



Slutrapport

Mediakompetens

2014-08-26

Innehåll

1. Inledning.....	3
1.1 Mediakompetensprojektet	4
2. Utvärderingsuppdraget	7
3. Resultat	9
3.1 Deltagare	10
3.2 Organisation	13
3.3 Samhällsnivå.....	16
4. Bedömning – framgångsfaktorer och hinder	18

1. Inledning

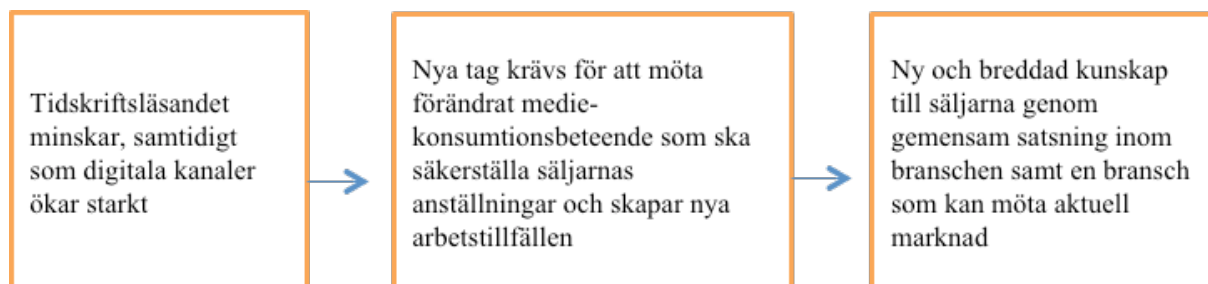
Projektet Mediakompetens är ett socialfondsprojekt som inleddes i januari 2012 och avslutades sista juni 2014. Sveriges Tidskrifter, branschorganisation för tidskriftsförlag, har varit projektägare och genomfört projektet.

Mediakompetens har delfinansierats av ESF (Europeiska socialfonden) genom de resurser som regeringen har avsatt för att främja sådan kompetensutveckling som säkerställer en omställning av redan sysselsatta så att de inte riskerar arbetslöshet på grund av att de inte har efterfrågad kompetens.

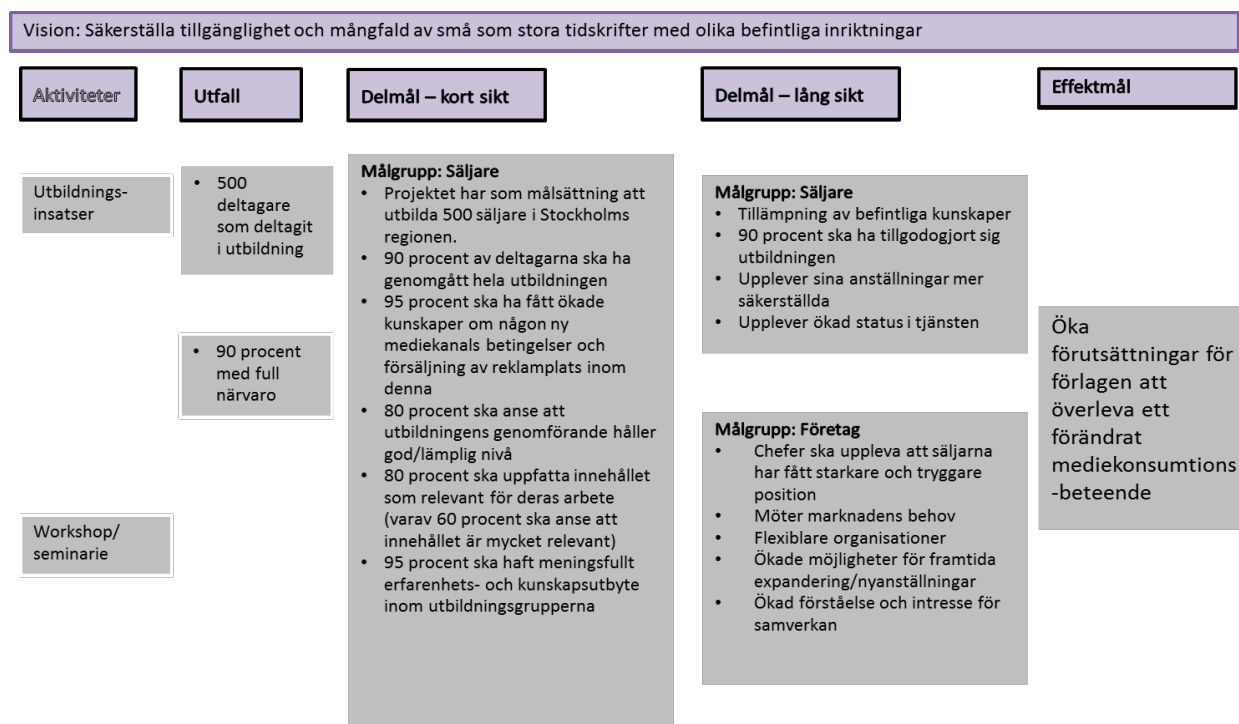
I Mediebarometern (årliga undersökningen av hur konsumtionen av olika medier ser ut) har det framkommit att konsumtion av tidskrifter sakta men säkert dalat. Med sjunkande tidskriftsupplagor minskar såväl lösnummer- och prenumerationsintäkter som annonsintäkter, eftersom dessa är beroende av upplagorna. Tidskrifterna är liksom andra medier väldigt beroende av annonsintäkter - ofta finansieras omkring 30-50% av annonser, beroende av tidskrifternas inriktning. Branschen befinner sig således mitt i en strukturförändring där mediavanorna hos konsumenterna förändras. Till följd av denna prognosticerade utveckling är projektets syfte är att genom utbildning ge annonssäljarna och dess chefer en uppdaterad och verklighetsanpassad bild av vad som krävs av dem och branschen. Ett annat syfte är att försöka överbrygga kunskapsgapet säljare emellan, men även mellan bolag. Efter genomförd utbildning skall de ha fått ett gemensamt utgångsläge att ta med sig in i arbetslivet. En breddad kunskap av att behärska flera kanaler medför också att de blir anställningsbara inom hela mediebranschen och ej endast inom tidskriftsmediet.

1.1 Mediakompetensprojektet

Enligt avstämningsrapporten som skickades till ESF-rådet efter mobiliseringsfasen är det följande problemanalys som ligger till grund för projektet:



Under projektets mobiliseringsfas fastställdes en förändringsteori för att underlätta styrning samt möjliggöra adekvat utvärdering och uppföljning. Förändringsteorin kan ses som en logisk karta över hur en insats är tänkt att fungera. Förändringsteorin utgör i denna bemärkelse ett analytiskt ramverk för vilken typ av resultat och effekter som är intressant att följa upp i ett senare skede och som projekten bör utvärderas mot. I förändringsteorin tydliggörs sambandet mellan vilka aktiviteter som är tänkta att leda till vilka effekter på kort och lång sikt enligt följande modell:



Projektets **vision** är framtagen för att ange riktningen på arbetet. Genom visionen tydliggörs vilken samhällelig nytta som projektets arbete kan bidra till på lång sikt. Visionen tar fasta på den problematisering som ligger till grund för initiering av projektet. Omstrukturering inom branschen har medfört minskade annonsintäkter, vilka är avgörande för många mediers existens. Sveriges Tidskrifter värnar om att skapa förutsättningar för en mångfald av medier, professionell journalistik och en fri och tillgänglig press. Projektets vision är följaktligen följande: Säkerställa tillgänglighet och mångfald av små som stora tidskrifter med olika befintliga inriktningar.

Projektets **effektmål** är framtaget med avstamp i dess vision. Det övergripande effektmålet anger den effekt som projektet ska leda till i slutändan. Effektmålet är: *Öka förutsättningar för förlagen att överleva ett förändrat mediekonsumtionsbeteende.* Tanken har varit att projektet aktivt ska arbeta med att uppnå effektmålet och tar därigenom ansvar för att utforma aktiviteter som ska bidra till att effektmålet uppnås. Projektet fokuserar på metoder som syftar till att öka möjlighet till ett förändrat arbetssätt för förlagen. En strukturförändring där förlagen kan gå från att vara enbart tidskriftsförlag, med tidskrifter som huvudsaklig inkomstkälla, till att bli flerkanalpublicerande mediehus. Det är en nödvändighet för att möta framtidens mediekonsumtionsbeteende där läsning av tryckt media minskar till förmån för digital media.

Projektet vilar också på en tanke om **samverkan**. För att effektmålet ska uppnås räcker det emellertid inte med att endast arbeta med att öka säljarnas kompetens, det är även väsentligt att förlagen inser nyttan av att samarbeta och medverka i ett projekt som är positivt för branschen. Dessutom var tanken att olika organisationer skulle mötas i utbildningen och förhoppningen har varit att detta ska leda till kunskapsutbyte och även till andra samarbeten.

Mediakompetensprojektet har också utkristalliserat ett antal mervärden som projektet syftar till och som även kan beskrivas som strategiska målsättningar. Dessa är indelade i tre olika nivåer: individnivå, organisationsnivå och samhällsnivå.

Organisationsnivå

1. Förlagen överlever ett förändrat mediekonsumtionsbeteende.
2. På lång sikt utgör kompetenshöjningen som Mediakompetens tillför möjlighet till ett förändrat arbetssätt för förlagen. En strukturförändring där förlagen kan gå från att vara enbart tidskriftsförlag, med tidskrifter som huvudsaklig inkomstkälla, till att blir flerkanalpublicerande mediehus. Det är en nödvändighet för att möta framtidens mediekonsumtionsbeteende där läsning av tryckt media minskar till

förmån för digital media, evenemang med mera. Det innebär sannolikt nyanställning av personal som kan producera för de nya kanalerna.

3. Kompetenshöjningen ska stärka printannonssäljarnas status bland mediaköparna. Idag är den ganska låg.

4. Effektmål utanför projektet: förlagen inser nyttan av att samarbeta och kommer förhoppningsvis i framtiden att tillsammans driva projekt som är positiva för branschen.

Individnivå

1. Kompetenshöjningen medför också ett förändrat arbetssätt för mediasäljarna. Från att enbart sälja annonsutrymme i tidskrifter blir deras kompetens bredare och de kan närmast liknas vid säljande medierådgivare för förlagens (mediehusens) alla kanaler.

2. Ovanstående ger säljarna en starkare och tryggare position där de är mer anställningsbara i sina nuvarande och i andra organisationer. Risker för utslagning minskar.

3. Genom att nuvarande mediasäljare utbildas kommer kunskapen om media att öka hos kommande generationer av mediasäljare samt att utbildningsmaterialet kan leva vidare så länge det är aktuellt.

4. Kompetenshöjningen ska stärka printannonssäljarnas status bland mediaköparna. Idag är den ganska låg.

5. Effektmål utanför projektet: En önskad bieffekt är att säljare från olika organisationer kommer att mötas i utbildningen och vår förhoppning är att ett kunskapsutbyte ska uppstå och även leda till andra samarbeten.

Samhälle

1. Utan annonsfinansiering skulle många medier inte existera. Sveriges Tidskrifter värnar om en mångfald av medier, professionell journalistik och en fri och tillgänglig press. Projektet säkerställer därmed tillgängligheten och mångfalden av små som stora tidskrifter med alla befintliga inriktningar.

2. Publicering av innehåll i fler kanaler ger en ökad tillgänglighet för alla målgrupper, men i synnerhet för de som kan ha svårt att ta sig ut för att köpa ett pappersmagasin.

2. Utvärderingsuppdraget

Uppdraget att utvärdera Mediakompetensprojektet utförs av VETA Advisor AB. Syftet med utvärderingen är att skapa ett lärande och en återkoppling mellan projektledningen, projektägarna, operativa ledningsgruppen, styrgruppen och ESF-rådet. Utvärderingen belyser projektets resultat och har även varit stödande i själva genomförandet av projektet. Utvärderingens syfte är att lyfta fram om och på vilket sätt som projektets arbetssätt har varit ändamålsenligt givet de resultat som skulle uppnås. VETA vill också särskilt klarlägga att analys av projektet görs utifrån tanken om att reell kompetensutveckling endast sker då både kunskapsökning och praktisk användning (nytta) kan fastställas.

I denna rapport presenteras en övergripande bedömning som baseras på samtliga uppföljningsmoment. VETA bedömer ej kortsiktiga utfallsmål i form av antal deltagare och närvarograd då detta är en redovisning som projektet presenterar i sin egen slutrapport. Det kan dock vara värt att nämna att Mediakompetensprojektet har uppnått sina kvantitativa målsättningar och i vissa fall även överträffat målsättningarna. Rapporten fokuserar det genomslag som utbildningen enligt kursdeltagarna har fått på individnivå, organisationsnivå och samhällsnivå. Avslutningsvis presenteras VETAs bedömning inramat i en diskussion om framgångsfaktorer och hinder.

Följande uppföljningsfaser har genomförts inom ramen för utvärderingen.

- 3 deltagaruppföljningar via fokusgrupper med tre grupper av deltagare. Med några undantag har det varit samma personer i varje grupp vilket har möjliggjort en analys gällande utveckling hos deltagarna. Grupperna har varit representativa, med relativt jämn fördelning mellan kvinnor och män. Deltagaruppföljningarna har också omfattat genomgång av statistik från utvärderingar i projektets egna uppföljningsverktyg, Lärportalen. I den tredje och sista deltagaruppföljningen genomfördes också intervjuer med personer i den operativa ledningsgruppen, styrgruppen samt några deltagare på chefsnivå. Detta för att fånga in utmaningar avseende implementering samt för att få återkoppling om det fanns tendenser till förändrat arbetssätt, till följd av medverkan i utbildningen, på företagen. Resultat från deltagaruppföljningarna har presenterats muntligt för projektledning, operativa ledningsgruppen samt projektägare.

- I slututvärderingen genomfördes intervjuer med projektledaren, projektägaren samt chefer/VDar på medverkande företags redaktionella del. Detta för att undersöka tendenser, relevans av projektet samt tankar och planer inför att projektavslut. Frågor som ställdes var exempelvis följande: *Har utbildningen varit relevant för er arbetsplats? På vilket sätt? Varför inte? Vilka utmaningar står er bransch inför framöver? (Samma som när projektet startade, andra utmaningar, några alls, etc)* Kan ni se att det finns behov av samarbete, ytterligare samarbete på förlagsnivå? Varför? Resultat från slututvärderingen presenterades för den operativa ledningsgruppen, projektägaren och även vid diplomeringsstillfället som ägde rum i maj 2014.

I föreliggande rapport presenteras resultat ur ett lärande perspektiv där utvärderingen adresserar målsättningar gällande strategisk påverkan. Dessa målsättningar tar avstamp ifrån problemanalysen som belyser tidningsbranschens utvecklingsbehov och mediesäljarnas kompetensutvecklingsbehov till följd av en föränderlig marknad.

3. Resultat

I detta avsnitt redovisas vad projektet med de olika utbildningsdelarna enligt kursdeltagarna och övriga respondenter har bidragit till. Redovisningen beskriver inte specifika utbildningsmoment utan syftar till att ge en övergripande bild av de mest generella resultaten.

När utbildningen startade i september 2012 var det 443 personer anmälda till kursen, 195 kvinnor och 248 män. Enligt projektledningen återspeglar detta representationen i branschen. Vidare har 508 personer deltagit och 341 av dessa avslutade kursen i maj 2014, av dessa 341 personer är 154 kvinnor och 187 män. De deltagare som ansetts ha haft för hög frånvaro har givits möjlighet att utföra skriftliga prov och på så sätt har projektet arbetat för att säkerställa att de som diplomerats har tagit till sig de kunskaper som kursen har erbjudit.

Inledningsvis visar resultaten ifrån samtliga uppföljningsmoment i utvärderingen att deltagarna överlag är nöjda med kursernas utformning och ger mycket positiv respons av samtliga utbildningsblock. En övervägande majoritet av deltagarna uppger att aspekter så som upplägg, lokal och information har varit tillfredsställande och varit väl anpassat för målgruppens behov. Merparten av deltagarna uppger också kursledarna har varit uppmuntrande och bra pedagoger.

3.1 Deltagare

Den upplevda nyttan av kursen beskrivs även den som ganska stor och mycket stor av en övervägande del av respondenterna (dessa omfattar även de som har intervjuats). Kursen med de olika utbildningsblocken har huvudsakligen bidragit till en hög kunskapsökning vilket framkommer tydligt i samtliga enkätuppföljningar som har företagits via projektets egna självutvärderingsverktyg. Att kursen bidragit till ökade kunskaper bekräftas också via genomförda intervjuer. I bilden nedan sammanfattas resultat på individnivå och där framkommer det också att en övervägande majoritet av kursdeltagarna upplever att de har stärkts i sin uppfattning om sin roll på arbetsplatsen, känner mer stolthet för sin yrkesroll, makt över sin egen situation, sina arbetsuppgifter. Alla dessa faktorer vittnar om att deltagarna empowermentkänsla/egenmakt stärkts.



Resultat – Individnivå

- "Stärkt i min roll" – empowerment
- Kunskapsökning – överlag hög
- Samarbete har skett i form av nya kontakter + Nätverk i branschen
- Information - om utbildningar & praktisk info har varit mycket bra
- Utbildningen matchar deltagarnas ambitioner för framtiden snarare än de nuvarande arbetsuppgifterna
- Förändrat förhållningssätt - inspiration
- Varierande förkunskaper och förutsättningar bland deltagarna
- Förståelse för "spelplan" beskrivs i intervjuer som en viktig behållning
- Konkreta verktyg beskrivs till viss del som en behållning av utbildning



Vidare framkommer det att nyttan av de olika utbildningsblocken upplevs som hög. Detta resultat framkommer i samtliga uppföljningsmoment och många uppger också att de erhållit konkreta verktyg via kursen.

Att deltagarna upplever att de kommer ha nytta av kursen är något som också bekräftas via intervjuerna. Merparten av respondenterna uppger att de är nöjda med kursen men också det praktiska genomförandet av utbildningarna. De lyfter särskilt fram utbildningsmodellen som en framgångsfaktor och med modellen avses genomförandet i olika delar med paus mellan varje utbildningsdel. Alltså att deltagarna haft möjlighet att delta i en utbildningsomgång för att sedan återgå till sin vardag, reflektera och i vissa fall tillämpa sina nyfunna kunskaper för att sedan medverka i nästa utbildningsomgång. Att kursutformningen också har präglats av stor flexibilitet är också något som lyfts fram som särskilt positivt, exempelvis har deltagarna haft möjlighet att byta grupp vilket på grund av pressad arbetssituation och deadlines har varit en nödvändighet för deras medverkan i kompetensutvecklingsinsatsen.

Kurserna förefaller vara behovsanpassade vilket kan förklaras av hur man inom projektet har gått tillväga för att upphandla utbildningar. Projektet har lagt ner mycket tid på att ta reda på vad branschen och deltagarna har behov av och därefter haft möjlighet att justera efter dessa behov. Eftersom kursen ges inom en bransch som är i en stor och snabb förändring har möjligheten att behovsanpassa utbildningsblocken varit mycket väsentligt och bidragit till att deltagarna upplevt innehållet som relevant och aktuellt.

I princip samtliga respondenter anger att utbildningen har bidragit till att utöka deras kontakter/nätverk inom branschen, vilket vissa också menar har bidragit till att deras möjligheter på arbetsmarknaden har förbättrats. Majoriteten upplever också att samverkan dem emellan, deltagarna, har gynnat tidskriftsbranschen.

Trots att merparten av respondenterna vittnar om en hög grad kunskapsökning och upplevd nytta råder det något delade meningar om användbarheten av de nyfunna kunskaperna. Sålades likställs inte nytta med användbarhet. Många menar att utbildningen har ökat deras förståelse för "spelplanen" inom branschen, vilket lyfts fram som en viktig behållning. Via datainsamlingen framkommer det att utbildningen i första hand (förutom ökad kunskap) har matchat deltagarnas ambitioner för framtiden snarare än de nuvarande arbetsuppgifterna. Således har kurserna har bidragit till värdefulla insikter och att deltagarna står mer rustade, än innan medverkan i kursen, inför framtida utmaningar. De menar att det är svårt att omsätta

teoretiska kunskaper i praktiken då det kräver att hela företaget börjar arbeta efter nya arbetsmodeller, vilket kräver tid och engagemang från hela organisationen, även den redaktionella delen. Förändringar i organisationen till följd av att säljarna har deltagit i Mediakompetensprojektet diskuteras i nästa avsnitt.

Projektet har inte haft som målsättning att stärka deltagarnas kompetens om jämställdhet och tillgänglighet utan ambitionen har snarare varit att erbjuda en kurs som upplevs som jämställd och tillgänglig. På frågor, avseende dessa aspekter, svarar i princip samtliga respondenter (både i enkäter och i intervjuer) att de upplever att kvinnor och män haft samma förutsättningar, att samtliga deltagare blivit bemötta och bedömda jämlikt. Dessutom har lokaler, information och själva kursmomenten upplevts som tillgängliga för i princip samtliga deltagare.

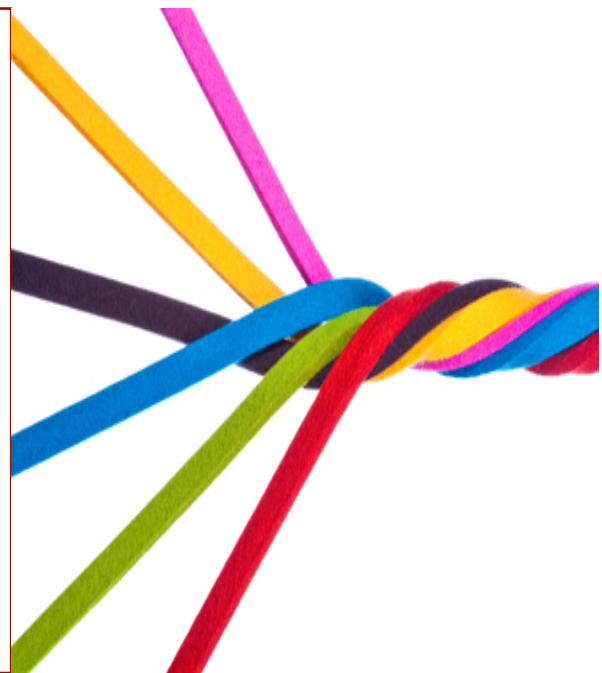
3.2 Organisation

Ur ett organisatoriskt perspektiv har projektet huvudsakligen bidragit till följande resultat:



Resultat – Organisation

- Chefer har deltagit i utbildning – ökat förutsättningar för att förändra arbetssätt
- Delvis utvecklat samarbete mellan företag – främst chefer
- Arbetsplatslärande har skett i varierad omfattning
- Olika typer av företag och därmed olika typer av behov
- Ofta svårt att omvandla kunskap till praktik pga att det saknas kunskap om koppling till print
- Diskrepans mellan säljkårens kunskap om omvärldsbild och den som finns på hemmaplan
- Marknaden har inte utvecklats i den takt som förutspåddes



Ett mervärde som Mediakompetensprojektet ska generera ligger i att kompetensutveckla säljare i förlagen eftersom de riskerar att försvaga sin ställning på arbetsmarknaden då stora delar av branschen är eller kommer att befinna sig i en omvandling till följd av förändrat mediekonsumtionsbeteende. På lång sikt är tanken att kompetenshöjningen via projektet ska möjliggöra förändrat arbetssätt på förlagen. Det ställer nya krav på organisationerna i form av professionalisering inom flerkanalspublicerande, kvalitetssäkring, hållbarhet, samverkan och beredskap för omställning. Därför har flera utbildningsblock innefattat moment inom ämnen som ska leda till att stärka organisationerna och bidra till nya arbetssätt för att stärka beredskap för omställning.

Utbildningsblocken har varit adekvata då det i utvärderingen framkommer att de har utgått från branschens behov och deltagarnas önskemål, behov som har

framförts systematiskt via de möten som projektledaren företagit med olika säljchefer och andra deltagare samt via enkät- och intervjuvar. Att chefer har deltagit i utbildningen och träffat, och i vissa fall också samarbetat med, andra chefer har ökat förutsättningar för att förändra arbetssätt på förlagen. Ökat samarbete är att betrakta som en indikator på och ett led i arbetet med att rusta branschen för kommande förändringar, följaktligen visar utvärderingsresultaten på att projektet på så sätt har förbättrat möjligheterna för medverkande förlag att stärka sina organisationer.

Förutom ökad samverkan krävs, för att uppnå resultat som leder till förändrat arbetssätt, även att de deltagare som går kursen också sprider nyfunna kunskaper i sina hemorganisationer. Det är dock väsentligt att påpeka att det inte funnits någon strategi för arbetsplatslärande i Mediakompetensprojektet, detta har aldrig varit en uttalad målsättning, likväl har en målsättning varit att bidra till nya arbetssätt i respektive organisation. Utvärderingen visar att deltagarna ofta haft svårt att omvandla sina kunskaper till praktik på grund av att hemorganisationen inte varit tillräckligt redo och mottaglig. I detta avseende är det väsentligt att ha i åtanke att reell kompetensutveckling, till skillnad från kunskapsökning, endast kan åstadkommas om erhållna kunskaper kan omvandlas till praktisk användning. Således har projektet i begränsad utsträckning bidragit till kompetensutveckling. Att arbetsplatslärandet, eller möjligheterna till att praktisera nyfunna kunskaper har skett i varierad omfattning har olika förklaringsfaktorer.

En förklaring som framkommer i intervjuer med operativa ledningsgruppen samt med redaktionella chefer på förlagen är att det råder en viss diskrepans mellan säljkårens kunskaper avseende omvärldsbild, gällande den digitala utvecklingen, och den som finns på hemmaplan hos de redaktionella medarbetarna. Många kursdeltagare menar att deras hemorganisationer generellt är oförberedda på att ta tillvara deras ökade kunskaper vilket är en förklaring till att kunskapsgenomslag inom organisationerna är begränsat. Då hela arbetsplatsen, samtliga anställda på förlagen, inte har lika stor kunskap och förståelse för behov av förändring begränsas möjligheterna till förändring av arbetssätt i den riktning som Mediakompetens syftade till. Denna diskrepans blir en hämmande faktor eftersom säljkårens arbete i huvudsak bygger på samarbete med de redaktionella avdelningarna.

Även tidsbrist uppges som en förklaring, det har inte avsatts specifik tid för den anställda att sprida kunskaper inom verksamheten. Att öka förändringspotentialen kräver tid för förberedelser och efterarbete samt engagemang från hela organisationen, inte minst från ledningen. Vissa menar också att det är ambitiöst att

förvänta sig att ett projekt som Mediakompetens ska kunna leda till förändringar i arbetssätt inom hela organisationen eftersom att det ibland endast har varit några anställda (från säljkåren) från relativt stora arbetsplatser som har deltagit i kursen. Att sedan förvänta sig att detta ska bidra till förändring på hela arbetsplatsen känns inte rimligt. De menar att insatsen inte står i proportion till vad som förväntas ske efter medverkan i den här typen kompetensutvecklingsinsats.

En relativt låg förändringspotential på organisatorisk nivå kan också förklaras av att marknaden inte har utvecklats i den takt som förutspåddes i projektets initiala skede. Den analys som gjordes för ca två år sedan, gällande marknadens utveckling, har inte inträffat i den omfattning som förutspåddes vilket förklaras av att det är en bransch som kännetecknas av snabba förändringar. Detta har i sin tur begränsat incitament till förändring på förlagen eftersom behovet av nya arbetssätt inte är lika brännande i dag som vid projektstart. Detta innebär dock inte att kursen inte har varit nyttig och välbehövad, som presenterat tidigare har den rustat för framtida förändringar, alltså att marknadsutvecklingen kommer om än något långsammare än prognosticerat. Slutligen, det har också påpekats att det är svårt att förvänta sig lika stora förändringar hos samtliga organisationer eftersom de är många olika typer av förlag som medverkar. Behoven av förändring, både i form och takt, varierar bland företagen och således kan det vara svårt att identifiera förändringar en relativt kort tid efter kursavslut.

3.3 Samhällsnivå

Eftersom det är ett ESF-finansierat projekt som motiveras av att det ska leda till att säkerställa en omställning av redan sysselsatta så att de inte riskerar arbetslöshet på grund av att de inte har efterfrågad kompetens så finns det också målsättningar som har bäring på samhällsnivå. Tanken är att värna om en mångfald av medier, professionell journalistik och en fri och tillgänglig press, vilket kräver annonsintäkter. Projektet ska därför säkerställa tillgängligheten och mångfalden av små som stora tidskrifter med alla befintliga inriktningar. Ur ett utvärderingsperspektiv är de metodologiskt svårt att visa på om så har skett men projektet har inkluderat alla tidskrifter oavsett storlek och inriktning. Resultat som har framkommit och som kan antas ha bäring på samhällsnivå är följande:



Resultat – Samhällsnivå

- Ökad förståelse för framtida utmaningar
- Säljkåren har stärkts – bättre möjligheter på arbetsmarknaden
- Varierad syn på framtidsanalys
- "Ledning och redaktionella borde gå delar av utbildningen"
- Sveriges Tidskrifter bör vara sammanhållande och driva liknande utbildningar
- Intresse för att en grupp med representanter från säljkår bildas
- Kan finnas behov av utbildning för det redaktionella
- Marknad utvecklas snabbt – svårt att möta behov

Resultaten omfattar främst ökad förståelse för framtida utmaningar men också att det råder en varierad syn på hur branschen kommer att utvecklas. Det finns vissa, ej en övervägande del, som menar att fokuseringen på att bli "bättre på digitalt" är för stark och att mer kraft bör läggas på att stärka den traditionella print-delen. Oavsett vilken framtidsanalys som florerar har det via projektets strategiska arbete med behovskartläggning, samtal och bildande av olika nätverk tydliggjorts att marknaden förändras snabbt och att det är svårt att möta alla behov. Det är särskilt svårt att möta samtliga behov via en relativt liten utbildning för säljkåren inom tidningsbranschen. Samtidigt uppger en övervägande del av deltagarna

att de tror att utbildningen lett till att förbättra tidskriftsbranschen möjligheter att möta marknadens behov.

Den generella bilden är att kursen i första hand har bidragit till att stärka säljkåren och på så sätt gett dem bättre möjligheter på arbetsmarknaden. Värdefulla insikter om att ledning och redaktionella avdelningar på förlagen borde gå delar av utbildningen har genererats av projektet.

Ur ett samhällsperspektiv är det också viktigt att understryka att det växt fram en form av kåranda inom säljkåren. Detta stärker säljarna ytterligare, både individuellt men också i deras ställning och möjligheter på arbetsmarknaden. Tidigare har det varit svårt att hitta gemensamma kontaktytor där samarbete kan frodas men kursen har fungerat som en plattform för möte och samarbete som tidigare har saknats. Det har framkommit att det finns ett påtagligt intresse för att en grupp med representanter från säljkår bildas och sammankallas av Sveriges Tidskrifter.

4. Bedömning – framgångsfaktorer och hinder

Mot bakgrund av den totala utvärderingsinsatsen samt projektets egna interna uppföljningar kan VETA konstatera att projektet Mediakompetens har fått genomslag, särskilt på individnivå. Projektet har omfattat ett stort antal deltagare varav många har avslutat hela kursen och erhållit nyttiga kunskaper och insikter som stärker dem i deras vidare karriär. Detta är resultat som troligtvis inte skulle uppnås utan att ett externt projekt som Mediakompetens. Det goda resultatet på individnivå är särskilt anmärkningsvärt med tanke på att projektet omfattat en bred målgrupp med olika förkunskaper och erfarenheter. Projektet har lyckats med utmaningen i att skapa ett innehåll i kursen som känns angeläget, intressant och utvecklande för i princip samtliga deltagare. Detta är en tydlig framgångsfaktor, ett behovsanpassat- och flexibelt förhållningssätt. Att projektet hade möjlighet att justera vissa målsättningar efter mobiliseringsfasen för att skapa mer realistiska och adekvata mål är också att betrakta som framgångsfaktor. Vidare ligger stor del av projektets lyckade resultat i att det har letts av en projektledare som både har god kännedom om branschen och goda kunskaper i att leda ett projekt. Projektledarskapet har utmärkts av professionalitet, professionell projektledare är inte synonymt med en starkt drivande projektledare utan kännetecknas mer av förmågan att skapa förutsättningar, styra, leda, målfokusering, modifiera och genomföra.

I följande bild summeras en bild av framgångsfaktorer och hinder, tanken är att dessa ska generera lärande för liknande satsningar framöver:



Summerande – Framgångsfaktor & Hinder

Nivå	Resultat	Framgångsfaktorer	Hinder
Individ	Kunskapsökning Kompetensutveckling till Empowerment Inspiration Förändrat förhållningssätt	Kvalitet i kurser Möten Bekräftelse Kunniga lärare	Olika förkunskaper Förväntningar varierat Konkurrenser Saknar handlingsutrymme för att omvandla kunskaper
Organisation	Till viss del förändrat arbetssätt Nätverkande Belyst behov av förändringar	Utbyte av kunskap och erfarenheter Många/alla säljare på arbetsplatsen har deltagit Chefer har deltagit	Tid Endast säljare Redaktionella och ledning är inte med Hemorganisation är ej mottaglig för förändring
Samhälle	Förståelse för utmaningar Ökat behov av utbildning	Nätverksbyggande Säljkåren – mer rustad Finns intresse	Tid – timing (marknaden) Konkurrens Koppling till projektet Begränsade organisatoriska förändringar