	< 30 år	30-44 år	45-59 år	60 år +
Kirken i Trondheim formidler verdier som jeg kan identifisere meg med	45	51	42	44	49	57
Kirken i Trondheim markerer seg i samfunns- og kulturlivet i Trondheim	49	57	47	51	54	61
Jeg er totalt sett godt fornøyd med arbeidet som Kirken i Trondheim gjør	56	63	61	60	56	62
Kirken i Trondheim har relevante tilbud for meg	27	43	31	24	40	47
Kirken i Trondheim markedsfører sine aktiviteter på en god måte	39	48	42	39	43	51
Kirken i Trondheim er åpen og inkluderende	61	64	65	61	59	65
Kirken i Trondheim er omsorgsfull	62	66	66	64	64	61

9.1.22 Omdømme

«Kirken i Trondheim har relevante tilbud for meg»

Omdømme: Det inntrykket folk har av Kirka



Kvinner mener i større grad enn menn at Kirken har et relevant tilbud for dem.

Relevansen øker med økende alder.

Det er stor forskjell mellom medlemmer av Den norske Kirke og ikke-medlemmer på dette utsagnet og relevansen øker med økende bruksfrekvens på kirkelige aktiviteter.

9.1.23 Visjon alle Kultur Omdømme Hoveddrivere

Visjon alle Kultur Omdømme:

En sammenstilling av «Det inntrykket alle i Kirka ønsker folk skal ha av Kirka»,
«Medarbeidernes mening om Kirka» og «Folks inntrykk av Kirka»

Skår i gjennomsnitt

Fra Visjon- og Kulturkartleggingen er bare de drivene tatt med som også er med i Omdømme-kartleggingen

	Visjon	Kultur	Omdømme
Følelsesmessig appell	82	73	48
Samfunnsansvar	79	61	53
Aktiviteter og tjenester	89	61	45
Kjerneverdier	93	73	63

9.1.24 Visjon alle Kultur Omdømme Enkelt drivere

Visjon alle Kultur Omdømme:

En sammenstilling av «Det inntrykket alle i Kirka ønsker folk skal ha av Kirka»,
«Medarbeidernes mening om Kirka» og «Folks inntrykk av Kirka»
Skår i gjennomsnitt

	Visjon	Kultur	Omdømme	
1				
2	Jeg har et godt inntrykk av kirken i Trondheim	90	70	
3	Jeg har tillit til kirken i Trondheim	93	70	
4	Jeg synes kirken i Trondheim står for verdier som jeg kan identifisere meg med	82	73	48
5	Kirken i Trondheim tar samfunnsansvar	84	65	
6	Kirken i Trondheim tar miljøansvar	78	56	
7	Kirken i Trondheim markerer seg i samfunns- og kulturlivet	79	61	53
8	Kirken i Trondheim er tydelig i samfunnsdebatten	74	50	
9	Kirken i Trondheim tar ansvar for sårbare grupper	93	73	
10	Kirken i Trondheim gjør et godt arbeid	93	72	60
11	Kirken i Trondheim tilbyr aktiviteter som oppleves som relevante	87	64	35
12	Kirken i Trondheim tilpasser aktivitetene til publikum	76	60	
13	Kirken i Trondheim fornyer aktivitetene	75	58	
14	Kirken i Trondheim er en aktiv tilbyder av kulturaktiviteter	69	65	
15	Kirken i Trondheim er en tradisjonbærer	82	82	
16	Kirken i Trondheim markedsfører aktivitetene sine på en god måte	87	48	44
17	Lederne i kirken i Trondheim er dyktige	91	64	
18	Lederne i kirken i Trondheim har tydelige visjoner for framtida	85	63	
19	Kirken i Trondheim har de nødvendige økonomiske ressursene	80	62	
20	Kirken i Trondheim forvalter de økonomiske ressursene på en god måte	96	69	
21	Kirken i Trondheim er en attraktiv arbeidsplass	88	64	
22	Kirken i Trondheim har kompetente medarbeidere	95	74	
23	Kirken i Trondheim behandler sine ansatte på en god måte	96	64	
24	Kirken i Trondheim er åpen og inkluderende	93	72	63
25	Kirken i Trondheim er omsorgsfull	94	73	64
26	Kirken i Trondheim er evangeliserende	74	68	
27	Kirken i Trondheim er vennlig	89	74	
28	Kirken i Trondheim er viktig	84	64	
29	Kirken i Trondheim er modig	83	50	
30	Kirken i Trondheim er dyktig	88	69	
31	Kirken i Trondheim arbeider aktivt for å øke oppslutningen om kirkelivet i Trondheim	76	68	
32	Kirken i Trondheim arbeider aktivt for å styrke Trondheim som kirkelig tyngdepunkt	65	63	

9.1.25 Visjon rådet Kultur Omdømme Enkeltdrivere

Visjon rådet Kultur Omdømme:

En sammenstilling av «Det inntrykket fellesrådets medlemmer ønsker folk skal ha av Kirka», «Medarbeidernes mening om Kirka» og «Folks inntrykk av Kirka»

Skår i gjennomsnitt

	fellesråd	Kultur	Omdømme	
2	Jeg har et godt inntrykk av kirken i Trondheim	95	70	
3	Jeg har tillit til kirken i Trondheim	95	70	
4	Jeg synes kirken i Trondheim står for verdier som jeg kan identifisere meg med	96	73	48
5	Kirken i Trondheim tar samfunnsansvar	94	65	
6	Kirken i Trondheim tar miljøansvar	78	56	
7	Kirken i Trondheim markerer seg i samfunns- og kulturlivet	91	61	53
8	Kirken i Trondheim er tydelig i samfunnsdebatten	87	50	
9	Kirken i Trondheim tar ansvar for sårbare grupper	99	73	
10	Kirken i Trondheim gjør et godt arbeid	94	72	60
11	Kirken i Trondheim tilbyr aktiviteter som oppleves som relevante	90	64	35
12	Kirken i Trondheim tilpasser aktivitetene til publikum	79	60	
13	Kirken i Trondheim fornyer aktivitetene	81	58	
14	Kirken i Trondheim er en aktiv tilbyder av kulturaktiviteter	75	65	
15	Kirken i Trondheim er en tradisjonbærer	93	82	
16	Kirken i Trondheim markedsfører aktivitetene sine på en god måte	88	48	44
17	Lederne i kirken i Trondheim er dyktige	93	64	
18	Lederne i kirken i Trondheim har tydelige visjoner for framtida	91	63	
19	Kirken i Trondheim har de nødvendige økonomiske ressursene	85	62	
20	Kirken i Trondheim forvalter de økonomiske ressursene på en god måte	99	69	
21	Kirken i Trondheim er en attraktiv arbeidsplass	94	64	
22	Kirken i Trondheim har kompetente medarbeidere	93	74	
23	Kirken i Trondheim behandler sine ansatte på en god måte	100	64	
24	Kirken i Trondheim er åpen og inkluderende	99	72	63
25	Kirken i Trondheim er omsorgsfull	93	73	64
26	Kirken i Trondheim er evangeliserende	75	68	
27	Kirken i Trondheim er vennlig	84	74	
28	Kirken i Trondheim er viktig	87	64	
29	Kirken i Trondheim er modig	87	50	
30	Kirken i Trondheim er dyktig	88	69	
31	Kirken i Trondheim arbeider aktivt for å øke oppslutningen om kirkelivet i Trondheim	84	68	
32	Kirken i Trondheim arbeider aktivt for å styrke Trondheim som kirkelig tyngdepunkt	81	63	

9.2 Gap-analyse av kartlegging av Visjon rådet Kultur Omdømme

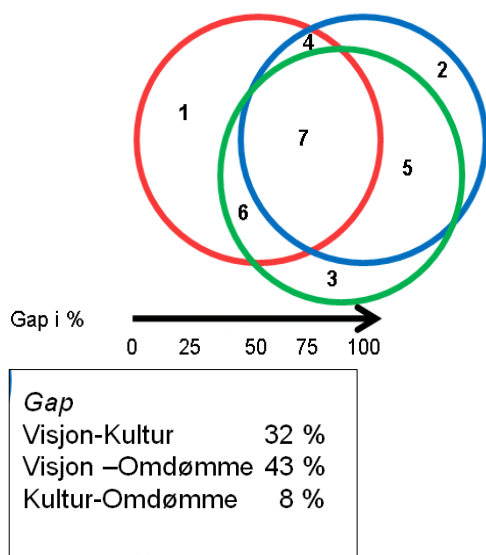
Visjon rådet Kultur Omdømme:

En sammenstilling av «Det inntrykket fellesrådets medlemmer ønsker folk skal ha av Kirka», «Medarbeidernes mening om Kirka» og «Folks inntrykk av Kirka»

De tre sirklenes plassering og avstanden mellom dem (gap)

Innholdet i de 7 feltene

Fra visjons- og kulturundersøkelsene er bare de driverne tatt med som også ble målt i omdømmekartleggingen.



1. De delene av det inntrykket Kirkas ledelse ønsker at folk skal ha av Kirka, som verken Kultur eller Omdømme har latt seg påvirke av
2. Omverdenens feilaktige oppfatning av Kirka
3. Uønsket / ikke intendert Kultur som omverdenen ikke har oppdaget
4. Ønsket etterlatt inntrykk som gjør inntrykk på omverdenen, selv om det ennå ikke er realisert i handling (Kultur)
5. Fortjent dårlig / ikke intendert Omdømme
6. Positiv del av Kirkas Visjon og Kultur som ikke er kjent av omverdenen
7. Når Visjon, Kultur og Omdømme er i samsvar med hverandre

9.2.1 Felt 1

Fra visjons- og kulturundersøkelsene er bare de driverne tatt med som også ble målt i omdømmekartleggingen.

1 Rådet mener at **det er svært viktig** at innbyggerne oppfatter at Kirka

- 1.1. står for verdier folk kan identifisere seg med.
Mens medarbeiderne mener Kirka bare i middels grad står for verdier som medarbeiderne kan identifisere seg med. Og innbyggerne mener at Kirka i liten grad står for verdier som innbyggerne kan identifisere seg med.

1.2.	er åpen og inkluderende. Men medarbeiderne og innbyggerne mener Kirka bare i middels grad er det.
Rådet mener det er viktig at innbyggerne oppfatter at Kirka	
1.3.	markerer seg i samfunns- og kulturlivet. Men medarbeiderne og innbyggerne mener Kirka bare i middels grad gjør det.
1.4.	gjør et godt arbeid. Men medarbeiderne og innbyggerne mener Kirka bare i middels grad gjør det.
1.5.	tilbyr aktiviteter som oppleves som relevante. Men medarbeiderne mener Kirka bare i middels grad gjør det, og innbyggerne mener at den i liten grad gjør det.
1.6.	markedsfører aktivitetene på en god måte. Men medarbeiderne og innbyggerne mener Kirka i liten grad gjør det.
1.7.	er omsorgsfull. Men medarbeiderne og innbyggerne mener Kirka bare i middels grad er det.

9.2.2 Felt 2,3 og 4

Fra visjons- og kulturundersøkelsene er bare de driverne tatt med som også ble målt i omdømmekartleggingen.

2	Innbyggerne mener Kirka i liten grad
2.1.	står for verdier innbyggerne kan identifisere seg med.
2.2.	tilbyr aktiviteter som innbyggerne opplever som relevante.
Den «lavpotensielle» delen av innbyggerne – de 50 % som trolig <i>ikke</i> har et potensial for å delta oftere i kirkelige aktiviteter - mener Kirka i svært liten grad	
2.3.	står for verdier innbyggerne kan identifisere seg med
2.4.	tilbyr aktiviteter som innbyggerne opplever som relevante
3	Medarbeiderne mener Kirka bare i middels grad
3.1.	står for verdier innbyggerne kan identifisere seg med.
3.2.	tilbyr aktiviteter som innbyggerne opplever som relevante.
4	Gjennomsnittet av den «høypotensielle» delen av innbyggerne – de 39 % som trolig har et potensial for å delta oftere i kirkelige aktiviteter - mener Kirka i stor grad
4.1.	står for verdier innbyggerne kan identifisere seg med
4.2.	tilbyr aktiviteter som innbyggerne opplever som relevante
4.3.	gjør et godt arbeid

4.4. er åpen og inkluderende

9.2.3 Felt 5 og 6

Fra visjons- og kulturundersøkelsene er bare de driverne tatt med som også ble målt i omdømmekartleggingen, bortsett fra i felt 6 der er også to andre drivere fra kulturundersøkelsen er tatt med (6.2. og 6.6.)

5	Medarbeiderne og innbyggerne er enige om at Kirka i liten grad
5.1.	markedsfører aktivitetene på en god måte
	Medarbeiderne og innbyggerne er enige om at Kirka bare i middels grad
5.2.	markerer seg i samfunns- og kulturlivet.
5.3.	gjør et godt arbeid.
5.4.	er åpen og inkluderende.
5.5.	er omsorgsfull.
6	Tre grupper medarbeidere - prestene, rådet og ansatte over 50 år - mener at Kirka i stor grad
6.1.	står for verdier de kan identifisere seg med.
	Tre grupper medarbeidere - prestene, rådet og ansatte 50 – 59 år - mener at Kirka i stor grad
6.2.	har dyktige medarbeidere.
6.3.	gjør et godt arbeid.
6.4.	er åpen og inkluderende.
6.5.	er omsorgsfull.
6.6.	er vennlig.

9.2.4 Felt 7

Fra visjons- og kulturundersøkelsene er bare de driverne tatt med som også ble målt i omdømmekartleggingen.

7	To innbyggergrupper – kvinner og personer under 30 år - og tre grupper medarbeidere - prestene, rådet og ansatte mellom 50 og 59 år – mener Kirka i stor grad er
7.1.	omsorgsfull.
	To innbyggergrupper – kvinner og personer under 30 år - og tre grupper medarbeidere - prestene, rådet og ansatte mellom over 60 år – mener Kirka i stor grad er

7.2.	åpen og inkluderende.
	Det som ellers fyller felt 7, er områder av relativt liten meningsforskjell mellom rådets ambisjon for etterlatt inntrykk og medarbeidernes og innbyggernes faktiske inntrykk av Kirka. Det gjelder særlig på driverne
7.3.	markerer seg i samfunnsdebatten.
7.4.	gjør et godt arbeid.

9.3 Sammendrag fritekstsvar

9.3.1 Sterke sider ved Kirkas kommunikasjon i dag

1. Gode hjemmesider – felles grafisk profil og jevnlig oppdateringer
2. Bedre på sosiale medier – flere menigheter er spesielt gode på Facebook
3. Ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Å se mennesker og møte dem med åpenhet.
4. Bra tilstedeværelse i Adressa, både gjennom tradisjonell annonsering og oppslag (spesielt Kirkens bymisjon)
5. Fine publikasjoner/menighetsblad

9.3.2 Svake sider ved Kirkas kommunikasjon i dag

1. Lite enhetlig, ukoordinert, fragmentert – hvem er «Kirka i Trondheim»?
2. Utydelig
3. Ikke nok fremme i nyhetsbildet med positive vinklinger
4. Fraværende i samfunnsdebatten
5. For mye “oss og dem”
6. Når ikke de yngre – ungdommen “mistes” etter konfirmasjonen
7. Mangler enhetlig profileringsmateriell – burde hatt en lettilgjengelig designmal

9.3.3 Kommunikasjonsutfordringer

1. Lite enhetlig, ukoordinert, fragmentert – hvem er Kirken i Trondheim?
2. Utydelig
3. Ikke nok fremme i nyhetsbildet med positive vinklinger
4. Fraværende i samfunnsdebatten
5. For mye “oss og dem”
6. Når ikke de yngre – ungdommen “mistes” etter konfirmasjonen

9.4 Rapport fra kartlegging av Kirkas kommunikasjon i dag

9.4.1 Kirkas kommunikasjon i dag Delrapport 2

Rapport fra kartleggingsmøte 21.06.2017 med KfiTs markedsrådgiver Yngvil Bjellaanes.

9.4.1.1 *Kommunikasjonsarbeidets organisering i hhv. fellesrådets og bispedømmerådets arbeidsgiverlinje*

Bispedømmerådet ansatte en kommunikasjonsrådgiver for cirka et år siden. Kommunikasjonsrådgiveren gjør i dag mesteparten av kommunikasjonsarbeidet for biskop og preses. Jobber hovedsakelig med produksjon av innhold til hjemmesider og egen Facebook-side (Den norske kirke i Nidaros). Biskopen har egen Facebook-side. Her publiserer biskopen egne tanker – gjerne samfunnsorienterte.

Fellesrådets markedsrådgiver, i utgangspunktet en prosjektstilling med varighet ut året, jobber ut mot menighetene for å bedre deres kommunikasjon, i tillegg til å bidra inn i ledergruppa (kirkeverge og avdelingsledere). Innholdet på fellesrådets nettsider er det i all hovedsak markedsrådgiveren som produserer og publiserer. Hennes arbeidsoppgaver innbefatter også mye kompetanseoverføring, bl.a. hjelp til å få menighetene inn på sosiale medier, organisering av video- og bildekurs o.l. I dialog med avdelingsledere blir den enkelte ansatte oppfordret til å sette av tid og rom til å drive med sosiale medier – og å innarbeide dette kommunikasjonsarbeidet som en naturlig del av arbeidshverdagen.

Egen Facebook-side for KfiT kommer opp i løpet av august.

9.4.1.2 *Eksisterende kommunikasjonsplaner og eventuelle definerte kommunikasjonsmål*

Mål- og strategiplan for 2014–2017: Det vil bli utarbeidet en ny mål- og strategiplan innen juni 2018.

Overordnet hovedmål: **KfiT skal legge til rette for markedsføring og formidling om aktivitetene i soknene med det mål at det fører til økt oppslutning.**

Gjennomførte våren 2016 en profilundersøkelse (spørreundersøkelse ut til befolkningen i Trondheim) som ble utgangspunkt for en beslutning om å jobbe mer med Kirkas omdømme.

I tråd med KfiTs handlingsplan er det blitt opprettet nye nettsider for alle menighetene og fellesrådet.

9.4.1.3 *Måling av effekt/måloppnåelse*

Alle gudstjenester, kirkelige handlinger, diakonalt arbeid og kulturaktiviteter registreres av hver enkelt menighet og oversendes årlig SSB (i januar). I tillegg er det et eget rapporteringssystem gjeldende for aktivitetene i trosopplæringen som rapporteres inn til Bispedømmekontoret/Kirkerådet.

Kirkevergen etablerte et prøveprosjekt for måling av styringsparametere i fjor, der man skulle måle gudstjenester og kirkelige handlinger. Det ble startet et pilotprosjekt lokalt i Strinda og Berg menigheter. Ved hjelp av en app skulle aktuelle data kunne registreres. Dette er foreløpig stilt i bero i påvente av et nasjonalt prosjekt fra Kirkebakken/Kirkerådet.

KfiTs markedsrådgiver får også ukentlig Google analytics-tall tilsendt fra kirkerådet.

9.4.1.4 Målgrupper

Internt: Bevisstgjøring av alle ansatte når det gjelder å ha et aktivt forhold til kommunikasjon – spesielt innenfor faggruppene (diakoni, undervisning, musikk) i førstelinjekontakt med brukere.

Kommunikasjonen skal være verdibasert.

Eksternt: Hele byen er målgruppen – Trondheims innbyggere.

Det ligger en erkjennelse hos KfiT av at virksomheten har vært dårlig til både å definere og treffe målgruppene – kommunikasjonen har gjerne vært lik for babysang og pensjonistmiddager. Det jobbes nå med bedre tilpassing av språk og kanal til den eksplisitte målgruppen. Det er heller ikke noe tydelig skille i kommunikasjonen ut mot grovkategoriseringen aktiv i kirka/tviler/utmeldt.

Media er en naturlig målgruppe. Det er et ønske fra KfiTs side at hver enkelt menighet skal ha en relasjon til media. Fellesrådet stiller selv opp der det er naturlig.

9.4.1.5 Viktigste tiltak/rutiner

Overordnet fokus på å endre egen kultur når det gjelder kommunikasjon.

9.4.1.6 Bruk av kanaler og arenaer.

KfiT og menighetene: Nettsidene er basis, men Facebook-publiseringen øker i omfang og kvalitet. Det har vært gjort noen forsøk med Instagram, men vanskelig å holde publiseringsgrad oppe. I tillegg ønskes det – og satses det på – mer ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Med et mål om å være mer synlig har bl.a. trosopplæringen opprettet et eget fagforum som er ute og møter mennesker «på gata».

9.4.2 Kirkas Kommunikasjon I dag Delrapport 2

Oppsummering av spørreundersøkelse (Questback) i menighetene august 2017

Kommunikasjonsarbeidet i menighetene er preget av

1. Fravær av mål og plan
2. Ingen fast organisering/ledelse
3. Fragmentert: I liten grad samordnet menighetene / enhetene imellom
 1. Mangler felles designmal og logo-policy

2. Summen blir utydelig
4. I liten grad målgrupperettet
5. Når ikke ungdommen
6. Sosiale medier blir i liten grad brukt
7. Kommunikasjonsarbeidet blir i liten grad evaluert
8. Lite synlig i samfunnsdebatten

9.5 Rapport fra kartlegging av beste kommunikasjonspraksis i kirkene i Skandinavia

Rapporten ble utarbeidet i juni 2017.

9.5.1 Hvorfor lager ikke kirkelige virksomheter helhetlige kommunikasjonsstrategier?

Helhetlige kommunikasjonsstrategier for kirkelige virksomheter er sjeldne, også innenfor Den norske kirke (Dnk). Søk med ulike kombinasjoner av kommunikasjonsstrategi, kommunikasjonsplan, kirke, menighet osv gir svært få relevante treff.

Uten ambisjoner om å yte spørsmålet ovenfor rettferdighet, vil jeg her bare nevne noen forhold som er nyttig å ha i bakhodet.

Kirken er en kompleks institusjon med mange funksjoner og oppgaver og det er et mangfold av tolkninger og ulike forståelser av hvordan de ulike funksjonene skal vektlegges og realiseres.

Ledelsesstrukturen er også kompleks med en litt utydelig ansvarsdeling mellom presteskaper og andre kirkelige medarbeidere, biskop, administrativ ledelse og ledere i de valgte råd. Det samme gjelder forholdet mellom menighet/fellesråd/bispedømmet og det nasjonale. To arbeidsgiverlinjer er selvsagt en del av dette bildet.

Kirkens oppdrag kan nok defineres på flere måter men de fleste vil mene misjonsbefalingen er sentral: «Gå derfor å gjør alle folkeslag til disipler. Døp dem i Faderens, Sønnens og Den hellige ånds navn og lær dem..» (Matt 28.18: <http://www.bibel.no/Nettbibelen?query=SyXGjvFYqNIZbs4N/mRmrdQoSqIbPo3JRxZJga sLXCIVoJEpAd71fsQ7rvhJg3FB>)

Tusen år etter at dette budskapet nådde Norge og etter at kristendommen har vært statsreligion i 500 år, vil det naturlig nok være ulike oppfatninger i kirken om hvordan dette skal forstås i dag. Er kirken og folket i stor grad ett? Alle de 3,8 millioner dømte medlemmer? Er kirken de aktive i menigheten som har som oppgave å nå de som ikke deltar? Den lavkirkelige vekkesbevegelsen som bl.a. Hans Nielsen Hauge var en pioner for, har hatt fokus på bekjennelsen av den aktive og personlige troen. Dette har preget det kirkelige landskapet og gjør det fortsatt i dag. På samme måte vil man finne ulike vektlegging av oppdraget, hvorvidt dette er å formidle budskapet i ord/forkynnelse, ved diakoni og nestekjærlige handlinger, om det mer handler om å være tilstede blant folket med de kirkelige tjenester når behovene melder seg, etc..

Kompleksiteten illustreres også ved at kirken samtidig både er den brede folkekirken og motkultur. Også her vil man finne ulike vektlegging og forståelse blant de ulike aktørene som deltar i en slik strategiprosess, og kirken har vel også alltid pendlet mellom å representere medstrøms folkekultur og motkultur.

Ovenstående resonnement er ikke å regne som en presis beskrivelse av kirkens mangfold, mer som eksempler på mangfoldet av oppfatninger som forklarer kirkens noe utydelige forhold til kommunikasjonsstrategier.

Enhetstanken er grunnleggende i forståelsen av den kirkelige organisasjonen. På tvers av mangfoldet står idealet om enheten sterkt. Kulturen innebærer derfor av at mange vil kunne være mer reservert til å skulle utfordre enhver uenighet, til å la flertallet definere strategien på bekostning av mindretallet og til å legge tydelige strategier som skaper uenighet.

Videre er det i den kirkelige kulturen tradisjoner som utfordrer klassisk kommunikasjonsfaglig tenkning. Jesus satte ved flere anledninger idealet om de gode gjerninger opp mot hykleriet fra datidens fariseere hvor det var et poeng å vise seg frem som en god giver – der det å gi ble en slags gimmick for å styrke sitt eget image. Det å virke og gjøre gode gjerninger i det stille, uten å påkalle oppmerksomhet, er fortsatt et ideal i noen kirkelige sammenhenger.

Det vil, med god grunn, være en viss skepsis mot å overføre tenkning fra klassisk kommunikasjonsstrategisk arbeid eller fra markedsføringsfaget, til en kirkelig kontekst. Mange vil være reservert overfor å innføre begreper og teorier som er tilpasset virksomheter som selger et produkt, eller interesseorganisasjoner med politisk agenda. Det ovenstående er en litt fragmentarisk beskrivelse av et komplekst tema. For å oppsummere: Kompleksiteten, mangfoldet av oppfatninger og enhetskultur er tre faktorer som sammen og hver for seg bidrar til å forklare Kirkas noe distanserte forhold til kommunikasjonsstrategier.

Det er sannsynligvis lite tjenlig å eksponere alle slik grunnleggende spørsmål i denne strategiprosessen. Men KfiT bør uansett reflektere rundt hva en kommunikasjonsstrategi for fellesrådet skal besvare og hva den ikke skal besvare.

9.5.2 Beste praksis – eksempler

Kirkelig Fellesråd med alle menighetene har et mangfold av oppgaver, tjenester og virksomhet. Å lykkes med kommunikasjon for en kirkelig virksomhet kan derfor skje på mange ulike plan.

I det følgende vil jeg peke på delområder innen kirkens aktivitet som har potensial for positiv synliggjøring, og vise eksempler på kirkelige virksomheter som har lyktes/gått foran med gode eksempler på ulike områder.

9.5.2.1 Sosiale medier

Kirken ønsker å møte mennesker til samtale om tro, liv og viktige spørsmål i tilværelsen. Sosiale medier gir nye muligheter for slike møter. Svenska kyrkan (Dnks søsterkirke i Sverige) har lagt ned mer ressurser i dette enn hva man har gjort i Norge. (Svenska kyrkan har generelt mer ressurser enn Dnk).

Svenska kyrkan har i følge Vårt Land 27.07.2015 «fire Facebook-sider, fire Twitter-kontoer, en mengde blogger, Snapchat-konto, Youtube-kanal og en egen Spotify-konto.» Her er ikke antallet kontoer og Facebooksider det viktigste men heller det faktum at

Svenska kyrkan nasjonalt har fem ansatte som kun jobber med sosiale medier, inkludert en egen vakthavende nettprest.

9.5.2.2 Dåp

Synkende dåpstall og dermed også fallende medlemstall er en av Kirkas største utfordringer.

Sandnes kirkelige fellesråd satte for tre år siden i gang en egen aksjon for å øke dåpstallene i menighetene: Aksjon Dåp. Aksjonen hadde mange komponenter, blant annet hvordan henvendelser om dåp ble tatt håndtert i organisasjonen (service, fleksibilitet osv), informasjon på hjemmeside etc.

Det som likevel fikk mest oppmerksomhet var en film som gikk som kinoreklame i Sandnes. Filmen var frisk i stilen og fikk nasjonal oppmerksomhet, også kritisk sådan. <https://www.youtube.com/watch?v=hI99kcgcvW5U&list=PL2nGqTvKKADucPRImOuDMA1H0j3RedpX-&index=2>

Aksjon Dåp møtte mye entusiasme i bispedømmet og ble etter hvert til en samlet innsats fra alle fellesråd i hele Stavanger bispedømme. Her er ble det utviklet en film med en noe mindre kontroversiell profil: <https://www.youtube.com/watch?v=INJLsksOGVk>

Omtale av Aksjon Dåp:

<http://www.vl.no/nyhet/snудde-synkende-dapstrend-1.773806>

I ettertid fremstår de kvantitative resultatene noe mer usikre enn hva som fremgår av denne saken i Vårt Land.

9.5.2.3 Kommunikasjonskurs for ansatte i menighetene

Godt kommunikasjonsarbeid av fellesrådet krever mer enn godt strategisk arbeid på fellesrådsnivå. Det krever at de ansatte og frivillige i menighetene ser mulighetene og har kompetanse til å utnytte dem.

Enkelte fellesråd har leid inn ekstern kompetanse og kjørt kurs hvor både ansatte og frivillige (menighetsrådsmedlemmer og redaktør for menighetsblad) fra menighetene deltar, for å heve bevissthet og kompetanse også på menighetsnivå. Her er omtale av Oslo kirkelige fellesråd sitt initiativ til slikt kurs:

<https://kirken.no/nb-NO/fellesrad/kirkeneioslo/forsideoppslag/kommunikasjonskurs/>

9.5.2.4 Appell om deltakelse og engasjement

Kirken i Trondheim ønsker å engasjere sine medlemmer til deltakelse og frivillig tjeneste. Her kan man anta at det gjøres mye godt arbeid allerede. Jeg vil nevne to interessante svenske initiativer her.

Film med invitasjon til å delta i kirkevalg i Kulla pastorat

(Pastorat er en kirkelig inndelingsterm i Sverige, slik vi har prostier, sokn osv.)

Selv om denne fem minutters filmen ender i en appell om å delta i menighetsrådsvalget, er den en fabelaktig introduksjon til den lokale kirken og appell til deltakelse og engasjement. (Må ses!)

<https://www.youtube.com/watch?v=VMX-uWpJAYQ>

Spørreundersøkelse om interesse for frivillig deltakelse i Svenska kyrkan

Svenska kyrkan har gjennomført en spørreundersøkelse for å få kunnskap om interessen for frivillig engasjement i kirken. Ti prosent av svenskene kan tenke seg å engasjere seg frivillig i den svenske folkekirken. Undersøkelsen gir kunnskap om hvilke grupper som er mest interessert og ikke minst på hvilke områder de kunne tenke seg å engasjere seg. Hva er gevinsten ved å gjennomføre en slik undersøkelse i Trondheim? (Denne kunne evt bygge videre på Norfakta-undersøkelsen fra 2016).

For det første gir det kunnskap om hvor mange, hvilke deler av befolkningen som er interessert, og hvilke deler av det kirkelige arbeidet disse er interessert i å engasjere seg i.

Imidlertid er Trondheim ikke en større by enn at man kan oppnå en betydelig effekt bare ved at respondentene merker Kirkas positive interesse, dersom man bevisst velger et høyt antall respondenter Det vil også kunne være interessante funn som egner seg for utvalg i medier/publisering og dermed kan være grunnlag for å vise frem Kirka i Trondheim og nå bredt ut med invitasjonen til engasjement.

Her er omtale av undersøkelsen: <http://www.dagen.se/ideellt-arbete-i-kyrkan-lockar-manga-1.93841>

Det vil være mulig å få tilgang til hele undersøkelsen ved å kontakte Svenska kyrkan.

9.5.2.5 Diakoniens mange fortellinger

I arbeidet med utarbeidelsen av en veiledning for diakoni i Svenska kyrkan, så man at historiene om møte mellom kirkens diakoni og mennesker var historier som fortjener å bli fortalt. Man mente at fortellingene viser et bilde av Sverige, og om grupper av utsatte mennesker, som andre ikke forteller.

I dette tilfellet ble dette til boken «Sverige mellan stolarna».

Dette illustrerer hvordan diakonien både handler om kirkens utstrakte hånd til mennesker som trenger det, men også kan innebære at man sitter med viktige fortellinger som har offentlig interesse og fortjener fokus. Historiene fra denne delen av virksomheten kan synliggjøre utfordringer som ellers ikke får oppmerksomhet.

Her ser vi at Kirkens Bymisjon og Frelsesarmeen ofte tar en tydelig rolle i offentligheten i forhold til utsatte grupper med utgangspunkt i sitt diakonale arbeid. Disse organisasjonenes utspill kan ofte også ha mer politisk karakter, men det er mange måter å fortelle disse historiene på.

Omtale av boken her: <https://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=1536470>

9.5.2.6 Kultur

Kirken er i kraft sin historie og ikke minst ved kirkebyggenes blott tilstedeværelse i bybildet en av de viktigste historiefortellerne i lokalsamfunnet. Hvordan kan dette utnyttes til for skape identitet og tilhørighet både til byen og til lokalkirka?

Fredrikstad kirkelige fellesråd utnytter kombinasjonen av byjubileum for Fredrikstad (450 år) og reformasjonsjubileet til å ta en aktiv rolle i byen i jubileumsåret, involvere skolene og byens kulturliv. Se nærmere omtale av dette her: <https://Kirka.no/nb-NO/fellesrad/fredrikstad/forsideoppslag2/jubileum-2017/>

9.5.2.7 Fellesrådet som vaktmester for byens landemerker og uterom

Kirkebygget og gravplassene representerer sentrale deler av byens identitet og utforming.

Nidarosdomen har selvsagt en unik kraft og betydning for hele Trondheim by. Kanskje derfor er det lett å overse at Lademoen, Bakke, Strinda, Ranheim, Lade og Havstein kirke m.fl har en landskapsmessig og bymiljømessig betydning som gjør disse til en stor del av lokalsamfunnet og byens sjel.

Kirkelig fellesråd er på mange «vaktmesteren» som verner om og vedlikeholder det som ikke bare er viktige arenaer for enkeltmenneskers og familienes livsfortelling, men er også stedsmarkører og en viktig del av byens identitet.

Her har jeg ikke spesifikke eksempler på beste praksis. Men lokal- og regionale medier over hele landet har jevnlig saker om tilstanden på kirka eller gravplassen. Dette kan være kritiske vinklinger om skader og mangler, eller det er det lokale fellesrådet som proaktivt går ut å informerer om viktige prosjekter.

Hvilket potensiale for profilering, omdømmebygging og kontakt med befolkningen ligger det i rollen som vaktmester for noen av byens viktigste landemerker og grønne uterom? <http://www.framtia.no/ber-2-millioner-vedlikehold/>
<http://tronderavisa.alda.no/bestillpluss?1&artRefId=14911820&aviskode=TRO&targetUrl=http%253A%252F%252Fwww.t-a.no%252F%253Fservice%253DpaywallRedirect%2526articleUrl%253Dhttp%253A%252F%252Fwww.t-a.no%252Fnyheter%252Farticle14911820.ece>

Kirkegårdene/gravplassenes betydning

Da Stortinget i vår behandlet stortingsmeldingen om bærekraftige byer og sterke distrikter uttalte en samlet kommunalkomite følgende:

"Komiteen vil peke på at gravplassene har mange funksjoner i lokalmiljøet. I tillegg til betydningen for de etterlatte og samfunnets behov for verdig håndtering av menneskelige levninger, er gravplassene også viktige offentlige grønne uterom. I kraft av sin funksjon og utforming innbyr de til rekreasjon og ettertanke, de representerer historie og kan være rike på kulturminner. Gravplassene innehar derfor viktige funksjoner som bør vektlegges i utvikling av byer og tettsteder med de kvaliteter som meldingen vektlegger.

Komiteen viser til at kirkebyggene i mange lokalsamfunn er sentrale stedsmarkører som gir stedet særpreget og identitet. Kirkene er ofte en viktig bærer av stedets historie. Om lag tusen norske lokalsamfunn har en kirke med kulturminneverdier av nasjonal betydning. Komiteen viser til at regjeringen varsler at den vil øke bevisstheten om og styrke arbeidet for at kulturarven skal være en ressurs i by- og tettstedsarbeidet, gjennom anbefalinger om hvordan bevaring, bruk og utvikling kan medvirke til god stedsutvikling. Komiteen støtter dette."

9.5.2.8 Potensialet i menighetsbladet

En rapport utarbeidet av Magnhild Landrø foretatt i 2013 viser at menighetsbladet har en oppsiktsvekkende sterk stilling i mange lokalsamfunn. 58 % av de spurte sier de får menighetsblad i posten. 80 % av disse leser bladet hver gang/så godt som hver gang/av og til. Les omtale på Medietilsynet.no samt Vårt Land her:

http://www.medietilsynet.no/mediebildet/medieforskning/2013_landro_sammendrag/
<http://www.vl.no/troogkirke/alle-leser-menighetsbladet-1.74046>

Menighetsblad er noen steder et organ som primært handler om aktiviteten i kirka, andre steder har den et bredere fokus og nærmer seg status som lokalavis med bredt nedslagsfelt.

Hva er status mht. menighetsblader i menighetene i Trondheim? Hva er potensialet?

10 Rapport fra workshop 14.11.2017 – innspill til tiltaksplan

10.1 Tiltak på veivalg 1

Kirkevergen leder i samråd med prostene

1. Fortsette arbeidet for klarhet i kirka som organisasjon. Avklar myndighet
2. Arbeide fram en holdning: Vi er kirka i Trondheim! (Selv om grunnarbeidet har sitt sted i soknet)
3. Begge arbeidsgiverlinjer må oppleve hverandre som likeverdige.
4. Eierskap på topp i begge arbeidsgiverlinjer
5. Bedre den interne kommunikasjonen.
 - i. Informasjonen må komme likt ut til begge arbeidsgiverlinjer
 - ii. "Soknestraturen" er et eksempel på at vi deles i mange grupper på møter:
 - iii. Flere fellesmøter der ALLE får plass slik at ikke 1 linje dominerer
 - iv. Kan ikke ha delte møter om samme sak Hvis vi skal fremstå som en troverdig kirke, må vi kunne enes internt.
 - v. Faggrupper må involvere alle aktørene i prosessen (?)
 - vi. Felles fagplaner bør lages på en bedre måte når det gjelder prosess og involvering
 - vii. Identifisere det som hindrer samarbeid om felles kommunikasjon ("luke ugress")
6. Ikke "tittel"-forum (eks diakoniforum), men "tema"-forum, eks "familiegudstjeneste hvor flere faggrupper er med.
7. Arbeidet bør gjøres i menighetene!
8. Det bør etableres en prosjektgruppe med 1 representant fra hver menighet, som samarbeider om kommunikasjonsutfordringer- arbeidet må gjøres av menighetene i samarbeid med kommunikasjonsrådgiverne Yngvil og Magne. (Tiltak på veivalg 3?)

10.2 Tiltak på veivalg 2

Felles kommunikasjonsplattform

1. Overordnet
 - a. Kirka må ha 1 kommunikasjonsplattform. Ikke en annen enn bispedømmerådets.
2. Påstand
 - a. Ledestjerne: "Mer himmel på jord« (Den norske kirke)
 - b. Kirka- "byens hjerte« . Livsviktig, hverdagsnær, søndagsåpen
 - c. Ei kirke for hele livet
3. Kjerneverdier
 - a. «Vennlig» er et slapt slagord
 - b. Kjærlighet-mot-nåde-menneskeverd-kvalitet-Guds virke på jord
 - c. Evangeliet om Jesus Kristus

- d. Modig, Åpen, Vennlig, Dyktig (Disse begrepene /verdiene MÅ praktiseres daglig i kirka, arbeidsplasser og i møte med mennesker utenfor! Disse må det samtales om regelmessig i stab og stabsmøter og i andre sammenhenger. Begrepene må fylles med innhold.)-
- 4. Rasjonelle argumenter
 - a. Trosopplæring Forkynnelse Diakoni Sjelesorg Forvalter kulturarven
 - b. Dialog, Musikk
 - c. Treffe likesinnede, identifisere seg med. Oppleve fellesskap (emosjonelle?)
- 5. Emosjonelle argumenter.
 - a. :åpen-varm-inkluderende-virksom-levende
 - b. Dialog Livsviktig, hverdagsnær, søndagsåpen
 - c. Modig, Åpen, Vennlig, Dyktig
 - d. Oppleve fellesskap. Inspirerende

10.3 Tiltak på veivalg 3

Kompetanseløft på Kommunikasjon

1. Alle må ha et eierforhold til prosjektet- fra prest til kirketjener
2. Kursing på ulike nivåer i forhold til rolle og ansvar
3. Digitale kurspakker, lett tilgjengelig
4. Alle i kirka må få tilbud om kompetanse på kommunikasjon
5. Kursing "inspirasjonssamling"
6. Mediehåndtering:
 - a. Hvem uttaler seg om hva
 - b. Avklare mandat og myndighet
 - c. Store mediesaker: En sentral talsmann, "infosjef"
7. Økte ressurser (økonomi+bemannings) fra Kirkevergen
8. Prioritering og bevissthet rundt ressurser
9. All framferd er kommunikasjon
10. Frigi tid for ansatte til å bruke tid til å ha overordnet ansvar for hva som skal kommuniseres
11. Implementering: Møter med ALLE ansatte- begge linjer, så alle har hørt det samme
12. Uheldig om det bare er sentralisert og proft
13. Markedsstilling sentralt: brukes mer på utvikling av felles PR også på menighetsnivå.
14. Viktig at hver enkelt menighet vises som seg! at alt ikke blir strømlinjet
15. Bedre hjemmesider- programmet/verktøyet bør bli bedre og kursing for å bruke den bedre

10.4 Tiltak på veivalg 4

Fast organisering av kommunikasjonsfunksjonen

1. . Markedsstilling sentralt: brukes mer på utvikling av felles PR også i menighetsnivå.

2. Ansett kommunikasjonskoordinator eller ansvarlig i hvert prosti
3. Hovedansvarlig i KfiT?
4. De ansvarlige må koordinere arbeidet i Trondheim. Viktig at det utarbeides i felles system m maler etc.- ikke opp til den enkelte å utforme dette
5. Viktig at hver enkelt menighet vises som seg! at alt ikke blir strømlinjet
6. Facebook: Hvem skal ha ansvar? 1 som har hele ansvaret? alle ansvar for sine ting/områder?
7. Behov for fagpersoner som definerer «hvor» og «hvordan»
8. Lokalt: Menighet
 - a. Rom for lokal variasjon innen en ramme. Alle som holder på med noe må kunne ha et ansvar for PR på sitt. Hjemmesiden, Facebook.
 - b. Lokal grafisk tilpasning på grunnlag av hovedprofil. Hvor mye preg av hoved grafisk profil lokalt?
 - c. Strukturert planlegging av PR- tiltak-v/gjennomgang av semester
9. Sentralt:- KfiT
 - a. Føringer- hovedtrekk, hovedprofil grafisk
 - b. Overordnet markedsføring også for den enkelte menighet. Fokus ved jubileer
 - c. En som fronter Kirka i media
 - d. Enhetlig komm.apparat for/i alle menighetene i Trondheim
 - e. Sikrer forutsigbarhet for byens befolkning
10. Sikrer menighetenes frihet og lokale ansvar

10.5 Tiltak på veivalg 5

Grunnfjellet som ambassadører

1. Medarbeiderfester
2. Bekrefte med arbeiderne
3. Oppfordre til å være ambassadører- felles appell til de på hyggetreff. Gi dem brosjyren for å invitere andre.
4. Face to face
5. Invitere
6. Bevisstgjøring på at de skal drive reklame for å få med andre
7. Kampanje- Alle få med 1 til!
8. Ansatte må være bevisst når de snakker med menighetsmedlemmer. Bevisst på å inspirere, oppfordre
9. Rom for bevisst kommunikasjon/menneskepleie på arrangement- at ikke alle skal koke kaffe eller ha preken. At noen har oppgave med å prate direkte med folk/publikum.
10. Menighetsforvaltere har fortsatt for lite tid til å ta imot men. Medl. På en god måte. «Pleie frivillige»
11. Utvide grunnfjellet: Er skolen en del av vårt grunnfjell? Samarbeidspartnere
 - a. Kanskje nye blir grunnfjellet om noen år hvis de utfordres til ansvar/oppgaver nå
12. «Ledig stilling» - vi trenger noen til...
13. Menighetsfolk som er på Facebook må dele poster
14. Spør dem, bruk dem, utfordre dem!

15. Medlemmer i lukket FB-gruppe: (De som har lyst)
 - a. MR-ledere, frivillige, ansatte
 - b. FB-gruppe må ha administrator.
 - c. Mål: Dele gode erfaringer
 - d. Motivere til å dele arrangement på Facebook og andre sosiale medier
16. Gode kvalitative tilbud, barnekor m.m.
17. Tips fra Ranheim: Ingrid Almås
18. Gode ambassadører må vektlegge det som er positivt i møte med mennesker. Stab og aktive frivillige bør fremsnakke det positive.
19. Konkrete tiltak som kan gjennomføres i den enkelte menighet. Felles plan bør utarbeides på aktivitetsnivå i menighetene.

10.6 Tiltak på veivalg 6

Sosiale medier – her kommer Kirka i Trondheim!

1. En person i menigheten får ansvaret for publisering av aktiviteter i ulike medier, sosiale medier, aviser o.l.
2. Bevisstgjøring i stabene om å dokumentere aktiviteter i form av bilder, film, tekst osv. som sendes ansvarlig for publisering i sosiale medier, media.
3. Det bør være en ansatt som har denne info-jobben. Bruk av frivillige blir for ustabil. Viktig at jobben blir gjort.
4. Frivillige kan dokumentere aktiviteter ved tekst, bilde, film osv.
5. Stabsmøter kan brukes til p ta opp hva som skal publiseres og hvordan det skal publiseres.
6. Få hjemmesiden opp på vegg/skjerm i stabsmøtet
7. FB og andre sosiale medier er lettere tilgjengelig for publikum enn menighetens hjemmeside
8. Mer prosjekt med oppbygging av kompetanse på bruk av sosiale medier
9. #Kirke
10. Trenger bedre hjemmeside-program
11. Menighetsblad redaksjonen- nett informasjon? Hvor mye tid skal brukes til hva? Menighetsblad/PR-arbeid når det går på bekostning av menneskemøter/aktivitet?
12. Retningslinjer fra sentralt hold om tidsbruk: Når er det for mye/lite?
13. Man kan ikke tvinges. Har man ikke frivillige som kan/interessere seg for saken, må noen i stab ta det.
14. Frivillig inn med ansvar for hjemmesiden? Ok på face, men litt skeptisk til hjemmesiden
15. Kontrollør før publisering ute på nett? At alle grupperinger speider, kor etc. har ansvar for å legge ut sine ting, men at publisering må godkjennes av redaktør (stab/medarb.)
16. Delegere- utfordre konkrete personer
17. Felles kursing for frivillige arrangert av KfiT, utenom arb.tid så frivillige kan delta.
18. Felles møteplass for frivillige som kan «faget», for å finne strategi.
19. Ansette komm.arbeider i hvert prosti: Dedikerte folk som redigerer fb-side
20. Levende sider- personlig vinkling
21. Spissa markedsføring. Tilpasset reklame til målgrupper

10.7 Tiltak på veivalg 7

Kampanjen «Kirka mi»

1. Kirkevergens kontor bruker tid/penger på reklameavis i avisa for å få nok plass. Hver menighet 1 s itil å presentere sine tilbud. Som vedlegg. I begynnelsen overordnede tilbud som sorgarbeid, kor osv. Pluss med dette: kan legges ut på KfiT og menighetenes nettside. Minus ved dette: Ungdom har ikke abonnement. Kommer ikke opp på adressa nettutgave
2. Adressa med serie en kirke i uka/måned-egen spalte
3. Fast spalte i menighetsblad? Med intervju av noen hver gang. Noen har allerede gjort dette.
4. Viktig at de som ikke har et forhold til «kirka si» også får komme til ordet om det skal være troverdig.
5. Kan ikke bare være glanshistorier.
6. «Barnekorene»- i alle menigheter
7. «Diakoni»- i alle menigheter
8. KIRKA MI må handle om relasjon. Den enkeltes møte med kirka
9. Ansatte må identifisere seg med kampanjen og ikke tres ned, over eller være på siden.
10. Viktig at menighetsblad løftes frem i komm.arbeidet generelt
11. Plukke ut noen som skal intervjues, bilder etc.
12. Byovergripende kampanje: begge arbeidsgiverlinjer må engasjeres. Bredt spekter av historier. Tips: Intervju/filmsnutt fra dropin-dåp.
13. Intern informasjon i forkant av kampanje viktig- skape engasjement og forankring
14. Individets opplevelse må vektlegges, uhyre viktig. Vanlige folks individuelle opplevelser.
15. Få frem mangfoldet i kirka for å nå mangfoldet i befolkningen
16. Plakatkampanje buss, trikk, lokaltog
17. Sosiale medier, bydelsaviser, lokal-TV, lokalradio
18. Felles menighetsblad for hele byen
19. Pågangsmot: Ikke gi oss i forhold til media!
20. Gjøre det legalt å snakke om "kirka mi" i det offentlige rom
21. Ufarliggjør og folkeligjør
22. Videofilmer på kino
23. Styrt eller ikke-styrt kampanje?
24. Fraråder kampanjen «kirka mi» i sosiale medier.

10.8 Tiltak på veivalg 8

Åpen samtale med unge

1. Etablere kontakt med skoler, skoleledelse, lærere
2. Spørre skoleungdom, lærere om hva ungdom har behov å snakke/samtale om
3. Mobilisere ungdom i menigheten til å etablere kontakt med andre ungdom
4. Gruppevis organisere dialoger som er initiert av ungdoms samtalebehov
5. Ta kontakt med natteravnere, etablere samarbeid!

6. Utvidet konfirmasjonsarbeid- Revisjon av konfirmasjonsundervisningen/arbeid. Man bør revurdere undervisningsemner i konf. arbeidet
7. Reklamere ved møtepunkter som trosopplæringen åpner for og andre kortilbud etc.
8. Bruk prestene, pedagogene, kateketene og diakonene for å sikre kvalitet
9. Være tilstede der ungdom er, uavhengig hvor- utadrettet diakoni
10. Behov for samarbeid på byplan
11. Samarbeid med KFUK/KFUM og andre. Har slikt samarbeid allerede med enkeltmenigheter
12. Analysere det arbeidet vi allerede gjør med ungdomsorganisasjonene. Dra ut det som fungerer og finne nye måter.
13. Samarbeide også om konfirmantarbeidet
14. Viktig å komme inn (bruke) på plattformene som ungdom bruker
15. Vakt-chat i samarbeid med Kirkas SOS?
16. Viktig at det kjennes ut som om det er en åpen linje til presten (lav terskel for ungdom til prest).
17. Konfirmantåret
18. Så frø «vi er for dere», «vi er til å stole på»
19. Den gode opplevelsen man møter da vil vare livet ut.
20. Postkasse-spørsmål
21. Relasjon: Pratejeneste i kirka
22. Åpent etter skoletid: -leksehjelp, varmestue, prest el. Lignende til stede.
23. Lage møteplasser for ungdom hvor de bare kan være.
24. Tilgjengelighet, nærværsfaktor, en voksen å prate med