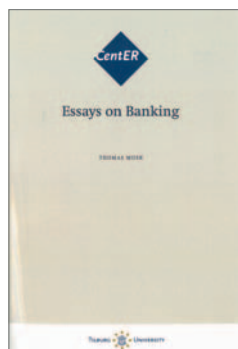


Promotie

Als kind zijn we er al veel mee bezig: beslissingen van anderen beïnvloeden. “Mam, mag ik vanavond tot twee uur uitgaan? Sarah en Evelien mogen ook van hun ouders tot twee uur blijven. We fietsen dan samen naar huis. Ah, mam? Het is een heel leuk feest en iedereen in mijn klas vindt het heel stom dat ik maar tot twaalf uur mag blijven.” Kinderen kunnen dit doen omdat ze vaak meer weten dan hun ouders. Mama weet niet welke vriendinnetjes wel of niet tot twee uur uit mogen en of de hele klas het stom vindt als haar dochter om twaalf uur thuis moet zijn. Kinderen kunnen daardoor hun informatie strategisch gebruiken door bijvoorbeeld alleen de namen van de meisjes te noemen die wel tot twee uur uit mogen en de namen van alle andere vriendinnen die om twaalf uur thuis moeten zijn te verzwijgen.

Als er een beslissing genomen moet worden, heeft vaak één persoon informatie die daarvoor belangrijk is, terwijl de beslissing zelf door iemand anders wordt genomen. Dit komt ook veel voor in grote organisaties. Ambtenaren hebben vaak meer informatie over de voor- en nadelen van een nieuwe snelweg dan de minister die de beslissing neemt. Een divisiedirecteur weet meer over het nieuwe product dan de algemeen directeur die moet beslissen of het product wordt geïntroduceerd. Bij belangenverschillen tussen de medewerker met de informatie en de beslisser, en ook indien de informatie moeilijk controleerbaar is, kan de medewerker informatie strategisch gebruiken om de beslissing te beïnvloeden. Een ambtenaar kan bijvoorbeeld positieve rapporten over de snelweg doorsturen en de negatieve rapporten achterhouden. Een alternatief voor de beslisser om dit probleem te voorkomen is de beslissingsmacht te delegeren. De hypothese in het proefschrift is dat de verdeling van beslissingsbevoegdheid invloed heeft op het strategisch gebruik van informatie door medewerkers.

In een van de drie proefschriftartikelen, ‘Strategic use of information and the allocation of authority’ wordt empirisch onderzocht hoe een verandering in de hiërarchische structuur van een grote Europese bank invloed heeft op het strategisch gebruik van informatie door de medewerkers. De bankmedewerkers verzamelen informatie over mkb-bedrijven die een krediet hebben aangevraagd bij de bank. Deze informatie voeren ze in een computersysteem in dat bepaalt wie de kredietbeslissing mag nemen. Dit kan de medewerker zelf zijn, of een (senior) risicomanager. De medewerkers kunnen het computersysteem dat de beslissingsbevoegdheid bepaalt echter



THOMAS MOSK

Assistant professor aan de Goethe-Universitat in Frankfurt

naar hun hand zetten door eenzelfde kredietaanvraag meermaals in te voeren en bij iedere poging de informatie in de kredietaanvraag te veranderen om de uitkomst van het systeem te beïnvloeden. Door het aanbrengen van deze veranderingen kan een medewerker in feite de kredietaanvraag zelf beoordelen, in plaats van een risicomanager. Het strategisch gebruik van informatie kan gemeten worden door te kijken hoe vaak de toekenning van de beslissingsbevoegdheid verandert tussen de eerste invoerpoging van de medewerker en de laatste definitieve poging. Deze maatstaf wordt gebruikt om te onderzoeken hoe medewerkers reageren als zij na een verandering in de hiërarchische structuur bepaalde kredietaanvragen niet meer mogen beoordelen.

Het belangrijkste resultaat is dat medewerkers informatie strategischer gaan gebruiken als hun beslissingsbevoegdheid wordt afgenomen. Ook al hebben medewerkers geen formele beslissingsbevoegdheid, het strategisch gebruik van informatie geeft hun wel reële invloed op de beslissingen van hun baas. Wetenschappelijk gezien toont het de sterke relatie tussen het delegeren van formele beslissingsbevoegdheid en het strategisch gebruik van informatie als de formele beslissingsbevoegdheid niet is gedelegeerd. Beleidsmatig gezien laat het bestuurders en beleidsmakers zien dat het moeilijk is om een organisatiestructuur effectief te veranderen. Als medewerkers hun beslissingsbevoegdheid wordt afgenomen, reageren ze door strategisch gebruik te maken van hun informatie, om zo invloed te houden op beslissingen.

In de andere twee artikelen van het proefschrift wordt onderzocht hoe banken hun klantinformatie strategisch gebruiken in kredietonderhandelingen en wat voor banken de toegevoegde waarde is van subjectieve klantinformatie, zoals over de managementkwaliteiten van de ondernemer.

Nog een advies voor ouders? Kinderen hebben meer te zeggen dan je denkt, ook al neem je zelf de beslissing. In sommige gevallen maakt het zelfs niet veel uit of je zelf de beslissing neemt of je kind laat beslissen.

PROEFSCHRIFT

Mosk, T.C. (2014) *Essays on banking*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.