

Management accounting & control:

KENNISOVERDRACHT IN ORGANISATIES: WELKE INVLOED HEEFT MANAGEMENT CONTROL?

De mate van kennisoverdracht blijkt invloed te hebben op de bedrijfsprestaties.

Kan management control dit proces bevorderen? Hieronder bespreken we welke inzichten te vinden zijn in recente wetenschappelijke studies rond dit thema.



‘De effectiviteit van de kennisoverdracht varieert aanzienlijk tussen organisaties’

Katlijn Haesebrouck, Martine Cools en Alexandra Van den Abbeele: Dit artikel geeft een overzicht van recente studies naar de invloed van management control op de effectiviteit van kennisoverdracht in organisaties. We definiëren kennisoverdracht in bedrijven als het proces waarbij een groep, afdeling of divisie wordt beïnvloed door de ervaringen en kennis van een andere afdeling (Argote en Ingram, 2000). Van alle mogelijke middelen waarover een onderneming beschikt, is kennis misschien wel de belangrijkste en steeds meer bedrijven worden zich bewust van het belang van kennis als competitief voordeel. Om de aanwezige kennis ten volle te benutten en verder te ontwikkelen, is het vereist dat werknemers hun kennis ook actief delen met elkaar. Argote en Ingram (2000) geven aan dat de mate waarin kennisoverdracht plaatsvindt tussen afzonderlijke eenheden invloed heeft op de bedrijfsprestaties.

Hoewel het nut van kennisoverdracht in diverse contexten reeds is bewezen, varieert de effectiviteit van de kennisoverdracht aanzienlijk tussen organisaties (Gupta en Govindarajan, 2000b; Persson, 2006). Kennisoverdracht verloopt in vele gevallen traag, is duur en onzeker omdat kennis vaak is verankerd in individuen, context of locatie (Szulanski, 2000). Management controlsystemen kunnen een nuttige rol spelen bij het verhogen van de effectiviteit van kennisoverdracht binnen organisaties. Met management control verwijzen we naar alle middelen of systemen die managers gebruiken om zich ervan te verzekeren dat het gedrag en de beslissingen van werknemers in lijn liggen met de organisatie-doelen en -strategie (Merchant en Van der Stede, 2007). Volgens Turner en Makhija (2006) bezitten controlsystemen twee kenmerken die een belangrijke rol spelen bij kennismanagement. Als eerste bevatten ze mechanismen, zoals routines en normen, om informatie te verwerken. Deze mechanismen beïnvloeden de manier waarop individuen en groepen informatie met elkaar delen. Daarnaast zorgt control er ook voor dat werknemers worden gemotiveerd om de organisatie-doelen te bereiken. Als er zowel op individueel als op bedrijfsniveau expliciete, gevestigde doelen aanwezig zijn, zullen deze sturen welke kennis wordt gedeeld (Magnier-Watanabe et al., 2011; Turner en Makhija, 2006).

Het management controlsysteem kan verschillende types controlinstrumenten bevatten: resultaatcontrol, gedragscontrol en sociale control (Ouchi, 1979; Merchant en Van der Stede, 2007). Hierna

bespreken we de mogelijke invloed van elk van deze klassieke management controlinstrumenten op kennisoverdracht in organisaties. We sluiten af met de studie van Turner en Makhija (2006) die aantoont dat het nuttig is om de controlinstrumenten af te stemmen op de aard van de over te dragen kennis.

Resultaatcontrol en kennisoverdracht

Resultaatcontrol evalueert het resultaat van een taak, zonder rekening te houden met de manier waarop dit resultaat wordt bereikt (Ouchi, 1979). ‘*What you measure is what you get*’ geeft aan dat het belangrijk is om specifiek en expliciet te omschrijven aan welke vereisten de output moet voldoen. Voorbeelden zijn het toekennen van incentives, vaak onder de vorm van een bonus of commissie per stuk, voor gerealiseerde verkopen of het bereiken van een bepaalde productie- of winsthoeveelheid. Ook niet-geldelijke beloningen, zoals werkzekerheid, promotie, autonomie en erkenning, worden beschouwd als resultaatcontrol (Merchant en Van der Stede, 2007; Turner en Makhija, 2006).

In een studie rond kennisoverdracht binnen multinationals tonen Bjorkman et al. (2004) aan dat als werknemers aanvoelen dat het management belang hecht aan het resultaat van kennisoverdracht door dit op te nemen bij de evaluatiecriteria, de kans groot is dat de werknemers meer moeite zullen doen om kennis te delen met anderen. Hoewel meerdere auteurs hierbij het belang van intrinsieke motivatie benadrukken (Vera-Munoz et al., 2006), tonen Wolfe en Loraas (2008) met een experiment ook het belang van extrinsieke motivatie aan voor kennisoverdracht. Bovendien moeten werknemers de resultaatbeloning voldoende toereikend achten. Aan het delen van kennis zijn immers kosten verbonden, zoals de tijdsinvestering en het verlies aan macht door het delen van waardevolle kennis met anderen en de beloning moet deze kosten compenseren (Persson, 2006). Niet-geldelijke beloningen, zoals erkenning, worden dikwijls als onvoldoende

‘Aan het delen van kennis zijn immers kosten verbonden en de beloning moet deze kosten compenseren’

beschouwd en leiden bijgevolg niet tot betere kennisoverdracht (Wolfe en Loraas, 2008). Geldelijke beloningen die direct gelinkt zijn aan het resultaat, worden sneller voldoende toereikend geacht en resulteren in betere kennisoverdracht. Een andere oplossing kan er in bestaan om de eenheid die kennis deelt meer autonomie te geven om te compenseren voor het machtsverlies dat gepaard gaat met kennisoverdracht (Foss en Pedersen, 2002).

Bovenstaande studies besteden alleen aandacht aan de invloed van management control op de eenheid die haar kennis deelt, maar volgens Dixon (2000) moet het management ook rekening houden met de eenheid die kennis ontvangt. Ook voor deze eenheid moet het duidelijk zijn hoe ze kan winnen door deel te nemen aan kennisoverdracht. Als het voordeel niet direct en duidelijk is, in de zin dat de eenheid de kennis ook effectief zal kunnen gebruiken om taken goed uit te voeren, zal de overdracht minder effectief zijn (Dixon, 2000).

Gedragcontrol en kennisoverdracht

Gedragcontrol omvat mechanismen die duidelijk specificeren welke gedragingen en processen een werknemer dient te volgen. Bij gedragcontrol is het essentieel dat managers weten wat de beste werkwijze is om een taak uit te voeren en dat ze deze werkwijze duidelijk communiceren aan de werknemers. Vaak worden werknemers geobserveerd, waarna hun gedrag wordt getoetst aan de formele standaardprocedure. Deze vorm van control is bijgevolg het meest geschikt wanneer de opdracht van de werknemers kan worden opgedeeld in duidelijk omschreven en gespecialiseerde taken en valt moeilijker toe te passen bij complexe en onzekere taken. Naast het motiveren van gewenst gedrag is gedragcontrol eveneens nuttig om ongewenst gedrag op te merken en te voorkomen. Voorbeelden van gedragcontrol zijn formele standaardprocedures en regels,

gevestigde routines en gespecialiseerde functieomschrijvingen (Ouchi, 1979; Merchant en Van der Stede, 2007; Turner en Makhija, 2006).

Aangezien de mate waarin kennis daadwerkelijk wordt overgebracht soms moeilijk te meten valt, kan gedragcontrol een aangewezen controlstrategie bieden om te verzekeren dat de werknemers zich er toch minstens naar gedragen om kennisoverdracht te willen realiseren (Bjorkman et al., 2004). Dixon (2000) merkt op dat het van belang is wie er precies aan feedback en supervisie doet: vooral als de CEO of een speciale stuurgroep de activiteiten monitort, zal kennis effectief worden overgedragen. Analoog blijkt uit een casestudy bij publieke accountingorganisaties dat de relatie tussen de supervisor en de ondergeschikte de kennisoverdracht kan vergemakkelijken (Vera-Munoz et al., 2006). Door de supervisie merkt een werkgever met welke uitdagingen een werknemer te kampen heeft, waardoor kennis frequenter en proactiever zal worden gedeeld. Daarenboven zal de werknemer gemakkelijker kennis overdragen aan de werkgever wanneer beiden goed samenwerken.

Sociale control en kennisoverdracht

Deze laatste vorm van control stimuleert gedeelde waarden, normen en overtuigingen tussen werknemers in een organisatie (Ouchi, 1979). Groepsbeloningen en gedragscodes zijn hiervan courante voorbeelden. Werknemers kunnen ook worden aangemoedigd om elkaars acties te beïnvloeden en te monitoren. Groepsbeloningen worden eerder als een socialisatie-instrument dan als resultaatcontrol beschouwd, aangezien de link tussen de individuele inspanning en het resultaat dat wordt beloond bij deze vorm van incentive niet altijd duidelijk is. Daarenboven beïnvloeden groepsbeloningen eerder communicatie dan de motivatie om de beloning te verkrijgen (Merchant en Van der Stede, 2007).

Gupta en Govindarajan (2000) onderzoeken de rol van groepsbeloningen voor kennisoverdracht in een casestudy in de staalindustrie. Het bedrijf voorziet groepsbeloningen, gebaseerd op collectieve successen, op elk niveau van de organisatie. Deze beloningen zorgen ervoor dat individuele prestaties slechts een minimale invloed hebben op de individuele bonus indien de prestatie van de groep als geheel niet aan de verwachtingen voldoet. Op deze manier wordt een individu gemotiveerd om zijn best practice te delen met groepsleden zodat uiteindelijk

Control				
Soort kennis		Resultaat	Proces	Socialisatie
Resultaatsgerelateerd	Codeerbaarheid: impliciet of expliciet	Expliciet		Impliciet
	Volledigheid om beslissingen te nemen	Volledig		Grotendeels volledig
	Diversiteit: hoeveelheid en samenhang	Niet divers		Divers
Procesgerelateerd	Codeerbaarheid: impliciet of expliciet		Expliciet	Impliciet
	Volledigheid om beslissingen te nemen		Volledig	Grotendeels volledig
	Diversiteit: hoeveelheid en samenhang		Niet divers	Divers

Tabel 1. Management control voor verschillende soorten kennis (Turner en Makhija, 2006)

de groepsprestatie verbetert. Ook andere organisaties vormen hun beloningssysteem om van individuele naar groepsincentives om het delen van informatie tussen werknemers te stimuleren (Sprinkle en Williamson, 2004). Een overzichtspaper door Hinds en Pfeffer (2003) bevestigt dat kennis alleen tussen bedrijfseenheden zal worden gedeeld als er geen onderlinge concurrentie heerst: werknemers voelen zich aangemoedigd om kennis te delen omdat iedereen erbij wint. Onderlinge concurrentie tussen de groepen kan op verschillende manieren worden gereduceerd (Hinds en Pfeffer, 2003). Ten eerste dienen individuen aangemoedigd te worden om te focussen op bedrijfsdoelen in plaats van op individuele doelen (Bjorkman et al., 2004). Daarnaast dienen beloningssystemen gebaseerd te worden op de prestaties van de onderneming in haar geheel, om zo onderlinge concurrentie te vermijden. Verder kunnen ook de statusverschillen worden geminimaliseerd (Leonard en Sensiper, 1998). Tot slot bevesti-

gen Hinds en Pfeffer (2003) dat de beloning die individuen ontvangen hoog genoeg moet zijn om de kosten van kennisoverdracht te compenseren.

Omdat organisatie-eenheden verschillen in context, beschikbare middelen, rol enzovoort, kan een overkoepelend controlsysteem op bedrijfsniveau ontoereikend zijn en kunnen bedrijven er baat bij hebben om hun controlsystemen aan te passen aan de verschillende omstandigheden van elke eenheid (Persson, 2006). In deze situatie kan sociale control de coördinatie tussen verschillende eenheden vergemakkelijken. Opmerkelijk is wel dat Persson (2006) in zijn studie rond kennisoverdracht binnen multinationals vindt dat zowel incentives als socialisatie een significant positief effect hebben op kennisoverdracht, maar dat het effect van incentives drie keer zo groot is als dat van socialisatie.

Management control voor verschillende soorten kennis

Uit het voorgaande overzicht blijkt dat de huidige literatuur rond de invloed van management control op de effectiviteit van kennisoverdracht in organisaties vrij divers is. De resultaten zijn niet altijd even eenduidig en er is bijgevolg behoefte aan meer onderzoek waaruit duidelijke richtlijnen voor de bedrijfs-wereld naar voren kunnen worden geschoven. Turner en Mahija (2006) verzetten op dit vlak interessant pionierswerk. Volgens de auteurs treden er verschillen op tussen de hiervoor besproken vormen van control in hun vermogen om kennis te managen, afhankelijk van de soort kennis die wordt overgedragen.

In eerste instantie kunnen mensen onbewust of impliciet kennis bezitten die moeilijk te verwoorden

‘Vooral als de CEO de activiteiten monitort, zal kennis effectief worden overgedragen’

‘Kennis tussen bedrijfseenheden zal alleen worden gedeeld wanneer er geen onderlinge concurrentie heerst’

is, zoals knowhow, overtuigingen en standpunten (Nonaka, 1994). Andere kennis is dan weer expliciet en kan op een eenvoudige manier worden opgedeeld in elementen die gemakkelijk uit te drukken en te begrijpen zijn, zoals een handleiding (Grant, 1996). Dit onderscheid wordt uitgedrukt in een eerste dimensie van kennis, ‘codeerbaarheid’ genoemd (Kogut en Zander, 1992). Voorgaand onderzoek beschrijft hoe impliciete kennis van experts wordt omgezet naar expliciete kennis, die rechtstreeks door de organisatie kan worden gebruikt (Abernethy et al., 2005). Hierdoor krijgt het management een beter inzicht in de kritische succesfactoren, die vervolgens kunnen worden opgenomen in een performance managementsysteem.

Een tweede dimensie, ‘volledigheid’, omvat de mate waarin de kennis volstaat om een taak te voltooien of een beslissing te nemen. Wanneer er bijvoorbeeld beslissingen moeten worden genomen in onstabiele of onvoorspelbare situaties, zal kennis vaak onvolledig zijn (Gresov, 1990). Onvolledige kennis zal bij de ontvangende eenheid vaak verwarrend veroorzaken of vragen oproepen in verband met de rol van deze kennis voor de organisatie. Er kan bijgevolg het best eerst naar additionele kennis worden gezocht vooraleer deze over te brengen.

Ten derde kan kennis ook verschillen op het vlak van ‘diversiteit’. Deze parameter omvat zowel de hoeveelheid als de samenhang van de informatie (Galunic en Rodan, 1998), wat we kunnen illustreren bij een just-in-time systeem: informatie over de levering, productieplanning, lay-out van de fabriek, capaciteitsniveaus en productiegerelateerde informatie, zijn immers maar enkele van de noodzakelijke elementen om een dergelijk systeem te kunnen handhaven.

Turner en Makhija (2006) maken verder ook een onderscheid tussen kennis die gerelateerd is aan het resultaat (bijvoorbeeld weten op welke manier men het marktaandeel in de sector kan verhogen) en

kennis die gerelateerd is aan het proces dat nodig is om dit resultaat te bereiken (bijvoorbeeld weten hoe een stoel in een auto geplaatst moet worden aan een lopende band). Procesgerelateerde kennis en resultaatgerelateerde kennis kunnen beide variëren op het vlak van codeerbaarheid, volledigheid en diversiteit.

Het is nuttig om rekening te houden met de aard van de kennis voor de selectie van de management controlinstrumenten, zoals samengevat in tabel 1. Aangezien resultaatcontrol de vereiste resultaten specificiert, maar geen voorwaarden stelt voor wat betreft het gedrag of proces waarmee deze resultaten worden behaald, is deze vorm van control het meest geschikt voor de overdracht van resultaatgerelateerde kennis die expliciet, volledig en weinig divers is. Omdat deze kennis niet complex is, wordt ze gemakkelijker begrepen door de betrokken eenheden. Een voorbeeld is het doel van een verkoopafdeling om de verkoop van het bedrijf te maximaliseren. Als resultaatcontrol kunnen haar incentives worden gebaseerd op de gerealiseerde verkoop.

Vervolgens menen Turner en Makhija (2006) dat procescontrol het meest geschikt is voor de overdracht van procesgerelateerde kennis die expliciet, volledig en weinig divers is. Standaardprocedures, functieomschrijvingen en regels zijn bijvoorbeeld gemakkelijk over te brengen door de organisatie heen. Aangezien werknemers elk een gespecialiseerd takenpakket uitvoeren, is het voor hen vaak moeilijk om de relatie tussen de taken en output van anderen te begrijpen. Hierdoor wordt de overdracht van resultaatgerelateerde kennis bemoeilijkt. Omwille van de specialisatie van de processen is het echter minder vaak nodig de procesgerelateerde kennis over te dragen. Procescontrol wordt bijgevolg geassocieerd met een efficiëntere overdracht van procesgerelateerde kennis, maar het zal minder vaak nodig zijn deze kennis over te brengen.

Tot slot concluderen Turner en Makhija (2006) dat socialisatie een ideaal controlmechanisme vormt voor de overdracht van diverse en impliciete kennis. De mechanismen van socialisatie en de bijhorende, intense communicatie zorgen ervoor dat individuen met elkaar interageren, wat een gedeeld begrip van het gebruik van bepaalde kennis vergemakkelijkt. Hierdoor is het eenvoudiger om impliciete kennis over te brengen. Eenheden hebben ook meer toegang tot diverse kennis, aangezien er meer coördinatie is over de groepen heen. De groepsset-

ting zorgt ervoor dat individuen elkaar observeren en creëert ruimte voor 'learning-by-doing'. Aangezien de werknemers dezelfde doelen nastreven, zullen ze hun kennis ook gemakkelijker met elkaar willen delen. Daarenboven gebeurt de overdracht van kennis het meest effectief wanneer de kennis volledig is. Onvolledige kennis creëert verwarring en roept vragen op voor de eenheden die deze kennis ontvangen. Hieruit concluderen we dat socialisatie het meest effectief is bij de overdracht van impliciete, grotendeels volledige en diverse procesgerelateerde en resultaatsgerelateerde kennis.

Besluit

Dit artikel geeft een overzicht van recente inzichten in de wetenschappelijke literatuur rond de mate waarin kennisoverdracht tussen eenheden binnen eenzelfde organisatie effectiever kan worden dankzij management control. Deze literatuur is vrij divers en komt dikwijls niet tot eenduidige conclusies. Verder onderzoek is bijgevolg wenselijk. Hierbij kan het nuttig zijn rekening te houden met de soort kennis die wordt overgebracht. Turner en Makhija (2006) vestigen de aandacht op twee onderscheiden aspecten van kennis: kennis over de processen en kennis over de resultaten. Zij besluiten dat de overdracht van resultaatsgerelateerde kennis die expliciet, volledig en weinig divers is, het beste kan gebeuren met behulp van resultaatcontrol. Procescontrol is daarentegen het meest geschikt voor het overbrengen van procesgerelateerde kennis die expliciet, volledig en weinig divers is. Tot slot concluderen de auteurs dat socialisatie het meest effectief is bij de overdracht van impliciete, grotendeels volledige en diverse kennis. Aangezien Turner en Makhija (2006) hun stellingen nog niet hebben getoetst aan de praktijk, kunnen we verder empirisch onderzoek naar hun conclusies zeker aanbevelen.

Literatuur

- ~ Abernethy, M.A., M. Horne, A.M. Lillis, M.A. Malina en F.H. Selto (2005). A multi-method approach to building causal performance maps from expert knowledge, *Management Accounting Research*, 16, 135-155.
- ~ Argote, L. en P. Ingram (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 150-169.
- ~ Bjorkman, I., W. Barner-Rasmussen en Li Li (2004). Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms, *Journal of international business studies*, 35, 443-455.
- ~ Dixon, N.M. (2000). *Common knowledge – How companies thrive by sharing what they know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- ~ Foss, N.J. en T. Pedersen (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context, *Journal of International Management*, 8, 49-67.
- ~ Galunic, D.C. en S. Rodan (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation, *Strategic Management Journal*, 19, 1193-1201.
- ~ Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7, 375-387.
- ~ Gresov, C. (1990). Effects of dependence and tasks on unit design and efficiency, *Organization Studies*, 11, 503-529.
- ~ Gupta, A.K. en V. Govindarajan (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel, *Sloan Management Review*, Fall.
- ~ Hinds, P.J. en J. Pfeffer (2003). Why organizations don't 'know what they know': Cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. In: M.S. Ackerman, V. Pipek en V. Wulf, *Sharing expertise – beyond knowledge management*, The MIT Press, 3-26.
- ~ Kogut, B. en U. Zander (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3, 383-397.
- ~ Leonard, D. en S. Sensiper (1998). The role of tacit knowledge in group innovation, *California Management Review*, 40, 112-132.
- ~ Magnier-Watanabe, R., C. Benton en D. Senoo (2011). A study of knowledge management enablers across countries, *Knowledge management research & practice*, 9, 17-28.
- ~ Merchant, K.A. en W.A. Van der Stede (2007). *Management control systems – Performance measurement, evaluation and incentives*, Pearson Education, Prentice Hall.
- ~ Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5, 14-37.
- ~ Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management science*, 25, 833-848.
- ~ Persson, M. (2006). The impact of operational structure, lateral integrative mechanisms and control mechanisms on intra-MNE knowledge transfer, *International business review*, 15, 547-569.
- ~ Sprinkle, G.B. en M.G. Williamson (2004). The evolution from Taylorism to employee gain sharing: A case study examining John Deere's continuous improvement pay plan, *Issues in Accounting Education*, 19, 487-503.
- ~ Szulanski, G. (2000). The process of knowledge Transfer: A diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 9-27.
- ~ Turner, K.L. en M.V. Makhija (2006). The role of organizational controls in managing knowledge, *Academy of Management Review*, 31, 197-217.
- ~ Vera-Munoz, S.C., J.L. Ho en C.W. Chow (2006). Enhancing knowledge sharing in public accounting firms, *Accounting Horizons*, 20, 133-155.
- ~ Wolfe, C. en T. Loraas (2008). Knowledge sharing: The effects of incentives, environment, and person, *Journal of information systems*, 22, 53-76.

Katlijn Haesebrouck, PhD studente, KU Leuven, België.

Dr. Martine Cools, hoofddocent, Lessius – KU Leuven, België en Research associate, Rotterdam School of Management, Nederland.

Dr. Alexandra Van den Abbeele, hoofddocent, KU Leuven, België.