

Gunilla Widen-Wulff

Informationskulturen som drivkraft i företagsorganisationen*

Informationskulturen som drivkraft i företagsorganisationen - en kvalitativ studie i finländska försäkringsbolag / Gunilla Widen-Wulff
Åbo : Åbo Akademis förlag, 2001. - 277, [30] s. : ill., tab.
Diss. : Åbo Akademi. ISBN 951-765-077-9

Det ställs stora krav på företagen i dagens informationssamhälle. Företagen måste kunna hantera sin information på många olika sätt. Detta syns bl.a. i den helhet företagen bygger av personalen, lärandet, kunskapen, kompetensen, kommunikationen, nätverken och tekniken. Trots att man allmänt ser på informationen som en resurs, finns det få konkreta undersökningar om hur företag helhetsmässigt bygger upp sin informationshantering. Genom att studera informationskulturen syftar denna avhandling till att beskriva hur informationsförsörjningen kan byggas upp för att stöda företagets verksamhet på ett effektivt sätt. Försäkringsbolagen är traditionellt informationsrika företag och har därför valts som målgrupp i avhandlingen. Materialet för undersökningen utgörs av intervjuer i 15 finländska försäkringsbolag i vilka frågor kring individualitet, målsättningar, motivation, kommunikation, informationsteknik, kunskapsproduktion, innovation och information management diskuterades. Informationskulturen ses som ett fenomen som studeras i en företagsorganisatorisk kontext. Företagen studeras som olika fall, som sedan bidrar till att skapa en uppfattning om och förståelse för hur försäkringsbranschens informationskultur ser ut.

Tre interna miljöer

Informationskulturen byggs upp av väldigt många faktorer. I detta sammanhang skall den belysas främst genom aspekter på den lärande organisationen samt

informationen som resurs i företagsorganisationen. Dessa aspekter framträder bäst inom dimensionen öppet vs. slutet system (Hofstede 1991, 200). De undersökta bolagens organisationsmiljöer har beskrivits genom graden av öppenhet - slutenhet i aspekter såsom förändring, samarbete och utbildning. I detta arbete utkristalliseras tre huvudgrupper av interna miljöer. Slutna miljöer kännetecknas av att bolagen har många verksamhetsår bakom sig och förändringarna utgörs närmast av interna omorganiseringar som ofta bottnar i s.k. kvalitetsprojekt. Gemensamt för dessa företag är att man har ett starkt avdelningstänkande, invanda mönster, där samarbetet inte är en naturlig del. Utbildningsverksamheten är huvudsakligen inriktad på arbetsuppgifter och produktutbildning. Mellanchefernas roll definieras som informationslänk, motivationsskapare, men identifieras i praktiken oftast främst som arbetsledare. Den sammanlagda bilden av hur den interna miljön svarar mot nätverkstänkandet är att dessa företag definierar kraven på samarbete och utveckling, men identifierar inte dessa i sin verksamhet.

Bolagen i den öppna gruppen har haft stora förändringar både i processerna och i organisationsstrukturen. Detta har satt krav på flexibilitet i organisationerna. Samarbetet mellan avdelningarna är mångsidigt och man har flera verktyg för att skapa detta samarbete. Det handlar om expertgrupper, teamarbete, öppet kontorslandskap, utbildning m.m. Man ser samarbetet som en central del av verksamheten, en grundförutsättning och en utmaning. Utbildningsverksamheten är aktiv och välplanerad och utbildningen ses som en kanal för gemensamma målsättningar där de enskilda individernas roll i målsättningarna understryks. Sammantaget kan man

*Gunilla Widen-Wulff disputerade vid Åbo Akademi den 30.11.2001.

konstatera att dessa företag definierar nätverkstänkandet starkt och också skapat en aktiv omgivning för att odla detta tänkande ytterligare.

Det är också naturligt att det uppstår en mellangrupp som har drag av både öppenhet och slutenhet. Förändringsverksamheten har t.ex. varit intensiv i de yngre företagen, som är i en aktiv utvecklingsfas. Samtidigt har dessa företag tidsbrist som en hindrande faktor för aktivt samarbete, utbildningsverksamhet och diskussion om målsättningar. I de yngre företagen har tanken kring teamarbete funnits med från början och har därför en naturlig plats i verksamheten. De mera etablerade företagen i denna grupp liknar mera de slutna företagen gällande förändringsbenägenhet, men har ändå en aktivare satsning på att utveckla samarbete, teamarbete och utbildning. Målsättningarna strävar efter att inbegripa också dessa utvecklingsområden.

Den lärande organisationen

Utgående från de ovan beskrivna miljöerna beskrivs aspekter på lärande och informationen som resurs i organisationen. Den lärande organisationen har en synlig roll i den litteratur som behandlar information och kunskap som viktiga resurser för verksamheten. Tanken om den lärande organisationen utgår från att organisationen består av faktorer som byggs upp till ett system där det individuella lärandet förankras i helheten för att vara effektivt. Det är viktigt med de individuella visionerna, samtidigt som de skall införlivas med de gemensamma visionerna. Den lärande organisationen byggs upp av olika delar, såsom kärnkompetens, samarbete, motivation och kommunikation och det viktiga är hela tiden att dessa delar skapar den gemensamma helheten. Detta anses vara en utgångspunkt för att information och kunskap skall kunna nyttjas i ett företag (bl.a. Heifez & Laurie 1997; Koenig 1998; Nonaka & Takeuchi 1995; Senge 1994).

I de öppna miljöerna har man ett mångbottnat samspel både vad gäller det humana och det intellektuella kapitalet. Informationens roll förmedlas bäst där man arbetar i team och där processen är systematiskt uppbyggda. De öppna företagen utgår också från att deras kärnkompetens upprätthålls genom förändringsstrategierna, där skapandet av förutsättningar för förändring också skapar ett samspel mellan de olika processerna inom den lärande organisationen. Integration av processer och aktiverande av den individuella nivån i organisationen är ofta utgångspunkter för att beskriva företagets kunskapsproduktion, nätverk och kärnkompetens.

I de slutna företagen ligger tyngdpunkten mera i en trygghet inom de olika delarna i den lärande organisationen där behovet av samspel och integrering inte är så starkt. Däremot är det intressant att se hur mellanföretagen har kommit in i en aktiv fas i definieringen av sin kärnkompetens och i utarbetandet av de verktyg med hjälp av vilka man tror att kärnkompetensen upprätthålls. Satsningen på individualitet är t.o.m. aktivare i mellanföretagen än i de öppna bolagen. Verktygen för utvärdering av kärnkompetensen finns, men för att utnyttja kärnkompetensen ännu mera effektivt behövs det mångbottnade samspelet, som mellanbolagen ännu inte helt har nått.

Informationen som resurs

Individen har en viktig roll i arbetet kring bl.a. målsättningar och visioner i företag. Andra faktorer som nämns är förmedling av målsättningar, skapandet av engagemang för målen, kontinuitetsaspekten, integration och gemensamma värderingar (bl.a. Baum 1998; Houser & Shamir 1993; Quinn 1977). Informationen har de bästa möjligheterna att utnyttjas som resurs i de öppna företagen där de olika delarna i den lärande organisationen också är mest integrerade. Dessa bolag utnyttjar flera nivåer i organisationen i sina verksamhetsprocesser och dessa förmedlas också på ett bredare plan i de öppna än i de slutna bolagen. Kommunikationen och informationen kring processerna är aktivare i de öppna bolagen eftersom de behöver dem både för planeringen och för själva verksamheten.

Samtidigt bör det konstateras att gränssnittet organisation - individ (jmf. Lawrence & Lorsch 1969, 67) är svårt att hantera, eftersom varje individ är unik. Individen påverkas främst av förmiddelsen av information, egna och organisationens värden samt motiv för arbetet. Detta gränssnitt är viktigt att ta i beaktande då man bygger upp ett fungerande kommunikationsnätverk i organisationen.

Granskningen av verksamhetsprocessernas roll och förmedling i denna undersökning pekar på vikten av att ha integrerade processer, inte bara då det gäller verksamhetsformer, utan också på ett individuellt plan. För att uppnå en gemensam förståelse för företagets målsättningar och verksamhet ter det sig viktigt att samspelet mellan de olika delarna i den lärande organisationen fungerar. Den individuella förståelsen för målsättningar och riktlinjer skapas ytterligare genom att alla tre nivåer i företaget är integrerade då verksamhetsprocesserna skapas.

Informationen som resurs byggs upp av

GEMENSAMMA MÅL - gemensamt språk, gemensamma värderingar, intresse, utvärdering, ett fungerande gränssnitt (organisation - individ).

KÄRNKOMPETENSEN och dess utvärdering, mätare och åtgärder konkret förankrade i processerna.

Den LÄRANDE ORGANISATIONENS delar är samspelta, man arbetar mot gemensamma mål.

NIVÅERNA (ledning, avdelning, individ) är involverade och integrerade, man arbetar mot gemensamma mål.

Detta är speciellt viktigt för försäkringsbolag som är beroende av kvalitativa beslut av personalen, baserade på relevant information. Codington & Wilson (1994) visar att informationen blir en kritisk faktor för framgången i försäkringsbolag och samverkan mellan service, försäljning, marknadsföring och administration understryks. Men också i andra företagssammanhang poängteras vikten av ett helhetsperspektiv. I de Heers (1999, 241) avhandling framkom det att motiverade och erfarna företag betonar proaktivt beteende, integrering av kundernas åsikter i den egna verksamheten och mångsidigt informationsbeteende. Motivation är en mycket viktig faktor för ett öppet informationsbeteende. Dessutom behövs en utåtriktad organisationskultur och en integrering av exportlandets sociokulturella värderingar i den egna kulturen. Övergripande konstaterades att ett hermeneutiskt tänkande inom företag är en viktig utgångspunkt för att aktivt kartlägga hot och möjligheter. Detta understryks också i Huotaris (1997) avhandling där det framkommer att information management-verksamheten bör vara en viktig understödande aktivitet samt ingå i organisationens infrastruktur för att utgöra en kritisk framgångsfaktor.

Tre typer informationskulturer

För att beskriva de olika informationskulturerna som existerar i de finländska försäkringsbolagen kunde Wallachs (1983) indelning i byråkratiska, innovativa och stödande kulturer utnyttjas. Den byråkratiska kulturen grundar sig på systematik, klar ansvars- och maktfördelning samt invanda verksamhetsmodeller. Den innovativa företagskulturen är förändringsbenägen och flexibel. Den stödande företagskulturen strävar efter att formas till hemvan omgivning för personalen och samarbetsorganisationerna, där man inte behöver vara rädd för förändringar.

Då man tillämpar denna indelning på informationskulturen kan man se att de öppna företagen i denna undersökning motsvarar främst innovativa kulturer. Mellanföretagen som poängterar kärnkompetens, utveckling och systematik passar närmast in på byråkratiska kulturer. De slutna företagen som betonar trygghet och tradition motsvarar de stödande kulturerna.

Samtliga bolag i denna undersökning poängterar kunskap, men med betoning på olika delar av kunskapskapitalet. Detta kan åskådliggöras genom Koenigs (1998) indelning av kunskapskapitalet. Det finns tre huvudgrupper, dvs. kunskapsresurser (explicit, tyst, formell samt informell kunskap), socialt kapital (kultur, förtroende, kunskapsbeteende, humant kapital) samt infrastruktur (processer, resurser, teknologi).

1. De slutna företagen med den stödande kulturen betonar kunskapen inom olika delar av infrastrukturen. Man hanterar kunskap inom olika processer, men kunskapen förblir rätt isolerad i dessa processer. Det interaktiva kunskapsutbytet mellan processerna saknas.

2. De öppna företagen med den innovativa kulturen poängterar främst det sociala kapitalet, dvs. humant kapital, individuellt kapital och lärande.

3. Mellanföretagen som har en övervägande byråkratisk kultur betonar kunskapsresurserna i form av många definierade kommunikationskanaler och mätare för kärnkompetensens utveckling.

Informationskulturens koppling till den ekonomiska framgången är också en intressant fråga. Den ekonomiska situationen för den finländska försäkringsbranschen är generellt mycket god, vilket betyder att kritiska framgångsfaktorer inte framgår tydligt. Framgångsfaktorerna kan vara många, både yttre faktorer såsom marknad, branschens natur och förändringar i lagar samt interna faktorer såsom effektiva informationssystem, teknologi, kunskapsbas och företagets och VD:s informationsetik (Owens & Wilson 1997). Denna undersökning visar att framgångsfaktorernas hanterbarhet och framförallt samverkan framgår av själva informationskulturen och att det är viktigt att uppmärksamma hur denna samverkan fungerar. En medvetenhet om informationskulturen är en förutsättning för detta. En aktiv informationskultur verkar höra ihop med god ekonomisk soliditet. Samtliga bolag som i denna undersökning påvisades ha en öppen informationskultur var även ekonomiskt framgångsrika. Ändå kan man inte entydigt säga att en aktiv informationskultur är en given framgångsfaktor. Den externa miljön har stor betydelse och också mera passiva informationskulturer kan vara framgångsrika i en stabil extern omgivning.

Undersökningen visar att det är viktigt att skapa en plattform för ömsesidigt informationsutbyte. Alla frågor är värda att diskutera, på alla nivåer. Det största misstaget är att ta informationen som självklar. Ett dynamiskt synsätt på informationshantering är en fördel. Detta skapar medvetenhet. Det har konstaterats tidigare i litteraturen att verktyg och strategier för informationshanteringen är viktiga samt att informationen måste värderas och understödjas inom företaget. Dessa verktyg och strategier utgör delar i den helhet som måste finnas för att informationen verkligen skall bli en resurs. Denna avhandling har gett organisationerna en användbar metod för att identifiera och utvärdera helheten. Metoden strävar efter att göra organisationen

medveten om den "dolda" informationskulturen samt att kunna identifiera och granska dess olika delar. Avhandlingen visar att informationskulturen med framgång kan identifieras genom de dimensioner som denna undersökning använt och utvärderat, dvs. genom den interna miljöns öppenhet - slutenhet samt den lärande organisationens olika beståndsdelar.

Utvecklandet av lärandets förutsättningar är väsentligt för att skapa en öppnare intern miljö och det skulle det vara viktigt att fördjupa studierna kring hantering av individualitet och kärnkompetens i företag, integrering av den individuella nivån i helheten samt personalnivåns uppfattning om kunskap som resurs.

Referenser

- Baum, J. Robert, Locke, Edwin A., Kirkpatrick, Shelley A. (1998) 'A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms'. - *Journal of applied psychology*, 83(1): 43-54.
- Codington, S. & T. D. Wilson (1994) 'Information system strategies in the UK insurance industry'. - *International journal of information management*, 14(3): 188-203.
- de Heer, Aart Jan (1999) Informationsstrategier på exportmarknaden : problemlösning och problemlösning bland finländska stockhusexportörer på den tyska marknaden. - Åbo : Åbo Akademis förlag.
- Heifetz, Ronald S. & Laurie, Donald L. (1997) 'The work of leadership'. *Harvard business review*, Jan/Feb: 124-134.
- Hofstede, Geert (1991) *Kulturer og organisatione*. - København : Schultz.
- Houser, Robert J. & Shamir, Boas (1993) 'Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories'. - In: *Leadership theory and research*. - San Diego : Academic Press. - S. 81-107.
- Huotari, Maija-Leena (1997) *Information management and competitive advantage*. - Tampere : Tampereen yliopisto. (Finnish Information Studies ; 7).
- Koenig, Michael (1998) *Information driven management concepts and themes*. - München : Saur. (IFLA publications ; 86).
- Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. (1969) *Developing organizations*. - Reading : Addison-Wesley.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995) *The knowledge-creating company*. - New York : Oxford U.P.
- Owens, Ian & Wilson, T. D. (1997) 'Information and business performance: a study of information systems and services in high-performing companies'. - *Journal of librarianship and information science*, 29(1): 19-28.
- Quinn, James Brian (1977) 'Strategic goals : process and politics'. - *Sloan management review*, 19(1): 21-37.
- Senge, Peter (1994) *The fifth discipline*. - New York : Currency Doubleday.
- Wallach, Ellen J. (1983) 'Individuals and organizations: the cultural match'. - *Training and development journal*, 2: 29-36.