

HELP! De stroom valt uit.

Het belang van 'digital media literacy' voor werken en leren.

Essay in het kader van de masterclass SHRM

Master 'Personal Leadership in Innovation and Change'

Opleiding 'People and Business Management', Zuyd Hogeschool

Jack Pleumeekers

consultant it in education

Zuyd

v.20120105



Jack Pleumeekers

<http://oculary.nl>

[Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 3.0 Unported licentie](#)

Voorwoord

HELP! De stroom valt uit.

Stroom: in-, door- en uitstroom van medewerkers, doorstroom van studenten, ‘stroom’ als stromen van kennis in netwerken, stroom als streaming van audio en video, stroom om digital media in de lucht te houden en vooral de alsmaar versnellende stroom van nieuwe ontwikkelingen in technologie en maatschappij. Versnelt de tijd? *HELP! De stroom valt uit* als een van deze schakels niet meer functioneert. De toekomst van de regio staat op het spel. Als de stroom uitvalt gaan we kopje onder. Digital media literacy is een voorwaarde om te kunnen functioneren in de huidige kenniseconomie, zoals elektrische stroom en stromend water vandaag de dag voorwaardelijk zijn voor ons dagelijks functioneren. Vandaar mijn pleidooi voor meer aandacht voor digital media literacy om het tot gemeengoed te maken in onze (regionale) samenleving.

“Tempora mutantur, et nos mutamur in illis” (“De tijden veranderen en wij veranderen mee” of meer precies “De tijden zijn veranderd en wij zijn mee veranderd”¹)

Met dit essay breng ik het geleerde uit de masterclass SHRM samen met mijn eigen kennis en ervaring uit een jarenlange praktijk in het onderwijs. Als ICT & Onderwijs adviseur (ICTO-adviseur / consultant in education) probeer je voortdurend de juiste afweging te maken tussen het toepassen van nieuwe ontwikkelingen en het behoud van het bestaande, de goede dingen die we al doen. Specifieker: Het op een goed overwogen en kwalitatief hoogstaande manier implementeren van vernieuwing in het onderwijs, waarbij gezocht wordt naar een effectieve en efficiënte inzet van technologie.

Ik gebruik de term ‘digital media literacy’ als uitgangspunt en schrijf ‘digitaal’ en ‘media’ op z’n Engels: digital media. Dat is geen typefout, maar een bewuste keuze. Ik formuleer mijn definitie van digital media literacy, vergelijk het met de term ‘mediawijsheid’ en leg de link naar 21st century skills. Ik blijf echter structureel digital media literacy als centrale term gebruiken. Mensen classificeer ik dan als meer of minder *digital media literate*.

Cursieve tekst, woorden en zinsdelen in de tekst zijn citaten.

¹ http://en.wikipedia.org/wiki/Tempora_mutantur

HELP! De stroom valt uit.

De regio Limburg kampt met een probleem: vergrijzing, ontgroening en krimp. (Deze problematiek speelt natuurlijk niet alleen in Limburg, maar ook ver daarbuiten. Hier kom ik later in dit essay nog op terug.) Vergrijzing is het ouder worden van de bevolking. We mogen er dan ook vanuit gaan dat de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking toeneemt. Krimp betekent een algemene afname van de bevolking. Ontgroening is de afname van 0 tot 19 jarigen. Ontgroening kan ook optreden op plekken waar van krimp (nog) geen sprake is (Niessen, 2011). Dit dreigt op termijn te leiden tot tekorten op de arbeidsmarkt (Habets, 2011). Een belangrijk tekort verwachten we in de zorgsector. Ondanks de verhoging van de pensioenleeftijd zal door vergrijzing en krimp de beroepsbevolking afnemen (Pleumeekers, 2011). Door de kwalitatieve mismatch (Habets, 2011) zal het invullen van banen belangrijker worden dan het scheppen daarvan (Pleumeekers, 2011). Maar hoe dan? Hoe krijgen we de banen die in de komende jaren in de zorgsector ontstaan ingevuld? Terwijl op andere plekken in bedrijfsleven en instellingen banen verloren gaan en werkeloosheid ontstaat, zijn die werkzoekenden niet geschikt voor het invullen van de banen in de zorg. Een voorbeeld is de bezuiniging bij het UWV² (Ahn, 2011). Hoe maken we het mogelijk dat medewerkers die daar moeten vertrekken nieuw werk vinden in de zorgsector? Dat is employability: mensen mobiel maken zodat ze in een andere sector of in elk geval bij een ander bedrijf of instelling weer een nieuwe baan kunnen vinden.

Een dimensie van strategisch HRM (SHRM) is aandacht voor deskundigheid. Deskundigheid die mensen als werknemer mobiel moet maken, breed inzetbaar in het werkveld. Employability is ook alleen maar mogelijk als bedrijven en instellingen in de regio zich met hun SHRM hierop richten en gegevens over hun medewerkers open met elkaar delen. Gezien de kwalitatieve mismatch is het vooral van belang om een gezamenlijk overzicht te krijgen over kennis, competenties, vaardigheden, ambities en talenten van de hele beroepsbevolking. Dat is beslist geen eenvoudige opgave.

Strategisch HRM moet zich hierop richten. Van baangarantie naar werkgarantie, leven lang leren (LLL) en het halen en behouden van talenten zijn voorbeelden van zaken die hierbij een rol spelen. In dat kader wil ik pleiten voor meer structurele aandacht voor de ontwikkeling van een aantal aan ICT en nieuwe media gerelateerde competenties. Die groep van competenties kan worden samengevat als 'digital media literacy', naar het in het hoger onderwijs (ho) veel geraadpleegde Horizon Report (The New Media Consortium & EDUCAUSE Learning Initiative, 2011) als het gaat om een trendoverzicht op technologische ontwikkelingen waarmee we in het onderwijs op korte termijn, één tot vijf jaar, mee te maken zullen krijgen. De genoemde trends hebben niet alleen betrekking op technologie in het onderwijs, maar ook op ontwikkelingen in brede maatschappelijke zin en de wederzijdse invloed tussen technologie en maatschappij. Dit document, met jaarlijks een nieuwe versie, zou meer bekend moeten worden. Bedrijfsleven en instellingen in andere sectoren kunnen er ook hun voordeel mee doen. Wellicht een goed idee om die trends mee te nemen in hun scenarioplanning.

Het internationaal erkende Horizon Report, samengesteld door 'The New Media Consortium' en 'EDUCAUSE Learning Initiative' in samenwerking met internationale wetenschappelijke instellingen en universiteiten, voorspelt het belang van trends op basis van jaarlijks wederkerend onderzoek naar maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Het rapport beschrijft uitdagingen die het kritiek noemt om in te

² lessen Masterclass SHRM door John Heckman (UWV) en Roel Olivers (Maastricht Universitair Medisch Centrum) op 6 en 20 oktober 2011 in het kader van de Master PLIC

kunnen spelen op die trends. De belangrijkste kritieke uitdaging is volgens het rapport 'digital media literacy'. Het wordt beschouwd als **een sleutel skill³ voor elke discipline en professie!**

Digital media literacy = digitale media geletterdheid

Wat is digital media literacy nu precies? Geletterdheid is een letterlijke vertaling van literacy. Het betekent; het kunnen lezen en schrijven met digitale media⁴. Die definitie wil ik in dit verband in de volle breedte gebruiken. Enerzijds gaat het om vaardigheden, het bedienen van hard- en software en om het gebruik van internet als technisch netwerk tot en met (digital) social media als mensen netwerk. Anderzijds, en zeker zo belangrijk, gaat het om digitale didactiek⁵, informatievaardigheden⁶ en om competenties als analytisch vermogen en creativiteit⁷. Hierbij kunnen we denken aan het vermogen om de kwaliteit van het gebruik (o.a. kritisch en reflectief internetgebruik⁸, privacy en veiligheid) en de kwaliteit van informatie (bijvoorbeeld betrouwbaarheid, auteursrechten⁹ en plagiaat) te kunnen beoordelen. Tegelijk is het ook van belang dat analytisch vermogen en creativiteit leiden tot innovatieve oplossingen en vernieuwingen. Analytisch vermogen is een competentie die we verder moeten ontwikkelen. Dat is van belang voor de hele beroepsbevolking en daarom ook voor de hele economie. Het kan een van de middelen zijn om de nieuwe depressie, waarin we momenteel terecht dreigen te komen, te resetten (Florida, 2011). Zou analytisch vermogen dan geen bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van de problematiek in onze regio? Met andere woorden pas dat analytisch vermogen toe in relatie tot digital media literacy: **waarom en hoe** we digital media inzetten en het **ontwikkelen van inzicht** in het belang van digital media literacy.

In het kader van definiëring past ook de website van de ACMA, de Australische tegenhanger van de Nederlandse OPTA (ACMA, 2009). Ook hier is sprake van het belang van digital media literacy voor de economie en het dagelijkse sociale, culturele en economische leven van mensen. Opvallend is dat zowel door Florida (Florida, 2008, 2011) als door de ACMA het economisch belang van de culturele sector (culturele industrie) worden benadrukt.

Digital media literacy als term wordt ook vaak afgekort tot media literacy of digital literacy. Veel wetenschappelijke artikelen over digital media literacy zijn te vinden met Google scholar¹⁰.

Digital media literacy hoort tot de 21st century skills. In een discussienota van de Universiteit Twente (Voogt & Roblin, 2010) wordt de competentie 'ICT geletterdheid' genoemd naast competenties als creativiteit, kritisch denken en probleem oplosvaardigheden (vgl. met analytisch denken). De 21st century skills zijn meer dan

³ Van Dale woordenboek EN-NL: bekwaamheid, deskundigheid, vakkundigheid, vaardigheid

⁴ Van Dale woordenboek NL: 'Media' zijn de middelen tot overdracht en verspreiding van kennis en informatie.

⁵ <http://www.digtaledidactiek.nl/>

⁶ http://www.shb-online.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=54

⁷ Het is niet het doel van dit essay om een overzicht te geven van **alle** competenties die behoren tot digital media literacy (zo die al bekend en volledig zijn).

⁸ <http://ictoxyzuydplein.blogspot.com/2010/09/mediawijze-burgers.html>

⁹ <https://auteursrechtenloketzuyd.wikispaces.com/>

¹⁰ <http://scholar.google.nl> Google Scholar biedt een eenvoudige manier om te zoeken op wetenschappelijke literatuur. ...

ICT vaardigheden, het gaat over een nieuwe manier van leren, leven en werken (Lockefeer, 2011) en de daarvoor benodigde competenties.

Digital media literacy is volgens het Horizon Report nog steeds niet goed afgebakend en algemeen gedoceed. Doordat digitale technologie snel ontwikkelt en verandert, is het lastig digital media literacy op te nemen in het curriculum van opleidingen (The New Media Consortium & EDUCAUSE Learning Initiative, 2011). Het is mensen eigen iets dat lastig is te negeren of op zijn minst uit te stellen of naar de achtergrond te plaatsen (Korsten & Leers, 2005). Van de andere kant is het misschien net zo belangrijk dat die ontwikkeling ook steeds sneller en meer door mensen worden geadopteerd¹¹. Reden genoeg om digital media literacy hoger op de agenda van onderwijs en HRM te krijgen. In het basisonderwijs (bo) wordt daar een start mee gemaakt. Digital media literacy zou je vrij kunnen vertalen in mediawijsheid. Op van 21 tot 27 november 2011 vond de week van de mediawijsheid plaats¹², met een levensechte media-ervaring voor groep 7 in het bo. De eerste keer vond dit plaats in 2010¹³. Nu biedt mediawijsheid volgens mij een beperkte selectie uit digital media literacy. De week van de mediawijsheid is nog maar een eerste prille aanzet tot het ontwikkelen van gerelateerde competenties noodzakelijk voor leren en werken. Dat begin wordt gemaakt in het bo maar laten we, gezien het belang van digital media literacy, daarop voortbouwen en het breder trekken. Breder in de zin van meer en uitgebreider in het bo en breder in de zin van andere sectoren in onderwijs, bedrijfsleven en werkveld.

We hebben te maken met een exponentiële toename van veranderingen in de maatschappij. Duidelijk zijn ook de exponentiële ontwikkelingen in technologie (Kurzweil, 1999; Lanting, 2011). Alleen wie zich op de juiste wijze en snel genoeg weet aan te passen aan de veranderende omstandigheden overleeft¹⁴. Om te overleven moeten organisaties zich voortdurend aanpassen (Aslander & Witteveen, 2010). Uitspraken over die nodige flexibiliteit voor individuen en organisaties heb ik ook een aantal keren gehoord in presentaties tijdens Kennis in Bedrijf (KIB¹⁵) bij Zuyd op 24 november 2011. Gerard Scheenstra (LPM Advies BV, Nijmegen¹⁶) zei het letterlijk zo: *voortdurend aanpassingsvermogen is van strategisch belang*.

Snelle technologische ontwikkelingen gaan hand in hand met de snel veranderende maatschappij. De maatschappij verandert als gevolg van de nieuwe mogelijkheden die nieuwe technologie biedt. Andersom zorgen maatschappelijke veranderingen ook voor nieuwe technologische ontwikkelingen (Lanting, 2011). Lanting noemt technologie *een reflectie van het tijdperk waarin we leven*. Techniek is dan ook geen doel op zich. Het gaat juist om **mensen** die technologie op een goede manier moeten toepassen. Hoe zorgen we er nu voor dat we overal waar nodig mensen die voldoende digital media literate zijn ter beschikking hebben? Het plegen van SHRM heeft dan twee kanten. Aan de ene kant gaat het over het in kaart brengen van de competenties van het actuele personeel met de bijbehorende strategie van instroom, doorstroom en uitstroom om tot een optimale samenstelling van het personeelsbestand met een voldoende niveau van digital media

¹¹ presentatie Masterclass SHRM (PLIC) Menno Lanting 10 november 2011, Heerlen

¹² <http://weekvandemediawijsheid.nl/>

¹³ <http://www.bibliotheekblad.nl/nieuws/nieuwsarchief/bericht/1000000707> (evaluatie 2010)

¹⁴ Darwin: 'survival of the fittest'

¹⁵ <http://www.kennisinbedrijf.nl/>

¹⁶ <http://www.loopbaanpotentieel.nl/pagina21> (Beatrice van der Heijden (zie literatuurlijst) is voormalig collega van Gerard Scheenstra)

literacy te komen (toepassing HR3P- en IDU-matrix¹⁷). Van de andere kant, toch ook een belangrijk onderdeel van HRM, op basis van het goed kennen van de medewerkers (B. I. J. M. Van der Heijden, 2011) zorgen voor training en scholing om kennis, vaardigheden en competenties op het gewenste niveau te krijgen.

We moeten de huidige beroepsbevolking zo lang mogelijk aan het werk te houden; duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Werkgevers leggen sterk de nadruk op harde kwaliteiten van medewerkers, waaronder 'vaardigheid met nieuwe technologie'. Het probleem daarbij is, dat werkgevers deze vaardigheid associëren met jonge werknemers (<35 jaar) (B. I. J. M. Van der Heijden, 2011). Van der Heijden refereert aan het belang om te investeren in de kennis en vaardigheden van oudere werknemers (volgens Van Dalen, Henkens en Schippers (2010)). Bij dit leven lang leren (LLL) hoort ook aandacht voor digital media literacy, ook voor oudere werknemers.

Kunnen we dat alleen, als regio Limburg, of moeten we ook over de landsgrenzen kijken? Van Limburg naar Euregio naar een open Europese regio (bijvoorbeeld als kennisarchipelago van Lille tot Ruhrgebied) (Soete, Hagenaars, & Wintjes, 2000), lokale activiteiten worden meer en meer onderdeel van internationale netwerken en activiteiten (Soete, et al., 2000). Waar leggen we de grens? Nog steeds spelen de landsgrenzen een te grote rol, al was het alleen al maar door de verschillende talen. Een ander groot probleem van de landsgrenzen blijven de administratieve barrières, die in het onderzoek van MERIT (Soete, et al., 2000) al meer dan tien jaar geleden werden genoemd, maar nu nog steeds bestaan, met belangrijke groeibelemmeringen tot mogelijk gevolg.

De Euregiovorming is tot nu toe voornamelijk een regionale PR-oefening gebleven.
(Soete, et al., 2000)

De vraag is of dat inmiddels, elf jaar later, anders is. ICT kan die grenzen beslechten, denk maar aan de vele digital (social) media die ons ter beschikking staan. In 2000 werd in dit onderzoek al gewezen op het belang van een netwerkeconomie, informatie- en communicatie-uitwisseling en nieuwe mogelijkheden voor extra synergie tussen *bedrijven, sectoren, klanten en overheden*. MERIT spreekt van regionale netwerkvorming en grensoverschrijdend leren in netwerken. Vergelijk dit met de 'netwerken informatiesamenleving' en ConnectedWereld (Aslander & Witteveen, 2010; Lanting, 2011). Daarbij hoeven we ons niet te beperken tot de Euregio, maar kunnen we ook verder in Europa kijken (Soete, et al., 2000). Als slechts een marginaal deel van de beroepsbevolking digital media literate is, kunnen we die grenzen echter ook niet met digital media beslechten.

Netwerken zijn van groot belang, ook digitale netwerken (Govers, 2011). Lanting noemt het niet voor niets de ConnectedWereld en Aslander & Witteveen omschrijven de kracht van 'zwermen' in de nieuwe samenleving. Een zwerm is een groep mensen met verschillende kennis die samen human capital vormen. Dat is een productiefactor in organisaties. Mensen in een zwerm zullen bij het delen van hun kennis digitale media gebruiken. Zwermen zullen dus alleen goed kunnen functioneren als de deelnemers digital media literate zijn. Technologische ontwikkelingen, met name de mogelijkheden van digitale netwerken, leiden tot het nieuwe denken, het nieuwe leren en het nieuwe werken. Dat maakt anders organiseren en een andere stijl van leidinggeven noodzakelijk (Aslander & Witteveen, 2010; Lanting, 2011).

¹⁷ lessen Masterclass SHRM (PLIC) door Thijs Habets (Empower Limburg) / HR3P (portfolio, performance, potential) en IDU (instroom, doorstroom, uitstroom)

Het Nieuwe Werken (HNW) is plaats- en tijdonafhankelijk werken. Dat is een kort door de bocht definitie, omdat HNW veel meer is dan dat. Elementen als vertrouwen en slimmer en efficiënter werken horen ook bij HNW, evenals een andere manier van waardebeoordeling (Aslander & Witteveen, 2010). Als we HNW moeten organiseren op basis van de 4 V's¹⁸ (Vertrouwen, Verantwoordelijkheid, Vrijheid en Verbinden) spreekt daaruit ook de noodzaak om plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken. Plaats- en tijdonafhankelijk impliceert wel het gebruik van digital (social) media. HNW is afhankelijk van technologie, van ICT en internet (Pomp, Klapwijk, Haverkamp, & Smit, 2010). De medewerker moet digital media literate zijn om op de nieuwe manier te kunnen werken en de leidinggevende moet digital media literate zijn om de gevolgen van deze competentie voor het afstemmen van de organisatie op HNW te kunnen inschatten. De vraag is of de leidinggevende HNW kan ondersteunen of stimuleren als hij zelf niet digital media literate is, omdat digital media literacy een voorwaarde voor HNW is. HR diensten dienen digital media literate te zijn om te begrijpen wat nodig is voor de toekomst.

De vraag is of de ontwikkeling van digital media literacy in Limburg (en de euregio) achterblijft. Volgens Florida verloopt innovatie gemakkelijker en sneller in de grote steden, waar kennis en talent geconcentreerd zit (Florida, 2008). Hoe kunnen we digital media literacy ontwikkelen? Wie is verantwoordelijk of wie neemt het voortouw? Ik vind dat het onderwijs daar een actieve rol in moet spelen. We leiden werknemers en managers op voor de toekomst. Dan moeten we onze studenten leren die competenties te ontwikkelen.

We kunnen niet in de toekomst kijken. Hoe moeten we ons dan op die toekomst voorbereiden en in het nu de juiste keuzes maken? Op basis van metingen kunnen we natuurlijk wel bepaalde ontwikkelingen waarnemen. Om ons te kunnen voorbereiden op die onvoorspelbare toekomst ontwikkelen we scenario's op zowel landelijk (Ter Weel, Van der Horst, & Gelauff, 2010), provinciaal (K. Van der Heijden, Schütte, Bastiaens, & De Boer, 2009) als organisatie niveau (Simon, 2011).

Maar de cijfers spreken elkaar in zekere zin tegen. Vergelijk de presentaties¹⁹ van Wim Ortjens en Jef Pleumeekers maar, waarbij aangetekend moet worden dat Ortjens stopt bij 2010 terwijl Pleumeekers ook vooruit kijkt. De boodschap van Ortjens is wel een hele belangrijke: verkoop de regio niet als probleemregio maar juist als een kansrijke regio (Ortjens, 2011). Pleumeekers noemt de arbeidsmarkt de achilleshiel van economie en welvaart. Hij noemt een drietal noodzaken voor de kenniseconomie: 'hogere productiviteit', 'meer innovatie' en 'slimmer en efficiënter werken' (Pleumeekers, 2011).

De positieve benadering van Ortjens wordt onderbouwd door projecten als Brainport 2020²⁰ (een van de drie nationale groeimotoren van het Rijk), waarvan Maastricht Health Campus²¹ en CHEMaterials Campus Geleen²² deel uitmaken, Greenport Venlo²³ en de Zorgacademie Parkstad Limburg²⁴. Pleumeekers onderstreept het belang van innovatie voor de regio, waarbij hij aangeeft dat daarvoor creatieve mensen nodig zijn (Pleumeekers, 2011): *zonder creativiteit geen innovatie*. Welters maakt naast het belang

¹⁸ presentatie Masterclass SHRM (PLIC) van Frank Lekan Deprez op 22 september 2011, Sittard

¹⁹ presentaties Masterclass SHRM (PLIC) op 12 september 2011 in het Gouvernement in Maastricht

²⁰ <http://www.brainport2020.nl/>

²¹ <http://www.maastrichthealthcampus.nl/>

²² <http://www.chemelot.nl/default.aspx?id=431&template=algemeen.htm&taal=nl>

²³ <http://www.greenportvenlo.nl/>

²⁴ <http://www.zorgacademieparkstadlimburg.com/>

van innovatie voor de regio nog melding van een aantal andere noodzakelijke aspecten zoals een modern netwerk, een andere mindset en het *bekwamen in de omgang met die 'nieuwe' wereld* (Welters, 2011). Digital media literacy is een voorwaarde, een deel van de benodigde competenties die mensen nodig hebben om de door Welters genoemde zaken te realiseren. Het is opvallend, dat gezien het belang, professionals niet worden opgeleid in digitale instrumenten en media (Lanting, 2011).

We hebben hoge ambities in de regio, we willen als technologieregio horen bij de top drie van Europa en de top tien van de wereld (Zuidam, 2011). Daartoe hebben we talent nodig, we moeten talenten halen, houden en ontwikkelen. Als we, in het kader van employability, van baan- naar werkgarantie willen dan moeten we mensen helpen zich te ontwikkelen. Selecteer de competenties die van belang zijn voor de arbeidsmarkt. Digital media literacy is een van die competenties. Het gaat hier om kennis, competenties en vaardigheden die we vanaf kinderen op de basisschool tot aan de mens in het werkveld moeten begeleiden en ontwikkelen, niet in een enkele instelling maar in de hele regio.

Het gaat ook niet alleen om product- en procesinnovatie, maar ook om mentaliteitsinnovatie (Welters, 2011). Voor Welters is dit het belangrijkste aspect van innovatie en hij vindt dat we ons moeten invecchten in een snel veranderende wereld; we (Limburg) *moeten ook een beetje wakker worden*. Wordt wakker, neem maatregelen anders valt de stroom uit. Mentaliteitsinnovatie, onder andere zien dat digital media literacy van groot belang is, is noodzakelijk voor procesinnovatie, het gebruiken van digitale netwerken, social media voor social learning en crowdsourcing. Volgens Welters is LLL noodzakelijk voor medewerkers van de 21^{ste} eeuw. Een onderwerp om dan snel wat van bij te leren mag wat mij betreft digital media literacy zijn. Het is nodig om ons te *bekwamen in de omgang met de 'nieuwe' wereld* (Welters, 2011).

Ontgroening heeft gevolgen voor het onderwijs. Cijfers uit Limburg (Niessen, 2011) laten een daling van 23.000 leerlingen in het bo zien, wat in theorie gelijk staat aan het sluiten van 119 scholen (Niessen, 2011). Niessen stelt dat de prognoses veel te optimistisch zijn en in Limburg in het voortgezet onderwijs (vo) nu al een overschot van 40.000 vierkante meter onderwijsoppervlakte bestaat en dat op basis van nieuwbouw die nog na 2000 heeft plaatsgevonden. Deze ontwikkelingen in het bo en vo zijn een voorbode voor wat het ho te wachten staat. De ontgroening zal op den duur leiden tot een forse afname van het aantal reguliere studenten van Zuyd. Zuyd trekt echter ook buitenlandse studenten aan, dat aantal neemt voortdurend toe. Daarnaast zet Zuyd zich in de markt als een partner voor instellingen en bedrijfsleven in het kader van leven lang leren (LLL). Op dat gebied zijn we nog maar net begonnen en valt daar dan ook nog veel te halen.

Het bestand van medewerkers zal veranderen, verouderen en wellicht verschuiven van medewerkers met een vaste aanstelling naar medewerkers met een flexibele aanstelling. Daarom houdt de dienst HR van Zuyd zich bezig met de ontwikkeling van Strategisch HRM (Stallenberg, 2011). Stallenberg verwijst ook naar de veranderingen waaraan Zuyd als organisatie onderhevig is en dat die veranderingen elkaar in steeds sneller tempo opvolgen.

Sectoren met een ongunstige verhouding tussen jongeren en ouderen, waaronder de sector onderwijs, moeten extra aandacht besteden aan het borgen van kennis en ervaring bij een structurele vervanging van ouderen. Dit wordt gezien het tempo en de omvang van de vergrijzing nog belangrijker (Soete, et al., 2000). Als we vinden dat bij oudere werknemers in de laatste periode van werknemerschap de nadruk moet liggen

op kennisoverdracht naar jongere medewerkers (Soete, et al., 2000; B. I. J. M. Van der Heijden, 2011) dan moeten die ouderen toch op z'n minst de nieuwe technologie waarmee die jongere medewerkers zijn opgegroeid begrijpen en ook zelf kunnen gebruiken. Ze hoeven niet over het hele gebied van digital media even literate te zijn, maar moeten daar in elk geval wel voor open staan. Het gaat vooral om een mentaliteitsverandering. Hopelijk heeft de dienst HR bij Zuyd ook daar aan gedacht toen zij het volgende formuleerden:

'Deze Regeling functioneringsgesprekken en beoordelen beoogt bij te dragen aan het belang dat medewerkers én leidinggevendenden hechten aan transparantie van de arbeidsverhoudingen. Voor beiden geldt dat het bespreken en beoordelen van het functioneren en het maken van toekomstgerichte (ontwikkel)afspraken daarvoor een goede basis biedt voor een gezonde en duurzame arbeidsrelatie.' (Dienst HR, 2011)

In dat document over functioneringsgesprekken en beoordelen wordt verwezen naar de 'kadernota HR' (Stallenberg, 2011) waarin ook de nadruk wordt gelegd op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker voor zijn eigen duurzame inzetbaarheid. Die werknemer kan dat echter niet zonder de aandacht van de direct leidinggevende in samenwerking met de dienst HR. Zo kan die werknemer niet zijn eigen employability regelen zonder dat een dienst HR daar achter staat. Bij HRM hoort het bevorderen van employability, dus moet een dienst HR ook buiten de grenzen van haar organisatie kijken. Ideaal zou zijn als SHRM plaatsvindt op basis van kwaliteit en niet uitsluitend op basis van kwantiteit. Die kwaliteit laat zich dan meten in kennis, competenties, vaardigheden, ambities en talenten van medewerkers. Kwaliteit en de stroming daarvan, zowel intern als extern, is in kaart te brengen door het gebruik van een HR3P-matrix (naast een IDU-matrix). Het goed leren kennen van de medewerker is van belang om medewerkers op de juiste plek in de HR3P-matrix te kunnen plaatsen en om zo beter SHRM te kunnen toepassen (B. I. J. M. Van der Heijden, 2011).

In een gesprek dat ik recent heb gevoerd met onze HR-adviseur²⁵ bleek dat strategisch HRM dat moet leiden tot mobiliteit en employability wel van belang wordt geacht, maar dat een onderwijsinstelling als de onze hierin wordt gehinderd door een wachtgeldregeling en andere wettelijke regelingen. Die zijn helemaal gericht op baangarantie. Dat is natuurlijk fantastisch voor mij en mijn collega's, maar in het kader van employability is dat een hoge drempel die we te nemen hebben als we willen samenwerken aan innovatie en employability in de regio.

Wisselwerking tussen hoger onderwijs en MKB en de achterstand bij innovatie en ondernemerschap ... bijdrage van het Nederlands hoger onderwijs aan de kennissamenleving wijst op o.a. een te laag percentage innovatieve starters die gebruik maken van jonge technologieën in verhouding met de rest van Europa. (Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel, 2010)

De inzetbaarheid van kennis, competenties en talenten zijn bepalend voor het succes van een organisatie (Dona, 2009). (S)HRM is dan ook essentieel voor dat succes en de dienst HR dient als business partner van en samen met het management de strategie van de organisatie te ontwikkelen (Dona, 2009; Ulrich & Brockbank, 2008).

Als we ervan uitgaan dat innovatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen en grenzeloos organiseren tegenwoordig op de managementagenda staan (Pol, 2008), dan mogen we concluderen dat SHRM over de grenzen van de organisatie heen gaat.

²⁵ Maurice Broers, 22 november 2011, Maastricht

Samenwerking in de regio is dan van belang. Zuyd is betrokken bij projecten en netwerken als de CHEMaterials Campus Geleen, de Zorgacademie Parkstad Limburg, Empower Limburg²⁶ en het Servicecentrum LLL Limburg²⁷ (SCLLLL). Empower Limburg is een netwerk van organisaties uit overheid, onderwijs, zorg en zakelijke dienstverlening met de ambitie om *een employable arbeidsmarktpotentieel in Limburg door duurzame inzet van personeel* te realiseren. Dat is al lastig genoeg, maar ik vraag me toch af of dit netwerk niet ook over de landsgrenzen heen moet kijken. Daartoe zijn partners uit de Euregio nodig. Het SCLLLL is een kenniscentrum op het gebied van EVC, loopbaanmanagement, onderwijsorganisatie en portfolio's.

In het onderwijs vinden we feitenkennis nog steeds belangrijk. Voor een deel is dat terecht, kennis kun je alleen ontwikkelen als je kunt voortbouwen op basiskennis. Van de andere kant is kennis nu sneller verouderd. De doorloopsnelheid van kennis was traditioneel een of twee generaties. Door de 'netwerken informatiesamenleving', vergelijk de ConnectedWereld (Lanting, 2011), gaat dat nu veel sneller. Kennisinnovatie: van veertig jaar naar veertig dagen (Aslander & Witteveen, 2010). Daarom mag er wel meer aandacht komen voor het omgaan met nieuwe media. We moeten leren die te gebruiken om informatie te zoeken en te verwerken, kennis te delen en te ontwikkelen in netwerken (Aslander & Witteveen, 2010).

Jongeren (studenten) groeien op met digital media, de digital natives (zij die ermee opgroeien). Docenten horen vaak nog tot de digital immigrants (zij die ermee moeten leren omgaan). Je zou het een generatiekloof kunnen noemen. Docenten moeten voortdurend inspanning verrichten om de jongerencultuur, inclusief de manier waarop zij omgaan met digital media, te begrijpen en daarop in te spelen. Als die digital media voor studenten dan zo 'normaal' zijn, ligt het voor de hand die media ook in te zetten in het leerproces. Docenten moeten dan kennis hebben van en vaardig zijn met digitale didactiek (Van Gend et al., 2009). Aangezien digitale didactiek gaat over het 'hoe' inzetten van digital media, is digitale didactiek ook onderdeel van digital media literacy. We kunnen echter niet elke jongere en elke docent over dezelfde kam scheren. Er zijn jongeren die niet digital media literate zijn en er zijn beslist ook (oudere) docenten die dat nadrukkelijk wel zijn. Jongeren zijn dan vaak wel vaardig maar onvoldoende deskundig. Dan nog hebben we te maken met een kloof tussen de 'kenners' en de 'leken'. En als je op dit moment al niet op de hoogte bent, weet dan dat in de huidige tijd voortdurende verandering de enige constante is (Lanting, 2011): *The new reality is constant disruption*²⁸. De kloof wordt dan alleen maar steeds groter.

Dan hebben we de groep '23+'ers (een categorie studenten als nieuwe doelgroep in het kader van Leven Lang Leren (LLL)). Hoe staat het met de digital media literacy van deze groep? Het gaat hier om een doelgroep die overdag meestal werkt en thuis een gezin heeft. Het zijn mensen die naast hun drukke bestaan willen leren. Voor die doelgroep is het van belang als de contacturen worden beperkt en zij naast fysieke bijeenkomsten ook online in het digitale netwerk kunnen samenwerken en samen leren. Dat noemen we blended learning. Toch leert de ervaring dat juist deze mensen onvoldoende digital media literate zijn om zo'n blended opleiding goed te kunnen volgen. Daarom worden dit soort innovatief georganiseerde opleidingen vaak teruggedraaid naar de klassieke situatie van een docent voor de klas. De master opleiding waar ik dit essay voor schrijf, is een voorbeeld van zo'n ontwikkeling. Het te kort aan digital media literacy van 23+

²⁶ <http://www.empower-limburg.nl>

²⁷ <http://sc4l.ou.nl/web/guest/home>

²⁸ presentatie Masterclass SHRM (PLIC) Menno Lanting 10 november 2011, Heerlen

studenten staat daarmee innovatie van het onderwijs in de weg. Het lijkt verstandig deze groep studenten meer digital media literate te maken zodat ze op efficiënte en effectieve wijze kunnen deelnemen aan blended ingerichte opleidingen.

Het iTeam, het team van ICTO-advisers bij Zuyd, loopt regelmatig tegen de beperkte digital media literacy van veel collega's aan. Natuurlijk kennen we ook de voorlopers. Die weten wat er te koop is en gaan op weloverwogen manier om met de beschikbare nieuwe media. Deze voorlopers kijken ook vooruit en willen soms meer dan op dat moment al mogelijk is. De 20-60-20 regel (Ulrich & Brockbank, 2008) zegt dat 20% van de mensen enthousiast is over vernieuwing en daar dan ook actief mee aan de slag gaat. Daar staat tegenover dat 60% een afwachtende houding aanneemt (niet actief) en de overige 20% tegen is en actief de hakken in het zand zet. Wil een instelling tijdig kunnen inspelen op de snelle veranderingen dan zal ze die 60% ook moeten activeren.

Zuyd zit in een periode van reorganisatie. Dat moeten we van tijd tot tijd ook blijven doen, omdat het een must is om te overleven (Aslander & Witteveen, 2010). Dat reorganiseren is ook lastig. Docentprofessionalisering is binnen Zuyd momenteel (nov. 2011) niet eenduidig belegd. Zowel de dienst HR als de dienst Onderwijs en Onderzoek (O&O) worden genoemd als betrokkenen (Kruytzer & Mare, 2011). Het iTeam vormt samen met de bibliotheek het 'team media' dat weer onderdeel is van de dienst O&O. Het iTeam voelt zich weliswaar niet verantwoordelijk voor docentprofessionalisering in het algemeen maar wel voor ICT-docentprofessionalisering in het bijzonder. Naast het bestaande actuele aanbod waar het iTeam al bij betrokken is, zijn we op zoek naar een manier om ICT-docentprofessionalisering structureel in de organisatie te beleggen. Daartoe heb ik samen met een collega deelgenomen aan de Masterclass ICT-docentprofessionalisering bij de SURFacademy²⁹. In deze masterclass hebben we als Zuyd helaas niet veel kunnen brengen, maar we hebben wel presentaties van goede plannen gezien en ideeën voor een degelijke aanpak gekregen. Veel materiaal waardoor we geïnspireerd zijn geraakt en die we kunnen inzetten om ICT-docentprofessionalisering, of noem het digital media literacy, niet alleen meer onder de aandacht te kunnen brengen, maar vooral ook tot onderdeel van beleid en uitvoering te kunnen maken.

In de periode waarin ik dit essay schrijf word ik verrast door onverwachte support vanuit een weblog van twee naaste collega's (Van Hooijdonk & Schmitz, 2011). Een opvallend bericht daarin is van een andere collega (Dekkers³⁰) die verslag³¹ doet van zijn bezoek aan de Media & Learning conferentie in Brussel³². In 2011 bezocht hij ook de DIVERSE conferentie in Ierland³³. De boodschap die Dekkers uit beide conferenties meebrengt is de volgende:

De rol van media in het onderwijs zal steeds prominenter worden. Media Literacy ofwel mediawijsheid voor zowel docenten als studenten is van groot belang. Scholen moeten hun beleid hierop aanpassen.

In het korte verslag van de keynote door Constantijn Van Oranje vallen twee dingen op. De kloof tussen mensen die digital literate zijn en die mensen die het niet zijn wordt steeds groter. Dat kinderen dat wel zijn noemt hij een mythe. Dat kinderen opgroeien

²⁹ <http://www.surf-academy.nl/archief/event/?id=409>

³⁰ Pieter Dekkers (<http://nl.linkedin.com/pub/pieter-dekkers/10/699/ba9>)

³¹ <http://2bejammed.org/2011/12/01/gastblog-over-media-learning-brussels-2011/>

³² <http://www.media-and-learning.eu/>

³³ <http://diverse2011.dcu.ie/welcomeorganisation.html>

met digital media (digital natives) impliceert volgens Oranje blijkbaar niet dat ze ook digital media literate zijn. Van Oranje heeft het over een *lack of vision of digital competence*, over het ontbreken van visie en beleid op dit gebied. Een andere sessie die Dekkers verslaat is die van Dr. Conor Galvin³⁴, een Ierse onderzoeker, die meent dat we steeds meer richting visueel onderwijs gaan. Uit zijn onderzoek trekt hij de volgende conclusie:

Leadership for media is strangely absent and under theorised!! Thinking comes from outside academics.

Tijd dat het onderwijs hier eens bij stil blijft staan.

Schmitz blogt over de 21st century skills bij studenten³⁵ en dat deze, digital natives³⁶ als ze zijn, wel op social media verkeren, maar niet de link leggen naar het gebruik van die media in hun werkveld (Van Hooijdonk & Schmitz, 2011). Een gemiste kans lijkt me. Ook dat is digital media literacy; de creativiteit die nodig is om nieuwe technologie zinvol in te zetten en zo te innoveren. Ook Van Hooijdonk rapporteert zulke ervaringen vanuit haar presentatie³⁷ over social media voor collega's van de Nieuwste Pabo³⁸. Zowel Dekkers als van Hooijdonk noemen het te kort aan tijd als probleem voor leraren en docenten om digital media voldoende te integreren in hun onderwijspraktijk. Nou heb ik altijd geleerd dat je tijd niet kunt maken, maar wel anders in kunt delen. Een kwestie van prioriteiten stellen. Dat laatste is zonder een algemene visie over digital media literacy van het hoger management in het onderwijs echter wel bijzonder lastig. Het TPACK model³⁹ kan een hulpmiddel zijn bij de integratie van ICT in het onderwijs. Het beschrijft de kennis die docenten nodig hebben: een combinatie van technologische kennis, inhoudelijke vakkenkennis en didactische kennis.

Hoe staat het met digital media literacy bij Zuyd? Dat is af te leiden uit stukken waaruit blijkt dat de nodige ambities bestaan:

1. Strategisch ICT plan Hogeschool Zuyd (Kruijtzter & Mare, 2011).
2. Docentprofessionalisering: de docent van Hogeschool Zuyd in 2013 (Van Gend, et al., 2009).
3. Jaarverslag 2010 (Hogeschool Zuyd, 2011).
4. Diverse conceptdocumenten die door verschillende collega's van voormalig Zuydplein zijn geschreven.
5. Het bestaande aanbod aan scholing en cursussen gericht op digital en social media die via het intranet ('Infonet') worden aangeboden.

Recent heeft de 'Werkgroep Docentprofessionalisering' (waarbij professionalisering niet uitsluitend slaat op het verder scholen van docenten, maar ook gaat over plichten en rechten van de professionele docent) zich nog gebogen over docentprofessionalisering. Deze werkgroep heeft in 2009 ook het bovengenoemde document (Van Gend, et al., 2009) samengesteld. In dat document wordt het belang van ICT genoemd:

"Studenten willen steeds meer op afstand leren, op momenten en plaatsen dat het hun uitkomt en de "digitale hogeschool" die dit mogelijk maakt, komt dan ook

³⁴ <http://www.media-and-learning.eu/node/203/lightbox2>

³⁵ <http://2bejammed.org/2011/12/01/21th-century-skills-bij-pabo-studenten/>

³⁶ ...of Einstein-generatie of Y-generatie of hoe dat nog meer wordt genoemd.

³⁷ <http://2bejammed.org/2011/11/30/onderwijscafe-denieuwstepabo/>

³⁸ <http://www.denieuwstepabo.nl/>

³⁹ <http://www.tpack.nl/over-tpack.html>

steeds dichter bij. Dit heeft direct consequenties voor de manier waarop docenten hun werktijd moeten gaan indelen en ook op de bereikbaarheid van docenten. Maar ook nu al hebben docenten en studenten in toenemende mate met ICT te maken, denk bijvoorbeeld aan Blackboard, Smartboard, het digitale portfolio en blended learning. Voor docenten betekent dit, dat zij bekend moeten raken met de didactiek van ICT toepassingen, en omdat er vele valkuilen bestaan, is hiervoor een actief beleid nodig. Professionalisering van academische docenten met betrekking tot het gebruik van ICT in het onderwijs van Simons wordt hierbij genoemd." Eén van de 10 basiscompetenties voor docenten die Hogeschool Zuyd gaan gelden, en die opgenomen worden in het in te stellen professionele docentenstatuut, heeft betrekking op ICT: " Een goede docent is op de hoogte van actuele ICT ontwikkelingen zoals E-learning, blended learning, digitale communicatie met studenten, nieuwe media en kan hiermee in het onderwijs werken." Iedere nieuwe docent heeft gedurende een periode van maximaal drie jaar de tijd zich te ontwikkelen (middels coaching, deskundigheidsbevordering) tot het vereiste niveau van docentschap. Elke startende docent krijgt een standaard inwerkpakket aangeboden waarin onder meer een introductie Blackboard, e-portfolio en nieuwe media in het HBO.

Je zou hieruit kunnen begrijpen dat digital media literacy van belang is. Bij de stellingen en aanbevelingen aan het eind van de tekst komt ICT echter niet meer voor, ondanks dat in een vraag in een door deze werkgroep gehouden enquête over docentprofessionalisering meer dan 80% van de docenten vindt dat ICT vaardigheden een verplicht onderdeel van zijn deskundigheidsbevordering moet zijn. Na mijn vraag of zij ook specifiek over digital media literacy hadden nagedacht, werd mij beloofd dat zij daar in de volgende bijeenkomst over wilden brainstormen. Dat is ook gebeurd. Bij het schrijven van dit essay heb ik echter de terugkoppeling, die zou bestaan uit een in een document geschreven samenvatting en conclusie, nog niet mogen ontvangen. Wordt vervolgd...

Bij het SHRM van Zuyd ligt de nadruk op twee zaken: a) de medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en loopbaan en b) aandacht van de leidinggevende voor de medewerker. Als uit die aandacht dan voor de medewerker duidelijk wordt dat bepaalde professionalisering erbij hoort of zelfs noodzakelijk is, dan komt het met die 'eigen' verantwoordelijkheid wel goed. Als die leidinggevende nu ook het belang van digital media literacy kent en onderkent, dan kan ook dat facet van professionalisering worden geoperationaliseerd.

In het hierboven genoemd Strategisch ICT plan (Kruytzer & Mare, 2011) wordt ICT in de strategische kaders van Zuyd geplaatst. Daarin wordt *de onderwijsprofessional van vandaag* omschreven als iemand die de mogelijkheden van ICT moet kennen en vertrouwd moet zijn met ICT-middelen in de beroepspraktijk. Docenten moeten vaardig en deskundig zijn in de omgang met en toepassing van die middelen. Naast basis ICT-vaardigheden worden ook zaken genoemd die onder digital media literacy vallen inclusief *e-didactiek* (digitale didactiek). Interessant is dat in dit plan, met een perceptie vanuit de techniek (ICT), gewezen wordt op de attitude van de docent...

de balans tussen de krachten die docenten tegenhouden om met nieuwe ICT-middelen om te gaan (angst en onzekerheden, zoals het vervagen van de afstand tussen docent en student) en de stimulansen (de mogelijkheden om aantrekkelijker onderwijs te geven)

en het commitment van vooral het management, zowel van Zuyd centraal als van de kenniscentra (faculteiten) (Kruytzer & Mare, 2011).

Het plan besluit met een aantal beleidslijnen. Een daarvan is de beleidslijn 'Deskundigheidsbevordering'.

Beleidslijn 7: iedere docent is vaardig en competent in het gebruik van ICT-hulpmiddelen in het onderwijs

Een conclusie uit het plan is dat *plannen rond deskundigheidsbevordering bijna altijd vrijblijvend zijn, gebaseerd op vrijwillige inzet van de docenten. Faculteiten hebben het niet standaard opgenomen in de beoordeling* (Kruytzer & Mare, 2011).

Als iTeam zullen we het belang van digital media literacy blijven uitdragen en de dienst HR en het Team Kwaliteitszorg (TKZ) van onze dienst O&O blijven betrekken bij beleidsvorming en mogelijke uitvoering. Met het TKZ bekijken we hoe dit in de PDCA-cyclus van audits van de kenniscentra kan worden opgenomen en met de dienst HR willen we overleggen hoe dit in functionerings- en beoordelingsgesprekken kan worden ingebed. We zullen draagvlak voor onze ideeën bij die twee diensten moeten creëren. Daarnaast zullen we aandacht voor het onderwerp vragen vanuit de contacten van het iTeam met de directies en teamleiders van de kenniscentra. Tot slot zullen we ook de ICTO-coördinatoren en enthousiaste voorlopers in de kenniscentra proberen te doordringen van het belang van digital media literacy.

Een idee van collega Frans Roovers is om zogenaamde toolboxen te ontwikkelen gekoppeld aan rollen van mensen met een mix aan bijbehorende competenties waaronder digital media literacy: toolbox docent algemeen, toolbox docent onderzoeker, toolbox docent ondernemer, toolbox student, toolbox medewerker.

Voor employability in de regio en daarbuiten zijn nog andere acties nodig. Een idee is om het scholingsaanbod voor digital media literacy ook aan te bieden aan de markt, zodat medewerkers van instellingen en bedrijfsleven in de gelegenheid zullen zijn om hun competenties op dit gebied verder te ontwikkelen. Samenwerking in de regio, met instanties als Empower Limburg en Servicecentrum LLL Limburg is noodzakelijk. Misschien kan de provincie daar ook nog een stimulerende rol in spelen.

Een ander idee is het opzetten van een digital media onderzoeks- en ontwikkellaboratorium bij Zuyd naar voorbeeld⁴⁰ van Waag Society in Amsterdam⁴¹. Een centrum waar kennis wordt gedeeld en waar onderzoek rondom digital media literacy kan worden gedaan. Vragen als 'Welke competenties in het kader van digital media literacy van belang zijn voor welke doelgroepen (vakgebieden of taakgebieden)?', 'Hoe implementeren we digital media literacy als integrale kennis bij mensen?', 'Hoe rollen we digital media literacy en bijbehorende zaken als informatievaardigheden en digitale didactiek verder uit?' en vele andere vraagstukken kunnen daar worden onderzocht om vervolgens te leiden tot uitvoering van projecten ter bevordering van digital media literacy. Dit soort centra worden 'creative labs' genoemd. De waarde van creativiteit voor de economie is duidelijk (Florida, 2008, 2011). Op Slideshare is een presentatie⁴² van Waag Society te vinden, die leert hoe je zo'n lab zou kunnen opzetten. In het kader van regionale samenwerking is het wellicht ook een idee om een dergelijk lab semi-

⁴⁰ <http://www.waag.org/programma/creativelearninglab>

⁴¹ <http://www.waag.org/>

⁴² <http://www.slideshare.net/DeOnderwijsdagen/owd2011-2-al-doende-leert-men-creatieve-labs-in-het-ho-frank-kresin>

commercieel van opzet te maken. Zo kan, naast instellingen als Empower Limburg, het SCLLLL en de provincie, ook het bedrijfsleven worden betrokken. Het MKB kan bijvoorbeeld producten ontwikkelen, showen en verkopen. Docenten en studenten kunnen dan producten testen op hun bruikbaarheid in het onderwijs en ter bevordering van het leerproces. En niet op de laatste plaats kan een creative lab talent lokken of voor de regio behouden. Dat is van belang in de concurrentiestrijd voor jong talent in een krappe arbeidsmarkt (Pomp, et al., 2010).

Conclusie

Digital media literacy⁴³ is van strategisch belang voor Zuyd.

Het verbreiden en verbeteren van digital media literacy in werkveld en bedrijfsleven is van strategisch belang voor de regio.

Digital media literacy moet onderwerp van deskundigheidsbevordering zijn en dus onderdeel van HRM. Het meten, bewaken en sturen van competenties is strategisch en daarmee onderdeel van Strategisch HRM (SHRM).

Het is belangrijk om als onderwijs oog te hebben voor mensen met talent en ambities en veel energie te stoppen in het halen en houden van die mensen. Het is van belang om talent en creativiteit en daarmee ook innovatie in het onderwijs te houden om in die complexe omgeving waarin het onderwijs zich moet zien te redden de rol van kenniscentrum in de regio te kunnen vervullen, nu en in de toekomst.

"Battle for talent" (= "Race to the bottom"!!)

Talentontwikkeling centraal

Talentontwikkeling: talent belangrijker dan vooruitzicht

Talent delen binnen netwerken

(Pleumeekers, 2011)

Zuyd neemt ook deel aan Empower Limburg. Zuyd doet mee aan mobiliteit. We zijn betrokken bij innovatieve projecten in de regio. Employability in de regio is door wet- en regelgeving nog lastig. Employability kunnen we als organisatie ook niet alleen realiseren, dat doe je samen met andere instellingen en bedrijfsleven uit de regio. Wie helpt voordat het te laat is, voordat de stroom uitvalt?

⁴³ ICT-docentprofessionalisering staat voor mij gelijk aan professionalisering op het gebied van digital media literacy.

Nawoord

Het aanbod aan informatie (de aangeboden literatuur, de bijeenkomsten met presentaties en lessen, de uitwisseling van kennis in de studiegroep en daarnaast het internet) leverde naast de inhoudelijkheid van de reacties op dit essay genoeg stof op voor het schrijven van een heel boek. Het was lastiger om te selecteren/prioriteren en mezelf te beperken dan aan te vullen met nieuwe kennis- en informatiegebieden.

Dankwoord

Laat ik voorop stellen dat ik veel geleerd heb van deze Masterclass SHRM. Daarvoor zijn de docenten van deze masterclass verantwoordelijk. Zij brachten nieuwe kennis en veelal leiden hun presentaties en interactieve lessen tot nieuwe energie en inspiratie om niet alleen van het studeren maar ook van de dagelijkse werkpraktijk te kunnen genieten. Dank daarvoor!

Speciale dank gaat naar Thijs Habets (Empower Limburg) die me in een gesprek over het concept van dit essay een andere kant van het verhaal liet zien. Op basis daarvan is deze versie tot stand gekomen en heb ik het onderwerp meer vanuit een regionale problematiek benaderd.

Ik wil de collega's Chris, Rienke, Judith, Frans en Annerien bedanken voor het kritisch lezen van mijn concept en de opbouwende en aanvullende opmerkingen die zij maakten. Hopelijk vergeven zij me dat ik niet alles heb kunnen verwerken vanwege de verplichte maximale omvang van dit essay.

Maurice Broers bedankt voor het informatieve en inspirerende gesprek dat we hebben gevoerd.

Dank ook aan alle studiegenoten, met name het studiegroepje met Kiki, Esther, Janine, Chertie en York, die mij wisten te inspireren.

Ernst Scipio voor zijn positieve review van het concept essay.

Jol, Marliene en Ysolde bedankt voor jullie steun en ondersteuning.

Tot slot wil ik mijn partner in life, mijn vrouw Olga, bedanken voor haar oneindig geduld en begrip voor het feit dat de tijd die ik in deze masterclass heb gestoken voor mij belangrijk was, voor haar luisteren naar mijn debatten met haar en mezelf om de dingen op een rijtje te krijgen en voor het meermaals lezen van de concepten van dit essay.

Literatuur

- ACMA. (2009). *What is digital media literacy and why is it important?* , from http://www.acma.gov.au/WEB/STANDARD/pc=PC_311470
- Ahn, G. (2011). *Over de arbeidsmarkt in Zuid-Limburg* [Powerpoint presentatie]: UWV Werkbedrijf.
- Aslander, M., & Witteveen, E. (2010). *Easycratie: de toekomst van werken en organiseren* [e-book] Retrieved from <http://www.sdu.nl/>
- Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel. (2010). *Differentiëren in drievoud omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs: advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel*. Den Haag: Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel.
- Dienst HR. (2011). *Aandacht als motor van het gesprek: functioneringsgesprekken en beoordelen*. Heerlen: Zuyd.
- Dona, P. J. H. (2009). Economische crisis vraagt om strategisch HRM. *Management executive*. Retrieved from Management Executive website: <http://mebase.kluwermanagement.nl/module/article/?id=3505>
- Florida, R. L. (2008). *Who's your city? : how the creative economy is making where to live the most important decision of your life*. New York: Basic Books.
- Florida, R. L. (2011). *The great reset: how the post-crash economy will change the way we live and work* [e-book] Retrieved from <http://www.harpercollins.com/>
- Govers, M. J. G. (2011). *The network organization: for sustainable, inter-organizational HRM?* Maastricht: Archypel.
- Habets, T. (2011). *Presentatie Empower Limburg Masterclass HSZ* [Powerpoint presentatie].
- Hogeschool Zuyd. (2011). *Jaarverslag 2010*, from <http://www.zuydjaarverslag.nl/>
- Korsten, A., & Leers, G. (2005). *Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij*. Utrecht: Lemma.
- Kruytzer, R., & Mare, J. d. (2011). *Strategisch ICT-plan Hogeschool Zuyd 2011-2013* (1.1 ed.). Heerlen: Zuyd.
- Kurzweil, R. (1999). *The age of spiritual machines: when computers exceed human intelligence*. New York: Viking.
- Lanting, M. (2011). *Iedereen CEO: netwerkleiderschap en de nieuwe organisatie*. Amsterdam [etc.]: Business Contact.
- Lockfeer, W. (2011). *21st Century skills: onderwijs in de 21e eeuw*, from <http://www.onderwijsmaakjesamen.nl/actueel/21st-century-skills/>
- Niessen, L. (2011). Wees voorzichtig met doordecentralisatie in krimpgebieden, u kunt er een probleem bij krijgen. *Schoolfacilities*, (november). Retrieved from <http://schoolfacilities.nl/bedrijfsvoering/bevolkingskrimp/2973-leo-niessen-adviseur-bevolkingskrimp-wees-voorzichting-met-doordecentralisatie-in-krimpgebieden-u-kunt-er-een-probleem-bij-krijgen>
- Ortjens, W. (2011). *Limburg has the winning cheque* [Powerpoint presentatie]. Maastricht: Provincie Limburg.
- Pleumeekers, J. (2011). *Werk aan arbeid* [Powerpoint presentatie]. Maastricht: VWL Samenwerkend Limburg.
- Pol, E. (2008). Waarom strategisch HRM? *Strategisch HRM: erkennen, begrijpen, doen* (pp. 1-7). Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Pomp, M., Klapwijk, A., Haverkamp, G., & Smit, A. (2010). *Het nieuwe werken bij het rijk: van het oude werken de dingen die voorbij gaan*. Den Haag: Programma Vernieuwing Rijksdienst.
- Simon, F. (2011). *Zuyd verkent 2021: hoe doe je dat?* Heerlen: Zuyd.

- Soete, L., Hagedaars, M., & Wintjes, R. (2000). *Limburg op nieuwe kracht: een nieuwe economie, een nieuwe regio*. Maastricht: MERIT, Universiteit Maastricht.
- Stallenberg, P. (2011). *Integraal HR-beleid in een mensenbedrijf: Kadernota HR*. Heerlen: Zuyd, Dienst HR.
- Ter Weel, B., Van der Horst, A., & Gelauff, G. (2010). *The Netherlands of 2040*. Den Haag: CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.
- The New Media Consortium, & EDUCAUSE Learning Initiative. (2011). *The horizon report 2011 edition*. Austin, TX; Boulder, CO: The New Media Consortium; EDUCAUSE Learning Initiative.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2008). *The business partner model: past & future perspectives*. Michigan: Ross school of business at the university of Michigan.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). *'Als het getij verloopt, verzet men de bakens'*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Van der Heijden, K., Schütte, P., Bastiaens, F., & De Boer, P. (2009). Scenariokrant: De nachtegaal. Retrieved from http://hitfoundation.eu/docs/Nachtegaal_krant_eindrapport_winter_2009.pdf
- Van Gend, M., Gielen, T., Hensen, M., Hermans, W., Roes, L., Slits, T., . . . Theunisz, J. (2009). *Docentprofessionalisering: de professionele docent op weg naar 2013* (1.0 ed.). Heerlen: Zuyd.
- Van Hooijdonk, J., & Schmitz, M. (2011). *2 BE JAMMED: R U 2 be JAMMED by Judith and Marcel?* , from <http://2bejammed.org/>
- Voogt, J., & Roblin, N. P. (2010). *21st Century skills*. Enschede: Universiteit Twente.
- Welters, H. W. H. (2011). *Essay Sixpack: vlot trekken wat vast zit: een sixpack voor de visionaire bestuurder*, from <http://hwwl.nl/content/essay-sixpack>
- Zuidam, J. (Ed.). (2011). *Brainport 2020: Top economy, smart society*.