

En analyse av omdømme til Forsvaret og Politiet

- En kvalitativ studie om omdømme



KRIGSSKOLEN

Robin André Karlsen

Bachelor i militære studier – ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2016

Antall ord: 9955

Innholdsfortegnelse

Forord	3
1 Introduksjon.....	4
1.1 Bakgrunn	4
1.2 Problemstilling.....	5
1.3 Avgrensning	5
2 Metode	6
2.1 Metodevalg	6
2.2 Metode- og kildekritikk	7
3 Teorigrunnlag	9
3.1 Merkekjennskap og identitet	9
3.1.1 Merkekjennskap	10
3.1.2 Identitet.....	11
3.2 Kundens inntrykk og virksomhetens image	12
3.2.1 Merkeassosiasjoner og inntrykk	12
3.2.2 Image.....	13
3.3 Merkeresonans og omdømme	16
3.3.1 Merkeresonans	16
3.3.2 Omdømme	17
3.4 Forsvarets og Politiets kommunikasjonsstrategi	18
3.4.1 Forsvarets kommunikasjonsstrategi	18
3.4.2 Politiets kommunikasjonsstrategi	20
4 Drøfting.....	22
4.1 I hvilken grad kan omdømmeteorien bidra til å forklare resultatene i innbyggerundersøkelsene? ..	22
4.1.1 Inntrykket til Forsvaret og Politiet	22
4.1.2 Oppfattelsen av Forsvarets og Politiets verdier/egenskaper.....	25
4.1.3 Oppfattelse av de faktiske oppgavene som løses av Forsvaret og Politiet.....	28
4.2 I hvilken grad kan en se likhetstrekk med den presenterte omdømmeteorien og etatenes kommunikasjonsstrategier?	32
5 Konklusjon	35
Referanseliste.....	36

Forord

Etter tre lange, slitsomme og gode år på Krigsskolen ser jeg omsider slutten på dannelsesreisen for denne gang. Emnet fordypning er akademiets gave til kadetten, som en klargjøring til hva som venter etter uteksaminering. Skriveprosessen har vært interessant og lærerik, men også krevende og anstrengende. Jeg har hatt opp til flere øyeblikk, der jeg har måttet stoppe opp for å reflektere over hvordan jeg skal klare å overleve enda en dag med selvdisiplinering.

Jeg vil rette en spesiell takk til Joar Vik for hans veiledning og støtte under skriveperioden. Takk for den oppfølgingen du har gitt meg. Du har gitt meg veiledning når jeg har bedt om det, og gitt meg muligheten for å stå selvstendig i arbeidet når det har vært nødvendig.

Avslutningsvis vil jeg takke kompisgjengen i kull Linge. Det har vært gøy å dele både frustrasjon, usikkerhet og ikke minst glede i denne perioden. Takk for alle dere som har brukt egen tid på å høre på meg og mine hverdagsutfordringer. Det er noe jeg har verdsatt utrolig mye.

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Denne oppgaven skal analysere Forsvarets og Politiets omdømme ved å diskutere to ulike omdømmeteorier sett opp mot innbyggerundersøkelsen for hver etat. Studien vil ta for seg tre parametere i innbyggerundersøkelsen. Første parameter er det overordnede inntrykket befolkningen har av etatene, andre parameter er oppfatningen av etatenes verdier/egenskaper og siste parameter er oppfatningen av etatenes håndtering av sine samfunnsoppgaver.

Analysen vil kunne gi grunnlaget for drøftingskapitlet der oppgaven tar for seg resultatene sett i lys av etablert omdømmeteorier. Videre vil oppgaven diskutere i hvilken grad Forsvarets og Politiets kommunikasjonsstrategi kan forklares gjennom etablert teori på området.

Forsvarets og Politiets omdømme anser jeg som et meget relevant tema. Etatene har et viktig ansvar i samfunnet. I utgangspunktet har de objektiv legitimitet hos befolkningen da de er aktører som forvalter maktbruken på vegne av staten. Allikevel ser vi at uten befolkningens støtte vil en ikke kunne løse sine oppgaver like godt da begge etatene er avhengige av en god og informativ dialog med samfunnet (Forsvarsstaben, 2015, s 1). Derfor vil det være viktig for etatene å måle befolkningens oppfattelse, slik at etatene kan endre seg i takt med samfunnets behov. Det betyr at desto mer etatene klarer å imøtekomme samfunnets behov, desto bedre oppfattelse vil samfunnet ha av etatene.

Da jeg skulle velge bachelortema var det viktig å finne noe jeg var genuint interessert i. Det ble derfor naturlig å velge et tema innenfor omdømme, både fordi det er spennende og fordi det gjør det enklere å opprettholde disiplinen til å jobbe hardt. Årsaken til dette valget er at jeg ikke har fått muligheten til å studere innenfor fagfeltet på Krigsskolen. Jeg anså fordypningsperioden som en gylden mulighet til å studere noe jeg alltid har vært nysgjerrig på.

1.2 Problemstilling

Oppgaven forsøker å svare på følgende to problemstillinger:

- 1) I hvilken grad kan omdømmeteorier bidra til å forklare resultatene i innbyggerundersøkelsene?
- 2) I hvilken grad kan en se likhetstrekk med den presenterte omdømmeteorien og etatenes kommunikasjonsstrategier?

1.3 Avgrensning

Grunnet oppgavens omfang vil oppgaven ikke ta utgangspunkt i hele innbyggerundersøkelsen, men kun ta for meg inntrykket, oppfatningen av etatenes verdier og oppfattelsen av deres håndtering av deres arbeidsoppgaver. Videre avgrenses teorikapittelet seg til to omdømmeteorier. Hovedteoriene baserer seg på Kevin Kellers merkevarepyramide og Brønn & Ihlen's teori om omdømmebygging. Datagrunnlaget som analyseres i studiet spisses inn mot år 2015. For å kunne analysere tre faktorer som påvirker etatenes omdømme, valgte tar oppgaven kun for seg ett årstall. Hadde oppgaven tatt for seg flere årstall ville vinklingen og ordlyden på problemstillingen sett annerledes ut, som ikke nødvendigvis er noe forskeren ønsket.

2 Metode

I dette kapitlet vil studien presentere valg av metode og argumentere hvorfor den egner seg godt for å få svar på problemstillingene. Deretter vil kapitlet belyse fordeler og ulemper med metodevalget. Avslutningsvis vil oppgaven kritisere de to hoved teoretikerne som benyttes.

2.1 Metodevalg

For å finne svar på en problemstilling er vi nødt til å benytte en metode. Med omdømme som utgangspunkt for denne studien, hører denne oppgaven til i det samfunnsvitenskapelige domenet. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi kan gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan den skal analyseres. En sentral del av empirisk forskning er at det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen & Christoffersen, 2010, 29). Oppgaven studerer omdømmeteorier først, analyserer undersøkelsene for deretter prøver å tolke dataene slik at en kan finne svar på problemstillingene (Dalland, 2009).

Denne oppgaven har et casestudiedesign. Dette brukes ofte når man skal undersøke ett eller noen få tilfeller mer inngående. Casedesign kan nyttes når man skal undersøke markeds-, organisasjons- eller samfunnsforskning. Det kjennetegnes av at forskeren henter inn detaljert informasjon fra noen få enheter eller caser over en bestemt tidsperiode (Johannessen & Christoffersen, 2010). Metoden blir ofte analysert i en setting, for eksempel fysisk, sosial, historisk, eller som i mitt tilfelle omdømme. Selv om oppgaven har et casedesign betyr ikke det at en må utelukke andre metoder.

Denne oppgaven tar først for seg omdømmeteorier for å skape en forståelse om hvordan en kan oppnå et godt omdømme i teorien. Deretter gjennomførte jeg uformelle møter med personell som jobber daglig med analyse av etatenes omdømme, i den hensikt å tilegne meg inngående kunnskap om arbeidet bak omdømmebyggingen og utarbeidelsen av kommunikasjonsstrategiene. Oppgaven tar så utgangspunkt fra resultatene til Forsvarets, og Politiets innbyggerundersøkelser og drøfter i hvilken grad teorien kan bidra til å forklare resultatene. Begge etatenes undersøkelser er fra 2015, som betyr at analysen vil kun ta utgangspunktet i en gitt periode. Videre drøfter oppgaven i hvilken grad en kan se likheter med etablert teori og kommunikasjonsstrategiene til etatene.

2.2 Metode- og kildekritikk

Metodevalget bygger på en kvalitativ tilnærming, der oppgaven forsøker å se sammenhengen mellom teori og statistikk. Teorien som drøftes anses å komme fra pålitelige kilder, og statistikken er det faktiske bilde befolkningen sitter med av etatene. Dokumentstudiet og analyse av innbyggerundersøkelsen gir dermed drøftingskapittelet faglig tyngde.

Det finnes mange teorier om omdømmebygging, og det er stor uenighet om hvordan en oppnår best mulig omdømme. For det første er ikke nødvendigvis alle er enige i de valgte teoriene, men forstår den logiske oppbygningen av dem. For det andre kan utvalget av undersøkelsene påvirke drøftingen da flere av spørsmålene kan være koblet sammen. Det kunne ha vært interessant og sett nærmere på sammenhengen mellom spørsmålene til undersøkelsene og sett nærmere på hvordan de påvirker hverandre. Oppgavens avgrensning med tanke på årstallsvalg og utvelging av faktor i undersøkelsene, vil gi et mindre presist bilde av det faktiske omdømme av etatene. Allikevel mener jeg at oppgaven vil være relevant. Befolkningens mening vil alltid spille en rolle i arbeidet om et bedre omdømme. Selv om avgrensningene gir noen utfordringer, mener jeg at oppgaven vil ha overføringsverdi til de som jobber innenfor fagfeltet.

Menneskene i undersøkelsene vil være påvirket av etatene i ulik grad, noe som slår ut på undersøkelsene av deres hovedinntrykk av Forsvaret og Politiet. Det betyr ikke at hele befolkningen nødvendigvis sier seg enig med resultatene i undersøkelsen. Enkelte kan ha hatt personlige opplevelser med en etat, mens for andre er etaten helt ukjent. Allikevel kan en argumentere for at undersøkelsene tar høyde for ulike erfaringer ved å ha stor variasjon i populasjonen.

Oppgaven tar kun for seg enkelte elementer av kommunikasjonsstrategiene til Forsvaret og Politiet. Det kan argumenteres for at oppgaven svekkes av at den ikke tar for seg den fulle og hele strategien til begge etatene. Det betyr at grunnlaget for drøftingen vil være påvirket av de elementene studien har valgt ut. I praksis vil oppgaven kunne gi et godt svar på problemstillingene, ved at drøftingen tar for seg teorien og de få elementene jeg har tatt ut av strategiene til etatene. Derfor kan konklusjonen i oppgaven til en viss grad være feilaktig, da studien ikke tar for seg alle dokumentene som påvirker kommunikasjonsstrategiene til Forsvaret og Politiet. Når det er sagt, anser jeg utvalget i strategiene oppgaven tar for seg som

de vesentlige teoriene hos etatene. Jeg vil argumentere for at oppgaven styrkes ved at jeg gjennomførte samtaler med personell hos analyseavdelingene hos Forsvaret og Politiet. I møte med disse fikk jeg bekreftet at de teoriene oppgaven tar for seg er meget vesentlige for arbeidet med omdømme. Jeg har valgt å ta med de teoriene jeg fikk presentert, da jeg fikk mer inngående kunnskap om hvordan de benyttes og hvorfor. I tillegg gjorde møtene med etatene meg i bedre stand til å svare på problemstillingene.

Kevin Lane Keller merkevarepyramide er en av teoriene oppgaven tar for seg. Keller omtaler merkevarepyramiden i den fjerde utgaven av boken *Strategic Brand management*. Boken tar for seg hvordan en kan bygge, måle og administrere merkevare. Jeg anser Kellers merkevareteori som meget egnet i forhold til min problemstilling. Keller tar for seg mange bærende prinsipper for hvordan og hvorfor en bør administrere omdømmebygging. Keller beskriver merkevarer som i utgangspunktet er rettet inn mot private merker som for eksempel Coca-Cola eller Nike. Allikevel har teorien overføringsverdi til offentlige etater som prøver å bygge, måle og administrere sitt eget omdømme. Jeg vil argumentere for at Kellers teorier bidrar til å øke troverdigheten til problemstillingen min. Hans bærende prinsipper kan bidra til å belyse i hvilken grad Forsvaret og Politiet har godt omdømme.

Peggy S. Brønn og Øyvind Ihlen skriver boken *Åpen eller innadvendt* som omhandler organisasjoners omdømmebygging. Teoriene som forklares i boken er i utgangspunktet hentet fra andre primærkilder. Jeg anser denne teorien som meget egnet til å komplementere Kellers merkevarepyramide, da denne boken ser på organisasjoners omdømmebyggingsprosess. Det er en bok som henviser mye til primærkilder, noe som kan være en svakhet, da oppgaven min blir preget av deres tolkninger av disse primærkildene.

Min forforståelse vil sannsynligvis bære preg av at jeg går tredje året på Krigsskolen i Forsvaret. At all min høyere utdanning og arbeidserfaring er fra Forsvaret, kan påvirke objektiviteten og slutningene som blir gjort underveis i oppgaven. For at oppgaven skal opprettholde troverdighet må jeg være bevisst egen forforståelse. Det vil gjøres ved å vurdere Politiet og Forsvaret som likeverdige etater.

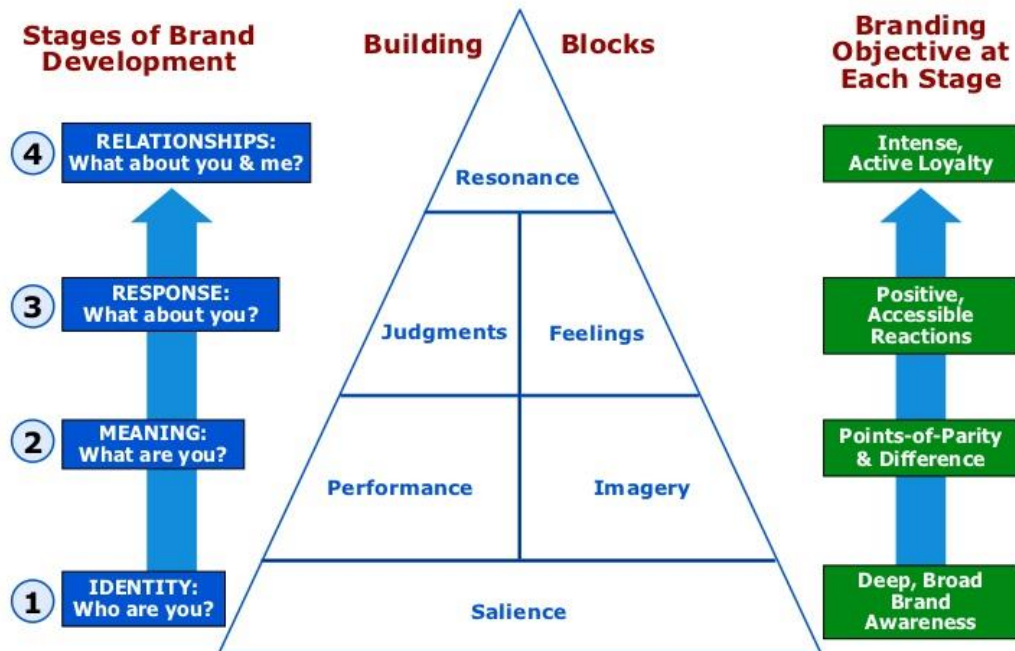
3 Teorigrunnlag

For å forstå begrepet omdømme har oppgaven valgt å benytte to omdømmeteorier; Kevin Kellers merkevarepyramide og Brønn & Ihlens omdømmeteorier. Kapittelet beskriver først hvordan merkekjenning og identitet danner grunnlaget for å skape et godt inntrykk utad. Deretter presenteres hvordan virksomheter kan styrke disse inntrykkene ved hjelp av image til å skape følelser hos interessentene. Når følelsene og inntrykkene til interessentene er etablert, presenteres hvordan virksomheter oppnår og opprettholder godt omdømme over tid. Teorigrunnlaget skal bidra til at leseren forstår hvilke teoretiske perspektiv oppgaven legger til grunn for å forklare resultatene i innbyggerundersøkelsen, og skape forutsetninger for å drøfte hvilke likheter og ulikheter en kan se i etatenes kommunikasjonsstrategier. Det skal legges merke til at oppgaven benytter begrepene merkevare, organisasjon og virksomhet som en samlebetegnelse for Forsvaret og Politiet i dette kapittelet.

3.1 Merkekjenning og identitet

Kundens bevissthet avgjør i hvilken grad merkevaren eller organisasjonen har god omtale. Kevin Kellers merkevarepyramide deler opp hva kunden oppfatter og har lært om merkevaren. Pyramiden deles opp i følgende dimensjoner: Merkekjenning, merkeassosiasjoner, merkevurderinger og følelser og kunde-merkerelasjon (Keller, 2013, s 107). Merkevarer bygger sin eksistens på mentale forestillinger i kundens bevissthet. Merkevarepyramiden gir en helhetlig oversikt over hvilke dimensjoner en merkevare består av, og hvilken prosess kunden og merkevarer må følge for å bygge gode relasjoner seg imellom. Parallelt med pyramiden har vi to søyler på hver side. Venstre søylen representerer det rasjonelle aspektet til kunden, mens høyre appellerer til følelsene til kunden (Keller, 2013, s 107). Merkevarepyramiden brukes ofte som en analyse av nå-situasjonen til merket, der modellen beskriver merkets posisjon i kundens bevissthet på godt og ondt. En slik anvendelse vil en gjerne benytte kundedata og markedsundersøkelser som målingsparametere (Samuelsen, Peretz & Olsen, 2010, s 27).

BRAND RESONANCE PYRAMID



Modell 1: Grafisk fremstilling av Kevin Kellers merkevarepyramide (Keller, 2013, s 107).

Kellers merkevarepyramide er en modell som forklarer prosessen fra første gang en hører om etaten, til du har tillit og stoler på dem. Trinnvis følger det både rasjonelle tanker og følelser i forhold til hvordan befolkningen reagerer på etatens atferd og kommunikasjon. Følelser kan utvikles ved at man deler felles verdier, og dersom folket føler tilhørighet til etatene. Etatene må også vise evne til å løse oppgavene sine, kommunisere verdier og utøve i samsvar med disse. Samtidig må forventningene som skapes mellom befolkningen og etatene innfris, ved ærlig og åpen kommunikasjon.

3.1.1 Merkekjennskap

Merkekjennskap er et mentalt ankerpunkt i pyramiden, som er en nødvendig forutsetning for kundens kunnskap om merkevaren. Merkets posisjon eller verdi på markedet avgjøres av kundens kjennskap til tjenesten/produktet merket tilbyr (Samuelsen m. fl, 2010, s 97). Det betyr at kunden ikke vil kunne danne seg et inntrykk av merket hvis de ikke vet hvem de er eller hva de gjør. Derfor er det avgjørende at merket gir kunden tilgang på informasjonen de trenger for å danne seg et inntrykk (Keller, 2013, s 108). Keller beskriver to dimensjoner av merkekjennskap; dybde og bredde. Dybdekjennskap måles etter hvor sannsynlig det er at

kunden husker merket. Et merke som huskes uten at man må bli minnet på det, vil ha en dypere kundebevissthet enn de som blir husket når de først ser merket (Keller, 2013, s 108). I følge Samuelsen m. fl forklares dybdekunnskap som at kjennskap til et merke er relativt. Kunden husker som regel flere merker for hver situasjon, men kommer alltid på noen merker raskere (Samuelsen m. fl, 2013, s 98). Breddekjennskap måles opp mot kundens bevissthet i en bestemt situasjon, der kunden kommer på forskjellige merker avhengig av situasjonen behovet oppsto i (Keller, 2013, s 108). Samuelsen m. fl beskriver dette som situasjonsbetinget. Desto flere situasjoner merket kommer fram i kundens bevissthet desto bedre breddekjennskap har kunden om merket (Samuelsen m. fl, 2010, s 98).

3.1.2 Identitet

Når vi diskuterer omdømme og image er det naturlig å trekke inn identitet. Identitetens roller er blant annet å skape kjennskap eller gjenkjennelse til organisasjonen. En meningsfull identitet, som ved bruk av symboler, klarer å formidle konsekvent til interessegruppene kan gi et klart og tydelig virkelighetsbilde. Det kan skape tillit blant befolkningen, som kan legge grunnlaget for en tillitsfull relasjon mellom dem og organisasjonen (Brønn & Ihlen, 2009, s 26-27).

I følge Albert og Whetten pekes det ut tre dimensjoner som forklarer organisasjonsidentitet ved en organisasjon; sentral, unik og varig (Albert & Whetten, 1985, s 263-295). Det som er sentralt i en organisasjon beskrives som dets essens, og det peker seg ofte ut på deres viktigste særtrekk. Noen definerer denne dimensjonen som avgjørende for å forstå hvorfor den eksisterer (Brønn & Ihlen, 2009, s 29). Den andre dimensjonen; unik, er det som skiller en organisasjon fra en annen. En organisasjon kan beskrive seg selv ut ifra ideologi, ledelsesfilosofi og muligens kultur som forklarer hvordan vi løser oppgavene våre (Brønn & Ihlen, 2009, s 30). Den tredje dimensjonen, varig, er en dimensjon i en organisasjon som er noe omdiskutert. Det er viktig å ha kontinuitet eller varighet over tid, for at befolkningen skal forstå hvilken identitet som speiler organisasjonen. På en annen side skriver Corley og Gioia at fortolkningen av verdiene organisasjoner har, endrer seg over tid. Kjerneverdiene i en organisasjon kan være de samme, men befolkningens oppfattelse av verdienes betydning kan endres over tid (Corley & Gioia, 2004, s 173-208). Organisasjonsidentitet er den faktoren som får en organisasjon som merkevare posisjonert overfor alle andre, som igjen vil bidra til økt

oppslutning. Identiteten uttrykkes ofte gjennom påståtte organisasjonsverdier, sentrale ideer og meninger. Dette utgjør selve kjernen i videre arbeid for å bygge et godt omdømme (Hatch & Schultz, 2008).

Dette delkapittelet viser at veien til godt omdømme starter med at interessentene må ha kunnskap om etatene. Merkekjennskap beskriver hvordan Forsvaret og Politiet må gjøre seg kjent for å kunne posisjonere seg ved hjelp av bredde- og dybdekunnskap. Identitet har hvordan etatene kan skape kjennskap ved hjelp av sentral, unik og varig organisasjonsidentitet. Konseptuelt så skiller de seg fra hverandre ved at merkekjennskap forklarer prosessen i kundens bevissthet med hvor hurtig de kan fremkalle etatene når behovet oppstår, mens identitet forklarer hvordan en kan få skapt denne kjennskapen om etatene. Disse teoriene utfyller hverandre. Identitet tilrettelegger for at etatene utviser noen egenskaper eller verdier som får kunden til å huske dem bedre. Samtidig som denne prosessen pågår, vil merkekjennskap kunne forklare hva slags type kjennskap befolkningen sitter med, blant annet ved at de husker etatene raskere.

3.2 Kundens inntrykk og virksomhetens image

3.2.1 Merkeassosiasjoner og inntrykk

Merkets inntrykk dannes av kundens kunnskaper om merket og deres merkeassosiasjoner. Det vil i praksis si alt vi kan, tror, føler og mener om et merke (Keller, 2013, s 77). Når kunden står i en beslutningssituasjon og skal velge et merke, vil kundens holdninger til det enkelte merket avgjøre valget. Denne holdningen er en slags totalvurdering av alle assosiasjoner som knyttes til det merket i den situasjonen kunden befinner seg i (Samuelsen m. fl, 2010, s 131).

Merkeassosiasjoner bør være sterke, positive og unike, slik at de kan lede kunden frem til valget av merket når et behov oppstår. Det som vil avgjøre hvilket merke som blir fremkalt i hukommelsen kommer av hvor unike, relevante merkets assosiasjoner er og hvor sterke koblingene mellom disse assosiasjonene og behovet er (Samuelsen m. fl, 2010, s 131).

Når en skal skape positive eller fordelaktige assosiasjoner bør merkeeeier være seg bevisst på at disse også må være relevante for kunden (Keller, 2013, s 78). Merkeeeier må derfor

identifisere hvilke assosiasjoner som er positive og for hvilke målgrupper som de er fordelaktige. I følge Samuelsen m. fl er det tre forhold som er særlig viktige når det kommer til å skape positive assosiasjoner. Det første forholdet er i hvilken grad assosiasjonen er personlig relevant. Relevansen vil variere fra kunde til kunde i en kontekst, eller fra kontekst til kontekst for samme kunde. Det andre forholdet er særegenheten av assosiasjonen. Kundens oppfatning av merket er viktig når det kommer til merkets evne til å formidle særegenhet. Det tredje forholdet handler om troverdigheten til den positive assosiasjonen. Det må være troverdig at merket kan prestere i henhold til de forventningene som er formidlet (Samuelsen m. fl, 2010, s 139).

Alle merker har noen assosiasjoner som oppfattes som unike, for ellers vil ikke kunden ha noen grunn til å velge dette fremfor noen andre (Aaker & Shansby, 1982, s 56-62). Det handler om å skape en oppfatning hos kunden om at et merke skiller seg fra alle andre, og når man sammenligner merkene innenfor bruksbehovet vil et merke fremkalles først (Samuelsen m. fl, 2010, s 139). Selv om suksessen til et merke er avhengig av at det skapes unike assosiasjoner, må et merke som ikke har konkrete konkurrenter på markedet allikevel tenke på de andre merkene som ligger under samme kategori (Sujan & Bettman, 1989, s 454-467).

3.2.2 Image

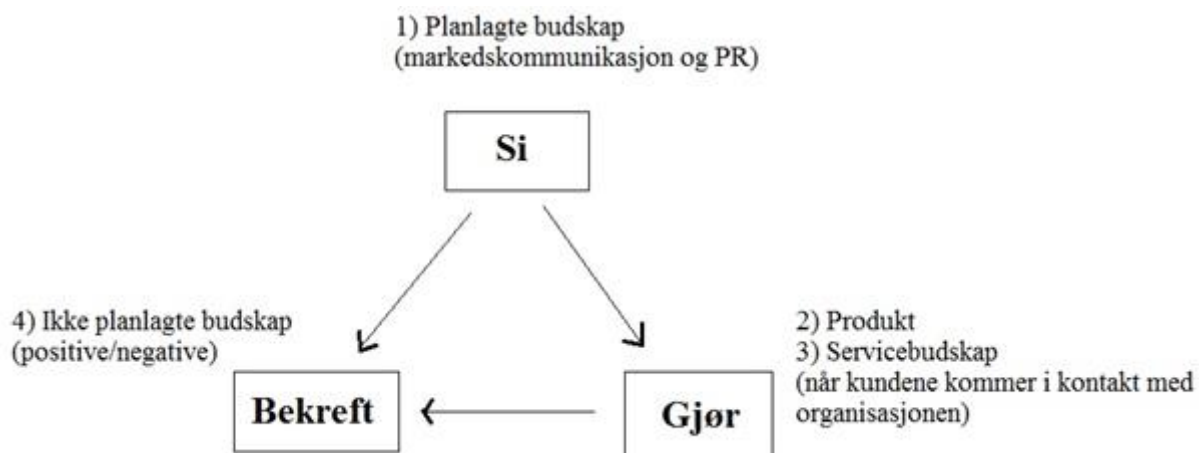
De konstruerte assosiasjonene er det som avgjør om organisasjonen gir et godt inntrykk. Det betyr at image er organisasjonens tanker om seg selv, hva de kommuniserer eller mener. Den vet at publikum tenker uavhengig av den aktuelle interessenten (Brown m. fl, 2006, s 99-106).

De fleste organisasjoner har som mål å skape et positivt image med utgangspunkt i den ønskede image de streber etter. I en perfekt verden stemmer folkets oppfattelser og organisasjonens verdier overens, men det er imidlertid sjeldent tilfellet. Van Riel sier at image er hvordan organisasjonen oppfattes av publikum etter de har presentert deres identitet og verdier for ulike målgrupper (van Riel, 1995). Det betyr at image ikke nødvendigvis er det organisasjonen tror de er, men følelser og oppfattelsen knyttet til organisasjonen som eksisterer i interessentenes hoder (Hatch & Schultz, 1997, s 359). Image kan påvirkes av organisasjonen, men det avgjøres av publikum om det er dårlig, utdatert, fortjent, ufortjent, ønsket eller uønsket. For å ha et positivt inntrykk på organisasjonen må interessenten være

fornøyd, derfor er det viktig at forventningene til organisasjons atferd og prestasjoner innfris (Hatch & Schultz, 1997, s 356-365).

For å oppnå godt inntrykk må det være liten eller ingen forskjell på det interessenten faktisk oppfatter og det organisasjonen har lovet eller formidlet gjennom sin kommunikasjon. Atferden til organisasjonen må derfor stemme overens med løftene og verdiene.

Trekantmodellen Gjør-Si-Bekreft til Duncan og Moriarty illustrerer dette på følgende måte:



Modell 2: Grafisk fremstilling av Gjør-Si-Bekreft teorien (Brønn & Ihlen, 2009, s 76).

Organisasjonen kommer med løfter (si) gjennom formell kommunikasjon som annonsering og PR. De planlagte budskapene kan være produkt- og servicebudskap eller verdibudskap. Det kan brukes i situasjoner der for eksempel organisasjonen ønsker å presentere seg selv som profesjonelle og faglige dyktige. Når interessenten kommer i kontakt med organisasjonen (gjør) danner publikum et inntrykk av organisasjonen og om de lever opp til de forventningene. Deretter vil interessentene avgjøre (bekreft) om det inntrykket som er dannet er godt eller dårlig (Duncan & Moriarty, 1997).

Dette delkapittelet viser at befolkningens inntrykk dannes av en totalvurdering av alle assosiasjonene de har med etatene. De holdningene og følelsene de knytter til Forsvaret og Politiet i en bestemt situasjon avgjør om de føler behov for støtte. Samtidig kan etatene benytte virkemidler som påvirker assosiasjonene til befolkningen. Sterke, positive og unike assosiasjoner skal være teoretisk forankret som en forutsetning til å danne et gode holdninger hos befolkningen. Teoriene merkeassosiasjoner og image skiller seg også fra hverandre på en

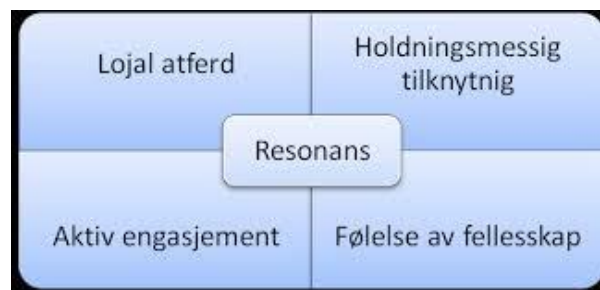
slik måte at merkeassosiasjoner forklarer hvordan befolkningens holdninger kan påvirkes ved hjelp av noen attributter, mens image forklarer hvordan befolkningen vurderer det som blir kommunisert av etatene. Merkekjennskap og identitet handler om hvor hurtig etatene kommer fram i bevisstheten, mens merkeassosiasjoner og image ser på hvilke følelser som knyttes til etatene i bevisstheten.

Det er også divergens om hvordan image blir oppfattet hos befolkningen. Van Riel skriver at befolkningen gjør opp en mening etter at deres identitet og verdier er presentert, mens Hatch og Schultz peker på at oppfattelsen til befolkningen er en kontinuerlig prosess som betyr at befolkningen kan gjøre seg opp en mening før de får presentert disse verdiene. En kan se at Van Riel legger fokus på at etatene kan påvirke inntrykket i større grad og styre befolkningen inn mot det etatene mener er riktig. Hatch og Schultz mener at de følelser som knyttes i bevisstheten dannes både før og etter disse verdiene er presentert. Jeg vil argumentere for at Van Riel sitt perspektiv kan komme til kort da menneskers følelser er vanskelig å styre, samtidig tar det lang tid å påvirke menneskers assosiasjoner ved hjelp av kommunikasjon av deres verdier. På en annen side kan en kommunisert identitet og verdsett, oppfulgt av utøvelse av dette ha stor påvirkning på befolkningen. Hatch og Schultz sier seg uenig med Van Riel ved at de mener at de følelser som knyttes i bevisstheten er en kontinuerlig prosess, der all informasjon og personlig kontakt befolkningen har, ser og leser om etatene vil påvirke deres assosiasjoner. Selv om Van Riel og Hatch og Schultz deler et ulikt syn på hvordan en kan danne et godt inntrykk, så ser de seg enige om at den kommuniserte identiteten og verdiene er det som skaper forutsetning for gode etatsassosiasjoner. Duncan og Moriarty forklarer en modell som viser viktigheten av å ta hensyn til både merkeassosiasjoner og image. Det man kommuniserer må være så lik virkeligheten som mulig, slik at det inntrykket befolkningen danner seg stemmer overens med etatenes identitet og verdier.

3.3 Merkeresonans og omdømme

3.3.1 Merkeresonans

Merkeresonans beskrives som i hvilken grad kunden føler at de er i synk med merket (Keller, 2013, s 120). Kunden oppleve varierende grad av å være synk med merket. Det avhenger av intensiteten eller styrken i det psykologiske båndet kunden og merket har, sammen med hvilket nivå aktiviteten fremkaller lojaliteten hos kunden (Keller, 2013, s 120). Keller's merkeresonanst teori er delt inn i fire dimensjoner; lojal atferd, aktivt engasjement, holdningsmessig tilknytning og følelse av fellesskap (Keller, 2013, s 120-121). Lojal atferd handler om hvor ofte kunden benytter eller kjøper produktet. Det handler om både kjøpsfrekvens og mengde (Samuelsen m. fl, 2010, s 203). Aktivt engasjement beskriver aktiv involvering i merket utover kjøp og forbruk. Hvor villig kunden er til å investere ressurser som tid, penger og energi i merket. Holdningsmessig tilknytning dreier seg om at kunden har sterke og positive assosiasjoner til merket. Kunden opplever merket som en glede i hverdagen (Samuelsen m. fl, 2010, s 203). Følelse av fellesskap handler om at kunden føler seg som en del av noe større. Relasjonen mellom kunden og merket handler om et abstrakt nivå der kunden ikke nødvendigvis behøver å delta på aktiviteter til merket (Samuelsen m. fl, 2010, s 203).



Modell 3: Teori om merkeresonans (Samuelsen m. fl, 2010, s 203).

Merkeresonanst teorien har en rød tråd til de tidligere delkapitlene, der lojal atferd forklares som hvor ofte mennesker benytter seg av etatene. Dette er et resultat av hvor god merkekjennskap de har. Samtidig vil aktivt engasjement og holdningsmessig tilknytning kobles opp mot de assosiasjonene som er knyttet til etatene, som er en sentral del av deres image. Følelsen av fellesskap og relasjonen mellom kunden og etatene behøver ikke nødvendigvis være aktiv deltagelse for å vise sitt standpunkt. Det har allikevel en avgjørende rolle når det kommer til befolkningens totale oppfattelse av Forsvaret og Politiet. Til sammen utgjør alle de fire hjørnesteinene resonansen som begge etatene er ute etter å måle.

Resonansen er summen av alle faktorene samlet i en modell som forklarer hvor vidt etatene har godt omdømme i forhold til menneskers oppfattelse.

3.3.2 Omdømme

I følge Brønn & Ihlen fungerer omdømme som en magnet, med godt omdømme vil mennesker tiltrekkes organisasjonen, mens med et dårlig omdømme vil mennesker skyves unna. Det er viktig å forstå at en organisasjon har en identitet, har muligens konstruert et image, men omdømme er noe en må gjøre seg fortjent til (Brønn & Ihlen, 2009, s 79).

Når omdømme diskuteres glemmer man ofte å se på hva som skjer når en svekker det gode inntrykket eller omdømme organisasjonen har. Det er omdiskutert om det er omdømme som blir skadet når en organisasjonen ikke lever opp til forventningene, eller om det er tilliten som blir svekket. Både tillit og omdømme krever mye ressurser og tid for å bygges, men om den brytes vil det kreve desto mer tid for å gjenopprette tillit (Brønn & Ihlen, 2009, s 89). Kramer hevder at en persons oppfatning av andres pålitelighet og vilje til å inngå i et tillitsforhold til dem styrkes og svekkes gjennom langvarig samspill. Gjennom det tillitsforholdet får partene informasjon som de kan benytte til å evaluere hverandres egenskaper, intensjoner og motiver. Ut fra den informasjonen kan hver part avgjøre i hvilken grad den andre er pålitelig, og om den er til å stole på (Kramer, 1999, s 569-598). Omdømme blir dermed en ressurs som legger grunnlaget for tillit. Det betyr at det vil være en stor sannsynlighet for at en organisasjon med godt omdømme, også er pålitelig (Brønn & Ihlen, 2009, s 87).

Omdømmet til alle organisasjoner er utsatt for en viss risiko når aktiviteter og kommunikasjonen ikke harmonerer med interessentenes forventninger. Da oppstår det som Sethi kaller et legitimitets gap. Et legitimitets gap er gapet mellom det en organisasjon mener og gjør, og det organisasjonens viktigste interessenter mener at den bør mene og gjøre (Sethi, 1977). Et slikt misforhold kan ha stor innvirkning på imaget og i det lange løp omdømmet. Folk forventer en konkret atferd fra en organisasjon i ulike sosiale sammenhenger, saker og spørsmål da det som er formidlet må samsvare med den faktiske utførelsen. Hvis man forsømmer eller til og med bidrar til å forverre dette gapet vil allmennheten og interessentene dine reagere (Sethi, 1977). På samme måte kan allmennheten og interessentene belønne organisasjoner som tør å ta et standpunkt i konkrete problemstillinger, saker og spørsmål i samfunnet.

Merkeresonansmodellen skal gi etatene muligheten til å måle hvilken støtte de har, og befolkningens holdningsmessige ståsted ovenfor dem. Samtidig ser kapittelet på hvordan tillit og mistillit påvirker omdømme. Først presenteres en modell som forklarer hvilke elementer som er kjennetegn for at befolkningen har tillit til etatene. Det andre perspektivet handler om hvordan mistillit kan skade Forsvaret og Politiets omdømme over tid, og forankret argumentasjon på noe de kaller et legitimitetsgap. Omdømmeteorien drar en rød tråd fra identitet og verdier, til image, og hvordan et legitimitetsgap eller forventningsbrudd kan skade imaget, og over tid omdømme.

3.4 Forsvarets og Politiets kommunikasjonsstrategi

3.4.1 Forsvarets kommunikasjonsstrategi

Forsvaret forvalter store materielle ressurser, og etaten leder både kvinner og menn i krevende oppdrag. De er derfor avhengige av at befolkningen har tillit til at Forsvaret kan løse sine oppgaver på en best mulig måte (Forsvarsstaben, 2015, s 48). Forsvarets markedskommunikasjon er med på å aktualisere Forsvarets rolle i samfunnet, samt aktualisere Forsvaret som en attraktiv arbeidsplass for rekruttering av de beste (Forsvarsstaben, 2015, s 48). Forsvarets kommunikasjonskonsept har de siste årene fått mer og mer fokus på Forsvarets roller og samfunnsansvar, for på den måten å øke oppmerksomhet og skape legitimitet hos befolkningen. Resultater fra innbyggerundersøkelsen kan gi en indikator på hvorvidt disse rollene og samfunnsansvaret har blitt tydeligere for det norske folk. Undersøkelsen vil dermed bli en målingsparameter for organisasjonens posisjon hos befolkningen (Forsvarsstaben, 2015, s 48).

Forsvarets omdømmearbeid tar utgangspunktet i Ipsos MMIs definisjon av omdømme, som innebærer at omdømme er et inntrykk omgivelsene har av virksomheten (Forsvarsstaben, 2015, s 45). Forsvaret illustrerer omdømmebyggingen trinnvis der hvert trinn er en forutsetning for de neste.



Modell 4: Forsvarets omdømmepyramide (Forsvarsstaben, 2015, s 45).

Grunnlaget for Forsvarets omdømmebygging er at folket kjenner til Forsvaret, og at de har riktig kunnskap om de faktiske oppgavene og ansvarsområdene etaten har. De fleste nordmenn kjenner til at Norge har et Forsvar. Allikevel kan en se at færre er i direkte kontakt med Forsvaret sammenlignet tidligere. Derfor ser man at store deler av samfunnet danner seg et inntrykk av Forsvaret gjennom informasjonen fra mediene (Forsvarsstaben, 2015, s 44). Denne faktoren er det svært viktig å ha et bevisst forhold til, spesielt når organisasjonen kommuniserer utad. Ærlig og åpen kommunikasjon rundt Forsvarets oppgaver og ansvarsområder blir derfor avgjørende for at befolkningen skal få et mest nøyaktig og riktig virkelighetsbilde av organisasjonen (Forsvarsstaben, 2015, s 44). Når en organisasjon blir kjent vil det danne seg holdninger rundt hos de som har kjennskap til den. En forutsetning for et godt omdømme er at disse holdningene er positive (Forsvarsstaben, 2015, s 44). Sterke holdninger er mye mer motstandsdyktige i krisetider, og en organisasjon med et sterkt omdømme bruker vesentlig mindre tid på å reise seg etter en krise. Dersom de positive holdningene er noe flere deler i et samfunn skapes det tillitsbånd mellom organisasjonen og interessentene (Forsvarsstaben, 2015, s 44). For offentlige etater er tillit en viktig faktor for å ha legitimitet, og for Forsvarets sin del, som en forvalter av samfunnets maktmiddel er dette svært viktig. Ved høy grad av legitimitet vil det også oppleves støtte i befolkningen. Denne støtten bidrar til rekruttering, samarbeid og tillit, og muliggjør å løse de oppgavene Forsvaret er satt til å gjøre (Forsvarsstaben, 2015, s 44).

3.4.2 Politiets kommunikasjonsstrategi

Kommunikasjonspolitikken til Politi- og lensmannsetaten bygger på prinsippene åpenhet, aktivt, tydelighet, nå alle og helhet. Politiet er en integrert del av samfunnet og må utvikle seg i takt med det (Politidirektoratet, 2011, s 2). Det stilles blant annet krav om at Politiet må forholde seg til økte krav om åpenhet og tilgjengelighet, og til forventninger om dialog og medvirkning. De må informere om oppgaveutførelse og prioritering av ressurser slik at samfunnet opplever at deres trygghetsbehov blir ivaretatt, som igjen er en av kjerneoppgavene for Politiet (Politidirektoratet, 2011, s 2).

Politiet skal være tydelige i sin kommunikasjon og bruke et språk innbyggerne forstår. Det skal være tydelig for befolkningen hva Politiet mener og være en samfunnsaktør som fremstår grensesettende og handlekraftige. (Politidirektoratet, 2011, s 4). Åpenhet innebærer at etaten er tilgjengelig for befolkningen. Etaten skal være tilgjengelig på ulike kommunikasjonsarenaer, som gir muligheten for alle medier til å få informasjon fra Politiet. Åpenhet er en utfordring i noen situasjoner. En viktig test for Politiet er om de klarer å følge åpenhetsprinsippet i saker som er mer ubehagelige, spesielt de sakene som ikke bringer etaten i godt lys (Politidirektoratet, 2011, s 6). Allikevel ser etaten at et åpent Politi viser at de har tillit til egen kompetanse og oppgaveløsning, mens et Politi som er lukket skaper mistanke om at vi har noe å skjule (Politidirektoratet, 2011, s 6). Politiets kommunikasjon skal nå alle uavhengig av kultur, språk, alder eller kompetanse. Det fordrer at de kjenner målgruppene deres, velger riktige kanaler og bruker et klart språk som treffer den målgruppen (Politidirektoratet, 2011, s 12). Selv om etaten tilstreber å nå alle, bør man ikke nå alle med alt. Politiet skal treffe målgruppene der de er, med det budskapet som er relevant (Politidirektoratet, 2011, s 12). Helhetlig kommunikasjon fordrer samordning mellom ulike enheter og nivåer i etaten. Når Politiet uttaler seg påvirker det både andre i Politiet og andre virksomheter (Politidirektoratet, 2011, s 14). Kommunikasjonen er ofte uttalt på vegne av noe større enn kun deg selv, som betyr at utspillene må være koordinert. Det betyr ikke at en må legge begrensninger på åpenhet eller tydelighet, men det at en er klar over hvilke forventninger utspillet danner hos lytterne (Politidirektoratet, 2011, s 14).

Forsvaret og Politiets kommunikasjonsstrategier er presentert med to konseptuelle forskjeller. Forsvaret forklarer sin egen strategi som en modell, mens Politiet fokuserer mer på prinsipielle konsepter som skal bidra til god, effektiv og målrettet kommunikasjon. Forsvaret benytter modellen som en prosess befolkningen og etaten går gjennom, fra første møte til tillitsforhold. Politiets prinsipper skaper handlingsrom ved at de ikke definerer deres forhold med befolkningen som trinn, men at de vil oppnå tillit ved hjelp av måten de kommuniserer på. Jeg vil argumentere for at Politiet fokuserer på å knytte tillit med befolkningen ved hjelp av følelser. Forsvaret oppnår handlerom ved å skape en enkel, logisk og forklarende modell slik at befolkningen og etaten forstår hvor langt i prosessen de er. Det skaper forutsigbarhet og appellerer i stor grad til en rasjonell tilnærming for å oppnå tillit.

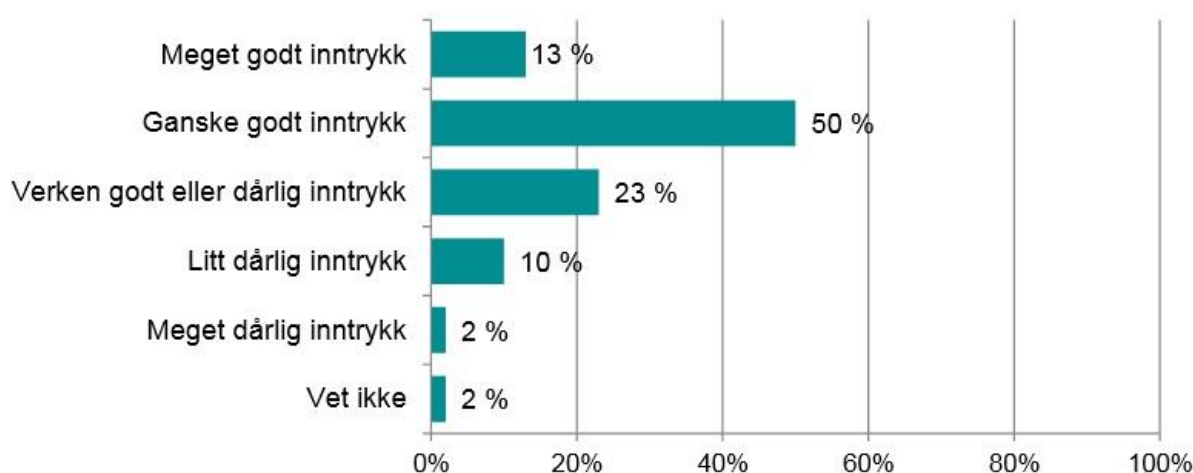
4 Drøfting

Drøftingskapittelet vil belyse i hvilken grad Forsvaret og Politiet har godt omdømme. Første del er en drøfting om omdømmeteori kan bidra til å forklare resultatene i innbyggerundersøkelsene. Andre del drøfter hvor vidt en kan se likhetstrekk med teorien og kommunikasjonsstrategiene til etatene.

4.1 I hvilken grad kan omdømmeteori bidra til å forklare resultatene i innbyggerundersøkelsene?

Først vil oppgaven presentere inntrykket innbyggerne har til Forsvaret og Politiet, for så drøfte resultatene opp mot merkekjennskap og identitet. Deretter vil oppgaven presentere resultatene for oppfattelsen av etatenes verdier/egenskaper, for så drøfte resultatene opp mot merkeassosiasjoner og image. Videre vil oppgaven presentere resultatene for oppfattelsen av de faktiske oppgavene som løses, for så å drøfte resultatene opp mot merkeresonans og omdømme. Avslutningsvis vil oppgaven komme med delkonklusjoner som oppsummerer funnene i første drøftings spørsmål.

4.1.1 Inntrykket til Forsvaret og Politiet



Figur 1: Grafisk fremstilling av spørsmålet «Alt i alt, hvor godt eller dårlig inntrykk har du av det norske Forsvaret?» (Ipsos MMI, 2015a, s 3).

Figur 1 viser at nesten to tredjedeler av befolkningen (63 %) har et godt inntrykk av Forsvaret. Andelen som har et dårlig inntrykk er 12 %. Med tanke på at det er 88 % som ikke har noe å

utsette på Forsvaret og kun 12 % som ikke er fornøyd, kan en argumentere med at inntrykket befolkningen har av etaten er godt. I følge undersøkelsene fra tidligere år har andelen med godt og dårlig inntrykk av Forsvaret vært relativt stabilt (Ipsos MMI, 2015a, s 3). Det blir spennende å se hva innføringen av allmenn verneplikt vil gjøre for interessen, nysgjerrigheten og tilliten til Forsvaret. Man kan kanskje allerede ane en antydning til dette ved at andelen kvinner med godt inntrykk har økt i 2015. I tillegg har andelen svar fra kvinner økt. Samtidig har menn både en reduksjon i godt inntrykk og en økning i dårlig inntrykk, så det har jevnet seg ut i 2015.



Figur 2: Grafisk fremstilling av spørsmålet «Alt i alt, hvor stor tillit har du til Politiet?» (Ipsos MMI, 2015b, s 7).

Figur 2 viser at 80 % har stor tillit til Politiet, mens 5 % har liten tillit. Når kun et fåtall mener at de har mindre tillit til Politiet vil en kunne argumentere for at hovedinntrykket til Politiet er godt.

Merkekjennskap

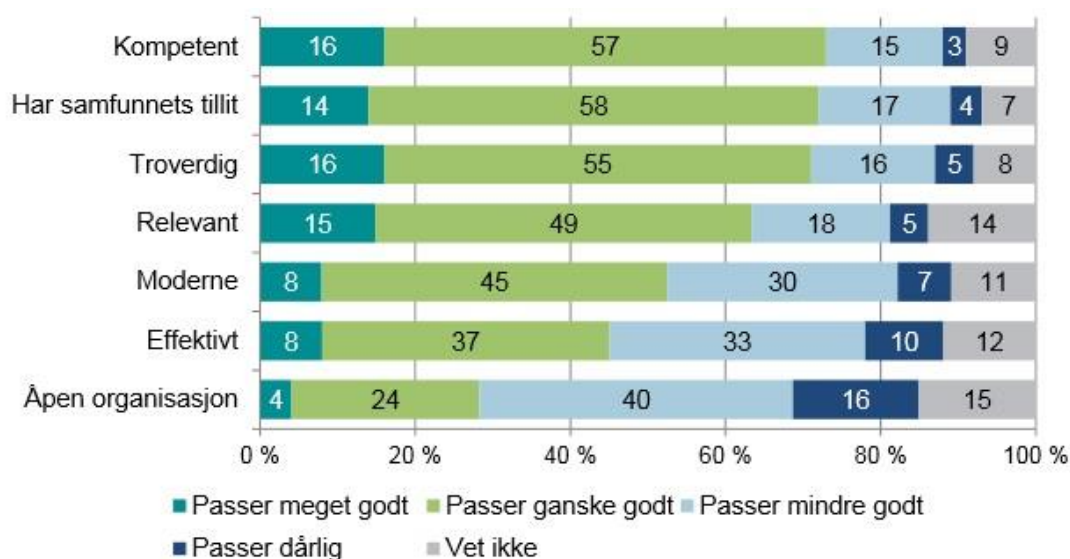
Når en måler et generelt totalinntrykk av en virksomhet er det ofte merkets posisjon eller verdi på markedet som avgjør. Det er vanskelig for en som deltar på en undersøkelse å ha et godt inntrykk av en etat om personen ikke har kjennskap til den (Samuelsen m. fl, 2010, s 97). Forsvaret og Politiet er to velkjente etater hos den norske befolkning. 63 % har et godt inntrykk av Forsvaret, mens 80 % har et godt inntrykk av Politiet. En påstand er at befolkningen viser å ha en vesentlig stor breddekunnskap om Politiet. Resultatene viser at det er stor sannsynlighet for at Politiet vil dukke opp kundens bevissthet når truende eller trengende situasjoner oppstår (Keller, 2013, s 108). Selvfølgelig vil det være situasjonsbetinget om er behov for Politiet, men med et så godt inntrykk vil det være en trygghet befolkningen lener seg på når en trengende situasjon oppstår. Forsvaret har ikke like godt resultat som Politiet, 63 % vs 80 %. En mulig årsak er at selv om det er en økende bekymring for krig og terrorisme i befolkningen, har folk flest ikke behov for Forsvaret i det

daglige. Politiet derimot kan vedlikeholde inntrykket over tid, da de er i kontakt med befolkningen oftere (Samuelson m. fl, 2010 s 104). Annerkjennelsen av at stadig kontakt med befolkningen gjør det enklere å skape breddekjennskap er et faktum. Allikevel vil man trenge etatene i forskjellige situasjoner, og jeg vil påstå at Politiets arbeidsoppgaver innebærer å interagere med befolkningen daglig. Derfor vil differansen mellom etatene virke stort på målingen isolert sett, men sett i lys av teorien er differansen naturlig da behovet for Forsvaret ikke er påtrengende i det daglige. Tilstedeværelse kan bidra til en bedre merkekjennskap, men det er positivt kun dersom man gjør et godt inntrykk. Det kan like godt gjøre at folk stadig blir påminnet hvor dårlig etaten er.

Sentral, unik og varig organisasjonsidentitet

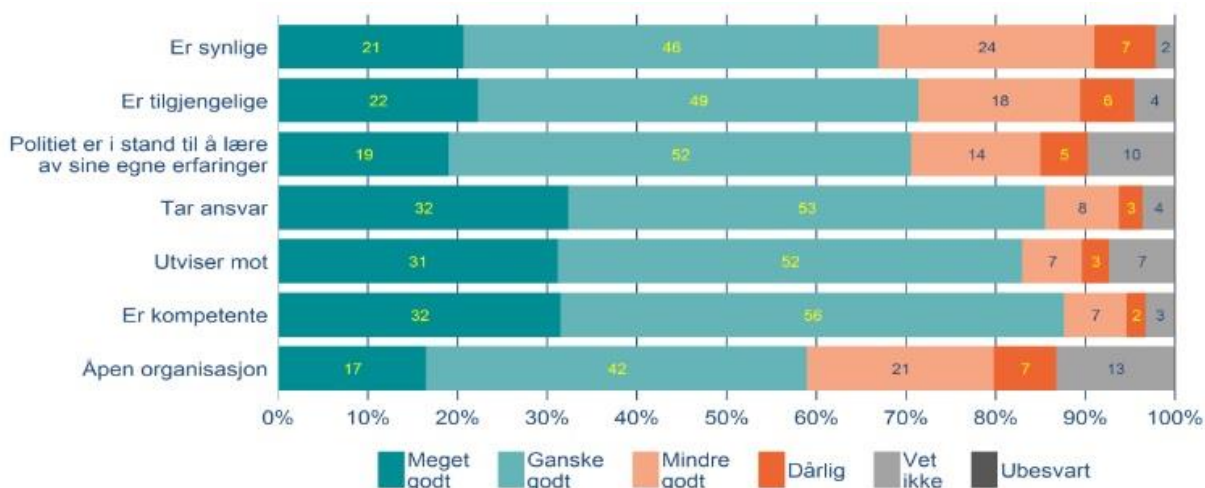
En av identitetens hovedroller er å skape kjennskap eller gjenkjennelse til en virksomhet. Hensikten med en identitet er å kunne gi et inntrykk av hva etaten står for slik at interessegruppene kan få et klart og tydelig virkelighetsbilde (Brønn & Ihlen, 2009). Dette bildet er ikke alltid like enkelt å fremstille i praksis. Undersøkelsen viste at 12 % har et dårlig inntrykk av Forsvaret, mens 5 % av Politiet. En appellerende organisasjonsidentitet vil kunne styrke posisjonen, noe som vil bidra til et bedre inntrykk. En av Politiets målsetninger er å ivareta tryggheten i samfunnet. Etaten har en sentral og unik rolle som gir befolkningen kjennskap om at de er her for å passe på dem. Den kunnskapen gjør at de kan enkelt forstå hvilke forventninger de kan ha til etaten. At innbyggernes inntrykk av Forsvaret er dårligere enn av Politiets kan komme av at Forsvaret ikke er like fremtredende blant befolkningen. Geografisk sett ligger de fleste militærbaser i mindre bebodde områder, mens Politiet er lokalisert i sentrale områder, der folk bor. Jeg anser tilstedeværelse som en svært sterk effektor som bidrar til høy merkekjennskap. Derfor må Forsvaret benytte andre medier for å kunne styrke deres merkekjennskap og identitet. På en annen side kan det dårlige inntrykket til Forsvaret bli lavere. Corley og Goia skriver at verdiene og oppfatningen av en virksomhet endrer seg over tid. I et samfunn i stadig utvikling, med utskiftninger av politiske partier i regjeringen, vil det kunne være andre oppfatninger av hva som er viktig. Det betyr ikke nødvendigvis at Forsvarets inntrykk vil bli dårligere, men siden behov og ønsker fra politisk ledelse kan variere fra periode til periode, vil det være vanskeligere å holde en stø kurs, også når det gjelder identitet.

4.1.2 Oppfattelsen av Forsvarets og Politiets verdier/egenskaper



Figur 3: Grafisk fremstilling av spørsmålet «Hvor godt eller dårlig synes du hver av disse verdiene/egenskapene passer for Forsvaret?» (Ipsos MMI, 2015a, s 8).

Figur 3 viser at 73 % befolkningen mener at Forsvaret er kompetent. Seks av ti mener at Forsvaret er relevant, mens to av ti mener at utsagnet passer dårlig. Befolkningen viser at kun halvparten mener at moderne passer meget eller ganske godt, mens 37 % mener mindre godt eller dårlig. Årsaken for at befolkningen mener at moderne ikke passer så godt kan være flere. Hvorvidt Forsvaret er moderne eller ikke må kobles opp mot kjennskapen befolkningen har om materiellet, samt sammenligne det mot noe som gjør at det ligger flere variabler i spørsmålet. Samtidig er det vanskelig å mene noe om etaten er moderne om informasjonen ikke er tilgjengelig grunnet mangel på åpenhet. Effektiv og åpen organisasjon har blitt vurdert til å passe minst for Forsvaret. 45 % mener effektiv er en passende beskrivelse og 43 % mener det passer dårlig. 28 % mener Forsvaret kan sies at etaten er en åpen organisasjon, mens 56 % mener denne beskrivelse passer dårlig.



Figur 4: Grafisk fremstilling av spørsmålet «Hvor godt eller dårlig synes du hver av disse egenskapene passer på Politiet?» (Ipsos MMI, 2015b, s 12).

Figur 4 viser at åtte av ti mener at egenskapene kompetanse, ta ansvar og utvise mot passer godt. Disse resultatene er ganske like undersøkelsen fra 2014 (Ipsos MMI, 2015b, s 12). Det er interessant å se at fem av ti mener at Politiet er flinke til å utøve åpenhet. Det indikerer at åpenhet er noe både Forsvaret og Politiet har utfordringer med. Tilgjengeligheten til informasjon kan være en mulig årsak til at resultatene ser ut som de gjør. Argumentet styrkes ved at det er 13 % som mener at de ikke vet om det passer eller ikke. Mangel på kjennskap og informasjon kan ha en forsterkende effekt på et mindre godt resultat på åpenhet. Andelene som mener at Politiet er synlige og tilgjengelig måles til 67 og 71 %, mens andelen som mener disse egenskapene ikke passer så godt ligger på 31 og 24 %. Flertallet mener samtidig at Politiet er i stand til å lære av egne erfaringer (71 %).

Merkeassosiasjoner og inntrykk

Virksomhetens inntrykk dannes av kundens kunnskaper om den, det vil i praksis si alt vi kan, tror, føler og mener om en virksomhet (Keller, 2013, s 77). Forsvaret får gode resultater på kompetent, tillit og troverdighet. Det viser at befolkningens holdning til etaten er positiv. Den totale vurderingen av de assosiasjonene som knyttes til merket kan komme av at etaten er flink til å framstå profesjonell når den først viser seg blant befolkningen (Samuelsen m. fl, 2010, s 131). 80 % mener at Politiet er kompetent, tar ansvar og utviser mot. Det kan forklares med at etaten er flink til å skape sterke, positive og unike assosiasjoner hos befolkningen. Jeg anser Forsvaret og Politiet som meget flinke på å skape sterke assosiasjoner, da deres

samfunnsoppgaver innebærer at behovet til folket er svært trengende (Samuelsen m. fl, 2010, s 131). Positive assosiasjoner er faktoren jeg mener kan påvirke folkets oppfattelse av etatene. Det kan være en sammenheng mellom kompetanseresultatet og samfunnets manglende kunnskap om fagfeltene til etatene. Argumentet funderes på at i de situasjonene både Politiet og Forsvaret trengs, er samfunnet avhengige at vi løser problemet. Det betyr at de hjelpeløse ser på etatene når de trenger sikkerhet. Det betyr at i krisesituasjoner vil befolkningen ha behov for etatene, mens Politiet og Forsvaret er de som har kunnskapen om hvordan krisen kan løses. (Samuelsen m. fl, 2010, s 139). På en annen side kan denne forventningen til etatene slås hardt tilbake. Måten situasjoner løses på vil også bli vurdert kritisk av fagpersonell som også bidrar under krisesituasjoner (Samuelsen m. fl, 2010, s 139). Forsvaret og Politiet vil anses å ligge under samme kategori når man ser på deres samfunnsoppgaver. I utgangspunktet må ikke etatene konkurrere om markedet siden begge er en del av samfunnets maktapparat. Men, det er allikevel viktig at etatene klarer å vise befolkningen at de er det beste tilbudet i situasjoner da behovet dukker opp (Sujan & Bettman, 1989, s 454-467).

Image

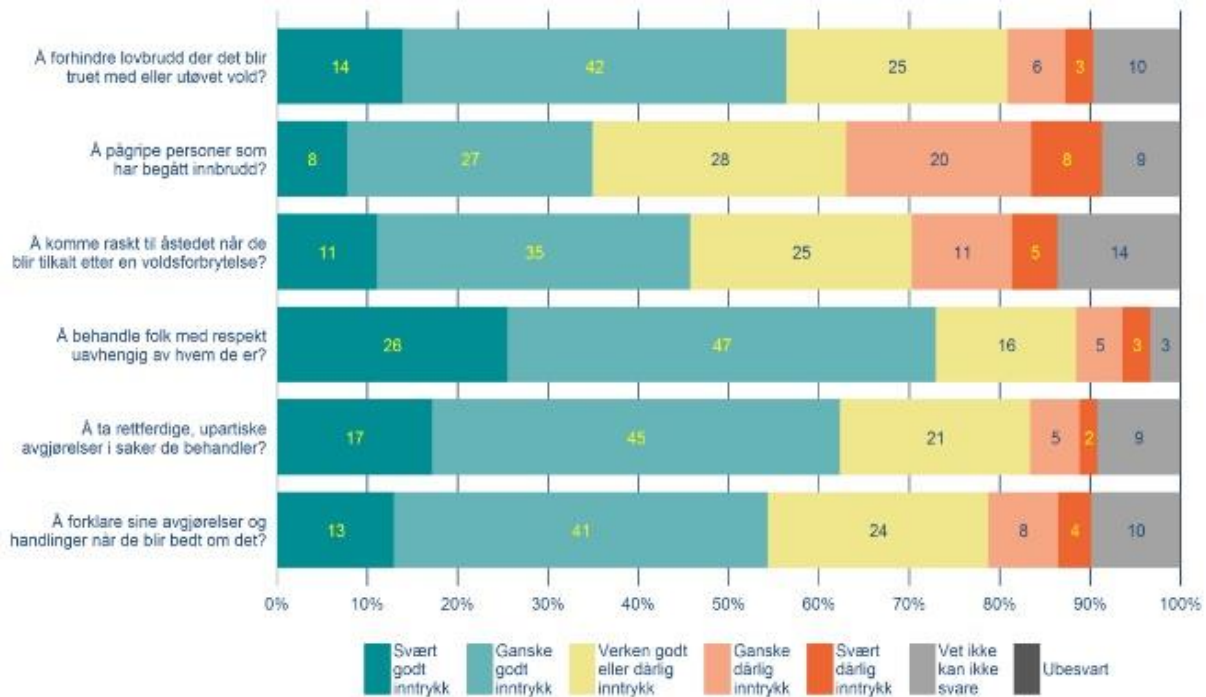
De konstruerte assosiasjonene er det som avgjør om befolkningen har et godt inntrykk av etatene. De fleste organisasjoner har som mål å bli likt best mulig. Utfordringen ligger i når folkets oppfattelser og organisasjonens verdier ikke stemmer overens (Van Riel 1995, i Brønn & Ihlen, 2009). Undersøkelsen viser det at befolkningen ikke har like godt inntrykk av åpenheten til etatene. Det kan virke som prinsippet om åpenhet ikke er like enkelt å få til i praksis. Selv om image kan påvirkes av organisasjonen, er det publikum som avgjør om det er bra, dårlig, ønsket, uønsket, fortjent eller ufortjent (Hatch & Schultz i Brønn & Ihlen, 2009). Forsvarets og Politiets kommunikasjonsstrategi har som målsetning at det skal være åpenhet i og om virksomheten. Det er derfor nærliggende å konkludere med at målsetningen om åpenhet feiler i praksis, da resultatene i undersøkelsen er dårlige. En mulig årsak kan være at etatene mangler en ledelse som fører klare retningslinjer for hvordan de skal kommunisere utad (Duncan & Moriarty 1997 i Brønn & Ihlen, 2009, s 76). Det kan komme av at det planlagte budskapet som skal formidles ikke samsvarer med verdiene til resten av virksomheten. Konsekvensen blir da at kunden som kommer i kontakt med etatene vil oppleve et forventningsbrudd. Det resulterer i at inntrykket av åpenhet ikke stemmer, og etaten får et dårlig resultat i undersøkelsen.

4.1.3 Oppfattelse av de faktiske oppgavene som løses av Forsvaret og Politiet



Figur 5: Grafisk fremstilling av spørsmålet «Hvor godt eller dårlig inntrykk har du av Forsvaret på følgende områder?» (Ipsos MMI, 2015a, s 5).

Figur 5 viser hvilket inntrykk befolkningen har av Forsvaret på en rekke områder som er viktige for Forsvaret. Kompetanse og fagkunnskap og høyteknologisk virksomhet er fremdeles stabilt høye. Det området Forsvaret vurderes dårligst på, er riktig prioritering og bruk av penger. Det er stadig slik at de som relativt nylig har hatt kontakt med Forsvaret har et bedre inntrykk enn de som ikke har hatt kontakt på en stund. Som tidligere er det de yngre mellom 18-24 år og de med god kjennskap til og høy interesse for Forsvaret som har best inntrykk av de ulike forholdene.



Figur 6: Grafisk fremstilling av spørsmålet «Hvor godt eller dårlig inntrykk har du av Politiet når det gjelder ...» (Ipsos MMI, 2015b, s 10).

Figur 6 viser at syv av ti har et godt inntrykk av Politiets evne til å behandle folk med respekt, uavhengig av hvem de er. Deretter har seks av ti et godt inntrykk av at Politiet kan ta rettfærdige, upartiske avgjørelser i saker de behandler. 56 % mener at de har et godt inntrykk av at Politiet kan forhindre lovbrudd der det ble truet med eller utøvet vold. Mens 54 % har et godt inntrykk av at etaten forklarer sine avgjørelser og handlinger når de blir bedt om det. Imidlertid har spørsmålet om evnen til å pågripe personer som har begått lovbrudd lave svarresultater. Tre av ti har godt inntrykk av de evner å pågripe disse personene som begår lovbrudd, mens 28 % har dårlig inntrykk av dette. Fire av ti har et godt inntrykk av at Politiet når det kommer til hurtig reaksjon fra tilkalling til oppmøte på et åsted. Samtidig mener 16 % at de har et dårlig inntrykk av at deres reaksjonstid.

Merkeresonans

Dersom man gjør ting «riktig» på de lavere trinnene i Kellers merkevarepyramide, vil det kunne oppstå en form for relasjon mellom kunden og virksomheten (Samuelsen m. fl, 2010, s 194). Merkeresonans beskrives som i hvilken grad kunden føler at kunden og virksomheten har tilknytning til hverandre (Keller, 2013, s 120). Forsvaret viser seg til å ha høye resultater

på kompetanse og fagkunnskap (67 %) og høyteknologisk virksomhet (52 %). En kan argumentere for at resultatene skyldes Forsvarets troverdighet gjennom utenlands operasjoner, demonstrasjoner av enkelt avdelinger, parader med mer. Staten viser også at den teknologien de nytter er av høy kvalitet, spesielt til dagens samfunn og de geografiske og demografiske utfordringene materiellet vårt møter. På en annen side er det stadig offentlige diskusjoner om hvor lite egnet Forsvaret vårt er opp mot sikkerhetstrusselen, noe som svekker troverdigheten (Keller, 2013, s 117).

Befolkningen har et godt inntrykk av Politiets evne til å behandle folk med respekt uavhengig av situasjon og kjønn (73 %). De er rettferdige og upartiske i avgjørelser angående lovbrudd (62 %) og forhindrer lovbrudd og forklarer sine handlinger (55 %). En kan argumentere for at Politiet tilfredsstiller befolkningens behov. De høye resultatene kan komme av at Politiet lykkes med de fire merkeresonansdimensjonene. Følelsen av fellesskap gir befolkningen følelsen av at de er en del av noe større. Det betyr at samfunnet gjerne vil bruke mer tid og ressurser på etaten for å hjelpe de til å gjøre sine oppgaver. Troverdigheten til Politiet vil derfor bli belønnet med et aktiv engasjement som gjør at de kan ha en dialog med befolkningen, som gjør at samfunnet blir tryggere og sikkerheten mer effektiv (Samuelsen, m. fl, 2010, s 203).

Omdømme

Når omdømme diskuteres glemmer en ofte å se på hva som skjer når en svekker det gode inntrykket eller omdømme organisasjonen har. Både tillit og omdømme krever mye ressurser og tid for å bygge, men brytes tilliten kreves det enda mer for å gjenopprette misforholdet (Brønn & Ihlen, 2009). Undersøkelsen til Forsvaret viser at de som nylig har vært i kontakt med Forsvaret har bedre inntrykk og prater godt om etaten (Ipsos MMI, 2015). Det kan vise seg at aktiv kommunikasjon har effekt på målgruppene etaten prøver å treffe. Et annet argument er at tillitsforholdet mellom befolkningen og Forsvaret styrkes og svekkes gjennom langvarig samspill. Så selv om riktig prioritering av penger har dårlige resultater vil det kunne kompenseres for de andre faktorene som har gode resultater. Kramer beskriver dette samspillet som en persons oppfatning av andres pålitelighet og vilje til å inngå i et tillitsforhold (Kramer 1999 i Brønn & Ihlen, 2009). Politiet inngår i det samme samspillet der noen resultater har dårlig utslag og andre bedre. Den store balansen faller på om befolkningen kan stole på at vi kan løse de oppgavene vi er satt til å gjøre. Omdømme blir dermed en ressurs som legger grunnlaget for tillit. Det betyr at om Forsvaret eller Politiet feiler med å

leve opp til de forventningene som er satt vil det oppstå et legitimitets gap, som fort kan skje hvis befolkningen stadig mener etatene er dårlige på ulike arbeidsoppgaver (Sethi 1977 i Brønn & Ihlen, 2009). Den største faren for Forsvaret og Politiet er om de forsømmer eller forverrer dette gapet. Hvis det skapes mistillit mellom befolkningen og etatene vil dette kunne resultere i svært negative konsekvenser. For å kunne tette legitimitetsgapet er man nødt til å ta tak i de foregående trinnene i Kellers merkevarepyramide. Man må se på hvordan en kan få klarhet i virksomhetsidentiteten og verdiene for deretter kunne starte på nytt med å etablere kontakt, danne et inntrykk, etablere følelser og tillit til virksomheten for å komme tilbake til der du var. Selv om en starter på nytt vil et tillitsbrudd ikke få etaten tilbake til det stedet den var, siden du allerede har vist at du ikke er til å stole på. Det er derfor avgjørende at en opprettholder legitimitet med de arbeidsoppgavene etatene har. Ved å leve opp til de forventningene befolkningen har til de oppgavene du skal løse, samt åpenhet om de utfordringer dere har med å møte disse kravene er nøkkelen til et gjensidig tillitsbånd mellom etatene og samfunnet.

Delkonklusjon I

Behovet for Forsvaret og Politiet vil variere fra situasjon til situasjon og fra år til år. Differansen mellom resultatene til etatene kan skyldes at deres arbeidsoppgaver innebærer at de interagerer i ulik grad med befolkningen til daglig. Behovet for Politiet er mer trengende daglig og de vil derfor interagere med befolkningen i større grad. Behovet for Forsvaret i 2015 ikke er like trengende som kan ha utslag på hvor stor kjennskap befolkningen har til etaten.

Både Forsvaret og Politiet har dårlige resultater når det kommer til åpenhet. Selv om begge etatene har fokus på åpenhet i sin kommunikasjon er dette vanskeligere å få til i praksis. En antatt årsak kan være at etatene ikke fører gode nok retningslinjer for hvordan de skal kommunisere med befolkningen. Det kan derfor oppstå forventningsbrudd mellom etatene og befolkningen. Det kan diskuteres om stadig utskiftninger av politiske partier i regjeringen kan være en mulig årsak til at befolkningen mener at etatene ikke er åpne. Forsvaret og Politiet må tilpasse seg det stadig utviklende samfunnet. Det betyr at med politiske utskiftninger, vil de være nødt til å tilpasse sin identitet i noe grad for å gjenspeile samfunnet. Det kan bidra til at befolkningen får et inntrykk av at etatene endrer atferd opp til flere ganger ilet en lengre periode som kan virke som at det ikke er klare retningslinjer i deres kommunikasjon.

4.2 I hvilken grad kan en se likhetstrekk med den presenterte omdømmeteorien og etatenes kommunikasjonsstrategier?

Forsvarets kommunikasjonsstrategi bygges naturlig rundt deres samfunnsoppdrag. Forsvaret er avhengig av befolkningens tillit for å kunne løse oppgaver på en best mulig måte (Forsvarsstaben, 2015, s 48). Kommunikasjonskonseptet til Forsvaret hviler på to målsetninger, som handler om å øke oppmerksomheten av deres roller og samfunnsansvar og skape legitimitet hos befolkningen. Man kan se klare likheter til Kellers første trinn i merkevarepyramiden. Forsvarets strategi fokuserer på å danne et kjennskapsfundament som gir befolkningen mulighet til å danne seg et inntrykk av organisasjonen. Forsvaret kommunikasjonsstrategi har en målsetning om å øke kjennskapen deres, som er i teorien et godt utgangspunkt for å skape et godt omdømme. På en annen side vil en kunne argumentere for at det er manglende informasjon om den praktiske utøvelsen av å få til dette. Uklare retningslinjer på kommunikasjonsføringen kan føre til en mindre helhetlig fremtreden. Det kan resultere i spekulasjoner om hele etaten deler like verdier og identitet. Befolkningen kan også tolke dette som at etaten ikke er like åpne som de prøver å fremstå, ved at kommunikasjonen divergerer fra lavest til høyest nivå. I følge teorien til Brønn & Ihlen er det viktig at organisasjonen har en helhetlig kommunikasjon slik at det som blir sagt, og interessentenes første møte med etaten er i samsvar. Konsekvensen med splittet kommunikasjon vil en kunne skape et forventningsbrudd som bidrar til mindre godt inntrykk.

En kan se en klar likhet til hele oppbyggingen av Forsvarets omdømmepyramide med Kellers merkevarepyramide. Trinnene i omdømmepyramiden som kjennskap, kunnskap, positive holdninger og tillit er grafisk helt lik merkevarepyramiden. Det som skiller seg ut er siste trinn i omdømmepyramiden. Støtte i handling og ord er et eget utarbeidet trinn som tar et abstrakt trinn som tillit til et praktisk nivå. På en side vil man argumentere for at støtte i handling og ord er et trinn som er enklere å måle. På en annen side gir omdømmepyramiden et klart mål, men ikke nødvendigvis en plan om hvordan de skal komme dit. Allikevel tar kommunikasjonsstrategien for seg ærlig og åpen kommunikasjon som et meget viktig for å kunne skape et så nøyaktig virkelighetsbilde av etaten som mulig. Det vil i teorien resultere i at befolkningen forventer at etaten er ærlig og åpen. Forsvaret klarer dermed å danne en identitet som befolkningen mener er god. Over tid vil det knyttes sterkere bånd mellom befolkningen og etaten gjennom at forventningene innfris. Identitet er viktig i etatens omdømmepyramide for å kunne danne positive og sterke holdninger og følelser. Deretter vil

etaten skape et tillitsbånd som bidrar til støtte og legitimitet hos befolkningen. Forsvaret anser dette som avgjørende for at de skal kunne løse sine samfunnsoppgaver.

Politiets kommunikasjonsstrategi har et fokus på å skape trygghet rundt omgivelsene sine slik at etaten kan løse sine kjerneoppgaver mest mulig effektivt (Politidirektoratet, 2011, s 2). Igjennom Åpenhet, tydelighet og helhetlig kommunikasjon kan en se likheter til Si-Gjør-Bekreft teorien (Duncan & Moriarty 1997 i Brønn & Ihlen, 2009, s 76). Når befolkningen går i kontakt med Politiet er det viktig at de forventningene som er etablert er i samsvar med virkeligheten. Gjennom de teoretiske prinsippene etaten følger, kan en argumentere for at de vil oppnå et meget presist virkelighetsbilde. Det vil kunne skape en bekreftelse av Politiets verdier som kan bidra til et positivt inntrykk. En utfordring som kan møte etaten er hvordan en prioriterer målgruppene i samfunnet (Politidirektoratet, 2011, s 6). Politiet har utarbeidet operative håndbøker for mediehandtering for å kunne kommunisere helhetlig (Politidirektoratet, 2010). Argumentet står svakt alene, da håndboken kun forklarer hvordan etaten skal kommunisere, ikke hvilket ståsted de har i situasjonen de står i. For å oppnå helhetlig kommunikasjon er det derfor avgjørende at etaten klarer å formidle deres kjerneverdier ned til de ansatte, og deres ståsted i ulike samfunnsproblemer. De ansatte vil dermed kommunisere presist og helhetlig, da de forstår budskapet og har en mal om hvordan de skal håndtere media.

Politiets kommunikasjonsstrategi baserer seg på viktige prinsipper for å oppnå godt omdømme. En kan argumentere for at Brønn & Ihlen's teori om omdømmebygging kan kjennes igjen i disse prinsippene. På en annen side vil det være unøyaktig å si at Politiets kommunikasjonsstrategi har klare likhetstrekk, da fortolkningen av prinsippene kan passe inn i teoriene til Brønn & Ihlen men ikke være tuftet på den. Sentral, unik og varig organisasjonsidentitet kan ses i sammenheng med Politiets ønske om å nå alle og målsetning om å vise befolkningen at etaten er til å stole på. Et annet argument er at Politiet er opptatt av at deres fremtreden er grensesettende og handlekraftig (Politidirektoratet, 2011, s 4). For å oppnå denne oppfattelsen, er en nødt til å vise dette med både handling og ord. Tilliten til Politiet kan påvirkes positivt om de klarer å leve opp til de forventningene og ikke faller i et legitimitets gap. Det blir ikke nødvendigvis likhetstrekk men en mulig teoretisk forklaring for hvordan etatens prinsipper kan kjennes igjen.

Delkonklusjon II

Forsvarets kommunikasjonsstrategi har i større grad likhet til Kellers merkevarepyramide, der tilnærmingen av omdømmebygging er i større grad fremtredende. Omdømmepyramiden til etaten benytter bærende prinsipper om hvordan en kan begynne med å danne merkekjenning, for videre danne følelser og holdninger til virksomheten, for over tid skape et tillitsbånd mellom befolkningen og virksomheten.

Politiets kommunikasjonsstrategi har noen likheter til Brønn & Ihlen's omdømmeteorier, der deres organisasjonsidentitet og image danner utgangspunktet for et inntrykk utad. På en annen side kan det stilles et spørsmålstegn rundt om det er likhetstrekk i strategien eller om de bærende prinsippene de prøver å følge er så generelle at de kan forklares i ulike teorier. Selv vil jeg argumentere for at Politiets kommunikasjonsstrategi kan enkelt settes inn i Brønn & Ihlen's teoretiske perspektiv. Det betyr ikke at det er samsvar mellom prinsippene og teorien, men man kan argumentere for at de prinsippene er utarbeidet av liknende teori som gjør at det kan forklares gjennom teorien oppgaven har presentert.

5 Konklusjon

Denne oppgaven har tatt for seg en analyse Forsvarets og Politiets omdømme ved å drøfte resultater i innbyggerundersøkelsene opp mot etablert omdømmeteorologi. Oppgavens hensikt har vært å finne ut om teori kan bidra til å forklare resultatene i innbyggerundersøkelsene til Forsvaret og Politiet. Videre har oppgaven diskutert hvor vidt en kan se likhetstrekk med omdømmeteorien og etatenes kommunikasjonsstrategier.

I hvilken grad kan omdømmeteorologi bidra til å forklare resultatene i innbyggerundersøkelsene? Mitt svar er ja, omdømmeteorologi kan i større grad bidra til å forklare resultatene i undersøkelsene. Allikevel er argumentasjonen rettet mot mulige årsaker som ikke kan bekreftes, da det finnes utallige flere årsaker og faktorer som påvirker resultatene. Oppgaven argumenterer for at en kan se flere logiske sammenhenger mellom resultatene og teorien som er presentert.

I hvilken grad kan en se likhetstrekk med den presenterte omdømmeteorien og etatenes kommunikasjonsstrategier? Forsvarets kommunikasjonsstrategi har i større grad likhet til Kellers merkevarepyramide, men de har utarbeidet et eget trinn som heter støtte gjennom handling og ord. Det trinnet skiller seg i større grad ut og oppgaven argumenterer for at støtte gjennom handling og ord virker som en målsetning. Imidlertid står det lite om hvordan en skal opprettholde støtte gjennom handling og ord over tid eller om veien videre etter en har oppnådd støtte hos folket. Politiets kommunikasjonsstrategi har noen likheter til Brønn & Ihlens omdømmeteorologi. Det kan stilles spørsmål rundt om det er likhetstrekk i strategien eller om de bærende prinsippene de prøver å følge er så generelle at de kan forklares i ulike teorier. Man kan allikevel argumentere for at de prinsippene er utarbeidet av liknende teori som gjør at det kan forklares gjennom teorien oppgaven har presentert.

Min anbefaling til videre studier er å se på årsaker til hvorfor både Forsvaret og Politiet har mindre gode resultater på åpenhet i organisasjonen. Det kan være interessant å se på hvorfor utøvelsen av åpenhet ikke oppnår den effekten etatene håper på, eller om etatene faktisk har behov for åpenhet for å ha godt omdømme.

Referanseliste

Aaker, D.A & J.G. Shansby. (1982). *Positioning your Product. Buisness Horizons*. Vol. 25 (3) side 56-62; Ries, A. & J. Trout (1979). *Positioning: The Battle for your Mind*. New York: McGraw-Hill.

Albert, S & D.A. Whetten. (1985). *Reasearch in organizational behavior*. Organisational identity. I L.C. Cummings & B.M. Staw (red.). Greenwich, CT: JAI Press.

Brown, T.J, P.A. Dacin, M.G. Pratt & D.A. Whetten (2006). *Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputatin: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*. Journal of the Academy of Marketing Science 34 (2) (s 99-106).

Brønn, P.S & Ø. Ihlen (2009). *Åpen eller innadvendt*. 1. utgave, 3. opplag 2012. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Corley, K.G. & D.A. Gioia. (2004). *Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off*, Administrative Science Quarterly 49 (2) (s 173-208).

Dalland, O. (2009). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Duncan, T. & S. Moriarty. (1997). *Driving Brand Value: Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. NY: McGraw Hill.

Forsvarsstaben. (2015). *Kommunikasjonsplan 2015*. Oslo: Forsvarsstaben.

Hatch, M.J & M. Schultz. (1997). *Relations between organizational culture, identity and image*. European Journal of Marketing 31 (5/6) (s. 356-365).

Hatch, M.J & M. Schultz. (2008). *Taking Brand Initiative: How companies can align strategy, culture and identity through corporate branding*. San Fransisco, CA: Jossey-Boss.

Ipsos MMI. (2015a) *Forsvarets innbyggerundersøkelse 2015*. Oslo: Ipsos MMI.

Ipsos MMI. (2015b) *Politiets innbyggerundersøkelse*. Oslo: Ipsos MMI.

Johannessen, A, P.A. Tufte & L. Christoffersen. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Keller, K.L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 4th edition. England: Pearson Education Limited.

Kramer, R.M. (1999). *Trust And Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions*. Annual Review of Psychology 50. (s 569-598).

Politidirektoratet. (2009). *Politiets kommunikasjonsstrategi – Politiets kommunikasjon mot 2012*. Oslo: Politidirektoratet.

Politidirektoratet. (2010). *Operativ mediehåndbok for Politiet*. Oslo: Politidirektoratet.

Politidirektoratet. (2011). *Kommunikasjonspolitik for politi- og lensmannsetaten*. Oslo: Politidirektoratet.

Samuelsen, B, A. Peretz & L.E. Olsen. (2010). *Merkevare ledelse på norsk 2.0*. 2. utgave, 1. opplag. Oslo: Cappelen Damm AS.

Sethi, S.P. (1997). *Advocacy Advertising and Large Corporations*. Lexington, MA: Lexington Books.

Sujan, M, J.R. Bettman. (1989). *The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights from Schema Research*. Journal of Marketing Research 26 (November).

van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Hemel Hempstead, UK: Prentice-Hall.