

1516

Informationsteknologi och arbetsmiljö i försäkringsbranschen

Denna studie består av en sammanställning av aktuell forskning samt intervjuer med representanter för den finansiella tjänstesektorn och forskningsvärlden, med särskild inriktning på ett stort försäkringsbolag, Skandia. Den behandlar tre aspekter av försäkringsverksamheten: individens lärande och kompetens, affärssystem samt ledningsfrågor med särskild betoning på informationsteknologins nya möjligheter.

Särskilt understryks vikten av samklang i företaget mellan affärs- och personalidé. Några förslag till förändringar kan vara att arbetsuppgifterna ordnas som en kompetenstrappa, där de olika uppgifterna överlappar varandra och att kontoren får utgöra resultatenheter. Datorbaserade lokala planeringssystem vore ett lämpligt stöd åt personalen i detta arbete. Vidare skulle en integrering av arbetsmiljöverksamheten i styrsystemet skapa förutsättningar för ett helhetsperspektiv och ett förebyggande arbetsätt.

Studien har utförts vid Institute for Management of Innovation and Technology, IMIT, Handelshögskolan, Stockholm och Arbetsmiljöinstitutet, Solna

BAKGRUND

Inom försäkrings- och bankväsen pågår för närvarande stora förändringar. Drivkrafterna är flera. Avreglering och internationalisering förändrar förutsättningarna för verksamheten. Informationsteknologin har utvecklats dithän att en rad rumsliga, tidsmässiga och andra hinder för verksamheten har minskat eller helt försvunnit. Förändringarna ställer nya krav på de individer som bär upp verksamheten och på verksamhetens organisering. Omvandlingen når den enskilde anställde, och arbetsmiljöerna förändras. Såväl hot som möjligheter uppenbaras. Vad som blir resultatet av denna process hör nära samman med de agerande aktörernas kunskaper.

En slutsats av de senaste årens arbetsmiljöforskning är att utveckling av produktionssystem, verksamheter eller produkter å ena sidan och arbetsför-

hållanden å andra sidan är en helhet. De utgör olika sidor av samma verklighet och måste integreras. Helhetsperspektivet och integrationstanken innebär att flera olika infallsvinklar måste upprätthållas samtidigt i förändringsprocessen.

Denna studie, som handlar om försäkrings- och finansiell verksamhet, har utgått från tanken om nödvändigheten av helhetsperspektiv och integration. I studien behandlas tre aspekter av helheten: individens lärande och kompetens, affärssystem samt ledningsfrågor med särskild betoning på informationsteknologins nya möjligheter. Rapportens källor är en sammanställning av aktuell forskning samt intervjuer med representanter för den finansiella tjänstesektorn och forskningsvärlden, med särskild fokusering på ett större försäkringsbolag, Skandia.

INDIVIDEN OCH ARBETSORGANISATIONEN

Ledningen för personalfunktionen i det studerade företaget ser det som ett viktigt mål i nya utvecklingsprojekt att tydligt och uttalat skapa synergi mellan företagets affärs- och personalidé. Andra viktiga frågeställningar och mål är:

- att främja djupare samverkan mellan olika personalgrupper inom företaget, att få bort "vi-de-tänkandet"
- att den enskildes engagemang i och förståelse av sitt eget arbete och företagets verksamhet ökas samt att kommunikationen mellan olika grupper och nivåer i företaget förbättras
- att främja den enskildes kompetensutveckling, dels i det löpande arbetet, dels med stöd av informationsteknologin
- att utveckla den enskildes problemlösningsförmåga och förändringskunnande

Det som mest naturligt åligger det enskilda företaget är att hos de anställda öka insikten om och förståelsen för helheterna. Affärsidé, affärsstrategi, ledningsstilar liksom divisioners, avdelningars och individers del i helheten är företeelser som flera medarbetare endast verkar ha oklara begrepp om. Det är viktigt för företaget att försäkra sig om att de anställda förstår de stora linjerna. Intresse och mottaglighet för denna typ av kunskap finns i de allra flesta fall hos de anställda. Detta är den första förutsättningen för deras motivation och engagemang och för att skapa och upprätthålla livsviktiga kommunikationskanaler inom företagen.

Vad de anställda ser som relativt allvarliga arbetsmiljöproblem i detta sammanhang ligger inom en social dimension. De upplever brist på information från högre skikt inom företaget. Information är kanske inte vad de främst avser, utan snarare kommunikation. Många efterlyser en bättre dialog inom företaget, även horisontellt, men framför allt vertikalt. Detta gäller såväl inom divisionerna som inom företaget som helhet.

Arbetsuppgifterna på ett distriktskontor skulle kunna ordnas som en kompetenstrappa, där de olika uppgifterna i personalens arbete ställer kompetenskrav som överlappar varandra. Det skulle minska risken för "vi-de-tänkande" samt tillhandahålla uppgifter som på varje utvecklingsstadium kan vara lämpliga utmaningar för den som känner sig beredd att lära sig en ny uppgift. Det viktiga är att kunna se en möjlighet till utveckling – inte att omvärlden förväntar sig att alla ska klättra uppför hela trappan i en viss takt.

En del nationalekonomer skiljer mellan statisk och dynamisk effektivitet. Dessa begrepp har ofta

tillämpats vid jämförelser av arbetsorganisation inom bilproduktionen. Amerikanerna är inriktade på statisk effektivitet, och deras organisatoriska lösning har ibland kallats "fordism". Den betonar enkla, specialiserade arbetsuppgifter med lågställda kompetenskrav och lite problemlösning i arbetet. Japanerna, däremot, har betonat dynamisk effektivitet, och deras organisatoriska lösning har fått namnet "toyotism". Den betonar flexibilitet i organisationen samt höga och mångfaldiga kompetenser hos personalen som får utöva en hög grad av problemlösning i sitt arbete. När man ser till begreppens innehåll står det klart att de har lika stor relevans för tjänsteföretag som för industriföretag. Förändringarna inom försäkringsbranschen gör att begreppet dynamisk effektivitet i dag har särskild relevans.

AFFÄRER OCH INDIVIDENS KOMPETENS

Studien ger en ganska entydig bild av försäkringssektorn beträffande följande tendenser.

- Koncentrationen ökar men också mångfalden.
- Efterfrågan ökar på vissa produkter i vissa länder.
- Trenden mot standardiserade produkter fortsätter och konkurrensen koncentreras på premierna.
- Massmarknadsföringen ökar.
- Bolagens vertikala integration fortsätter.
- Bank- och försäkringstjänster blir alltmer integrerade.
- Decentralisering av befogenheter och resultatansvar på kontorsnivå blir viktigt.

Den affärsstrategi som för närvarande diskuteras mest inom bank- och försäkringssektorn är fullservicestrategin. Mycket talar för att denna strategi utifrån ekonomiska resonemang är mycket riskfylld, eftersom den, för att vara framgångsrik, kräver stora investeringar i personalkompetens. Dessutom kan det vara svårt att tydliggöra fullservicens fördelar för kunden, då den lätt kan uppfattas som en diffus tjänst som kostar mer än den smakar.

Försök med en ny, integrerad arbetsorganisation på ett distriktskontor pekar på att minsta möjliga resultatenheter ligger på omkring 15 personer, och att detta möjligen också är den största lämpliga enhetsstorleken. Försöksdeltagare anser att det inte vore något problem rent tekniskt att mäta resultat på kontorsnivå. En förutsättning är dock att hela personalen får möjlighet och kunskap nog att tänka i termer av affärer, resultat och vinst. Detta kräver stora utbildningsinsatser och ett pedagogiskt ledar-

skap. Säljarna är dock vana att tänka i sådana termer. Utmaningen är att överföra detta tänkande dels till grupper av personal som arbetar tillsammans, dels till enskilda kundtjänstemän.

INDIVIDEN OCH TEKNIKSTÖDET

Datorbaserade system som medvetet strävar efter att stödja användarens kompetensutveckling ska ha flera egenskaper. Den första är att användaren hela tiden ska ha kontroll över användningen av systemet. En andra egenskap är att systemet ska kunna användas för valfria moment i handläggningen av ett ärende. Den tredje är att systemet kontinuerligt ska tillhandahålla förklaringar till vad som sker samt återföra utfallet av användarens agerande. Systemet ska främja att användaren utnyttjar sina tidigare erfarenheter och också främja dialogen om olika fall eller ärenden med kollegerna. Det ska öka användarens kontroll över sin arbetssituation genom att underlätta greppet om helheten i ärendet. Användarens handlingsutrymme ska tydliggöras, liksom de hinder som finns i hanteringen. Systemet ska också underlätta för användaren att förmedla det väsentliga i ärendet till sina klienter och kolleger.

Datorbaserade system kan antingen stödja användarens eget beslutsfattande eller avlasta honom eller henne beslutsbefogenheterna genom att utgöra en beslutsautomat. En amerikansk forskare har genom att mynta ett nytt uttryck tydliggjort vägskalet: "to informate or automate", "att informatisera eller automatisera". Att informatisera är att använda tekniken för att tillhandahålla mer eller bättre information som underlag för användarens beslut. Ett system som informatiserar förbättrar förutsättningarna för användaren att göra ett bra jobb, utan att urholka användarens befogenheter och ansvar. Att automatisera är att göra arbetet självverkande, maskinmässigt, dvs att avlasta eller frånta individen uppgifter och befogenheter.

AFFÄRSUTVECKLING OCH TEKNIKSTÖD

Det finns ett antal egenskaper som kännetecknar de strategiska datorbaserade systemen, bl a följande:

- De berör externa och inte interna relationer.
- De avser "värdeökning" och inte kostnadsminskning.
- De genererar nytta för flera parter – inte enbart för det egna företaget.
- De leder till en bättre förståelse av kundens situation.
- De är affärsdrivna nyheter och inte teknikdrivna.
- De realiserar stegvis.

- Den information som systemet tillhandahåller används för att utveckla affärer.

En viktig lärdom avseende ett framgångsrikt utnyttjande av datorbaserade system är att företagsledningen aktivt måste engagera sig i informationsteknologiska frågor så att besluten om teknikutveckling vilar på en dialog mellan dem som svarar för affärsidén och dem som svarar för teknikidén. I det studerade företaget har liksom i många andra företag, 1980-talets utnyttjande av informationsteknologin (IT) syftat till snabbhet och flexibilitet i informationsbehandlingen samt till informationskvalitet. 1990-talet väntas kännetecknas av "downsizing" och standardisering samt inriktning på datakommunikation, datanätverk och strategiska tillämpningar.

Bland de viktiga IT-frågor som ledningen har att ta ställning till är:

- Hur kan tekniken stödja vår effektivitet?
- Vilka tekniska infrastrukturer behöver vi?
- Vilka informationer bör prioriteras?
- Vilka tillämpningar bör prioriteras?
- Vilka standarder behöver vi ha?
- Hur ska det viktiga samspelet se ut mellan vår organisation och vår personalkompetens för att vi ska kunna realisera våra mål? Behöver vi använda den allra senaste tekniken och vilken teknik är bäst lämpad för vår organisation, vår kompetens och våra tidigare erfarenheter?
- Ska vi vara en "prime mover" (först på plan) eller ska vi invänta andras erfarenhet?
- Ska vi utveckla själva eller anlita andra?
- Ska vi ingå strategiska allianser?
- Vilka faktorer eller grupper i företaget och eventuellt dess omgivning kan stödja eller hindra våra strategiska drag?

ARBETSMILJÖARBETE OCH AFFÄRSUTVECKLING

Sverige har länge varit känt som ett föregångsland inom de etablerade arbetsmiljöområdena ergonomi, skyddsanordningar, företagshälsovård och arbetsutformning. Under 1980-talet har ytterligare medel kommit till användning, såsom arbetsorganisatoriska förändringar, och teknikstöd. Nyckelbegreppen välbefinnande och hälsa har kompletterats med kompetensutveckling. Vi har också börjat att få en fokusering på förhållandet mellan företagets affärsidé och målen för de enskilda anställdas verksamhet.

Prioritetsförskjutningar inom arbetsmiljöfrågorna innebär förändringar av kompetenser och intressen-

ter som har relevans och legitimitet i dessa frågor. En slutsats är att ledning och chefer måste spela en betydligt aktivare roll. IT kom först att inriktas på verksamhetsrationalisering. I många företag har IT blivit kvar i denna roll. Dess tekniska karaktär har lett till att ledningen ofta nöjt sig med att delegera datautveckling och -tillämpning till IT-funktionschefer, vilka av naturliga skäl inte så lätt varseblir teknikens affärspotential. Slutsatsen är att om en effektiv användning av IT ska komma till stånd som går utöver den inre effektiviteten och stödjer affärsidéerna måste detta ske genom en ständig dialog mellan ledning och teknikansvariga.

Denna integrationstanke ligger i linje med slutsatserna i Arbetsmiljökommissionens betänkande (SOU 1990). Där understryks att arbetsmiljöarbete som inte förs in i företagets ordinarie planering och ledning av verksamheten riskerar att bli ineffektivt. I det nya integrerade miljöarbetet blir ledningens ansvar kraftigt förstorat. En integrering av arbetsmiljöverksamheten i styrsystemet ger förutsättningar för helhetsperspektiv och förebyggande arbets-

sätt. Verksamheten ändrar inriktning från att röra sig om enskilda, enkla frågor till att bli en planerad utvecklingsprocess. Härmed blir arbetsmiljöfrågorna ytterst en uppgift för företagsledningen.

Slutsatsen är inte minst viktig mot bakgrund av att aktuella studier av datateknikens bidrag till produktivitet utvecklingen har visat nedslående resultat. Intressant är de förklaringar som ges till detta: dålig planering, dåligt hänsynstagande till arbetsorganisation och kompetensutveckling samt dålig anpassning mellan teknik, organisation och kompetenser. Därmed är det sannolikt "en bra affär" att bredda inslaget av arbetsmiljörelaterad kompetens i pågående informationsteknologiska anpassnings- och utvecklingsprocesser.

RAPPORTEN

Informationsteknologi och arbetsmiljö i försäkringsbranschen i ett framtidsperspektiv (86 sidor) kan beställas från IMIT, Box 6501, 113 83 Stockholm, tel 08-736 90 00. Pris: 100 kronor.

1516

För innehållet i sammanfattningen svarar

Peter Docherty

IMIT, Box 6501, 113 83 Stockholm, tel 08-736 90 00.

Gunnar Aronsson

Arbetsmiljöinstitutet, 171 84 Solna, tel 08-730 91 00.

*Pnr 90-0786 Arbetsorganisation med inriktning på produktionsteknik/
tekniska förändringar (63) Oktober 1992*

Arbetsmiljöfonden

BESÖKSADRESS Olof Palmes Gata 31
POSTADRESS Box 1122 111 81 STOCKHOLM
TELEFON 08-791 03 00 TELEFAX 08-791 85 90