



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Den operativa personalens strategiska roll

- En kvalitativ fallstudie av strategisk informationsdelning på
Com Hem

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT18

Kandidatuppsats

Författare: Angus Palmberg, 940601-9019 &
Jacob Höglund, 930812-5112

Handledare: Alexander Styhre

Förord

Vi vill tacka Com Hem och vår kontaktperson på bolaget för arrangemang av samtliga intervjuer och vi vill likaså tacka de respondenter som deltog och därmed möjliggjorde genomförandet av studien.

Därtill vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Alexander Styhre för värdefulla kommentarer och god vägledning.

Göteborg 2018.

Abstract

Hantering av kunskap och information är kritisk för att erhålla långsiktiga konkurrensfördelar och vissa menar att kunskap är den enskilt viktigaste strategiska resursen för organisatorisk framgång. Strategibildning och hanteringen av information och kunskap i organisationer är något som anses vara tätt förknippat med varandra och uppkomsten av strategi kan ske på olika hierarkiska nivåer av en organisation. Eftersom strategiforskningen i hög grad fokuserar på chefer på olika nivåer i organisationen och eftersom forskning om *hur* kunskapsdelning sker är relativt ung fokuserar denna uppsats på kunskapsinhämtning av och kunskapsspridning från anställda på operativ nivå.

Denna kvalitativa fallstudie syftar till att beskriva och förklara den operativa personalens roll i Com Hem:s strategibildning genom att besvara forskningsfrågan: Hur bidrar personal på operativ nivå med information som påverkar företagets strategi? Forskningsfrågan bemöts genom utvalda teorier inom strategi och kunskapsdelning för att förklara den operativa personalens strategiska roll. Inom ramen för studien intervjuades 15 anställda som inte arbetar på klassisk strategisk nivå, men som ändå är involverade i strategibildningsprocessen. Dessa intervjuer skedde inför ett stundande förvärv, eftersom Com Hem planeras att absorberas av Tele2. Resultaten indikerar att den operativa personalen bland annat agerar informationsinhämtare och innovatörer, både på eget bevåg och med givna mandat. Bland annat uppgavs att cirka 80% av det material som ledningsgruppen presenterar kommer från operativ nivå.

Studien sammanfattas med att konstatera att den operativa personalen bidrar med information och underlag som påverkar olika strategiska beslut. Personalen uppvisar låg grad av känslomässigt ägarskap över information och kunskap och fusionen med Tele2 tycks främst öka kommunikativ benägenhet hos vissa respondenter, vilket står i kontrast till en teoretisk utgångspunkt om att omorganisationer kan skapa osäkerhet och hämma kommunikation. Studien avslutas med att ge rekommendationer om framtida forskning och belyser behovet av kvantitativa insikter.

Abstract

The management of knowledge and information is critical in order to obtain a long-run competitive advantage, and some say that knowledge itself is the most important strategic resource for organizational success. Strategy creation and the management of knowledge and information in organizations are considered to be interrelated, and strategy research has mainly focused on management at different levels of an organization. This qualitative case study tries to describe and explain the role of the operational personnel in Com Hem:s strategy creation-processes by answering the research question: How do employees on an operational level contribute information that affects the company's strategy?

The study relies on a selection of theories within the strategy field and knowledge management in order to explain the strategic role of the operational personnel. In this study, 15 employees were interviewed that do not work at a strategic level, but who contribute to the strategy creation-process in one way or another. Since Com Hem is in a process of being acquired by another large Swedish IT- telecom actor, namely Tele2, these interviews were conducted before a planned acquisition, which further underlines its theoretical significance. Results indicate that the operational employees act as gatherers of information and innovators, either by their own initiative or given mandate. One employee stated that 80% of information that is presented by the management team comes from employees at an operational level.

The conclusion is that the operational personnel contributes with information that affects different strategic decisions. Employees display a low level of emotional ownership over information and knowledge, and the planned acquisition by Tele2 seems to improve the motivation to communicate rather than inhibit it, which is a finding that is contrasted by previous theoretical premises that mergers and acquisitions create uncertainty and thus might inhibit knowledge sharing. The study is concluded by giving recommendations for further research and emphasizes the need for quantitative insights.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	7
1.1 Inledning och bakgrund	7
1.2 Problematisering	9
1.3 Syfte	12
1.4 Avgränsningar	13
2. Teoretisk referensram	15
2.1 Strategi, taktik och operation	15
2.2 Var uppkommer strategi?	17
2.3 Strategisk information och kunskap	21
2.4 Förutsättningar för att kommunicera strategisk information	23
2.4.1 Kunskap och information	24
2.4.2 Knowledge management	24
2.4.4 Sammanfattning	29
3. Metod	31
3.1 Metodval	31
3.1.1 Fallstudie	33
3.1.2 Val av fall	34
3.1.3 Problematisering av forskningsfråga	35
3.2 Forskningsprocess	36
3.3 Datainsamling	38
3.3.1 Sekundärdata	38
3.3.2 Primärdata	38
3.3.3 Semi-strukturerade intervjuer	39
3.3.4 Urval av respondenter	40
3.4 Bearbetning av data	42
3.4.1 Tolkning av data	43
3.4.2 Tematisering	43
3.5 Studiens kvalitet	44
3.5.1 Pålitlighet och överförbarhet	44
3.5.2 Begränsningar	45
3.5.3 Forskningsetik	46
4. Empiri	48
4.1 Verksamhetsbeskrivning	48
4.2 Presentation av intervjurespondenter	48
4.3 Strategi i Com Hem	52
4.4 Var fattas strategiska beslut i Com Hem?	53

4.5 Strategiskt viktig information och dess spridning i Com Hem	54
4.6 Com Hem:s förutsättningar för kommunikation	58
4.6.1 Generell syn på kommunikationen i Com Hem	58
4.6.2 Förutsättningar för att avsända information	60
4.6.3 Förutsättningar för att mottaga information	63
5. Analys	66
5.1 Var uppkommer strategi?	66
5.2 Strategiskt viktig information och dess spridning	69
5.2.1 Strategiskt viktig information	70
5.2.2 Spridning av strategiskt viktig information	70
6. Slutsats: Hur bidrar anställda på operativ nivå med information som påverkar företagets strategi?	74
6.1 Teoretiska implikationer	75
6.2 Implikationer för praktiker	77
7. Referenser	81
8. Appendix	89
8.1 Intervjuguide Com Hem AB	89

1. Introduktion

I detta kapitel presenteras bakgrunden till problemområdet som är föremål för denna studie. Den inledande diskussionen mynnar ut i en problemdiskussion i vilken ämnet problematiseras teoretiskt. Problemdiskussionen resulterar i sin tur i den forskningsfråga denna studie ämnar besvara, varefter studiens syfte och avgränsningar presenteras.

1.1 Inledning och bakgrund

Kunskap är en nyckelfaktor för att organisationer ska erhålla konkurrensmässiga fördelar (Hansen, Nohria & Tierney 1999; Osterloh & Frey 2000; Lee & Choi 2003). Kunskap har förändrat de äldre spelreglerna att konkurrera med naturresurser till att konkurrera med intellektuella resurser (Lee & Choi 2003). Det beror inte på kunskapen i sig, utan på den snabba utvecklingen av varor och komponenter vilken medför att organisationer tvingas att konkurrera på basis av immateriella tillgångar i många branscher (Teece 2009). De finns flera faktorer som avgör hur en organisation väljer att konkurrera. Strategiska val kan innefatta utbud av produkter och tjänster, val av bransch, vilka segment som ska adresseras, diversifiering, organisatorisk struktur, affärsmodell samt policier för att koordinera organisationens aktiviteter (Porter 1996; Teece 2009). Valet av strategi kan också påverkas av förändringar i efterfrågan hos kunder och teknologisk innovation. Förändringar på marknaden kan skapa behov av att förnya strategin eller reversera den nuvarande strategin (Shimizu & Hitt 2004) och spridningen av kunskap inom organisationen är kritisk för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar då nya produkter och processer ofta är ett resultat av nya kombinationer av kunskap (Teece 2009).

En bransch som karaktäriseras av stark innovationskraft och nya tekniker (IT & Telekomföretagen 2017) och som således är kunskapsintensiv och i hög grad konkurrerar på basis av immateriella tillgångar är den svenska IT- och telekombranschen. Den svenska IT- och telekombranschen är starkt bidragande till Sveriges tillväxt och produktivitetsutveckling (IT & Telekomföretagen 2017). I Sverige jobbar 6,1% av alla sysselsatta som IT-specialister, vilket är nästan två gånger EU-snittet på 3,5% och i Stockholm är programmerare den vanligaste professionen (IT & Telekomföretagen 2017). Branschen är dessutom i toppen av alla branscher enligt Attraktiv Arbetsgivarindex (IT & Telekomföretagen 2017). För att överleva i branschen gäller att premiera såväl kundnöjdhet som innovation, samt att ligga i

framkant i utveckling av sina produkt- och tjänsteerbjudanden. På den svenska telekommunikationsmarknaden finns fyra större aktörer; Telia, Telenor, Tele2 och Com Hem. Com Hem hade år 2017 20,47% av marknaden för fasta bredbandsabonnemang, 22,6% av marknaden för tv-abonnemang och 13,2% av marknaden för fast telefoni i Sverige, vilket gör dem till en av de största telekomaktörerna i Sverige idag (Com Hem 2018).

Com Hem's övergripande strategi innebär att de vill släppa loss kraften i Sveriges infrastruktur, produkter och tjänster för att skapa den bästa möjliga digitala livskvalitén för konsumenter (Com Hem, u.å). Strategin innebär att skapa flera olika tillväxtmotorer snarare än att bolaget är beroende av en enda tillväxtmotor, vilket de tror kommer utmynna i tillväxt på lång sikt. Com Hem menar själva att deras viktigaste tillväxtmotor är kundnöjdheten då det skapar bättre kontroll över prissättningen och det skapar lojalitet för att motverka att kunder avslutar bolagets tjänster. Bolaget satsar även på andra tillväxtmotorer som expansion på villamarknaden med konkurrenskraftiga tjänster inom digital-tv och utnyttjar hastighetsfördelar i bredbandslösningen. Com Hem når med sitt nät ungefär hälften av Sveriges hushåll och det strategiska målet är att ha Sveriges nöjdaste kunder.

I ett pressmeddelande (Com Hem 2018) uppges att Com Hem går samman med Tele2 för att skapa en ledande integrerad operatör på den svenska marknaden. Com Hem har under de senaste åren fokuserat på strategisk utveckling genom konsekvent fokus på kundnöjdhet och långsiktiga investeringar i infrastruktur och tjänster för att skapa en bättre positionering på marknaden. Sammanslagningen med Tele2 förutsätter ett godkännande från Sveriges och EU:s konkurrensmyndigheter, vilket medför att det inte är säkert att fusionen går igenom. Tills det att fusionen är genomförd och godkänd krävs att Com Hem och Tele2 opererar som två konkurrerande aktörer. Den planerade fusionen av Com Hem och Tele2 går för närvarande under namnet "nya Tele2" och förväntas vara genomförd andra halvan av år 2018. Enligt Com Hem och Tele2's beräkningar så förväntas nya Tele2 förbli den näst största operatören av mobiltelefoni efter Telia, samt den näst största leverantören för fast bredband och den ledande aktören inom digital-TV. Fusionen kommer att genomföras genom en aktiebolagsrättslig fusion, vilket i detta fall innebär att Com Hem absorberas av Tele2. Sammanslagningen innebär även att nya Tele2 kommer att direkt konkurrera med både Telia och Telenor som är konvergenta operatörer som erbjuder hela innehållet av digitala tjänster, mobil- och bredbandskommunikation (SvD, 2018). Det innebär att Telia blir utmanade som den största operatören på den svenska marknaden.

Strategibildning och hanteringen av kunskap i organisationer är något som anses vara tätt förknippat, till den grad att vissa menar att kunskap är den enskilt viktigaste strategiska resursen (Ipe 2003). Vidare menar flertalet forskare att kunskap inom organisationer står att finna på individnivå (Alvesson 1995; Brown and Woodland 1999; Gupta & Govindarajan 2000; Nonaka 1994; Staples & Järvenpää 2001; Weiss 1999). Somliga hävdar även att kunskapsdelning är av fundamental betydelse för en organisation, eftersom kunskapsdelning utgör länken mellan individen och organisationen genom att förflytta kunskap från individnivå till organisationsnivå där kunskapen konverteras till ekonomiskt och konkurrensmässigt värde för organisationen (Hendriks 1999).

Byggandet av strategi och hanteringen av kunskap inom företag är något som har tillägnats stor uppmärksamhet i organisationsforskningen, särskilt inom branscher lika den svenska telekombranschen, vilken karaktäriseras av snabb förändringshastighet och hög innovationskraft (IT & Telekomföretagen 2017). Tiden inför en sammanslagning av två företag är en särskilt känslig och potentiellt intressant tid för att undersöka organisationer och deras förutsättningar, eftersom fusioner ofta är förknippade med stora osäkerheter för såväl investerare som anställda och således riskerar att påverka såväl kunskapsdelning som företagsprestanda (Ipe 2003; Liu, Chen & Pai 2007). Av denna anledning kommer denna studie att fokusera på Com Hem och förutsättningarna för strategibildning och kunskaps- och informationsdelning internt i Com Hem's organisation inför fusionen med Tele2.

1.2 Problematisering

“Knowledge is now being seen as the most important strategic resource in organizations, and the management of this knowledge is considered critical to organizational success.” (Ipe 2003, s. 339).

Kunskap och information har avgörande betydelse för organisationers långsiktiga och strategiska framgång (Ipe 2003). Oavsett om företagets strategi är långsiktig eller kortsiktig, planerad eller framväxande (Mintzberg 1985), ämnar att konkurrera kostnads-och prismässigt eller genom differentieringsstrategi (Porter 1996), eller huruvida strategin är flexibel eller inte (DeMarie, Hitt & Keats 1998) kommer den att behöva grunda sig på någon typ av information

eller kunskap; oberoende av om det är information eller kunskap om omvärlden, den bransch som företaget opererar i, konkurrenternas priser, förändringar i efterfråga eller ny teknologi. Vikten av information och kunskap är dessutom närvarande oberoende av *var* i organisationen informationen påträffas.

Tanken om att strategi kan uppstå på andra ställen än centralt i organisationen har definitivt behandlats, bland annat genom strategy-as-practice-perspektivet (Whittington 1996), men även av Mintzberg (1985) som talar om avsiktliga och oavsiktliga strategier (deliberate and emergent strategies), samt av Regnér (2003) som lägger fokus på induktiv kontra deduktiv strategibildning och tanken om att strategi kan uppkomma såväl centralt som i periferin. Gemensamt för dessa teoribildningar är att de i hög grad fokuserar på chefers agerande på olika nivåer i organisationen, vilket lämnar tanken om den operativa personalens potentiella strategiska funktion relativt utforskad.

I likhet med dessa författare konstaterar Ipe (2003) att “knowledge exists and is shared at different levels in organizations.” (s. 337). Kunskap och information kan alltså tänkas delas längst ner i den operativa verksamheten såväl som på högsta ledningsnivå. Dessutom är informations- och kunskapsdelning på individnivå något som tillägnats viss uppmärksamhet inom forskningen om kunskap i organisationer (Alvesson 1995; Brown & Woodland 1999; Gupta & Govindarajan 2000; Ipe 2003; Nonaka 1994; Staples & Jarvenpaa 2001; Weiss 1999). Uppkomsten av strategi kan alltså ske på olika hierarkiska nivåer av en organisation (Mintzberg 1985; Regnér 2003; Whittington 1996), medan förekomsten och spridningen av betydelsefull kunskap och information kan befinna sig på olika nivåer på två olika skalor; dels högt upp eller lågt ner i organisationshierarkin, dels på organisations-, enhets- eller individnivå (Ipe 2003).

För att förstå hur kunskaps- och informations-spridning sker i organisationer, samt hur denna kunskap eller information används som underlag för företags strategiska beslut, krävs kvalitativ forskning som ämnar att beskriva och förklara hur individer på olika nivåer i organisationen påträffar information, hur denna information värderas, samt hur informationen sprids inom organisationen. Även om det finns mycket skrivet om “*why* managing knowledge is important to organizations, there is considerably less on the *how*—the processes that are used to identify, capture, share, and use knowledge within organizations...” (Ipe 2003, s.

339). Hur kunskap identifieras och sprids och hur strategiunderlag kan uppstå på andra håll än från chefer i organisationer är alltså två frågor som bör problematiseras ytterligare.

Eftersom strategiforskningen i hög grad fokuserar på chefer på olika nivåer i organisationen och eftersom forskning om *hur* kunskapsdelning sker är relativt ung fokuserar denna uppsats på kunskapsinhämtning av och kunskapsspridning från anställda på operativ nivå. Den operativa personalen utför varje dag producerande arbetsuppgifter, i vilka den anställde på operativ nivå möter kundönskemål, branschtrender, konkurrenters produkttegenskaper och annan potentiellt viktig strategisk information. Förutsättningarna för att kommunicera denna information påverkas av en rad faktorer, bland annat motivation, möjlighet för delning och informationens eller kunskapens art (Ipe 2003).

För att förstå vilken roll den operativa personalen spelar för ett företags strategi krävs en förståelse för vilken information som företaget bedömer är strategiskt viktig, hur denna värdering sker, hur information värderas beroende på varifrån i företaget den kommer, samt hur detta de facto bidrar till utformningen av strategidokument eller strategiska beslut. För att ha bästa förutsättningar att undersöka den operativa personalens strategiska roll gör vi antagandet att branschen som företaget befinner sig i bör karaktäriseras av hög specialisering för de operativt anställda, vilket vi i sin tur antar ökar chansen för en högre grad av autonomi hos anställda lägre ner i organisationshierarkin och således minskar risken för att bli "blindsided by market and technological developments." (Teece 2007). Vidare gör vi antagandet att branschen bör kännetecknas av snabb förändring som *inte enbart* är institutionellt tvingande (exempelvis teknologisk förändring). Orsaken till det sistnämnda är att olika typer av förändringar kan tänkas identifieras på olika ställen i organisationen, samt att vi gör antagandet att den typ av förändringar som identifieras av operativ personal oftare handlar om produkttegenskaper, ny teknologi och nya trender avseende kunders önskemål (Teece 2007) snarare än lagstiftning och andra institutionella förändringar.

Dessa två faktorer, hög grad av specialisering och snabb förändring som *inte enbart* är institutionellt tvingande, säkerställer att företagets anställda besitter viss spetskompetens, är relativt autonoma, samt behöver fatta beslut i takt med sin snabbföränderliga omvärld. Eftersom vi tror att dessa branschegenskaper ställer högst krav på de operativt anställda tror vi också att fenomenet vi vill undersöka, nämligen den operativa, producerande personalens roll som inhämtare av strategisk information, troligast framträder under dessa omständigheter. I

tillägg till dessa omständigheter tror vi att ett företag med en uttalad strategi är mer intressant än ett företag utan uttalad strategi, eftersom det då går att jämföra vad som framkommer av intervjuer med faktiska strategidokument.

Eftersom telekombranschen i hög grad besitter de dynamiska karaktäristika som vi är ute efter, nämligen korta produktlivscyklar, specialisering och snabb global konkurrens (IT & Telekomföretagen 2017), tror vi att en större aktör inom mjukvarubranschen är intressant. Av denna anledning kommer undersökningen att genomföras på Com Hem AB som har cirka 1100 anställda och omsatte 7,136 MSEK år 2017. Den forskningsfråga som studien ämnar besvara är:

Hur bidrar anställda på operativ nivå med information som påverkar företagets strategi?

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva och förklara den operativa personalens roll i företagets strategibildning. Vår förhoppning är att på detta vis delvis förflytta fokus från chefer på olika nivåer i organisationen och främst undersöka dessa i egenskap av aktörer som reagerar på den information som uppkommer i den dagliga, producerande verksamheten. Det allmänna syftet är att förklara, förstå och analysera hur detta uppenbaras i praktiken i en föränderlig bransch, samt att utveckla den teoretiska förståelsen inom fältet för strategibildning och kunskapsdelning genom att studera ett fenomen med fokus på handlingar, händelser och aktörer i ett organisatoriskt sammanhang (Lind, 2014)

Eftersom undersökningen i hög grad fokuserar på strategibildning, samt hittills relativt förbisedda aktörer i denna process, torde studiens resultat vara av intresse för fortsatt teori om skapandet av strategi, var strategi uppkommer, samt baserat på *vilken* information strategi bildas och var denna information inhämtas. Om studiens resultat visar att operativt anställda tydligt bidrar med underlag för strategibildning kan denna effekt i framtiden mätas, exempelvis som en medierande variabel eller interaktionsvariabel som kan bidra till att förklara vilken effekt exempelvis strategisk flexibilitet (DeMarie et al. 1998) får för företagsprestanda beroende på hur strategiskt involverad den operativa personalen är.

Om det visar sig att den operativa personalen fyller en viktig strategisk roll som informationsinhämtare skulle detta även innebära att det finns anledning för management i såväl privat som offentlig sektor att sätta sig in i och förstå den strategiska roll som den operativa kärnan av ens verksamhet utgör. Det vill säga, om kunskap och information utgör allt viktigare strategiska resurser (Ipe 2003), samt om dessa resurser i hög grad tillgodoses av personer som traditionellt sett inte är direkt involverade i strategibildningen inom organisationer, bör dessa individers roll i relation till sin organisation och dess ledning förstås som central för organisationens långsiktiga överlevnad. Beroende på hur detta fenomen i framtiden undersöks på samhällsövergripande nivå kan även tänkas att denna typ av informationsinhämtning sker i andra organisationer än företag, exempelvis genom vanliga medborgare i stater som kan identifiera hot från till exempel andra stater eller terroristorganisationer. Vidare är studien av intresse för företagsledare i högspecialiserade och teknologiskt snabbföränderliga branscher där man vill veta vilken strategisk funktion ens operativa personal fyller eller potentiellt kan fylla.

1.4 Avgränsningar

Syftet med denna studie är inte att mäta vilken effekt den operativa personalen har på strategibildning. Även om det föreligger viss kritik mot fallstudier eftersom metoden inte alltid tillåter generalisering vid studerandet av ett fall (Merriam & Nilsson 1994), hoppas vi att resultaten i denna studie går att tillskriva ett värde även utanför den studerade organisationen. Målet och förhoppningen är att generalisera studiens resultat till andra branscher eller företag och att studien kan bidra med ett annat perspektiv på strategibildning och den information eller kunskap som ligger till grund för uppkomsten av strategi i ett stort mjukvaruföretag. Orsaken till att vi antar detta är möjligt är för att Com Hem säkerligen är en unik organisation, men besitter ändå ett antal likheter i relation till sina branschkollegor. Exempelvis krävs en hög kompetens och förståelse hos anställda långt ned i både Com Hem och andra organisationer med liknande verksamhet. I tillägg till detta utgör kommunikation en viktig funktion i många företag (Heaton & Taylor 2002), varför även andra än Com Hem kan tänkas arbeta aktivt för att främja informationsdelning nerifrån i organisationen. Även om det ligger utanför ramen för denna studie att påvisa att det är så, kan vi argumentera för att den operativa personalens roll kan komma att se ut på liknande sätt som i denna studie i de fall som liknande förutsättningar föreligger. Ansatsen är således delvis både beskrivande och

teoriutvecklande. Skulle det visa sig att personal på operativ nivå bidrar med strategiskt viktig information som påverkar företagets strategi finns anledning för framtida forskning att fokusera på att mäta den effekt som operativ personal har på såväl företagets strategi som dess långsiktiga prestanda.

2. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras en referensram i syfte att etablera de definitioner och teoretiska utgångspunkter som låg till grund för studiens slutsatser. I bemötandet av frågeställningen om hur anställda på operativ nivå kan bidra med information som påverkar företagets strategi krävs en teoretisk klargörelse för antagna definitioner av vad strategi är för någonting, vad som skiljer strategi från taktik och operation, var strategi enligt tidigare teori förväntas uppkomma, vilka typer av information som anses vara av betydelse för ett företags strategi, samt vilka förutsättningar som föreligger för att denna information kommuniceras på ett ändamålsenligt sätt. Det är viktigt att belysa att vi avser vad som brukar kallas för "affärsstrategi" vid behandlingen av begreppet strategi. Eftersom att det inte råder konsensus mellan tidigare teoretiska bidrag krävs en diskussion för att beskriva olika perspektiv, varefter de definitioner och utgångspunkter som bäst lämpar sig för att besvara vår forskningsfråga kommer att lyftas fram och användas som bakgrund för de tolkningar vi gör i uppsatsens analyser och slutsatser.

2.1 Strategi, taktik och operation

"Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat."

(Tzu 2008)

"The essence of strategy is choosing to perform activities differently than rivals do." (Porter 1996, p. 64)

"Strategy is not the consequence of planning, but the opposite: its starting point." (Mintzberg 2000, p. 333)

Strategibegreppet har tilldelats olika definitioner genom årens lopp. Inom det militära definieras strategibegreppet som *"läran om användningen militära och andra maktmedel för att i kamp med en motståndare nå politiska mål, såväl krigsmål som andra mål såsom att bevara fred, upprätthålla neutralitet och att ändra eller bevara maktförhållanden."*

(Nationalencyklopedin 2018).

Begreppet strategi kan från början spåras tillbaka till militärstrateger som Sun Tzu och Clausewitz (Teece 2009), men inom organisationsforskningen fick begreppet större betydelse på 1980-talet då intresset uppstod att analysera branscher och konkurrenter (Porter 1980) och senare utvecklades idéer om att konkurrera med unika tillgångar, kompetenser (Barney 1991) och dynamiska förmågor (Regnér 2008).

Inom företagsekonomi handlar strategi om ett företags långsiktiga konkurrensfördelar och position i förhållande till sina konkurrenter (Porter 1996). På grund av dess långsiktiga natur är planering också något som starkt karakteriserar strategi, där Mintzberg (2000) menar att strategi inte är en konsekvens av planering, utan att strategi snarare är planeringens utgångspunkt. I vid bemärkelse kan man alltså konstatera att strategi handlar om planering och att planeringen och strategin syftar till att erhålla och bibehålla långsiktiga konkurrensfördelar.

Vad skiljer strategi från taktik och operation? För att på ett meningsfullt sätt kunna tolka huruvida den information som anställda på operativ nivå stöter på i sitt arbete är av strategisk betydelse behöver vi först förstå skillnaden mellan strategi, taktik och operation. Casadesus-Masanell & Ricart gör en distinktion mellan strategiska och taktiska val:

“... an essential element of strategy is the set of ‘committed choices’ (of policies, assets and of their governance structures) made by management in setting the business model up, which often are not easily reversible (...) Tactical choices - such as prices, the intensity of advertising or of R&D, minor product modifications and so on - on the other hand, are relatively easy to change.”
- (Casadesus-Masanell & Ricart 2010, p. 206)

En distinktion är alltså att strategi utgörs av beslut som är svåra att reversera och handlar om företagets långsiktiga åtaganden, medan taktik syftar till att optimera det mer kortsiktiga resultatet den operativa verksamheten. Distinktionen mellan taktiska beslut och operativa beslut är fortsatt svårdefinierad, eftersom exempelvis produktmodifikationer kan anses syfta till att nå operativ såväl som taktisk framgång. Eftersom ingen tydlig konsensus finns avseende distinktionen mellan taktik och operativ verksamhet kommer vi i denna studie att utgå från Com Hem's syn på strategi, taktik och operativ verksamhet, alternativt utgå ifrån en

godtycklig gränsdragning där operativ verksamhet är den dagliga verksamheten, taktik är 1-3 år fram i tiden och strategi är 3 år eller längre fram i tiden.

2.2 Var uppkommer strategi?

För att förstå om information som den operativa personalen stöter på kan förväntas ha en betydelse för företagets övergripande strategi är det viktigt att adressera frågan om var strategi kan uppkomma. Mintzberg och Waters (1985) påpekar att strategi nästan uteslutande har tolkats utifrån vad ledare i organisationer planerar för företagets framtid. De argumenterar för att detta synsätt är begränsat och inte tar hänsyn till hur strategier faktiskt kan uppstå i praktiken. De menar att strategier kan vara både planerade och framväxande. En planerad strategi innebär att en uttalad strategi ligger till grund för organisationens framtida handlande, medan en framväxande strategi innebär att strategin utvecklas under arbetets gång. Detta innebär dock inte att organisationen agerar helt utan kontroll utan att det föreligger ett öppet och flexibelt förhållningssätt till omgivningen genom "trial and error", en vilja att lära sig för att reagera responsivt på förändringar i omvärlden. Öppenhet ger möjlighet för organisationen att agera innan allt är förstått till fullo. Även om somliga anser det vara paradoxalt att förhålla sig till en planerad strategi i en föränderlig omvärld (Raynor 2007) betonar Mintzberg & Waters (1985) att planerade strategier fyller en funktion genom att skapa en känsla av riktning för organisationens framtida handlande.

Porter's (2008) syn på strategiarbetet utgår från att varje bransch präglas av fem strukturella krafter som påverkar formuleringen av strategin för företaget. De fem krafterna kännetecknas av potentiella konkurrenter, leverantörers förhandlingsstyrka, kunders förhandlingsstyrka och hot från substitut. Dessa krafter varierar i olika grad mellan olika branscher och strategi bygger huvudsakligen på att bygga försvar mot dessa strukturella krafter och att hitta en position på marknaden där dessa krafter är relativt svaga.

Genom att förstå branschens olika krafter så menar Porter (2008) att organisationen kan inkorporera rådande förhållanden i branschen vid utformandet av strategin, därmed kan val av strategi ses som en respons på förståelsen för industrin eller branschen. Branschsynsättet bygger på tankar och idéer om att alla branscher är homogena (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015) och synsättet tar bland annat inte hänsyn till organisationens styrkor och svagheter samt dess karaktär, vilket betyder att branschsynsättet delvis bortser från att

organisationen kan konkurrera på basis av att vara unika. Porter (1980) menar att organisationens tillgångar inte besitter ett värde i sig och att betydelsen avgörs istället av hur väl tillgångarna lämpar sig för organisationens övergripande strategi och branschens struktur. Som en motreaktion på Porter's (1980) externa synsätt på strategier, tillkom tankar om att strategier utvecklas och påverkas av begränsningar i organisationens resursbas (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991). Det resursbaserade perspektivet menar att organisationens strategi utvecklas över tid genom möjligheter på marknaden, samt begränsningar i resursbasen och såväl begränsningar i organisationens struktur och ägarskap (Barney, 1991). I kontrast med Porter's (1980) synsätt så menar det resursbaserade perspektivet att organisationens resurser besitter ett värde i sig och därmed driver organisationens övergripande strategi (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991).

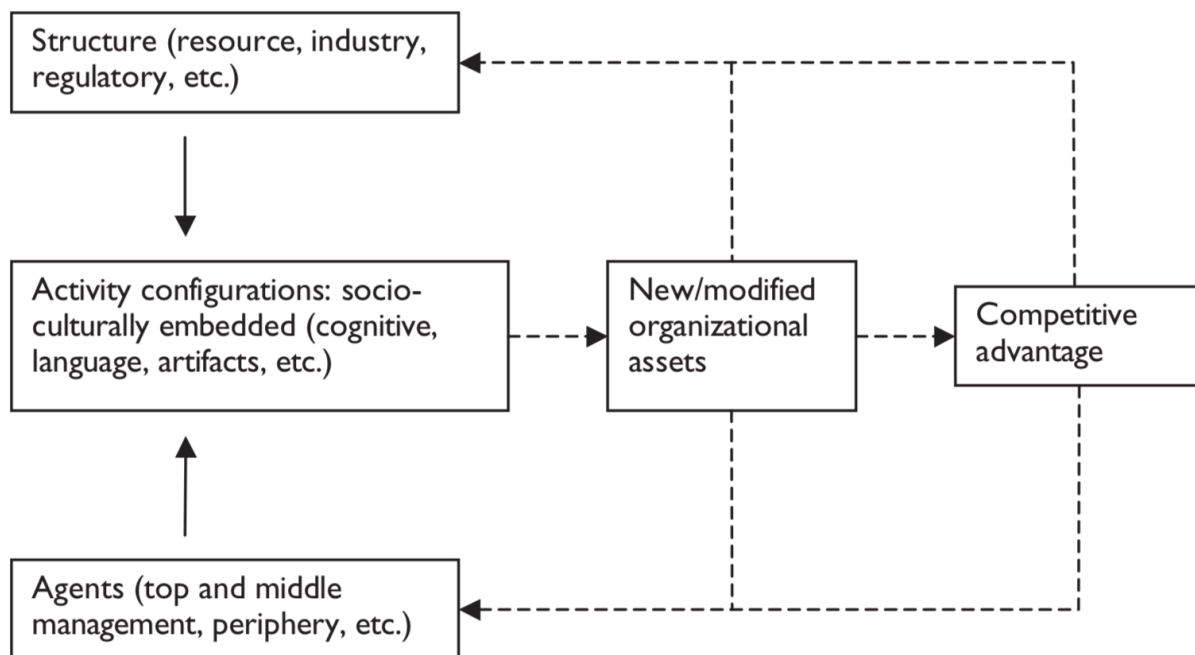
Enligt det resursbaserade perspektivet beror ett företags förmåga att behålla en lönsam marknadsposition på organisationens kapacitet i termer av dess underliggande resurser (Connor, 1991). En strategisk viktig resurs karaktäriseras enligt Barney (1991) av den är *unik* på så sätt att ingen eller ett fåtal konkurrenter besitter liknande resurs, *värdefull* då den antingen höjer intäkterna eller sänker kostnaderna, svår att *substituera* med andra resurser, samt att den är svår att *imitera* på grund av exempelvis höga kostnader. Collis och Montgomery (2008) tillägger att en strategiskt viktig resurs kännetecknas likaså av att värdet på resursen deprecieras långsamt och det är viktigt organisationen kontrollerar värdet på resursen snarare än kunder och leverantörer. En resurs kan beskrivas genom huvudsakligen tre olika kategorier (Barney, 1991): *fysiskt kapital* som maskiner, geografisk belägenhet, access till material. *Humankapital* i form av kompetens hos arbetare, kunskap, intelligens, samt deras erfarenheter och relationer. *Organisatoriskt kapital* som exempelvis företagskultur, system för planering, kontrollering och koordinering. Det är viktigt att betona att alla resurser inom dessa tre kategorier inte nödvändigtvis är strategiskt relevanta resurser.

Whittington (1996) behandlar ett annat perspektiv, *strategy-as-practice*-perspektivet, som flyttar fokus från att studera strategi på organisatorisk nivå till att studera strategi i praktiken, vilket innebär ett bredare perspektiv på hur managers agerar och interagerar i strategiprocessen. Det praktiska förhållningssättet förutsätter större beredskap på att arbeta inom existerande strukturer och rutiner inom organisationen snarare än att följa ett ideal från en textbok. Chefer, planerare och strategikonsulter spelar alla en roll med olika förmågor som påverkar strategiprocessen. På ett liknande sätt beskriver Regnér (2003) att chefer formar

strategier genom induktiv och deduktiv utveckling. Deduktiv formering av strategi innebär att ledningen utvecklar strategi från centret i organisationen genom att fokusera på industrin, analysera, planera och använda standardiserade rutiner. I motsats innebär induktivt skapande av strategi att inta ett explorativt fokus i periferin genom "trial and error" för att experimentera. På så sätt kan induktiv strategiutveckling betraktas som informell i förhållande till deduktiv utveckling av strategi, men både deduktiv och induktiv förhållningssätt är av central betydelse för chefers utveckling av strategi. Regner (2003) menar att strategiskapandet till stor del växer ur de dagliga aktiviteterna i periferin och att detta triggar till strategisk förändring snarare än strategiutveckling i centret av organisationen.

Senare teoribildningar om skapande av strategi poängterar att fokus inom strategiforskningen har utvecklats från att hantera långsiktiga planer till kortsiktiga planer, från att fokusera enbart på den översta ledningen till att undersöka strategibildning på andra nivåer, från det formella till det informella, samt från det stabila till det föränderliga (Regnér 2008). Vidare har försök gjorts att förklara hur konkurrens fördelar blir till rent praktiskt, bland annat genom att kombinera *strategy-as-practice* (Whittington 1996) och *dynamic capabilities* (Teece 2009). Regnér (2008) har skapat en modell för att beskriva praktiska avgörande faktorer för skapandet av konkurrens fördelar i organisationer (se figur 2) som baseras på denna kombination av perspektiv.

Denna modell poängterar att a) struktur i form av resurser, bransch och bestämmelser, b) aktivitetens konfigurationer, samt c) aktörer på olika nivåer, utgör viktiga förutsättningar för nya och modifierade organisationella tillgångar som i sin tur resulterar i nya konkurrens fördelar. Dessa faktorer interagerar även med varandra på så vis att nya konkurrens fördelar skapar nya förutsättningar för strukturen och aktörerna, vilka i sin tur påverkar aktivitetens konfiguration som sedan skapar nya tillgångar. Aktivitetens konfigurationer kan utgöras av kombinationer av olika aktörer inom och utanför en organisation, samt hur dessa samverkar. Regnér (2008) poängterar vidare vikten av fantasi och kreativitet, vilken faciliteras av väl konfigurerade aktiviteter, för att skapa de nya organisationella tillgångar som säkerställer konkurrens fördelar för organisationen.



Figur 2: Praktiska faktorer för skapandet av konkurrensfördelar, från Regnér (2008).

Teece (2009) menar att förmågan att identifiera och känna igen möjligheter för en organisation inte är jämnt fördelad mellan individer eller företag. Skapandet och igenkännandet av sådana möjligheter sker på individuell nivå och kräver tillgång till information såväl som förmågan att se hur denna information kan användas för att forma utvecklingar. Teece (2009, s. 18) menar att: “The ability to recognize opportunities depends in part on the individual’s capabilities and extant knowledge (or the knowledge and learning capacities of the organization to which the individual belongs) particularly about user needs in relationship to existing as well as novel solutions. This requires specific knowledge, creative activity, and the ability to understand user/customer decision making, and practical wisdom. It involves interpreting available information in whatever form it appears- a chart, a picture, a conversation at a trade show, news of scientific and technological breakthroughs, or the angst expressed by a frustrated customer”.

Sammanfattningsvis pekar tidigare litteratur som adresserar frågan om var strategier uppkommer på att strategier kan uppkomma såväl ur planering centralt inom organisationen som framväxande i periferin av organisationen genom “trial and error”. Likaså kan strategi ses som en respons på rådande förhållanden inom industrin, såväl som att strategin utvecklas med utgångspunkt från organisationens resursbas. Det finns flera olika forskare som argumenterar för att resurser ligger till grund för utformandet av strategier och belyser särskilt

vikten av mänskliga resurser vid utformningen av strategin (Barney, 1991; Finkelstein & Hambrick, 1996). I det nya ekonomiska landskapet är det mer kritiskt att utnyttja mänsklig kunskap för att skapa konkurrensfördelar, då de mänskliga resurserna styr relationen mellan strategi och företagsprestation (Grant, 1996; Hitt, Bierman, Kochhar & Shimizu, 2001). Vidare fokuserar senare forskning inom området strategibildning på de mikrofaktorer som bidrar till långsiktiga konkurrensfördelar, samt hur dessa kan konfigureras för att facilitera strategisk framgång. (Regnér 2008; Teece 2009).

Eftersom kunskap hävdas vara den viktigaste strategiska resursen i organisationer (Ipe, 2003) kvarstår frågan om att utveckla vilken information eller kunskap som ligger till grund för strategiska beslut, samt var i organisationen detta strategiunderlag först påträffas och hur det kommuniceras, eller inte kommuniceras, vidare.

2.3 Strategisk information och kunskap

Utöver frågan om var strategi uppkommer behöver vi definiera vilken strategiskt betydelsefull information, alltså information som kan påverka företagets långsiktiga konkurrensfördelar, eller kunskap det är som operativt anställda kan tänkas stöta eller besitta på i sina producerande roller. Shimizu & Hitt (2004) nämner disruptiva teknologier som ett exempel på omvärldsförändringar som är viktiga att adressera för att hålla sig relevant i förhållande till sina konkurrenter. Ny teknologi är också någonting som telekombranschen i hög grad måste förhålla sig till, eftersom att branschen till stor del ägnar sig åt att utveckla ny och bättre mjukvara. Av denna orsak är det viktigt att vara lyhörd för vilka teknologier ens konkurrenter utvecklar och hur dessa påverkar det egna företagets produkt- och tjänsteerbjudande i förhållande till marknaden.

DeMarie et al. (1998) nämner också teknologi som en viktig förändringsfaktor, men lägger även ett visst fokus på förändringar i efterfrågan. I internationella företag kan exempelvis geografiska skillnader i efterfråga av olika produkter vara väldigt relevanta att adressera. Dessa kan även komma att förändras över tid, vilket ställer krav på företag att förstå och hålla sig uppdaterad avseende vilken efterfråga som behöver tillgodoses, samt var denna efterfråga ökar respektive minskar. För ett svenskt mjukvaruföretag kan skillnader och förändringar i efterfråga manifesteras i olika kundsegment, enskilda kunder, samt kan bero på

konkurrenternas produkt- och tjänsteerbjudande. Av denna anledning är information som ger insikter i kundernas efterfråga och hur denna förändras av stor vikt för företagets långsiktiga strategiska position.

På individuell nivå har Lowendahl, Revang och Fosstenlokken (2001) lyckats identifiera tre sorters kunskap som är viktig för värdeskapande i organisationer, nämligen know-how, know-what och dispositional knowledge. De menar att know-how är kunskap som kommer av erfarenhet och som därför är "tyst" kunskap som också är subjektiv. Know-what är tvärtom arbetsuppgiftsrelaterad kunskap som är objektiv. Dispositional knowledge definieras som personlig kunskap som inkluderar förmågor, begåvning och talang. Av dessa tre kunskapsstyper är det egentligen bara know-what som kan anses vara explicit kunskap, eftersom know-how och dispositional knowledge är "tyst" eller omöjlig att överlåta då talang, begåvning och erfarenhet sällan kan överföras till andra individer eller organisationer som helhet.

Porter (2008) har direkt adresserat frågan om vilka krafter det är som formar strategi i en given bransch. Dessa är leverantörernas förhandlingskraft, kundens förhandlingskraft, hot från nya aktörer, rivalisering mellan nuvarande aktörer inom branschen, samt hot i form av substitut för ens produkt eller tjänst. Det är tämligen okontroversiellt att påstå att samtliga av dessa krafter har en betydelse för hur strategi utformas. Av denna anledning blir en viktig fråga att ställa vilka av dessa krafter det är troligt att anställda på operativ nivå stöter på. Eftersom operativt anställda kan tänkas ägna sig åt både inköp och kundkontakt kan konstateras att dessa två krafter bör vara återkommande i vardagen för en anställd på operativ nivå.

Hot från såväl nya som nuvarande aktörer kan också tänkas vara inslag i den operativa medarbetarens vardag; kunskap om det egna företagets unika försäljningsargument (unique selling proposition) är viktig för att kunna bedriva en effektiv försäljning och för att övertyga kunder om att det egna erbjudandet är bättre och skiljer sig från konkurrenternas. Av denna orsak kan även tänkas att exempelvis säljare har förutsättningar att identifiera när ens unika försäljningsargument upphör att vara unikt, alternativt om konkurrenter, nya som gamla, till och med överträffar den funktion eller det argument som från början gjorde det egna företagets erbjudande unikt. Detta tangerar även frågan om substitut, då såväl nya som gamla aktörer inom eller utom den egna branschen kan tänkas utveckla substitut för det egna

produkt- och tjänsteerbjudandet. Inte bara säljare och inköpare kan tänkas vara relevanta informationssonder när det gäller dessa krafter, utan även produktutvecklare och projektledare som ägnar sig åt att skapa de produkt- och tjänsteegenskaper som kunden efterfrågar.

Sammanfattningsvis kan åtminstone sju olika typer av information eller kunskap som anställda på operativ nivå möter i sin vardag eller besitter vara av strategisk betydelse. Notera att dessa informationstyper inte nödvändigtvis är ömsesidigt uteslutande. Strategiskt viktig information definieras alltså av att den innehåller information om något av följande:

- Disruptiv teknologi
- Förändringar i efterfrågan
- Nya aktörer
- Existerande aktörer
- Substitut för det egna produkt- och tjänsteerbjudandet
- Leverantörer
- Kunder
- Know-what

Det är mot bakgrund av dessa informationskategorier som vår tolkning av den information som uppkommer i insamlingen av empirin kommer att göras. Information som inte faller inom någon av ovanstående sju kategorier kommer alltså, om det inte är teoretiskt motiverat eller av Com Hem betraktas på annat vis, att tolkas som strategiskt irrelevant information. Dock är det inte tillräckligt att informationen inhämtas och förstås av antingen operativ eller strategisk personal; informationen måste även kommuniceras på ett ändamålsenligt sätt.

2.4 Förutsättningar för att kommunicera strategisk information

För att bättre kunna förstå den operativa personalens roll i insamlingen av strategiskt viktig information måste vi skapa oss en uppfattning om vilka potentiella hinder som kan föreligga för informations- och kunskapsdelning. Med andra ord, vad kan hindra strategiskt viktig information från att utgöra underlag för strategiska beslut, samt under vilka förutsättningar torde möjligheterna öka för ett företag att tillgodose sig strategiskt viktig information och

använda sig av den, oavsett var den påträffas? Först behöver vi dock adressera distinktionen mellan information och kunskap.

2.4.1 Kunskap och information

Tidigare forskare sätter olika definitioner på kunskap. Nonaka & Takeuchis (1995, s. 58) ger en bred definition på begreppet och menar att kunskap är “a dynamic human process of justifying personal belief toward the truth”. Å andra sidan menar Davenport och Prusak (1998, s. 5) att kunskap är “a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insights that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates in and is applied in the minds of knowers.”. Dessa författare menar att information är ett flöde av budskap som blir till kunskap när det påträffas och tolkas genom mottagarens verklighetsbild (Ipe 2003).

I genomförandet av denna studie kommer information att adresseras, men vi vill vara öppna med att den information som kartläggs och beskrivs lika gärna definitionsmässigt kan anses bli till eller vara kunskap i det ögonblick den tolkas eller förstås, antingen av den som först påträffar informationen eller av den som är mottagare av informationen genom kommunikation inom organisationen. Både information och den kunskap som information leder till kan betraktas som avgörande för organisatorisk framgång. “Knowledge is now being seen as the most important strategic resource in organizations, and the management of this knowledge is considered critical to organizational success.”, menar Ipe (2003, s. 339).

2.4.2 Knowledge management

I vilken mån kunskap och viktig information sprids inom en organisation kan enligt Ipe (2003) bero på fyra huvudsakliga faktorer; kunskapens art, individers *motivation* att dela med sig av kunskapen, individers *möjlighet* att dela med sig av informationen, samt arbetsmiljöns kultur. Den sistnämnda faktorn uttrycks som arbetsmiljöns kultur eftersom kultur kan manifesteras på olika sätt i enheter inom organisationen och i organisationen som helhet (Ipe 2003). Dessa fyra faktorer kan i sin tur brytas ned i delar, vilket ökar vår förståelse för faktorernas potentiella implikationer för informations- och kunskapsspridning inom en organisation.

Kunskapens art kan försvåra eller förenkla kunskapsdelning av två huvudsakliga orsaker; kunskap kan vara såväl “tyst” som explicit och kunskap kan inneha ett värde, både för den som innehar kunskapen och den som potentiellt får ta del av kunskapen (Ipe 2003). Explicit information är information som är lätt att koda, förvara och förmedla över tid och rum oberoende av individer. “Tyst” kunskap är å andra sidan information eller kunskap som är svår att artikulera och tillgängliggöra. Upparbetad “know-how” hos personalen är ett exempel på sådan kunskap (Ipe 2003).

Kunskapens värde är en svår fråga att adressera. Å ena sidan torde organisationen som helhet vara intresserad av att värdefull kunskap sprids i så hög utsträckning som möjligt inom företaget. Dock finns alltid en risk för att individuella drivkrafter hämmar kunskapsspridning inom en organisation (Ipe 2003). Även om kunskap och dess värde är tätt förknippat med framgång inom organisationer krävs att individerna inom organisationen överkommer vad Ipe (2003) kallar för “emotional ownership” av kunskap. Eftersom kunskap utöver att vara förknippat med organisationell framgång även är förknippat med individuell framgång, om än karriärmässig, statusmässig eller ryktesmässig sådan, torde en organisation vars anställda fokuserar mer på att “skydda sina jobb” än att faktiskt generera ett värde för företaget ha svårare för att sprida kunskap än en organisation vars anställda känner sig trygga i sin anställning och i sin förmåga att tillföra värde till organisationen. Detta understryks även av att “Any reluctance to share knowledge is further heightened in situations characterized by uncertainties and insecurities, such as mergers (...) and acquisitions.” (Ipe 2003, s. 345).

Individuell motivation till att dela med sig av viktig kunskap kan brytas ned i interna och externa faktorer. Interna faktorer inkluderar exempelvis den upplevda makt som är förknippad med kunskapen, samt i vilken mån man förväntar sig en ömsesidighet i kunskapsdelningen. Externa faktorer handlar om relationen med mottagaren av kunskapen, samt de potentiella belöningar som är förknippade med delningen av kunskap (Ipe 2003).

Individer som upplever att makt kommer från kunskapen de besitter kommer troligen lagra kunskap snarare än att dela med sig av den (Davenport 1997; Gupta & Govindarajan 2000), varför maktpolitik är en del av kunskapsdelning i organisationer man inte bör ta lätt på (Weiss 1999). Ömsesidighet kan främja kunskapsdelning i organisationer om individer tror att de kommer få något ut av att dela med sig av sin kunskap. Ömsesidigheten får inte heller bygga

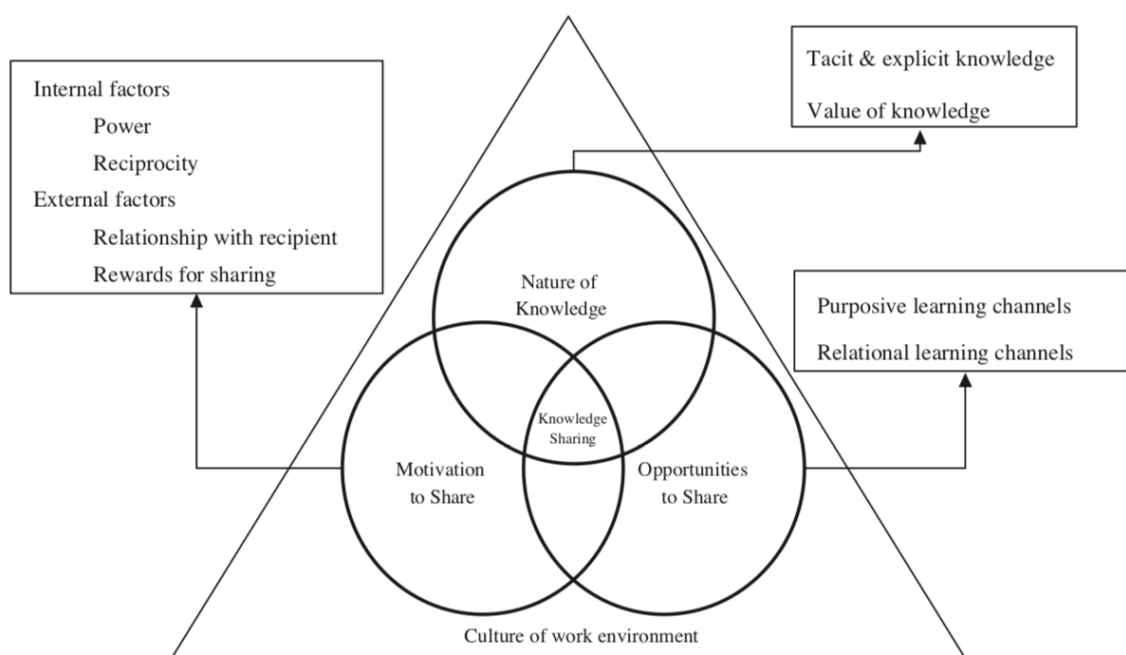
på överenskommelser eller avtal, utan bör bygga på förtroende för att få en önskad effekt på kunskapsdelning (Ipe 2003). Det positiva förhållandet mellan ömsesidighet och kunskapsdelning har fått empiriskt stöd (Hall 2001; Dyer & Nobeoka 2000), samt har visat sig påverka kunskapsdelning både vertikalt och horisontellt (Schultz 2001). Den andra sidan av detta mynt är att rädslan för att bli utnyttjad kan påverka en i motsatt riktning, det vill säga att man är rädd för att kunskapsdelningen inte är ömsesidig och att man “ger bort” sin värdefulla kunskap utan att få något i utbyte (Ipe 2003).

Relationen med mottagaren av kunskap är en extern faktor som kan påverka individuell motivation att dela med sig av kunskap. Relationen består av två viktiga element, nämligen tillit och mottagarens status eller makt (Ipe 2003). Hög tillit tenderar att öka benägenheten att dela kunskap, medan låg tillit tenderar att sänka benägenheten att dela kunskap. I tillägg till detta tenderar individer med låg status eller makt i en organisation att dela med sig av kunskap med de som besitter mer makt eller status, samtidigt som personer med mer makt eller status tenderar att dela kunskap med sina gelikar (Ipe 2003).

Den andra externa faktorn som påverkar individuell motivation att dela kunskap är belöningar. Belöningar kan ta olika form; vissa delar med sig av kunskap på grund av den inneboende belöning som kommer av själva arbetet, medan andra uppskattar formella belöningar i högre utsträckning (Ipe 2003). Formella belöningar kan ha både positiv och negativ effekt på kunskapsdelning, beroende på individens egna drivkrafter (McDermott & O'Dell 2001).

Individens möjligheter att dela med sig av kunskap kan vara såväl informella som formella. Informella möjligheter för kunskapsdelning kan manifesteras i exempelvis sociala nätverk eller personliga relationer (Ipe 2003), vilka även kallas för “relational learning channels” (Rulke & Zaheer 2000). Formella möjligheter för kunskapsdelning kan istället vara utbildningsprogram, arbetsgrupper eller andra formella konstellationer, vilka även hänvisas till som “purposive learning channels” (Rulke & Zaheer 2000). Båda dessa spelar en roll, även om den information som delas i purposive learning channels tenderar att vara mer explicit och även om forskning visar att den största mängden kunskap verkar delas i informella sammanhang genom relational learning channels. Detta ter sig logiskt; sociala relationer tenderar att öka tillit, vilket vi tidigare konstaterade var en intern faktor som har positiv effekt på individens motivation att dela med sig av kunskap (Ipe 2003).

De tre faktorer som nämns ovan menar Ipe binds ihop av arbetsmiljöns kultur, oavsett om det är kulturen på enhetsnivå eller organisationsnivå. Vidare menar Ipe att dessa faktorer påverkar varandra, samt att olika faktorer kan väga över varandra (se figur 2:1). Kulturen bidrar bland annat till värderingar avseende vilken information eller kunskap som ska anses viktig, samt påverkar hur interaktioner sker i organisationen både vertikalt och horisontellt. Viktigt att notera är även att kulturen inte behöver vara enhetlig i en stor organisation - den kan skilja sig mellan olika enheter och affärsområden. (Ipe 2003)



Figur 2:1 En modell av kunskapsdelning mellan individer i organisationer (Ipe 2003).

En aspekt av kunskaps- och informationsdelning som kvarstår att adressera är mottagarens förutsättningar för att ta till sig informationen. Enligt Szulanski (1996) finns tre huvudsakliga karakteristika hos mottagaren vilka kan utgöra hinder för att ett informativt eller kunskapsmässigt budskap når fram till mottagaren. Dessa är avsaknad av motivation, avsaknad av absorberande kapacitet, samt avsaknad av förmåga att bibehålla kunskapen eller informationen (Szulanski 1996). Avsaknad av motivation kan förklaras av att vissa mottagare inte är mottagliga för information utifrån, vilket även kallas för “not invented here”-syndromet (Katz & Allen 1982). Detta kan enligt Szulanski (1996) resultera i att man låtsas acceptera idéer utan att faktiskt göra det, så kallad “feigned acceptance”, passivitet, att man i

hemlighet försöker sabotera eller explicit avvisar av den nya kunskap eller information som kommuniceras.

Avsaknad av absorberande förmåga kan förklaras av att mottagaren oförmåga snarare än ovilja att ta till sig kunskap utifrån. Denna kapacitet påverkas till stor del av mottagarens tidigare kunskaper och påverkar i sin tur mottagarens förmåga att värdera och applicera ny kunskap på ett framgångsrikt sätt. (Szulanski 1996). En oförmåga att bibehålla information och kunskap innebär att mottagaren helt enkelt inte använder sig av eller institutionaliserar ny information och kunskap på ett sätt som gör att informationen eller kunskapen bibehålls (Szulanski 1996). En individs förmåga att utnyttja ny kunskap eller information återspeglar detta, vilket kan resultera i att ny, nyttig information och kunskap inte används eller bortses ifrån för att istället återgå till att förhålla sig till verkligheten som man gjorde innan kunskapen kommuniceras (Szulanski 1996).

2.4.3 Tidigare empiri om kunskapsdelning

Tidigare empirisk forskning som behandlar kunskapsdelning och framväxande strategier i kunskapsintensiva organisationer visar att det kan föreligga svårigheter att hantera “dispersed knowledge”, eller spridd kunskap inom organisationer (Becker 2001). Detta har sin grund i att olika enheter och avdelningar kan ha olika stor användning av olika typer av information, samt ha olika förutsättningar för att identifiera viktig information. Av denna orsak menar Becker (2001) att ledningen i en kunskapsintensiv organisation inte bör förlita sig på en enskild strategi, utan tvärtom bör ha en portfölj av strategier för att hantera spridd kunskap. Även om den föreliggande organisationen besitter specialisering i en viss kärnkompetens är det kritiskt att ledningen förstår att diversitet är en nyckel i att hantera problem relaterade till spridd kunskap inom organisationen (Becker 2001). Hur organisationen, eller delar av organisationen, ska reagera på olika möjligheter och hot beror till stor del på situationen som organisationen i fråga befinner sig i, menar Becker (2001). Annan forskning visar att spridd kunskap eller information kan hanteras genom att organisationen lyckas förmå anställda att vara motiverade till att delta och öppet dela med sig av värdefull kunskap inom organisationen (Dyer & Nobeoka 2000).

Viss empiri pekar även på att en hög grad av hierarki och top-down integration av processer för organisatoriskt lärande innebär en högre personalomsättning hos seniora chefer, vilket kan

hämna organisatoriskt lärande (Crossan & Berdrow 2003) och poängterar därför att processer för organisatoriskt lärande i sig kan vara både positiva och negativa. Annan empiri visar att strukturella förändringar inom en organisation kan ha negativ effekt på kommunikativ benägenhet inom organisationer (Currie & Kerrin 2010; Ipe 2003). Exempel på sådana strukturella förändringar kan vara interna omorganisationer och sammanslagningar eller upplösningar av enheter, men även förändring i ledarskap och uppköp eller sammanslagningar av hela företag (Currie & Kerrin 2010).

Kunskapsintensiva organisationer visar sig även ha spridda enheter med olika kärnkompetenser, vilket i många fall kan vara svårförstått eller oklart mellan dessa enheter (Heaton & Taylor 2002). Av denna orsak är hierarkiska modeller inte lämpliga för att hantera kunskap inom organisationer med specialiserad kunskap inom olika enheter, menar Heaton & Taylor (2002). Att decentraliserat beslutsfattande gynnar organisationer i snabbföränderliga miljöer är någonting som även Teece (2009, s.1323) menar är tydligt:

“...more decentralized organisations with greater local autonomy are less likely to be blindsided by market and technological developments. Because of the problem of information decay as information moves up (and down) a hierarchy, businesses must devise mechanisms and procedures to keep management informed.”.

Således pekar tidigare empiri på behovet av att låta beslutsfattande ske snabbt och på olika nivåer i organisationer, men poängterar även behovet av att beslut är i linje med en övergripande riktning som genomsyrar hela organisationen (Teece 2009; Heaton & Taylor 2002). Detta ligger även i linje med annan empiri som menar att olika typer av kunskap eller information påverkar utförandet av olika arbetsuppgifter på olika sätt (Haas & Hansen 2007), vilket kan anses föranleda ett behov av olika enheter och individer att ha förmåga och mandat att fatta beslut utan att i varje given situation konsultera företagets ledning eller någon högre upp i organisationshierarkin.

2.4.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis förser tidigare teori oss med ett viktigt ramverk för att förstå potentiella hinder eller möjligheter för spridning av information eller kunskap som uppstår hos personalen på operativ nivå. Både informationens eller kunskapens art, de anställdas motivation till att dela med sig av den, samt de anställdas möjlighet till att dela med sig den

kan utgöra viktiga förutsättningar. Huruvida kunskapen eller informationen är “tyst” eller explicit, samt vilket värde som tillskrivs kunskapen eller informationen har en betydelse för huruvida den kommer att spridas såväl vertikalt som horisontellt.

De anställdas individuella motivation att dela med sig av kunskapen påverkas av såväl makt och ömsesidighet, vilka är interna faktorer, som relationen med mottagaren och potentiella belöningar eller bestraffningar betingade med informations- eller kunskapsdelning eller bristen därav. De anställdas möjligheter att dela med sig av information eller kunskap påverkas av såväl formella som informella kommunikationskanaler, där en större del kunskap och information tenderar att kommuniceras genom informella kanaler. I tillägg till detta kan mottagaren försvåra kommunikation genom att inte *vilja* ta till sig ny kunskap, inte *kunna* absorbera ny kunskap, eller inte kunna eller *vilja bibehålla och institutionalisera* ny kunskap.

Tidigare empiri pekar på att kunskapsdelning går mot allt lägre grad av hierarki i kunskapsintensiva organisationer, mycket på grund av den specialisering som krävs inom olika enheter och avdelningar i organisationer och de krav på snabbhet och beslutsmandat som uppstår till följd av detta (Teece 2009; Heaton & Taylor 2002). Vidare pekar empiri på att hierarkiska processer för organisatoriskt lärande kan öka personalomsättning av seniora chefer (Crossan & Berdrow 2003), samt att strukturella förändringar kan påverka kommunikativ benägenhet negativt (Currie & Kerrin 2010). Avslutningsvis finns mycket skrivet om varför hanteringen av kunskap och information är viktigt för organisationer, men “there is considerably less on the *how*- the processes that are used to identify, capture, share, and use knowledge within organizations...” (Ipe 2003, s. 339), varför denna studies ansats är att adressera just *hur* personer på operativ nivå bidrar med information som påverkar företagets strategi.

3. Metod

I kapitlet presenteras studiens utformning och val av metod i syfte att klargöra för läsaren hur vi har gått tillväga för att besvara frågeställningen och uppfylla studiens syfte. Vidare kommer vi motivera vårt val av studieobjekt och presentera medverkande intervjurespondenter, samt problematisera forskningsfrågan genom att klargöra specifika begrepp som utgör en utgångspunkt för studien. En beskrivning av forskningsprocessen och dess systematik kommer att presenteras för att skapa tilltro för undersökningens resultat. Vi kommer att redogöra för hur vi insamlat underliggande empiriska data och tolkningen av detta material. Till sist behandlas studiens kvalitet i form av pålitlighet, tillförlitlighet, samt begränsningar och forskningsetiska ställningstaganden.

3.1 Metodval

För att bemöta frågeställningen och syftet med studien har vi valt att använda metoden fallstudie, vilket är lämpligt för studier som ställer sig frågan *hur* och *varför* (Yin 1984). Av denna anledning är det lämpligt att genomföra en fallstudie, eftersom vi främst är intresserade av att studera processer inom en given kontext. Valet av metod stärks likaså av att tidigare empiriska studier inom kunskapsdelning och strategibildning har använt sig av kvalitativ fallstudie som metodval (Crossan & Berdrow 2003; Lahtinen 2013; Aagaard 2013; Currie & Kerrin 2010), likaså vid studerandet av kunskapsdelning i just mjukvarubolag som står inför sammanslagning och förvärv (Kukko 2013). Den här studien avser att utforska hur anställda på operativ nivå på ett stort bolag bidrar med information som påverkar företagets strategi. Det allmänna syftet är att förklara, förstå och analysera hur detta uppenbaras i praktiken i en föränderlig bransch, samt att utveckla den teoretiska förståelsen inom fältet för strategibildning och kunskapsdelning genom att studera ett fenomen med fokus på handlingar, händelser och aktörer i ett organisatoriskt sammanhang (Lind, 2014). För att uppnå det huvudsakliga syftet med studien krävs avvägningar för att skapa tillförlitlighet och relevans och enligt Holme och Solvang (1997) bör valet av metod grundas i kunskapsytet med studien då detta påverkar vilken form av datainsamling som är relevant. Med utgångspunkt från vårt syfte att förklara, förstå och tolka det valda fenomenet lämpade sig en kvalitativ forskningsansats med en tolkande kunskapssyn baserad på intervjuer och individuella

uppfattningar om hur anställda på operativ nivå kan bidra med information som påverkar företagets övergripande strategi.

Mycket förenklat föreligger det två olika vetenskapsteoretiska synsätt i vetenskapliga undersökningar, nämligen en positivistisk respektive hermeneutisk kunskapssyn. Lind (2014) menar att den kvalitativa forskningsansatsen har en förankring i ett hermeneutiskt vetenskapsideal som karaktäriseras av att kunskap utvecklas genom teoretiska tolkningar av det insamlade materialet, vilket lämpar sig väl för den form av undersökning som föranleds av studiens syfte att förstå hur anställda bidrar med information som påverkar företagets strategi. Studiens metodologiska utgångspunkt bygger på en hermeneutisk utgångspunkt, vilket innebär att forskaren närmar sig och tolkar studieobjektet utifrån egna tankar, känslor, intryck och kunskaper som forskaren besitter (Patel & Davidson, 2011).

För att hantera relationen mellan den teori vi valt och det insamlade materialet är det relevant att diskutera tre olika sätt att arbeta, nämligen genom deduktion, induktion eller abduktion (Patel & Davidson, 2011). Deduktion innebär att forskaren väljer att utgå från allmänna principer och teorier för att härleda hypoteser som prövas i det som ämnas att undersökas. Det deduktiva arbetssättet kännetecknas av att forskaren utgår från befintlig teori och undviker subjektiva uppfattningar för att på så sätt försöka att stärka objektiviteten i studien. Dock finns det risk att nya forskningsrön inte upptäcks, då den befintliga teorin som forskaren väljer att utgå från kan vägleda forskningen och därmed riskeras det att gå miste om intressanta rön. Induktion skiljer sig från deduktion genom att forskaren väljer att studera ett fenomen utan att utgå från en förankrad teori. I stället försöker forskaren att bilda en generell teori genom att först studera forskningsobjektet. Risker eller problematiken med en induktiv ansats är att studien onekligen kommer att präglas av forskarens egna fördomar, uppfattningar och idéer som påverkar de generella teorier som skapas utifrån studieobjektet. (Patel & Davidson, 2011)

För att inte låsa oss vid antingen deduktiv eller induktiv ansats så har vi valt att utgå från en abduktiv ansats, vilket innebär en blandning av både deduktion och induktion. Abduktion kännetecknas av att forskaren först intar en induktiv ansats för att sedan introducera teorier för att tolka det insamlade materialet (Patel & Davidson, 2011). Detta ställer dock krav på vår förmåga att kritiskt reflektera över de val teorier vi väljer att tillämpa för att tolka det empiriska materialet, då våra tidigare erfarenheter och fördomar kan ligga till grund för val av teori som riskerar att utesluta alternativa tolkningar (Alvesson, 2003a). Det epistemologiska

grundantagande som vi väljer att utgå från bygger på komplexiteten i de mänskliga interaktioner som ger upphov till skapandet av strategi. För att fånga upp och tolka komplexiteten i bildandet av strategi kommer vi därmed att genomföra en fallstudie.

3.1.1 Fallstudie

En fallstudie innebär att forskaren avgränsar undersökningen till en mindre och avgränsad grupp (Patel & Davidson, 2011). Fallstudier försöker att fånga ett helhetsperspektiv med riklig information för att tolka det fenomen som ämnas att undersökas. Det insamlade materialet är oftast av olika karaktär för att på så sätt skapa en så tydlig bild som möjligt av problemet. Ett fall kännetecknas av exempelvis att forskaren undersöker en individ, grupp av individer, en organisation eller situation. Fallstudier lägger tonvikt på processer (Lind 2014) såsom handlingar, händelser och aktörer som studeras i ett organisatoriskt sammanhang. Fallstudier erbjuder större möjligheter än survey-undersökningar att undersöka ett fenomen på djupet och utforska komplexiteten i en situation (Denscombe 2003), vilket betyder att fallstudier även tenderar att anta ett holistiskt förhållningssätt snarare än att undersöka isolerade faktorer och fenomen genom exempelvis survey-undersökningar (Zhang, De Pablos, & Xu 2014; Pai 2006; Abdul Rahman 2011). Fördelen med fallstudier är därmed att det ger möjlighet till att förklara varför resultatet ser ut som det gör, snarare än att endast förklara vad resultatet är. Det är viktigt att betona att fallet undersöks i dess naturliga miljö (Denscombe 2003) och inte genom i en artificiellt skapad miljö för studiens syfte, vilket betyder att fallet undersöks under redan existerande omständigheter vilken kommer att fortsätta även efter studien är avslutad.

Kritik mot fallstudier är att de skapar ”soft data” (Denscombe 2003), vilket är en konsekvens av att fallstudier tenderar att fokusera på processer snarare än mätbara ting.

Undersökningsmetoden kan anses tillföra en låg grad av hårdhet i de data som formen genererar i jämförelse med kvantitativa data och statistiska procedurer. Det innebär nödvändigtvis inte en befogad kritik, men det kan vara viktigt för oss som forskare att vara medveten om kritiken som föreligger mot forskningsmetoden. Vidare är svårigheten med fallstudier att definiera klara gränser för det fall som faktiskt ska studeras. Det kan skapa problematik i avgörandet av vilken data som ska inkluderas i studien likaså vilken data som ska exkluderas. Även om forskaren är medveten om vilken sorts data som förväntas vara nödvändig för undersökningen, kvarstår ofta problemet med access till data, då exempelvis

data från människor, dokument och situationer kan vara av konfidentiell karaktär (Denscombe, 2003). Å andra sidan är fördelen med fallstudier att det tillåter forskaren att inta ett holistiskt förhållningssätt vid angripande av problemet och tillåter likaså en större möjlighet att hantera problematiken med att undersöka en komplex social situation (Denscombe, 2003). Det holistiska synsättet i fallstudier erbjuder en större tillåtelse av variation för att beskriva den komplexa verklighet som studeras, vilket också öppnar upp för möjligheten att använda olika sorter av data som valideras genom triangulering, det vill säga att forskaren angriper problemet från olika vinklar men också hämtar information från olika källor.

Den här undersökningen utgår från en tolkande kunskapssyn med avsikten att ge en bild av den operativa personalens strategiska roll genom att undersöka hur personalen bidrar med information som påverkar företagets strategi. Beskrivningen av den operativa personalens roll baseras huvudsakligen på kvalitativa intervjuer, vilket var anledningen till att vi valde att genomföra en fallstudie; vi ämnar undersöka ett komplext fenomen vilket bygger på mänsklig interaktion och därför lämpar sig en fallstudie då vi kommer att angripa problemet genom att studera processer och förändringar i organisationen.

3.1.2 Val av fall

Metoden för fallstudier medför att forskarna behöver välja mellan potentiella fall i form av organisationer, människor och händelser för att besvara den huvudsakliga forskningsfrågan (Denscombe 2003). Oavsett vad som ska studeras så krävs ett medvetet och noga avvägt val av studieobjekt, vilket bör vara relevant för undersökningens syfte. Oftast har forskaren tillgång till ett begränsat antal studieobjekt och det gäller därmed att välja ut det fall som är så relevant som möjligt och det fall som kan antas besitta riklig empirisk information i förhållande till studiens huvudsakliga forskningsfråga. Det gäller både vid urval av organisation och intervjupersoner (Lind 2014).

Då vi ämnade att undersöka den operativa personalens strategiska roll, tror vi att branschen som organisationen befinner sig i borde karaktäriseras av hög specialisering för de operativt anställda. Vi tror att detta ökar chansen för en högre grad av autonomi hos anställda lägre ner i organisationshierarkin, samt att branschen kännetecknas av snabb förändring, exempelvis teknologisk förändring. Orsaken till det sistnämnda är att olika typer av förändringar kan

tänkas identifieras på olika ställen i organisationen, samt att vi tror att den typ av förändringar som identifieras av operativ personal oftare handlar om produkttegenskaper och trender avseende kundernas önskemål. Vi har därmed noga avvägt olika branscher att studera och kommit fram till att IT- och telekombranschen besitter de dynamiska karaktäristika som vi tror ökar chansen för oss att ingående kunna studera det valda fenomenet, nämligen; snabb föränderlighet, korta produktlivscyklar, hård konkurrens på en mättad marknad och högt specialiserad operativ personal (IT & Telekomföretagen 2017). Vi har likt tidigare studier inom området baserat vårt val av fall på att interaktionen mellan anställda kännetecknas som kunskapsintensiv (Currie & Kerrin 2010). Valet baseras också till stor del på att en tidigare studie som undersöker kunskapsspridning specifikt valde ett mjukvaruutvecklingsbolag (Kukko 2013).

Det finns olika kriterier för att rättfärdiga valet av ett studieobjekt (Denscombe 2003), exempelvis kan ett fall väljas på basis av lättast access, kortast resväg eller det alternativ som medför lägst kostnader för forskarna. Detta har vi inte gjort. Vi har utgått ifrån ett teoretiskt motiverat urval, samt lämplighetsurval (Lind 2014) när det kommer till intervjurespondenterna, vilket innebär att vi har låtit det teoretiska problemområde och den forskningsfråga som studien syftar till att besvara styra vilket studieobjekt och vilka intervjurespondenter som vi har valt att undersöka och intervjua. Vårt val av studieobjekt baseras på en unik möjlighet att testa utvalda teorier i en miljö som kännetecknas av snabb förändringstakt och hög innovationskraft (IT & Telekomföretagen 2017). Fallet är unikt på så sätt att Com Hem står inför en fusion och förväntas att absorberas av Tele2, vilket redovisad teori menar kan orsaka en ovilja att dela med sig av information och kunskap internt inom en organisation (Ipe 2003). Detta i kombination med att Com Hem är en större aktör inom den svenska IT- och telekombranschen gör att företaget är intressant och ändamålsenligt för att kunna besvara vår frågeställning.

3.1.3 Problematisering av forskningsfråga

Vi ämnar här med att försöka problematisera och klargöra forskningsfrågan genom att beskriva huvudtanken med frågeställningen. Frågeställningen lyder: "Hur bidrar anställda på operativ nivå med information som påverkar företagets strategi?". Med ordet "bidrar" syftar vi i detta fall på den operativa personalens bidrag genom att identifiera, kommunicera, dela med sig av eller skapa viktig information och kunskap som kan vara av betydelse för Com

Hem:s långsiktiga konkurrenskraft. Vilken information som kan anses vara av strategisk betydelse kan vara högst enskilt beroende på organisationen och dess bransch, men kan även tänkas variera mellan individer och enheter inom organisationen. Med operativt anställda syftar vi huvudsakligen på personer inom organisationen som i hög utsträckning lägger ner sitt arbete på operativa arbetsuppgifter. Detta kan tänkas vara tekniker, säljare, utvecklare och personer i kundservice, men även mellanchefer som i någon utsträckning ägnar sig åt att interagera med den dagliga verksamheten och dess förutsättningar. I avsnitt 2.1.4.1 “Strategisk information och kunskap” diskuterar vi begreppen information och kunskap och vilken tolkning vi ämnar att utgå från i beskrivningen av vad för information eller kunskap vi syftar på i frågeställningen. Hur denna information eller kunskap i sin tur kan tänkas påverka strategin förklarar vi genom att klargöra vad vi menar med ordet “påverkar”. Med att information eller kunskap ska påverka strategin menar vi således att den till viss del förändrar eller skapar nya nyanser av strategin som inte var närvarande innan informationen eller kunskapen påträffades. Således är information som hjälper företaget implementera sin nuvarande strategi inte av teoretiskt intresse i sammanhanget, men information som föranleder nya strategiska beslut inom eller utom det nuvarande strategiska ramverket kan potentiellt vara av intresse för studien och dess syfte.

3.2 Forskningsprocess

Forskningsprocessen för denna studie kan huvudsakligen delas upp i tre olika faser. I den inledande fasen till studien diskuterades forskningsproblemet i samband med formuleringen av en problemställning. Efter färdigställandet av forskningsfrågan diskuterades skapandet av en potentiell teoretisk referensram för att bemöta forskningsproblemet. Den inledande processen bestod av djupgående inläsning av teorier inom fältet för strategi och kunskapsdelning. Under processen reviderades den teoretiska referensramen ett antal gånger för att skapa en bättre passform till studiens huvudsakliga syfte och för att beskriva och analysera forskningsfenomenet. Efter skapandet av en relevant referensram ägnade vi tiden till att diskutera och analysera potentiella studieobjekt som lämpade sig för det valda forskningsproblemet. Vi lyckades erhålla en kontaktperson på Com Hem som utifrån vår intervjuguide hjälpte oss identifiera intressanta intervjupersoner och schemalade 11 personintervjuer på Com Hem’s huvudkontor i Stockholm under två dagar. Utöver det ordnade vår kontaktperson fyra telefonintervjuer då personer inte kunde närvara på kontoret

de två dagarna vi var i Stockholm och därmed genomfördes telefonintervjuerna på ett kontor i centrala Göteborg. Valet av studieobjekt gick i linje med vårt huvudsakliga mål att erhålla ett studieobjekt inom branschen för IT- och telekom, vilken är en bransch som kännetecknas av hård konkurrens och hög innovationskraft (IT- och Telekomföretagen 2017) med specialister på operativ nivå.

I den andra fasen låg fokus på att samla in dataunderlag som på ett relevant sätt belyser undersökningens huvudsakliga frågeställning. De 11 fysiska intervjuerna genomfördes på huvudkontoret i Stockholm under två dagar och längden på intervjuerna varierade mellan 27–74 minuter beroende på om respondenten var tvungen att lämna intervjun tidigare eller om något särskilt intressant diskuterades. Efter den första omgången av intervjuer diskuterades huruvida den teoretiska referensramen kan hjälpa oss att analysera det insamlade materialet och en mindre förfining av såväl referensramen som intervjuguiden genomfördes för att skapa en bättre passform för den andra dagen på Com Hem's huvudkontor. Inför varje intervju presenterades det övergripande ämne som skulle behandlas under intervjun och vi använde en djupgående frågeguide under intervjuerna som stöd för att styra samtalet med vissa ramar för att undvika mindre relevant information.

Efter intervjuerna upplevde vi att Com Hem var ett ändamålsenligt val för uppfyllandet av studiens syfte. Även medarbetarna på Com Hem verkade dela uppfattningen om att forskningsproblemet är relevant och intressant, vilket ytterligare förstärkte denna upplevelse. Vissa av respondenterna gav oss ett intryck om att det föreligger ett intresse av att förstå den operativa personalens strategiska roll, medan andra tyckte att det var självklart att personalen fyller en sådan roll. Alla intervjuer spelades in med godkännande av respondenterna och vi informerade respondenterna om att inspelningarna endast kommer att brukas av oss som forskare i syfte att återgå till viktigt material, men att de inspelade filerna kommer att raderas i slutskedet av uppsatsskrivandet. I den sista fasen av studien diskuterades hur det empiriska materialet skulle presenteras på ett förståeligt sätt och vilken information som är mest relevant i förhållande till studiens syfte. För att strukturera analysavsnittet valde vi att tematisera det insamlade materialet genom att låta den teoretiska referensramen styra presentationen av empirin. Den avslutande fasen bestod huvudsakligen i att renskriva materialet från intervjuerna, summera innehållet, analysera det empiriska materialet med hjälp av utvalda teorier och belysa studiens upptäckter.

3.3 Datainsamling

I följande avsnitt presenteras hur vi har genererat nödvändiga data och vilken form av data vi behövde för att besvara vår forskningsfråga.

3.3.1 Sekundärdata

Sekundärdata innebär att informationen har skapats i andra sammanhang (Lind 2014) och därmed inte enbart för syftet med den aktuella studien. Syftet med sekundärdata i denna studie är att fördjupa kunskapen om det fenomen vi ämnar studera för att ge en så fyllig bild som möjligt. Sekundärdata har samlats in genom webbsidor, artiklar och pressmeddelanden och återfinns huvudsakligen i inledningen av det empiriska materialet. Triangulering innebär att forskaren validerar det insamlade materialet (Patel & Davidson 2011) genom att utnyttja flera olika källor. För att säkerställa kvalitén av sekundärdata och för att kontrollera att de återgivna beskrivningarna av sekundärdata stämmer överens har därmed informationen triangulerats.

3.3.2 Primärdata

Då vi är intresserade av händelser och processer så har vi likt tidigare studier inom området (Lahtinen 2013; Aagaard 2013; Kukko 2013; Currie & Kerrin 2010) huvudsakligen insamlat data genom fysiska intervjuer, eftersom målet är att sammanställa respondenternas erfarenheter och händelser för att förstå det studerade fenomenet (Rubin & Rubin 2005).

Primärdata är den form av data som insamlats specifikt för den aktuella studien. I första hand baseras det insamlade materialet på primärdata i form av semistrukturerade intervjuer (Lind 2014), vilket innebär att en lista med teman som kommer att behandlas under intervjuerna har skapats, men att intervjupersonerna ges en relativt stor frihet i hur de vill svara och vilka frågor de väljer att börja prata om (Patel & Davidson, 2011). Vi kommer därmed inte ha en rigid, bestämd ordning i vilken frågorna ställs och besvaras. Orsaken till detta är att vi är intresserade av olika individuella och organisationella aspekter som kan påverka vilken information eller kunskap olika personer besitter, samt hur denna information eller kunskap används strategiskt, varför intervjupersonerna bör få möjlighet att svara efter hur deras verklighetsbild ser ut och även välja vilka aspekter de själva lyfter för att svara på frågan. Intervjuguiden utformades med en låg grad av standardisering, eftersom olika individer kan tänkas lyfta olika teman eller aspekter för att svara på de frågor vi ställer. Det är alltså inte metodologiskt motiverat att använda en hög grad av standardisering på grund av att

forskningsfrågan vi vill undersöka fokuserar mer på olika individuella förutsättningar, upplevelser och erfarenheter än på saker som förenar individer i hur de kan bidra med strategiskt viktig information. Syftet med intervjun är att undersöka intervjupersonernas uppfattningar om ett fenomen och på så sätt lämpar sig kvalitativa intervjuer för ett abduktivt förhållningssätt som vi utgår från genom försöka tolka uppfattningar med hjälp av utvald teori.

Alvesson (2003) påstår att det är viktigt att inte simplificera eller idealisera intervjusituationen genom att inneha en övertro på intervjuobjektet som form av kompetent och moralisk sanningssägande person. Ett kritiskt förhållningssätt till intervju som metod kan vara av vikt för att förstå att språkinteraktionen inte kan återspegla verkligheten. Att tolka det material som genereras av intervjun står öppet för många olika tolkningar och vi kommer därför att försöka att förhålla oss självkritiska till de slutsatser som baseras på det insamlade materialet i studien. Vi delar Alvessons syn (2003a) på att intervjuer kan ses som ett verktyg eller en metod för samskapande av kunskap genom mänsklig interaktion. Det är viktigt att förstå intervjuens komplexa natur på grund av dess mångsidiga tolkningsbarhet av det genererade materialet. Även vi som forskare besitter fördomar vilket kan påverka tolkningen av resultatet. Därför är det lämpligt med ett ödmjukt förhållningssätt till tolkningen av det insamlade materialet. Med hänsyn till att vår frågeställning grundar sig i hur den operativa personalen bidrar med information som påverkar företagets strategi, så vill vi argumentera för att det är mer lämpligt att genomföra en intervju med varje intervjuperson för att erhålla ett bredare perspektiv genom att ta del av svar från fler respondenter snarare än att genomföra upprepade intervjuer med ett fåtal personer.

3.3.3 Semi-strukturerade intervjuer

Eftersom tidigare studier inom området har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer (Lahtinen 2013; Kukko 2013; Currie & Kerrin 2010), har vi valt att använda oss av samma intervjuupplägg. Kvalitativa intervjuer karaktäriseras oftast av en låg grad av strukturering, det finns därmed ett stort utrymme för personen som blir intervjuad att fritt svara på frågorna (Patel & Davidson, 2011). Vi valde att utgå från semi-strukturerade intervjuer vilket betyder att vi skrev en lista med specifika teman som skulle täckas av intervjun. Detta skapar mer utrymme för intervjupersonen att svara fritt och reflektera samtidigt som vi förbehåller oss rätten att styra samtalet genom frågor för att behandla de teman som studien avser. Samtliga

intervjuer baserades på en intervjuguide (se appendix) vilken utgjorde en grund för de teman och frågor som vi ville behandla under intervjuerna som genomfördes. Dock är det viktigt att upplysa om att det förekom avvikande följdfrågor i de olika intervjuerna som inte återfinns i intervjuguiden. I förberedelsen inför intervjuerna diskuterades intervjufrågornas relevans och huruvida de täcker alla aspekter i frågeställningen. Likaså diskuterades om frågorna går att missuppfatta för att minska möjligheten till missförstånd, därmed fick utomstående individer anmärka eventuella brister i frågornas formulering innan intervjuerna genomfördes. För att säkerställa att vi fick flera relevanta remissinstanser skickades intervjufrågorna till vår handledare, vår kontaktperson på Com Hem, samt till en utomstående managementkonsult.

Vidare förklarade vi för intervjupersonerna om relevanta teoretiska begrepp för studien, exempelvis strategi, för att på så sätt säkerställa att vi och intervjupersonerna utgår från samma begreppsdefinitioner under intervjun. Likaså klargjordes eventuella tvetydigheter med forskningsfrågorna på plats om respondenten upplevde osäkerhet kring den givna forskningsfrågan. Dokumenteringen av intervjuerna genomfördes på plats under samtliga intervjuer och det erhöles ett godkännande från samtliga intervjupersoner att spela in intervjun med krav på att materialet endast kommer att användas i forskningssyfte och att det endast kommer att användas av författarna till denna studie, samt att materialet kommer att raderas i vid slutet av forskningsprocessen.

3.3.4 Urval av respondenter

Likt tidigare studier inom området (Lahtinen 2013; Kukko 2013; Currie & Kerrin 2010) valde vi att intervjua representanter med olika roller inom bolaget för att erhålla en trovärdig och mångsidig återgivning av det vi ämnar att undersöka. Därmed framförde vi önskemål till vår kontaktperson att vi ville huvudsakligen intervjua anställda som främst jobbar operativt med kortsiktiga beslut, men också med folk som jobbar med långsiktiga beslut och har fokus längre fram i tiden, det vill säga ett mer strategiskt fokus. På grund av studiens syfte framförde vi att intresset ligger i att prata med personal som inte är verksamma på klassisk strategisk nivå, men som ändå är inblandade i företagets strategibildning. Vår kontaktperson har försökt att ge oss inblick i olika delar och olika avdelningar i organisationen och framtagit en kombination av olika roller och personligheter, vilket vi också upplever har säkerställt att vi inte missar någon del av organisationen där kommunikationen potentiellt kan fungera sämre eller bättre än i andra delar av organisationen. Vi har alltså fått en ganska bred och

övergripande bild, samtidigt som vi har haft möjlighet att diskutera avdelningsspecifika förutsättningar för kommunikation och strategibildning i allmänhet. Nedan följer en tabell där samtliga intervjurespondenter presenteras med anställningstid, position, intervjuform, datum för intervju och intervjuens tidsåtgång. För att facilitera anonymisering i den grad det utlovats har vissa av rollerna omformulerats jämfört med hur de beskrivs internt inom Com Hem, utan att på något avgörande sätt ändra meningen eller innebörden i de roller som intervjurespondenterna har.

Repondent-nummer	Tid inom bolaget	Position	Form av intervju	Datum	Tidsåtgång för intervju
R1	(5–10) år	Research and Development	Personlig intervju	15/5	74 min
R2	(0–5) år	Arkitektur och infrastruktur	Telefonintervju	14/5	44 min
R3	(5–10) år	Produktägare IS/IT	Personlig intervju	15/5	59 min
R4	(5–10) år	Processchef	Personlig intervju	15/5	32 min
R5	(5–10) år	Produktchef mot fastighetsägare	Personlig intervju	16/5	60 min
R6	(5–10) år	Chef för leverans och service av nätverk	Personlig intervju	16/5	42 min
R7	(10+) år	Operativ chef för tjänster	Personlig intervju	15/5	31 min
R8	(10+) år	Chef för reklam och	Personlig intervju	16/5	27 min

		media			
R9	(0–5) år	Arbetar med data relaterat till TV	Personlig intervju	15/5	40 min
R10	(5–10) år	Förändringsledning	Personlig intervju	16/5	30 min
R11	(10+) år	Chef för innehållsrättigheter	Personlig intervju	16/5	65 min
R12	(0–5) år	Analyschef Business Intelligence	Personlig intervju	16/5	39 min
R13	(10+) år	Chef Business Intelligence	Telefonintervju	17/5	48 min
R14	(10+) år	Verksamhetsutvecklare kundservice	Telefonintervju	18/5	45 min
R15	(10+) år	Chef verksamhetsutveckling kundservice	Telefonintervju	18/5	40 min

3.4 Bearbetning av data

Likt tidigare studier inom Knowledge Sharing (Currie & Kerrin 2010; Lahtinen 2013) har insamlingen av sekundärdata huvudsakligen skett genom att informationen trianguleras för att säkerställa kvalitén i återgivningen av innehållet från andra källor än det insamlade intervjumaterialet. Vi har bland annat tagit hjälp av pressmeddelanden och bolagshemsidor

vid insamling av sekundärdata för att stödja studien med information om bolaget och eventuella branschspecifika siffror. Det empiriska materialet som samlades in via intervjuer bearbetades direkt efter att alla intervjuer var genomförda för att upptäcka eventuella frågetecken eller bristande luckor i de svar som erhöles. Vi fick även godkännande av samtliga intervjupersoner att ta kontakt för ytterligare frågor för eventuella klargöranden. Efter intervjuerna diskuterades resultatet från intervjuerna och relevansen av den teoretiska referensramen för att tolka det empiriska materialet. Efter intervjuerna genomfördes mindre förändringar av den teoretiska referensramen för att skapa en mer relevant passform till tolkningen av resultatet.

3.4.1 Tolkning av data

I slutet av forskningsarbetet ska det empiriska materialet tolkas (Lind 2014) och vi har valt att öppet redovisa de delar av det insamlade materialet som vi anser är mest relevant för studiens område. Vi valde att spela in samtliga intervjuer för att i efterhand skapa möjligheten till att återgå till vad som sagts för att på så vis säkerställa att vi inte misstolkat intervjupersonerna. Det är viktigt att ta i beaktande att vår egen uppfattning om de berättelser och anekdoter vi har tagit del av kan påverkas av vår egen verklighetsuppfattning (Bell & Bryman 2013). Vi har i största mån tagit hänsyn till att våra egna fördomar och slutsatser kan forma tolkningen och framställningen av det insamlade materialet och därmed har vi i största mån försökt att inta ett ödmjukt förhållningssätt och öppet redovisa det som sagts under intervjuerna, med ett försök att inte färga respondenternas upplevelser i det empiriska avsnittet.

3.4.2 Tematisering

Efter insamling av intervjumaterialet är det viktigt att välja ut relevanta intervjudata som sedan ska sammanfattas och struktureras (Lind 2014). Allt material kommer därför inte att redovisas om det inte förefaller inom ramen för vad som kan anses vara relevant till forskningsområdet. Det insamlade materialet påverkas av valet av metod och då utgångspunkten i studien styrdes av relevanta teorier kommer därmed också den teoretiska referensramen att föreligga som grund för tematisering av det insamlade materialet. Vi har tematiserat materialet efter transkribering för att facilitera en överblicksbild över de teman och frågor som är centrala för uppfyllande av studiens syfte. Denna strukturering och tematisering har underlättat för oss i sorteringen av det underliggande empiriska materialet

och har bidragit till en ökad förståelse för återkommande likheter och skillnader i uppfattningar hos intervjurespondenterna avseende de frågor som ställts.

3.5 Studiens kvalitet

I följande avsnitt presenteras studiens kvalitet genom att diskutera pålitlighet och träffsäkerhet följt av en beskrivning av de begränsningar forskarna upplevde under studien. Vidare kommer även forskningsetiska ställningstaganden att redovisas.

Valet av metod grundas i att vi försöker fånga komplexa processer rörande den operativa personalens strategiska roll och därmed anser vi att det är naturligt att genomföra en fallstudie för att bemöta forskningsproblemet då vi är främst intresserade av berättelser och historier från anställda på Com Hem. Vi har försökt att inta ett kritiskt förhållningssätt till det empiriska materialet då det är viktigt att förstå att intervjumaterialet är baserat på berättelser, upplevelser, tolkningar, förståelse och åsikter i en konstruerad situation som skapas av ett samspel mellan oss och intervjupersonerna och därmed påverkar materialgenereringen. Intervjudata är därmed inte hur saker är utan hur människor pratar om de upplevelser och de intryck de har i olika perspektiv (Alvesson 2003). Därmed bör resultatet inte betraktas som någon form av sanning utan som en återgivning av respondentens upplevelser. För att motverka att intervjupersonerna försöker klura ut och förstå vad intervjuerna vill ha svar på så har vi framfört till samtliga deltagare att det är främst deras personliga upplevelse vi är ute efter och inte vad de tror att andra skulle svara på en given fråga. Vi som forskare upplevde att samtliga deltagare bidrog till studien genom engagerade svar, vilket gav intryck av att tog intervjuerna på allvar. Vi upplevde att samtliga intervjupersoner besvarade frågorna på ett öppet och personligt sätt, samt att de ansträngde sig för att exemplifiera med personliga anekdoter och berättelser som de trodde var behjälpliga för studien område.

3.5.1 Pålitlighet och överförbarhet

För att pålitligheten i studien ska anses som god bör de olika faserna i forskningsprocessen redovisas (Bell & Bryman, 2013) tillsammans med de olika metodologiska ställningstagande som skett under processen. För att säkerställa att studien genomförs på ett konsekvent sätt så redovisar vi de val vi har genomfört under forskningsprocessen så att utomstående kan

bedöma och följa de procedurer och ställningstaganden som genomförts (Lind 2014). Vi redovisar även våra upplevelser av de fysiska intervjuerna som ägde rum på Com Hem's huvudkontor i centrala Stockholm. Dessutom behandlas studien på ett seminarium där andra forskare får ta del av studien och ge synpunkter. Eftersom studien är av kvalitativ typ och studerar ett enskilt fall vid en enskild tidpunkt finns ambitioner och förhoppningar om att generalisera eller överföra de resultat och slutsatser som återfinns i denna studie till andra fall eller till någon annan punkt i tiden. Med detta sagt finns inget som säger att liknande typer av fenomen inte kan se snarlika ut i andra organisationer, branscher eller tidpunkter. Detta är dock inget som vi försöker leda i bevis inom ramen för denna studie.

3.5.2 Begränsningar

Under forskningsprocessen upplevde vi att den största begränsningen var disponering av tid då vi erhöll ett godkännande att genomföra intervjuer relativt sent i forskningsprocessen. Faktorer som kan ha påverkat intervjuerna är främst tidsbrist vid intervjutillfällena, eftersom vi i vissa fall inte hann ställa alla frågor vi önskade, potentiell bias av val av intervjurespondenter eftersom det var en enskild kontaktperson som avgjorde vilka respondenter som vi skulle intervjuas. Vi fick ta del av titlarna på respondenterna och hade möjlighet att komma med invändningar, men titlarna i fråga var svåra för oss att förstå innan intervjuerna genomfördes, vilket även gjorde att vi hade svårt att förhålla oss kritiska till valet av intervjurespondenter i ett initialt skede. Vi har inte pratat med någon i styrelsen eller ledningsgruppen, vilket hade varit önskvärt med hänsyn till att detta perspektiv hade kunnat ge ytterligare substans till vår analys. Vi hade också velat intervjuas en utvecklare och en säljare då dessa enligt vissa av respondenterna innehar viktiga roller som informationsinhämtare, varför deras perspektiv hade kunnat vara av intresse. Detta var dock inte möjligt på grund av tidsbrist.

Ytterligare en begränsning var att vi genomförde 12 djupgående intervjuer på 2 dagar på huvudkontoret i Stockholm med ett genomsnitt på cirka 45 minuter per intervju, vilket kan ha påverkat vår förmåga att hålla fokus och genomföra intervjuerna på ett så ändamålsenligt sätt som möjligt. Intervjuguiden skickades för sent till alla intervjurespondenter utom en, då de fick ta del av intervjuguiden samma dag eller en dag innan. Detta kan ha påverkat intervjurespondenternas möjlighet att på förhand sätta sig in i frågorna som diskuterades. Vi saknade dessutom djupgående kunskap om Com Hem:s kärnverksamhet innan intervjuerna

påbörjades, vilket gjorde att en viss del av intervjutiden behövde läggas på att förstå eller prioritera bort diskussioner och samtal som var av rent teknisk karaktär. Denna bristande kunskap gjorde att vi ibland hade svårt att följa med i resonemang om hur olika system och processer förhåller sig till varandra och skapar värde för organisationen. Med hänsyn till studiens syfte och teoretiska ambition bedömer vi dock att avsaknad av djupgående verksamhetsmässig och teknisk kompetens inte har påverkat vår förmåga att besvara studiens frågeställning och att föra resonemang och relevanta diskussioner för uppfyllandet av studiens syfte.

3.5.3 Forskningsetik

I vetenskaplig forskning är det viktigt att beakta etiska frågor som behandlar frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet (Lind 2014). Vi har försökt att anpassa oss till de fyra etikregler som utformats av vetenskapsrådet för att beakta forskningsetiska ställningstaganden. För det första ska alla deltagare erhålla rätten att själva bestämma över sin medverkan i studien (Patel & Davidson 2011), vilket också brukar benämnas samtyckeskravet. Vi har inte på något sätt tvingat någon att medverka i studien och vi har varken haft förmågan eller ambitionen att tvinga någon av intervjurespondenterna att delta i studien. De respondenter som valt att delta i studien har uppvisat ett engagemang och intresse för studien och dess resultat som återspeglar frivillighet och genuin nyfikenhet, därmed anser vi att samtyckeskravet är uppfyllt.

Enligt konfidentialitetskravet är det viktigt att respektfullt behandla personuppgifter av de personer som deltar i studien. Vid intervjutillfällena har vi ställt frågor som avser respondenternas anställningstid, roll, ansvar inom organisationen och framtida ambitioner att ta sig an nya roller, samt tidigare roller som personer har innehaft. Orsaken till att dessa uppgifter har dokumenterats är för att faktorer av denna typ kan anses ge inverkan på kommunikativ benägenhet och vilja att bidra med strategisk viktig information till andra inom organisationen. I den mån dessa uppgifter har använts har de personer som uppgifterna berör och deras respektive roller beskrivits på ett sådant sätt att det enbart kan identifieras om läsaren har kännedom om uppgifterna sedan tidigare. Inför samtliga intervjuer informerades intervjupersonen om syftet med studien och att personen kommer att förbli anonym till den grad att intervjupersonens namn inte återfinns i textmaterialet. Valet av anonymitet grundas i att intervjupersonen ska känna sig avslappnad och kunna besvara frågorna fritt. Dock var vi

noga med att informera intervjupersonerna om att vi inte kan garantera att det inte går att urskilja vem som har sagt vad av alla intervjupersoner, därmed kan det finnas en risk att det går att särskilja vem som uttalade sig om vad i intervjuerna, men det behöver nödvändigtvis inte vara så. Alla deltagare i studien är anonyma för att undvika att personuppgifter från intervjupersoner hamnar hos obehöriga och informationen kommer endast att användas i forskningssyfte, därmed anser vi att både konfidentialitetskravet och nyttjandekravet uppfylls. Forskaren ska också informera alla deltagare om studiens syfte (informationskravet), vilket vi kommunicerade i inledningen för samtliga intervjuer.

4. Empiri

I följande kapitel presenteras en kort verksamhetsbeskrivning av Com Hem AB följt av det empiriska material som huvudsakligen samlades in genom fysiska intervjuer på huvudkontoret i Stockholm, samt ett antal telefonintervjuer. Dessa resultat presenteras tematiskt utifrån de valda teorier som det empiriska underlaget berör, liksom sig med eller motsäger.

4.1 Verksamhetsbeskrivning

Com Hem grundades 1983 och verksamheten drivs genom de fyra dotterbolagen Com Hem AB, Boxer TV Access AB, iTUX Communication AB och Phonera Företag AB. Till bolagets 1,45 miljoner kunder erbjuder de marknadens största utbud av digitala tv-kanaler, samt playtjänster via digitalbox, mobiltelefoner och surfplattor. De levererar bland annat bredband, tv och telefonitjänster till svenska hushåll och företag. Bolaget har cirka 1100 anställda och huvudkontoret är beläget i Stockholm (Com Hem, u.å).

Com Hem har sveriges bredaste utbud av TV och play och försöker att positionera sig som ett premiumvarumärke inom TV (Com Hem, u.å). Sedan 2016 konkurrerar Com Hem på villamarknaden och samma år förvärvade de Boxer TV Access AB för att accelerera expansionen på marknaden. Varje år genomför de investeringar i nätverket för att erbjuda konsumenterna en konkurrenskraftig bredbandslösning då internet är idag den huvudsakliga kanalen för kommunikation och underhållning.

4.2 Presentation av intervjurespondenter

Respondenterna som deltagit i undersökningen kommer nedan att presenteras och härnäst att refereras till som R1 - R15. Nedan följer korta beskrivningar av intervjurespondenterna, deras arbetsfördelning med hänsyn till huruvida arbetet är operativt och/eller strategiskt, samt deras inställning till sin roll och deras ambitioner att eventuellt byta roll inom organisationen.

R1 - Research & Development

R1 arbetar med att utvärdera nya tekniska paradigmer, samt att ta reda på om nya och mer moderna övervakningsmetoder finns och hur kundnöjdhet kan mätas och bevakas. Arbetar

med big data och har som ambition att få Com Hem mer datadrivet. R1 anser sig ha huvudsakligen strategiska arbetsuppgifter, med en ungefärlig tidsfördelning om 30% operativt fokus och 70% strategiskt fokus. R1 trivs med sin roll på bolaget och har inga planer på att byta roll inom Com Hem.

R2 - Arkitektur och infrastruktur

R2 arbetar för att utveckla och driva Com Hem:s infrastruktur framåt, genom att utveckla ett system som är avgörande för Com Hem:s verksamhet. Detta system har R2 arbetat med sedan R2 började på bolaget och det utgör en grundsten för att Com Hem:s infrastruktur, det vill säga bolagets räckvidd ut till kunder, ska fungera. R2 upplever sitt arbete som huvudsakligen strategiskt. R2 har inga planer på att byta roll inom bolaget och trivs med sin anställning.

R3 - Produktägare IS/IT

R3 har ansvar för att utveckla tjänster och arkitektur inom IS/IT (informationssystem och informationsteknologi). Detta innebär att R3 tittar på hur förbättringar kan ske genom krav på funktionalitet och arkitektur, samt matchar de krav som finns från verksamheten internt. R3 upplever att arbetet är såväl strategiskt som operativt med en ungefärlig tidsfördelning om 50/50. Ett exempel på strategiskt arbete är att R3 såg till att förutsättningar fanns på plats för integrationen av Boxer när Boxer förvärvades av Com Hem. R3 trivs med sin anställning och har inga planer på att byta roll inom företaget.

R4 - Processchef

R4 arbetar med projekt och förbättringsarbeten. Har operativa arbetsuppgifter som sträcker sig max ett år in i framtiden, där 100% av tiden läggs på kortsiktiga projekt och planer. R4 Trivs med sin anställning på Com Hem och har inga planer på att byta roll inom företaget.

R5 - Produktchef mot fastighetsägare

R5 har inget personalansvar, men beskriver sin roll som att agera ”mini-VD” för sina produkter. Arbetar både operativt och strategiskt, anser sig sitta ”mitt i smeten”. Anser att mycket av fokus hamnar på det operativa, även om det strategiska ibland kan vara roligare. R5 är bland annat ansvarig rabattgivare vid gruppavtal till fastighetsägare. R5 har övervägt att byta roll för att få mer eller annat ansvar, men trivs absolut med sin roll i dagsläget.

R6 - Chef för leverans och service av nätverk

R6 hanterar alla leveranser till kunder inom nätverk och bredband. R6 har personalansvar för 150 personer på kontoret och 150 externa tekniker. R6 upplever sin tidsfördelning som jämnt tredelad på strategiskt arbete, operativt arbete och förändringsledningsarbete. R6 menar att en viktig del är att få individen införstådd med sitt ansvar och att uppmana dem att utvecklas inom organisationen. Vederbörande tror att rollen kommer att förändras som en naturlig konsekvens av den kommande fusionen med Tele2. R6 trivs med sin anställning i dagsläget.

R7 - Operativ chef för tjänster

R7 har ansvar för 80 personer uppdelat på olika team. R7 arbetar med kvalificerad support, nät- och tjänstövervakning, processledning och verksamhetsutveckling. R7 har anställda på plats dygnet runt. Personen upplever sina arbetsuppgifter som huvudsakligen strategiska, med en ungefärlig tidsfördelning på 70% strategiskt och 30% operativt. Vederbörandes fokus just nu är att stötta en nyligen genomförd sammanslagning av två enheter, att “empower” anställda, att undvika att skapa flaskhalsar som chef, samt låta specialisterna göra det som de är bäst på. R7 har inga planer på att byta roll inom bolaget och trivs med sin anställning i dagsläget.

R8 - Chef för reklam och media

R8 driver trafik till Com Hem:s huvudkanaler. Arbetet innefattar många operativa aktiviteter, men även kommunikationsstrategier och intern kommunikation med resursavdelningar för att facilitera informationsflöde ut till kunderna. R8 skapar även manualer och guider för nya produkter. Anser sig jobba 100% operativt och betraktade strategi som någonting man ändrade någon gång varje år. Har inga planer på att byta roll och trivs med sin anställning i dagsläget.

R9 - Arbetar med data relaterat till TV

R9 arbetar med implementering och integrering av best practice, övervakning och omvärldsbevakning inom TV och ny teknologi som hör därtill. Vederbörande upplever sig arbeta huvudsakligen operativt med en ungefärlig tidsfördelning på 70% operativt och 30% strategiskt. Har som mål att bli CTO, men inte nödvändigtvis på Com Hem. R9 trivs dock med sin anställning på Com Hem i dagsläget.

R10 - Förändringsledning

R10 har koll på allt som sker i Com Hem:s produktionsnät. Arbetar operativt och strategiskt med en ungefärlig tidsfördelning om 50/50. R10 ser till att kunderna har det bra. Har inga planer på att byta roll inom företaget och trivs med sin anställning på Com Hem i dagsläget.

R11 - Chef för innehållsrättigheter

R11 har ansvar för Com Hem:s leverantörer av innehåll, det vill säga de som levererar TV, streaminginnehåll och annat som kunderna konsumerar. R11 ser sin roll som både operativ och strategisk och kan inte göra en distinktion som vederbörande uppfattar som meningsfull. R11 trivs med sin roll, anser sig ha det bästa jobbet på Com Hem och vill inte ha någon annan roll i dagsläget.

R12 - Analyschef Business Intelligence

R12 arbetar med marknad, försäljningsorganisationen och agerar stöd genom att förse andra i organisationen med data och analysinsikter. R12 bygger rapporter baserade på data från Com Hem:s databas och tolkar/presenterar även denna. Priser och kanalutbud är två exempel som är aktuella för R12. R12 upplever sig jobba uteslutande operativt, trivs med sin roll och har inga planer på att byta roll i företaget.

R13 - Chef, Business Intelligence

R13 arbetar med att se långt framåt, mycket av arbetet anser vederbörande är strategiskt och handlar om vart bolaget ska ta vägen med business intelligence-systemet och om hur Com Hem ska bli mer datadrivna. Informationsinsamling är ett nyckelområde för R13. R13 anser sig jobba både operativt och strategiskt med en ungefärlig tidsfördelning om 50/50. R13 trivs med sin anställning och har inga planer på att byta roll inom företaget.

R14 - Verksamhetsutvecklare kundservice

R14 arbetar med att utveckla Com Hem:s kundservice. R14 tar reda på vilka rutiner som ska finnas, vilka stödsystem som ska användas, samt vilken mjukvara ska utvecklas inom kundservice. R14 arbetar mestadels operativt men kan ibland behöva ha ett långsiktigt fokus. R14 lägger 99% av sin tid eller mer på operativt arbete och bara några timmar i månaden på det strategiska. R14 trivs med sin roll, även om personen ibland upplever att det blir stressigt på grund av att det finns vissa prioriteringar att snabbt leverera nya lösningar och skapa

resultat, medan det från andra håll finns önskemål om att testa på nya saker som är väldigt tidskrävande. R14 har inga planer på att byta roll i bolaget.

R15 - Chef verksamhetsutveckling kundservice

R15 arbetar med att stödja den dagliga verksamheten och att kravställa mot andra delar av organisationen, men även se till att verktygen finns på plats för att uppnå de krav som kundservice har på sig. R15 upplever sig arbeta både strategiskt och operativt, vilket personen ser som en fördel. Avdelningen R15 leder driver både kortsiktiga problem och arbetar långsiktigt för att hantera ökade kundstockar. R15 trivs med sin roll och har inga planer på att byta roll i dagsläget.

4.3 Strategi i Com Hem

Samtliga 15 intervjurespondenter uppgav i intervjuerna att Com Hem har en uttalad strategi, även om de i varierande grad kunde beskriva denna strategi, vad den syftar till att uppnå och hur man ska förhålla sig till den. Följande var återkommande punkter när intervjurespondenterna ombads att beskriva bolagets uttalade strategi:

- Släppa loss kraften för alla konsumenter
- Skapa och förbättra digital upplevelse
- Sveriges nöjdaste kunder inom TV, bredband och telefoni
- Expandera nätverk
- Expandera på villamarknaden
- Erbjuder stabila tjänster
- Erbjuder anställda frihet under ansvar
- Leverera premiumtjänster snarare än att konkurrera på pris
- Stor infrastruktur genom närvaro i öppna nät
- Erbjuder bekymmersfria innehåll och kommunikationstjänster
- Erbjuder innovativ kundservice i världsklass
- Konurrera genom närvaro både som nätleverantör och leverantör av innehåll

Många av de punkter som här nämns togs upp av flertalet respondenter och var således återkommande i dessa intervjusammanhang. Det övergripande intrycket som gavs var att

strategin som Com Hem har satt är väl införstådd hos majoriteten av de respondenter vi intervjuade, även om vissa av svaren var avvikande från dessa återkommande punkter.

Com Hem beskriver själva sin uttalade strategi på sin hemsida som att de vill släppa loss kraften i Sveriges infrastruktur, produkter och tjänster för att erbjuda den bästa digitala livskvalitén. I strategin återfinns en beskrivning av vad som förväntas skapa tillväxt för bolaget i form av kundnöjdhet, företagsförvärv, utnyttjande av styrka i nätverk och hastighetsfördelar, samt expansion på villamarknaden. Målet är att ha Sveriges nöjdaste kunder och Com Hem har utvecklat en “more-for-more” strategi vilken bygger på att öka kundnöjdheten för kunna styra prissättningen. För att uppnå strategin fokuserar Com Hem på:

- Investeringar i att öka bredbandskapaciteten samt investeringar för att spåra och minska antalet problem,
- Skapa förbättringar i tv innehåll och funktionalitet,
- Förbättra internetbaserad service och korta väntetiderna hos kundservice,
- Förenklade kunderbjudanden samt kvalitetsuppföljning av fälttekniker, försäljningsteam och kundserviceagenter. (Com Hem u.å)

Även om vissa punkter som lyfts av respondenterna vid intervjutillfällena inte stämmer i detalj med vad som står i Com Hem:s uttalade strategi på hemsidan bedömer vi att konvergensen mellan det som står skrivet och det som sades är hög.

4.4 Var fattas strategiska beslut i Com Hem?

När intervjurespondenterna ombads berätta vem eller vilka i Com Hem som fattar strategiska beslut uppgav 10 av 15 att besluten fattas på ledningsnivå inom något som kallas för G17, vilket är hela bolagets ledningsgrupp. VD, direktörer, CTO och CFO ingår i denna ledningsgrupp och majoriteten av respondenterna upplevde att långsiktiga, strategiska beslut fattas på denna nivå. R9, R10, R12, R5, R1, R3, R11, R13, R8 och R15 uppgav att strategiska beslut fattas uteslutande av ledningsgruppen, VD eller styrelse.

Vissa av övriga respondenter hade en annorlunda syn på de strategiska beslut som fattas och hur dessa uppkommer. R2 menar att vederbörande själv inte kan fatta strategiska beslut, men upplever att vederbörande kan påverka dem genom att uttrycka sina åsikter. Dock vet R2 inte

var besluten fattas, men antar att de fattas i ledningsgruppen. R4 menar att strategiska beslut fattas av styrelsen och VD:n och att varje avdelning har en egen direktör eller CTO som fattar besluten. R7 menar att högsta ledningen fattar strategiska beslut, men även att ledningen för Techops, som är en avdelning inom bolaget, agerar strategiskt i allra högsta grad. Detta sker genom exempelvis beslut om plattformar och andra stora investeringsbeslut. Vem som tar beslutet beror på storleken och vilken fråga det handlar om, samt om det har en påverkan på hela Com Hem eller bara en avdelning, menar R7. R14 upplever att vederbörande personligen kan propagera för att ta bort eller lägga till saker, samt att R14 får gehör för sina idéer uppåt i organisationen. Som exempel nämnde R14 att personen vid ett förvärv av ett annat bolag för ett antal år sedan identifierade en arbetsgrupp med tekniker som säkert gjorde ett väldigt bra jobb, men ett jobb som vederbörande upplever inte behövdes. Detta påtalades av R14 och resulterade i att denna arbetsgrupp fick sparken.

Sammanfattningsvis uppgav samtliga intervjurespondenter utom ett fåtal att strategiska beslut fattas på ledningsgruppsnivå, styrelsenivå eller av VD. De svar som avvek från denna uppfattning menade att det finns möjlighet att påverka strategiska beslut, men att det yttersta beslutsmandatet för frågor som rör hela bolaget på lång sikt ligger hos det som hos Com Hem kallas för G17, nämligen bolagets ledningsgrupp.

4.5 Strategiskt viktig information och dess spridning i Com Hem

När intervjurespondenterna ombads redogöra för vilka typer av information som är viktig för Com Hem:s strategiska hållning blev bilden av strategin och dess uppkomst mer komplex. Information om kunder, marknaden, trender, konkurrens, tekniska lösningar och leverantörer var återkommande i samtliga intervjuer. Com Hem har på olika nivåer i organisationen olika metoder, rutiner och system för att hantera information som olika anställda stöter på i sitt dagliga arbete. Dessa rutiner, metoder och system verkar även vara olika rigida och uppstyrda beroende på var i organisationen man tittar.

Den rent tekniska sidan av organisationen, som ägnar sig åt både teknikutveckling och underhåll av befintlig teknik, verkar ha relativt fria möjligheter att ägna sig åt informationsinhämtning av olika slag. Exempelvis uppgav R1 att varje medarbetare inom

avdelningen som kallas för Techops har möjlighet att lägga 10% arbetstid på ren innovation, där man som medarbetare får välja vad man vill försöka utveckla eller förbättra. Samma person uppgav att “80% av datan som ledningen presenterar kommer från dem som jobbar operativt. Den operativa personalen blir viktig som insamlare av data.”.

Ett mer uppstyrt sätt som medarbetare kan bidra med nya förslag på lösningar till högre instanser i organisationen är genom så kallade “business case”, vilka presenteras för en intern investment board. I dessa fall har medarbetarna möjlighet att presentera en lösning och en plan för hur den ska implementeras, samt vilka fördelar lösningen eller investeringen för med sig. Upplever investment boarden att denna lösning eller investering är värd att göra kan man få business caset godkänt och således få tummen upp för den föreslagna investeringen. Denna typ av idéer är oftast mer kostsamma och kräver därför ett högre beslutsmandat.

R9 menar att ett genuint intresse för de tekniska förutsättningar som finns och uppkommer i omvärlden möjliggör för R9 att integrera nya lösningar och intressanta teknologier som R9 påträffar på fritiden i sitt arbete, för att på så vis introducera dessa potentiellt värdeskapande lösningar i organisationen. Samma person upplevde att cirka 20% av personer som vederbörande själv har kontakt med besitter de personliga förutsättningar som möjliggör denna typ av intressebaserad informationsinhämtning. Denna typ av informationsinhämtning förekom även i intervju med R1, som vid ett par tillfällen kunde erinra sig om situationer där personen och vederbörandes team tagit fram lösningar på eget initiativ som visade sig kunna spara stora summor pengar för Com Hem som organisation. Dessa initiativ tog R1 och personer i vederbörandes närhet helt själva, utan givet erkännande från annat håll i organisationen. Vissa av dessa lösningar har enligt respondenten mottagits med stort intresse av ledningsgruppen och ofta implementerats omedelbart i verksamheten. Möjligheten att skapa denna typ av innovativa lösningar menar R1 är en återspeglning av en innovationskultur som passar vederbörande och dennes teams personliga egenskaper och drivkrafter väldigt bra; R1 och flera i vederbörandes omgivning har stort teknikintresse och en ambition att lösa knutar. En liten investering som kan lösa en stor knut är något som R1 försöker hålla ögonen öppna för. Denna typ av intressebaserad informationsinhämtning är något vi uppfattade hos både R1 och R9, vilka båda uppgav att det egna genuina intresset tillät dem att identifiera och själva utveckla och testa nya lösningar som kan skapa värde för organisationen.

Vänder vi ögonen mot andra delar av organisationen än den som ägnar sig åt teknikutveckling och underhåll av teknik framträder en något annorlunda bild av vilken information som är viktig, samt hur denna information insamlas, presenteras och används. På den kommersiella sidan, alltså den sidan av verksamheten som ägnar sig åt business intelligence, värderas främst information som handlar om kunder, kundernas beteendemönster och hur Com Hem's tjänster används. Det finns personer i organisationen, exempelvis R12 och R13 som båda ägnar sig åt dataanalys på den kommersiella sidan, som uteslutande arbetar med att analysera data som automatiskt tillgängliggörs för Com Hem. Denna information sprids på mer uppstyrd sätt än information om nya tekniska lösningar. Exempelvis kan ledningsgruppen avgöra att de behöver en viss typ av underlag och således beställa denna från R12 eller R13, vilka då tittar på underliggande data och analyserar dessa i enlighet med den beställning som görs.

R12 uppgav även att möjlighet finns för vederbörande att själv identifiera viktiga trender och mönster i de data som analyseras. Vid tillfällen på R12 stöter på intressanta mönster så kommuniceras dessa vidare till ledningsgruppen eller berörd part inom organisation. R12 kunde inte erinra sig om ett enskilt tillfälle då vederbörande bidragit med information om någon särskild möjlighet eller något särskilt hot, utan menar att denna typ av information påträffas på daglig basis. Däremot uppgav R12 att vissa typer av avtal, exempelvis de gruppavtal som R5 har möjlighet att erbjuda fastighetsägare då Com Hem har en undermålig penetration vad avser exempelvis bredband, är skadliga och kan medföra minskade intäkter jämfört med att behålla den mindre penetrationen. Här upplevde vi att en viss motsättning fanns avseende hur informationen om räckvidd hos kunderna skulle användas och hur denna undermåliga penetration skulle bemötas.

I samtal med R15 som arbetar med verksamhetsutveckling av kundservice uppgavs att relativt rutiniserade vägar för informationsdelning fanns på plats inom vederbörandes avdelning på bolaget. R15 menar att kund ger information till medarbetare på kundservice, som i sin tur ger information till sin teamledare. Teamledaren delar sedan med sig av informationen till en supportfunktion, vars uppgift är att se till att informationen från kundservice hamnar på rätt avdelning inom organisationen. Det finns även möjlighet för enskilda medarbetare att direkt kontakta supportfunktion. Exempel på information som används kan vara undermåliga produkter, återkommande störningar i tjänst, samtalstyper som erbjuder bättre eller sämre försäljningsmöjligheter och andra typer av kundorienterad information som kan hjälpa Com

Hem att utveckla sin verksamhet för att möta ett av sina strategiska mål; att ha Sveriges nöjdaste kunder.

Fem respondenter upplevde att ledningen anser att den operativa personalen är viktig i utförandet av Com Hem:s strategi. Notera att denna fråga inte hann ställas till samtliga respondenter, samt att en del respondenter missförstod frågan som att personalen kunde anses vara viktig i utförandet av strategiska mål snarare än i formuleringen av dem. R1 menar att så mycket som 80% av underliggande data som ledningen tar del av kommer från den operativa personalen. Således menade R1 att den operativa personalen har en viktig funktion som insamlare av information.

R8 upplevde tillika R1 att den operativa personalen förser ledningen med strategiskt betydelsefullt underlag som används för att bygga strategier. R11 trodde att "ledningen är så pass begåvade att de inser att de inte besitter alla bitar, därmed behöver de den operativa personalens insikter för att bilda en relevant strategi.", vilket indikerar att vederbörande ser denna insikt som en nödvändighet för en begåvad ledning. R12 menar att den operativa personalen föder in kunskap och stöter på viktig information genom exempelvis kundservice. Allt kommer dock inte genom den operativa personalen, menar R12. Vidare poängterar R12 att ledningen arbetar aktivt för att ta del av information som kommer nedifrån i organisationen på exempelvis veckomöten. Operativ personal kan tänkas bidra med information om exempelvis prisförändringar hos konkurrenter, uttryckte R12.

R15 sa att vederbörande ansåg att ledningen är av uppfattningen att den operativa personalen är viktig för strategibildningen, men utvecklade inte resonemanget ytterligare. I tillägg till ovanstående har framkommit att chefer och medarbetare på olika nivåer kan ta del av viktig information avseende teknologiska lösningar och dylikt på seminarier och mässor. Vad gäller GDPR uttryckte R1 att man i viss mån samarbetar med konkurrenter för att branschen i sin helhet skall leva upp till lagar och regleringar på ett konsekvent sätt. Detta upplever R1 gagnar alla inblandade parter, såsom myndigheter, leverantörer och kunder.

4.6 Com Hem:s förutsättningar för kommunikation

När intervjurespondenterna ombads beskriva deras generella upplevelse av förutsättningarna för kommunikation och informationsdelning inom organisationen gav de flesta en positiv bild, även om vissa förbättringsområden poängterades.

4.6.1 Generell syn på kommunikationen i Com Hem

R12 och R8 är de intervjupersoner som upplever att kommunikationen fungerar väldigt bra. R12 tycker att kommunikationen fungerar väldigt bra inom bolaget och erinrar sig om att kommunikationen fungerar bättre på Com Hem än på tidigare arbetsplatser, enligt R12 beror det bland annat på bolagets storlek eftersom Com Hem varken är för stort eller för litet till antalet anställda och kulturen inom bolaget gör att det är lätt att gå och prata med kollegor på huvudkontoret. Likaså uttrycker sig R8 positivt om kommunikationen inom bolaget och påstår att kommunikationen är väldigt öppen och transparent, samt att det inte råder några utmaningar internt inom bolaget, snarare tycker R8 att utmaningen ligger i att kommunicera externt till marknaden.

Å andra sidan upplever R4 att grunden för informationsdelning och kommunikation inom bolaget som ganska bra men tycker att det är lågt deltagande bland anställda på många möten. R4 upplever dock att det har dock blivit bättre med tiden genom exempelvis stora veckomöten och att bolaget jobbar agilt, vilket enligt R4 medför att man får komma med förslag och lösningar. R9 tycker istället att det kan vara för mycket möten inom organisationen: "Det kan vara en risk att diskutera och sitta i möten för mycket, ibland är det viktigare att sätta sig ned och arbeta och åstadkomma något."

En del av respondenterna upplever att intranätet inom organisationen inte fungerar bra. Bland annat säger R7 att det föreligger en utmaning med Com Hem's intranät. Informationen som delas på intranätet delas inte alltid av naturliga skäl enligt R7, Com Hem är ett informationsnav och det är viktigt att man får den information man behöver som anställd, ibland är informationen mindre relevant för mig. R3 tycker också att intranätet fungerar dåligt, intranätet innehåller mestadels gammal information men påpekar att de olika avdelningar på Com Hem har egna informationskanaler och kommunicerar med varandra, men upplever ändå kommunikationen och informationsdelning inom organisationen som bristfällig. R13 säger däremot att

“Det kan alltid bli bättre, man kommer förmodligen alltid tycka att vi har för lite information oavsett var i bolaget man sitter, men generellt sett tycker jag att det fungerar ganska bra. Vårt intranät är dock bland det dödaste jag någonsin har sett, där skulle vi kunna vara bättre. Men vi har andra kanaler för att kommunicera, som live updates, så jag tycker generellt sett att det är bra.”

Trots att en del av intervjupersonerna upplever att intranätet fungerar mindre bra så känner sig R7 ändå trygg med informationshanteringen inom organisationen, särskilt avseende känslig information. R11 tycker att Com Hem har förutsättningar för att skapa god kommunikation med hjälp av alla elektroniska verktyg, men upplever att utmaningen ligger snarare i att filtrera information, vad vi behöver veta, vem behöver veta vad och så vidare. Man försöker att lösa osäkerhet med information, men det fungerar inte alltid att ge alla information, det viktiga är relevansen i information till mottagaren. Exempelvis när receptionen har skickat ut viktigt meddelande om att dörrarna inte fungerar mellan en mellan en given tid och att vissa anställda svarar på detta meddelande som går ut till hela organisationen och ber receptionen att fixa toaletten på en våning, det skapar mycket onödigt informationen på e-mailen. R5 uttrycker också en viss svårighet med att filtrera relevant information, “Det är högt i tak, mycket information. Jag måste försöka göra en bedömning om informationen påverkar mina produkter och mina affärer.”

R5 upplever att Com Hem ibland gör fel i att säljarna inte alltid hinner få viktig information innan kunderna upptäcker en viss förändring och ringer in till kundservice, det är svårt att veta vilken information man ska sprida till kollegor och vilken information de är ute efter.

R1 tycker däremot att kommunikationen och informationsdelning inom Com Hem fungerar relativt bra. R1 är nöjd med att Com Hem arbetar med Business Intelligence och har kommit långt i att förstå behovet av att tillföra resurser för att demokratisera data inom organisationen. I och med införandet av GDPR-direktivet som i huvudsak behandlar hur personuppgifter måste hanteras så måste Com Hem bedriva en mer rigid kontroll av internhantering av data kopplat till kunder. Exempelvis får inte information från drift och underhåll användas fritt i marknadsföringssyfte och därmed behöver Com Hem även begränsa vissa informationsflöden.

4.6.2 Förutsättningar för att avsända information

När intervjurespondenterna ombads berätta om huruvida det finns någonting på arbetsplatsen som påverkar deras motivation att dela med sig av strategiskt viktig information svarade nästan alla nej. De som gav ett annat svar poängterade huvudsakligen att utsträckningen i vilken man delade med sig av information beror på informationens art, vem som har ett behov av att känna till informationen i syfte att utföra sitt arbete och i vissa fall huruvida informationen kan anses känslig med hänsyn till kommande förändringar i personalstyrkan.

R9 konstaterar att inget påverkar vederbörandes motivation att dela med sig av information i negativ bemärkelse; tvärtom. Vederbörande upplever att man inte “får sparken av att förmedla dåliga nyheter”. När frågan om huruvida fusionen med Tele2 påverkar respondentens motivation att dela med sig av information internt i bolaget ställdes svarade R9 nej och upplevde att fusionen tvärtom gjorde Com Hem som bolag mer motiverat att kommunicera internt, eftersom man tillsammans är på väg att ge sig in i det okända. Detta skapar frågetecken och oro, vilket ökar benägenheten att diskutera, menar R9. Vidare menar R9 att avsändarbenägenheten har minskat hos personer som vederbörande tidigare arbetat med; efter att R9 intagit en chefsroll upplever respondenten att denne blivit exkluderad från tidigare erfarna “gossip”-sammanhang, vilket personen menar kan medföra en reduktion i information som vederbörande får ta del av nedifrån. Detta uttrycker respondenten på följande vis:

“När jag gick från att vara tekniker till manager så upplever jag att man inte får ta del av vad för snack som florerar på kontoret mellan den operativa personalen. Ju högre du klättrar desto ensammare blir det. Jag tror definitivt att hierarki påverkar informationsflödet i organisationen, jag tror man väljer att gå till kollegan snarare än någon högre upp i organisationen.”

R4 menar att intresset hos mottagaren påverkar vederbörandes benägenhet att kommunicera viktig information. Vidare upplever R4 att fusionen inte får någon inverkan på motivationen att kommunicera, samtidigt som vederbörande “försöker att inte tänka på det.”. Det kan hända att vissa kollegor känner privat att de blir oroade över fusionen, men R4 upplever inte att motivationen att kommunicera viktig information har påverkats hos någon. Det är så vi arbetar inom gruppen; vi fokuserar på att göra våra arbetsuppgifter, menar R4. R6 menar att Com Hem är vana vid organisationella förändringar; de har varit med om att integrera andra

företag tidigare. Personen upplever att en oro finns, men också att Com Hem arbetar proaktivt för att adressera denna oro. R6 har exempelvis varje fredag ett Skype-samtal med alla sina 150 anställda i syfte att låta anställda ställa frågor, exempelvis om någonting skulle oroa dem. R6 hade inte upplevt att fusionen i nämnvärd bemärkelse påverkar personalens kommunikativa benägenhet.

R7 upplever att anställda är transparenta och öppna. För R7 är det viktigt att information delas såväl horisontellt som vertikalt, vilket vederbörande även försöker uppmuntra de anställda till. Vidare hade inte R7 någon upplevelse av att informationsavsändning fungerar dåligt på något håll i organisationen. R10 poängterar att informationsdelning och kommunikation generellt fungerar bra, men att det ibland saknas en helhetsbild nedåt i organisationen från ledningens håll. Detta, menade R10, kan sätta käppar i hjulet för anställda på olika nivåer i organisationen.

Även om detta inte explicit uttrycktes vara en faktor som påverkar R10s motivation att kommunicera kan detta tänkas utgöra en faktor som gör det svårare för anställda på operativ nivå att förstå vilken information som ska värderas och prioriteras i deras dagliga arbete. Vidare menade R10 att fusionen med Tele2 inte påverkar vederbörandes motivation att kommunicera med sina kollegor. Inte heller kollegornas motivation upplever vederbörande påverkas i negativ bemärkelse, även om R10 uttryckte att det kan inträffa framöver på grund av "det okända", eftersom de själva blir uppköpta. R10 utvecklar genom att Com Hem tidigare har köpt upp andra aktörer, exempelvis Boxer, då vederbörande upplever att en del människor blev av med sina jobb. Av denna orsak tror R10 att anställda, eftersom de bevittnat vad som hänt med andra aktörer som blivit uppköpta, kan komma att bli oroliga över fusionen:

”Nej fusionen påverkar inte mig, men det finns en risk att det kan hända att vissa anställda blir påverkade, när folk blir rädda kan dem göra saker som inte alltid är så positivt, blir rädda för att bli av med jobbet, rädda för det okända som fusionen innebär, det är vi som blir uppätta och blir uppköpta, tidigare har vi köpt upp bolag och sett vad som har hänt dem bolagen, det är inte så svårt att dra paralleller. När vissa är rädda så uppfattar jag att vissa människor tror att om man håller inne på all information så får man behålla jobbet men jag tror på motsatsen, att man får vara kvar om man delar med sig av information som chefer vill ha.”

Däremot menar R10 att detta inte påverkar anställdas kommunikativa benägenhet i negativ bemärkelse; tvärtom. R10 tror att vissa anställda kan vara av uppfattningen att man har större chans att vara kvar på bolaget om man inte delar med sig av viktig information, samtidigt som respondenten själv menar att vederbörande påverkas i motsatt riktning; att man bör dela kunskap och viktig information för att visa sig duglig och ytterligare påvisa sitt värde för organisationen. Likt R10 menar R5 att det är viktigt att hela tiden ligga i framkant och visa att man vill vara med och synas och höras, det skapar snarare en möjlighet för de anställda och det blir viktigare att dela information inför fusionen. R5 tror dock att:

“Det kan finnas de som är oroliga för sina jobb och därmed upplever mindre motivation till att dela med sig av viktig information, men jag har inte upplevt någon sådan oro, jag tycker att personalen tillför mycket nytt, de flesta tror nog att fusionen kommer innebära att ‘1+1=3’, det vill säga att fusionen kommer att gynna Com Hem. Com Hem’s produkter återfinns inte i Tele2’s produktutbud, därmed lär inte alla anställda känna sig hotade av fusionen, möjligtvis att ekonomianställda eller kundservicepersonal upplever en viss oro för att bli av med jobbet.”

R5 tycker att kulturen på Com Hem generellt sett medför att man som anställd vill dela med sig av viktig information, dock vågar vissa anställda inte dela med sig av viktig information till kunder då de tror att kunden riskerar att bli arg. R5 menar att organisationen försöker att motverka blyghet och rädsla genom möten och tar pulsen på de anställda för att se till att viktig information kommer upp till ytan. Det som påverkar R5 motivation att personligen dela med sig av viktig information är om vederbörande inte får gehör eller att mottagaren inte är nyfiken.

R1 tycker inte att det finns något som påverkar vederbörandes motivation till att dela med sig av viktig information, likaså upplever R1 inte att den förväntade sammanslagningen med Tele2 påverkar motivationen i någon vidare grad, det enda som påverkas är att R1 inte får dela med sig av viktig information gällande fusionen. R1 upplever inte heller att fusionen påverkar de anställdas motivation till att dela information och menar att det finns två huvudsakliga former av sammanslagningar; dels ett traditionellt uppköp för att skapa skalfördelar som sker om man inte kan växa organiskt på egen hand. I detta fall är fusionen

generellt sett överlappande sett till verksamhetsart, vilket kan skapa oro bland personalen, exempelvis i form av att man är rädd för att bli av med jobbet. R11 poängterar att Com Hem *inte* står inför ett traditionellt uppköp eftersom sammanslagningen är mer av kompletterande karaktär då Tele2 har ett mobilt utbud, vilket Com Hem inte har. Således är risken för att personal blir uppsagd lägre, eftersom båda verksamhetstyperna krävs för att Nya Tele2 ska ha ett brett produktutbud, vilket eftersträvas. R13, som jobbar med Business Intelligence, upplever heller inte att något påverkar dennes motivation till att dela information. R13 är dock medveten om vad som har hänt med anställda på bolag som Com Hem tidigare har köpt upp och säger att det kan finnas en oro över det egna jobbet bland vederbörandes kollegor, men upplever inte att fusionen eller denna oro påverkar motivationen till informationsdelning hos dessa.

Både R2 och R8 upplever att det som påverkar dem att dela viktig information är den mänskliga kontakten, om mottagaren är ointresserad så känner man inte för att dela mig sig av informationen. R8 tycker att alla på Com Hem är intresserade av att få kunskap och upplever därmed inte den mänskliga kontakten som ett problem. Dock tror R8 att vissa anställda påverkas mer eller mindre av sammanslagningen med Tele2, men att det märks inte så mycket på kollegors beteende. R2 anser inte heller att fusionen påverkar motivationen, enligt vederbörande ser strategin ut som innan offentliggörandet av sammanslagningen, därmed upplever vederbörande: "Jag påverkas inte så mycket av det, det är business as usual."

R15 jobbar på avdelningen för kundservice och upplever inte att dennes motivation påverkas av något och när det kommer till sammanslagningen med Tele2 så tror R15 snarare att alla anställda på kundservice ser fram emot fusionen och tycker det är spännande att se vad sammanslagningen bär med sig. R15 tycker att de anställda delar med sig av information i större utsträckning inför fusionen än tidigare och upplever generellt att alla på avdelningen är positivt inställda till sammanslagningen med Tele2.

4.6.3 Förutsättningar för att mottaga information

När intervjurespondenterna ombads att redogöra för anställdas mottaglighet för strategiskt viktig information var bilden generellt sett positiv. Många upplevde en lyhörddhet både vertikalt som horisontellt i organisationen, vilket de allra flesta såg som mycket positivt. De saker som uppdagades avseende mottaglighet handlade framför allt om prioriteringar, formen för kommunikation och relevansen av den information som ska kommuniceras.

Intervjurespondenterna ombads berätta om huruvida någonting påverkar ledningsgruppens mottaglighet för strategiskt viktig information. En positiv bild av ledningen förmedlades, då de allra flesta sa att det var högt i tak och att förutsättningar för att kommunicera nya idéer, tankar och informationsstycken finns. Bland annat har VD:n för företaget en open door policy på fredagar under en timmes tid, då alla anställda på Com Hem har möjlighet att komma in till VD:n och diskutera eller presentera idéer, tankar och förslag. Vidare lyfts av vissa respondenter att ledningen inte har setts till på några månader på grund av fusionen, vilket i sig ansågs utgöra ett rent praktiskt hinder för mottagligheten. Dock menade de respondenter som uttryckte detta att det inte upplevdes vara en fråga om att vilja vara mottaglig eller inte, utan att det snarare handlade om en naturlig fas för organisationen då ledningen, som i allra högsta grad agerar strategiskt, måste tänka på att få fusionen att gå så smidigt som möjligt.

I de fall som respondenter uttryckte att ledningen inte lät idéer eller nya förslag att gå igenom fick vi intrycket av att en stor förståelse fanns för detta, eftersom man förstod att det troligen handlade om rena prioriteringsfrågor. Med andra ord verkar det som att olika personer som har olika roller inser att deras ansvar och beslutsbefogenhet inte är allomfattande, samt att detta inte utgör ett problem eftersom att organisationens övergripande framgång är i fokus. Trots detta fanns ett fåtal fall då respondenter uttryckte en känsla av att inte ha fått gehör, samt att detta, i vissa fall, lett till att Com Hem har misslyckats med att ta vara på möjligheter.

R14 menade att vederbörande är uppvuxen i gaming-generationen, samt har många vänner och bekanta som spelar mycket spel. För åtta år sedan hade R14 haft ett, som personen själv uttryckte det, "korståg för e-sport på Com Hem", eftersom vederbörande var övertygad om att detta skulle bli stort i framtiden. Många skrattade tydligen åt detta och upplevde det hela som en fluga. Idag ägnar sig Com Hem åt e-sport, men R14 menar att möjligheten till viss del inte fångats upp eftersom Viasat och andra aktörer i högre utsträckning än Com Hem lyckats fånga upp dessa marknadsandelar. Detta menar R14 berodde på en kulturkrock; andra på bolaget delade inte hans uppfattning om det var en betalstark målgrupp som ägnade sig åt e-sport, varför R14:s erfarenheter inte fick något gehör. De som på den tiden satt på beslutspositioner var en generation äldre än R14 och hade fördomar om den målgrupp som vederbörande förespråkade kunde bli potentiella kunder.

R10 menar att ledningen aldrig aktivt har sökt upp personen för att ta del av vederbörandes tankar, men nämner också att högre chefer är duktiga på detta. I den mån som R10 delar med sig av strategiskt viktig information till dessa chefer upplever vederbörande att dessa idéer får gehör, samt att de kommuniceras vidare till ledningen i de fall då detta är nödvändigt. Vidare uttrycker R10 att vederbörande skulle vilja förstå hur ledningsgruppen och hur de fattar sina strategiska beslut. Detta menar R10 inte är transparent idag. R10 menar även att denne inte alltid håller med om strategiska beslut; ibland händer det att vi levererar någonting som vi vet inte fungerar helt och hållet. Upplevelsen som R10 beskriver är att ledningen avgör att vissa saker ska göras ändå, oavsett om det finns andra åsikter längre ned i organisationen som ibland kan vara välgrundade. R10 hade gärna velat höra en motivering om varför de gör detta även om det kan leda till missnöjda kunder, särskilt med tanke på att Com Hem:s strategi är att få Sveriges nöjdaste kunder.

5. Analys

I denna del av studien presenteras de insikter och slutsatser om det problemområde och den frågeställning som formulerades i introduktionen av undersökningen. Vi kommer att redogöra för vilka svar den preciserade frågeställningen fick, vad dessa svar säger om problemet och de teorier som är studiens utgångspunkt, samt på vilka punkter studien bekräftar sådant som vi redan visste och på vilka punkter studien bidrar med ny kunskap. Frågan är alltså: Hur bidrar anställda på operativ nivå med information som påverkar företagets strategi?

5.1 Var uppkommer strategi?

I detta avsnitt presenteras insikter avseende uppkomsten av strategi, samt hur uppkomsten av strategi i Com Hem kan förstås utifrån de teorier som presenteras i studiens andra kapitel.

Eftersom alla intervjurespondenter uppgav att Com Hem har en uttalad strategi, vilket enligt Mintzberg och Waters (1985) utgör en planerad strategi, verkar det som att det finns en planerad strategi i Com Hem som dessutom skapar en känsla av riktning i organisationen. Denna slutsats drar vi eftersom majoriteten av intervjurespondenterna uppgav att de i någon mån har behövt tolka och förstå hur strategin ska ligga till grund för arbetet inom den egna avdelningen av bolaget. Det fanns respondenter som upplevde att strategin var otydligare än vad andra gjorde, vilket även ger en indikation om att den uttalade strategin är av större eller mindre relevans beroende på var i organisationen den anställda befinner sig, samt vilken roll den enskilde anställda har i bolaget.

Vad avser det som Mintzberg och Waters (1985) hänvisar till som emergent eller framväxande strategi kan konstateras att denna typ av strategibildning förekommer inom Com Hem som organisation i olika former. Ett exempel på detta är hur organisationen jobbar med trial and error. Många av respondenterna menar att produkter och tjänster testas och utvärderas löpande efter att de har lanserats eller levererats till kund. Detta sker såväl baserat på teknisk funktionalitet som genom analys av kundbeteenden och konsumtionsmönster. När en produkt eller tjänst inte fungerar som den ska, alternativt inte har den önskade konsumtionsmängden bland kunderna, utvärderas produkten eller tjänsten för att man bättre ska kunna anpassa sitt erbjudande efter kunderna. På så sätt jobbar man induktivt såväl som

deduktivt (Regnér 2003), där den induktiva delen av strategibildningen bygger på långsiktiga beslut om produkter, tjänster eller system och andra tekniska lösningar som ska användas i organisationen. Den deduktiva delen bygger mer på implementering av den uttalade strategi som samtliga intervjurespondenter menar finns i bolaget.

Några konkreta exempel på hur strategibildning sker framväxande i Com Hem är när strategiska beslut eller långsiktiga lösningar identifieras av enskilda anställda utan givet mandat eller given sanktion uppifrån i organisationen. Ett sådant exempel är R1:s och vederbörandes teams utveckling av en lösning som mottogs med stort intresse av företagsledningen; denna lösning tog R1 och personer i vederbörandes närhet själva initiativ till och kan således anses utgöra en framväxande långsiktig lösning som direkt implementerades i verksamheten. Ett annat konkret exempel är när R9 hittade en teknologi som köptes i syfte att öka mängden användare inom streaming-tv hos Com Hem. Denna teknologi identifierades av den enskilde anställde, presenterades för bolaget och köptes sedan. Detta ledde till en fördubbling av användare och att bolaget har sparat miljontals kronor. Denna idé mottogs gott av ledningen. Ett sista exempel är de 10% av arbetstiden som anställda inom Techops har till sitt förfogande för ren innovation av lösningar man själv tror på”. Dvs. innovationstiden skall läggas på något som *kan* ha ett värde för Com Hem. Det är dock väldigt fria tyglar.

Vi kan konstatera att ledningen tillåter framväxande strategier inom bolaget. Sättet som detta sker på bedömer vi bäst kan beskrivas av det som Mintzberg & Waters (1985) kallar för umbrella strategy eller paraplystrategi. Denna typ av strategi innebär att ledningen definierar strategiska gränser eller målsättningar som de övriga i organisationen har att förhålla sig till, men att anställda på olika nivåer tillåts att inom dessa gränser fatta strategiska beslut och manövrera på ett sätt som inte avviker från den övergripande strategin. Denna typ av delvis framväxande strategi är vanlig inom snabbföränderliga branscher där organisationen och de enskilda anställda måste förhålla sig till olika typer av omvärldsförändringar (Mintzberg & Waters 1985), vilket karakteriserar IT- och telekombranschen i Sverige (IT & Telekomföretagen 2017) enligt de respondenter som deltagit i studien. De som har skapat visionen kontrollerar inte realisationen av den, utan måste alltså övertyga andra i bolaget om att den ska uppnås. Beslut om hur den uppnås lämnas i paraplystrategin i hög utsträckning till anställda på lägre nivåer i organisationen (Mintzberg & Waters 1985).

Sättet som Com Hem agerar för att hålla sig långsiktigt konkurrenskraftigt inom sin bransch kan med fördel förstås utifrån Porters (2008) resonemang om att varje bransch präglas av fem strukturella krafter; kunder, leverantörer, konkurrenter, substitut och hot från nya konkurrenter. Hanteringen av dessa strukturella krafter sker på olika sätt i Com Hem som organisation. Till att börja med har Com Hem hittat en marknadsposition som bygger på att differentiera sig från sina konkurrenter genom att vara en premiumleverantör. På så vis kan Com Hem i vissa fall motivera ett högre pris för tjänster och produkter än konkurrenter, genom att Com Hem har ett överlägset erbjudande, till exempel gällande exempelvis TV-kanalutbud. Vad avser hot från nya aktörer (Porter 2008) har Com Hem exempelvis valt att samarbeta med streamingaktörer som Netflix genom att integrera streamingtjänster i sitt erbjudande. Detta har föranletts av att Netflix och andra streamingaktörer har lyckats fånga en stor marknadsandel, men eftersom Com Hem fungerar som leverantör av olika tjänster för sina kunder kan Com Hem erbjuda denna tjänst i sitt rådande produkterbjudande med hjälp av, snarare än som konkurrent mot, Netflix. På så vis har Com Hem gjort sig av med (integrerat) såväl ett substitut för traditionell linjär-TV som en ny aktör på marknaden. Avslutningsvis kan konstateras att såväl kunder som konkurrenter och hot om nya aktörer utgör viktiga krafter i förmandet och utvecklingen av Com Hem:s strategiska position.

Vad avser Com Hem:s strategiska resurser förekommer dessa i olika former. Com Hem är i besittning av såväl fysiskt kapital (Barney 1991), vilket exempelvis utgörs av den räckvidd som företaget har genom de fysiska fibernät som de är närvarande i, men även av humankapital och organisatoriskt kapital (Barney 1991), mestadels i form av kompetent personal som kan identifiera nya lösningar och själva utveckla dem, samt i form av system och processer för informationshantering som enligt de flesta respondenter fungerar väl. Även företagskulturen utgör en organisatorisk resurs (Barney 1991) som är av betydelse för den kommunikativa benägenheten inom företaget enligt vissa av respondenterna.

Com Hem:s resurser, bransch och de bestämmelser som omger branschen är i hög grad föränderliga. Detta kan exemplifieras med att Com Hem måste agera agilt med hänsyn till övergripande förändringar i efterfråga hos sina kunder. Ett konstaterat exempel på detta är prevalensen av streaming-tv som substitut för traditionell linjär-TV, men även nya direktiv som GDPR, vilka har förändrat Com Hem:s förutsättningar. Dessa strukturella faktorer, i kombination med hur olika aktörer interagerar mellan olika nivåer och enheter inom Com Hem, är något som enligt Regnérs (2008) modell för praktisk framkomst av

konkurrensfördelar kan anses påverka aktivitetens konfiguration och således skapa nya, modifierade organisatoriska resurser och tillgångar som bidrar till ökad konkurrensfördel i enlighet med Regnérs (2008) modell, vilken baseras på dynamic capabilities-perspektivet (Teece 2009) och strategy-as-practice (Whittington 1996). Exempelvis konstaterade R1 att Com Hem arbetar tillsammans med branschkollegor inför GDPR för att branschen i sin helhet skall leva upp till lagar och regleringar på ett konsekvent sätt, vilket är ett exempel där såväl interaktion mellan olika aktörer och förändringar i Com Hem:s strukturella omvärld har bidragit till en ny konfiguration av aktiviteter, nämligen hantering av olika data och informationstyper inom Com Hem. Denna nya konfiguration kan komma att påverka Com Hem såväl positivt som negativt, beroende på hur väl denna konfiguration har skett med hänsyn till det alldeles nyligen gällande direktivet GDPR. Det är alltså svårt att uttala sig om huruvida denna praktiska framkomst av ett förändrat förhållningssätt kommer att utgöra en konkurrensfördel eller ej, eftersom direktivet precis har börjat gälla. Resultatet av denna förändring kommer gå att analysera längre fram i tiden.

Avslutningsvis kan vi konstatera att Com Hem:s strategi blir till såväl på ledningsnivå som längre ned i organisationen. Detta manifesteras i att ledningen sätter ramarna för den övergripande strategin, men att olika enheter och individer inom organisationen uppmanas och tillåts att själva fatta strategiska beslut och ta fram långsiktiga lösningar som kan gynna organisationen. Detta kan exemplifieras med de 10% av arbetstid som alla inom avdelningen Techops har möjlighet att lägga på ren innovation, men även av hur goda idéer och lösningar har mottagits av ledningen när dessa har presenterats.

5.2 Strategiskt viktig information och dess spridning

I detta avsnitt presenteras en tolkning av respondenternas syn på strategiskt betydelsefull information och kunskap som påverkar Com Hem:s strategi, samt hur denna syn kan förstås genom de teorier som behandlar information som kan påverka ett företags långsiktiga ställning inom sin bransch. Vidare utvecklas hur denna information sprids i organisationen med hänsyn till teoribildningar inom knowledge management och hur denna information används som beslutsunderlag för strategibildning inom Com Hem, det vill säga påverkar företagets strategi.

5.2.1 Strategiskt viktig information

Vanligt förekommande inslag i respondenternas svar avseende vilken information som påverkar Com Hem strategi var disruptiv teknologi (Shimizu & Hitt 2004), information om kunder och deras beteenden, nya aktörer, existerande konkurrenter, substitut (Porter 2008) och know-what (Lowendahl, Revang & Fosstenlokken 2001). Olika respondenter menar att denna typ av information är av fundamental betydelse för hur Com Hem väljer att agera strategiskt. När vi frågade respondenterna om vad som föranlett Com Hem:s nuvarande strategiska hållning var kunder och teknologisk utveckling det som oftast nämndes. Således verkar de informationstyper som framkommit vid intervju tillfällena stämma väl överens med vad tidigare teori (Shimizu & Hitt 2004; DeMarie et al. 1998; Porter 2008; Lowendahl, Revang & Fosstenlokken 2001) identifierar som avgörande för ett företags långsiktiga konkurrenskraft.

5.2.2 Spridning av strategiskt viktig information

Vad avser hanteringen och spridningen av strategiskt viktig information inom Com Hem finns väletablerade system och rutiner för informationshantering av denna typ, även om informationsspridning och kommunikation av idéer samtidigt sker informellt och mindre systematiserat i företaget. De huvudsakliga faktorer som Ipe (2003) menar kan påverka kommunikativ benägenhet är informationen och kunskapens art, de anställdas motivation till att dela med sig av information och kunskap, de anställdas möjlighet att dela med sig av kunskap, samt arbetsmiljöns kultur. Samtliga av dessa faktorer förekom i någon utsträckning i den empiri som påträffats inom ramen för denna studie.

Information och kunskap kan vara såväl tyst som explicit (Ipe 2003) och kan inneha ett värde, både för den som innehar kunskapen och den som potentiellt får ta del av kunskapen. Inom ramen för denna studie har främst explicit information varit föremål för diskussion. Ipe (2003) menar att det finns en risk att individuella drivkrafter hämmar kunskapsspridningen inom organisationen. Detta kan ske genom ett upplevt känslomässigt ägarskap av information eller kunskap som återfinns på individnivå (Ipe 2003). Den empiri som framkommit i samtal med anställda på Com Hem tyder på att känslomässigt ägarskap generellt är frånvarande hos de intervjuade individerna. I de fall som ett känslomässigt ägarskap har förekommit har detta inte hämmat individens kommunikativa benägenhet, även om ett visst mått av besvikelse har

infunnit sig när idéer och lösningar inte har fått gehör. De allra flesta respondenter återger dock att de har en förståelse för att ledningen måste göra prioriteringar och att de därför förstår att alla idéer inte kan få gehör. Vidare upplever ingen av de anställda sig att de någon gång underlåtit information att kommuniceras på grund av någon orsak över huvud taget.

En viktig teoretisk risk att adressera som tidigare teori och empiri adresserar (Ipe 2003; Currie & Kerrin 2010) är att just tiden inför ett uppköp, sammanslagning eller annan omstrukturering inom en eller ihopslagning av två organisationer kan skapa osäkerhet och oro för att bli av med sin anställning, vilket dessa författare menar kan påverka individens kommunikativa benägenhet negativt. En intressant upptäckt i Com Hem är att de individer som har påtalat att fusionen med Tele2 har någon sorts inverkan på deras egna eller deras medarbetares motivation att dela med sig av strategiskt viktig information internt inom organisationen främst har lyft denna inverkan som något *positivt*, det vill säga att fusionen med Tele2 snarare *motiverar* de anställda att visa sin duglighet och sitt värde för organisationen genom att internt kommunicera de potentiellt strategiska viktiga informationsstycken som kan utgöra möjligheter eller hot för Com Hem. På så vis verkar det som att Com Hem framgångsrikt har lyckats undvika a) att de anställda besitter ett känslomässigt ägarskap (Ipe 2003) över information som påverkar deras benägenhet att dela med sig av den, samt b) att fusionen med Tele2 påverkar de anställdas motivation för intern informationsdelning negativt (Ipe 2003; Currie & Kerrin 2010). Detta kan bero på att fusionen med Tele2 ses som en god idé i organisationen med hänsyn till att Tele2 ägnar sig åt kompletterande snarare än överlappande verksamhet, även om inte alla respondenter var av uppfattningen att denna insikt fanns överallt i organisationen.

Oavsett om respondenten har besuttit denna insikt eller ej verkar den empiri som framkommit inom ramen för denna studie tala för att fusionen med Tele2 har påverkat anställda i en motsatt riktning jämfört med vad Ipe (2003) och Currie & Kerrin (2010) menar. De anställdas motivation att dela med sig av strategiskt viktig information internt inom organisationen verkar ha främjats snarare än stjälpats av den stundande fusionen. Detta tangerar den faktor som Ipe (2003) menar handlar om *individuell motivation* till att dela med sig av kunskap eller information, framförallt de potentiella belöningar som Ipe (2003) menar kan vara förknippade med denna informationsdelning. På detta sätt motsäger inte empirin Ipes resonemang till fullo, eftersom man kan se den ökade motivationen till följd av fusionen med Tele2 som ett led i att förbättra sin egen ställning i organisationens ögon för att säkerställa en fortsättning av

den nuvarande anställningen, alternativt möjligheten att ta sig an nya roller i den nya organisationen.

Ett annat potentiellt problematiskt fynd är R9:s uppfattning om att chefskapet påverkar informationsflödet i negativ bemärkelse och den uttalade uppfattningen om att hierarki definitivt har en inverkan på informationsdelning. Enligt bland andra Ipe (2003) finns visst teoretiskt och empiriskt stöd för att informations- och kunskapsdelning tenderar att ske vertikalt snarare än horisontellt, eftersom anställda potentiellt känner sig mer motiverade att informera personer med mer makt än dem själva snarare än personer med lika mycket eller mindre makt. Även om denna åsikt inte återkom bland övriga respondenter menade R9 att vederbörande hellre delar med sig av information informellt än formellt, samt att möjligheterna för informell informationsdelning försämrats sedan personen gått från tekniker till manager. Det verkar alltså som att relational learning channels (Ipe 2003) är viktigare för R9 än purposive learning channels, samtidigt som förutsättningarna för att utnyttja relational learning channels för att tillägna sig viktig information försämrats till följd av en högre position inom bolaget.

Avseende de anställdas *möjlighet att dela med sig av information och arbetsmiljöns kultur*, vilka Ipe (2003) menar är ytterligare två faktorer som påverkar kommunikativ benägenhet, har båda dessa påträffats i det empiriska materialet. Möjligheten att dela med sig av information manifesteras inom Com Hem i såväl formella veckomöten avsedda för informationsdelning som informella konversationer med andra anställda över exempelvis en lunch eller fika, etablerade system och rutiner där information inkommer och sprids vidare genom till exempel kundservice, business case som presenteras för en investment board i bolaget. På detta vis sprids information inom Com Hem både genom det som Rulke & Zaheer (2000) kallar för relational learning channels, alltså genom sociala nätverk eller personliga relationer (Ipe 2003), samt genom purposive learning channels (Rulke & Zaheer 2000), vilket är formella möjligheter för kunskapsdelning, exempelvis i arbetsgrupper, veckomöten eller andra formella situationer.

Vad avser arbetsmiljöns kultur och dess inverkan på kommunikativ benägenhet fanns respondenter som menade att kulturen i Com Hem främjade kommunikation horisontellt snarare än vertikalt. Vi ställer oss dock kritiska till att detta har en allvarlig inverkan på vilken information som lyckas nå strategiska beslutsfattare i Com Hem, eftersom respondenterna i

fråga även menade att viktig information till slut uppkommer ändå, samt att detta svar kan vara en reflektion av att respondenterna i fråga nyligen tagit sig an nya roller som de upplever påverkar deras sociala ställning bland medarbetare längre ned i organisationen.

6. Slutsats: Hur bidrar anställda på operativ nivå med information som påverkar företagets strategi?

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att anställda på operativ nivå bidrar med information som påverkar företagets strategi, även om detta inte har en omedelbar inverkan på företagets uttalade strategi i den form den återfinns på företagets hemsida. Enligt en av respondenterna är detta bidrag så omfattande att cirka 80% av den information som presenteras av ledningen i bolaget kommer från operativ nivå. Denna process kan beskrivas genom att säljare, utvecklare och tekniker agerar informationsinhämtare åt organisationen, samt att olika instanser i företaget, exempelvis analytiker, aktivt arbetar med att sortera, sammanställa och kategorisera denna information i syfte att se till att den hamnar på de avdelningar där den behövs. I enlighet med tidigare empiri inom kunskapsdelningsområdet (Becker 2001) föreligger vissa svårigheter i att kommunicera "dispersed" information och olika typer av information. Olika delar av organisationen har olika behov av olika typer av information och att facilitera en effektiv allokering av strategiskt viktig information kan vara en utmaning för Com Hem. I Com Hem:s fall verkar inte problemet med detta utgöras av bristande motivation, vilket Dyer & Nobeoka (2000) har konstaterat kan vara fallet. Snarare handlar det alltså om att låta rätt information hamna på rätt ställe.

I termer av processer för organisatoriskt lärande verkar inte föreligga några större problem med hänsyn till personalomsättning på grund av rigid hierarki eller top-down integration av dessa processer, vilket Crossan & Berdrow (2003) menar kan vara fallet. Detta kan förvisso vara en återspeglning av att intervjurespondenterna har arbetat på Com Hem relativt länge. Om detta inte är en misrepresentation av genomsnittsanställningstiden kan detta dock vara ett tecken på att Com Hem har lyckats integrera processer för kunskapsdelning som *inte* får denna effekt hos de anställda.

I enlighet med tidigare empiri avseende hierarkiska modeller i kunskapsintensiva organisationer (Heaton & Taylor 2002) verkar Com Hem ha anammat relativt icke-hierarkiska modeller för kunskapsdelning. Många respondenter gav uttryck för att det är "högt i tak" och att de anställda tillåts att själva vara innovativa och att strategiska beslut i viss utsträckning fattas i periferin eller av middle management (Regnér 2008) och alltså inte nödvändigtvis av den centrala ledningen. Detta kan också vara en orsak till att de anställda på övergripande

nivå upplever förutsättningar för kommunikation i bolaget som goda. Eftersom information i sin spridning genom bolaget passerar ett antal instanser före den når företagets ledning, eller andra relevanta strategiska beslutsfattare, kan antas att en sortering och prioritering av denna information sker på olika nivåer i organisationen. Det som utgör en framgångsfaktor för Com Hem i detta sammanhang är att personalen besitter den kompetens som krävs för att förstå vilken information som är viktig, samt förstå var denna information behöver hamna för att generera ett värde för organisationen. Vissa av respondenterna menar att inte alla besitter denna kompetens eller förståelse, men att den är närvarande i en tillräcklig utsträckning för att viktig information ska uppdagas och kommuniceras i företaget.

Avslutningsvis finns många praktiska förutsättningar som främjar möjligheten för information att påträffas långt ned i organisationen, bland annat friheten att vara innovativ och säkerställandet av en förståelse hos samtliga anställda av vad som är viktigt för dem att känna till för att kunna göra sitt arbete på bästa sätt.

6.1 Teoretiska implikationer

Denna studie tog teoretiskt avstamp i begreppen strategi, taktik och operation, för att konstatera att strategibegreppet har utvecklats och tillägnats nya definitioner beroende på sammanhang och perspektiv. Strategins uppkomst har tillägnats många teorier som på olika sätt belyser vikten av en rad aktörer, intressenter och deras respektive roller i strategibildningsprocessen. Även om denna studie inte bidragit till att vidga eller förtydliga just strategibegreppet kan den ändå sägas innehålla vissa observationer som kan belysa de komplexiteter som strategibildningsprocessen innebär - både på operativ och strategisk nivå. Resultaten från denna studie talar för att strategins uppkomst torde förstås som en process som i vilken individer på alla nivåer i en organisations hierarki besitter en förmåga att kunna bidra - om än så enbart med beslutsunderlag i form av strategiskt betydelsefull information.

Vidare har studien belyst att individuella såväl som organisatoriska förutsättningar kan ha betydelse för i vilken mån strategiskt betydelsefull information kommuniceras vertikalt och horisontellt genom en organisation. Ett genuint intresse för de tekniker som en anställd arbetar med dagligen, förbättrad kommunikativ benägenhet som resultat av en stundande fusion, kreativitet som får ledningen att applådera för tekniska lösningar som blir implementerade,

samt tio procent av ordinarie arbetstid som tillåts ägnas ren innovation i den form som en anställd önskar. Dessa är konkreta, praktiska exempel på hur anställda på operativ nivå bidrar till strategins formulering, påverkas av organisationens förutsättningar och framtid, samt hur organisationen framgångsrikt skördar frukten av sina anställdas kompetens och genuina intresse för tekniska lösningar. Nyblivet chefskap, å andra sidan, har visat sig innebära ett mått av ensamhet och kan potentiellt hämma informationsflöden, åtminstone informella sådana. Att undersöka hur relational learning channels (Ipe 2003) påverkas för nyblivna chefer och hur informationsflöden förändras i samband med befordringar kan således vara en tråd att plocka upp i framtida forskning.

En brist på helhetsbild kan påverka anställdas tilltro till strategiska beslut som fattas, eftersom avsaknaden av en sådan skapar oförståelse och förvirring avseende beslut som fattas på högre nivåer i organisationen. Därför kan finnas anledning att undersöka i vilken utsträckning informationsflöden borde faciliteras lika effektivt nedifrån och upp som uppifrån och ned i en organisation, beroende på vad informationen avser och vad spridningen av sagd information förväntas uppnå.

Spridningen av information kan ske såväl informellt som rutinmässigt, beroende på informationens art och frekvens. Information och data som behandlas dagligen, som exempelvis avser konsumtionsmönster och kundbeteenden, behandlas i viss mån rutinmässigt genom att analytiker bearbetar information, sammanställer den och ger den vidare, både på beställning och på eget initiativ. Annan information, exempelvis information om tekniska lösningar och nya, sprids i högre grad genom informella kanaler, men kan även uppkomma som ett resultat av den tid de anställda har att lägga på ren innovation. De som huvudsakligen agerar inhämtare av information på operativ nivå i det undersökta bolaget är säljare, utvecklare och tekniker. Information om GDPR och dess implikationer för branschen har i viss mån kommunicerats mellan konkurrenter, vilket ger besked om att stora, strukturella förändringar i en bransch kan tänkas ge upphov till samarbete över gränserna.

I denna studie har informationsdelning från operativ nivå till strategisk nivå inom ett bolag undersökts med kvalitativ metod, vilket har gett kvalitativa insikter om förutsättningar för kommunikation av strategiskt viktig information och hur ett företags strategi påverkas av information från dess operativa personal. Studien kan således sägas ha uppnått sitt initiala syfte, vilket var att förklara, förstå och analysera hur anställda på operativ nivå på ett stort

bolag bidrar med information som påverkar företagets strategi. Vi vill avsluta med att rekommendera framtida forskare inom området att försöka nå statistiska insikter avseende samma frågor. Hur stor är den effekt som bolagets operativa personal har på formuleringen av den slutgiltiga strategin? Vilka variabler interagerar? Går det att finna en kausalitet mellan en stundande, icke-överlappande fusion till verksamhetsarten sett och individers kommunikativa benägenhet? Kan en sådan effekt vara både positiv och negativ, beroende på individens anställningstid och nivå i organisationen? Många frågor kvarstår att besvara, men ligger tyvärr utanför ramen för denna studie.

6.2 Implikationer för praktiker

För de som ägnar sig åt organisering, ledarskap och strategibildning i praktiken finns en del intressanta implikationer, inte minst för Com Hem. Många av de förutsättningar som föreligger för kommunikation och informationsdelning i Com Hem:s organisation är positiva, samtidigt som vissa förbättringsområden gör sig synliga. De förutsättningar vi bedömer som goda är i varierande grad enkla att förstå bakgrunden till, även om de alla på något sätt ökar chansen för att strategiskt viktig information kan identifieras, kommuniceras och användas för strategiska beslut i Com Hem. Dessa är:

- Att anställda har arbetstid avsatt för fri innovation, baserat på vad de själva tror kan skapa värde för Com Hem. Denna förutsättning ger möjlighet för idéer att uppstå långt ned i organisationen, samt tillåter dessa att uppkomma i en miljö som Com Hem kontrollerar.
- Att personalen inte visar tecken på känslomässigt ägarskap över information eller kunskap. Detta torde reducera risken för hämmad kommunikativ benägenhet, eftersom känslomässigt ägarskap i teorin kan påverka i vilken utsträckning personal väljer att kommunicera (Ipe 2003).
- Att information systematiskt samlas in, analyseras, paketeras och kommuniceras verkar effektivisera informationsflödet i Com Hem, exempelvis med avseende på information rörande kundbeteenden som insamlas av de som arbetar med Business

Intelligence och kundservice. Detta är i linje med ett återkommande intryck av att Com Hem arbetar mot att bli mer datadrivet.

- Att personalen visar förståelse för att ledningsgruppen måste göra prioriteringar och att vissa åtaganden kräver stora delar av ledningens uppmärksamhet, samt att personalen upplever ledningen som lyhörd för information nedifrån i organisationen. Dessa är förutsättningar som vi bedömer ökar den kommunikativa benägenheten hos personalen.
- Organisationskulturen upplevs som positiv och verkar påverka de anställdas kommunikativa benägenhet i positiv bemärkelse. Den gör det “lätt att gå och prata med kollegor på kontoret” som en av respondenterna uttryckte.

Ovanstående förutsättningar bidrar till en mer öppen och transparent kommunikation inom Com Hem avseende strategiskt viktig information. De faktorer som vi påstår oss kunna identifiera som istället riskerar att påverka Com Hem i negativ bemärkelse är:

- Att anställda inte alltid har kännedom om orsaken till strategiska beslut och varför de ska genomföras. Detta kan skapa onödigt förvirring och en oförståelse för beslut som fattas, vilket i sin tur kan tänkas påverka viljan att dela med sig av information, särskilt om man inte får gehör för sina tankar och idéer utan att förstå varför.
- Rekommendation: Com Hem bör tydligt kommunicera strategiska beslut och förklara varför det är viktigt med just dessa åtaganden för alla anställda som påverkas av besluten.
- Att en befordran upplevs kunna påverka i vilken grad en person får ta del av informell information och till och med riskerar att orsaka ensamhet är något som kan utgöra ett problem. Detta innebär att vissa chefer kan gå miste om informell kommunikation på operativ nivå. Det är dock svårt att uttala sig om varför en befordran kan ha denna effekt. Viktig information kommuniceras dock trots detta och hamnar till slut där den ska, men detta riskerar ändå att orsaka en tröghet i informella informationskanaler.
- Rekommendation: Com Hem bör vara medvetna om: a) den sociala situationen för en person som befordras, b) hur en befordran kan påverka den som befordras, samt c)

vilken inverkan en befordran kan tänkas ha på kommunikativ benägenhet hos såväl den som befordras som de som befinner sig i dennes omedelbara närhet.

- Stora organisationella förändringar, exempelvis fusionen med Tele2, upplevs påverka ledningens närvaro och mottaglighet, av naturliga skäl. Mycket tid går åt till sådana stora förändringar, vilket även gör att ledningen har mycket att tänka på. Risken är att detta absorberar så pass mycket av uppmärksamheten att goda idéer och viktig information går till spillo, även om den underliggande empirin visar att personalen har stor förståelse för ledningens prioriteringar.
- Rekommendation: Com Hem bör säkerställa att ledningens minskade närvaro och mottaglighet inför stora organisationella förändringar i så låg grad som möjligt påverkar organisationens förmåga att agera på viktig information. Detta skulle exempelvis kunna ske genom att ledningsgruppen tydligt delegerar ansvar till en eller flera representanter som får i uppgift att vara mottagliga för viktig information nedifrån i organisationen.

- Intranätet upplevs av flertalet respondenter som icke-välfungerande, även om intranätet i sig inte bedöms vara centralt för kommunikation inom Com Hem. Av denna orsak kan det finnas anledning att se över intranätets relevans och i vilken grad, samt med vilken framgång, det används av Com Hem:s personal.
- Rekommendation: Com Hem bör se över intranätets relevans och i vilken grad, samt med vilket framgång, det används av personalen på Com Hem.

- En sak som nämndes som svår var att veta vilken information som behöver tillgängliggöras för vem i organisationen. Även att sortera bort irrelevant information kan upplevas som tidskrävande bland de anställda, varför det är viktigt att rätt information kommer till rätt person.
- Rekommendation: Com Hem bör säkerställa att den information som kommuniceras i så hög grad som möjligt är av relevans för mottagaren, samt att anställda förstår värdet av akkurat och effektiv informationsdelning. Detta kan exempelvis faciliteras genom att personal informeras om vad andra enheter eller personer arbetar med på ett sätt som gör att personalen förstår vilken information som är relevant för vilka anställda och vilka enheter.

Sammanfattningsvis finns såväl goda förutsättningar som potentiella förbättringsområden för Com Hem. Den övergripande bilden som framkommit i denna studie pekar på att de övergripande förutsättningarna för kommunikation är väldigt goda. De förbättringsområden som här nämns är granulära och välutvecklade för tydlighetens skull, men detta ska inte på något sätt tolkas som att den övergripande bilden är negativ. Tvärtom är det övergripande intrycket att mycket fungerar väldigt bra, även om vi i denna studie har valt att fokusera på det som i högre grad är svårt eller kontroversiellt. Om liknande förbättringsområden återfinns i andra organisationer kan denna studie användas för att förstå varför kommunikation av strategiskt betydelsefull information fungerar mer eller mindre bra, samt hur den operativa personalen kan påverka organisationens strategi.

7. Referenser

Aagaard, A. (2013). Effective Implementation of Knowledge Management Strategies and the Key Roles of Knowledge Ambassadors in Strategy Integration: A Longitudinal Participative Case Study of Cross-Divisional Strategy Integration. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 9(3), 31-46.

Abdul Rahman, R. (2011). Knowledge sharing practices: A case study at Malaysia's healthcare research institutes. *The International Information & Library Review*, 43(4), 207-214.

Alvesson, M. (1995). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997-1015.

Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy Of Management Review*, 28(1), 13-33.

Alvesson, M. (2003a). Methodology for close up studies – struggling with closeness and closure. *Higher Education*, 46(2), 167-193.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Becker, Marcus C., (2001), Managing dispersed knowledge: Organizational problems, managerial strategies, and their effectiveness, *Journal of Management Studies*, 38(7): 1037-1051.

Brown, R. B., & Woodland, M. J. (1999). Managing knowledge wisely: A case study in organizational behavior. *Journal of Applied Management Studies*, 6(2), 175-198.

Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber ekonomi.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.

Collis, David J., & Montgomery, Cynthia A. (2008). Competing on resources.(The Best of HBR)(Reprint). *Harvard Business Review*, 86(7 8), 140-150.

Com Hem. (2018). Tele2 och Com Hem går samman för att skapa en ledande integrerad operatör, Pressmeddelande 2018-01-10.

Com Hem. (u.å). Syfte och strategi. Tillgänglig: <http://www.comhemgroup.se/sv/om-com-hem/syfte-och-strategi> [2018-05-03]

Conner K. (1991). An historical comparison of resource-based theory and five school of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management* 17: 121–154.

Crossan, Mary M. & Berdrow, Iris, (2003), Organizational learning and strategic renewal, *Strategic Management Journal*, 24: 1087-1105

Currie, Graeme & Kerrin, Maire, (2010), Human resource management and knowledge management: Enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company, *International Journal of Human Resource Management*, 14(6): 1027-1045.

Davenport, T. H. (1997). *Information ecology*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Learn how valuable knowledge is acquired, created, bought and bartered. *The Australian Library Journal*, 47(3), 268-272.

DeMarie, S.M., Hitt, M.A., Keats, B.W. (1998). *Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*. Academy of Management Perspectives, 12 (4), 22-42.

- Denscombe, M. (2003). *The good research guide: For small-scale social research projects* (2nd ed.). Open University Press.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Liber AB.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic leadership*. St. Paul: West.
- Grant, R.M., (1991) "The Resource-based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(special issue): 109-122.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-80.
- Haas, Martine R. & Hansen, Morten T., (2007), Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations, *Strategic Management Journal*, 28: 1133-1153.
- Hall, H. (2001). Input-friendliness: Motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science*, 27(3), 139-146.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). WHAT'S YOUR STRATEGY FOR MANAGING KNOWLEDGE? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.

Heaton, Lorna & Taylor, James R., (2002), Knowledge management and professional work:

A communication perspective on the knowledge-based organization, *Management Communication Quarterly*, 16(2): 210-236.

Heeseok Lee, & , Byounggu Choi. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.

Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.

Herbert J. Rubin, & Irene S. Rubin. (2005). *Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Hitt, Michael A., Bierman, Leonard, Shimizu, Katsuhiko, & Kochhar, Rahul. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.

Holme, I. M., Solvang, B. K., & Nilsson, B. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359

IT & Telekomföretagen. (2017). *Ny lag om företagshemligheter*. Stockholm: Almgega AB.

Tillgänglig:

<http://www.regeringen.se/4a7c8e/contentassets/ffaccaddb84a4c3281b815ae2b643377/49-it-o-telekomforetagen.pdf> [2018-05-21]

Katz, R., & Allen, T. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups. *R&D Management*, 12(1), 7-20.

Kukko, M. (2013). Knowledge Sharing Barriers of Acquired Growth: A Case Study from a Software Company. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(1), 1-12.

Lahtinen, J. (2013). Local social knowledge management: A case study of social learning and knowledge sharing across organizational boundaries. *Journal of Information Science*, 39(5), 661-675.

Lind, R. (2014). Vidga vetandet: En introduktion till samhällsvetenskaplig forskning. Studentlitteratur AB, Lund.

Liu, H., Chen, T., & Pai, L. (2007). The Influence of Merger and Acquisition Activities on Corporate Performance in the Taiwanese Telecommunications Industry. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1041-1051.

Lowendahl, B., Revang, O., & Fosstenlokken, S. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human Relations*, 54(7), 911-931.

McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver: Knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103-117.

McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.

Merriam, S. B., & Nilsson, B. (1994). Fallstudien som forskningsmetod. Studentlitteratur.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.

Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education.

Nationalencyklopedin. (2018). Strategi. Tillgänglig:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/strategi>(hämtad 2018-04-05)

Nonaka, I. (1994). The dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Osterloh, M., & Frey, B. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550.

Pai, J. (2006). An empirical study of the relationship between knowledge sharing and IS IT strategic planning (ISSP). *Management Decision*, 44(1), 105-122.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur AB, Lund.

Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.

Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*. 74(6), 61-78

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 86(1), 25-40.

Raynor, M.E. (2007). "Solving the strategy paradox: how to reach for the fruit without going out on a limb", *Strategy & Leadership*, Vol. 35 Issue: 4, pp.4-10.

Regnér, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of management studies*, 40(1), 57-82.

Regnér, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565-588.

Rulke, D. L., & Zaheer, S. (2000). Shared and unshared transactive knowledge in complex organizations: An exploratory study. In Z. Shapira & T. Lant (Eds.), *Organizational cognition: Computation and interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Schultz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.

Shimizu, K. and M.A. Hitt (2004) Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions, 18(4), 44-59

Staples, S. D., & Jarvenpaa, S. L. (2001). Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151-183.

SvD. (2018). Com Hem slukas av Tele2 - formar nytt jättebolag. SvD Näringsliv. Tillgänglig: <https://www.svd.se/tele2-och-comhem-gar-ihop> [2018-04-30]

Szulanski, Gabriel. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. (includes appendices)(Knowledge and the Firm). *Strategic Management Journal*, 17(SPEISS), 27.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D., & Ebooks Corporation. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management organizing for innovation and growth*. Oxford: Oxford University Press.

Tzu, S. (2008). The Art of War. I *Strategic Studies* (pp. 63-91). Routledge.

Weiss, L. (1999). Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service. *Organization Development Journal*, 17(4), 61-72.

Wernerfelt, B., (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*. 29(5), 731-735.

Yin RK. (1984). *Case Study Research: Design and Method*. Sage: Beverly Hills, CA.

Zhang, De Pablos, & Xu. (2014). Culture effects on the knowledge sharing in multi-national virtual classes: A mixed method. *Computers in Human Behavior*, 31, 491-498.

8. Appendix

8.1 Intervjuguide Com Hem AB

Syfte:

Denna intervjuguide har tagits fram i syfte att

1. Utgöra ett ramverk för datainsamlingen inom ramen för Angus Palmbergs och Jacob Höglunds kandidatuppsats i management vårterminen 2018 på Handelshögskolan i Göteborg,
2. Öka förståelsen för Com Hem AB:s förutsättningar för kommunikation och strategibildning,
3. Bidra med en struktur för de intervjuer som ska genomföras, samt utgöra ett förberedande underlag för deltagande intervjurespondenter.

Struktur:

Intervjufrågorna kommer att vara uppdelade enligt följande struktur:

1. Inledande frågor av övergripande natur
2. Frågor om respondenten
3. Frågor om bolagets strategi
4. Frågor om strategiskt viktig information och kommunikation

Genomförande:

Intervjuerna kommer att genomföras på Com Hem:s huvudkontor på Fleminggatan 18 i Stockholm med start 7:e maj. Slutdatum och deadline för uppsatsen är 22 maj. Frågor om extern och intern anonymitet samt metod för att dokumentera intervjuerna som ska genomföras kommer att avgöras i samråd med Com Hem AB. Kontaktperson på Com Hem AB är Rasmus Aveskog.

Intervjufrågor

Inledande frågor av övergripande natur

- Kan du kort beskriva branschen som Com Hem befinner sig på?
- Vilka är Com Hem:s konkurrenter?

- Vad gör Com Hem till en viktig aktör inom sin bransch och de marknader där Com Hem är närvarande?
- Enligt din uppfattning, vilken är Com Hem:s huvudsakliga konkurrensfördel?

Frågor om respondenten

- Hur länge har du varit anställd på Com Hem?
- Varför valde du att börja på Com Hem?
- Vad är din roll på Com Hem?
- Vilken typ av arbetsuppgifter innefattar denna roll?
- Är dina arbetsuppgifter huvudsakligen operativa, det vill säga fokuserar på bolagets kortsiktiga framgång (0-2 år), eller strategiska, det vill säga fokuserar på bolagets långsiktiga framgång (3-5 år eller längre)?
- Hur länge har du haft denna roll?
- Vilka tidigare roller har du haft på Com Hem?
- Har du planer på att byta roll inom företaget?
- Trivs du med din anställning på Com Hem i dagsläget?

Frågor om bolagets strategi

- Har Com Hem en uttalad strategi?
 - Om ja: Kan du beskriva den uttalade strategin?
 - Om ja: Hur implementeras denna strategi?
 - Om nej: Varför inte?
- Vad upplever du påverkar Com Hems strategi?
- Kan du beskriva hur företaget arbetar för att hålla sig långsiktigt konkurrenskraftigt?
- Vem eller vilka fattar strategiska beslut i företaget? Med strategiska beslut menar vi alla beslut som handlar om företagets långsiktiga konkurrenskraft och överlevnad.
- Vem eller vilka fattar *inte* strategiska beslut i företaget?
- Gör ni någon distinktion mellan strategisk, taktisk och operativ verksamhet?
 - Om ja: Hur uppfattar du denna distinktion?

Frågor om strategiskt viktig information och kommunikation

- Vilken slags information upplever du personligen är viktig i utformningen och utvecklingen av företagets strategi? (Utveckla gärna med exempel och förslag på såväl

information som tidigare har varit viktig som information som kan tänkas vara viktig i framtiden)

- Var återfinns denna typ av strategiskt viktig information?
- Vem eller vilka i företaget är det som i första hand kommer i kontakt med strategiskt viktig information?
- Har du någon gång identifierat och kommit i kontakt med strategiskt viktig information?
 - Om ja: Kan du berätta om en situation när det har hänt?
 - Delade du med dig av informationen till någon?
 - Vem delade du med dig av informationen till?
 - Varför delade du med dig av informationen till just denna eller dessa personer?
- Finns det möjligheter att dela information på exempelvis formella möten, arbetsgrupper eller utbildningsprogram?
- Föredrar du att dela med dig av viktig information i formella möten eller informellt genom att prata enskilt med chef/kollega.
- Känner du dig tvingad att dela med dig av viktig information till kollegor eller chef?
- Har du någon gång kommit i kontakt med potentiellt viktig information som du sedan valt att inte kommunicera vidare till någon annan i organisationen?
 - Om ja: Varför?
 - Om nej: Varför inte?
- Upplever du att dina kollegor är mottagliga för strategiskt viktig information som du vill kommunicera?
- Upplever du att dina kollegor påträffar strategiskt viktig information?
 - Om ja: I vilka sammanhang?
 - Om nej: Varför inte?
- Upplever du att dina kollegor delar med sig av strategiskt viktig information?
 - Om ja: Kan du berätta om en situation när detta har hänt?
 - Om nej: Varför inte?
- Hur upplever du förutsättningarna för kommunikation och informationsdelning inom företaget generellt?
- Hur upplever du att strategisk personal (på ledningsnivå exempelvis) arbetar för att ta del av strategiskt viktig information?

- Hur upplever du den strategiska personalens mottaglighet för strategiskt viktig information som du delar med dig av?
- Lyssnar ledningen på idéer eller information som kommer från annat håll än ledningen?
- Enligt din uppfattning, påverkas den strategiska personalens mottaglighet för strategiskt viktig information av någonting? Kan den variera? I så fall varför, tror du?
- Hur används strategiskt viktig information i företaget?
- Använder du strategiskt viktig information i dina arbetsuppgifter?
 - Om ja: På vilket sätt?
- Delar du helst med dig av information till dina kollegor eller din chef? Varför?
- Finns det något på arbetsplatsen som påverkar din motivation att dela med dig av information?
- Påverkar fusionen med Tele2 din motivation att dela information?
- Har du någon gång hållit inne på viktig information?
- Hur arbetar Com Hem med att samla information som är relevant för dess strategi?
- Vem utvärderar informationen?
- Vem bestämmer vilken information som är strategiskt viktig och inte?
- Vem har befogenhet att utföra handlingar och fatta beslut som påverkar strategin?
- Anser ledningen att den operativa personalen är viktig för skapandet av strategin?
- Kan du berätta om en situation då en kollega delat med sig av strategiskt viktig information?
- Kom denna information till användning för dig i ditt arbete? I så fall hur?
- Kom denna information till användning i formuleringen/utvecklingen av företagets strategi?
- Kan du berätta om en situation då en kollega delat med sig av strategiskt viktig information som har gett en inverkan på företagets långsiktiga strategi?
- Kan du berätta om ett tillfälle då du identifierat en möjlighet för Com Hem som organization?
 - Togs denna möjlighet tillvara? Om ja, hur? Om nej, varför inte?
 - Kan du berätta om ett tillfälle då du identifierat ett hot för Com Hem som organisation?
 - Hur agerade du för att hantera hotet? Hur agerade Com Hem?