

På vei mot VI-følelsen



Foto: Grete Myrvold Rydje, Trysil kommune

Rapport fra gruppesamtaler med ansatte i Trysil kommune

Omdømmeprojektet i Trysil

Av: Erik Larsen

Innhold:

Hovedkapitler i rapporten:

Forord	3
Innledning	4
Gruppesamtalene	8
Antakelser og tolkninger	32
Historien om frøken Trysil	40

Forord

Dette er del to av grupperintervjuer om omdømmet til Trysil. Sist snakket vi med ungdom, næringsdrivende, folk fra grender og fra sentrum. Denne gangen har vi møtt ni grupper med ansatte (og ledere) og en gruppe politikere.

Vi takker alle som har stilt velvillig opp og som har bidratt med ærlige og åpne meninger. Det er blitt mange sterke møter – noe som i utgangspunktet er litt overraskende siden temaet er omdømme. Temaet handler om hvordan andre opplever det vi – eller i dette tilfelle de kommunalt ansatte - gjør. Omdømme er en utenfra-vurdering. I disse samtalene har vi også fått vurderingene fra den enkelte og fra gruppa. Vi har også hørt en del som ikke er viet så mye plass i denne rapporten , men som vi gjerne skulle ha fordypet oss videre i: De mange gode menneskemøtene som finner sted hver eneste dag mellom tjenesteyter og tjenestemottaker/bruker/pasient. Men stoltheten over egen og andres innsats håper vi ikke blir underkommunisert i denne rapporten.

En stor takk også til rådmann Kristian Trengereid som med sin støtte til prosjektet gir dette arbeidet nødvendig legitimitet, og dermed håp om at gode endringer kan finne sted.

Knut Løken, Omdømmeprojektet,
Deltaker

Erik Larsen
Ansvarlig

Innledning

I fjor, 2012, valgte Omdømmeprojektet i Trysil å lytte til innbyggerne. Vi spurte; hva er bra og hva må bli bedre? Rapporten fra prosjektet ble fulgt opp av ordfører, næringssjef og prosjektet, og viktige tiltak ble iverksatt for å ta tak i det som kom fram av samtalen med ulike grupper innbyggere.

Nå ønsker Omdømmeprojektet å lytte til egne ansatte, ledere og folkevalgte. Hva tenker de om omdømmet til Trysil, og hvilket syn har de på seg selv og sin egen rolle i forhold til å gjøre Trysil til en god og attraktiv kommune? I denne rapporten kan du lese hva som kom fram etter samtaler i ti grupper ansatte.

Formål og problemstilling:

Formålet med gruppesamtalene er:

- Å få fram ansattes refleksjoner i forhold til Trysil sitt omdømme, og hvordan den enkelte eller kommunen som organisasjon kan bidra til å endre dette?

Vi ønsket blant annet å få svar på:

- *Hva er omdømme?*
- *Hvilket omdømme har Trysil hos ulike aktører?*
- *Er ansatte og ledere ambassadører for Trysil?*
- *Er du og dine kolleger stolt over arbeidsplassen?*
- *Hvordan kan Omdømmeprojektet bidra til at Trysil kommune blir mer attraktiv?*

Noe utdypet om spørsmålene

I fjorårets rapport skrev vi følgende om omdømme:

Omdømme handler mye om å avstemme forventninger. Nøkkelord er kvalitet og kommunikasjon. God kvalitet på tjenester gir gjerne et godt omdømme. Innbyggerne liker den tjenesten de får. Vanligvis skårer tjenester hvor det er god kontakt mellom brukere (direkte og indirekte brukere) som for eksempel barnehager og skoler, høyt på

brugerundersøkelsene. Det kan ha sammenheng med at kvaliteten er rimelig god, og at det i hyppig kommunikasjon med de som utøver tjenestene og brukerne, skjer en løpende avstemming av forventninger. Tjenester som ytes fjernere fra brukerne og hvor kommunikasjonen er sjelden og kanskje heller ikke direkte, har en utfordring mht å ha forventet kvalitet.

Sist møtte vi tjenestemottakerne, nå skal vi møte tjenesteprodusentene og –leverandørene. Hvilket omdømme opplever de at deres tjenester har hos brukere og andre grupper og hvordan håndterer de eventuelt dette?

I en av gruppene møter vi noen folkevalgte; de som bestemmer retning og rammer for tjenestene.

Samspeillet politikere, innbyggere og tjenester er interessant i forhold til omdømme:

- Skaper folkevalgte forventninger som ikke kan innfris?
- Er politiske forhandlinger mer preget av krangel en av enighet?
- Har gamle konflikter skapt sår som lever videre i nye kommunestyre og formannskap som et hinder for felles løft?

I forkant av intervjuene lagde vi en intervjuguide. Denne ble kvalitetssikret av Omdømmeprosjektet. Intervjuguiden er oversikt og utdyping av temaer knyttet til omdømme som er interessant å få belyst. Guiden fungerer som en huskeliste og følges sjelden helt slavisk.

Gruppesamtaler/metoden

Gruppesamtaler er en av flere kvalitative metoder. Den er ikke representativ for et utvalg av befolkningen, slik at vi kan konkludere med at åtte av ti eller mange eller få mener at....om konkrete spørsmål. Gruppesamtaler gir oss en mulighet for tilgang til informasjon på et mer nyansert og/eller dypt nivå. Gjennom samtale får vi tilgang til virkelighetsforståelsen hos de som deltar i den aktuelle samtalen – der og da. Innholdet i gruppesamtalene preges av situasjonen; ikke minst av hvem de er samme med, tryggheten i gruppen, hvor relevante spørsmålene er, osv.

En profesjonell prosessleder skal likevel innen avsatt tidsrom (vanligvis to timer) få hver enkelt til å tenke og snakke og gruppa til å ta aktivt del i de aktuelle temaene. Dersom gruppa ikke styres er det en fare for at individuelle mønstre får dominere; for eksempel ved at den sjenerte ikke sier noe, mens en annen med stor tro på egne meninger og stort behov for oppmerksomhet, dominerer hele gruppa med seg og sitt.

Bruk av kvalitative metoder (som gruppesamtaler) gir ofte et godt grunnlag for å finne ut hvilke spørsmål som bør stilles til et større utvalg av innbyggerne dersom man ønsker representative svar. Metoden kan også gi et dybdeinntrykk som man ønsker å forfølge enda videre.

Ti samtaler av to timer gir mye informasjon, men samtidig er det begrenset hvor dypt vi kommer med mange personer rundt bordet, mange store spørsmål og begrenset med tid. Det vi presenterer i denne rapporten er derfor ikke sannheten om omdømmet til Trysil, men det vi hørte og noterte oss fra ti spennende samtaler med ansatte, ledere og folkevalgte noen timer vinteren 2013.

Samme intervjuguide forelå til alle gruppene. Likevel ble samtaleene både like og forskjellige. Ikke alle temaer og spørsmål ble belyst i alle grupper, noe som i hovedsak skyldtes at samtaleene

ble dypere eller tok en annen retning som vi valgte å forfølge fordi den der og da viste seg interessant.

Vår rolle i gruppeprosessene

I alle grupper er det både åpne og skjulte prosesser. Dynamikken i en gruppe vil variere mye. Vi som prosessledere og referenter er på ingen måte utenfor disse prosessene. At referenten også er prosjektkonsulent, kan klart ha påvirket noen av svarene. At prosessleder starter samtale med å bli litt kjent med den enkelte, gi litt morsomme utfordringer og ikke minst først og fremst ville høre om hva de er stolte av mht eget arbeid, er bevisste valg som påvirker gruppen. Hensikten vår var å styrke tryggheten i gruppa der og da for gjennom denne å bidra til åpenhet og ærlighet. Vi har også bidratt i gruppens prosess ved at vi er grunnleggende opptatt av mulighetstenkning og personlig ansvarstaking. Samtidig har vi ønsket å få problemer og utfordringer opp og ut til egen eller felles betraktning. Vår tanke har vært at et trygt samtaleklima åpner for ærlige og ansvarsfulle refleksjoner. Fikk vi det? Ja. Vi møtte stolte og ærlige ansatte. Og vi er glade som får innvie deg som leser i det vi fikk innblikk i.

De som var med:

Vaktmestere/renholdere (7)

Hans Rydje	Vaktmester
Kenneth Nyhuus	Vaktmester
Stian Tannåneset	Vaktmester
Lillian Zilliacus	Rengjøring
Irene Neby	Rengjøring
Trine Bjørnstad	Rengjøring
Rigmor Storbæk	Rengjøring

Teknisk drift: (6)

Per Egil Heien	Vegavdelingen
Ulf Nerhagen	Vegavdelingen
Kinga Adam	Komm.ingeniør vann/kloakk
Merete Tangnæs	Merkantil komm. avgifter
Dag Richard Øvergård	Ledende vaktmester
Gerd K. B. Grønland	sekretær eiendom

Helse I (5)

Gudrun Eggen	Merkantil
Irene N Pedersen	Kreftsykepleier
Jorun Gj Løken	Fysioterapeut
Hilde Heien Berg	Hjelpepleier sykehjemmet
Anita Sakrisson	Sykepleier sykehjemmet

Helse II (5)

Sølvi E Sjøgaard	Sykepleier hjemmebasert
Runhild Nerby	Omsorgsarbeider Bergetunet
Oddmund Myhr	Sykepleier sykehjemmet
Grethe N Nordhagen	Sykepleier hjemmebasert
Asveig Borg Rasmussen	Mobekkveien

Skole/Oppvekst 1 (5)

Magne Martinsen	Skolefaglig rådgiver
Knut Linstad	Lærer Innbygda skole
Laila Nysæter	Assistent Innbygda skole

Bjørn Matsson
Betty Lund

Rektor Ungdomsskolen
Merkantil Innbygda skole

Gruppe I bredt sammensatt (2)

Marit Nerby
Trygve Øverby

Hovedtillitsvalgt Fagforbundet
Kommunalsjef

Sentraladm (6)

David Sande
Rune Paulsen
Per Th Eidet
Olav Kornstad
Kari Engerbakk
Toril Børke

Økonomi
Byggavdelingen
Skatt
Landbruk
Lønn
Arkiv

Gruppe II bredt sammensatt (4)

John Ludvig Skarpmo
Grete Trøiterud
Jan de Doncker
Bjørn Myhre

Hovedverneombud
Hjelpepleier hjemmebasert
IKT
Kommunalsjef

Skole/oppvekst II (6)

Anne Norderhaug Sætre
Eva Løberg Rømoen
Heidi Wagle
Ellen Lokholt
Mona Brateggen
Torbjørn Lysfoss

Virksomhetsleder for kultur/kulturskole
Styrer Nysted barnehage
Pedagogisk leder Østmojordet barnehage
Fagarbeider Jordet barnehage
Fagarbeider Nybergsund barnehage
Sønsthagen

Politikere (3)

Gry Vanja Eriksen
Anders Oxenøen
Maria BuflodRydje

AP
KrF
SV

Omdømmeprosjektet er en del av det landsomfattende LUK-prosjektet (lokal utvikling i kommunene) i regi av Kommunal- og Regionaldepartementet med satsing på å styrke kommunenes arbeid med å bygge attraktive lokalsamfunn.

I Trysil har man som målsetting å *øke kommunens konkurransekraft og attraktivitet gjennom et troverdig omdømme*. I 2012 har prosjektet i stor grad arbeidet med å kartlegge Trysils nåværende omdømme gjennom aktiv dialog med ulike målgrupper. Målgruppene er Trysils befolkning, næringsliv, ansatte i Trysil kommune, unge tryslinger under utdanning, 6000 hytteeiere og ikke minst mulige tilflyttere innen definerte grupper. Våren 2013 har kommunens egne ansatte vært gruppen som har kommet med innspill. Den beskrivelsen av nåsituasjonen vi nå er i ferd med å ferdigstille, skal danne grunnlag for å definere og prioritere tiltak videre. Prosjektet er finansiert ut september 2013.

Erik Larsen arbeider som kommunikasjonsrådgiver og prosessleder i enkeltmannsforetaket Erik Larsen informasjonstjenester. Han har bakgrunn som journalist. Siden 1989 har han utviklet offentlig kommunikasjon gjennom flere større prosjekter. I 1995 ga han ut boka Aktiv dialog med innbyggerne på Kommuneforlaget. Larsen har vært rådgiver i Statens

informasjonstjeneste (Statskonsult) og landets første rådgiver i krisekommunikasjon. De siste tretti årene har de største oppgavene vært for Helsedepartementet, Jernbaneverket og Statens vegvesen Region øst.

Gruppesamtalene

Gruppe 1: Rengjørere og vaktmestere

Vi møter fire renholdere og tre vaktmestere. Ikke uventet fire kvinner og tre menn; Rigmor, Trine, Irene, Lillian og Kenneth, Stian og Hans.

Hva er omdømme?

Vi ber deltakerne fortelle hva de legger i omdømme.

Omdømme blir definert som hvordan omverdenen ser på oss. Det framheves at omdømme er viktig for å stole på noen eller noe. Hans og Lillian uttrykker det slik:

”Det er fort gjort å rive ned et dårlig rykte. Vi må yte service og holde det vi lover.”

Om omdømme til egne tjenester

Vi spør rengjøringspersonalet om omdømmet til vaktmestertjenesten. Svarene kommer fort:

- *De har mye humor. Blide og positive.*
- *De gjør en viktig jobb.*
- *Får alltid hjelp av dem når vi spør.*
- *Det er kvalitet på arbeidet de utfører.*
- *De ordner ting når de får tid.*

Så inviterer vi rengjøringspersonalet til å si hva andre grupper mener om vaktmesterne:

- *De har mye å gjøre, men er flinke og hyggelig.*
- *De er flinke til å si ifra og sette grenser.*

Så spør vi hvordan vaktmesterne ser på seg selv. De innrømmer at de får mye skryt og mener at de har et godt rykte internt i kommunen. Ryktet er kanskje noe dårligere hos private firmaer av tjenester som vaktmesterne dekker selv, noe de knytter til en mulig frykt for at vaktmesterne tar

jobber fra de næringsdrivende. Vaktmesterne føler ikke at arbeidsplassene er truet og de frykter ikke for privatisering av tjenesten. De opplever seg selv som synlige og positive.

Vi spør vaktmesterne om renholdernes omdømme:

- *De er flinke og trivelige!*
- *De gjør det trivelig for sine omgivelser.*
- *De har en tung jobb. Ikke alle skjønner hvor tøff den jobben er.*

Når vi spør om hva andre ansatte tenker om jobben de gjør, svarer de:

- *De har et godt rykte og gjør en positiv jobb.*

Renholderne tenker om seg selv at de gjør en viktig jobb: Det er viktig at det ser rent og pent ut både for trivsel og helse. Uten rengjorte lokaler, vil mange tjenester måtte stenge etter hvert. Men jobben som gjøres er kanskje mer synlig når den ikke er gjort enn når den er gjort. Altså; en litt usynlig jobb. Eller som en uttrykte det:

"De tar oss litt for gitt".

Kommunens omdømme

Meningene om omdømmet kan litt grovt oppsummeres slik:

- *Trysilfjellet har et positivt omdømme og bidrar til at Trysil oppfattes positivt ellers i Norge og i utlandet. Men på grunn av turismen er prisene høye; det er dyrt i Trysil, noe også turistene sies å være opptatt av.*
- *Kommunens omdømme varierer. Stort sett er det positivt, men mangel på arbeidsplasser og krangel mellom grendene, særlig knyttet til nedleggelse av barnehager og skoler, har skapt et dårlig rykte.*

Vi oppfatter bildet som at ryktet er godt der ute, men mer sammensatt lokalt i Trysil. Krangel mellom grendene oppfattes som ødeleggende. Mange ønsker å flytte tilbake til hjembygda, men uten barnehage og skole, blir det mindre attraktivt og kanskje umulig.

Utsagnet som virker representativt er:

"Vi må samarbeide mer og alle må få plass, også i grendene!"

Flere utfordringer og løsninger kom også fram:

- *Ansatte må være positive. Vi må ikke prate negativt om egen arbeidsplass selv om noe kan være vanskelig.*
- *Politikerne lover for mye ved valgene og følger opp for dårlig.*
- *Folkevalgte skaper mye usikkerhet ved å foreslå kutt i tjenester. Det tar nattesøvnen fra oss ansatte.*
- *Forslag om nedleggelse skaper stress og går utover yrkesstoltheten.*
- *Vi får alt for mange nyheter gjennom avisen. Intern kommunikasjonen må bli bedre og prosessene knyttet til budsjettet må bli mindre opprørende for dem det angår. Saker som presenteres i avisene må være kommet lenger i beslutningsprosessen.*

Ulven dukket også opp som en utfordring med løsningen om å oppheve ulvesonen.

Oppsummert:

- Stolte vaktmestere og rengjørere.
- Begge yrkesgrupper opplever et positivt omdømme.
- Trysil har godt omdømme ellers i Norge og Europa (verden?)
- Lokalt er bildet mer sammensatt, spesielt på grunn av nedleggelse av barnehager og skoler i grender, og budsjettprosesser som skaper uro hos yrkesgrupper som leser i avisa at de foreslås nedlagt.

Gruppe 2: Teknisk personell

Tre menn og tre kvinner møter oss i denne gruppen. Ulf og Per Egil jobber i vegavdelingen, Kinga og Merete med vann og avløp, Dag Richard er ledende vaktmester, mens Gerd jobber med regnskap, lønninger og boligutleie.

Omdømme blir definert av deltakerne:

- *hvordan folk oppfatter kommunen,*
- *ryktet til kommunen, godt eller dårlig,*
- *hvordan vi blir sett på fra utsiden og hvordan vi ser på oss selv.*

Ulike refleksjoner om omdømmebegrepet og omdømmet til Trysil kommer raskt:

- *Negative avisomtaler bidrar til å hindre tilflytting. Alt i avisene er ikke riktig. Vi må bli flinkere til å formidle hvorfor vi fatter de ulike vedtakene i kommunen. Folk får større forståelse når de får en forklaring, og dermed blir omdømmet med nyansert.*
- *Nedleggelser av for eksempel skoler, påvirker kommunens ry. De nyanserte boligprisene må også forklares og synliggjøres.*
- *Turistene er stort sett fornøyde, men det er større utfordringer for de som ønsker å bosette seg her.*
- *Vi må fortelle omgivelsen at vi er gode på renseanlegg og vann, at det er gode skoler her og bra å bo i Trysil. Men det er press på boligprisene, og for mange kan det være enklere å få seg jobb og bolig i Elverum.*

De umiddelbare refleksjonene handler mye om hvordan kommunen kommuniserer sine tjenester og prioriteringer til befolkningen. Vi får inntrykk av at det stort sett er lokalavisene som står for formidlingen på redaksjonell plass, og at kommunen selv har lite styring med hva som blir fortalt.

Omdømme til de ulike tjenestene

Vi spør først om omdømmet til vaktmestertjenesten. Lederen er den eneste som ikke får lov å si noe foreløpig.

- *Har medfølelse med vaktmesterne på grunn av nedbemanning, men møter en fantastisk positiv gjeng. De har et godt rykte.*

- *Vaktmesterne er allsidige. En meget positiv jobb!*
- *Lette å be, raske svar, blide og positive folk.*

Lederen, Dag Richard oppfatter at vaktmesterne er en sammensveiset gjeng med bred kompetanse. De utfyller hverandre. Motto er: Smil og omgivelsene smiler til deg.

Neste tjeneste er boligsekretærens område med utleie av boliger.

- *Mange ulike brukere og store utfordringer.*
- *Noen sliter i filler boligene. Vaktmesterne får ikke pusset opp boligen før leietaker er flyttet. Til tross for lite ressurser har vi fått hevet standarden.*
- *Utfordringer med hensyn til kommunikasjon mellom de ulike tjenestene som er involvert i boligutleie til brukeren. Krever tid til koordinering.*

Gerd, boligsekretæren, mener innspillene stemmer bra. Hun opplever selv at kommunikasjonen er god med ulike andre aktører, men en utfordring er at fagfolk vurderer kvalitet annerledes enn brukerne. Kunder som ikke aksepterer å vente på oppussing, kan være en utfordring.

Vann og avløp står for tur:

- *Mangel på informasjon og dermed forklaringer på hvorfor avgiftene er som de er. Kvaliteten på tjenestene er gode, men mangel på informasjon slår negativt ut for kommunen.*
- *Investeringer i fjellet oppleves å måtte betales av fastboende. Det mangler informasjon.*

Merete og Kinga mener å ha lyktes med informasjon til hytteeierne, men innser at informasjonen skulle være bedre til tryslingene. De tar til orde for direkte informasjon til tryslingene, og ikke via avisene slik det er blitt i forbindelse med nye, store investeringer på området.

Veger er siste område:

- *Inntrykk av at vegavdelingen gjør en god jobb med knappe ressurser.*
- *Nesten ikke noe negativt om veg sammenliknet med for eksempel vann og avløp.*
- *Hører en del negativt om vegene. Er store utfordringer med mye dårlige kommunale veger.*

Ulf og Per Egil mener at de også kan bli bedre på å informere. Trysil er en fattig kommune som må spare penger, og det blir synlig også på vegene. Det må kommunen tåle kritikk for.

Omdømmet til Trysil

Det virker ganske samstemt at Trysil har et positivt omdømme "ute", altså utenfor egne kommunegrensene. Innenfor grensene påpekes en del utfordringer:

- *Vi må bli flinkere til å forklare. Kommunen selv må ta styringa med informasjonen til innbyggerne.*
- *Mediene omtaler ytterpunktene i det som skjer; enten det som er negativt eller det som er svært positivt. Vi må få mer balansert informasjon.*

I gruppen er det litt ulikt syn på om rovdyrpolitikken er en utfordring for omdømmet. Naturen er uansett viktig for innbyggerne og også noe flere mener bør brukes i markedsføringen av

kommunen, men så var det disse rovdyrene da... Med dem er kanskje ikke naturen et like stort trekkplaster eller...?

En nevner at det er svært få av innbyggerne som er negative, men at det er disse man husker. Flere har opplevd å bli skjelt ut, særlig på telefon. Merete formulerer det slik:

"Det føles dumt å bli skjelt ut når man bare gjør jobben sin. Mangel på respekt og medmenneskelighet oppleves av og til som vondt."

Veg, vann, avløp, boliger og vaktmestertjenester framstår også med en betydelig kommunikasjonsutfordring. Behovene for tjenestene er store, ressursene er knappe og kanalene direkte til innbyggerne er svært begrenset. Informasjonen via mediene blir mer negativ enn positiv, og det negative inntrykket er det de fleste oppfatter at fester seg best hos leserne.

Deltakerne setter ord på noen muligheter:

- *Vi må være tydelige mht avgiftsnivået på vann og avløp og fortelle hvorfor tjenestene koster det de gjør.*
- *Vaktmesterne er viktige for at alle mulige kommunale bygg skal være i orden; elever, pasienter, ansatte, gjester og mange andre. Vi er ikke så synlige som vi burde vært.*
- *Utleie av boliger er en nedprioritert oppgave, men er fortsatt viktig for mange. Med gode rutiner og erfaringer unngår kommunen å tape penger.*
- *Farbare veger handler om sikkerhet. Vegene er dårlige, og særlig på vårparten. Vi får god hjelp fra innbyggerne som tar kontakt når vegen er i oppløsning.*

Oppsummert:

- Alle deltakerne representerer områder som opplever kritikk fra innbyggerne.
- God direkte informasjon til innbyggerne (og ulike brukergrupper) framheves som svært viktig for at forklaringer om investeringer, endringer, prioritering osv skal nå fram mest mulig korrekt. I dag er for mye av denne kommunikasjonen overlatt til lokale medier.

Gruppe 3: Skolefaglige gruppe

Vi møter fem personer; Laila er leder for SFO og spesialpedagogisk assistent ved Innbygda skole, Betty er merkantilt ansatt ved Innbygda, Magne er skolefaglig rådgiver og tidligere virksomhetsleder, Knut er lærer ved Innbygda skole og 30 prosent tillitsvalgt og Bjørn er rektor ved ungdomsskolen.

Her får vi raskt en forståelse av at omdømme som begrep er greit definert.

Omdømmet til Trysil

Samtalen handler først om høye avgifter som er dårlig kommunisert, sentrum som "ingen" vet hvor er og primærnæringer preget av håpløshet. Men også i denne gruppen kommer skisportsstedet Trysil opp som det som har positivt rykte sett utenfra. Samtalen vrir seg over på hva som må gjøres:

- *Kombinasjonen jordbruk og reiseliv gir muligheter.*
- *Det er for mange sesongansatte i Trysil. Vi må ha flere ben å stå på i næringslivet.*
- *Vi må utlyse flere stillinger samtidig, slik at vi viser muligheter for kombinasjoner både for den enkelte og ektefeller som kan tenke seg å flytte hit.*
- *Lønnsnivået bør bli høyere.*
- *Campus Trysil er positivt, men kanskje ikke for våre egne ungdommer...*
- *Det går an å lykkes i Trysil med annet enn skisport. SWEET er et eksempel.*
- *Elgkjøtt må mer fram.*
- *Vi trenger et lokalt produkt som alle bare MÅ ha. Vi må finne det unike for Trysil.*

Bjørn mener at veldig mye er bra i Trysil i dag, men:

"Vi må vise fram det som er bra!"

Skolens omdømme

Det kommer fram en sammensatt vurdering av trysilskolens omdømme:

- *Omdømmet er bedre utad enn innad.*
- *Skolestrukturdebatten har vært for styrende og ikke håndtert godt nok politisk og administrativt. Det ble en større sak enn nødvendig.*

- *Fylkesmannen oppfatter at vi bruker mye ressurser på spesialundervisning. Kommer få klager.*
- *Skolen oppleves som bra. Alle skolene oppfattes å ha flinke lærere.*
- *Mange gode tilbakemeldinger utenfor bygda om skolene i Trysil. Det jobbes bra.*
- *I kontakten med andre tillitsvalgte hører jeg litt både og. Finnes andre kommuner der skolen har lavere status, men skolestrukturdebatten slik den er blitt oppfattet gjennom pressen, har nok bidratt til negativt omdømme.*

Debatten om skolestrukturen vies såpass mye plass i vurderingene at vi velger å fordype dette med et spørsmål om hvordan debatten har virket internt. Knut svarer slik:

*Den skapte mye uro. Folk visste ikke hvor de skulle jobbe. Men nå har lærerne funnet seg til rette på nye arbeidsplasser. Alle trysilskolene deltar imidlertid i Læringslyst, en regionsatsing som vi håper vil bidra til at skolen vår blir **enda** bedre. Men det blir igjen lite midler til videreutdanning.*

Vi følger opp med om skolen er for politisk styrt:

- *Politikerne bryr seg om skolen og resultater. Et politisk engasjement er positivt.*
- *I Trysil får vi drive skolen ut fra en pedagogisk plattform.*
- *Mer stressende med sentrale føringer enn lokalpolitisk interesse og oppfølging av skolen.*

Vi ber deltakerne definere de tre viktigste utfordringene for trysilskolen:

- *Flere elever og ny kompetanse.*
- *Vise at vi har en god skole.*
- *Skape engasjement! Vi må fortelle at vi er flinke! Folk som vurderer å flytte til Trysil sjekker hjemmesider og sosiale medier. Der må vi få fram de kvalitetene som skolene våre har.*

Til slutt ber vi deltakerne om å reise 15 til 20 år fram i tid, og se hvordan trysilsamfunnet er da:

- *Trysil har fått en ny stor fabrikk. Nybergsund og Innbygda henger sammen med boligbebyggelse.*
- *Sentrum og turistsenteret er tettere sammenbundet. Sentrum er mer levende og betydelig videreutviklet. Gondol eller trikk er på plass mellom fjell og sentrum.*
- *Landbruket er blitt levedyktig. Vi produserer mat, og det er lys i hus, hytter og bruk over alt.*
- *Folk er stolte uansett hva de jobber med!*

Til slutt et tankekors fra Bjørn:

"Er det lov å være god? Det finnes systemer for alt som er galt. Hvorfor ikke sette fokus på at noen gjør noe bra? Snu tankegangen fra negativt til positivt. (...) Drepe janteloven og få en kultur for det som er bra!"

Oppsummert:

- Skolen i Trysil er god med flinke lærere!
- Debatten om skolestrukturen har ødelagt unødvendig mye for omdømmet.
- Trysil trenger flere folk og skolene flere elever.
- Folk i Trysil må få en kultur for å være god. Janteloven må drepes!

Gruppe 4: Skole og oppvekst

I denne gruppen møter vi fem kvinner og en mann. Torbjørn jobber på Sønsthagen, Mona er barne- og ungdomsarbeider ved Nybergsund barnehage, Ellen er fagarbeider ved Jordet barnehage, Heidi er pedagogisk leder ved Østmojordet barnehage, Eva er styrer ved Nysted barnehage og Anne er virksomhetsleder for kultur og kulturskolen.

Vi spør om hva de forbinder med omdømme:

- *Hva andre synes om oss, hva vi tenker om oss sjøl og hva vi tror andre tenker om oss.*
- *Hva andre tenker om oss. Omdømme kan være et rykte, og er ikke nødvendigvis basert på fakta. Det betyr mest at de som kjenner oss, uttaler seg positivt.*

I samtalen kommer det nok en gang fram at lokalavisene påvirker negativt ved å skrive om de dårlige sakene. Men Anne fra kultursektoren opplever at de bruker mediene aktivt og får god dekning.

Omdømme til Trysil

Trysilfjellet med vinterturismen, Trysil-Knut, Skjæraasen og skog kommer raskt fram som det mange forbinder med Trysil og som det knytter seg noe positivt til. De fleste kommer til Trysil på grunn av vinteraktiviteter i fjellet, men gruppa mener også at kulturen i Trysil trekker en del.

Omdømmet internt i Trysil er ikke like positivt, i følge Heidi, Ellen og Torbjørn. De mener at dårlig økonomi og konflikter mellom sentrum og grender har påvirket omdømmet negativt internt. Eva, Anne og Mona mener Trysil kommune stort sett leverer gode tjenester og har fornøyde brukere:

"De får det de forventer. Man føler at man betyr noe, og at man er en del av en større enhet."

Omdømme til oppvekst og skole

Barnehage er den kommunale tjenesten som ligger stabilt på toppen i nasjonale brukerundersøkelser. Dette gjelder også i Trysil. Anne opplever dessuten at kultursektoren og kulturskolen har et bra omdømme. I stedet for å spørre direkte etter omdømmet, valgte vi å spørre om hva disse deltakerne er stolte av i forhold til arbeidsplassen sin:

Torbjørn: *Jeg er veldig stolt over brukerne. Vi får til god produksjon uten at det går negativt utover medarbeiderne våre. Vi har effektivisert og vet at det enda er et større potensial. Medarbeiderne er glade for lønna som er tjue kroner dagen. Men dette handler om at de føler seg tatt på alvor og at de får brukt sin kompetanse. Vi leker ikke jobb, men finner fram til den enkeltes ressurser.*

Anne: *Innen kultur og kultursektoren er det mye stolthet. Vi er idealister midt oppe i alt det profesjonelle. Alle leverer noe som betyr noe for andre, og alle gir av seg selv og yter mer enn forventet. Når et prosjekt er ferdig gjennomført, gir det et adrenalin-kick. Kultur er viktig for identiteten og gir glede og framtidshåp for kommunen. Vi investerer i våre barn og noe de kan vokse videre med. Kultur gir et mer levende samfunn.*

Ellen: *Jeg er veldig stolt av uteområdet vårt. Det gir mange gode opplevelser for barna. Vi er mye ute, og vi vet at mange søker seg til Jordet fordi det er en god barnehage. Jeg føler veldig at vi gjør noe riktig.*

Mona: *Jeg opplever stolthet når vi når de små og store målene vi har satt oss. Det kan være så enkelte som at barna lærer å kle av og på seg selv eller at en spiser opp brødskorpa si.*

Heidi: *Jeg er stolt over samarbeidet i personalgruppa og at det psykososiale samarbeidet fungerer så godt. Det styrker vi-følelsen. Vi hjelper hverandre på tvers av avdelinger. Jeg føler at det er en stadig utvikling og at vår voksenrolle er veldig tydelig.*

Eva: *Jeg har medarbeidere som er stolte av arbeidsplassen sin. De legger sjela si i jobben og har stor kompetanse. Dessuten er det stor vilje til å utvikle kompetansen, også blant dem som har vært ansatt lenge. Barna gir mange gode tilbakemeldinger. Vi føler at vi betyr noe for andre i jobben vår. Vi leverer barna videre til grunnskolen med stolthet.*

Hva må til for å bedre omdømmet?

Økt folketall og attraktive arbeidsplasser oppfattes som viktig for at Trysil skal få et bedre omdømme. Også andre momenter kommer opp:

- *Vi må skape framtidstro slik at folk kommer og blir. Vi må fokusere på det positive og unngå prat om dårlig økonomi.*
- *Åpenhet mot egne ansatte er viktig blant annet slik at ulike sammenhenger er kjent og forståelige. Det skaper et forklaringsbehov når man lyser ut stillinger samtidig som man sier opp folk.*
- *Bli flinkere til å rose hverandre.*
- *Sørge for at det finnes både arbeidsplasser og barnehageplasser og at det er forutsigbarhet knyttet til disse.*

Oppsummert:

- Vinterturismen gir Trysil godt omdømme.
- De fleste innbyggerne får tjenester som forventet.
- Dårlig økonomi og grendekrangel har bidratt til dårlig omdømme internt.
- Medarbeidere flest har mye stolthet knyttet til egen arbeidsplass.
- Flere arbeidsplasser og trygge barnehageplasser er viktige bidrag for å øke folketallet.

Gruppe 5: Helse og administrasjon

Vi møter fem kvinner:

Irene, kreftsykepleier siden 2005 med kontor på legesenteret.

Jorunn, fysioterapeut og ansatt siden 1983. Nå i rehabiliteringstjenesten.

Hilde, hjelpepleier ved aldershjemmet/sykehjemmet. Jobbet i helsesektoren hele livet.

Anita, tilbudt jobb som helsesøster, men arbeider som sykepleier ved sykehjemmet.

Gudrun, konsulent ved skolekontoret i mange år, nå ansvar for lønn og tilsetninger innen helse.

Hva er omdømme?

Begrepet omdømme blir knyttet til hvordan vi oppfører oss.

- *Det vi gjør og sier har mye å si for omdømmet.*
- *Viktig å tenke gjennom hvordan vi omtaler ting; at vi ikke videreformidler det negative ukritisk.*

Utsagnet; "*Jeg vil heller dø enn å komme på sykehjemmet*", kan oppleves som svært negativt for de som bor og arbeider ved sykehjemmet. Men det er kanskje ikke så gjennomtenkt av de som sier dette.

Omdømmet til Trysil?

Vi går rett på omdømmet som **helse** har sett fra innbyggernes ståsted. Her er det ingen tvil om at legesenteret har godt ord på seg. Folk er godt fornøyde. Legedekningen er god og det er beredskapsvakter med høy kompetanse. På grunn av Trysilfjellet er det lett å få flinke leger til senteret. De yter service og er til for pasientene.

Også rehabiliteringsavdelingen og sykehjemmet blir vurdert som positivt. De pårørende til pasientene ved sykehjemmet er kjempefornøyde, i følge Hilde. utfordringene er nok noe større i de hjemmebaserte tjenestene, noe som blir sagt henger sammen med en nokså nylig omorganisering. Gudrun mener at innbyggere flest vet for lite om de tilbudene som finnes, mens Anita mener det er veldig mange gode og positive historier som aldri kommer fram.

"Det positive er ikke salgsvare".

Gudrun

Det neste vi spør om er omdømmet til Trysil mer generelt. Her kommer det fram mye. En del er positivt:

- *Oppkjørte skiløyper og godt tilrettelagt for friluftsliv.*
- *Sjelden dagnadsånd. Både i grender og i Innbygda.*
- *Trysil er godt kjent som turiststed.*
- *Alle kjenner Trysil pga fjellet.*
- *Flott satsing på rehabilitering.*

Men ikke alt ved Trysil oppfattes like positivt, mener deltakerne:

- *Kommunen har dårlig økonomi.*
- *Mye krangler mellom grender og grender og sentrum.*
- *Saksbehandlingen i kommunen går tregt.*
- *Jordbruket framstår som svekket. Mange arbeidsplasser har gått tapt.*

Hva må til for å bedre omdømmet?

Svaret er ikke uventet: Flere arbeidsplasser, flere ektefellearbeidsplasser og barnehager og skoler til alle. Noen framhever at det også er viktig hvordan de voksne i Trysil i dag snakker om sin egen kommune til barna sine og at det er viktig å vise hvilke kvaliteter kommunen faktisk har i dag.

Andre forhold som blir framhevet som viktige er:

- *At ungdom blir interessert i egen kommune. At skoletilbudet favner bredt og at ingen faller utenom. Vi trenger en skole som skaper vinnere og at alle finner noe de har lyst på og som gir muligheter for en utdannelse.*
- *At staten tar tak i vegbyggingen. Trysil må komme nærmere byene, slik at flere kan bo i Trysil og jobbe i for eksempel Elverum.*
- *At grunnbemanningen økes (her spesielt tenkt på helsesektoren). Det vil gi mindre sykefravær. Mange ansatte er slitne.*
- *At det tas tak i hva som er feil ved systemet i dag i forhold til sykefravær og at det iverksettes konkrete og positive tiltak.*

Når vi spør om hvem som fronter kommunen, er svarene:

- *Ordføreren*
- *Destinasjon Trysil*
- *Facebook*
- *Jeg som enkeltperson*

Det siste punktet viser det seg at alle har et forhold til. Stoltheten kommer fram både i jobb- og privatliv. Et kreftseminar som ble holdt i Trysil førte til svært mange fornøyde deltakere og var dermed god reklame for Trysil. Vi får også historier om god samhandling i tjenesten, takknemlige pasienter og pårørende, hjelpsomme kolleger og mye mer.

Trysil i framtiden

Vi tar deltakerne med en reise tjue år fram i tid og spør hva de ser da.

Gudrun: Jeg ser en firefelts motorveg til Trysil. Flyplass i Sälen er på plass, og det går motorveg dit også. Det er mye trafikk og folk, og i Innbygda er det en avlastningsveg gjennom sentrum som er godt tilrettelagt for myke trafikkanter.

Anita: Sykehjemmet har et godt faglig miljø og mye positivitet. Rett person er på rett plass. Ungdom på skolen har sunne vaner. Folkehelsen er god, og det er mye og bredere fysisk aktivitet enn i 2013.

Hilde: Gondolen frakter folk fra sentrum og opp i fjellet. Her er det yrende folkeliv hele året, med masser av fritidstilbud. Sykling i fjellet er kjempepopulært.

Irene: Heldagsskolen varer fram til 1600. Hvis ikke barna kan sitte på med foreldrene hjem, er det godt organisert busstransport. Trolig er det bare en skole i Trysil. Turistnæringen har vokst, og sentrum er blitt mer levende og spennende for turister. Tryslingene snakker pent om egen kommune.

Jorunn: Eldreomsorgen er enda mer sentralisert. Likevel er det grender med stor livskraft. Fokus på kortreist mat har gitt mange nye muligheter. Her dyrkes det som er mulig.

Oppsummert:

- Hva vi sier og gjør er med og påvirker omdømmet?
- Den enkelte ansatte er aktivt med og bidrar til positivt omdømme med sine handlinger og samtaler med andre.
- Bedre grunnbemanning vil gi færre slitne medarbeidere.
- Trysil i framtida vil være preget av yrende folkeliv.

Gruppe 6: Helse

Fire kvinner og en mann møter oss i den neste gruppen. Det er Sølvi, sykepleier i hjemmebasert, Runhild, vernepleier på Bergetunet, Grethe, sykepleier i hjemmebasert, Asveig leder av hjemmetjenesten innen psykisk helse og Oddmund, sykepleier på sykehjemmet.

Hva er omdømme?

Definisjonene på omdømme er flere:

- *Hvordan man blir oppfattet!*
- *Rykte!*
- *Hva folk ser eller hører eller hva de har hørt eller sett.*

Enkelte er svært raskt ute med at mediene feilinformerer. 95 prosent av brukerne i Trysil er fornøyd, mens det er de negative enkeltsakene som blir trukket fram. Disse gir på ingen måte et riktig bilde av helheten, noe som påvirker omdømmet negativt.

Hvilket omdømme har helse?

Grete mener at brukerundersøkelser tilsier at tjenesten scorer bra. Asveig mener at omdømmet innen for psykisk helse/psykiatri er bra. Runhild trekker fram at Bergetunet har et positivt omdømme. En til en-bemanning og god tid gir fornøyde brukere og pårørende. Oddmund opplever også fornøyde brukere og pårørende ved sykehjemmet. Han har fanget opp et inntrykk av at mange får mer enn de forventer. Dialogen med pårørende fungerer bedre nå enn før. Han mener at involvering skaper et bedre rykte ved at det blir mindre rom for misforståelser. Sølvi opplever at hjemmetjenesten har et noe blandet omdømme. Omorganiseringer gjør at brukere får mange forskjellige pleiere, og at dette ikke oppleves som positivt. Systemet før ga mer forutsigbarhet og trygghet for brukerne som måtte forholde seg til færre personer.

Vi spør om hvorfor akkurat den jobben de gjør er så viktig:

Oddmund: *Vi bistår folk som ikke fullt ut klarer å ivareta seg sjøl. Noen for lang tid, andre for rehabilitering. Trygghet gjør at mange blomstrer. Vi ser at de får matlyst, livsgnist, bedre hygiene og at tilstanden blir bedre mentalt. Jobben vi gjør er viktig; det ser vi hver dag.*

Runhild: *Mange utviklingshemmede er eldre og har ikke pårørende som kan snakke deres sak. Min jobb er viktig for at brukerne skal ha det bra. Vi gir dem muligheter for å være med og bestemme og bruker tillitsskapende arbeid i stedet for tvang og makt. Oppleggene skreddersys for den enkelte bruker og de får et forsvarlig tilbud hele døgnet. Vi opplever trygghet og mestring hos brukerne, og gode prosesser for bedre arbeidsmiljø, har gitt ansatte som trives, noe som er en forutsetning for å kunne gjøre en god jobb.*

Grete: *Vårt nye slagord er at vi skal jobbe mer med henda på ryggen! Vi veileder mer og satser sterkt på hverdagsrehabilitering. Dette innebærer at vi har mer fokus rettet mot den enkeltes ressurser. For å opprettholde funksjonsnivået er det viktig at brukeren utnytter sine egne ressurser. For å lykkes med dette, må vi samarbeide nært med pårørende. De må også oppleve tiltakene som trygge og riktige.*

Sølvi: *Ærlig kommunikasjon med brukeren i sentrum er viktig i min jobb. Vi opplever mange dårligere pasienter på grunn av at det er færre sykehjemsplasser. Mangel på ressurser gjør at vi må tenke nytt, og dialogen og samhandlingen med pårørende er svært viktig.*

Asveig: *Innen psykisk helse må vi også lære oss å jobbe med henda på ryggen. Brukerne våre har veldig ulike behov, og mottar også tjenester i ulik grad. Noen får mye hjelp og bor i samme bygg som de ansatte har tilhold i, mens andre bor hjemme og får støttesamtaler hver tredje uke. Tilbudet er tilpasset den enkelte, men det samlede bildet er sammensatt. Noe av utfordringen er at det varierer over tid. Den mentale helsen er ikke så forutsigbar, derfor er det å dimensjonere tjenestene riktig, en utfordring. Vi vet aldri helt hvordan dagene blir.*

Det kommer svært tydelig fram at de kommunale helsetjenestene er i endring. Omsorgsrollen byttes ut med en tydeligere veilederrolle. Det å hjelpe den enkelte til å ha en best mulig hverdag i eget hjem med nødvendig bistand, framstår som et krevende, men fullt ut oppnåelig mål. Men det er ikke alltid så lett å argumentere for at gamlemor skal bo hjemme og gå i trapper når pårørende opplever at lårhalsen ryker og det fort kan skje ulykker.

Brukerne eller pasientene i den kommunale helsetjenesten er også forandret. På 1970-tallet kom brukerne på sykkel til alders- og sykehjemmet med kofferten på bagasjen. Da var det ikke uvanlig at hjemmetjenesten hjalp til med julebakst og vedhugging. Nå er alle brukerne hjelpetrengende og det er bare de som krever tung pleie som får plass på institusjon. Oddmund opplever også at unge personer med demens er en økende utfordring, men heldigvis kan de nå tilby små tilrettelagte avdelinger.

Samtalen går videre i forhold til endringer, klager og avvik. Dokumentasjon er viktig når det gjelder avvik. Det uttrykkes også en god kultur for å møte brukere eller pårørende som klager. Men flere av deltakerne opplever at egne ledere ikke viser tilstrekkelig handlingskraft i forhold til å følge opp klager og avvik, særlig overfor medarbeidere. Mangel på informasjon om hvordan avvik og klager følges opp, kan dessuten bidra til å demotivere øvrige medarbeidere som opplever at de gjør en god jobb.

Oppsummert:

- Utfordringene innen helsesektoren er mange.
- Det generelle omdømmet er ikke så godt.

- Ingen ønsker å bli pleietrengende. Men de som blir det, får ofte positive opplevelser av helsetjenestene.
- Det er skapt en generell forståelse av at det er krise i helsetjenesten og at ting ikke fungerer.

Gruppe 7: Bredt sammensatt

Her møter vi:

- John Ludvig, som er hovedverneombud og kulturskolelærer.
- Grete, som er omsorgsarbeider i hjemmebaserte tjenester.
- Jan, som er IKT-leder
- Bjørn, som er kommunalsjef og rådmannens stedfortreder.

Hva er omdømme?

Bjørn og Jan definerer omdømme som hvordan folk rundt oss ser på oss. De mener at omdømme i stor grad skapes gjennom mediene. Mediene presenterer for det meste det negative, noe som også slår negativt tilbake internt.

John Ludvig og Grete mener omdømme handler om hvordan vi blir oppfattet utad. De mener at omdømmet blir skapt av holdninger som vi selv er med på å forme.

Hva er Trysils omdømme?

Omdømmet er godt utenfor Trysils grenser, mener Jan og Bjørn. De mener det er attraktivt å komme til Trysil. Ski, kultur og også skogen virker positivt inn. John Ludvig og Grete mener at omdømmet er bedre utad enn innad. De mener at pressen ikke er med Trysil på en positiv måte. Det positive med Trysil er historien, kunst, kultur, grender, dugnadsånd og sterk grendeidentitet. De mener at andre kommuner oppfatter at Trysil har et godt omdømme.

Vi spør om omdømmet til Trysil som administrativ enhet.

Bjørn og Jan mener at Trysil ses på som et godt sted for utvikling, at det er god evne til samarbeid. Innad oppfatter de at omdømmet ikke er like bra, men det produseres mange gode tjenester i kommunen. Medarbeiderundersøkelser viser at folk flest trives på jobb. Det meste er bra, og innbyggerne ser også ut til å oppfatte det slik.

John Ludvig og Grete tilføyer at mye er bra, og at det er utviklet verktøy for å møte alle utfordringer. Kommunen har gode håndbøker for ulike rutiner.

Omdømme til deltakerne i gruppa?

Her ber vi deltakerne i gruppe vurdere omdømmet til tjenestene som de andre i gruppa representerer. Den det gjelder må bare lytte og ta imot, men får slippe til med en kommentar til slutt.

Først ut er hjemmetjenesten:

- *Hjemmetjenesten gjør det mulig for pårørende å ha en jobb utenfor hjemmet. Den bidrar til at hjulene i samfunnet ruller.*
- *Den er god å støtte seg på.*
- *Tar vare på mennesker. Har bare positive erfaringer.*
- *Hovedverneombudet får tilbakemeldinger fra publikum om at hjemmetjenesten gjør en god jobb.*

Grete selv synes det er en givende jobb med blide brukere. Pårørende kan være litt mer slitsomme av og til. Uten hjemmetjenesten ville pårørende hatt et stort press. Jobben oppfatter hun som sikker. Det er nok tilsig av kunder.

Så følger kulturskole:

- *Barna blir ivaretatt på en enestående måte!*
- *Takket være lærerne er skolen på et høyt nivå mht kultur.*
- *Viktig å lære seg å spille et instrument.*
- *Tilbud ved kulturskolen gir høyt nivå på sang, dans og annen kulturaktivitet.*
- *Det å stå på en scene, gir trygghet. Det fremmer det kreative i mennesket.*

John Ludvig framhever at kulturskolen gir barna en mulighet for å vise seg fram. Han opplever at de gjør en god jobb på kulturskolen i Trysil.

Dernest IKT:

- *Det er så irriterende når data eller nettverk ikke fungerer, så IKT har jeg mast mye på, og jeg får alltid god hjelp!*
- *IKT betyr mye for helheten. iPad til hele formannskapet betyr mye for at kommunikasjonen skal bli enklere. IKT smører organisasjonen.*

Jan opplyser at 95 prosent av kommunens ansatte er avhengig av data. Han har ansvaret for 750 maskiner, og alle må følges opp. Lokalt er det 1,2 årsverk på IKT.

Sist ut er kommunalsjefen:

Det som hører med til kommunalsjefen er landbruk, miljø, plan og bygning, teknisk drift, kommunale veier, vaktmester, renhold og eiendomsforvaltning.

- *Kommunalsjefen er limet i kommunen. Hvis ikke dette leddet fungerer, fungerer det ikke for oss andre heller.*
- *Vi tar det litt for gitt at Bjørns område er på plass, og ser ikke alt arbeidet som ligger bak.*

Bjørn selv legger vekt på at overordnet planarbeid er viktig for helheten. Det er en litt usynlig del av kommunen selv om det er veldig omfattende.

Trysil i framtida?

Vi ber om glimt fra Trysil i 2030.

John Ludvig: *Vi er del av en større kommune. Trysil, Engerdal og Åmot.*

Grete: *Det er blitt enda flere hytter, og særlig har utbyggingen og utviklingen med turisme vært stor i Søre Osen. I 2030 bor jeg midt i en hytteby.*

Jan: *Trysil er blitt større. Det er tilbud hele året. Tilflytningen har økt og næringsutviklingen er god.*

John Ludvig: *Det er blitt flere helårs arbeidsplasser. Fjellet er fortsatt stort. Så er det kommet en ny park mellom Nybergsund og Innbygda med masse spennende aktiviteter.*

Grete: *Flere yngre har slått seg ned i grendene. De ser kvalitetene i naturen. Og de som har bosatt seg ved Osensjøen kan jobbe i Elverum eller Innbygda.*

Jan: *Et høyteknologisamfunn! Alt er trådløst og med fiber. Flere hytteeiere bruker hytta hele året, og har hjemmekontordager på hytta.*

Grete: *Sonekontoret er tilbake i hjemmebasert. Teknologien har fått enda mer å si.*

Hva må til for å bedre omdømmet til Trysil?

Gruppen (minus Bjørn som måtte gå i et møte) slipper ikke unna å gi svar på hva som må til for å bedre omdømmet til Trysil:

- *Hjemmesiden må bli mer positiv! De gode nyhetene må legges ut.*
- *Hjemmetjenestene må desentraliseres. Vi må få tilbake sonekontorene. Mindre enheter gir bedre oversikt og tilgjengelighet for brukerne. Nå har brukerne for mange år forholde seg til og pleierne kjenner ikke brukerne godt nok. Nærhet ga og gir rom for å gå mer i dybden med den enkelte. På sikt vil desentralisering føre til mindre sykefravær.*
- *Aktiv kommunikasjon er viktig.*
- *Kommunen må få en form for kompensasjon for å være storkommune gjennom hele vinteren. Som vertskommune for turister har vi mange utgifter, men få inntekter direkte til kommunen. Dette må ordfører og rådmann ta tak i.*
- *Det er slitsomt med alle de politiske omkampene. Trepårtssamarbeidet kan kanskje føre til at det blir færre omkamper. Men de ansatte må inviteres mer med.*

Oppsummert:

- Omdømmet er bedre utad enn innad.
- De fleste tjenestene er gode, men dette når ikke godt nok ut verken internt eller eksternt.
- Trysil er attraktivt og kan trekke til seg flere innbyggere og turister.
- Trysil må kommunisere mer positivt om seg selv.

Gruppe 8: Bredt sammensatt II

I denne gruppa møter vi hovedtillitsvalgt for Fagforbundet, Marit, og kommunalsjefen for helse og omsorg, Trygve. Med to deltakere lot vi dette utvikle seg til en samtale rundt temaet omdømme, utfordringer, løsninger og framtidbilder...

Omdømme og kommunens utfordringer?

Trygve: *Omdømme er noe sært, som kanskje blir gjort større enn det er. Omdømme er selvsagt viktig, men noen ganger får det for mye fokus. Hvorfor gå rundt å tenke på hva folk tenker om meg; jeg kjenner meg selv. Da trenger jeg jo ikke være aktiv i forhold til temaet. Men det kan jo være at omdømme endres ved at man har selvinnsikt og justerer seg selv i takt med selvinnsikten...*

Marit er opptatt av at omdømme ikke blir tenkt nok på, at det ikke er i bakhodet til de ansatte. Hun er opptatt av hva den enkelte kan gjøre for omdømmet, men mener det er viktig å ikke skape et glansbilde. Kommunikasjonen må være ærlig. Vi må ikke bli salgsmennesker i stedet for realister, mener Marit, som har tro på at problemer og utfordringer må tas tak i og løses internt.

Trygve støtter at saker skal løses i linja, og at tillitsvalgte eller hovedverneombud skal benyttes. Han sier at kommunen har tatt tak i store arbeidsmiljøutfordringer, noe som har ført til at sykefraværet er betydelig redusert.

Marit opplever også en viktig snuoperasjon, men får fortsatt tilbakemeldinger på at ansatte ikke blir sett og hørt. Involvering er viktig, mener Marit. Hun er også opptatt av at grunnbemanningen er viktig for å løse oppgaver på en riktig måte.

Trygve mener det er en utfordring for ledelsen at man fordeler smerte i stedet for å lege, forklare og hjelpe. Trang økonomi, høye forventninger og et lovverk med store intensjoner og manglende realisme, skaper smerte. Om sitt eget område, helse, sier han:

"Helse er definert for vidt. Vi klarer ikke å løse alt. Den menneskelige faktor kan ikke erstattes."

Som leder er han opptatt av at brukerne må få det de trenger.

"Vi må gjenskaffe entusiasme. Vi må forløse en begeistring. Det vil slå positivt ut i alle retninger."

Marit følger opp: Vi gir ikke gode tjenester om vi syr puter under armene på folk. Vi må motivere innbyggerne til selv å løse mange grunnleggende behov. Omsorg betyr at man bidrar til at den enkelte kan gjøre ting selv.

Trygve mener det oppstår mange dilemmaer i hverdagen der det kanskje er enklere å gjøre tingene for brukeren enn å støtte og stimulere vedkommende til å gjøre ting selv. Han er klar på at hverdagsrehabilitering må ha bruker i fokus, og at det er viktig ikke å slite ut brukerne. De må tas på alvor og få definere sin plass, sier Trygve, som synes det er litt fortvilet at vi i vestlige land har utviklet oss bort fra å lære folk om egen helse. Doktor betyr lære, sier Trygve som er opptatt av at å forebygge betyr at intet skjer. I dag er dette en retning som har liten plass.

"I et langsiktig omdømmeperspektiv har Trysil en formidabel pedagogisk oppgave. Vi må være aktive i forhold til brukere, pårørende, besøkende og andre grupper og formidle hva som er vårt tilbud!"

Trygve mener at kommunen trenger en informasjonsansvarlig og en helhetlig strategi for informasjon og kommunikasjon.

Trysil i 2030?

Marit: *Vi har flere arbeidsplasser og flere boliger enn i 2013. Her er det en stor familiepark som er åpen hele året. Det er også tilrettelagt for boliger sørover mot Elverum. Her er det et yrende folkeliv i forhold til mange fritidsaktiviteter, og hele kommunen er tatt i bruk, ikke bare Innbygda.*

Trygve: *I 2030 er det fortsatt yrende liv i fjellet. På begge sider av fjellet er det gondolbaner opp til fjellet. Langs elva er det eldrehjem, hvor eldre har søkt seg til for å oppleve en god og trygg alderdom i flotte omgivelser. Mange eldre har flyttet ut fra byene; de vil til Trysil hvor det er frisk luft og et godt helsetilbud. Ro er blitt en trend, og den er uimotståelig for de fleste. Derfor er det hytter og boliger mange steder i Trysil, og alle skogeiere har utviklet ulike tilbud på sine eiendommer.*

Hvordan kommer vi til disse positive framtidsbildene, vil vi vite:

- *Ansatte, politikere, innbygger og tillitsvalgte har forent krefter. Vi har fått kollektiv vilje til å stoppe surving og sutring, og i stede spre engasjement.*
- *Ildsjelene er dyrket fram!*
- *Vi har fått sterkere samhandling mellom offentlige og private aktører.*
- *Optimismen kom fra utviklingskreftene som finnes i tryslingen.*
- *Nye landsmenn med masse tæl har slått seg fram med hjelp fra næringsfond. Status er endret fra flyktning til innbygger.*
- *Det har funnet sted en forvaltningsrevolusjon. Plandjevelen er begravd, det er ingen detaljstyring og folk selv tar ansvaret for bærekraft.*

Marit og Trygve er ikke helt enige når vi spør om hvordan kommunen som administrativ enhet ser ut i framtida. Marit mener det er flere ansatte enn i dag, og mange av de samme tjenestene, men de løses på en annen måte.

Trygve mener det ikke er mange flere enn i 2013 i den kommunale virksomheten. Han mener det har skjedd mye innen folkehelse. Blant annet har kommunen etablert en primærhelsearbeider og er blitt berømt for det. Samhandlingsreformen fra 2012 er tatt på alvor. Kommunen har tenkt forebygging og helsefremmende tiltak. Innbyggerne har lært å ta ansvar

for eget liv. Trysil Olympiske Leker er med på å opprettholde et folkehelsefokus, dermed er også behovet for tjenester redusert.

Oppsummert:

- Omdømme er viktig, men kan gi et feil fokus.
- Hovedutfordringen er å fortelle og forklare brukere, pårørende, besøkende og andre hva som er kommunens "nye" tilbud. Det offentlige kan ikke løse alt for alle. Forventningene må justeres.
- Trysil har et yrende folkeliv i framtida. Satsing på helse har gitt tilflytting av velstående eldre fra byene.

Gruppe 9: Sentraladministrasjonen

Vi møter:

- David, økonomisjef
- Rune, byggesaksbehandler
- Per Th, skatteoppkrever
- Olav, landbrukssjef
- Kari, lønn/personal
- Toril, arkiv/informasjon

Hva er omdømme?

Toril, Rune og David mener at omdømme er andres opplevelse av oss og myter om dette. Per Th, Olav og Kari sier at det er hvordan man ser på oss som arbeider i kommunen. Fra begge de to gruppene kommer det raskt:

- *Vi må være forsiktige med å kritisere arbeidsgiver.*
- *Vi må opptre lojalt, være positive og spille på lag. Vi må gjøre hverandre gode.*
- *Vi må si noe positivt!*

Hvilket omdømme har Trysil?

Spørsmålet går til gruppene. Vi ber dem besvare spørsmålet på lang avstand og så zoome mer og mer inn på Trysil...

Toril, Rune og David:

- *Utenfra er Trysil et glansbilde som ikke viser alle detaljene. Trysil har et godt varemerke ute. Alle vet hvor Trysil er og er fascinert over hva som har skjedd. Alle tror at alt er bra i Trysil. Men når man kommer tettere på Trysil, oppleves omdømmet annerledes. De fleste er fornøyde, men de som ikke er det, bruker mediene for å sverte kommunen og få sin vilje. Kortsiktige investorer er rå og kyniske og bruker det politiske spillet bevisst.*

Per Th, Olav og Kari:

- *Omdømme utenfra er positivt på grunn av fjellet. Det gjelder også i naboland. Innenfor landets grenser er det også bra. Lokalbefolkningen er mer skeptisk og ser ikke de gode vi har i nærmiljøet. De surver i stedet for å se det positive. Svenskene er mer fornøyd med sin*

arbeidsplass i Trysilfjellet enn tryslingen selv. Vi er påvirket av å ha få valgmuligheter og en lua-i-hånda-kultur. Vi er ikke stolte nok.

Omdømmet til den politiske og administrative delen av Trysil?

Gruppene fortsetter.

Per Th, Olav og Kari:

- *Positive ledere har stor innvirkning på omdømmet. Det er viktig å signalisere forbedringspotensialer også, men det må skje i en positiv sammenheng.*
- *Vi må gjøre hverandre gode. Ikke ha en kontrollkultur.*
- *Vi må styrke VI-følelsen i kommunen. Har lett for å bli at "dissa i kommunen og diss på Hagelund". Å snakke nedsettende eller spre negative rykter om kolleger skaper negative bølger og usikkerhet i organisasjonen.*
- *Vi må akseptere at feil gjøres. Det kan faktisk styrke effektiviteten.*
- *Konflikten som pågår mellom sentrum og periferi, kan kanskje løses ved at både-og får gjelde.*

Toril, Rune og David:

- *80 – 90 prosent av det som gjøres i kommunen er bra.*
- *Det er noe kos med misnøye.*
- *En god del er redde for å gjøre feil. Men er man redd, tør man i det hele tatt å gjøre noe som helst?*
- *Viktig å innrømme feil. Det skjer i liten grad. Vi må også lære av feil. Det har mye med ledelse å gjøre – at medarbeiderne får handlingsrom.*
- *Er skremmende hva politikere sier i enkelte sammenhenger og den mangel på tillit til administrasjonen som enkelte utsagn viser. Mange standpunkt er basert på myter. Politikere mangler ofte kunnskap om sakene, men vi får jo de politikerne vi fortjener...*

Hvordan skape bedre omdømme?

Vi lar meningene få flyte fritt når vi spør om hva som må gjøres for å bedre omdømmet.

- *Vi må øke bevisstheten om omdømme blant våre ansatte. Nettsiden vår er viktig. Vi må bruke de moderne verktøy som finnes og også komme i kontakt med kommende generasjoner.*
- *Jeg tror på å styrke VI-følelsen. Vi må lære hverandre bedre å kjenne. Sammen er vi dynamitt!*
- *Trysil kommune er alle. Vi som er ansatt trenger en arena hvor vi kan møtes, for eksempel en kantine. Det mangler sosialt miljø for mange. Bedre nettsider er også viktig.*
- *Vi må få mer fokus på at ansatte snakker positivt om sin egen arbeidsplass. Det er også muligheter for mer åpenhet og samarbeid mellom avdelinger.*
- *Mediene må få flere GLAD-saker fra Trysil. Vi må møte en forside som forsterker de gode bildene vi har og som styrker det positive. Vi må bygge stolthet, så vi sier til alle: Kom og se Trysil!*
- *To veis kommunikasjon er utrolig viktig. Vi må bygge et riktig forventingsnivå om hva kommunen kan bidra med. Informasjon og kommunikasjon kan bygge kunnskap. Det trengs.*

Oppsummert:

- Omdømmet til Trysil er et glansbilde sett på lang avstand, men ganske nært, er bildet mer nyansert.
- 80 – 90 prosent er bra, men det er kos med misnøye, redsel for å gjøre feil, lite læring av feil, manglende kunnskap og tillit hos politikere overfor administrasjonen, medier som formidler det negative og ledere som må gi ansatte handlingsrom.
- VI-følelsen må styrkes. Kommunen må spille på lag og gjøre hverandre gode.

Gruppe 10: Folkevalgte

I denne gruppa møter vi Maria fra SV, sekretær i lokallaget, medlem av Kultur og oppvekst, med i Ungdomsrådet og kommunestyrerepresentant. Til daglig er hun lærer. Gry er 43 år, styremedlem i Arbeiderpartiet, kommunestyremedlem og nestleder i Plan og næring samt i Miljøutvalget i Hedmark Arbeiderparti. Hun er gardbruker på Trysil hestesenter. Anders er 1.vara til kommunestyret for Kristelig folkeparti (KrF). Han er 2.vara for Oppvekst og kultur og sitter i styret til KrF i Trysil.

Hva er omdømme?

Anders definerer omdømme som det positive eller negative som noen mener om en ting. Det har med mennesker å gjøre, og er påvirkbart. Det er en vurdering andre gjør både i tanker og følelser av noen annen. Maria mener det handler om assosiasjoner til et eller annet over tid. Gry sier at omdømme er positivt ladet. "Evig eies kun et dårlig rykte", mener hun er en floskel. Det kommer fram at et godt omdømme må være fortjent. Det er ikke noe man kan lyve på seg, men det er noe som er basert på personers erfaringer, enten direkte eller indirekte.

Hva er du stolt av med hensyn til Trysil?

Gry: - *Trysilfjellet! Og at vi har levende grender, skog og natur.*

Maria: - *Jeg er stolt av diktere og kunstnere fra Trysil. Naturen og mangfoldet i årstidene gjør meg også stolt. Dessuten er tryslinger trivelige folk med gode menneskelige kvaliteter.*

Anders: - *Dugnadsånden! Skoler og Trysilmaraton! Folk stiller opp og får ting til sammen. Naturen med jakt og fiske og trivelige tryslinger må også med.*

Hva er du mest stolt over som folkevalgt?

Anders: - *Vi fikk til et godt budsjett for 2012 fra borgerlig side. Og det at vi har begynt med iPad!*

Maria: - *Jeg er stolt over skaterampen i Trysil og at vi har hindret alvorlig kutt i rammetimetallet ved ungdomsskolen.*

Gry: - *Arbeiderpartiet har satt trykk på tilflytting. Fondsstyret som er en del av Plan og næring, har spennende saker som jeg synes det er moro å støtte.*

Hvor skapes omdømmet til Trysil?

Spørsmålet om hvor og hvem som skaper omdømmet til Trysil, gir raskt svar om at Trysilfjellet langt på vei skaper omdømmet sitt selv. Turistnæringen står for en markedsføring og et produkt som gjør Trysil kjent langt utenfor landegrensene.

Mediene kommer opp som en viktig bidragsyter til at meninger om Trysil blir skapt.

”Mediene fokuserer ofte på det negative, men det kan også henge sammen med at Trysil har poler som motvirker hverandre. Bygd mot grend og grend mot grend. Vi tenker nok litt for mye på oss selv i stedet for å se helheten”.

Anders

Diskusjonen om mediene spenner fra enkelte som opplever mye dårlig journalistikk, og som er redd for å ta kontakt fordi saker kan bli vinklet helt feil, til andre som opplever at mediene er gode å ha når enkelte saker skal fremmes. Det fører over til om saksunderlagene til formannskapet og kommunestyret er gode nok, om kunnskapen er tilgjengelig slik at de folkevalgte har et godt nok kunnskapsgrunnlag for å ta gode beslutninger. Maria framhever at hun er imponert over kunnskapen i administrasjonen. Gry synes administrasjonen er svært hjelpelig.

Anders: - *For et varamedlem kan det være vanskelig å sette seg inn i helheten for eksempel når det skal kuttes i tilbud. Man føler seg låst. Langsiktigheten mangler, og barnehager og skoler blir stadig utsatt. Det skaper lite forutsigbarhet, og hele kuttlista er rett og slett trist.*

Maria: - *Jeg har også følelsen av utilstrekkelighet. Som politiker kan det være lett å føle at man ikke mestrer, noe som igjen skaper svikt i motivasjonen. Det er tidkrevende og komplisert å sette seg så godt inn i saker at man kan ta langsiktige og gode beslutninger. Men jeg har gode erfaringer med å bruke kunnskapen som finnes i administrasjonen.*

Samtalen går videre via hva som er folkevalgtes hovedoppgaver til hvordan de tre lytter til sine velgere og innbyggere. Alle tre sier de er mer opptatt av å lytte enn av å snakke selv, og opplever at de fanger opp innspill til sitt politiske liv fra veldig mange ulike arenaer og relasjoner.

Den politiske arven kommer også opp:

Gry: - *Mange års historie sitter i veggene. Dette betaler nåværende politikere for. Vi begynner aldri på nytt i en periode.*

Anders: - *Vi skulle av og til ha fått begynt helt på nytt. Erfarne politikere har en tendens til å overkjøre nyvalgte.*

Hva har den historisk-politiske arven å si for omdømme?

Interessante refleksjoner kommer:

- *Historikken påvirker politikernes omdømme. Vi er en utsatt gruppe, som lett kan miste litt ansikt.*

- *Det er politikere i kommunestyret som er med på å svekke tilliten til Trysil. Kjeftskurer virker ikke positivt. Til tider er oppførselen til enkelte nesten uforskammet. Det høres jo ut som om det meste er håpløst, og det er jo disse journalistene refererer.*

Mange år med sparing, mange år med uenigheter og til tider høy temperatur – de tre ser at mangel på enighet om de store og viktige sakene er en utfordring for Trysil. De mener at ordføreren har et spesielt ansvar for å diskutere med gruppelederne og sette dagsorden. Men noe av historikken er knyttet til posisjon og opposisjon, noe de tre er inne på kan gi lite rom for kreativitet og nytenkning i det politiske livet.

- *Det skulle være mer VI-følelse i Trysil. Vi skulle dratt i samme retning og hatt en felles framtidstro.*
- *Det er lettere å bli enige om de gode enn de dårlige, vanskelige sakene.*
- *Vi som folkevalgte behandler for mange saker. Mer skulle være overlatt til administrasjonen. Vi skal se helheten og angi verdier og retningen. Administrasjonen har kunnskapen som må til for å finne handlingsrom, muligheter og løsninger.*

Trysil i 2030?

Vi tar de tre folkevalgte med på en reise inn i framtidens Trysil. Sytten år fram i tid, til 2030. Hva ser de da:

Maria: - Beklager! Vi kan ikke ta i mot flere. Trysil har et levende sentrum med lokal pub, flere serveringssteder og møteplasser. Her er det masse nye butikker i sentrum og liv i hele Storvegen. Avstanden er kort mellom Innbygda og Nybergsund. I grendene er det fortsatt liv og en strikkebedrift er etablert i Plassen. Ungdommen er tilbake fordi det er mange spennende jobber her, og det er inngått samarbeid med svenskene som gjør det lettere å ta høyere utdanning i Trysil.

Anders: Den store flyplassen i Sälen har gitt tilflytning til Østby og Ljørdalen. Trysilfjellet er blitt et helårsprodukt nå. Dessverre fikk vi ingen park i Nybergsund, men aksene mot Engerdal er i positiv utvikling.

Gry: Vi er opptatt av kortreist mat. Jordbruket er inne i en positiv utvikling. Jorda blir brukt til matproduksjon. Folk er miljøbevisste. Det er viktig at vi har fått møteplasser og et levende sentrum som også inkluderer fjellet. Lokale produkter er løftet veldig fram og er blitt populære.

Og hva av dette kan dere som folkevalgte være med å ta æren for?

- *Vi bygde et positivt omdømme. Vi bestemte oss for å ha troen. Vi bygde VI-følelse og dempet opposisjonstrangen.*
- *Vi lagde positive arrangementer som hele Trysil samlet seg om.*
- *Vi begynte å rose hverandre og støtte lokale etableringer.*
- *Vi fikk flere statlige arbeidsplasser til Trysil.*
- *Folk fikk mange unger fordi det var så mye å feire!*

Hva må til for å bedre omdømmet til Trysil?

Og så var det de aller viktigste tiltakene for å få et bedre omdømme; litt uavhengig av framtidsbildene...

- *Vi må begynne å prate positivt. Det skal selvsagt være lov å uttrykke det som er negativt, men vi som politikere har et spesielt ansvar for å bli bevisst på hva vi sier og hva og hvordan vi spør.*
- *Vi må vise respekt for hverandre og skape tillit i og utenfor det politiske miljøet.*
- *Vi må bli enige om felles mål og de hovedsakene som alle i Trysil kan kjenne seg igjen i og ville være med å ta et tak for. Omdømme kan være akkurat den saken, men også at vi får base for Norsk Luftambulansse.*
- *Vi må bli mindre egoistiske. Vi må få fram det vi har skapt og skaper sammen.*

Oppsummert:

- Trysilfjellet, dugnadsånden, kulturlivet og naturen er de folkevalgte stolte av og dette er områder som er med og skaper et godt omdømme for Trysil.
- Historiske uenigheter, år med nedskjæringer og partier i ganske låste posisjoner og opposisjoner, har muligens bidratt til lite kreativitet og nytenkning i det politiske livet. Er det mulig å starte helt på nytt...?
- Et felles mål, noen felles saker, som kanskje omdømmesatsingen, kan bidra til å skape VI-følelse og framtidstro.

Antakelser og tolkninger

Rapporten handler om omdømme. Før vi går til antakelser og tolkninger, er det greit å sjekke ut om oppfattelsen av omdømme som kom fram i gruppene er langt unna de definisjoner som finner i litteraturen på området (informasjon og samfunnskontakt/PR).

En folkelig definisjon på omdømme er:

Summen av historier som fortelles om virksomheten

Omdømmet handler altså om hva andre synes om oss eller vår virksomhet eller hele kommunen, som Trysil. Noen definisjoner går litt mer detaljert inn i å forklare hva omdømme kan bestå av.

En virksomhets omdømme er basert på offentlighetens viten, oppfattelser, rykter, fordommer, myter og meninger.

Omdømme kan være basert på alt fra kunnskap til usannheter, men likevel regnes det som omdømmet. I denne definisjonen trekkes "offentligheten" inn, altså at et omdømme defineres av aktører utenfor egen virksomhet/kommune.

Skal vi bygge, styre eller påvirke omdømmet, handler dette i hovedsak om å styre ulike gruppers forventninger og å skape positiv interesse og/eller gode opplevelser. Omdømmebygging har fått en økende plass i faget informasjon og samfunnskontakt/PR (Public relations) det siste tiåret.

Omdømme formes i hovedsak gjennom direkte erfaringer, for eksempel som bruker av helsetjenester eller indirekte gjennom medier, andres omtale, osv. En del forskning påpeker at troverdigheten øker dersom det en bruker sier om en virksomhet stemmer med det bildet som er skapt i mediene av for eksempel en helsetjeneste. Dersom budskapene fra en bruker som står oss nær og mediene er ulike, vil mange ha mest lit til den man har en nær relasjon til. Påvirkning gjennom sosiale nettverk har fått ny oppmerksomhet etter at sosiale medier ble tatt i bruk av folk flest.

Et innfra og ut-blikk på omdømme

I gruppesamtalene kom det fram mange ulike definisjoner på begrepet omdømme. En god del av dem sammenfaller godt med de definisjonene vi har valgt å trekke fram her. Det handler om "de andre", og hva de måtte tenke, føle eller mene om "oss", Trysil kommune.

I gruppesamtalene kommer det fram hva ansatte og ledere *tror* at andre mener om Trysil og også hva de selv mener. Omdømmevurderingene er altså ikke de faktiske vurderinger som andre har, men antagelser fra deltakerne. Vi får dermed et "ytre bilde" basert på "indre" antakelser, noe som altså ikke er det faktiske omdømmet, men tanker om et antatt omdømme. Dette er en form for kartlegging som blant annet kan:

- Gi grunnlag for sammenlikning med en faktisk omdømmevurdering/-undersøkelse.
- Sette i gang interne prosesser hvor ansatte og ledere får økt oppmerksomhet på andres oppfattelse av ens egen kommune, avdeling, enhet, osv, altså se sin egen virksomhet og hverdag ut fra andres perspektiv.

Objektet som blir vurdert i samtalene er:

- Trysil kommune som geografisk enhet (hele kommunen)
- Trysil som politisk og administrativ enhet
- Avdelinger, virksomheter, enheter i den politiske og administrative enheten
- Ansatte og folkevalgte om folkevalgte.

Alle gruppene har heller ikke snakket om alt. Vi har ikke jaktet på kvantifiserbare data (tall og eksakte størrelser), men heller tatt pulsen på ti grupper ansatte, ledere og folkevalgte. Ut fra denne pulsen kan vi komme med noen antakelser som har med Trysils omdømme å gjøre.

Oppsummerte antakelser

Når vi spør om omdømmet til Trysil (som helhet) er dette nærmest entydig positivt. Trysilfjellet og turismen blir omtalt som en positiv merkevare. Mange uttrykker stolthet over å ha dette tilbudet, selv om turismen fører til at en liten kommune i perioder må ha et betydelig tilbud til tilreisende.

Inntektene fra turismen går slik vi oppfatter det, i liten grad til kommunen, men heller til mer eller mindre langsiktige investorer. Kommunen investerer store beløp i tiltak som vann og avløp som kommer både turister og innbyggere til gode. Det at turismen fører til at kommunen både får og må gi – og rent økonomisk synes å ikke tjene så stort på turistene – ser ut til å være ett av flere underliggende konfliktområder. Mange konflikter handler i bunn og grunn om fordeling av goder. Kommuneøkonomien til Trysil er i følge disse samtalene, ganske dårlig.

Ja, de penga...

Dårlig kommuneøkonomi synes å være utløsende for svært mange av utfordringene i Trysil. I de fleste gruppene kommer det fram at kranbler mellom grender og sentrum og de ulike grendene, kan ha bidratt til et dårlig omdømme sett utenfra på ganske nært hold, (tolket som nabokommuner og innen kommunen). Nedlegging av barnehager og skoler har ført til opprivende debatter. Sterk grendeidentitet framheves som noe mange er stolte av, og samtidig ser noen at denne sterke identiteten gjør at man setter egen grend framfor Trysils beste. VI-følelsen som de fleste etterlyser, ser ut til å være sterkest i grenda.

Ut fra samtalen med de folkevalgte får vi også en klar forståelse av at det har vært historiske dragkamper som ikke nødvendigvis bare har vært knyttet til partier men også til geografisk tilhørighet, som fortsatt ligger og ulmer. Det blir også sagt tydelig at de historiske konfliktene er med og hindrer nytenkning og ny politisk handlekraft.

Lite penger – høye forventninger

Hvis vi tar utgangspunkt i at det som nå er sagt er riktig, får vi en meget interessant problemstilling: En forholdsvis fattig kommune skal opprettholde et tilbud som tilfredsstillende forventningene til rimelig velstående turister og samtidig skal kommunen innfri forventningen til å opprettholde et godt tilbud i de fleste grender og tettsteder. Hvis dette stemmer, er det klart at det oppstår store spenninger.

Mer folk og penger

Svaret på Trysils utfordringer med synkende folketall, forgubbing og dårlig økonomi, er ganske entydig: økt folketall. Noen mener tryslingene må lage flere barn, andre mener at kommunen trenger solide helårs arbeidsplasser der begge ektefeller får jobb, og da trenger man jo barnehager og skoler også. Hvor de tilflyttende skal bo, er det nok like mange svar på som det er grender. Et innspill skiller seg litt ut; tanken om å gjøre Trysil attraktivt for velstående eldre fra storbyene. Eldrehjem som i praksis er egne leiligheter med et utvidet helsetilbud i nærheten, er kanskje det morgendagens eldre vil ha. Melder de flytting, stiger inntekten til kommunen betraktelig... i alle fall så lenge de holder seg rimelig friske.

Framtidstro

Vår lille øvelse med å reise 17 år fram i tid, viser at det er mye framtidstro. De fleste ser for seg et yrende folkeliv, både med turister og innbyggere. Turismen er blitt helårs og infrastrukturen er som til en storby. Statlig bedrifter, ny turisme og satsing på kortreist, økologisk matproduksjon og andre lokale produkter, har gitt nok arbeidsplasser. Og de unge har gode tilbud om høyere utdanning som gjerne kan kombineres med en sesongjobb i fjellet eller et av de andre turiststedene. Gondolbaner til begge fjellsidene i Innbygda har skapt nærhet mellom fjell og sentrum, og på de lokale pubene er det masse folk og høy stemning...Og i de fleste grendene er det også et yrende folkeliv med masse hytter og fastboende. Natur, kultur og ikke minst ro er blitt sentralt i nye samfunnstrender. Særlig trenden "ro" gjør at folk sprer seg over store deler av Trysil...

Gode kommunale tjenester

Samtalene gir i sum et inntrykk av at de kommunale tjenestene er gode og at de aller fleste er fornøyde – eller at man tror og delvis vet at de fleste brukerne/innbyggerne er fornøyde. Barnehager, skoler, IKT, rengjøring, vaktmestere, vegarbeidere, helsearbeidere og så videre, gir et inntrykk av at de innenfor sine rammer gjør en jobb som de fleste er gode fornøyd med. De ulike tjenestene gir gjennomgående også mye ros til hverandre. Vi møter også mengder av stolthet over egen og andres innsats. Vi får utvilsomt et inntrykk av at det er mange som jobber med hjertet i Trysil og at det i møtet mellom bruker/innbygger og ansatt skjer mye godt.

Feil historier blir fortalt...

Vi oppfatter ganske mye frustrasjon knyttet til at det er unntakene, som dreier seg om misfornøyde innbyggere og brukere, som blir omtalt i mediene (og andre sammenhenger), mens alle de gode historiene ikke kommer fram. Vi har heller ikke tatt med alle de gode enkelthistoriene i denne rapporten, (men de finnes i referatene) av plasshensyn, men vi har hørt dem og opplevd varmen og engasjementet når de er blitt formidlet: At en person som er i en utsatt fase i livet får den hjelpen hun eller han trenger akkurat der og da, er rørende og vakkert, eller at det drives langsiktig og systematisk arbeid med personer med utviklingshemming og/eller psykiske problemer som gir dem en meningsfull og motivert hverdag, eller det krevende arbeidet med å få en som har vært eller er sjuk til å se sine egne ressurser og ta disse i bruk med litt veiledning og hjelp... Det er både muntlige og faktiske roser som deles ut hver eneste dag i Trysil...

Et rop om positivisme

Vi har ikke grunnlag for å hevde at disse historiene ikke blir formidlet eller verdsatt i og utenfor organisasjonen. Vi hører heller ikke noe massivt krav om at disse burde vært formidlet, men vi aner at negative medieoppslag og manglende internt ros gjør noe med ansatte, og kanskje også med kulturen i kommuneorganisasjonen. Omdømmeprosjektet har iverksatt en rose- og skryteliste som blir framhevet av flere som et meget godt tiltak. Fra så å si alle grupper hører vi et massivt ønske om å satse på det positive, framsnakke det gode, vise stolthet, gi hverandre ros og gjøre hverandre gode. Motstykket; jantelov, negativitet, lua-i-hånda-kultur, misunnelse og liknende blir også klart uttrykket som noe mange vil bli kvitt.

Stolte bærere av det positive

Vi møter stolte, positive og konstruktive medarbeidere i alle gruppene. Kan hende det er disse som er valgt ut eller som selv har ønsket å delta i gruppene. Vi hører uten tvil at de som etterlyser rom for det positive også er eksponenter for dette selv. Flere av lederne som har deltatt i gruppene uttrykker tydelig at de vil ha en kulturendring, og vi får også inntrykk av at de er i gang med snuoperasjonen.

Vi får også et overveldende inntrykk av at de fleste ledere og ansatte ønsker å se på seg selv om positive ambassadører for kommunen. Det er i alle fall en klar intensjon om å legge vekt på det positive i kontakten med omgivelsene, og i stedet ta fatt i og løse problemer internt. Dette er jo musikk i organisasjonskonsulentenes ører!

Mulige grep for bedre omdømme

Vi har tidligere påpekt at dårlig kommuneøkonomi synes å være et hovedproblem. Dette er selvsagt ikke unikt for Trysil, og heller ikke for geografisk store kommuner med spredt bosetting. Hvis vi tenker at det er en langsiktig jobb å bedre kommuneøkonomien, tilsier det at vi må lete etter andre mulige løsninger.

Det å skape en VI-følelse er absolutt mulig i de fleste organisasjoner. Ut fra samtalene virker dette som noe alle ønsker, men som kommunen ikke helt lykkes med. Vi hører at negative medieomtaler skaper frustrasjon. Hva som er negativ medieomtale, er ikke alltid like greit å gi en entydig definisjon på. Journalister skal jo lete fram det som er av interesse for leserne, og ikke minst har pressen en rolle som advokat for de som trenger et talerør overfor de som har makt i samfunnet. At problemsakene blir omtalt, ligger med andre ord i pressens natur. Et ubesvart spørsmål er om det man opplever som negativ omtale er fortjent eller ikke?

Ta styring med egen kommunikasjon!

En annen innfallsvinkel enn å kritisere og diskutere journalistikken, er å ta tak i informasjons- og kommunikasjonsutfordringene og kommunens rolle. Kommunen selv kan styre kommunikasjonen internt og eksternt. Enkelte etterlyser en kommunikasjonsstrategi og knytter denne til den pedagogiske oppgaven med hensyn til å skape riktige forventninger til de kommunale tjenestene. Vi tenker umiddelbart at dette er et viktig spor å forfølge. Styring av informasjon og kommunikasjon på en profesjonell måte, som også innebærer at den er etisk, er stadig mer vektlagt i offentlige og private virksomheter. Vi er ganske overbevist om at dette kan gjøre mye for å bedre omdømmet til kommunen; ikke minst med hensyn til at de gode historiene blir fortalt og at VI-følelsen styrkes.

Spesielt vil god intern kommunikasjon gjøre ansatte i stand til å forstå og formidle hva som skjer innen eget og andres tjenesteområde. Dette kan bidra til justerte forventninger og dermed også et bedre samspill med omgivelsene. I teknisk gruppe var det en klar erkjennelse av at informasjonen til innbyggerne kunne ha vært bedre. En god kommunikasjonsstrategi bør knyttes til alle store prosjekter/oppgaver i tillegg til den daglige driften, det må være en lederoppgave og gode prinsipper for kommunikasjon bør gjennomsyre hele kommunen.

Gode prosesser rundt store spørsmål...

VI-følelse etterlyses, men vårt inntrykk er at VI-følelsen ikke nødvendigvis omfatter **hele** Trysil. Identiteten og følelsen for grenda er sterk; det hører vi og det tror vi på. Spørsmålet er om konfliktene mellom grender og grender og sentrum kan løses? Vi tror i alle fall at felles forståelse og prosesser som handler om å stake ut felles hovedmål, kan være skritt i riktig retning.

Likebehandling reduserer konfliktnivået

I Grue ble alle grendeskoler lagt ned samtidig. Alle berørte grupper ble trukket inn i en prosess med å bygge opp en stor barne- og ungdomsskole. Grepet: alle blir berørt, så her nytter det ikke å kjempe for seg og sitt, men heller å bidra til at en felles skole blir best mulig, er konfliktdependende – ja, også noe som fremmer konstruktivitet. Dessuten er det et godt grep for kommuneøkonomien, og noen skoleforskere mener at det er bra for læringsmiljøet også. Vi mener ikke at dette nødvendigvis er løsningen i Trysil, men ut fra det vi hører i gruppene må det tas noen grep som gjør at kommuneøkonomien blir bedre.

Er satsing på turisme forankret i folket?

Turismen er både likt og mislikt, men alle synes å være enig om at det er en god merkevare som gjør Trysil kjent. Fortsatt satsing på turisme kommer til å koste. Vi synes å fornemme at det ikke er den bredde og oppslutning om en slik satsing som det bør være for å unngå at dette blir en verkebyll. Hvis oppfatningen til innbyggere er at de betaler dyrt for satsingen på turisme hvor overskuddet bare går til investorer, så blir det tungt å drive kommunen videre. Hvis forståelsen er at kommunen må investere og at dette er langsiktig og klokt både for turisme og fastboende, så er det nok færre som klager på økte avgifter.

Plan A og plan B...

Den positive innfallsvinkelen er; hvordan øke folketallet og antallet arbeidsplasser? Dette er åpenbart også et viktig spørsmål og kan godt være utgangspunktet for en plan A. Men dersom ikke de mest positive prognosene slår til, kan det være klokt med en plan B, og da bør store og viktige spørsmål være avklart slik at kreftene ikke går med til å krangle, men heller til å bli forent om å finne felles løsninger.

Folkemøter om store saker?

Bred involvering på gode møteplasser med god demokratisk styring der alle får sagt sitt, kan gi en bredere og sterkere forståelse for de retninger som bør tas. Vi tror at godt planlagte og gjennomførte folkemøter kan gi nyttige innspill før store beslutninger om videre satsing på turisme, kommunale tilbud i de ulike grendene og så videre, må tas. Men et slikt tiltak må være noe de folkevalgte og administrasjonen ønsker; det må ikke bli en alternativ arena for administrasjonen men snarere en utvidelse av arbeidsformen til de folkevalgte.

Felles mål for Trysils beste

Dessverre var det få folkevalgte vi fikk i tale, men vi hører at det er behov for fornying i politikken i Trysil. Å se framover, ta tak i de store og vanskelig spørsmålene og diskusjonene og bli enige om noen grep, er en god politisk strategi. Kommuner hvor folkevalgte fra alle partier blir enige om noen mål og viktige grep som må tas, gir både politisk og administrativ ledelse en mulighet for langsiktig styring. Omkamper, stadige kuttforslag, osthøvelprinsipp-kutting og høylytt krangel, skaper frustrasjon og tapper energi fra både folkevalgte og ansatte.

Brede involverende prosesser må, i likhet med satsingen på denne typen prosjekter (Omdømmeprojektet), gi synlige resultater. Det er en fare for at energien tappes ved at det gis forhåpninger om forbedringer, men så uteblir endringene. En avgjørende suksessfaktor er derfor at kommunenes toppledelse reelt sett står bak og er drivere for de prosesser og tiltak som eventuelt blir iverksatt.

Oppsummering

På vei mot VI-følelsen har vi satt som tittel på denne rapporten. Ti grupper med ledere, ansatte og folkevalgte har vært med på disse strukturerte samtalene, og vi sitter igjen med nettopp inntrykk av at Trysil kommune er på vei mot denne VI-følelsen.

Det vi blant annet hører i samtalene er:

- *De fleste kommunale tjenestene er meget bra.*
- *Ledere og ansatte er stolte over den jobben andre og de selv gjør.*
- *Hver eneste dag finner det sted møter mellom brukere og ansatte hvor tjenester gis med hjerte; ikke med stoppeklokke og avkryssningsskjema som vi hører om fra andre kommuner.*

Deltakerne opplever nokså entydig at Trysil har et positivt omdømme sett utenfra, men at det er noe mer sammensatt innenfor kommunens geografiske grenser. Dette hører vi handler stort sett om at det i lengre tid med for lite penger til alle gode formål, er blitt nødvendig å satse på noe (for eksempel vann og rensing) og kutte på annet (for eksempel barnehager og skoler). Konflikter og omkamper synes å slite på folkevalgte, ansatte og innbyggere. Ansatte opplever at

mediene har et negativt fokus på Trysil, men kanskje er det bare journalistene som gjør jobben sin: sette ord på konfliktene og uenighetene.

Vi har ikke et statistisk gyldig grunnlag for å trekke bastante konklusjoner, men vi sitter igjen med noen klare inntrykk:

- *Mange ønsker en sterkere VI-følelse i kommunen.*

Inkludert i dette ligger ønsket om å satse på det positive, gjøre hverandre gode og spre entusiasme til hverandre, innbyggere og øvrige omgivelser. Og siden så mange av de vi har snakket med vil og allerede gjør dette, så er Trysil på god vei mot en styrket VI-følelse – en kultur hvor folk drar sammen.

Vi fornemmer at hovedutfordringen er at ikke alle helt vet mot hvilket eller hvilke mål man skal dra sammen. Konflikter og omkamper sliter på alle. Men vi aner en viss frykt for å ta tak i de store og viktige spørsmålene. Ikke rart, for her er det sterke følelser involvert for og mot. Men polarisering blir ikke mindre med årene. For hver kamp og omkamp som tas, vil sår bli revet opp og nye sår bli til.

Vi hører flere si omtrent at *Vi (kommunen) er blitt enige om hva vi vil og løfter sammen!* Trepartsamarbeidet i kommunen er et skritt i denne retningen. Vi tror det er nødvendig å involvere bredt om spørsmålet: hva vil vi med Trysil og hvor skal Trysil være om tjue til tretti år?

Når vi ber deltakerne tenke fram til 2030, ser de aller fleste for seg et yrende folkeliv, helårsturisme, masse arbeidsplasser, levende grender og mye mer. Det er mange gode forslag i denne rapporten til hva som kan gjøres for både å øke folketall, få flere helårsarbeidsplasser og beholde liv i grendene.

Felles mål behøver ikke bety at det bare må satses på ett område eller en sak. Men det betyr at noen må hentes fram som gir felles retning og den VI-følelsen som etterlyses. Klare mål gjør det dessuten mulig for politisk og administrativ ledelse å styre langsiktig, noe som gjør at ansatte og innbyggere får en mer forutsigbar hverdag. Det er dessuten mye enklere å skape riktige forventninger dersom man vet at noe er satset på og noe ikke er prioritert.

Omdømme handler om å skape riktige forventninger. Siden mange tjenester allerede er bra, vil en sterkere satsing på informasjon og kommunikasjon kunne bidra til felles kunnskap og avklarte budskap. Enda bedre intern og ekstern kommunikasjon, og sterkere kommunal styring med budskapene, vil bidra til at kommunens egne budskap når ut til de man ønsker det. Kommunen må samspille med pressen som et ledd i en levende og demokratisk prosess, men kan gjøre mer av jobben selv og definere seg selv som aktiv kommunikatør. Bedre dialog kan – og vi tror vil – være forebyggende på problemer. Mange av de konfliktene som vi leser om i mediene, kunne vært tatt tak i på et langt tidligere tidspunkt og funnet sine løsninger dersom dialogen internt og med brukerne hadde vært bedre.

Men omdømme handler også om at produkter og tjenester har et tilfredsstillende eller riktig nivå, at arbeidsmiljøet er godt, at lederne er gode og at virksomheten opptrer samfunnsansvarlig.

Omdømmearbeidet er ikke bare å finne ut hva andre synes om Trysil og hva ledere, ansatte og folkevalgte tror og mener om kommunen. Den viktige jobben er å ta tak i det som bygger og vedlikeholder et godt og riktig omdømme.

Vi sitter igjen med noen forslag:

- **Fortsett arbeidet med å bygge VI-følelse!**
 - De som allerede er i gang, må oppmuntres til en positiv og offensiv satsing.
 - Stoltheten må få lov å komme fram i hverdagen.
 - Ros og tillit gir selvstendige og selvgående ansatte.
 - Og mye mer...

- **Involver bredt i diskusjonen om framtida til Trysil.** Hva vil vi på lang sikt? Hva slag samfunn vil vi ha og hva må til for å komme dit? Hva velger vi og hva må velges bort?
 - De folkevalgte bør forsøke å komme fram til noen felles mål og grep for framtida og bli tydelige og enige om hvilke følger det skal ha for bruk av ressurser.
 - De folkevalgte bør starte prosessen med å definere hovedspørsmålene og prosessen. Neste steg bør være å informere og involvere folk bredt og dypt, også barn, unge og utflyttere. Etter en bred involveringsprosess, må kommunestyret gjøre noen valg med hensyn til hovedmål, hovedsatsinger, hovedgrep. Administrasjonen, næringslivet, foreninger og andre involverte bør inviteres til å operasjonalisere og konkretisere tiltak.

Vi vet ikke ut fra disse samtalene hvor store sår som tidligere konflikter har skapt. Hvis sårene er store, kan det bli vanskelig å gå videre uten en eller annen form for bearbeiding og forsoning. De fleste av oss vil helst tenke at det er fornuft og rasjonelle argumenter som styrer våre valg, men sannheten er at følelsene spiller mye sterkere inn enn vi ofte ønsker å vedkjenne oss. I alle relasjoner er det følelser. Gamle konflikter og dypt ubearbeidede følelser kan gjøre folk eller samfunn syke. Noen ganger kan vi **ikke** bare sette strek over det vonde og bestemme oss for å gå videre. Gruffet må ut og bort!

Historien om frøken Trysil...

Tenk at Trysil var en person:

Hun er kjent i Norge, Norden og store deler av Europa. Hun er attraktiv og har mange tilhengere, de aller aller fleste om vinteren. De kommer i hopetall for å dyrke sine interesser og ha det moro. Etter mange år som attraktiv kjenner hun at det trengs en sterk ryggrad for å bære populariteten. Alle de besøkende er kravstore; de skal ha topp tilbud, bo godt, spise godt, more seg og alt mulig. Som vertinne har hun hendende fulle, og likevel er det mange som helst så at hun var like ettertraktet hele året! Men hvordan skal hun bli det? Hun er jo ikke så varm og ikke full varmt vann...

I stille stunder innrømmer Trysil for seg selv at hun sliter litt med sitt indre liv. Selv om hun er populær og godt besøkt, og på ingen måte ønsker å ødelegge den flott fasaden, så innser hun at hun ikke råd til alt hun har lyst til. Trysil må satse på de besøkende, men hun skal jo ha et indre liv resten av året også, og gjerne i hele seg. Det er dyrt ja.

Trysil er motvillig mot å gjøre valg. Tidligere har hun valgt bort noe, og det har ført til store indre konflikter og sår. Siden hun vegrer seg mot valgene, velger hun i stedet bort litt av mye i stedet for mye av litt. I ærlige og ganske ensomme stunder, særlig om sommeren når besøket er labert, tar hun seg i å kjenne på at hun må rydde litt i seg selv. Hun må bestemme seg for hvordan livet skal være framover. Hun må bruke sine ressurser mer målrettet. Kjent og populær ønsker hun i alle fall å være i uoverskuelig framtid, men hun må ta tak i sitt indre liv og vikle seg ut av de indre konfliktene og uavklarte spørsmålene. Hvem er hun egentlig utover det å være vinterprinsesse? Hun ser seg i speilet, og speilet svarer....

Og får Omdømmeprojektet gjennomslag for satsing mot felles mål, med felles grep og fornyet VI-følelse, så får også Trysil svar fra speilet sitt på hvem hun er og vil være utover å være utrolig populær om vinteren.

