

## ”Bygg upp en aktiv informationsförmedling” – en studie i försäkringsbolagens informationskulturer

av Gunilla Widén-Wulff



Gunilla Widén-Wulff  
gunilla.widen-wulff@abo.fi

*Det ställs stora krav på företagen i dagens samhälle. Företagen måste kunna hantera sin information på många olika sätt. Detta syns i den helhet företagen bygger av personalen, lärandet, kunskapen, kompetensen, kommunikationen, nätverken och tekniken.*

*Denna undersökning 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.*

*Genom undersökningen har organisationerna fått en användbar metod för att identifiera och utvärdera den ”dolda” informationskulturen samt möjlighet att kunna identifiera och granska dess olika delar. Genom att studera informationskulturen når man en förståelse för hur informationsförsörjningen kan byggas upp för att stöda företagets verksamhet på ett effektivt sätt.*

### Försäkringsbranschen är en kunskapsbransch

Försäkringsbranschen i Finland har under senare delen av 1990-talet genomgått många förändringar. Dels har informationsteknikens snabba utveckling påverkat försäkringsbolagen som traditionellt är mycket tekniktensiva företag. Dessutom har fusioner, möjligheten att erbjuda andra finansserviceformer och organisationen av försäkringsinspektionen inneburit många förändringar. Allt detta är förstås en utmaning för försäkringsbranschen i Finland. Trots dessa förändringar har försäkringsmarknadens positiva utveckling varit stark (Huokuna 1998, Rantala 2000, Ruuskanen 1999). Samma utvecklingstren-

der kan man se också i andra länder i Europa. Man ser bl.a. nya konkurrenter i olika finansiella institutioner samtidigt som också kundernas behov förändras. De nya kraven leder till diskussioner om vad som är viktigt att satsa på. Ett återförsäkringsbolag i London ansåg att det i den turbulenta världen blev kritiskt att kunna utveckla också en strategi för informationshanteringen. För att genomföra en informationsstrategi måste företaget ha som målsättning att skapa en informations-

**Gunilla Widén-Wulff** är PD, lärare och forskare i informationsförvaltning vid Åbo Akademi.

Artikeln baserar sig på doktorsavhandlingen ”Informationskulturen som drivkraft i företagsorganisationen: en kvalitativ studie i finländska försäkringsbolag”. Åbo: Åbo Akademis förlag, 2001, 277 s.

kultur, vilket innefattar en ökad förståelse för informationens värde (Dyson 1998).

I den undersökning, som här skall presenteras, visade det sig att förståelsen för informationens värde redan finns i försäkringsbolagen i Finland. Därför kan man kanske säga att branschen klarar sig som helhet bra, trots att förändringarna i handlingsmiljön är många. Men det skall också poängteras att informationsresursen hanteras olika i olika bolag och man konstaterar också ofta att denna resurs är mycket svårhanterlig.

”Då vi talar om försäkringsbolag och framgång är kunskap absolut nummer ett. Sedan kommer ett långt, långt mellanrum och sedan kommer andra faktorer. Vi har arbetat hårt med kunskapsbiten för att behärska och utnyttja kunskapen så bra som möjligt. Ändå har vi inte nått den punkt där vi maximalt skulle kunna utnyttja den kunskap vi har. Speciellt har vi försummat hur vi ska administrera den kunskap som finns lagrad hos de personer som arbetar inom organisationen. Den kunskapens fortbestånd och övergång till andra personer är något som vi helt enkelt inte vet hur vi ska hantera.”(F12)

### **Undersökningen ”Informationskulturen i försäkringsbolagen i Finland”**

För att studera informationskulturen gjordes 40 djupintervjuer i 15 finländska försäkringsbolag våren 1998, här benämnda F1-F15. Försäkringsbolagen utgör en speciellt intressant omgivning för denna typs undersökning, eftersom de är informationsintensiva företag. Intervjuerna handlade om frågor kring informations- och kommunikationsnätverk, teknik och kunskapsproduktion.

#### **Tre olika typers informationskulturer**

Undersökningen visar att informationsförmedlingen och samspelet inom organisationen tar

sig olika uttryck i de undersökta bolagen. Alla betonar kunskap, men förutsättningarna för att hantera kunskapen är olika.

#### **Sluten informationskultur**

Tre av de undersökta bolagen beskrivs som slutna miljöer där förändringstakten varit låg och företagskulturen inte stöder samarbete i särskilt stor utsträckning. Dessa bolag har en kultur där *tradition* och *trygghet* betonas. Kunskap bearbetas inom processerna, men en integrerad förmedling mellan enheter och avdelningar förekommer inte.

#### **Utvecklingsinriktad informationskultur**

Åtta av de undersökta bolagen hör till en s.k. mellangrupp, där man inlett större satsningar för att utveckla den interna kommunikationen och samarbetet. Kunskapsresurserna poängteras, speciellt *kärnkompetens & utveckling*. Avdelningsnivån är central i många avseenden. Synergi mellan avdelningar är ett centralt mål i utvecklingsarbetet. Medvetenheten om kunskapsproduktionen är också under stark utveckling där kärnkompetensen är den mest centrala faktorn och man har utvecklat flera mätare för dess upprätthållande.

#### **Öppen informationskultur**

Fyra av de undersökta bolagen beskrivs som öppna miljöer där förändringsverksamheten är intensiv. Dessa bolag har innovativa företagskulturer där *förändring & kontinuitet* poängteras. Det sociala kapitalet betonas i många sammanhang, dvs. det humana kapitalet samt förmågan att utnyttja den individuella kunskapsbasen i företagets verksamhetsprocesser. Verksamhetsområdena liknas vid inlärningsprocesser. Helhetsinformation betonas och god kännedom om mål anses leda till interaktiv och helhetsbaserad kommunikation i alla processer.

## Vad påverkar informationskulturen?

Ovanstående översikt visar att informationshanteringen är rätt olika i de undersökta försäkringsbolagen. Vad är då speciellt viktigt att ta hänsyn till då man granskar en organisations informationskultur och vilka är de faktorer som man kan försöka påverka för att skapa en aktivare informationshantering?

Undersökningen tar fasta på fyra huvudpunkter i uppbyggandet av en effektiv informationskultur.

1. Den interna miljön.
2. Det humana kapitalet.
3. Det intellektuella kapitalet.
4. Verksamhetsprocesserna.

### 1. Den interna miljön

För det första betyder den interna miljön väldigt mycket för hur informationen hanteras i en organisation. Öppenhet i organisationen har konstaterats vara en av de förutsättningar som ingår i en kommunikativ miljö (Muchinsky 1977; Samuels and McClure 1983; Ginman 1987; Hofstede 1991; Nonaka 1994). Förändringskraven, som dagens informations-samhälle för med sig, kräver också att företaget skall vara snabbt anpassningsbart till nya utmaningar. Detta innebär att det finns en fördel i att ha en kommunikativ miljö där utvecklings- och förändringsbenägenheten är god samt att utbildningsattityderna är positiva. Teorier om den lärande organisationen får lyftas fram, dvs. hur det individuella lärandet förankras i helheten. Den lärande organisationen byggs upp av olika delar, såsom kärnkompetens, samarbete, motivation och kommunikation. Detta anses vara en utgångspunkt för att information och kunskap skall kunna nyttjas i ett företag (Senge 1994; Nonaka and Takeuchi 1995; Heifez and Laurie 1997; Koenig 1998).

### 2. Det humana kapitalet

Informations- och kunskapsöverföringen sker mellan individer och det betyder att det är viktigt att se på hur en organisation hanterar det humana kapitalet. Det är speciellt inom kreativitets- och lärandeprocesserna som informationsutbytet mellan individerna blir synligt. Innovativitet, kreativitet, motivation och inläring är processer som kräver understöd på många plan inom organisationen. Ledningens stöd är speciellt viktigt, men också skapandet av gemensamma strategier, värderingar och framförallt personalens intresse understryks i den teoretiska ram som analyserna baserar sig på (Nicholson 1990, Andreau & Ciborra 1995, Ruohotie 1998, Lampikowski & Emden 1999).

Det är svårt att föra fram dessa aktiviteter då inställningen till kreativiteten är passiv och företagskulturen inte stöder den. I *de slutna företagen* kommer kreativiteten in rätt slumpmässigt t.ex. genom nyanställda. Kreativitetsprocessen varierar mellan avdelningarna, enheterna och individerna.

”Möjligheterna att föra fram sina idéer och på det sättet påverka varierar i organisationen. I princip skall det vara möjligt att förmedla, men det är klart att det inte är en stark hörnsten i den här företagskulturen, utan det är något sådant som man nu först börjar fästa uppmärksamhet vid. Det här har varit en ganska traditionell linjeorganisation och människorna har varit vana vid att göra precis så som någon har sagt att de ska göra.” (F14)

Också utbildningsattityderna färgas av slumpmässig verksamhet där personalens egen aktivitet är avgörande för hurudan utbildning man får.

”När det gäller försäkringsärenden får vi nog den utbildning vi behöver. Men då det gäller mera den personliga utvecklingen är det nog mera slumpmässigt hur det råkar röra sig någon föreläsare eller så. Om man är intresserad finns det nog möjligheter, men det beror mycket på personalens egen aktivitet.” (F1)

I *de öppna miljöerna* har man bättre lyckats skapa ett mångbottnat samspel vad gäller det humana kapitalet. Informationens roll förmedlas bäst där man arbetar i team, där processen är systematisk, dvs. har en ram och man kombinerar detta med en öppenhet i förmedlingen.

”Vi har haft företagarganda och kreativitet som grundvärden. Och det är nog en utmaning som värde då man ser att försäkringsbranschen naturligtvis inte hör till de allra mest dynamiska branscherna i Finland”. (F9)

”Det är mycket fast i det hur man som förman lyckas föra vidare detta i sin organisation. På vilket sätt man får människorna att uttrycka sina åsikter. Hur man högaktar människornas åsikter och hur man understöder dem i att föra fram dem. Det har vi konstaterat att ingår i alla förmäns uppgifter. Förmännens framgång mäts i hur bra han lyckas med att uppmuntra de anställda och få dem att framföra sina tankar och idéer.” (F3)

”Det är som att bygga med Lego, man kan bygga och skapa helt nytt av gamla bitar.” (F5)

I detta sammanhang är det också viktigt att komma ihåg att kreativitet och lärande tar tid. Det är inte självklart att man hinner med det och speciellt *de unga bolagen* är ett bra exempel på detta. Dessa företag har haft ett hektiskt utvecklingsarbete under hela sin verksamhet. Kreativitet kan innebära stora åtgärder i systemplanering, databaser, produktbeskrivningar m.m., vilket är mycket tidskrävande.

”Kravet på utvecklingsarbete pågår i så snabb takt, att man emellanåt önskar att det var paus i det. Man hinner inte lära sig det gamla, förrän det är något nytt igen. Man blir rädd att man inte hinner med i utvecklingen.” (F11)

”Och sedan då man faktiskt har väldigt bråttom, så har det nog betytt att en innovativ tanke har traditionellt skjutits ner genast för

att man snabbt skall kunna återgå till arbetet.” (F15)

Sammanfattningsvis kan man säga att det humana kapitalets roll i informationshanteringen är en verklig grundsten. Ifall lärande och tankegången att dela med sig av sin kunskap är en naturlig del av arbetet, kommer det också att leda till att mera relevant information rör sig mellan individerna, avdelningarna och processerna. Också den kreativa atmosfären ger en god förutsättning för öppnare kommunikationsmiljö. Det är viktigt att komma ihåg att en kreativ verksamhet inte alltid behöver innebära stora förändringar som tar tid, utan möjligheten att *innovera ”i smått”* skapar större medvetenhet och motivation till att interaktivt utveckla verksamheten både på individuell nivå men också för organisationen som helhet.

### 3. Det intellektuella kapitalet

Förutom det humana kapitalet utgör det intellektuella kapitalet en viktig del av informationskulturen. Det handlar egentligen om vad företaget är bra på, vad företagets individualitet och expertis är. Det intellektuella kapitalet är svårt att mäta, men i denna undersökning studerades det genom bolagens allmänna värdering av kunskap, men också genom det sätt på vilket individualiteten värderas i olika sammanhang i företaget. Dvs. hur man definierar sin kärnkompetens, dess mätare och utvecklingsmöjligheter.

I *de slutna miljöerna* värderas kunskap som ett ideal, men samtidigt konstaterar man att kunskapshanteringen borde förbättras.

”Kunskapen är enormt viktig, men det här ställer också väldigt stora krav på organisationen. Och organisationens föränderlighet och flexibilitet. Och där är det svårare i gamla organisationer där det finns inrotade gamla kulturer, man har gamla informationskanaler som är högst officiella.” (F1)

Inom dessa miljöer koncentrerar man sig ofta på själva detaljkunskapen i förhållande till bredare kommunikation av kunskap. Kärnkompetensen är nog klart och tydligt definierad, men man har få mätare för att värdera och utveckla densamma. Då man granskar hur kunskapsproduktionen ser ut i dessa miljöer kan man se att de saknar en integrerad bas för kunskapsproduktion. I stället har man flera isolerade kunskapsprocesser och på det sättet är helheten svår att förmedla. Nätverkens roll är större i närmiljön, än i företagen som helhet. Ansvar i nätverken försvinner och användningen blir lätt osystematisk och överbelastad.

De öppna företagen utgår 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 aktivering av den individuella nivån i organisationen är ofta utgångspunkter för att beskriva företagets kunskapsproduktion, nätverk och kärnkompetens.

”Över lag är information och kunskap oerhört viktigt med tanke på framtiden. Det finns obegränsat med information och det är i stor utsträckning fast i dig själv vad du gör med informationen. Det är avgörande hur man analyserar informationen och finner kärnan, själva kunskapen. Utan kärnkunskapen kan man inte utveckla sin verksamhet. Förutsättningen för all verksamhet är kunskap och det må vara om kunder, konkurrenser, personal, lagstiftning, förändringar, världsmarknaden m.m., men enligt den skall vi kunna planera vår verksamhet med hänsyn till helhetsbedömningar osv.” (F3)

Teamarbete är en etablerad och aktiv verksamhetsform och målsättningen med arbetet är att förbättra den ömsesidiga kommunikationen och möjligheterna att transformera kunskap. Företagen har klara mål för kun-

skapsproduktionen, men också för utvecklingen av de verktyg som behövs för att effektivisera densamma, dvs. god informations- och kommunikationsteknik samt väldefinierade kommunikationsnätverk.

Den intressantaste gruppen är de s.k. *mellanföretagen* som 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.

”Vi har väldigt stor utbildningsatsning, stort utbud av intern utbildning. Sedan har vi öppnat oss utåt, för att vara med i olika kundutvärderingsprojekt, olika arbetsgrupper. Rekrytering är också en åtgärd som skall återspegla i personalutveckling, vi höjer på ribban och rekryterar speciellt kunnig personal. Vidare har vi kvalitetsprojekt, som strävar till att höja verksamhetens kvalitet. Även om vi har många satsningar på gång vill vi bevara en öppen och trygg atmosfär, dvs. vi strävar framåt i egen takt.” (F10)

Hela utvecklingsarbetet kring att öppna upp den kommunikativa miljön tycks gå via analysen av det intellektuella kapitalet. Trots detta har dessa företag samma problem som de slutna företagen, dvs. att man ser sin kunskapsbas som alltför produktorienterad. Man har dock allt mer börjat poängtera kunskapens mångsidighet, den positiva effekten av social kunskap, samt kumulerad kunskap hos personalen. Speciellt utmärkande för dessa företag är att de har sin kärnkompetens väldefinierad samt att man definierat många mätare för att utvärdera densamma. Den är m.a.o. ännu ingen självklar beståndsdel i verksamheten. Upprätthållande av individualitet är en aktiv process inom dessa bolag. Processen inbegriper många understödande verksamheter såsom utbildning, utvärdering, informationsförmedling m.m. Däremot är förutsättningarna för kunskapens nyttjande inte lika aktivt åtgärda-

de som upprätthållande av individualitet. Processerna som beskriver kunskapsproduktionen är under utveckling. Målsättningarna är rätt klara, dvs. att genom teamarbete, mellanchefer och inskolning av nya arbetstagare effektivisera kunskapsspridningen i företaget. Situationen är den att man är rätt aktiv i detta avseende på avdelningsnivå, men inte i organisationen som helhet.

Sammanfattningsvis är också det intellektuella kapitalet en viktig hörnsten i informationskulturen. Det är viktigt att definiera det man är bra på och att fundera på hur alla i organisationen skall veta det. Är detta en viktig del av ens informationsstrategi och vilken roll har individen i detta sammanhang? Detta är viktiga frågor att reflektera över då man vill utveckla det intellektuella kapitalet.

#### **4. Informationen i olika verksamhetsprocesser**

En bra mätare på hur kommunikationen fungerar som helhet är att se på hur olika processer i organisationen förmedlas. Typiskt för *de slutna bolagen* är att de olika verksamhetsprocesserna involverar en grupp ansvarspersoner, men en övergripande kommunikation och förmedling av processerna saknas. Då riktlinjerna och den strategiska planeringen görs i de slutna bolagen är det främst ledningens roll som betonas och denna process involverar inte andra enheter eller nivåer i företagen. Det är ofta också oklart vems ansvar det är att ge en helhetsbild samt vem som ansvarar för kommunikationen av de olika processerna. Nätverken är inte uppbyggda för att systematiskt förmedla kunskap om processerna eller samarbeta över gränserna (avdelningsgränserna).

”Det är nog ledningsgruppens expertis som drar upp riktlinjerna, men nog har de förhoppningsvis tagit emot signaler nerifrån, vad som är på gång.” (F1)

I *de öppna företagen* har man en längre tid satsat på att kommunicera sina verksamhets-

processer på ett helhetsmässigt sätt inom hela organisationen. Då riktlinjerna görs använder de flera kanaler för att få med också den individuella nivån i planeringen genom att satsa på en rik kommunikation med hela personalen.

”Vi strävar efter att ta med människorna så mycket som möjligt, så tidigt som möjligt och fundera på målsättningarna. Jag anser att detta är oerhört viktigt. Och nu har personalen blivit allt mer intresserad.” (F3)

Att använda individernas kunskaper har konstaterats vara mycket svårt. Företagen nämnde några riktlinjer för hur man skall lyckas nå också den individuella nivån. Det måste finnas intresse, villighet hos personalen, t.ex. genom att ta med personalärenden i målsättningarna. Värdediskussionerna anses vara viktiga, dvs. att känna att man har gemensamma värderingar om vad som är viktigt. Utvärdering är en annan faktor som poängteras. Verksamhetsformerna måste utvärderas och man måste ge feedbackmöjligheter till personalen. Slutligen nämns det gemensamma språket, ledningen och personalen måste förstå varandra.

Att dessa riktlinjer används i förmedlingen av de olika verksamhetsprocesserna visar bl.a. den strategiska planeringen. Den beskrivs främst som deskriptiva processer där ramarna ges från ledningen, medan den aktiva planeringen finns både på lednings- och enhetsnivå. Företagen poängterar interaktivitet mellan ledningen och enheterna och understryker personalens möjligheter till engagemang i planeringen, vilket förverkligas genom bl.a. värdediskussioner. I praktiken kontrolleras också att planerna förmedlats ända till personalen. Det är fråga om en inlärningsprocess som förankras i den konkreta verksamheten, dvs. helhetssammanhanget.

*Företagen i mellanskiktet* upplever liknande svårigheter som de slutna företagen då det gäller att kommunicera verksamhetsproces-



serna. Mellanföretagen poängterar dock i högre grad avdelningarnas och enheternas roll i kommunikationen och utvärderingen. T.ex. ansvaret för marknadsföringsinformationen är förlagd antingen till en egen avdelning eller distribueras via en särskild informationskanal som har utvecklats för marknadsföringsfrågor. Man vill föra fram informationen separat, för att den inte skall försvinna bland annan information. På så sätt blir målen för marknadsföringsverksamheten poängterade separat och blir klarare för hela personalen.

### **När blir informationen en resurs?**

Då man sammanfattar erfarenheterna från föregående kapitel får man fram följande huvudpunkter.

*Informationen som resurs* byggs upp av:

*Gemensamma mål och gemensamma värderingar* i alla sammanhang. Det är viktigt med personliga mål, avdelningens mål, arbetsgruppens mål osv. allt förankrat förstås i företagets yttersta målsättningar. Det är viktigt att skapa engagemang för målen. Ett gemensamt språk behövs också, något som kan verka självklart, men som ofta är ett konkret problem.

*Kärnkompetensen* och dess utvärdering, mätare och åtgärder skall vara konkret förankrade i processerna. Det är viktigt att vara medveten om företagets individualitet och utveckla den i sitt eget arbete. En positiv attityd mot kreativitet och lärande behövs här.

Den *lärande organisationens* delar är samspelta och man arbetar mot gemensamma mål. I dagens värld är det en stor utmaning i skapandet av social kontext som maximerar mänsklig kreativitet och produktivitet. Företag med en aktiv informationsförmedling är sociala miljöer. De är flexibla, innovativa och effektiva, eftersom deras personal är det. Men hur man når detta handlar

mycket om det som kallas socialt kapital, förtroende och samverkan mellan individerna i organisationen.

*Nivåerna* (ledning, avdelning, individ) är involverade och integrerade. Strukturen är ytterst viktig. Helhetssynen på företagets verksamhet och målsättningar understöder också förutsättningarna för att informationen och kunskapen skall kunna utnyttjas. Här nämns bl.a. synergieffekten mellan personalen och företagsledningen, teamarbete och mellanchefens roll som kunskapskoordinator som relevanta faktorer. Då man ser vidare på själva verktygen för effektiv kunskapsshantering handlar det mycket om informationstekniska frågor och kommunikationsnätverk. Det är viktigt att observera att man inte löser informationsproblem med senaste nytt på IT-fronten. T.ex. ett intranet är egentligen bara en elektronisk anslagsstavla ifall man inte medvetet och aktivt utvecklar interaktiva möjligheter som sedan leder till bättre informationshantering. En dylik satsning kräver insatser på alla omtalade faktorer i informationskulturen.

### **Lönar det sig att bygga upp en aktiv informationskultur?**

Detta är en komplicerad fråga, som påverkas av flera av varandra beroende faktorer. 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 and Wilson 1997). Försäkringsbolagen har en omfattande ekonomi och det är svårt att hitta ett enskilt nyckeltal som jämförelsegrund. Målsättningen med den ekonomiska gransk-

ningen i detta sammanhang var att få fram den ekonomiska trenden för varje enskilt bolag. På den grunden valdes ett flertal nyckeltal för att få fram den ekonomiska framgången på ett bredare plan, inte bara någon enskild verksamhetsform.

Det som framkom ur den ekonomiska jämförelsen är att en aktiv informationskultur hör ihop med god ekonomisk soliditet, eftersom samtliga bolag som påvisades ha en öppen informationskultur också var ekonomiskt framgångsrika. Det är dock viktigt att observera att man inte entydigt kan 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. Inom den finländska marknaden finns också mindre turbulenta nätverk. Där är den ekonomiska soliditeten garanterad utan att man har en aktiv medvetenhet om företagets informationskultur. Generellt är försäkringsbranschen i Finland rätt turbulent, en trend som hela tiden förstärks där en öppen informationskultur är en fördel.

## Referenser

- Andreau, R. & Ciborra, C. (1995). Organisational learning and core capabilities development: the role of IT. *Journal of strategic information systems*, 5, 111-127.
- Dyson, C. (1998). A strategic plan for information at Zürich reinsurance. *Managing information*, 5(9), 30-32.
- Ginman, M. (1987). *De intellektuella resurstransformationerna: informationens roll i företagsvärlden*. Åbo: Åbo Akademis förlag.
- Heifez, R. S. & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard business review*, (Jan/Feb), 124-134.
- Hofstede, G. (1991). *Kulturer og organisationer: overlevelse i en graensoverskridende verden*. København: Schultz.
- Huokuna, T. (1998). Vakuutusalan myllerryksessä. *Sociatus: sosiaali- ja terveystieteellinen aikakauslehti*, 4(4), 23-24.
- Koenig, M. (1998). *Information driven management concepts and themes*. München: Saur.
- Lampikoski, K. & Emden, J. B. (1999). *Johda innovatiivisesti: hyödynnä luovat voimavarat*. Borgå: WSOY.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of management journal*, 20(4), 592-607.
- Nicholson, N. ... [et al.] (1990). Strategy, innovation, and performance. *Journal of management studies*, 27(5), 511-534.
- Nonaka, I. (1994). Dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford U.P.
- Owens, I. & 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).
- Rantala, (2000). *Toimitusjohtajan katsaus. Suomen vakuutus toiminta 2000*. Vakuutusyhtiöiden keskusliitto. Länken kontrollerad 25.11.2002. [http://www.vakes.fi/svk/suomi/index.jsp?cid=svk\\_fi\\_tjkats2000](http://www.vakes.fi/svk/suomi/index.jsp?cid=svk_fi_tjkats2000)
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsingfors: Edita.
- Ruuskanen, O-P. (1999). *Vakuutusmarkkinat 1998. Vakuutussanomat*, (4).
- Samuels, A. R. & McClure, C. R. (1983). Utilization of information decision making under varying organizational climate conditions in public libraries. *Journal of library administration*, 4(3), 1-20.
- Senge, P. (1994). *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Widén-Wulff, G. (2001). *Informationskulturen som drivkraft i företagsorganisationen: en kvalitativ studie i finländska försäkringsbolag*. Åbo: Åbo Akademis förlag.