

IMD

DOORBRAAK-DENKEN ALS OVERLEVINGS- EN SUCCESBENADERING

Seán Meehan, hoogleraar Marketing en Verandermanagement aan IMD, breekt een lans voor wat hij noemt 'doorbraak'-denken, naar het gelijknamige programma dat hij leidt aan de businessschool. Tal van ondernemingen leggen het loodje omdat ze zich niet weten aan te passen aan disruptieve trends. Meehan citeert onderzoek waaruit blijkt dat de gemiddelde levensduur van een onderneming in de S&P 500 de afgelopen halve eeuw is gedaald van 60 naar 18 jaar. De veranderingen gaan veel ondernemingen kennelijk te snel. Managers moeten daarom stelselmatig hun kijk op de wereld, hun bedrijfstak en zichzelf herzien. Dat opent de weg voor het doorbraak-denken waarmee zij de onderneming opnieuw kunnen laten groeien. Ryanair, bijvoorbeeld, presteerde al uitstekend toen het 'onder het rijden' besloot 'van banden te wisselen'. Drie jaar later scoorde de maatschappij op allerlei succescriteria nog veel beter. Met andere woorden: ondernemingen moeten voortdurend klaar staan om hun positie te herzien, zelfs (en misschien wel juist) als de zaken goed gaan. Andere voorbeelden van bedrijven die hierin lijken te zijn geslaagd zijn Netflix, Aldi en de Singaporese bank DBS.

TE WEINIG SLAAP IS NIETS OM TROTS OP TE ZIJN

Een gezonde volwassene heeft zeven tot negen uur slaap per dag nodig, en topmanagers zijn geen uitzondering. Dat zegt professor Jay Narayanan van IMD. Slaperigheid onder werktijd is een signaal: je hebt te weinig geslapen. Dat is slecht voor de besluitvorming, draagt ertoe bij dat er abnormale risico's worden genomen, vermindert de betrokkenheid en werkt onethisch gedrag in de hand. Gelukkig is er van alles aan te doen: houd bij hoeveel en hoe goed je slaapt (met behulp van een apparaat of een slaapdagboek); stel als doel om minstens acht uur per

dag goed door te slapen; creëer slaapbevorderende rituelen, bijvoorbeeld met behulp van een bad of muziek (let vooral op reis ook op je slaappatroon); zorg dat je iedere dag enige lichaamsbeweging hebt; overweeg een mid-dagdutje te doen.

Maastricht School of Management

WAAROM HANTEERT AMAZON OOK EEN 'SPOT-TARIEF' VOOR CLOUD COMPUTING?

Amazon is tegenwoordig de grootste provider van cloud computing met een marktaandeel van meer dan dertig procent. De onderneming hanteert drie soorten tarieven voor deze dienst: 'pay as you go' (PAYG), 'on demand' (OD) en 'spot market' (SM). De kersverse hoogleraar Innovation Procurement Nicola Dimitri in Maastricht, tevens hoogleraar Economie aan de universiteit van Siena in Italië, vergeleek de effecten van de drie tarieven en kwam tot de conclusie dat enkel de combinatie van PAYG en OD het meest profijtelijk lijkt te zijn voor Amazon. De SM-variant lijkt een potentieel drukkend effect op de omzet te hebben. Waarom dan toch die tariefvariant gehanteerd? Het antwoord, aldus Dimitri, is dat deze optie Amazon zicht verschaft op de distributie van de waarde die klanten hechten aan cloud computing-diensten. Bij een SM-tarief doet de klant namelijk een bod, en die biedingen maken duidelijk hoeveel klanten over hebben voor de dienst. Met die kennis in de hand kan Amazon vervolgens optimaal de parameters berekenen voor de PAYG- en OD-tarieven.

Rotterdam School of Management

INZICHTEN IN HIGH-FREQUENCY TRADERS

Darya Yuferova van RSM en mede-onderzoekers ontdekten in een studie naar high-frequency traders (HFT's) op de Tokyo Stock Exchange dat een kwart van hen vóór beurs actief was en invloed had op openingskoersen en

liquiditeit. Zij bleken verantwoordelijk voor 51 procent van de orders vóór beurs, droegen gemiddeld 9,35 procent *meer* bij aan het koersvormingsproces en verschaften 1,11 procent *meer* liquiditeit dan andere handelaren. HFT's blijken overigens nogal eens te variëren in hun activiteit in verschillende fondsen en op verschillende dagen. Anders gezegd: een handelaar kan de ene dag als high-frequency trader optreden, en op een ander moment een gematigder snelheid aan de dag leggen. Ook wisselen ze hun handelsstrategieën voor verschillende fondsen af. Een HFT is dus niet altijd een HFT.

MENTALE VERMOEIDHEID ZIT TUSSEN JE OREN

Als je mentaal vermoeid raakt, speelt motivatie een grotere rol dan je zou denken. Hoewel het er soms op lijkt dat je 'batterijtje' leeg is, blijkt een goede dosis motivatie weer genoeg brandstof te leveren om een taak nog een tijdje vol te houden. Dat blijkt uit het promotieonderzoek van organisatiepsycholoog Jesper Hopstaken. Na twee uur continue inspanning op een lastige geheugentaak blijken mensen steeds minder goed te presteren. Veel veiligheidsvoorschriften, bijvoorbeeld voor autorijden, schrijven voor dat het dan tijd is om even uit te rusten. Hopstaken adviseert niet om deze voorschriften te negeren. Uit zijn onderzoek kan echter worden geconcludeerd dat uitrusten niet altijd nodig is. Door op een slimme manier de motivatie voor een taak te vergroten, keert de prestatie weer op topniveau terug – zonder uit te rusten. Deze bevinding kan gevolgen hebben voor de manier waarop organisaties en overheden omgaan met vermoeidheidsproblematiek. Organisaties die mee willen doen aan proefprojecten kunnen zich aanmelden via research@jesperhopstaken.com.

Rijksuniversiteit Groningen

ZELFCOMPASSIE KAN BIJDRAGEN AAN MEER PSYCHOLOGISCHE VEERKRACHT

Naast mindfulness en compassie met anderen kan ook zelfcompassie een heilzame psychologische uitwerking hebben, aldus Angélica López Angarita, die hierop promoveerde. Zo lijkt er een omgekeerde relatie te bestaan tussen zelfcompassie en depressie: hoe meer zelfcompassie we kunnen opbrengen, hoe minder depressieve gevoelens we ervaren. Zelfcompassie blijkt een vaardig-

heid voor meer veerkracht die we, net als mindfulness, kunnen aanleren. Zelfcompassie betekent dat we op een vriendelijke en begripvolle manier met onszelf omgaan. Er is de afgelopen tien jaar een grote toename geweest van onderzoek naar zelfcompassie. López Angarita constateerde onder andere dat we gemiddeld meer compassie hebben met anderen dan met onszelf. Dat geldt het sterkst voor vrouwen en mensen met een lagere opleiding. Een gebrek aan zelfcompassie blijkt verder samen te hangen met depressieve klachten. Zelfcompassie lijkt bij uitstek heilzaam te kunnen zijn voor mensen die hoger scoren op neuroticisme en die veel kritiek op zichzelf hebben. López Angarita meent dat zelfrapportagelijsten als de Self-Compassion Scale geen betrouwbare resultaten opleveren en reikt een voorzet aan voor een alternatief: de Brief Self-Compassion Questionnaire. Het eerste betrouwbaarheidsonderzoek naar dit nieuwe meetinstrument liet voorzichtige goede resultaten zien.

TIAS

ZIEKENHUISBESTUURDERS EN SPECIALISTEN KIJKEN TEVEEL NAAR ELKAAR

Het ziekenhuis in zijn huidige vorm gaat verdwijnen. Daarom moeten de raden van bestuur en de medisch specialisten meer dan ooit een partnerschap met de omgeving aangaan. Ze moeten in toenemende mate andere stakeholders, zoals patiënten, toezichthouders en andere zorgaanbieders betrekken bij de besluitvorming. Dat concludeert bestuurskundige Ron van der Pennen van TIAS School for Business and Society (waarvan de voltijds-MScBA overigens is gestegen naar de 61e plaats in de ranglijst Global Masters in Management van de *Financial Times*). Van der Pennen onderzocht de relatie tussen raden van bestuur en medisch specialisten in de besluitvorming in ziekenhuizen. Uit zijn onderzoek blijkt dat de combinatie van markt, overheidsregels en professionele zelfsturing ongewis is, en dat dit ook nadelig kan uitpakken voor bijvoorbeeld patiënten en medisch professionals. Hij onderzocht drie cases: de feitelijk mislukte introductie van prestatiebeloning van medisch specialisten, het ingrijpen van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) in een ziekenhuis, en de implementatie van het omstreden beoordelingssysteem Individueel Functioneren Medisch Specialist (IFMS).