

Inhoud

Voorwoord van Theo Rinsema 7

Inleiding 9

1. Van dom naar slim 23
2. Sociaal is slim: de kennis klotst over de plinten 49
3. De juiste focus: niet de techniek maakt een organisatie slim, maar cultuur, organisatie en leiderschap 81
4. Slimme invloed: is jouw Klout-score hoger dan die van je collega? 115
5. Slimme feedback: de snelste bochten dankzij het dashboard 133
6. Klein is slim: de toekomst van werk en organisaties 153
7. Speel het slim: leuker moet het niet worden 185

Epiloog – Help, mijn baas is een robot: de toekomst is slim 202

Noten 216

Inleiding

Een van mijn favoriete series is *Blackadder*, waar Rowan Atkinson (ook bekend als Mr. Bean) een hoofdrol in speelt. Het vierde seizoen, *Blackadder Goes Forth*, speelt tijdens de Eerste Wereldoorlog. In de eerste aflevering komen kapitein Blackadder, kapitein Darling, generaal Melchett en luitenant George samen in de *war room*, waar zich rondom een tafel met een model van het slagveld de volgende dialoog ontspint:

Luitenant George: 'Veldmaarschalk Haig heeft een nieuw, briljant plan opgesteld om de uiteindelijke overwinning zeker te stellen.'

Kapitein Blackadder: 'Oké, en houdt dit plan in dat we uit onze loopgraven klimmen en langzaam naar de vijand lopen?'

Kapitein Darling: 'Hoe weet je dat in hemelsnaam, dat is geheime informatie!'

Kapitein Blackadder: 'Het is hetzelfde plan als we de laatste keer gebruikt hebben, en de zeventien keer daarvoor.'

Generaal Melchett [stotterend]: 'Precies! Dát maakt het zo briljant. We zullen die Duitsers volledig verrassen. Exact hetzelfde doen als de achttien keer ervoor is het laatste wat ze verwachten. Er is alleen een klein probleem...'

Kapitein Blackadder: 'Dat iedereen altijd uitgeroeid wordt in de eerste tien seconden?'

Generaal Melchett: 'Juist! En veldmaarschalk Haig maakt zich zorgen dat dit de mannen een tikje depressief maakt. Dus daarom zoekt hij een manier om ze op te vrolijken.'

Blackadder: 'Nou, zijn ontslag en zelfmoord lijken me de logische oplossing.'

Deze scène geldt voor mij als een extreem voorbeeld van de moeite die veel organisaties hebben om zich aan te passen aan hun (veranderende) omgeving. Ze hebben de neiging om koppig hetzelfde te blijven doen, zelfs als steeds duidelijker wordt dat die aanpak niet (meer) werkt. Onderzoekers als Donald Sull¹ en Clayton Christensen² onderschrijven dit fenomeen. Zelfs bij de grootst mogelijke veranderingen die zich vanuit de buitenwereld voordoen houden de managers van organisaties de naald in dezelfde groef. Ze bouwen voort op oplossingen die in het verleden werkten, bang om te verliezen wat ze opgebouwd hebben. De oplossing wordt vaak gezocht in het sneller toepassen van deze succesformules. Ze werken zich in een hoog tempo alleen maar verder in de nesten. Ze spelen op hetzelfde speelveld in hooguit een andere formatie en een andere versnelling, terwijl ze juist zouden moeten vertragen, heroverwegen en hun geluk proberen op een heel nieuw speelveld. Wat in het verleden goed werkte, is in een tijd van grote verandering een recept tot falen.

Wat vandaag een succes is, is morgen oud nieuws. De vraag is niet of dat gebeurt, maar wanneer. Op een gegeven moment worden uw producten overbodig, verandert de smaak van de consument of zorgt technologie ervoor dat uw businessmodel niet meer relevant is.

Robert Simons, professor aan Harvard University

Aardverschuiving door digitale technologie

Dit boek gaat over veranderen, de status-quo doorbreken, het vinden van een nieuwe en meer effectieve manier van samenwerken en leidinggeven, experimenteren, vallen en opstaan, om zo als organisatie en professional 'slimmer' te worden. Het woordenboek geeft verschillende definities van 'slim': intelligent, pienter, scherpzinnig, geleerd, voortvarend et cetera. In dit (positieve) verband bedoel ik 'slimmer': het vermogen en de wil om te leren en te verbeteren.

Als het goed is geeft een boek als dit een oplossing voor een uitdaging of een probleem, zouden anderen zeggen. Consultants noemen dat een *sense of urgency*. Dus alles leuk en aardig, dat slimmer worden, maar waarom?

Steeds meer organisaties hebben het moeilijk: businessmodellen blijken achterhaald, overheidsinstellingen merken dat burgers steeds verder van hen verwijderd raken, bedrijven slagen er steeds slechter in om jonge, talentvolle generaties aan zich te binden en het wantrouwen van consumenten en burgers lijkt alleen maar te groeien.

Veel van deze uitdagingen hebben te maken met de overgang van het industriële naar het netwerk-tijdperk. De ontwikkeling van ICT in de afgelopen decennia is de motor geweest achter deze overgang. In relatief korte tijd werd de koers verlegd van lineair, gestructureerd, gecontroleerd, centraal en hiërarchisch (industriële) naar dynamisch, organisch, decentraal, transparant en chaotisch: het netwerkmodel.

In het industriële tijdperk waren de transactiekosten van arbeid en de kosten van het verspreiden van kennis en informatie hoog. Om te slagen was een bepaalde schaal en reikwijdte noodzakelijk; dat garandeerde toegang tot kapitaal. Organisaties domineerden de manier waarop we zakeneden en ons werk inrichtten. Processen in organisaties en tussen klanten en burgers voltrokken zich lineair en met een zekere mate van voorspelbaarheid. Die voorspelbaarheid was ook belangrijk: door de concentratie van arbeid en kapitaal was er een flink afbreukrisico. Als de medewerkers aan de lopende band naar eigen inzicht hun werk zouden inrichten en er ging iets mis, dan waren de (financiële) gevolgen groot. Op zichzelf is het industriële model niet 'dom'; sterker nog, het heeft ons enorm veel gebracht. Inmiddels zijn de relevantie en de noodzaak ervan echter voor een deel achterhaald door de technologische mogelijkheden en alle andere ontwikkelingen die daaruit voortgekomen zijn.

En hier ligt een groot probleem en wat mij betreft de 'sense of urgency' voor dit boek: veel van de huidige organisaties zijn gebouwd op de uitgangspunten van het industriële tijdperk en

moeten nu de omslag maken naar het netwerktydperk. Zij zullen nu de buitenwereld moeten volgen waar ze die voorheen zelf stuurden. En dat klinkt gemakkelijker dan het in de praktijk is.

Slimmer door netwerken

Enige tijd geleden probeerde ik aan een groep studenten het begrip 'reisbureau' uit te leggen. Dat bleek nog een hele klus. Uiteraard hadden ze er wel eens eentje gezien; ze fietsten er geregeld langs, op weg naar college of de kroeg, maar het businessmodel ontging ze. De studenten redeneerden als volgt: in een gemiddelde vestiging van een reisbureau zitten drie of vier medewerkers en dan zijn er wellicht nog wat collega's op andere vestigingen en een hoofdkantoor. Hoe kan dit handjevol mensen nu het beste advies geven over naar welke camping in Zuid-Frankrijk of welk hotel aan de Costa Brava te gaan, als je dezelfde vraag ook via je online netwerk aan honderden, duizenden of wellicht zelfs tienduizenden 'vrienden' kunt stellen? In de wetenschap dat a) dat tot veel respons leidt, b) de betrokkenen meestal geen verborgen agenda hebben om je iets te verkopen en dus een stuk objectiever zijn en c) het nog gratis is ook.

Wanneer ik een trip naar New York plan, spring ik ook niet meer op de fiets om naar een reisbureau te gaan, en ook de traditionele reiswebsites laat ik links liggen. In plaats daarvan vraag ik op Twitter om suggesties voor een goed hotel en krijg ik allerlei reacties van mensen die de moeite nemen om onbetaald hun kennis te delen (en nee, dat zijn niet allemaal werklozen, zoals een CEO die ik hierover sprak meende).

Ik had ook op mijn Tripadvisor.com-account (dat gekoppeld is aan mijn Facebook-profiel) kunnen bekijken wie in mijn netwerk recent in New York is geweest en waarschijnlijk wel zijn of haar inzichten zou willen delen en me een hotel zou kunnen aanraden. Of ik had op Room77.com kunnen zien welke kamer door andere reizigers als beste beoordeeld is. Door een koppeling met Google Streetview had ik dan ook nog het uitzicht van de desbetreffende kamer kunnen bekijken. Maar is een hotel niet ook een concept uit de vorige eeuw? Via Airbnb.com vind

ik zo duizenden mensen die hun huis of een kamer aanbieden aan reizigers. Of als ik genoeg neem met het slapen op een bank, dan kan dat overal ter wereld gratis via Couchsurfing.org.

En daar houden de technologische mogelijkheden niet op; voor de juiste stoel in het vliegtuig kijk ik op Seatguru.com en eenmaal in New York stel ik mijn eigen hamburgers samen bij restaurantketen 4Food. Die unieke samenstelling deel ik vervolgens online met mijn vrienden.

Mocht ik toch liever een pizza eten bij Domino's, dan kan ik mijn beoordeling (negatief of positief) laten projecteren op een grote videowall op Times Square.³ Op dezelfde manier kan ik bij aankomst terug in Nederland de toiletten op Schiphol een cijfer geven.

De informatierevolutie

Informatie is tegenwoordig bijna altijd en overal beschikbaar. Met de nodige handigheid weten mensen deze kennis naar zich toe te halen en met elkaar te delen. We kunnen onze netwerken inzetten om suggesties te krijgen voor interessante nieuwe contacten en kennis. Op bijna elke vraag is wel een antwoord te vinden, en niet per se via Google. Sterker nog, inmiddels geven steeds meer mensen er de voorkeur aan om vragen aan hun online netwerken te stellen.

Individueen en netwerken van individuen adopteren onderhand digitale technologie sneller en zetten deze vaker in om kennis te vergaren, te verrijken en te delen dan organisaties dat doen. Hierdoor zijn die individuen steeds vaker 'slimmer' dan organisaties, zodat een deel van de macht verschuift van organisaties naar deze netwerken van individuen.

Technologie als kans

Onze wereld digitaliseert in een razend tempo. Het internet, mobiele communicatie en sociale media zijn voor heel veel mensen niet meer weg te denken uit het dagelijks bestaan. Het kan niet anders dan dat deze digitalisering ook impact heeft op ons werk.

De stroom van informatie maakt het internet wat het is. Het delen van informatie is macht. Wanneer je geen ideeën deelt, kunnen slimme mensen er niets mee doen en blijf je als organisatie anoniem en zwak.⁴

Vint Cerf, een van de 'vaders' van het internet en sinds 2005 chieft internet evangelist bij Google

Hoe kunnen organisaties technologie gebruiken om zich te hervinden in het netwerkijdperk, om het nagenoeg onbegrensde reservoir van kennis en contacten bij klanten, maar vooral bij de eigen medewerkers aan te boren? Hoe kunnen ze zich zo organiseren dat deze kennis vrijkomt om zo sneller, tegen minder kosten, meer toegevoegde waarde en meer aandacht te kunnen leveren aan hun klanten, en tegelijk een interessante partij te blijven voor talentvolle professionals?

En daar blijft het niet bij, want bedrijven die goed slagen in de adoptie van digitale technologie presenteren financieel (omzet, winst en marktaandeel) ook meetbaar beter dan hun concurrenten die daar minder succesvol in zijn⁵

Veel organisaties zullen moeten vernieuwen om deze slag te kunnen maken en zo in de nabije toekomst überhaupt nog een reden van bestaan te hebben. Technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat consumenten en burgers organisaties steeds minder nodig hebben. In mijn vorige boeken *Connect!* en *Iedereen CEO* ben ik hier al uitgebreid op ingegaan. De structuur van veel organisaties staat het opbouwen van slimme netwerken door medewerkers steeds meer in de weg: afdelingsmuren (zowel fysiek als mentaal), de vergadercultuur, verschillende hiërarchische lagen, politieke spelletjes, angst en machtsstrijd belemmeren de overgang naar een slimme organisatie. Waar we ons honderden jaren gericht hebben op het innoveren van producten en diensten, is het management en organiseren er bekaaid van afgekomen.

Als er niets verandert, worden organisaties steeds 'dommer' in een wereld die in potentie steeds slimmer wordt. Hoe kun je als organisatie aanhaken? Welke langetermijnstrategie is er nodig en wat kun je zelf doen om als professional 'slimmer' te worden of om als leidinggevende, projectmanager, ondernemer of CEO te zorgen dat de organisatie slimmer wordt? Wat is de

wisselwerking tussen technologie, ICT en de cultuur en structuur van organisaties? Hoe kunnen we organisaties bouwen waar professionals beter in staat zijn om het maximale uit zichzelf te halen? Persoonlijk en menselijk, terwijl ze tegelijk gebruikmaken van geavanceerde digitale technologie en analyses van informatie. Deze en vele andere vragen houden mij al enige tijd bezig. Om hier een antwoord op te vinden, ging ik op pad. Ik bezocht kleine bedrijven en grote internationale organisaties en sprak over de hele wereld met CEO's, leidinggevend en professionals over hoe zij hun strategie bepalen, hun organisatie inrichten, hun medewerkers aan zich weten te binden en tegelijk slim concurrentievoordeel weten te behalen dankzij de mogelijkheden van het digitale tijdperk.

Boven alles moeten organisaties beseffen dat technologie alleen de juiste antwoorden kan geven als bedrijven zelf de doelen en randvoorwaarden stellen en bepalen hoe de nieuwe technologie geïmplementeerd en gebruikt zal worden.

Towers Watson Report 2010

Zelfsturing, transparantie en verbondenheid

In dit boek vallen vaak woorden als 'technologie', 'digitaal', 'sociale media' et cetera. Het gevaar ligt op de loer dat de lezer denkt dat dit boek alleen over de inzet van allerlei (nieuwe) digitale instrumenten gaat. Ja, ik schrijf daar zeker het nodige over, maar in essentie gaat dit boek over iets anders: het gaat over zelfsturing, transparantie en verbondenheid. Deze kernprincipes vinden we al heel lang heel belangrijk, maar ze komen door de digitalisering in een ander licht te staan. Wie wat doet in een organisatie wordt steeds zichtbaarder. Medewerkers die op een achterkamertje bezig zijn met iets onduidelijks behoren tot het verleden. Ik ben ervan overtuigd dat technologie de waarden transparantie en verbondenheid in grote mate gaat ondersteunen.

Hoe dat vorm kan krijgen, zag ik in San Francisco, waar ik Phil Libin ontmoette, CEO van Evernote. Evernote biedt software aan waarmee gebruikers notities, foto's en audiomemo's

kunnen opslaan en deze naar believen op hun smartphone, tablet, laptop of computer kunnen terugvinden. Het bedrijf werd door businessmagazine *Inc* verkozen tot ‘bedrijf van het jaar 2011’. Nadat Libin zijn vorige bezoeker, John Donahoe, CEO van eBay – ‘Nu van mij verwacht wordt dat ik CEO ben, laat ik me graag door anderen adviseren’ – uitgeleide heeft gedaan, neemt hij alle tijd om me het nieuwe kantoor te laten zien – ‘Ik zit de hele dag al op een stoel’. ‘Niemand heeft hier een telefoon op zijn bureau staan,’ vertelt hij. Dat zou ook onhandig zijn, want bij Evernote heeft niemand een vaste werkplek. Als ik Libin vraag naar het hoe en waarom daarvan vervolgt hij: ‘Die technologie is meer dan honderd jaar oud, onderhand zijn er toch wel slimmere manieren om met elkaar te communiceren. Als er een nieuwe en betere technologie verschijnt om te kunnen samenwerken en communiceren, dan moet je ook een oudere technologie los durven laten.’ Ook e-mailen probeert Libin zo veel mogelijk te ontmoedigen: ‘Ik heb liever dat mensen elkaar fysiek opzoeken en niet alleen achter een bureau blijven zitten; in je eentje ben je zelden innovatief. Als het niet lukt om elkaar fysiek te ontmoeten, werken we zo veel mogelijk met onze eigen sociale tools om kennis, ideeën en contacten te delen.’ Een bijzonder gezicht: een organisatie met meer dan vijfhonderd medewerkers, die er onomwonden voor kiest om het werk en de onderlinge communicatie volstrekt anders te organiseren.

Technologie is niets. Wat belangrijk is, is dat je vertrouwen hebt in mensen, dat ze in de basis goed en slim zijn en dat als je ze de juiste middelen geeft, ze er geweldige dingen mee zullen doen.

Steve Jobs, voormalig CEO
Apple

Durven loslaten

We staan aan het begin van allerlei ontwikkelingen; het is nog onduidelijk welke kant het op gaat. Daarbij speelt nog iets anders mee: aan de bestaande structuren hebben we tweehonderd jaar gebouwd. Ze zijn ingericht tijdens het industriële tijdperk en sindsdien slechts verijnd, maar niet wezenlijk veranderd. Deze structuren, in ieder geval gedeeltelijk, bestempelen als ‘niet meer relevant’, dat doet

toch iets met de cultuur van een organisatie; dat ligt soms heel gevoelig. Dan gaat het niet om het inzetten van de nieuwste technologie, maar om het durven loslaten van de controle en het kunnen afstaan van macht.

Ik zie momenteel in veel organisaties twee culturen naast elkaar functioneren. Allereerst is er de formele cultuur, die tot op zekere hoogte zijn functie heeft en die zal behouden, en daarnaast werken steeds meer medewerkers op een heel andere manier; ze vormen een netwerk met collega's en klanten en halen informatie naar zich toe. Bestuurders, directies en managers hebben vaak geen notie dat een steeds groter gedeelte van hun medewerkers in dat informele circuit bezig is. Ik heb het idee dat de meeste medewerkers daar wat opportunistisch in zijn; als het nodig is stappen ze in de formele cultuur, de maandagochtendvergadering die nu eenmaal zo afgesproken is, het functioneringsgesprek om een extra periodiek te krijgen et cetera, en zodra het kan opereren ze in het informele circuit en delen ze met enorme snelheid kennis met elkaar. Die kennis is daardoor niet bekend in de formele database. Zo gaan medewerkers eigenlijk hun eigen gang.

**Alle organisaties
gaan uiteindelijk
dood, net zoals
mensen dat doen.**

Sydney Finkelstein,
hoofd van Tuck School of
Business⁶

Dit boek

In dit boek wil ik bovenstaande dilemma's verder uitdiepen en inzichten geven aan de hand van de vele voorbeelden en cases die ik tegenkwam tijdens mijn zoektocht. Ik heb het als mijn doel gezien al deze ontwikkelingen, onderzoeken, publicaties te filteren, met elkaar te verbinden en te duiden tot een overzichtelijk geheel. Niet zozeer gericht op de al dan niet zelfverklaarde (digitale) voorhoede, maar voor de professionals, managers en leiders in al die organisaties die zich afvragen hoe ze de huidige digitale technologie beter kunnen inzetten en wat er de komende jaren nog op hen afkomt. Om de vertaalslag te maken naar de eigen functie, afdeling en organisatie zal ik regelmatig praktische tips geven om direct toe te passen.

Mijn eigen inzichten, tientallen ontmoetingen, interviews, artikelen, blogs en boeken waren daarbij het uitgangspunt. De volgende boeken hebben mij in het bijzonder geïnspireerd:

- Bernoff, Josh en Ted Schadler. *Empowered*
- Brooks, David. *The Social Animal*. Random House, 2011. Nederlandse vertaling: *Het sociale dier*. Contact, 2011.
- Brynjolfsson, Erik en Andrew McAfee. *Race Against the Machine*. Digital Frontier Press, 2011.
- Diamandis, Peter H. en Steven Kotler, *Abundance*. Free Press, 2012.
- Freeland, Chrystia. *Plutocrats*. Penguin, 2012.
- Gray, Dave. *The Connected Company*. O'Reilly Media, 2012.
- Harford, Tim. *Adapt*. Little Brown, 2011. Nederlandse vertaling: *Adapt*. Business Contact, 2011.
- Johnson, Steven. *Future Perfect*. Riverhead, 2012.
- Kelly, Kevin. *What Technology Wants*. Viking, 2011. Nederlandse vertaling: *De wil van technologie*. Maven Publishing, 2012.
- Levy, Steven. *In the Plex*. Simon & Schuster, 2011.
- McDonald, Mark P. en Andy Rowsell-Jones. *The Digital Edge*. Gartner, 2012.
- McGonigal, Jane. *Reality Is Broken*. Nederlandse vertaling: *Beter dan echt*. Maven Publishing, 2011.
- McInnes, Will. *Culture Shock*. Wiley, 2012.
- Nayar, Vineet. *Employees First, Customers Second*. Harvard Business School Press, 2010.
- Notter, Jamie en Maddie Grant. *Humanize*. Que, 2011.
- Pink, Daniel H. *Drive*. Riverhead, 2009. Nederlandse vertaling: *Drive*. Business Contact, 2010.
- Rheingold, Howard. *Net Smart*. MIT Press, 2012.
- Ries, Eric. *The Lean Start-up*. Crown, 2011.
- Saylor, Michael. *The Mobile Wave*. CDS Books, 2012.
- Silver, Nate. *The Signal and the Noise*. Allen Lane, 2011.
- Tate, Ryan. *The 20% Doctrine*. HarperBusiness, 2012.
- Weber, Larry. *Everywhere*. Wiley, 2011.

- Niet alleen heb ik zo veel mogelijk recht willen doen aan de content van anderen, ik wil de lezer ook meenemen in de totstandkoming van mijn gedachtegang en ideeën over hoe organisaties slimmer kunnen. Een inzicht in wat mij daarbij inspireert voegt naar ik hoop een aantal extra lagen toe aan dit boek. Daarbij wordt het een soort naslagwerk met links op allerlei thema's.

Ik heb me zoals gezegd veel moeite getroost om bronnen van citaten, cases of opmerkingen te achterhalen. Mocht ik daarbij toch iets over het hoofd gezien hebben, dan hoor ik dat graag. En mocht je tijdens het lezen vragen of opmerkingen hebben, dan kun je me ook dat via Twitter laten weten. Gebruik daarvoor dan de hashtag #deslimmeorganisatie en mijn Twitter-alias @mlanting. Mailen kan ook op: mennolanting@gmail.com.

Mijn werkwijze

Hoe dit boek tot stand is gekomen is wellicht ook een metafoor voor de uitdaging waar organisaties voor staan: het combineren van het persoonlijke en het virtuele. Het zoeken naar de mix die voor de meeste toegevoegde waarde zorgt.

Zo interviewde ik vanaf het eiland Koh Samui in Thailand Tanya Carr-Waldron van het farmaceutische bedrijf Pfizer die in haar kantoor in New York zat, ontdekte dat MeursHRM in Woerden een opzienbarende manier ontwikkeld heeft om interne sociale netwerken in kaart te brengen, bezocht een conferentie met meer dan honderdduizend deelnemers, ontmoette min of meer toevallig de voormalig Chief Technology Officer van Best Buy in een cafeetje in San Francisco, werd enthousiast van de manier waarop Philips leidinggevendend coacht in het gebruik van het online sociale netwerk en had talrijke andere bijzondere ontmoetingen. En in Barcelona zocht ik in duistere steegjes naar het Europese hoofdkantoor van één van de technologisch meest geavanceerde start-ups van dit moment.

Ik was tijdens deze reizen in de eerste plaats een observant, geïnspireerd door Albert Einstein, die zei: 'Ik heb geen speciaal

talent, ik ben alleen gepassioneerd nieuwsgierig.’ Tegelijkertijd heb ik een poging gedaan alle ontwikkelingen die ik gadesloeg te duiden en in een groter geheel te plaatsen.

Gedurende dit hele proces probeerde ik de principes van het ‘slimmer werken’ zo veel mogelijk uit, om zelf de ‘vermenging’ van virtueel en fysiek te ervaren. Terwijl ik aan dit boek werkte, deelde ik veel van mijn ideeën en inzichten via Twitter, vooral via zogenaamde ‘Twitter-colleges’ met hashtag Twittercollege. De korte statements die ik poneerde en aanvullende vragen die ik stelde, zorgden voor een heleboel reacties en verdere vragen. Dit hielp me dan weer in het verder verdiepen van mijn inzichten. Het resultaat – tot zover tenminste, want het denken over dit onderwerp en het praktisch toepassen van de inzichten is een voortdurend proces – vind je in de volgende hoofdstukken.

Ik wens je heel veel leesplezier!

Arnhem, februari 2013

Menno Lanting

Organisaties zullen alle afleidende elementen, zoals mobiele en sociale technologie, moeten omarmen en omzetten in een nieuwe, samenhangende organisatie, die zowel naar binnen als naar buiten gericht is.

Brian Solis, analist, schrijver en spreker