



CHALMERS

Organisatoriska silon i stora svenska industriföretag

En komparativ studie mellan teori och innovationsansvariga

Kandidatarbete inom Industriell ekonomi

Natalie Alhayek, Max Anttila, Maximilian Falkenland, Markus
Limdal, Elin Sevedag, Marko Zeljic

**Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Science, Technology and Society**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg 2025

www.chalmers.se

Kandidatarbete TEKX18-25-16

KANDIDATARBETE TEKX18-25-16

Organisatoriska silon i stora svenska industriföretag

En komparativ studie mellan teori och innovationsansvariga

Organisational silos in large Swedish industrial companies

A comparative study between theory and innovation managers

Natalie Alhayek, Max Anttila, Maximilian Falkenland, Elin Sevedag,
Markus Lindal, Marko Zeljic



CHALMERS

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Science, Technology and Society
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2025

Organisatoriska silon i stora svenska industriföretag
En komparativ studie mellan teori och innovationsansvariga

NATALIE ALHAYEK
MAX ANTTILA
MAXIMILIAN FALKENLAND
MARKUS LIMDAL
ELIN SEVEDAG
MARKO ZELJIC

- © NATALIE ALHAYEK, 2025.
- © MAX ANTTILA, 2025.
- © MAXIMILIAN FALKENLAND, 2025.
- © MARKUS LIMDAL, 2025.
- © ELIN SEVEDAG, 2025.
- © MARKO ZELJIC, 2025.

Handledare: Jacob Hassler, Teknikens ekonomi och organisation
Examinator: Martin Löwstedt, Teknikens ekonomi och organisation

Kandidatarbete TEKX18-25-16
Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Chalmers Tekniska Högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon +46 (0)31 772 1000

Göteborg, Sverige 2025

Gothenburg, Sweden 2025

Organisational silos in large Swedish industrial companies

A comparative study between theory and innovation managers

NATALIE ALHAYEK
MAX ANTTILA
MAXIMILIAN FALKENLAND
MARKUS LIMDAL
ELIN SEVEDAG
MARKO ZELJIC

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

Abstract

Sweden is consistently rated one of the most innovative countries in the world, but despite this, Swedish firms still struggle with inefficient communication, particularly concerning inter-divisional communication. The objective of this article is to examine the existence and extent of information silos within the research and development divisions in large Swedish industrial companies, as well as to explore what the causes for information silos are, which methods are currently used to combat these causes and which methods that could be implemented in the future. This was achieved by conducting semi-structured interviews with employees involved in upper and middle management in research and development related divisions in Swedish industrial corporations. The practices of their firms were then compared with previous literature concerning informational silos. The interviews showed that discrepancies in cultural norms and expectations, and a lack of system and process integration all played a role in creating or maintaining informational silos. In addition, overcomplicated communication channels, remote work, misaligned incentives such as key performance indicators (KPI), a lack of cross-functional teams and faltering psychological safety were also determined to promote the creation of informational silos. The primary methods identified as suitable for future implementation include increasing the awareness in management of cultural differences between departments, to enable incremental implementation of a cultural framework. Strategic alignment of key performance indicators is another important aspect. Further, the streamlining of informational processes as well as system integration supporting these processes are paramount to combat informational silos. Another important method is the gravitation towards informal communication, and to structure it to be a supporting function to existing formal communication. Standardisation can promote the advantages of informal communication throughout the organisation.

The report is written in Swedish.

Keywords: Silo, Information, Communication, Management

Sammandrag

Sverige rankas konsekvent som en av världens mest innovativa länder, men trots detta har svenska företag fortfarande problem med effektiv kommunikation, speciellt mellan avdelningar. Denna rapport syftar till att undersöka förekomsten och utsträckningen av informationssilos inom forskning- och utvecklingsavdelningar inom stora svenska industriföretag, och att undersöka orsaker till dessa silos, vilka metoder som används för att bekämpa dem och vilka metoder de skulle kunna använda i framtiden. Detta uppnåddes genom att utföra semi-strukturerade intervjuer med mellanchefer och personer inom företagsledningen i forskning- och utvecklingsrelaterade avdelningar inom svenska industriföretag. Deras företags agerande jämfördes sedan med tidigare litteratur om informationssilos. Intervjuerna visade att skillnader i kultur, förväntningar och bristande process- och systemintegration bar ansvar för skapandet och upprätthållandet av informationssilos. Även överkomplikerade kommunikationskanaler, distansarbete, motstridiga incitament som KPI:er, bristen på tvärfunktionella team och undermålig psychological safety bidrog också till skapandet av informationssilos. De metoder som identifierades som lämpliga för framtida användning på företagen innefattade bland annat att öka ledningens medvetenhet om kulturella skillnader, för att möjliggöra inkrementell implementering av ett kulturellt ramverk. Strategiskt konsekventa KPI:er är en annan viktig aspekt. Vidare kan optimeringen av informationsprocesser och systemintegration vara viktiga verktyg mot informationssilos. En annan viktig metod är att öka vikten av informell kommunikation och att strukturera det som en stödfunktion till den formella kommunikationen. Standardisering kan sprida de fördelar som informell kommunikation medför genom organisationen.

Nyckelord: Silo, Information, Kommunikation, Ledning

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare, Doktor Jacob Hassler, postdoktor inom Teknikens ekonomi och organisation vid Chalmers Tekniska Högskola för den utmärkta vägledning, inspiration och återkoppling han erbjudit. Jacob har varit lyhörd för våra problem och funderingar och varit tillgänglig för oss kontinuerligt under arbetets gång på ett beundransvärt sätt. Vi vill även tacka Doktor Linus Brunnström, Innovationsrådgivare vid Chalmers Tekniska Högskola för vägledning och expertis inom innovationsämnet.

Extra stor tacksamhet vill vi rikta till de personer som tagit sig tid att delta i våra intervjuer och på så sätt erbjudit den kunskapsbas som arbetet vilar på. Era perspektiv, erfarenheter och resonemang har varit intressanta och lärorika. Vi vill tacka er för er öppenhet och hjälpsamhet som bidragit till en bred insikt i era verksamheter. Utan er medverkan hade de resultat vi uppnått inte varit möjliga.

Innehåll

1	Bakgrund	3
1.1	Syfte	4
1.1.1	Forskningsfrågor	4
1.2	Problemanalys	4
1.3	Avgränsningar	6
2	Tidigare studier och teoretisk bakgrund	7
2.1	Organisationskultur	7
2.2	Målsynkronisering	10
2.3	Processer	11
2.4	Kundkontakt	12
2.5	Kommunikationsmetoder	12
2.6	Kommunikationsflöden	13
2.7	Distansarbete	14
2.8	Konsekvenser av silotänkande	15
3	Metod	17
3.1	Litteratursökning	17
3.2	Genomförandet av intervjuer	17
3.3	Bearbetning av intervjudata	19
4	Resultat	21
4.1	Kulturskillnader	21
4.2	Processer	22
4.3	Kommunikationsmetoder	22
4.4	Kommunikationsflöden	23
4.5	Konsekvenser av silotänkande	24
4.6	Kundkontakt	25
4.7	Distansarbete	26
5	Diskussion	29
5.1	Kulturskillnader	29
5.2	Kommunikationsflöden	32
5.3	Distansarbete	35
5.4	Metoddiskussion	36
6	Slutsats	37

6.1	Vidare forskningsmöjligheter	39
A	Bilagor	III
A.1	Initial intervjumall	III
A.2	Reviderad intervjumall	VII

1

Bakgrund

År 2024 placerades Sverige för sjuttonde året i rad bland de tre mest innovativa länderna i världen enligt WIPO:s innovationsindex (Patent- och registreringsverket, 2024). Det är en ranking som visar att Sverige som nation är en frontfigur inom nytänkande. Trots detta drabbas svenska företag av bristande intern kommunikation, vilket hämmar deras innovationsförmåga (Edenhall, 2011). Detta kan ses som en effekt av den ansträngning som sätts på en organisations processer och kommunikationskanaler vid kraftig företagstillväxt (Orgvue, 2024). När företagen väl växer i storlek uppstår därför ett behov av en mer anpassad struktur som lättare går att leda framåt.

En sådan anpassning innefattar ofta att stora organisationer delas upp horisontellt i avdelningar utifrån funktion. Avdelningar i organisationen agerar i många fall som enskilda enheter med särskilda specialiseringar, vilket i sin tur ger en del fördelar för företaget. Enligt en artikel från Testlify (2025) möjliggör en sådan organisationsstruktur bland annat bättre fördelning av auktoritet, ansvar och resurser inom verksamheten. En uppdelning kan även leda till vidare områdesspecialisering samt tydligare tillhörighet för anställda inom avdelningen, med ökat engagemang och arbetsmotivation som effekt.

I kontrast till fördelarna kan även en funktionell struktur leda till ett flertal problem. Ett sådant är en förstärkt känsla av ett “vi” och “dem” mellan avdelningar och inom organisationen, där avdelningschefer kan välja att prioritera gruppens egna intressen framför företagets bästa (Kenton, u.å). På samma sätt riskeras potentiella hot att inte förmedlas till resten av organisationen. Utöver att ge upphov till låg moral skapar uppdelningen en motvilja att dela med sig av information, vilket kan leda till konkurrens och minskat samarbete mellan avdelningarna.

Isolerade avdelningar i en funktionell struktur, med bristande kommunikation och minskat samarbete, kan kallas för silos (Testlify, 2025). Ordet silo används, som förklarar av Kenton (u.å), för att likna avdelningarna med separata och hårt slutna förvaringstorn. Det framgår därmed att stark interdepartemental kommunikation är väsentlig för att motstå de negativa effekterna av denna funktionella organisationsstruktur. Trots detta funderar nästan varannan svensk på att byta tjänst för möjligheten att jobba på distans, även ifall det påverkar samarbetet negativt (Zetterblom, 2023).

Middleton (2024) lyfter ett flertal fördelar med samarbete på företag som tidigare studier upptäckt. Detta innefattar bland annat gladare medarbetare och ökad produktivitet, men allra viktigast bidrar det till bättre problemlösning och ökad potential för innovation. Om företagen förväntar sig att lösa mer komplexa problem kommer behovet av kunskapskonsolideringen från de olika funktionerna att behöva öka. Flera människor med olika avdelningar behöver slås samman och jobba som en enhet med gemensamma mål. En sådan sammanslagning gör att individuell kunskap blir mer värdefull och att ett välfungerande team kan åstadkomma mer än summan av individerna. Frågan som återstår är hur det faktiskt ser ut i de svenska industriföretagen. Upplevs det att avdelningarna agerar som silos och hur skiljer det sig från forskning som tidigare gjorts inom ämnet? Kan det vara nästa problem som måste behandlas för att Sverige ska fortsätta kunna toppa innovationslistor?

1.1 Syfte

Studien syftar till att undersöka faktorer som bidrar till uppkomsten av silotänkande mellan horisontella avdelningar inom stora svenska industriföretag. Dessutom ska metoder som tycks motverka silotänkande identifieras. Genom att ställa verkligheten mot tidigare forskning är förhoppningen att komma med ett nytt perspektiv kring hur problemet ska behandlas inom företagen.

1.1.1 Forskningsfrågor

1. Vilka faktorer leder till minskad eller ökad siloeffekt?
2. Vilka framtida åtgärder kan tillämpas hos de svenska industriföretagen för att minska siloeffekten?

1.2 Problemanalys

Begreppet "silo" introduceras redan på sent 80-tal av Phil S. Ensor, där det mer uttryckligen kallades för "The Functional Silo Syndrome" (Ensor, 1988). Utifrån Ensors tankar valde studiegruppen AME Study Group on Functional Organization (AME, 1988) sedan att göra en mer omfattande beskrivning av problemet i rapporten "Organizational Renewal - Tearing Down the Functional Silos". Enligt dem var det ingen slump att behovet av förändring och insikten om syndromet först visade sig på 70-talet. Det var nämligen runt den tiden de amerikanska företagen började få riktig konkurrens från omvärlden. AME-gruppen förklarar vidare att silo-syndromet kortfattat innebär att olika avdelningar i ett industriföretag blir allt mer isolerade från varandra med långa och interna hierarkier. De lyfter även några detaljerade punkter, som enligt M. Scott Myers, definierade siloproblemet. Nedan följer punkterna översatta till svenska:

- **Separata identiteter** för separata funktioner. Lojala till funktionen; företaget kommer i andra hand.

- **Slutna kulturer** för varje silo. Ett eget ordförråd används som gör det svårt för kollegor på utsidan att förstå silons aktiviteter.
- **Konkurrenter** anses vara andra silon lika mycket som utomstående företag.
- **Hindrad inlärning** som resultat av att personer inom silon dissocierar sig med problem för att undvika skuld.
- **Skyddad suveränitet** inom silon. Interna systemen som mäter prestation och ger belöningar bidrar till att problemet fortsätter.

Trots ett väldefinierat problem och att många i AME-studiegruppen hade samma erfarenhet av ämnet, lyckades de bara komma överens om tre generella punkter för att lösa silosyndromet. Det första steget enligt dem var att skapa en förståelse för hur djupt problemet rotat sig inom organisationen för att sedan skapa en vision om en radikalt annorlunda framtid. Därefter bör arbetskraften mobiliseras för att acceptera denna gemensamma vision. Sista steget var att göra resultaten till en del av organisationen, det vill säga uppdatera rutiner och processer baserat på nyinlärning. AME-gruppen var däremot medvetna om att metoden som de hade tagit fram inte var en fullständig lösning till problemet. De uppmanade därför läsarna att “We have enough stories about the evils of the functional silo syndrome. We need your stories relating how to overcome it”(AME, 1988, s. 7). Sedan AME-gruppens upptäckter har en del forskning kring silotänkande genomförts på olika fronter, som förhoppningsvis fyllt kunskapsluckan kring hur företag övervinner silotänkande. Analys av dessa studier kommer att vara en nyckel till den förståelsen som finns idag. Utöver detta behöver gruppen få en bild av hur det ser ut inom den svenska storindustrin idag.

Rapporten från AME-studiegruppen visar att alla funktionerna inom ett tillverkningsföretag känner effekterna av silosyndromet (AME, 1988). De missar däremot att nämna till vilken grad och hur det skiljer sig åt mellan avdelningarna. Kan det då antas att den juridiska avdelningen upplever problemet annorlunda än marknadsföringsavdelningen? Det är en svår fråga med många parametrar att ta hänsyn till, men genom att endast fokusera på en avdelning går det att förenkla denna problematik. Här framstår avdelningen som hanterar innovation som en intressant grupp att studera. Det har bland annat påvisats att det finns en positiv korrelation mellan teknikutveckling och frekvensen av kommunikation inom forskningsprojekt (Ebadi & Utterback, 1984). Andra menar att kommunikativa beteenden är kritiska för den organisatoriska innovationen (Jin & Peng, 2024). Forskare har också funnit, med hjälp av empirisk data, att innovation i sin helhet skapar konkurrenskraft för företag (Chatzoglou & Chatzoudes, 2017). Med detta i åtanke kan undersökning av silotänkande förhoppningsvis ge ett resultat som bidrar till en positiv effekt för svenska företag.

1.3 Avgränsningar

- Rapporten kommer begränsas till att endast undersöka stora företag verksamma inom Sverige. I större företag förväntas avstånden mellan avdelningarna vara mer markanta på grund av en tydligare avdelningsstruktur. Det är inte förrän större avdelningar arbetar mer isolerat och självständigt som silotänkande blir synligt. Enligt den Europeiska unionens publikationsbyrå (2003) klassas företag med fler än 250 anställda som stora.
- I rapporten behandlas endast industriföretag. Dessa måste ständigt upprätthålla sin konkurrenskraft, vilket kräver en effektiv kommunikationsstruktur. Avgränsningen är därför motiverad som ett verktyg för att identifiera relevanta intervjukandidater som möjligen har gemensamma nämnare.
- Studien kommer enbart att fokusera på perspektiv från personer som arbetar med innovation på industriföretagen. Det blir en till gemensam faktor mellan intervjukandidaterna, vilket underlättar analysen. Dessutom hade innovationsavdelningen kunnat dra direkt nytta av förbättringar.
- Begreppet "Innovation" syftar i rapporten på framställning och implementering av nya idéer inom företag. Det avser därför inte en specifik del av innovationsprocessen.
- Urvalet av intervjupersoner begränsas till individer i mellan- eller högre chefspositioner med strategiska ansvar. Individer på lägre nivå exkluderas då de i många fall arbetar mer operativt, vilket innebär mindre ansvar och kontroll över kommunikationen.
- Silotänkande uppstår i hierarkiska organisationer när kommunikationen fungerar väl i vertikala led men brister i horisontella. Rapporten fokuserar enbart på sådana fall. Om både vertikal och horisontell kommunikation är ineffektiv, tyder det på mer omfattande problem utöver silotänkande, vilket ligger utanför studiens ramar. För att tydliggöra silotänkande måste antalet orsakskonsekvens-relationer begränsas vilket leder till att endast horisontell kommunikation undersöks.

2

Tidigare studier och teoretisk bakgrund

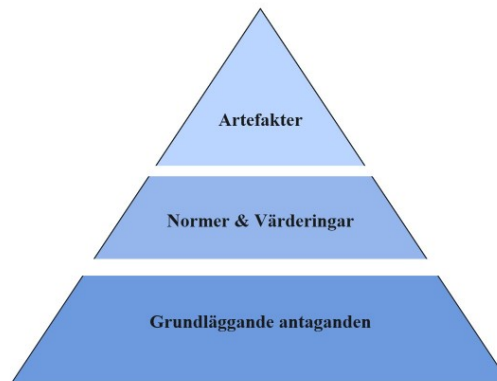
En del studier kring ämnet silotänkande och kommunikationsbrister har tidigare gjorts, men färre med stark koppling till just de industriella innovationsavdelningarna i Sverige. Det är däremot relevant för rapportens syfte att ta del av tidigare funna kunskaper för att genomföra en jämförelse. Nedan presenteras därmed både faktorer som bidrar till silotänkande och metoder för dess hantering som identifierats av tidigare studier.

2.1 Organisationskultur

Kultur är ett komplext begrepp som genomsyrar alla delar av en organisation, vilket försvårar en entydig definition. Schneider m. fl. (1996) menar att organisationskultur är något som fångar arbetsplatsens mer undermedvetna och subtila psykologi, vilket innebär att den formas och även styr över medarbetare. I denna rapport används följande förenklade definition av organisationskultur från Gustafsson (2006).

Den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.

I sin bok framhåller Schein (2010) att kulturskillnader mellan organisationer, grupper och individer kan skapa förvirring, irritation och komplikationer. Han menar att det är skillnaderna i kultur som leder till att människor har svårt att förstå och rättfärdiga sådant som observeras och upplevs på arbetsplatsen. Organisationskulturen kan därav se olika ut mellan företag och även mellan avdelningar eller individer inom samma företag. För att skapa tydligare förståelse har Schein (2010) brutit upp organisationskulturen som presenteras i Figur 2.1.



Figur 2.1: Representation av delarna inom organisationskultur.

Det ytligaste i nivån utgörs av *artefakter*, se Figur 2.1. Detta är företeelser som människan exponeras inför när den kommer i kontakt med en okänd kultur, det vill säga något som är lätt att observera men svårt att tyda. Schein (2010) illustrerar exemplet med pyramiderna i Giza, som trots sin påtagliga visuella närvaro, ger begränsad information om kulturen som skapade dem. Det nämns att artefakter därför kan uppfattas som symboler som återspeglar djupare aspekter av kulturer. Schein (2010) menar att människor har skilda tolkningar av samma artefakter eftersom de har olika erfarenheter av den kultur som de verkar återspegla. Han exemplifierar detta genom att en person kan uppfatta en informell och ostrukturerad organisation som “ineffektiv” om dennes erfarenhet säger att informalitet innebär att slarva och inte få något gjort. Alternativt skriver han att människor kan tolka en formellt strukturerad organisation som ett tecken på att det “fattas innovationskapacitet” ifall personens erfarenhet förbinder formalitet med byråkrati och standardisering. Artefakter kan således betraktas som manifestationer av både kulturen och individens erfarenheter av denna kultur.

På en djupare nivå hamnar *normer och värderingar*, vilket enligt Schein (2010) är svårare att upptäcka men lättare att tolka. Gustafsson (2006) tillägger i sin sammanfattning av modellen från Schein (2010) att normer anses vara “vad som är ett lämpligt beteende för olika personer i skilda sammanhang och situationer” och “bestämda principer eller regler som människor förväntas följa”. Vidare skriver hon att normerna grundar sig på en värdering av vad varje individ upplever som rätt och fel. Detta kopplas tillbaka till Schein (2010) som påstår att det är i detta stadium som etiska aspekter ifrågasätts.

För att förstå organisationskulturen i sin helhet krävs även insikt kring *grundläggande antaganden*. Här syftar Schein (2010) på att “självklara” antaganden befinner sig. Gustafsson (2006) menar att dessa antaganden formas efter att grupper agerar på visst sätt som följd av gemensamma erfarenheter eller värderingar. Detta är det uppenbara sättet att arbeta och utgör därför den djupaste liggande nivån i organisationskulturen. Utan förståelse för de grundläggande antagandena menar Schein (2010) att normer och värderingar likaså som artefakter inte kan tolkas korrekt.

Trots att organisationskultur i många fall formas av medarbetare är det huvudsakligen ledaren som skapar den. Schein (2010) skriver att två företag med liknande förutsättningar ändå tycks ha helt annorlunda sätt att arbeta. Förklaringen bakom detta är att ledarna i organisationen skapar en organisationskultur som leder till den drastiska skillnaden. Det skrivs att ledare i organisationer oftast har starka åsikter och värderingar som under utformningen av organisationen blir till grundvärderingar. Ledare har inte bara starka uppfattningar om hur arbete ska utformas utan dessutom förmågan att välja vem som får och inte får ingå i en organisation och styr därmed hur dessa uppfattningar bemöts. Detta stärks också av Hacıyev och Lundvall (2022) som nämner att en respondent upplevt att organisationen anställer utifrån kulturen. Ett återupprepande verktyg som ger ledare möjligheten att skapa och förstärka en organisationskultur nämns av Schein (2010) som att ledare skapar tydliga exempel på vad som är förväntat och dessutom vad som är accepterat inom företaget.

Till skillnad från att skapa en kultur, är det betydligt svårare att förändra en som redan är befintlig i organisationen. I artikeln Seixas m. fl. (2020) nämns det att nya strategier eller rutiner ofta omtolkas av medarbetare om de inte stämmer överens med den rådande kulturen. Vidare framgår det att officiella värderingsuttalanden endast får verklig kraft när de förankras i medarbetarnas vardag och tolkningar. I försök att förändra kulturen behöver därav ledare ta hänsyn till att nya förändringar inte motstrider den rådande kulturen för mycket och befinner sig inom ramen för medarbetarnas vardag och tolkning.

Det framgår därmed att bland annat ledarskapet och organisationskulturen har stort inflytande på en organisations olika funktioner. Här framstår innovation som särskilt lättpåverkat. Ejdsäter och Johansson (2011) hävdar att organisatoriskt stöd är betydande för att skapa en miljö som uppmuntrar kreativitet och innovation. De skriver att denna miljö påverkas av normer och värderingar som visar sig i vissa beteenden. Typer av beteende som tas upp är hur misstag och konflikter hanteras, idégenerering, kontinuerlig lärandekultur, risktagande, konkurrenskraft och stöd för förändring. Mycket av detta är en konsekvens av hur ledare formar organisationskulturen och hur den påverkar medarbetare.

Ett begrepp som effektivt beskriver detta fenomen är *psychological safety*. Det refererar till ett klimat där individer känner sig säkra med att ta risker, uttala sig om sin åsikt, dela idéer och diskutera problem utan att straffas eller nedvärderas (Edmondson, 1999). Upplever medarbetare att denna säkerhet inte finns, är det bland annat innovationsförmågan som påverkas negativt. Jin och Peng (2024) menar att det är psychological safety som styr kommunikativa beteenden, vilket i sin tur drabar innovationsförmågan. Det skrivs att människor som känner större säkerhet i att uttrycka sig, öppnar upp flödet av information i organisationen och ger medarbetare förutsättningar att utveckla idéer och lösa problem på ett nyanserat sätt. På grund av osäkerheten och ambiguiteten bakom innovation är psychological safety således av särskild vikt.

Ett tankesätt som används för att greppa flertydigheten av innovation definieras av

Kanter (1983) som "integrativt tänkande". Det innefattar att kulturer och strukturer är integrerade och att problem hanteras tillsammans på en tvärfunktionell nivå. Hon menar att detta säkerställer att fler synpunkter får möjlighet att påverka beslut och ger företag en sammanhängande målriktning. Det skrivs att det är det integrativa tänkande som bidrar till ökat samarbete mellan avdelningar, vilket ger möjlighet för innovation att blomstra.

Kanter (1983) menar att det integrativa tänkandet aggregerar delproblem till större problem som kräver samarbete och kreativitet för att lösas på nyanserade sätt. Istället för att isolera och dela ut problem, skriver Kanter (1983) att integrativt tänkande går ut på att skapa "supraunits" - integrerade enheter som överväger helheten innan beslut tas, exempelvis en tvärfunktionell arbetsgrupp eller projektcenter. Det skrivs att organisationer då kan få fler insikter om hur problemet kan lösas och därmed möjlighet att utveckla unika lösningar som stärker innovationsförmågan. Kanter (1983) uppmanar att integrativa tankesätt bär på förutsättningar som leder till att företag breddar ut sökningen efter lösning längre än vad organisationen redan tror sig veta.

2.2 Målsynkronisering

Hedvičáková och Král (2019) skriver att KPI:er används inom organisationer för att avgöra om förutsatta mål uppfylls enligt plan. Begreppet definieras också enligt följande av Oxford University Press (u.å):

Ett kvantifierbart mått som används för att utvärdera framgången för en organisation, anställd, etc. när det gäller att uppnå mål för prestation.

Enligt Nauta och Sanders (2001) måste de övergripande organisatoriska målen delas upp i flera olika delmål för olika avdelningar inom organisationen när den växer. Denna uppdelning riskerar att främja konkurrens snarare än samarbete mellan avdelningarna. Detta instämmer Lorenzo m. fl. (2020) också med då de skriver att synkronisering mellan avdelningars mål och incitament fungerar som en silobrytande metod.

St. John (1991) skriver att mål mellan olika avdelningar inte bara skiljer sig åt utan också tenderar att motsätta varandra, som att säkra företagets överlevnad och maximera vinsten. Studien Nauta och Sanders (2001) undersökte hur de anställdas uppfattning av målen ökade motsättningarna mellan avdelningar med olika mål. Studien visade att de anställda oftast ansåg att målen på just deras avdelning var viktigare än andra avdelningars mål. En anledning till att de anställda värderar målen olika skriver Nauta och Sanders (2001) kan vara att de belönas för olika mål. Till exempel belönas tillverkningsavdelningen vanligen för hög effektivitet och kvalitet, medan marknadsföring belönas för utförande och kundservice.

Organisationens attribut som struktur, kultur och strategi påverkar medarbetarnas upplevda skillnader på olika mål. Till exempel är det högre risk att olika mål skapar större upplevda skillnader i en organisation med funktionell struktur där gränserna

är tydliga mellan tillverkning, planering och marknadsavdelningen än i en processindeldad organisation (Christopher, 1999).

2.3 Processer

Markus (2000) skriver att business integration innebär skapandet av en tätare samordning mellan arbetsgrupperna eller avdelningarna, därmed bildas en enhetlig affärsprocess. Processintegration är ett smalare begrepp som enligt Berente m. fl. (2009) syftar till att minimera arbetsinsatsen som krävs för att föra vidare information genom att koppla samman aktiviteter, flöden och skapa tydlighet i vem som ska göra vad, när och hur. Genom ett obehindrat informationsflöde mellan avdelningarna utgör processintegration en grund för att lyckas med business integration. För att lyckas med processintegration är det i sin tur viktigt med en teknisk plattform som banar väg; plattformen skapas genom systemintegration och dataintegration.

Althati m. fl. (2024) skriver att om dataintegration saknas riskerar organisationen att utveckla datasilos, där information isoleras inom olika avdelningar och system. När varje enhet använder separat mjukvara för datalagring blir datan fragmenterad, vilket Althati m. fl. (2024) skriver försvårar informationsdelning mellan olika enheter i organisationen. Med dataintegration får de olika avdelningarna istället tillgång till varandras information och arbete, vilket underlättar samarbete och kommunikation samt minskar risken för dubbelarbete. Enligt Althati m. fl. (2024) har möjligheterna med dataintegration ökat sedan AI och machine learning har integrerats i dataintegrationsplattformarna. Althati m. fl. (2024) skriver vidare att med AI och machine learning går det att hitta rätt information i stora plattformar och göra analyser av stora mängder information utan manuellt arbete.

Markus (2000) skriver om hur flödet av den databaserade informationen effektiviserar genom systemintegration. Systemintegration innebär kopplingar mellan den databaserade informationen inom företaget. Markus (2000) uppger dessutom att avsaknaden av systemintegration ofta visar sig i kundhanteringsprocessen om det existerar flera olika avdelningar för kundsupport inom olika affärgrenar i företaget. Vidare skriver han att om de olika avdelningarna för kundsupport saknar mandat och information hos varandra riskerar de att inte kunna hjälpa en kund med problem som berör flera olika affärgrenar. Med välfungerande data- och systemintegration kommer de olika grenarna sömlöst kunna dela information med varandra. Markus (2000) skriver att mjukvara som används för att skapa dataintegration och systemintegration snabbt behöver kunna förändras beroende på organisationens behov. Detta trycker också Kumar (2024) på, de skriver att ett systems brist på flexibilitet och avsaknad av skalbarhet är en anledning till misslyckad systemintegration. Ett annat problem som Kumar (2024) nämner är användarnas motstånd till att använda de nya systemen, detta ska kunna motverkas genom utbildning och genom att övertyga medarbetarna om fördelarna med de nya systemen. Även om en implementering av en samlad databas leder till höjda kostnader ur ett kortsiktigt perspektiv relaterat till implementeringen finns det fördelar. Vid systemintegration kan nya processer och förbättringar smidigare implementeras i den redan existerande databasen. Ur

ett längre tidsperspektiv går även kostnaderna ner (Goodhue m. fl., 1992).

2.4 Kundkontakt

Inhämtning, delning, integrering och användning av kundinformation är avgörande för effektiv hantering av kundrelationer. Enligt Jayachandran m. fl. (2005) kan välfungerande informationsprocesser skapa en större förståelse för kunders behov, skraddarsy tjänster och upprätthålla kundlojalitet. Jayachandran m. fl. (2005) beskriver följande fem dimensioner för effektiv informationsöverföring mellan kund och företag. Ömsesidig och reguljär kommunikation, inhämtning av detaljerad kundinformation från flera kontaktpunkter, informationsintegration mellan avdelningar som skapar en enad bild av kunden, enkel tillgång till kundinformation för anställda och appliceringen av kundinformation för att kunna skraddarsy tjänster och produkter efter kundens behov.

2.5 Kommunikationsmetoder

Sewestianiuk och Voitovici (2013) skriver att många arbetare uppfattar kommunikationsprocessen som en instinkt i sitt arbete istället för något strategiskt planerat. Det nämns att mejl är bland de mest använda kommunikationsmetoderna på arbetsplatsen. Däremot lyfter Sewestianiuk och Voitovici (2013) att många i deras studie klagade på att de ofta fick mer mejl än vad de kunde läsa och besvara, samtidigt som de resonerade att mejl var deras mest kritiska kommunikationsmetod på arbetsplatsen. Detta ledde till benämningen begreppet "The e-mail paradox". Det skrivs att detta överflöd av information ledde till att arbetare endast riktar sin uppmärksamhet åt de mest akuta mejlen, vilket tyder på att resterande information faller bort. Mukhopadhyay (2023) skriver att överflöd av information även kan sänka kvaliteten på kommunikationen i företaget då det hämmar arbetarnas förmåga att koncentrera sig och kommunicera effektivt. Sewestianiuk och Voitovici (2013) menar att inga förändringar har gjorts för att det funkar tillräckligt bra.

Till skillnad från detta uppmärksammade Sewestianiuk och Voitovici (2013) även att den mest föredragna kommunikationsmetoden var fysiska möten, som enligt arbetare ger en djuphet som inte kan ske i digitala kanaler. Det menas att sociala band som skapas med fysiska möten i många fall försvinner i takt med att användningen av elektroniska meddelanden ökar. Sewestianiuk och Voitovici (2013) hänvisar därefter till tidigare litteratur som alla pekar på att fysiska möten faller bland den rikligaste kommunikationsmetoden. Det innefattar att kommunikatörer har tillgång till direkt återkoppling och möjlighet att skicka flertal signaler på en gång som exempelvis ansiktsuttryck, kroppshållning och andra icke-verbala signaler.

Trots generella kommunikationsmetoder kan det se olika ut mellan avdelningar på grund av olika mål, ambitioner och kulturer som styr avdelningens kommunikation. Som konsekvens av dessa skilda förutsättningar menar Mukhopadhyay (2023) att det kan leda till dubbelarbete, försämrad koordination och överlag reducerad effektivitet. Det krävs alltså ett gemensamt sätt att förflytta information mellan dessa

avdelningar. Enligt Mukhopadhyay (2023) är lösningen att bilda tvärfunktionella arbetsgrupper med representanter från alla avdelningar för att förbättra kommunikationsflödet och koordinationen, något som tidigare i teorin understryks med begreppet "supraunits".

2.6 Kommunikationsflöden

Utbyte av information är grundläggande inom alla organisationer. Olofsson (2023) skriver att en välfungerande kommunikation mellan arbetare ökar organisationens effektivitet, medan en bristande kommunikation kan leda till dålig prestation, ökade ledtider, frustration och även konflikter inom företaget. Kommunikationsflödet är dessutom något som hamnar i skuggan av det operativa i organisationer, vilket gör att det ofta klassas som en stödfunktion. Det finns däremot olika sätt som denna stödfunktion kan formas inom företag.

Ejdsäter och Johansson (2011) hänvisar till tidigare litteratur som skiljer på formella och informella kontaktnätverk. Det skrivs att formella nätverk karakteriseras av kontakter mellan personer inom olika arbetsroller eller positioner i organisationen, exempelvis arbetare som söker upp chefer eller kollegor. Informella kontaktnätverk nämns istället som något baserat på personliga kontakter mellan medarbetare, där arbetsroller eller titlar inte huvudsakligen är anknutna. Exempel på formell och informell kommunikation är strukturerade möten gentemot en spontan konversation i fikarummet. Vidare hänvisar Ejdsäter och Johansson (2011) till forskning som säger att det är dessa informella kontaktnätverk som är särskilt viktiga för uppkomsten av innovation då det möjliggör fritt flödande och kreativa sätt för problemlösning att ta form. Ifall den informella kommunikationen hade slutat användas menar Olofsson (2023) att det även kan leda till fler misstolkningar och därmed ryktesspridning.

Susskind m. fl. (2011) skriver att den formella strukturen definierar ett mönster som föreskrivs av individer med ledarposition. Informell kommunikation beskrivs istället som något medarbetare aktivt skapar och bedriver inom deras mönster av relationer med andra arbetare. Det skrivs exempelvis att det kan vara två kollegor som möts informellt och brainstormar potentiella strategier för att öka organisationens effektivitet. Lätt konstaterat blir spridning av informella kommunikationsätt svår, vilket Olofsson (2023) också understryker. Befinner sig personer i olika byggnader försvinner många potentiella konversationer och därmed många nya idéutvecklingar. Dessutom konstaterar Olofsson (2023) utifrån svar från sina respondenter att det finns ett behov av att notera informell information för att den inte ska förbli outnyttjad. Susskind m. fl. (2011) menar att en lösning på detta är att formalisera informella strukturer för att skapa möjligheten för dess spridning på en interorganisatorisk nivå.

Galbraith (1973) bygger vidare på informella och formella kommunikationskanaler i sin bok om design av komplexa organisationer. Han hävdar att informella processer är tänkta att vara något som uppstår spontant och är de processer som de flesta organisationer utför arbete genom trots formellt uppsatta strukturer. I boken står det

att “If we had to go through channels, we would never get anything done” där det syftas på att många använder informella processer som en omväg runt formella strukturer för att mer effektivt få saker gjorda. Galbraith (1973) konstaterar därför att informella processer inte bara är nödvändiga utan också oundvikliga. Det anses även här att deras användning kan förbättras märkvärdigt ifall de integreras in i den formella verksamheten, likt det Susskind m. fl. (2011) påstår. Vidare hävdar Galbraith (1973) att organisationer åtminstone kan formas för att inte hämma den spontana uppkomsten av dessa informella processer och att belöningssystem även bör designas för att uppmuntra sådana processer. Slutligen konstateras det att formalisering av informella processer är av särskild betydelse i differentierade organisationer. Det skrivs att människor från olika länder med olika och ibland antagonistiska attityder, som är separerade geografiskt, är beroende av formella strukturer för att möjliggöra gemensamt beslutsfattande. En formalisering av informella processer gör att differentierade organisationer också kan dra nytta av det informella.

Vidare har formella flöden också sina fördelar. Holá och Pikhart (2014) menar att formella metoder ger anställda tillgång till grundläggande information för utförandet av deras arbete. Dessa system faciliterar ett grundläggande och stabilt ramverk som stöttar flödet av nödvändig information genom företaget, vilket bidrar till effektivitet och minimering av missförstånd. Kommunikation som syftar till att underlätta samarbete, vilket enligt Holá och Pikhart (2014) är lednings- och interpersonell kommunikation, vilket underlättar samstämmighet mellan anställdas förväntningar och företagets mål, vilket stödjer en samarbetsrik miljö och fostrar ett positivt arbetsklimat.

2.7 Distansarbete

Delning av information kan påverkas av silos vilket kan leda till dubbelarbete och prioriteringsproblem enligt Jawad (u.å). Vidare sägs att detta skapar förseningar i arbetet där även externa utmaningar inte hanteras effektivt, på grund av att arbetet ej sker effektivt vid isolering av information. När ledarna får olika avdelningar att interagera och samarbeta med varandra kan detta mönster minskas. Om distansarbete används på ett felaktigt sätt kan det enligt Jawad (u.å) leda till isolering, vilket är en påverkande faktor för silos. Dock kan mer frekventa interaktioner ske vid distansarbete vilket bryter dessa barriärer, med avseende på att rätt kommunikationsverktyg på distans används. Dessa kan till exempel vara Zoom och Microsoft Teams (Jawad, u.å).

Via en enkät kallad Remote Working Toolkit identifierades problem som tillkommit av distansarbete på företag i Queensland (Business Queensland Government, u.å). Det nämns att arbetsgivarna upplever att information och arbete inte delas lika effektivt som fysiskt på ett kontor. Arbetskulturen är en annan utmaning som inte förstärks lika bra på distans som på plats. Business Queensland Government (u.å) menar att detta är på grund av att de anställda på distans arbetar fysiskt isolerat och har därav inte samma möjlighet att få kontakt med andra anställda på organisationen. Som en följd skrivs det att detta kan leda till att distansarbetare inte

känner sig tillhörande i organisationen.

Distansarbete har i takt med pandemin blivit ett diskussionsämne. När team jobbar på distans är det extra viktigt att kommunikationen sker på rätt sätt, skriver Wiman (2021). Wiman (2021) refererar till en studie från Harvard Business Review som skriver att kommunikation på distans funkar mest effektivt i korta intensiva perioder, kallat *communication bursts*, med följd av självständigt arbete. Detta anses medföra att teamet kan fokusera på kommunikationen under dessa intensiva perioder, förutsatt att distanskommunikationen mellan kollegor synkroniseras. Frågor inom teamet kan då diskuteras effektivare när kommunikationen koncentreras vid planerade möten, istället för att meddelanden skickas vid olika tillfällen efter enskilda behov. Wiman (2021) konstaterar därmed att medlemmarna bör uppmanas av ledarna att hitta rutiner under dagen där de inom vissa perioder kommunicerar intensivt och andra perioder inte alls. Wiman (2021) nämner även att det bör finnas lagom mångfald i informationen, detta för att meddelanden ska ha ett tydligt fokus. Finns det flera saker att informera om bör det således skickas flera separata meddelanden än endast ett med all information.

2.8 Konsekvenser av silotänkande

Informationssilos skapar kommunikativa barriärer inom en organisation, vilket kan ha en rad negativa effekter. Enligt Lorenzo m.fl. (2020) kan silotänkande, vilket karakteriseras av en brist på systemtänk och fokus på den egna avdelningen orsaka lägre operativ effektivitet, lägre arbetsmoral hos anställda och vara skadligt för företagskulturen. Informationssilos agerar hinder för kommunikation mellan avdelningar, vilket kan utgöra ett hot mot uppfyllandet av organisationens övergripande mål, särskilt när olika avdelningar är beroende av varandra för att uppnå ett mål. Vidare kan brister i informationsdelning vara bidragande i stora misslyckanden, där Lorenzo m.fl. (2020) ger finanskrisen 2008 som exempel, där silostruktur inom amerikanska storbanker dolde föreliggande risk. Utöver detta kan organisationssilos ha en innovationshämmande effekt. Snäva nätverk kan förmedla basal information enkelt inom en organisation, men för spridning av komplex information och förändringar i beteende krävs en balans mellan starka lokala kluster och effektiva broar mellan dessa. Informationssilos stör denna balans, och begränsar den sociala förankring som spridningen av komplexa idéer och innovationer kräver. Brist på kommunikation mellan avdelningar gör organisationen trögare och leder till långsammare beslut och reaktionsförmåga, vilket gör att det blir svårare att anpassa sig till den moderna marknaden. Ensor (1988) menar att informationssilos även skapar en atmosfär av misstro och likgiltighet gentemot sina kollegor, vilket gör att organisationen inte kan dra nytta av all den kompetens som deras anställda besitter. Informationssilon riskerar också att skapa en reaktiv atmosfär i organisationen där proaktivitet skjuts åt sidan till fördel för tydligt hierarkiska beslutsprocesser. Informationssilon kan alltså orsaka stor skada i en organisation som inte aktivt motarbetar den.

3

Metod

Genomförandet innefattar insamling av litteraturbaserad information från trovärdiga källor samt intervjuer med personer från olika stora industriföretag i Sverige. Information från litteraturen ämnade till att identifiera faktorer som bidrar till ökat eller minskat silotänkande, samt metoder som tidigare använts för att motverka problemet. Därefter användes intervjuer för att identifiera hur det faktiskt kan se ut inom de stora svenska industriföretagen och vilka förbättringsförslag som kan föreslås.

3.1 Litteratursökning

Litteratursökningen inleddes till en början för att bygga en grundläggande förståelse för silotänkande och kommunikationsproblem på arbetsplatser. I syfte att hitta källor användes huvudsakligen Google Scholar, Scopus och Chalmers bibliotek. Där användes ämnesspecifika begrepp, såsom “silo mentality”, “communications flows” och “organizational culture”, för att hitta de rapporter och artiklar som till ytan verkat ha störst relevans för det egna ämnet.

3.2 Genomförandet av intervjuer

En kvalitativ intervjustudie valdes som datainsamlingsmetod då det överordnade målet är att få förståelse för hur olika individer upplever och förhåller sig till fenomen utifrån sina egna erfarenheter (Dålen, 2007). Utöver detta valdes ett semi-strukturerat frågeunderlag för att kunna ha möjligheten att ställa följdfrågor (Cohen & Crabtree, 2006). Följdfrågorna gjorde intervjuerna mer friflytande och öppnade för en djupare förståelse för intervjupersonernas upplevelser.

Intervjuunderlaget baserades på de problem som identifierades i problemanalysen och formulerades i kombination med den litteratur som studerats. Underlaget fungerade som en intervjuguide med centrala teman och frågor som kunde ställas under intervjun. Vilka av frågorna som ställdes varierade mellan intervjuerna och berodde på vart intervjupersonen kunde bidra mest med sina arbetserfarenheter. En ständig förbättring genom tillägg och ändringar gjordes även under arbetets gång för att täcka de nödvändiga områdena för studien. Bland annat kortades frågorna ner och gjordes mer öppna utefter respons från en intervjuperson. I avsnittet Bilagor (A)

finns både den första intervjumallen (A.1) och den reviderade versionen (A.2) som användes för intervjuerna 3 till 6.

Vid sökning av intervjukandidater utgick gruppen från de avgränsningar som sammanställdes. Letandet skedde primärt via LinkedIn, då den lättillgängliga informationen under profilerna underlättade processen att snabbt avgöra personens relevans för rapporten. Utöver LinkedIn kontaktades även företag direkt via frågeformulär och presskontakter för att se ifall det fanns ett intresse för deltagande inom organisationen. Majoriteten av korrespondensen med möjliga kandidater skedde dock med kontaktpersoner inom gruppen. Totalt genomfördes sex intervjuer med personer från olika avdelningar, se Tabell 3.1.

Tabell 3.1: I denna tabell presenteras data kring intervjutillfällena

Intervjuperson	Datum	Roll i företaget	Intervjutid	Plats
Intervjuperson 1	2025-03-28	Head of R&D	34:49	På plats
Intervjuperson 2	2025-03-31	Innovation Manager	1:31:06	Teams
Intervjuperson 3	2025-04-07	Hållbarhetschef	30:45	Teams
Intervjuperson 4	2025-04-08	System Manager	55:46	Teams
Intervjuperson 5	2025-04-11	Head of product management	42:25	Teams
Intervjuperson 6	2025-04-14	Utvecklingsingenjör	1:06:03	Teams

Intervjuerna genomfördes antingen på plats eller via distans beroende på vad som passade bäst för intervjupersonen. Vid distansintervjuer användes Microsoft Teams. Intervjupersonen fick själv välja dag, plats och tid för att säkerställa att det passade deras schema. De informerades via mejl att svaren skulle hållas anonyma samt att intervjun skulle ta cirka 30 till 40 minuter, vilket resulterade i att majoriteten av intervjuerna bokades upp mot 60 minuter för att inte riskera att dra över tid. Anonymiteten var en viktig aspekt att ta hänsyn till för att intervjupersonen skulle känna sig bekväm med att svara på de frågor som ställdes. Av rapportgruppens sex medlemmar var det endast två som deltog under vardera intervju. En person utsågs i förhand till intervjuare och hade som uppgift att föra konversationen vidare. Detta gjordes med hjälp av intervjumallen samt relevanta följdfrågor. Den andra personen såg till att föra anteckningar under mötet, ansvara för inspelningen samt flika in med följdfrågor där behovet uppkom. Upplägget gjorde det lättare att fokusera på att ställa rätt frågor och på detta sätt få ut mer värdefull information från intervjupersonen. Vilka gruppmedlemmar som deltog i intervjun varierade beroende på vem som kontaktat intervjupersonen samt tillgänglighet. Motiveringen bakom antalet deltagande gruppmedlemmar grundade sig i att inte vilja överväldiga intervjupersonen. Även om gruppen hade gynnats av ett gemensamt deltagande ansågs det lägga onödigt press på intervjupersonen.

Vid samtycke spelades intervjuerna in med avsikt att transkriberas. Det gjordes för att inte gå miste om värdefull information. Det öppnade även upp möjligheten till

direkt citat samt att alla kunde ta del av det som diskuterades under intervjun.

3.3 Bearbetning av intervjudata

Efter vardera intervju transkriberades innehållet, efter godkännande från intervjupersonen. Därefter markerades de intressanta segmenten med störst relevans för rapportens frågeställningar. En uppställning gjordes härnäst i form av en mind-map kring de huvudteman som behandlades under intervjuerna. De markerade segmenten från intervjuerna placerades i närhet till sitt tema och öppnade upp för en överskådlig jämförelse mellan de olika svar som genererats. Genom att sedan jämföra svaren från intervjupersonerna kunde skillnader mellan arbetsplatsernas hantering av kommunikation fastställas. Eftersom intervjuerna var kvalitativa togs även en mer postmodernistisk ställning till den information som uppkom, det vill säga att svaren uppfattades som sanna utifrån deras verklighet (Löwstedt m. fl., 2025).

4

Resultat

Nedan presenteras de viktigaste insikterna som kunde erhållas från intervjuerna. De har strukturerats i underrubriker för att skapa samhörighet mellan erfarenheterna.

4.1 Kulturskillnader

Intervjuperson 1, 2, 3 och 4 förklarade att det inte finns några större kulturskillnader inom den svenska delen av företaget men att det uppstår vid internationella samarbeten. För några år sedan blev företaget som intervjuperson 3 arbetar på uppköpt och deras nordeuropeiska ledning blev ersatt av en sydeuropeisk. Intervjuperson 3 märkte tidigt kulturskillnader mellan hur dessa olika regioner arbetar. Sydeuropéer arbetar mer med övervakning och nordeuropéer mer med förtroende, vilket ledde till att intervjuperson 3 fick anpassa sig på sin arbetsplats. Vidare nämnde intervjuperson 2 att de arbetar mycket med “psychological safety”. Det nämns att anställda på så sätt får mer förtroende i sig själva och vågar kommunicera sina åsikter och tankar om olika projekt.

Intervjuperson 3, 4 och 5 arbetar på samma företag inom högt uppsatta roller i den svenska delen av företaget. Alla tre berättade om att de kulturella skillnaderna mellan avdelningar inom den svenska delen är små eller obefintliga, men att det ur ett globalt perspektiv finns kulturskillnader. Intervjuperson 4 och 5 berättade om kulturskillnader mellan hur de arbetar i Sverige och hur den sydeuropeiska ledningen arbetar. Ledningen arbetar mer hierarkiskt och har en annan syn på kundrelationer. Ett exempel som intervjuperson 5 nämnde var när en kund hade fått en produkt som sedan inte uppfyllde kundönskemål. Ledningen uttryckte då att det måste ha varit kunden som gjort fel. Till skillnad från den svenska ledningen som ville undersöka hur det kunde ha blivit fel och hur händelseförloppet hade sett ut.

Intervjuperson 2 förklarar även att en skillnad i ambitioner, förväntningar och erfarenheter kan leda till brister i kommunikation, vilket kan vara en förklaring till att anställda från olika länder lättare missförstår varandra. Intervjuperson 2 upplever också att det är svårt att kommunicera med projektledare då de har ett annat tankesätt än de anställda. På företaget arbetar de med att förändra kulturen och mindre med att förändra kommunikationen. Ett exempel på detta är att intervjuperson 2 bytte avdelning för att försöka sprida den innovativa kultur som fanns på hans tidigare avdelning. Detta företag arbetar mycket med att skapa gynnsamma

kulturer genom förebilder som förmedlas av chefer och underchefer.

Intervjuperson 6 berättade om vikten av att "skapa ett ägandeskap" för att alla ska veta vad de ska göra och hur de kan hjälpa till i projekt. Det är även viktigt att förklara syftet med det som görs och poängterar att det är viktigt att ledningen ovanför styr detta. Vidare förklaras att det även kan uppstå problem vid olika förväntningar mellan anställda. Ett exempel som nämndes angående detta är att vid en projektöverlämning kan en part förvänta sig att det ska vara färdigt medan den andra tänker att mottagaren är redo att ta över projektet. Detta synliggör att kommunikationen har brustit längs vägen i projektet. Ett annat problem som kan uppstå är när olika avdelningar ska samarbeta när de har KPI:er som kraftigt skiljer sig, exempelvis kan en avdelning ha långsiktiga mål medan en annan har fokus på det dagliga arbetet.

4.2 Processer

Intervjuperson 5 berättar att de på arbetsplatsen har ett flertal olika system där det sker informationsspridning. Detta leder till dubbelt arbete och en otrygghet i var informationen finns. Intervjuperson 5 anser att ett gemensamt system med tydligare riktlinjer hade underlättat. Intervjuperson 3 och 4, som arbetar inom samma företag, berättar att det finns flera datorsystem som är bra i grunden men problem uppkommer när anställda saknar kompetens för att använda dem. Intervjuperson 3 berättar från en annan synpunkt då de främst använder ett system, sharepoint, för att dela information och att det där blir ett överflöd av information där. Även intervjuperson 1 förklarar vikten av att hitta gemensamma processer för att det ska minska kommunikationsproblem, framför allt mellan länder.

Mötesstruktur på arbetsplatsen diskuterades och det visades att flera saknar en tydlig struktur, men det nämns inte som ett problem. Intervjuperson 6, som arbetar i tidiga faser av projekt, säger att det hänger på att hans avdelning ska bidra med kunskap, information och att det är viktigt att de är drivna i möten. Intervjuperson 2 berättar att det är nödvändigt att skapa en gemensam bild av vad som är viktigt.

4.3 Kommunikationsmetoder

Bland de olika företagen användes olika metoder för kommunikation mellan och inom avdelningarna. Vissa metoder som nämndes var mer strukturerade och utförliga medan andra fokuserade på att hålla kommunikationen kort och direkt. En av förespråkarna för korta möten var intervjuperson 4, som bland annat talade om "kaffekoppsmöten". Dessa gick ut på att hålla ett teammöte över en kaffekopp på cirka tre minuter, innan dagen hunnit börja, för ett kort informationsutbyte. Detta gjordes bland annat med en högre uppsatt chef. Inom avdelningen använde de sig även av korta och interna uppstartsmöten. Det förklarades uttryckligen att mötena inte var till för att tala om "hur man mår" eller "hur man känner" utan endast dela med sig av ytterst relevant information för teamet. Eftersom talan gick varvet runt var det en bra möjlighet för varje kollega att bli hörd, kunna be om hjälp samt ta

del av kollegornas expertis efter mötet. Denna sorts möten var i linje med det agila arbetssätten som intervjuperson 4 jobbade med.

Till skillnad från korta möten inom avdelningen talade intervjuperson 2 om en metodik med fokus på det tvärfunktionella informationsutbytet. Mötena gick ut på att kvartalsvis träffas bland några avdelningar för att diskutera sina "produkt roadmaps", det vill säga framtidsplaner för produkterna. Som bakgrund till detta förklarades det att företaget gjort en uppdelning bland avdelningarna med varsitt fokus på företagets produktlinjer. Under mötet får vederbörande parter möjligheten att dela med sig av sina planer i tur och ordning. Efter varje presentation fanns utrymmet att ställa frågor och få svar på funderingar, men viktigast av allt kunde alla i slutet få en helhetsbild av de deltagande avdelningarnas planer. Där de märkte att arbetet överlappade kunde de även säkerställa ett samarbete. Dessutom använde intervjuperson 2 sig flitigt av workshops för att sprida kunskap mellan avdelningarna på företaget och skapade ett utrymme för att gemensamt generera nya idéer för företaget.

På en mer övergripande företagsnivå nämnde intervjuperson 6 bland annat kvartalstidningar, där verksamhetens olika avdelningar kunde dela med sig av nyheter från deras delar av kontoret. Det var dock upp till kollegorna att finna eget initiativ och driva uppläggen. Dessutom fanns möjligheten att gå med i olika interna sportgrupper och nyligen införde de också årliga middagar med de andra kontoren för att initiera bryggor mellan avdelningarna. Intervjuperson 1 talade också om interna webinarium som hölls för stora delar av organisationen åt gången. Det var ett sätt för att hålla olika forum, det vill säga olika grupper av samarbetande avdelningar, informerade sinsemellan. Nackdelen var däremot att anställda alltid hamnade i samma forum och missade därmed information från de som inte tillhörde deras forumsgrupp. Uppfattningen var att de själva hade gynnats av ett sammanhang där de fick ta del av mer information från supply chain och sourcing.

4.4 Kommunikationsflöden

Intervjuperson 2 talade om det egna företaget som byråkratiskt med en tydlig möteskultur. Vidare förklarades det hur detta satte sin prägel i hur anställda generellt tar kontakt med nya personer inom företaget. Med kollegor som intervjuperson 2 tidigare inte talat med började kommunikationen ofta med ett initialt mejl kopplat till ett följande möte. Detta kommunikationsflöde skiljde sig dock från hur intervjupersonen tog hjälp och kommunicerade med kollegor som tidigare pratats med. Denna interaktion var mer kortfattad och det var då möjligt att adressera huvudproblemet fortare. Skillnaden tycks ha grundat sig i formalitet och behovet av en introduktion med tidigare okända kollegor. Intervjuperson 1 beskrev en liknande uppfattning. Det upplevdes även att en bidragande faktor till detta var "team-building" aktiviteter, då det möjliggjorde bättre kommunikation med nya kollegor. Intervjuperson 4 uppmärksammade också att företaget hen jobbade på valt att satsa på teambuildingresor och utbildningar för att förbättra kommunikationen på företaget. Bland annat sågs det egna teamet två gånger per år för att delta i sociala aktiviteter såsom

matlagning och spel. Mer uttryckligen sades: “Det är ju mycket enklare att fråga om att ha bollplank med folk som du känner lite bättre.”

I den fjärde intervjun med intervjuperson 4 talades det även om en personlig metod som användes för att skapa, men även upprätthålla, kommunikationsflödena med sina kollegor. Mer specifikt insåg intervjupersonen vikten av att förstå de andra avdelningarna, speciellt de som var placerade på en annan geografisk plats. Metoden innefattade att hitta fler tillfällen att besöka deras arbetsplatser men att ha som mål att ägna timmarna under vistelsen åt sociala aktiviteter. Intervjupersonen exemplifierade även effekten av denna metod i relation till hur det förbättrade kommunikationen med en högre uppsatt chef. Bilden av denna chef hade byggts upp som en intelligent men sträng person. Detta gjorde att det till en början kändes intimiderande att initiera kontakt och ett mejl tog längre tid att formulera än vad det skulle göra med andra kollegor. Efter ett besök på deras kontor och ett privat möte senare fick intervjupersonen se att detta inte alls var en korrekt bild av chefen. Samarbetet hädanefter var mer flytande och kunde ske mer spontant, då de brutit sig igenom denna barriär genom att lära känna varandra bättre.

Intervjuperson 6 kunde instämma att de sociala aktiviteterna där interaktion med nya kollegor var värdefulla. Syftet, i dennes mening, var att det satte ett ansikte, en personlighet och ett namn bakom rollerna som syns på skärmen. Därmed tycks det ha varit lättare att ta kontakt med dessa personer. Till skillnad från de andra intervjuerna påstod dock intervjuperson 6 att den formella kommunikationen var att föredra, även vid kontakt med kollegor man redan känner. Detta berodde bland annat på att de korta informella mötena, som ofta kunde ske i korridorerna med nära kollegor, sällan hade uppföljningsmaterial efteråt. Utöver detta sa intervjuperson 6 att viktig information ibland utelämnades vid kontakt med kollegor som känner varandra väl.

Trots att en formell kommunikation var att föredra förmedlades ändå en förståelse för fördelarna av det informella hos intervjuperson 6. Bland annat presenterades en intressant situation där personen såg nyttan av att använda sig av båda kommunikationssätten. Mer exakt beskrevs situationen när den egna avdelningen skulle presentera nya strategiska utvecklingsplaner och idéer för de andra avdelningarna. Förslagen presenterades formellt i ett större möte, men intervjuperson 6 upplevde att de andra avdelningarna ofta kom med “taggarna utåt” och en negativ inställning till förslagen. En anledning till detta tycks ha varit att de tolkat förslagen som extra arbetsbörda och mer ansvar. För att motverka detta tog intervjuperson 6 vara på den informella kommunikationen och berättade kort, i korridorerna och fikarummen, om idéerna och vad som faktiskt förväntades. På detta vis blev det bättre mottaget när det väl presenterades på mötet.

4.5 Konsekvenser av silotänkande

Under intervjuerna diskuterades konsekvenser av silotänkande och hur dessa presenterats sig inom organisationerna. Mer specifikt lyftes begreppet dubbelarbete och i princip alla intervjupersonerna hade tidigare stött på detta i en eller annan

form. Intervjuperson 1 upplevde dubbelarbete när arbete började överlappa som en konsekvens av att de inte tilldelades rätt information från andra avdelningar. Det upplevdes som starkast i stora projekt där många inom organisationen var inblandade. Orsaken till detta ansågs till stor del ligga i otydliga ansvars- och rollfördelningar bland de involverade. Intervjupersonen angav att det vid sådana tillfällen behövde kontakta ett flertal personer för att till slut hitta rätt person med rätt information.

Intervjuperson 6 betraktade endast frågan kring vem som skulle kontaktas som ett problem för de relativt nyanställda i verksamheten. Oftast fanns det en erfaren kollega i närheten som det gick att ta hjälp av för att hitta rätt personer. Snarare tycks det bland annat ha varit graden av konfidentiellt belagd information inom företaget som skapat hinder och dubbelarbete. Detta exemplifierades med en situation där exjobbare från ett universitet i samarbete med intervjupersonen försökte komma åt information i en annan avdelning. Avdelningen nekade användandet och tilldelningen av information, vilket resulterade i att en alternativ väg fick användas för att hitta informationen. En annan faktor som presenterades av intervjuperson 6 var att informationen ofta var svår att få tag på inom organisationen, just eftersom de använde sig av stora IT-lagringssystem. Dessa lagringssystem ska ha haft lås på många filer för att hålla dem hemliga, men också ett ostrukturerat upplägg.

Problematiken med stora IT-lagringssystem, i koppling till dubbelarbete, nämndes också av intervjuperson 2. Inom organisationen hade de dock lagt energi på att strukturera deras gemensamma lagringssystem, men personen upplevde ändå att anställda utanför avdelningen hade bristande insyn i hur andra avdelningar arbetade med lagringen. Förvånansvärt nog verkar det även som att det inom de egna avdelningarna har varit svårt att minnas hur allt var upplagt. Detta kan ha berott på mängden information som var lagrad. Dubbelarbete kunde även förekomma när högre beslut gjorts att utförda arbeten blivit föråldrade och behövt göras om. Utöver dessa två fall kunde inte intervjuperson 2 återge att dubbelarbete förekom i någon mer form.

En intresseväckande långsiktig konsekvens av dubbelarbete nämndes i slutet av intervju sex i relation till rutiner. Intervjuperson 6 förklarade att överlapp av arbete ofta skedde i andelar, vanligtvis 20 eller 30 procent. Det långsiktiga problemet, förutom den ackumulerande tidsförlusten hos arbetare, låg i risken att bygga upp olika arbetsystem och rutiner mellan avdelningarna. Förutom att det ger upphov till ännu mer dubbelarbete skapade det svårigheter när väl fördelarna med standardiserade arbetsprocesser över avdelningar synliggörs.

4.6 Kundkontakt

Av de alla som deltog i intervjuerna var det fem som hade ett uttalat behov av kontinuerlig information från kund. Deras gemensamma nämnare var att de alla var beroende av att få den informationen från andra avdelningar. Med detta upplevdes svårigheter med att få tillgång till korrekta och fullständiga förklaringar av kundens behov. Svårigheterna innefattade långa kommunikationsvägar, brist på samarbete och tidsbrist hos den informationssamlade avdelningen.

Intervjuperson 2 beskrev att informationen gick långa vägar genom organisationen för att till slut hamna i deras avdelning. I många fall var det även tydligt att viktig information och kontext saknades. Ett fall lyftes där ett förslag till produktförbättringar kom via kommunikationskanalen. Förslaget beskrev vad som skulle tillverkas för kunden, men det framgick inte varför kunden begärde lösningen. Situationen efterliknades med “viskleken” och tycks ha vridits längs kommunikationsvägen. Det krävde att intervjuperson 2 fick “följa informationen baklänges”. Trots en designad väg för informationsflödet mellan kund och den egna avdelningen var det endast via direkt kontakt med kund som det till slut gick att förstå det faktiska problemet. Därefter kunde en mer anpassad lösning till problemet presenteras för kunden.

Intervjuperson 1 beskrev ett liknande problem med bristfällig information från kund, men med ett fokus på samarbetet med de andra avdelningarna. Det förklarades att den egna avdelningen inte hade någon egen direkt kontakt med kund men att de förlitade sig på att få informationen via sälj- och marknadsavdelningen. Ett bristande samarbete med dem tycks ha varit en faktor till avsaknaden av relevant kundinformation. Svårigheterna med samarbetet verkar bland annat ha uppstått, enligt intervjuperson 1, eftersom vederbörandes mål och KPI:er skiljer sig åt. Till exempel var de kommersiella avdelningarna mer måna om att uppnå bredare försäljningsmål för organisationen, medan den egna avdelningen var fokuserade på att öka försäljning och förståelse för de nya produkterna som lanserades. Utöver detta var de sällan i kontakt med säljavdelningen, vilket gjorde kommunikationen svårare att upprätthålla.

I den femte intervjun lyftes ytterligare ett perspektiv kring bristande kundinformation. Intervjuperson 5 förklarade att de även här förlitade sig på “feedback” från andra delar av organisationen, mer exakt kundservice. Från dem blev de tilldelade nyckeltal såsom kundnöjdhetsindex och avvikelshantering. Trots detta upplevde de utmaningar med att få tillräcklig och fullständig återkoppling från kund. Däremot tycks detta inte ha berott på ett bristande samarbete eller långa kommunikationskanaler, utan på att kundservice inte haft tillräckligt med tid för att lyssna på alla kunder.

4.7 Distansarbete

Samtliga intervjupersoner hade åsikter om distansarbete och påstår att det har en effekt på kommunikationen. Intervjuperson 1 berättar om att ledtiden kan påverkas kraftigt då möten ofta senareläggs för att vänta in att kollegorna är på plats. Dagarna mellan möten adderades fort. Intervjuperson 4 anser att distansarbete “fungerar, men det är inte optimalt”. Inom avdelningen arbetas det även väldigt agilt och vid distansarbete spräcker detta de agila processerna, därför att möjligheten till snabba möten på kort varsel försvåras. Vidare sa Intervjuperson 4 att “det alltid är negativt med distansarbete” men att det på kontoret erbjuds för att förenkla arbetspendling för de som bor långt ifrån kontoret. Kortfattat anser intervjuperson 4 att det är enklare att ta ett snabbt möte på morgonfikan om alla anställda är på kontoret. Intervjuperson 6 håller med om att ledtiderna blir längre när det är någon

på kontoret som arbetar hemifrån. Ledtiderna blir längre på grund av att det blir svårare att få tag på kollegor och bokning av möten försvåras när de arbetar på distans. Intervjuperson 5 tycker att distansarbete kan leda till att deltagare under möten tappar fokus och att fysiska möten ger betydligt högre engagemang. När intervjuperson 5 ska arbeta med fokuserade uppgifter sköts detta hemifrån för att utföra arbetet på bästa sätt.

5

Diskussion

Nedan presenteras uppmärksammade insikter från jämförelse mellan teori och resultat. Där det kommer att diskuteras olika områden som har berörts tidigare.

5.1 Kulturskillnader

Ett centralt problem som framgår av intervjupersonerna är att kulturskillnader leder till en del svårigheter som i sin tur påverkar innovation. Det uppmärksammas att kontor som befinner sig i olika länder och styrs av olika kulturer behandlar problem från kunder på olika sätt. Dessa skillnader liknar de artefakter som tas upp i Figur 2.1: märkbara symboler som återspeglar en viss kultur. Artefakterna säger mycket om vad som har hänt, men betydligt mindre om varför det utspelas på just det viset. Vidare bär de på konsekvenser som är betydande för företag. Negligeringen av återkoppling från kund är inte bara skadlig för företagets förtroende hos kunden utan också för innovationens vidareutveckling och acceptans från kunden.

Dessa artefakter är olyckligtvis endast indikationer på att ett problem existerar. Hur kulturskillnader leder till silotänkande och därefter försämrade innovationsförmåga är därför fortfarande oklart. Det uppmärksammas att olika ambitioner, förväntningar och erfarenheter styr hur avdelningar inom ett företag eller geografiskt skilda kontor arbetar samt kommunicerar. Detta faller inom underliggande nivå som Figur 2.1 benämner som *normer och värderingar* vilket innebär att de inte lika tydligt som artefakter, men säger mer om kulturens mer subtila påverkan på hur folk samarbetar. Normer och värderingar är huvudsakligen det som inte bara förväntas, utan bestämmer även på undermedveten nivå vad som är accepterat på arbetsplatsen. Skillnader i kultur som skapar friktion inom internationella samarbeten kan därför bero på vad anställda känner att de får och inte får göra. Möjligtvis kan arbetare i Sydeuropa uppleva att det fattas säkerhet som möjliggör ett självkritiskt tankesätt. Erkänner innovationsavdelningen ett misstag, som kunden har utpekat, finns det eventuella bakslag från ledningen. Som konsekvens uppstår ett silotänkande inom avdelningen som utesluter kunden men möjligtvis också andra avdelningar från samarbeten.

Vad som skapar artefakter samt normer och värderingar är *grundläggande antaganden*, vilket är den djupaste och mest betydande delen i Figur 2.1. Dessa antaganden nämns i teorin som ett sätt att arbeta utifrån gemensamma erfarenheter. Vid överlämning av projekt syns i vissa fall skillnader i förväntningar. Olika parter kan ha

skilda grundläggande antaganden kring materialet, vilket kan skapa missförstånd och långa ledtider.

Olika incitament inom företaget kan också bidra till skilda värderingar eller normer, liksom kulturskillnader, som försvårar kommunikationen. Avdelningars KPI:er har uppmärksammats som en viktig del av hur företag får de anställda att arbeta tillsammans. Det uppenbaras att KPI:er och mål i litteraturen som lästs och intervjupersonernas åsikter är enhetliga. Enligt teorin skapas KPI:er och delas upp i delmål när en organisation växer vilket kan leda till att samarbetet försämras. Intervjuperson 1 håller med om detta då det har uppstått problem när olika avdelningar haft skilda mål. Detta tenderar att ske enligt teorin, exempelvis att företagets överlevnad och vinstmaximering är mål för olika avdelningar av företaget. Genom att ha kontrasterande mål inom företaget kommer det att leda till att samarbetsviljan kommer att minska och silotänkande öka. Litteraturen påstår också att anställda anser att deras avdelningsmål är viktigare än andras. Däremot var detta inte något som speglades i resultatet. Det uppmärksammas att det uppstår problem när en avdelning med strategiska och långsiktiga mål ska arbeta med en avdelning som har fokus på det dagliga arbetet. Detta kan leda till en naturlig krock då dessa mål oftast har helt olika fokus och syften. Därav är det viktigt att dessa mål inte skiljer sig för kraftigt och detta är något ledningen i företag bör se över. Sammanfattningsvis pekar intervjuerna och litteraturen i samma riktning, det är av högsta vikt att företag sätter upp tydliga mål som inte motarbetar andra avdelningars mål. Detta är något som ledningen av företaget bör se över då det är där KPI:er för avdelningar bestäms.

Vid försök att omforma grundläggande antaganden och därmed hela kulturen i sig, nämner teorin ett antal metoder. En sådan metod är att påverka kulturen genom ledarskap, eftersom det huvudsakliga ansvaret över den kultur som uppstår på en arbetsplats tillhör människor med ledarposition. Teorin nämner att egna värderingar hos ledare blir en grundläggande standard för hur grupper och organisationen i helhet ska arbeta. Det är på så sätt ledare som sätter ramar för vad som förväntas, vilket efter inarbetning under längre perioder blir till vanor och därmed grundläggande antaganden för medarbetare. Dessa ramar måste tydligt förmedlas så att de är förstådda av alla i organisationen. Det talas om att starka förebilder som förmedlas ner i ledarstrukturen påverkar kulturen. Teorin nämner att ledare dessutom har förmågan att stimulera en önskvärd kultur genom att anställa arbetare som faller i linje med denna kultur. En tilläggande upplysning vid försök att förändra kulturen nämns i teorin. De förändringar som görs av ledare för att styra kulturen åt ett mer gynnsamt håll måste kunna förankras i medarbetarnas vardag och tolkning av kulturen. Kulturella skift i företaget får därför inte vara för drastiska och kräver dessutom att ledare har större insikt i hur rådande kulturer uppfattas av medarbetare.

I intervjuerna nämns även en metod som utelämnas i teorin, det vill säga att sprida kulturer. Detta görs genom att förflytta människor med erfarenhet av en viss kultur till en avdelning med en annan kultur. Dessa människor kan genom ledarpositioner sprida sin kultur genom en stark förebild. För att minska kulturella skillnader som kan leda till isolering och därmed silotänkande kan företag därför forma eller överföra

den föredragna kulturen på dessa sätt.

Det finns också en psykologisk aspekt där konceptet psychological safety nämns ett verktyg som kan minska silotänkande genom att skapa ett säkert klimat för arbetare att diskutera problem och därmed utnyttja sitt kreativa tänkande. Det skrivs i teorin att psychological safety fungerar som ett organisatoriskt stöd som leder till att arbetare mer fritt kan uttala sig om sina åsikter och utveckla idéer som i sin tur leder till förbättrad kommunikation och därmed förbättrad innovationsförmåga. Bristen på psychological safety riskerar att leda till liknande artefakter som upptäcktes vid sydeuropeisk motvilja mot att lösa problem från kunder.

Ytterligare en metod vid bekämpning av organisationskulturer som hämmar kommunikation och innovation nämns som att "skapa ett ägandeskap" kring innovationer. Metoden innebär att fler medarbetare ska förstå vikten och syftet bakom varför innovationsarbetet är viktigt och inte bara att det ska utföras. Med en ökad sympatisk syn på innovationsprojekt, ökar engagemang och benägenhet att samarbeta, vilket minskar siloeffekten. Dessutom anses innovationsarbetet inte enbart som begränsat inom innovationsavdelningen utan kräver även synpunkter från andra avdelningar inom företaget för att effektiviseras. Denna metod spelar däremot på eget initiativ från de anställda och förhoppning om att de inte ser innovationen som en ny arbetsbörda. Teorin hjälper till med att lösa detta problem. Det skrivs om integrativt tänkande som syftar på att integrera olika kulturer och strukturer för att hantera problem på en tvärfunktionell nivå. Detta sätt att gruppera kulturer för att passa varandra fungerar som broar, vilket ger avdelningar med skilda kulturer bättre förutsättningar att kommunicera med varandra. Genom att ha ett integrativt tänkande vid förmedlingen av syfte kring innovationer möjliggörs en aggregering av delproblem till ett större problem. Istället för att innovationsavdelningen jobbar isolerat i ett segmentalistiskt tankesätt, kan flera avdelningar tillsammans arbeta för att lösa problem på nyanserade sätt. "Supraunits" möjliggör att flera avdelningar utöver innovationsavdelningen får bidra med insikter kring hur problemet kan lösas för att ge nytta till företaget i sin helhet, inte bara utifrån innovationsavdelningens uppsatta mål. Bredare ägandeskap och integrativt tänkande syftar därför till att styrka banden mellan avdelningar inom ett företag vilket både reducerar siloeffektens uppkomst och därmed ger innovativt arbete möjligheten att spridas och nyanseras.

Silotänkande och därmed innovationsförmåga påverkas i stort sett av hur organisationskulturen ser ut och formas. Artefakter avslöjar mycket av vad en viss kultur har för konsekvenser, vilket med hjälp av normer, värderingar och grundläggande antaganden gestaltar hur en organisationskultur fungerar. Kulturskillnader som bidragande faktor till silotänkande kan därefter åtgärdas med hjälp av metoder som talar om vilket ansvar ledare inom organisationen har, men även hur ett integrativt tänkande kan sammankoppla avdelningar för att skapa bättre flöde av information. Utifrån en kreativ och kommunikativ kultur blomstrar innovation, och det är därför fördelaktigt att inte beakta kultur som en belastning utan istället som ett verktyg för att bekämpa siloeffekten.

5.2 Kommunikationsflöden

Utöver kulturskillnader har det framgått att siloeffekten även orsakas av bristfälliga kommunikationsflöden. Teorin understryker att de informella kommunikationsflödena är essentiella för en innovativ verksamhet eftersom det uppmuntrar till samarbete och mer friflödande internkommunikation. Till organisationen öppnar de dessutom upp till mer kreativa sätt att lösa problem. Galbraith (1973) påstår att attityden bland anställda är att de aldrig hade fått något gjort via de formella kanaler och att de informella agerar som en smidigare väg i detta sammanhang. Intervjupersonerna håller med om att de informella är snabbare kanaler att använda, men att de formella kanalerna också fyller ett viktigt värde. Via den snabba kommunikationen kan svar tas emot fortare, vilket gör att arbetet flyter på bättre. Detta verkar däremot vara begränsat till kollegor som den anställda varit i kontakt med sedan tidigare. I denna bemärkelse bidrar inte den informella kommunikationen till att direkt bryta några silos utan gör endast jobbet lättare mellan bekanta kollegor.

Utan den informella kommunikationen ökar däremot risken för fler misstolkningar och därmed ryktesspridning enligt teorin. Att sedan bygga relationer i sådana miljöer är inte fördelaktigt och uppmuntrar till ytterligare silouppdelning bland avdelningarna. Uttalat beskrivs då den informella kommunikationen som en process som kan motverka de silos som finns mellan avdelningarna, men under förutsättningen att de redan har ett fullständigt kontaktnätverk. Med den informella kommunikationen följer däremot svårigheter när det kommer till spridning och implementering, just på grund av att den är baserad på spontana och personliga kontakter. Som lösning på detta problem föreslår tidigare studier att företag bör formalisera den informella kommunikationen genom att införa tydliga strukturer, det vill säga hur den systematiskt ska utvecklas. Genom detta kan även kontor på andra geografiska platser, som annars är beroende av den strikta formella kommunikationen, kunna delta.

Teorin säger bland annat att formaliseringen innefattar att forma om organisationen för att den inte ska hämma uppkomsten av de informella informationsflödena samt skapa ett belöningsystem för att uppmuntra till att de skapas. Detta låter i sig som en uppmaning att montera ner delar av det rigida byråkratiska system som den nuvarande kommunikationen bygger på för att öppna upp organisationen för nya kommunikationsvägar. Det innebär också att ge uppmuntran till anställda att i själva verket skapa dessa flöden, exempelvis via sponsring av sociala aktiviteter såsom afterworks. Från intervjuerna uppkom en del exempel på sådana metoder, vilket tyder på att en formalisering av informella informationsflöden redan är igång inom den svenska industrin. Bland annat arrangerade företagen resor till andra kontor inom organisationen, placerade på andra geografiska platser. Där var resornas grundsyfte att kunna socialisera sig och bygga vidare på relationer. De hade också aktiviteter inom avdelningen två gånger per år, såsom matlagning och spel. Andra använde sig av interna aktivitetsgrupper och årliga middagar, vilket hjälpte till att sätta personligheter bakom namnen som de tidigare sett på intranätet.

I relation till informella flöden konstaterar teorin dessutom vikten av att korrekt använda den informella kommunikationen när arbetare väl är på plats. Bristerna

anses ligga i spontaniteten av det snabba informationsutbytet och att informationen därmed inte noteras metodiskt. Genom mötesanteckningar minskar mängden värdefull information som annars riskerar att gå förlorad efter den informella interaktionen. Det talades även om samma problematik inom företagen och att de tidigare upplevt att information ofta fallit mellan stolarna utan tillräckligt uppföljningsmaterial. Det föredrogs därmed att arbeta på andra sätt som underlättade mötesanteckningar. Trots detta använde sig de fortfarande av informella kanalerna. Detta skedde däremot i förberedande syfte inför större avdelningsmöten, därigenom som ett komplement till det formella. På så sätt blev vederbörande mer mottagliga för informationen och förslagen som presenterades.

Sociala aktiviteter är därmed mer än bara evenemang för medarbetare utan utgör även en grund för de informella kontaktnäten. Dessa spelar i sin tur en stark roll i samarbetsviljan och problemlösningsförmågan hos de anställda, samt siloförebyggande när de sträcker sig utanför sina nuvarande kontakter. Personerna som intervjuats jobbar med olika former av formalisering och verkar ha insikt kring hur kritiskt det verkligen är att bygga ut dessa inom organisationen. Genom att studera tillvägagångssätten syns det att formalisering inte innebär full styrning av de informella kanalerna. Istället skapas ett flertal möjligheter, via aktiviteter såsom företagsmiddagar, för att ge möjligheten att bygga dessa kontakter. Det blir därefter upp till varje enskild anställd att med eget ansvar ta tillfället i akt. I företagets formaliseringsarbete verkar det däremot utelämnas att de behöver skapa en tillåtnande organisationsstruktur som ger utrymme för nätverken att växa och bibehållas. Dessutom bör dessa aktiviteter aktivt ses på som ett medel för att formalisera de informella kommunikationerna, samt att det i sin tur bidrar till en ökad innovationsförmåga och nedbrytning av silon. Lättast genomförs det genom att investera i fler koordinerade träffar mellan avdelningar, med fokus på att framkalla nya relationer. För att kommunikationer sedan ska vara hållbara och få maximal avkastning kan hjälpmedel inrättas som stöd för mötesanteckningen. Det handlar inte om att införa de informella kanalerna för att byta ut de formella, utan att de ska kunna jobba i symbios för att ge störst nytta. Inrättandet behöver dock ske på ett systematiskt sätt för att effektivt motverka siloeffekten.

Gällande flödet av kommunikation mellan kunder och kontakter inom företaget uppmärksammades ett antal problem. Flera intervjupersoner menar att det är svårt att förmedla information från de delar av företaget som ansvarar för kundkontakt till de delar som har användning för informationen. Detta kan vara symptomatiskt för suboptimala informationsprocesser, där friktion och otydliga strukturer hindrar viktig information från att nå rätt person i tid. En konsekvens av detta framgår hos vissa intervjupersoner där information aggregeras till nyckeltal eller på andra sätt förädlas eller komprimeras innan den når avdelningen som har användning för informationen. En konsekvens av onödigt komplicerade informationsflöden är att en slags "visklek" uppstår längs vägen och i vissa fall har direktkontakt med kund varit den enda möjligheten att kringgå problematiken. Flera intervjupersoner nämner även att en flaskhals i överförandet av kundinformation är den avdelning som står för direktkontakt med kunden, som helt enkelt inte hinner med att samla in all önskvärd information. För att åtgärda denna flaskhals kan företagen implemen-

tera flera olika kontaktpunkter med kunden, för att skapa redundans och minska flaskhalsens sårbarhet. Strömlinjeformade informationsprocesser med få mellanhänder inom företaget hade möjliggjort en snabbare feedback-cykel mellan kund och företag.

Strömlinjeformade informationsprocesser kan skapas genom processintegration i form av välplanerade informationsvägar och med hjälp av fungerande systemintegration som kan hantera flödet av information. Systemintegration var något samtliga intervjuade företag upplevde problem med som utöver dysfunktionella flöden mellan kund och innovationsavdelningen orsakade dubbelarbete. Orsaker till dubbelarbete nämns av intervjupersonerna som flera olika system för informationsspridning, det saknades synkronisering av arbetsprocesser mellan avdelningarna, otydliga ansvars- och rollfördelningar samt svårigheter med att hitta rätt person att kontakta för att få tag i rätt information, vilket visas ännu tydligare bland de nyanställda. Ett annat problem är att överflöd av information samlas inom en och samma databas. Detta är problem som enligt litteraturen kan lösas med hjälp av data, system och processintegration. Anledningen till att samtliga företag misslyckas med integrationen är oklar. En av respondenterna nämner bristande utbildning inom systemen som en anledning, detta är enligt teorin en orsak till att misslyckas med systemintegration. Däremot tillhandahåller källan som skriver att avsaknad av utbildning inom systemen som möjlig orsak till misslyckanden för systemintegration. Ytterligare möjliga orsaker till misslyckanden av systemintegration skulle kunna vara att det på företagen finns för kraftigt uppdelade silos. Detta skulle innebära att en integrering av system blir svår att genomföra. En möjlig lösning för detta är att kolla på varje individuell avdelning och se vilken data som bör samlas i ett gemensamt system. I ett gemensamt system blir det enklare för anställda att dela och ta del av information, vilket motverkar siloeffekten.

Konsekvensen av ovannämnda brister är att information inte kan flöda fritt och utan friktion inom företaget, vilket är en tydlig indikation på att det finns informationssilos. När information om kundens behov är ojämnt distribuerad inom företaget ökar chansen för interna spänningar och det blir svårare att synkronisera mål mellan avdelningar.

Ett till område som har berörts i både teori och resultat är kommunikationsmetoder och hur de används praktiskt. En av intervjupersonerna förespråkar korta effektiva möten, vilket linjerar väl med problemen som nämns i tidigare studier där överflöd av kommunikation gör att viktiga delar riskerar att falla mellan stolarna. Tidigare i diskussionen nämns också att vid användning av informella kommunikationskanaler, vilket är fallet under ett möte, så är det viktigt att mötet sker på ett sådant sätt att informationen kan dokumenteras. Vid ett överflöd av information blir det svårt att dokumentera allt vilket talar för att använda korta effektiva möten. Exempelvis kan *E-mail paradoxen* motverkas genom korta effektiva möten. På så vis kan informationen som annars skulle gått via mejl överföras via informella, mer effektiva kanaler.

Vikten av tvärfunktionella arbetsgrupper som lyfts i tidigare studier stämmer också

överens med hur två intervjupersoner arbetar genom webinarium. En annan intervjuperson har ett upplägg där möjlighet ges att kommunicera med andra kollegor i form av sportaktiviteter och sprida information om arbete på olika avdelningar via en tidning, vilket skulle kunna ge liknande effekt som de tvärfunktionella arbetsgrupperna. Tre intervjupersoner saknar strukturerade upplägg för att kommunicera med kollegor från andra avdelningar. Huruvida avsaknaden av strukturerat upplägg för kommunikation mellan olika avdelningar har ökat siloeffekten på de studerade företagen är oklart. Dock är det rimligt att information om vad andra avdelningar gör ökar möjligheten för samarbete. Ökat samarbete mellan avdelningar är målet med att minska siloeffekten, tvärfunktionella team bör därav ha en positiv påverkan på silotänkande.

5.3 Distansarbete

Ett av de kommunikationsflöden som används på företag är digital kommunikation, vilket ger anställda möjligheten att arbeta hemifrån. På grund av att distansarbete populariserats i takt med pandemin har inte alla företag de rätta strategierna för att få det att fungera. Vid distansarbete upplevs det att ledtiderna förlängs, bland annat på grund av stora fördröjningar med att boka möten. Samarbetet mellan kollegorna kan påverkas negativt av bristande kommunikation, vilket i sin tur påverkar det innovativa arbetet. Dessutom är den bristande kommunikationen en bidragande faktor till siloeffekten, eftersom det leder till isolering av information. I teorin framfördes det att distansarbete fungerar mest effektivt via communication bursts där teamet gemensamt bestämmer en period där de kommunicerar kort samt intensivt och sedan arbetar på egen hand. Detta är något företag kan ta till sig av vid erbjudandet av distansarbete för att bland annat undvika förseningar i arbete, isolering av information och därmed förhoppningsvis minska siloeffekten.

Då fokuset hos kollegorna minskar under de digitala mötena, används distansarbetet mer till att arbeta med fokuserade uppgifter. Detta ökar produktiviteten men genom användning av communication bursts kan teamet fokusera på kommunikationen under gemensamma intervall och därmed rikta in fokuset. Distansarbetet kan även användas för att förenkla arbetspendlingen, men är inte optimalt för att det bland annat komplicerar de agila processerna som sker på plats. En ytterligare faktor som fungerar bättre på plats är att det är enklare att ha spontana möten. Detta kan kopplas till teorin som säger att både arbete och information inte delas lika effektivt på distans som på plats. Ett förslag till dessa problem kan då vara att teamet synkroniserar kommunikationen för att på ett effektivare sätt kunna få direkta svar under den korta intensiva perioden som de kommunicerar. Genom att använda communication bursts kan företag säkerställa att nödvändig information överförs på ett strukturerat och regelbundet sätt vilket medför möjligheten att återuppta agila arbetsprocesser.

Samarbetet mellan två olika parter tenderar att förbättras genom besök på respektive kontor. Därav är det inte alltid optimalt att ta allt på distans då effektiviteten av arbetet kan öka när personer som arbetar tillsammans även träffas. Detta är även

något som belyses i teorin, där integration och samarbete mellan avdelningar kan minska risken för isolering av information. Som nämnt hämmas innovation och silos uppstår när information isoleras, vilket beror på bristande kommunikation. För att undvika detta kan communication bursts användas och medarbetare integreras med andra avdelningar.

5.4 Metoddiskussion

Det tog längre tid än väntat att komma fram till en gemensam bild av vad som skulle undersökas i rapporten, vilket kan ha berott på antalet gruppmedlemmar. Detta medförde sedan svårigheter med att påbörja sökandet av kontaktpersoner. När letandet väl hade påbörjats underskattades det även hur svårt det faktiskt skulle vara att hitta personer som föll under de förutsatta kriterierna. Detta medförde att gränserna för vem som kunde intervjuas ändrades. Ändringen innefattade att personer som inte arbetade direkt inom en innovationsavdelning men i nära relation till innovation intervjuades. Att komma fram till en gemensam bild av problemet hade varit lättare ifall arbetet kommit från en uppdragsgivare. Då hade en färdig problemanalys funnits från början.

Det var en blandad uppsättning av gruppmedlemmar som deltog på intervjuerna. Anledningen till detta var att alla skulle få möjligheten att lära sig och uppleva hur det är att hålla en intervju. Med rapporten i åtanke hade det förmodligen varit mer gynnsamt ifall två personer blivit utsedda till att hålla alla intervjuer. Bland annat hade erfarenheten av att hålla en intervju gjort att resterande kunde genomföras med bättre flyt. Dessutom hade det varit lättare att ställa relevanta följdfrågor i koppling till svar från tidigare intervjuer.

I flera delar av projektet rådde det brist på tid. Detta resulterade bland annat i att intervjuunderlaget inte hann testas i en skenintervju. En välutförd skenintervju hade säkerligen gett gruppen insikter i det tillverkade materialet, bland annat att de initiala frågorna inte var tillräckligt öppna. I avsikt att vara tidseffektiva skrevs och sammanställdes även resultatdelen av rapporten samtidigt som intervjuer genomfördes. Det gjorde det lättare att se mönster och därefter fråga mer relevanta följdfrågor till intervjupersonerna. Däremot kan det ha resulterat i en överrepresentation av de första intervjupersonerna i resultatet.

Intervjuerna som hölls var främst på distans, med undantag för den första. I rapporten togs det inte hänsyn till vilken påverkan detta kunde ha. Möjligtvis hade det varit lättare att styra upp intervjuerna för att hålla sig inom tidsramen. Det kan också ha påverkat vilken typ av information som angivits under intervjuerna. Att träffas på plats hade potentiellt gjort samtalet mer naturligt och personligt.

6

Slutsats

Syftet med studien är att undersöka faktorer som bidrar till uppkomsten av silotänkande mellan horisontella avdelningar inom stora svenska industriföretag. Dessutom ska metoder som tycks motverka silotänkande identifieras. Studien har avgränsats till att endast undersöka silotänkande kopplat till innovationsavdelningen. Nedan besvaras rapportens forskningsfrågor.

1. Vilka faktorer leder till minskad eller ökad siloeffekt?
 - Kulturskillnader inom företaget i form av olika normer och förväntningar.
 - Brist på system och processintegration
 - Onödigt komplicerade kommunikationsvägar
 - Överflöd av information
 - Distansarbete
 - KPI:er som skiljer sig mycket eller motsätter sig mellan avdelningar
 - Brist på tvärfunktionella team
 - Brist på psychological safety
 - Informella kommunikationskanaler
2. Vilka framtida åtgärder kan tillämpas hos de svenska industriföretagen för att minska siloeffekten?

Kulturskillnader är ett betydande problem mellan avdelningar med stor geografisk spridning. De resulterar i olika artefakter, normer och värderingar samt grundläggande antaganden som i sin tur försvårar kommunikationen mellan olika avdelningar, vilket leder till ökat silotänkande. Problemet kan hanteras genom att ledningen sätter tydliga kulturella ramar som inarbetas i organisationen. För lyckad spridning av kulturen är det viktigt att ledarna har bra förståelse för nuvarande kultur för att förändring ska kunna ske inkrementellt. Alternativt kan en önskad kultur spridas inom organisationen genom att flytta personer från en avdelning till en annan. De negativa effekterna av kulturskillnader mellan avdelningar kan även minskas om integrativt tänkande appliceras då avdelningar med skilda kulturer ges bättre förutsättningar att kommunicera med varandra.

Olika KPI:er inom företaget kan också bidra till skilda värderingar eller normer, likt kulturskillnader, som försvårar kommunikationen. För att KPI:erna inte ska försvåra samarbetet mellan avdelningar är det viktigt att KPI:er mellan olika avdelningar inte

skiljer sig markant åt eller motstrider varandra. Det är även viktigt att avdelningars individuella KPI:er är synkroniserade med företagets strategiska mål.

Samtliga företag i studien hade problem med systemintegration, mjukvarusystemen som möjliggör system- och processintegration är väsentliga för att informationen ska flöda fritt mellan avdelningarna. Nyttan av systemintegration förväntas också öka i takt med att machine learning och AI kan integreras i mjukvarusystemen, vilket tyder på att integrationen kan bli ännu viktigare att lyckas med framöver. Orsaken till misslyckad integration på samtliga företag är oklar men tämligen intressant att undersöka vidare.

Process- och systemintegration kan också förenkla onödigt komplicerade kommunikationsvägar för att inte information ska försvinna på vägen. Detta är vanligt förekommande i kommunikationen mellan kund och innovationsavdelningen. Avdelningen som ansvarar för kundkommunikation blir också ofta en flaskhals på grund av överflöd av information. En annan lösning på detta kan vara strömlinjeformade informationsprocesser med få mellanhänder inom företaget som möjliggör en snabbare feedback-cykel mellan kund och företag.

Vid överflöd av information riskerar också viktig information att falla mellan stolarna, vilket är ett problem både inom formella och informella kommunikationskanaler. När informella kommunikationskanaler används är dokumentation viktig för att informationen inte ska förbli oanvänd. Vid överflöd försvåras även möjligheten att dokumentera informationen. En lösning på detta kan vara att ha korta effektiva möten.

Informella kommunikationskanaler har flera fördelar, såsom effektivare kommunikation, minskad ryktesspridning, färre misstolkningar och motverkar därav silos. Det är svårt att öka mängden informella kommunikationskanaler då de bygger på personliga kontakter. Däremot kan viss spridning uppnås genom att formalisera de informella kanalerna. Formaliseringen kan göras genom införandet av tydliga strukturer, därav omforma organisationen till att inte hämma de informella flödena och genom sociala aktiviteter för att uppmuntra dess uppkomst. Sådana aktiviteter förekom redan på några av företagen som ingick i studien. De sociala aktiviteterna är extra effektiva för att motverka silos när de involverar personer som inte tidigare haft personlig kontakt med. För att sedan effektivt kunna använda de informella kanalerna bör mötesanteckningar föras för att ha tillräckligt med uppföljningsmaterial. Målet med den informella kommunikationen är inte att ersätta den formella utan att de båda kanalerna ska jobba i symbios.

Under coronapandemin blev distansarbete populärt i Sverige. På grund av längre ledtider försvåras distansarbete kommunikationen mellan avdelningar och bidrar därmed till ökad silotänkande. Den negativa effekten av distansarbete kan minskas genom användning av communication bursts, det vill säga korta, effektiva möten följt av eget arbete.

Den sista identifierade faktorn till ökat silotänkande är brist på psychological safety som innebär att individen upplever rädsla för att uttrycka problem. Genom att skapa

ett säkert klimat vågar individen lyfta problem och uttala sig om sin åsikt, vilket i sin tur leder till förbättrad kommunikation och innovationsförmåga inom företaget.

6.1 Vidare forskningsmöjligheter

Efter en genomförd litteraturanlys och genomförda intervjuer har gruppen uppmärksammat några områden där det fortfarande råder en del oklarheter. Vidare forskning på faktorer bakom misslyckad integration vore intressant då det visar sig vara ett problem som många företag upplever samtidigt som den föreliggande orsaken i många fall är oklar. Det skulle kunna undersökas vart det brister för företagen gällande systemintegration och varför, då detta idag är ovisst. En annan möjlighet till vidare forskning finns inom området KPI:er och hur de bör fastslås på bästa sätt. Anledningarna till konflikter mellan avdelningar gällande KPI:er är idag kända, men det skulle vara intressant att undersöka hur ledningen bör sätta KPI:er på ett optimalt sätt. Då distansarbete idag är en väldigt aktuell fråga uppmärksammas det att mer forskning även finns att göra inom detta område. Det vore intressant att få en tydligare bild av hur distansarbete påverkar en arbetsplats på ett djupare plan och hur det kan effektiviseras för att inte drabba kommunikationen.

Litteratur

- Althati, C., Tomar, M., & Shanmugam, L. (2024). Enhancing Data Integration and Management: The Role of AI and Machine Learning in Modern Data Platforms. *Journal of Artificial Intelligence General Science (JAIGS)*, 2(1), 220–232. <https://doi.org/10.60087/jaigs.v2i1.154>
- AME Study Group on Functional Organization. (1988). Organizational Renewal - Tearing Down the Functional Silos. *Target*, 4–14. https://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/88q2a1.pdf
- Berente, N., Vandenbosch, B., & Aubert, B. (2009). Information flows and business process integration. *Business Process Management Journal*, 15(1), 119–141. <https://doi.org/10.1108/14637150910931505>
- Business Queensland Government. (u.å). *Practical guide to remote working challenges*. <https://www.business.qld.gov.au/running-business/employing/high-performing-workplaces/flexible-working-arrangements/remote-working/practical-guide>
- Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2017). The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, 21(1). <https://www.doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015>
- Christopher, M. (1999). Logistics and supply chain management. Strategies for reducing costs and improving services. *international Journal of Logistics: Research and Applications*, 2(1), 103–104. <https://doi.org/10.1080/13675569908901575>
- Cohen, D., & Crabtree, B. (2006 juli). *Semi-structured Interviews*. Qualitative Research Guidelines Project. <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>
- Dålen, M. (2007). *Intervju som metod* (1. uppl.). Gleerups.
- Ebadi, Y. M., & Utterback, J. M. (1984). The Effects of Communication on Technological Innovation. *Management Science*, 30(5), 572–585. <http://www.jstor.org/stable/2631373>
- Edenhall, Y. (2011, 30. januari). *Klen kommunikation bromsar företag*. Svenska Dagbladet. <https://www.svd.se/a/6454f544-4ed9-3bf2-a4de-8263f5e9c5c9/klen-kommunikation-bromsar-foretag>

- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ejdsäter, T., & Johansson, T. (2011). *Förutsättningar för innovation: En studie om hur avdelningschefer kan stödja en organisations innovationskultur* [Magisteruppsats, Mälardalens Högskola]. DiVA. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:443389/FULLTEXT01.pdf>
- Ensor, P. S. (1988). The Functional Silo Syndrome. *Target*, 16. https://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/88q1a3.pdf
- Europeiska unionens publikationsbyrå. (2003). Små och medelstora företag.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Goodhue, D. L., Wybo, M. D., & Kirsch, L. J. (1992). The Impact of Data Integration on the Costs and Benefits of Information Systems. *MIS Quarterly*, 16(3), 293–311. <https://doi.org/10.2307/249530>
- Gustafsson, L. (2006). *Innovativ organisationskultur: en fallstudie vid Liko* [Examensarbete, Luleå tekniska universitet]. DiVA. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-54944>
- Hacıyev, I., & Lundvall, H. (2022). *Hur ledare arbetar med organisationskultur: En kvalitativ studie om organisationskultur utifrån ett ledarskapsperspektiv* [Examensarbete, Södertörns högskola]. DiVA. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:sh:diva-49204>
- Hedvičáková, M., & Král, M. (2019). Benefits of KPIs for Industry Sector Evaluation: The Case Study from the Czech Republic. *E+M Ekonomie a Management*, 22(2), 97–113. <https://www.doi.org/10.15240/tul/001/2019-2-007>
- Holá, J., & Pikhart, M. (2014). The implementation of internal communication system as a way to company efficiency. *E+M Ekonomie a Management*, 17(2), 161–169. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2014-2-012>
- Jawad, A. (u.å). *Silon*. One Money Way. <https://onemoneyway.com/sv/ordbok/silon/>
- Jayachandran, S., Sharma, S., & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.177>
- Jin, H., & Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable. *PLOS ONE*, 19(10). <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629>

- Kanter, R. M. (1983). Interactive action versus segmentalism: Keys to innovation. I *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation* (s. 27–29). Simon; Schuster.
- Kenton, W. (u.å). *Silo Mentality: Definition in Business, Causes, and Solutions*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/silo-mentality.asp>
- Kumar, T. (2024, 23. oktober). *8 Most Common Integration Issues and Why System Integration Failures Happen?* RVS media. <https://www.rvsmedia.co.uk/blog/8-most-common-integration-issues-and-why-system-integration-failures-happen/>
- Lorenzo, F., Tagliabue, M., & Bento, F. (2020). Organizational silos: A scoping review informed by a behavioral perspective on systems and networks. *Societies*, 10(3), Artikel 56. <https://doi.org/10.3390/soc10030056>
- Löwstedt, M., Bohlin, E., & Berglund, B. (2025). *Inledande orientering i metod* [PowerPoint-presentation].
- Markus, M. (2000). Paradigm Shifts - E-Business and Business/Systems Integration. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(10). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00410>
- Middleton, T. (2024, 25. januari). *The importance of teamwork (as proven by science)*. Atlassian. <https://www.atlassian.com/blog/teamwork/the-importance-of-teamwork>
- Mukhopadhyay, R. (2023). Enhancing Organizational Communication: Addressing Challenges in Management. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 10(5), i899–i906. <http://doi.one/10.1729/Journal.34315>
- Nauta, A., & Sanders, K. (2001). Causes and consequences of perceived goal differences between departments within manufacturing organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(3), 321–342. <https://www.doi.org/10.1348/096317901167389>
- Olofsson, A. (2023). *Effektiv kommunikation i stora företag: En studie om beräkningsingenjörers syn på den kommunikativa effektiviteten inom sin organisation* [Examensarbete, Kungliga Tekniska högskolan]. DiVA. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1779964/FULLTEXT01.pdf>
- Orgvue. (2024, 10. september). *Understanding the basics of organizational growth*. Orgvue. <https://www.orgvue.com/resources/articles/organizational-growth/#:~:text=Rapid%20growth%20can%20significantly%20impact,bottlenecks%20and%20slower%20decision%2Dmaking.>
- Oxford University Press. (u.å). *Key performance indicator, n.* [In *Oxford English Dictionary*]. <https://doi.org/10.1093/OED/7957111306>

- Patent- och registreringsverket. (2024, 26. september). *Sverige näst bäst i världen på innovation*. Patent- och registreringsverket. <https://www.prv.se/sv/om-oss/nyheter/sverige-nast-bast-i-varlden-pa-innovation/>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. utg.). Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7–19. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90010-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90010-8)
- Seixas, M. A. d. C., Andrade, E. P. d., Cândido, J. C., & Pizzol, R. A. (2020). How To Align Organizational Culture With Corporate Goals: A Study On A Large-sized Brazilian Engineering Company. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, 17(1). <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2020.004>
- Sewestianiuk, A., & Voitovici, O. (2013). *Managing strategic communication: An organizational case study on internal communication channels at Ericsson Göteborg* [Masteruppsats, Göteborgs Universitet]. GUPEA. <http://hdl.handle.net/2077/33942>
- St. John, C. H. (1991). Marketing and Manufacturing Agreement on Goals and Planned Actions. *Human Relations*, 44(3), 211–229. <https://doi.org/10.1177/001872679104400301>
- Susskind, A. M., Odom-Reed, P. R., & Viccari, A. E. (2011). Team Leaders and Team Members in Interorganizational Networks: An Examination of Structural Holes and Performance. *Communication Research*, 38(5), 613–633. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0093650210380867>
- Testlify. (2025, 11. mars). *What is departmentalization: Types, benefits and examples*. Testlify. <https://testlify.com/departmentalization/#:~:text=Managing%20complexity%3A%20Larger%20organizations%20often%20need%20them%20the%20most.>
- Wiman, E. (2021 januari). *Lyckas med kommunikationen i distansteam: Fokusera på kommunikationen i teamet*. Motivation.se. <https://www.motivation.se/innehall/lyckas-med-kommunikationen-i-distansteam/>
- Zetterblom, M. (2023, 15. november). *Distansarbete mest eftertraktat i Sverige*. Arbetsliv. <https://www.prevent.se/arbetsliv/mer/2023/distansarbete-mest-eftertraktat-i-sverige/>

A

Bilagor

A.1 Initial intervjumall

INLEDNINGSFRÅGOR

- Vad är din roll på företaget?
- Hur länge har du jobbat inom din roll?
- Hur många anställda är ni på ditt kontor?
- Vilka olika avdelningar har ni?
- Befinner ni er på samma ställe geografiskt?
- Skulle du säga att avdelningarna är indelade efter funktion eller geografiskt område?

KULTURSKILLNADER

- Kan du tala om en arbetssituation, såsom ett projekt, där bristande kommunikation orsakat problem eller förseningar
- Vad använder ni er av för KPI:er på er avdelning?
 - Vet du om de andra avdelningarna har samma KPI som er?
 - Hur påverkar det samarbetet med de avdelningarna?
- Hur kommunicerar ni med andra avdelningar?
 - Vilken avdelning har ni svårast att kommunicera med?
 - **Om det finns tydligt exempel:** Vilken åtgärd tror du skulle vara mest gynnsam för kommunikation mellan er och tidigare nämnd avdelning?
 - **Om svar ovan:** Beror svårigheterna främst på skillnad i arbetsmetoder eller olika styrparametrar, till exempel olika KPI:er?

- Vilka avdelningar har du bra koll på vad de jobbar med?
 - Finns det någon avdelning som du inte riktigt har koll på vad de jobbar med?
 - Upplever du att det är enklare att samarbeta med avdelningar som du har bättre koll på?

KOMMUNIKATIONSFLÖDEN

- Vilka kommunikationskanaler använder ni på arbetsplatsen?
 - Hur kommunicerar du med kollegor du har närmare kontakt med?
 - Hur kommunicerar du med kollegor som du inte känner lika bra?
 - Genom vilket kommunikationsflöde tror du mest information flödar genom?
- Hur tar ni emot feedback och önskemål från kunder?
- Varifrån får ni förslag på förbättringar och nya innovationer, från eran avdelning eller andra avdelningar?
- Finns möjligheten till distansarbete på ert företag?
 - **Om Nej:** Fråga varför det inte erbjuds?
 - **Om Ja:** Hur påverkar distansarbete din kontakt med kollegor - kommunicerar ni mer/mindre?
 - Hur påverkar distansarbete vem du kommunicerar med?
- Vilka avdelningar arbetar ni oftast med och varför?
 - Finns det några avdelningar du personligen hade velat ha mer kontakt med?
 - Hur kommer det sig att ni inte redan har kontakt med dem?

KOMMUNIKATIONSMETODER

- Hur ofta har ni möten med andra avdelningar?
 - Används någon uttalad struktur/upplägg under sådana möten? *För att alla ska bli hörda, för att hålla struktur i mötet, för att alla ska hänga med.*
 - **Om metod används:**
 - Vad för upplägg?

- Upplever du att upplägget förbättrar mötet?
- **Om metod INTE används:**
- Finns det en anledning till att ni inte infört ett specifikt upplägg/struktur?
- Har ni behov eller har ni tänkt på att införa ett specifikt upplägg/struktur?
- Hur går det till när ni ska ta beslut inom din avdelning?
 - Hur går det till när ni ska ta beslut som involverar flera avdelningar?
 - * Används någon uttalad metod? *Exempelvis Brainstorming*
 - **Om metod används:**
 - Upplever du att den ger någon effekt?
 - **Om metod INTE används:**
 - Finns det behov för detta?
- Är det några andra metoder som företaget har använt för att förbättra kommunikationen mellan olika avdelningar?
- Har ni teambuildingaktiviteter på företaget?
 - Har ni andra sociala aktiviteter?
 - * **Om ja:**
 - Är det lättare att prata och förstå människor du umgått med under sådana aktiviteter?
 - **Om ja:**
 - Kommer någon av dem människorna från andra avdelningar?
 - Har du haft någon praktisk användning av de relationerna i jobbsammanhang?
 - **Om nej:**
 - * Varför?
 - * Finns det något annat alternativ istället för teambuilding?

KONSEKVENSER TILL SILOTÄNKANDE

- Finns det tillfällen där olika avdelningar kan dela med sig av erfarenheter, kompetenser och nuvarande projekt.
- Har du någon gång upplevt att man gör dubbelt arbete mellan avdelningar?
 - I vilka situationer har det blivit att dubbelt arbete utförs? - Vad skulle ni kunna
 - Har ni olika arbetssystem? Hade systemintegrering i så fall effektiviserat ditt arbete

A.2 Reviderad intervjumall

INLEDNINGSFRÅGOR

- Vad är din roll på företaget?
- Hur länge har du jobbat inom din roll?
- Hur många anställda är ni på ditt kontor?
- Vilka olika avdelningar har ni?
- Skulle du säga att avdelningarna är indelade efter funktion eller geografiskt område?

KULTURSKILLNADER

- Kan du tala om en arbetssituation, såsom ett projekt, där bristande kommunikation orsakat problem eller förseningar
- Skiljer sig KPI:er mellan olika avdelningar?
 - Hur påverkar detta samarbetet?
- Vilken avdelning har FoU svårast att kommunicera med?
 - Varför tror du det är så?
- Finns det någon avdelning som du inte är så insatt i vad de jobbar med?
 - Hur upplever du samarbetet med avdelningar som du har bättre koll på?

KOMMUNIKATIONSFLÖDEN

- Vilka kommunikationskanaler använder ni på arbetsplatsen?
 - Skiljer det sig på hur du kommunicerar med nära eller mindre nära kollegor?
 - Vilket sätt är mest effektivt / föredrar du?
- Hur tar ni emot feedback och önskemål från kunder?
- Finns möjligheten till distansarbete på ert företag?
 - **Om Nej:**
 - * Fråga varför det inte erbjuds?
 - **Om Ja:**

- * Hur påverkar distansarbete vem du kommunicerar med?
- * Hur påverkar det ledtider?
- Finns det några avdelningar du personligen hade velat ha mer kontakt med?
 - Hur kommer det sig att ni inte redan har kontakt med dem?
- Varifrån får ni förslag på förbättringar och nya innovationer, från eran avdelning eller andra avdelningar?

KOMMUNIKATIONSMETODER

- Hur ofta har ni möten med andra avdelningar?
 - Används någon uttalad struktur/upplägg under sådana möten? *För att alla ska bli hörda, för att hålla struktur i mötet, för att alla ska hänga med.*
- Hur går det till när ni ska ta beslut som involverar flera avdelningar?
 - Används någon uttalad metod? *Exempelvis Brainstorming*
 - **Om metod används:**
 - * Upplever du att den ger någon effekt? Alternativt finns det förbättringar.
 - **Om metod INTE används:**
 - * Finns det behov för detta?
- Är det några andra metoder som företaget har använt för att förbättra kommunikationen mellan olika avdelningar?
- Har ni teambuildingaktiviteter på företaget?
 - **Om ja:**
 - Hur påverkar det kommunikationen med dina kollegor på andra avdelningar?

KONSEKVENSER TILL SILOTÄNKANDE

- Finns det situationer där du har behövt information som fanns inom företaget, men som du inte hade tillgång till?
- Har du någon gång upplevt att man gör dubbelt arbete mellan avdelningar?
 - Har ni olika arbetssystem? Hade systemintegrering i så fall effektiviserat ditt arbete?

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige
www.chalmers.se



CHALMERS