

Kulturutmaningar

WHITE PAPER



FÖR FRAMGÅNGSRIK OUTSOURCING

behöver båda parter förstå de olika utmaningar som föreligger. Dessa kan bero på kulturella, sociala, globala och kognitiva faktorer. De flesta rapporter vi läst fokuserar på orsakerna och effekterna av dessa utmaningar medan fokus på lösningar i huvudsak saknas. Vi behandlar i denna rapport metoder och sätt som vi använt oss av under snart 20 års erfarenhet av att hantera outsourcing av IT-projekt från Sverige till Indien.

INTRODUKTION

Orsakerna varför ett företag fattar beslutet att outsourca är många. Det kan vara för att reducera utvecklingskostnader, skapa fler eller nya möjligheter, eftersom man själv saknar viss kompetens, eller för att fokusera på kärnverksamhet genom att lägga ut hela eller delar av IT-utvecklingen till underleverantörer.

Att outsourca till en tredje part kräver dock en gedigen planering och koordinering mellan kund och leverantör, för att man skall få förväntat resultat. Om detta inte sker, är det troligt att underleverantören inte kan bidra med någon signifikant affärsnytta till kundens verksamhet. Resultatet kan bli ett misslyckat projekt, leda till juridiska konflikter och framför allt onödiga kostnader för båda parter. I planeringsfasen skall man ta hänsyn till ett antal faktorer, t.ex. kulturella skillnader, det sociala scenariot samt globala och ekonomiska faktorer. I denna rapport avser vi att diskutera utmaningar som är beroende av dessa. Vi kommer också att ge exempel från vår egen och andras erfarenhet hur man kan undvika eller lösa problemen.

De erfarenheter och exempel som diskuteras i denna rapport är mest grundade på författarnas personliga erfarenhet av outsourcingprojekt som gjorts i Indien för i huvudsak svenska, norska och brittiska kunder, men även amerikanska kunder har förekommit. För att förtydliga vårt budskap har vi ibland överdrivit vissa kulturella egenheter. Läsaren måste förstå att våra beskrivningar är medtagna för att illustrera våra metoder och inte för att generalisera beteenden hos indier, svenskar eller andra folk. Läsaren måste också förstå att ingen generell metod kan lösa alla problem och att varje projekt och kundrelation är unik.

En forskningsrapport [4] visar att valet av vad som bäst kan outsourcas är viktigt. Författarna hävdar att idealet är att outsourca de delar som kräver minst interaktion under projektets gång. Även om vi i princip håller med om att detta är sant, så har vi själva många gånger arbetat med och lyckats med projekt där interaktionen istället varit hög.

För att lyckas är det viktigt att förstå att inte bara så är varje individ unik, men också att karaktärsdrag och beteenden som för oss kan te sig väldigt underliga, kan vara fullständigt normala i deras kultur.

KULTURELLA UTMANINGAR

Ledare i globala organisationer måste ta hänsyn till kulturella skillnader [14], men det kan vara svårt då kultur omfattar skillnader vad gäller språk, traditioner, värderingar, humor och mycket mer [1]. Geert Hofstede, en av de största auktoriteterna i fråga om kultur, speciellt inom IT, anger fem kulturella dimensioner: maktavstånd, kollektivism/individualism, femininitet/maskulinitet, osäkerhetsundvikande och långt/kort tidsperspektiv [7, 8, 9]. För att undvika missförstånd måste man förstå skillnader mellan kulturer i dessa dimensioner.

Hofstede gjorde under mer än 20 år de största undersökningarna som någonsin gjorts vad gäller kulturella skillnader. Som ett resultat av hans undersökningar presenterade han fem index, ett för varje kulturell dimension för 60 länder [6]. Dessa index, samt en del andra aspekter av Hofstedes forskning, har ifrågasatts av en del forskare [2, 11]¹.

Största delen av vår egen analys är inte baserad på Hofstedes undersökning, även om hans arbete är grundläggande för vår förståelse av vissa fenomen. Vi fokuserar istället på speciella praktiska aspekter av kulturella skillnader, som vi har identifierat i vårt professionella arbete med outsourcingprojekt från i huvudsak Skandinavien och Storbritannien under närmare 20 år. Även om vi i huvudsak har arbetat med skandinaviska kunder, tror vi att våra erfarenheter och lösningar kan tillämpas mer generellt än i det kulturella sammanhang, som vi har erfarenhet av.

Narayanaswamy, R., Henry, R.M. [12] hävdar att det finns en länk mellan tre av Hofstedes kulturella områden: kollektivism/individualism, maktstånd och osäkerhetsundvikande samt hur man skall kontrollera formellt resultat och beteende å ena sidan och informell kontroll vad gäller individ eller grupp å andra sidan. Vi fann då vi läste deras rapport att det fanns vissa paralleller mellan vår erfarenhet och slutsatserna i denna rapport. Om man har intresse av mer teoretisk bakgrund bör man läsa deras rapport.

Trots att det finns skillnader mellan kulturer, har vi också funnit gemensamma faktorer. Enligt Hofstedes index är t.ex. Sverige och Indien ganska lika både vad gäller osäkerhetsundvikande och individualism/kollektivism [6]².

Kulturskillnader kan visserligen vara en orsak till att outsourcing av projekt misslyckas, men likheterna kan istället användas för att stärka samhörigheten och skapa en gemensam plattform för ett lyckat resultat. Skillnader och likheter måste analyseras och förstås så, att lämpliga metoder kan tillämpas för att undvika misslyckanden. Men skillnaderna är inte alltid uppenbara. Det kan vara fråga om ganska subtila faktorer som man inte märker vid första anblicken.

Nedan följer några exempel på skillnader, som vi upptäckt, och som kan bli till hinder vid outsourcing av IT-projekt:

- **‘Yes Sir’:** Indier säger ofta ‘Yes’ när västerlänningar skulle säga ‘Jag är inte säker’ eller till och med ‘Nej’. En indisk utvecklare svarar t.ex. ofta ‘Ja’ på en fråga om en leverans kan ske vid ett visst datum, även om han/hon inte vet om det är möjligt att leverera i tid. Asiater i allmänhet undviker av kulturella skäl helst att ge ett negativt svar. Av samma orsak, kan en indier ibland undvika att ställa en fråga när han/hon inte förstår. Detta beteende bottnar i dimensionerna maktavstånd och osäkerhetsundvikande [7, 8, 9]³.

Generellt så undviker asiater att ge negativa svar. Om man i stället ställer öppna frågor så hjälper man indierna att stanna upp och tänka igenom situationen innan de svarar.

- **Ledarskapsstil:** Västerländska chefer frågar i allmänhet inte varje dag hur en anställd klarar en uppgift, eftersom detta kan uppfattas som om man inte litar på den anställde. Om chefen inte regelbundet frågar, hur arbetet fortskrider, kan en indisk anställd istället tro att hans eller hennes arbete inte är viktigt. Detta kan också hänga samman med att västerländska chefer ofta fokuserar på resultat snarare än på beteenden: ”Det spelar ingen roll hur du gör, bara resultatet blir det förväntade.” Indiska chefer fokuserar mycket mer på beteenden, dvs. att saker och ting görs på rätt sätt.
- **‘Att ta risker’:** Västerlänningar tar i allmänhet större risker och gör relevanta antaganden om vad som kan gå fel, innan de startar en uppgift. De anser att det är viktigare att leverera i tid, även om produkten skulle vara behäftad med några fel, än att inte klara leveransdatum [10], medan indier ofta väntar med att leverera, tills de anser att produkten är felfri. Sen leverans anses acceptabel, om det finns obesvarade frågor, som skickats till kunden under arbetets gång.
- **‘Konflikter’:** Svenskar är generellt sett rädda för konflikter [10] och kommunicerar därför ibland inte sitt missnöje när de är missnöjda med en uppgift utförd av outsourcingpartnern. Indiska företag och anställda kan därför uppfatta denna avsaknad av negativ feedback som ett tecken på att kunden är nöjd. Indiska företag har också erfarenhet av att jobba med amerikanska kunder, som generellt sett är mycket snabbare



1) Vi ifrågasätter om det finns en enhetlig nationell kultur i multikulturella länder som Indien och USA. Inte heller i ett relativt homogent land som Sverige är de regionella skillnaderna oväsentliga. Om man tar Hofstedes slutsatser alltför bokstavigt är det lätt att skapa stereotyper, som faktiskt kan komplicera hanteringen av en specifik situation. Trots detta anser vi att de kulturella dimensionerna kan hjälpa oss att förstå andra kulturer, om de används med viss försiktighet; vårt syfte med denna rapport är inte kritisera Hofstede.

2) Enligt vår uppfattning så är syndisk och svensk kultur mer lika än vad Hofstede indikerar baserat på antagandet att det finns ett enda index för hela Indien. De regionala skillnaderna är stora inom Indien[6].

att kommunicera, när de inte är nöjda.

- Uppskattning: Enligt vår erfarenhet med kunder från olika länder, skulle vi vilja generalisera och säga, att amerikaner liksom indier i allmänhet säger 'great' om en genomsnittlig prestation, medan svenskar i allmänhet inte ger någon positiv feedback, såvida inte prestationen är långt över förväntan. Detta gör att indier ofta uppfattar det som om svenskar aldrig är riktigt nöjda.
- 'Privatliv': En del kulturer håller isär privatliv och jobb, medan i andra kulturer är jobb och arbetskamrater en del av privatlivet. I det förra scenariot ägnas arbetstiden mer eller mindre helt åt arbete, medan i det senare kan aktiviteter som inte är arbetsrelaterade också ske under arbetsdagen. Detta ger inte nödvändigtvis lägre produktivitet eller effektivitet, eftersom de anställda i gengäld ofta jobbar fler timmar för att kompensera detta, eller har bättre simultankapacitet.

Lösningar

Dessa kulturella hinder kan hanteras, när man möter dem utan dömande attityd och med ett öppet sinne. Alla parter bör vara medvetna om problemen. Vi rekommenderar att man anstränger sig extra mycket för att skapa denna medvetenhet bland alla deltagare, som är involverade i outsourcingprocessen, och att man försöker gå halva vägen var när så är möjligt. Det finns saker som båda parter behöver lära sig för att få maximal utdelning. Om man utnyttjar de starka sidorna i de olika kulturerna, kan man vinna mycket mer än bara lägre kostnader.

Priset för träning i kulturell medvetenhet för båda parterna är definitivt lägre än vad det kostar att lösa problem, när sådana uppstår. De anställda kan tränas genom att de får delta i kurser i kulturell förståelse och läsa böcker och artiklar, som behandlar dessa ämnen. Det är viktigt att från början gå fram försiktigt och att efter hand coacha och träna alla deltagare att vara observanta.

Att träffas och lära känna varandra väl skapar en bra grund för att undvika kulturella missförstånd. Vår erfarenhet visar att detta ofta även kan förbättra den professionella relationen. Vi har också funnit det fruktbart att diskutera kulturella skillnader och på så sätt sätta sig in i hur den andre tänker.

En del av våra kunder jobbar direkt med våra kulturellt mindre erfarna utvecklare. Vi rekommenderar då att kunderna undviker frågor som bara kan besvaras med 'Ja' eller 'Nej'. Då blir det anledning för utvecklaren att ge en närmare beskrivning av situationen. Dessutom tränar vi på det viset vår indiska personal att undvika att bara säga 'Yes'. Om kunden inte ställer frågor som bara kan besvaras med 'Ja' eller 'Nej' utan i stället använder s.k. öppna frågor, måste den indiska utvecklaren ge mer nyanserade svar.

Regelbunden uppföljning genom telefonkonferenser var eller varannan vecka och rapport från projektledaren hjälper också kunden att bättre följa upp projektet och undvika ovälkomna överraskningar. Det är viktigt att kunden läser dessa rapporter noggrant för att upptäcka oklarheter.

TIDSUPPFATTNING

I en fallstudie [13] om programvaruutveckling fann man att tidsuppfattningen varierade. De indiska anställda var tvungna att lära sig att 8 timmar innebär 8 timmar och att den utlovade leveranstiden betyder exakt vad som var överenskommet. Det indiska samhället är nämligen mycket mer flexibelt än det svenska, när det gäller tid.

Vi har funnit det mycket hjälpsamt att öppna diskutera kulturella skillnader och på så sätt förstå hur personen från den andra kulturen tycker och tänker.

Detta påverkar också den professionella miljön. Detta problem är naturligtvis på inget sätt unikt för den indiska IT-branschen. Olika kulturer har nästan alltid olika tidsuppfattning. Det märker man ofta, när det gäller leveranser, statusrapporter och tid för möten.

Lösningar

Detta problem kan lösas genom tydlig kommunikation och genom att man skriver kommunikationsprotokoll. Vi kräver exakta tider i vårt dagliga arbete, t.ex. vad gäller interna möten och intern kommunikation, så att punktlighet och att hålla vad man lovar blir en del av organisationskulturen. Det är viktigt att till den indiska personalen förmedla detta. Den indiska marknaden har en högre toleransnivå. Därför måste kunderna vara medvetna om att tidskoncepten är olika, så att de inte överreagerar. Speciellt viktigt är det att förstå, att det inte är fråga om slarv och oärlighet, när en indier är mindre noga med en avtalad tid än en svensk, utan att det är fråga om en

kulturskillnad.

Träning av personalen när det gäller 'time-management' kan också ge resultat. Ibland kan man glömma bort ett löfte, givet under en telefonkonferens eller i ett möte. Detta behöver inte vara en fråga om brist på professionalitet utan snarare ett exempel på indiernes tendens att säga 'Yes' (jfr. föregående avsnitt). Vi insisterar på att vår personal dokumenterar vad som bestämts under en telefonkonferens eller ett möte och skickar över detta dokument till kunden för genomläsning. Detta måste gå längre än vanlig professionalism, eftersom det då också reducerar risken för missförstånd, beroende på kulturella skillnader.

‘TACIT KNOWLEDGE’

Trots att kulturella skillnader är en av de viktigaste orsakerna till problem vid IT-outsourcing, är en del problem mer relaterade till vad som på engelska kallas 'Tacit knowledge' (På svenska - tyst kunskap). Detta kan vara ett problem, även då man lägger ut arbete till personer som kommer från samma land och kultur. Motsatsen till tacit knowledge är tydligt uttalad kunskap. Man måste göra 'tacit knowledge' tydlig.

Tacit knowledge i ett IT-scenario kan förenklas till att kraven betyder olika saker för sändaren och mottagaren (se figur 1). Detta innebär att den person som formulerar kraven tolkar dem på ett sätt, medan läsaren tolkar dem på ett annat. När vi läser, tolkar vi vad vi läser utifrån antaganden, erfarenheter, perspektiv, kulturell bakgrund etc. 'Tacit knowledge' kan definieras som kunskap som människor har i huvudet, men som inte är dokumenterad i skrift.

Ofta är människor inte medvetna om den kunskap de har och hur den kan vara värdefull för andra. Kunskap som tas för given ('tacit knowledge') är mycket värdefull. Om den kan konkretiseras så hjälper detta människor från olika delar av världen och med olika erfarenhet att förstå varandra. Effektiv överföring av tacit knowledge kräver normalt att man har långvarig personlig kontakt och litar på varandra [15]. Tacit knowledge kan i princip inte överföras som konkret kunskap, utan den är något man kan bygga upp genom erfarenhet.' [5].

Tacit kunskap är ett generellt problem (se figur 1) och inte på något sätt specifikt för outsourcing eller melankulturell kommunikation. Men problemet i samband med outsourcing av programvara är att situationen blir ännu mer komplicerad, beroende på att teamen är geografiskt åtskilda och att man kommunicerar huvudsakligen via elektroniska medier. Det är väsentligt att alla deltagare som jobbar med outsourcing undviker att göra antaganden om de andra deltagarnas situation och begränsningar. Istället måste de be om klargöranden, ge snabb feedback för att undvika alla former av missförstånd [3].



Lösningar

Att kartlägga och försöka dokumentera tacit knowledge är väsentligt för framgångsrika IT-projekt. Det finns inga standardmetoder till att bygga upp tacit knowledge. Därför måste man använda kreativa sätt som grundar sig på den specifika situationen.

Här ger vi ett exempel på tacit knowledge och hur vi hanterade en situation: Vi jobbade med en skandinavisk kund på att stort kollektivtrafiksystem. Kraven var väl definierade och dokumenterade. Trots detta insåg vi att våra designers och utvecklare i Indien inte hade tillräcklig bakgrundkunskap om t.ex. hur trådlösa smarta kort fungerade, hur GPS används, eftersom dessa teknologier då ännu inte användes i Indien.

När vi läser tolkar vi vad vi läser utifrån antaganden, erfarenheter, perspektiv, kulturell bakgrund, och språkkunskaper; särskilt när engelska är andraspråk för antingen ena eller båda parterna.

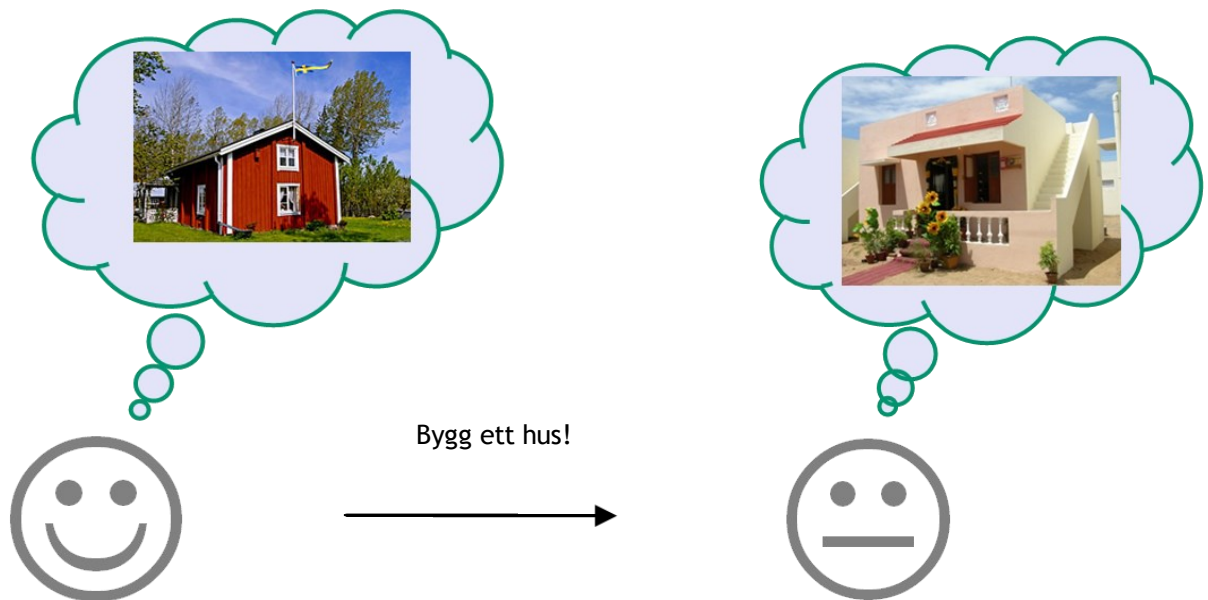
Vi insåg att vi skulle ta en oacceptabel risk om sådan bakgrundsinformation inte fanns tillgänglig för alla utvecklare, eftersom de då skulle kunna göra sina egna antaganden vilka troligen skulle vara felaktiga. Vi spenderade därför initialt ganska mycket tid på att ta fram ett bakgrundsdokument, som innehöll beskrivning av hur man betalar biljett, när man åker kollektivt i Skandinavien, hur prismodellerna är uppbyggda, hur relationerna mellan bussbolag och huvudman (länstrafiken) fungerade, hur man skulle använda smarta kort, biljetter, biljettmaskiner, GPS etc. Vi tog digitala fotografier av all hårdvara: smarta kort, bussar, busshållplatser, busstationer etc., så att alla utvecklare kunde visualisera den miljö, som de formella kraven relaterade till.

I andra fall har vi använt tidiga skärmlayouter, redan under förstudiefasen, för att visualisera kritiska funktioner. Vi använde detta för att försäkra oss om att vi förstätt kritiska komplexa scenarier korrekt. Detta kan ibland generera oväntade mervärden. I

ett fall gjorde vi en prototyp till en pekskrämsapplikation. När en färgblind anställd hos kunden såg den, konstaterade han att vi valt olämpliga färger. Det fanns inte något formellt krav på att skärmarna skulle anpassas till färgblinda användare. Men tack vare prototypen kunde vi fånga upp detta mycket tidigt i processen. Färgblindhet är för övrigt vanligare i Europa än i Indien. Detta skulle därför lätt kunna förbises av vår indiska personal. Prototypen hjälpte oss alltså att fånga sådan tacit knowledge. Man kan också be den indiska personalen att med egna ord repetera hur han eller hon förstätt kraven.

Kravanalys

En del av dagens utveckling sker med så kallade agila processer. Vi är mycket positiva till denna utveckling. Däremot tror vi att det är mycket viktigt att inte dra ned på ambitionen vad gäller kravanalys, speciellt i samband med outsourcing. Många andra outsourcingföretag, som vi har kontakt med, är inte som vi själva aktivt



involverade i kravanalys. De får ofta alla krav från kunden eller också finns ett dedikerat team på plats hos kunden som sköter kontakten med kunden och formulerar alla krav. Problemet med denna modell är att den underliggande meningen av ett krav kan variera beroende på vilken bakgrund kvarformuleraren kommer ifrån. Ett krav som missförstås, kan leda till förseningar och merarbete. Vi rekommenderar samarbete kring kravanalysen som ett sätt att förbättra den kvalitativa förståelsen av kraven. Det är viktigt att outsourcingpartnern samarbetar, brainstormar, diskuterar och hjälper till att producera kravspecifikationen. Vi har med mycket gott resultat använt denna modell, när vi arbetat för några av våra kunder. Vi tar ofta del i eller arrangerar workshops med kunder, där vi tillsammans går igenom och diskuterar alla krav. När kraven är tydliga och kompletta behöver vi inte senare så ofta be kunden om förtydliganden. Därför kan vi ibland reducera utvecklings tiden. Vi använder prototyper, powerpointpresentationer, diagram etc. Även då kunden formulerar sina krav, anser vi det viktigt att tillsammans gå igenom dem för att få full förståelse och känsla av 'ägarskap' från underleverantörens sida.

När vi frågat olika svenska företag om deras erfarenhet av outsourcing, har vi hört kommentarer som att outsourcingföretaget genomfört sådant som missuppfattats som krav. Om man förstår vad kulturdimensionen maktavstånd innebär och att båda parter gör antaganden om kraven utifrån sin tacit knowledge, kan man förstå att outsourcingföretaget antagit att kunden av något skäl, som de inte förstod, ställt ett visst krav. Med de lösningar vi föreslår i detta avsnitt tror vi att sådana problem kunnat undvikas.

STRUKTURELLA SKILLNADER

Det finns stora strukturella skillnader, t.ex. ekonomiska, politiska, organisatoriska och skillnader i infrastruktur mellan länder. Dessa skillnader påverkar arbetsmoral, etik, värderingar, attityder och förväntningar hos både företagsledning och anställda. Om man är medveten om dessa skillnader, hjälper detta oss att undvika orealistiska förväntningar från den andra parten. Här följer en beskrivning av några av dessa skillnader:

- **Organisatoriska skillnader:** Västerländska IT-företag har generellt en låg hierarki. Det betyder att anställda lätt kan få kontakt även med höga chefer i organisationen [13]. Detta är oftast inte fallet i Indien, speciellt inte i stora företag. Därför är det svårare för indiska anställda att föreslå förbättringar av en produkt eller process, såvida detta inte direkt efterfrågas. Eftersom det ofta förväntas, att ledningen skall stå för alla sådana förslag, och att anställda inte skall kritisera sin chef, kan det leda till frustration och missförstånd, när västerländska chefer räknar med att den indiska personalen skall komma med förslag.
- **Utbildningsskillnader:** Det indiska utbildningssystemet bygger till stor del på att studenter bara tar emot kunskap, medan västerländska systemet fokuserar mer på tillämpning av kunskap, användande av kreativitet och ifrågasättande. Detta är också en av anledningarna till att indiska utvecklare inte alltid ifrågasätter giltigheten av uppenbart felaktiga krav.
- **Infrastrukturskillnader:** Begränsningar i infrastruktur måste analyseras och diskuteras, innan man outsourcar projekt. I detta sammanhang kan det behöva nämnas att ett indiskt företag med sitt lägre pris per timma har begränsade resurser för kapitalinvesteringar i form av ovanlig hård- och mjukvara. Man kan behöva ta hänsyn till detta i budgeten för projektet.

Lösningar

För att hantera organisatoriska skillnader är det viktigt att hela tiden uppmuntra indisk personal att ge förslag och visa uppskattning, när de gör detta.

För att hantera utbildningsskillnader söker vi i vår rekryteringsprocess efter personer som är kreativa och bra på förståelse, snarare än skolbokskunskap, för att kunna jobba interaktivt. Vi tränar dem sedan ytterligare i nyckel-

kompetenser som förståelse av krav & design. Målet är att vår personal så tidigt som möjligt skall förstå, när det finns missförstånd, helst så tidigt att kunden inte märker något.

Det indiska samhällets infrastruktur förbättras hela tiden, men elektricitet och kommunikationsproblem är fortfarande en del av verkligheten. Avbrottsfri elkraft och generatorer kan användas, och vi använder t.ex. flera oberoende internetleverantörer för att alltid ha stabil kommunikation. Det är också mycket viktigt att ha en katastrofplan. I övrigt skall man se till att behov av programvara och hårdvara analyseras. Bandbredd kanske inte är ett så stort problem längre. Men eftersom den indiska internetbandbredden kanske är lägre än vår, och eftersom det finns större risker med den, bör man ha några dagars marginal för att vara hundraprocentigt säker på att kunden skall få sin leverans i tid. I sammanhanget hårdvara/mjukvara kan vi nämna att speciellt oerfaren personal är relativt billigare i Indien än i Sverige, Därför kan en lösning, som innebär mer personal och mindre investeringar, ibland ge en billigare totallösning. Detta förändras givetvis, när lönerna stiger i Indien.

Kommunikationskanaler

Vi använder Instant Messaging, telefon- och video-konferenser, speciellt när vi inte kan träffas personligen. Diskussioner över någon av dessa medier följer vi som regel upp med skrivna mötesprotokoll för att checka att förståelsen är korrekt. Detta kan åtminstone till en del ersätta verkliga möten. Att planera och hålla regelbundna konferenser över web eller telefon ger också bättre kontroll över status av projektet. Videokonferenser har inte alltid gett tillräckligt; delvis på grund av tekniska problem men också därför att det kan vara svårt att boka professionell utrustning⁴. I stället kan man använda programvaror som Webex, vilket gör det möjligt att för de andra deltagarna i en telefonkonferens visa hur en produkt eller prototyp fungerar.

Vi antar att videokonferenser kommer att användas mer och mer⁵, när bandbredden och internetkvalitén förbättras, men har ändå funnit att textmeddelanden är bättre för snabba frågor och svar, eftersom diskussionen då också automatiskt dokumenteras. Detta sker ju inte vid samtal via telefon och video⁶. Det är till slut viktigt att bestämma förväntningar, när det gäller hur ofta och när man skall kommunicera.

När kraven och förutsättningar-
na är klara, kompletta och för-
stådda, så blir behovet av för-
klaringar och förändringar se-
nare I processen reducerade.
Detta minskar risker och kan
leda till signifikanta reducering-
ar I utvecklingstid

SAMMANFATTNING

I denna rapport har vi diskuterat några av de utmaningar, som måste hanteras för framgångsrik outsourcing. Utmaningarna är stora, men det är också de potentiella resultaten. Företag som vill vara konkurrenskraftiga måste utveckla interkulturell förståelse, kommunikationsförmåga och ledningsförmåga i ett globalt perspektiv. Företag, som kan använda outsourcing och hantera dessa utmaningar, kommer att ha mycket stora konkurrensfördelar jämfört med andra [1]. När IT-outsourcing nu har blivit en normal affärsaktivitet, och allt pekar på ökad strategisk betydelse av att man levererar affärsnytta via outsourcingarrangemang, rekommenderar vi en genomgående analys för att ta fram 'best practices' till att hantera dessa problem.

REFERENSER

1. Balstrup Bo and Kerstin V. Siakas, Software Outsourcing Quality Achieved by Global Virtual Collaboration, Software process improvement and practice, Wiley InterScienceDate, 2006; 11: pp. 319-328
2. Brendan McSweeney, Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of faith - a failure of analysis, *Human Relations*, Vol. 55, No. 1, [January] 2002, pp. 89-118
3. Cramton, C. The Mutual Knowledge Problem and its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science*. 2001, Vol. 12, 3.
4. Dumitriu, Florin and Mesnita, Gabriela, Issues of Communication and Cooperation in Offshore Software Development (May 2006). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=91412>
5. Eucker, Tom R., Understanding the impact of tacit knowledge loss, *Knowledge Management Review*; ABI/INFORM Global. Mar/Apr, 2007, Vol. 10, 1., pg. 10.
6. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions, Available at www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php, February 11, 2008
7. Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage.
8. Hofstede, G. (1983). National culture in four dimensions. *International Studies of Management and Organization*, 13(2), 46-74.
9. Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
10. Lewis, Richard D., When Cultures Collide - Managing Successfully across Cultures - A major new edition of the global guide, Nicholas Brealey Publishing, London, 2000
11. Michael D. Mayer, Felix B. Tan, Beyond Models of National Culture in Information System Research, *Journal of Global Information Management*, Idea Group Publishing, January-March 2002, pg. 24-32
12. Narayanaswamy, R., Henry, R.M., Effects of culture on control mechanisms in offshore outsourced IT projects, *Proceedings of the 2005 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research*, ACM Press, New York, USA, 2005.
13. Nicholson, B., Embedded Knowledge and Offshore Software Development, *Information and Organization*, 2004, Vol. 14, pg. 329-365
14. Siakas, Kerstin V. SQM-CODE, Software Quality Management - Cultural and Organisational Diversity Evaluation. Ph. D. Thesis. London Metropolitan University, London, 2002.
15. Wikipedia, Tacit Knowledge. Available at http://en.wikipedia.org/wiki/Tacit_knowledge, January 19, 2008

- 4) Även om bredbandskapabilitet har förbättrats i Indien så kan det fortfarande vara problem med fördröjning (latency) som kan påverka videokonferenser. Ytterligare så kräver videokonferenser mer förberedelser samt bokning av utrustning som eventuellt många team vill använda samtidigt.
- 5) När resekostnader fortsatt ökar i framtiden så blir kommunikation via elektronisk media viktigare och viktigare. Men vi ifrågasätter om en videokonferens verkligen kan ersätta att personligen träffas.
- 6) Vi spelar in video- och telefonkonferenser, men då det tar tid att lyssna eller titta igenom inspelningar så anser vi att text media är ett mycket bättre sätt att dokumentera.

Sverige: C/o Almedal & Partner, Karlavägen 5, 6tr, 114 24 STOCKHOLM, Sweden, Tel. +9144-22 62 7541, Email: sales@gislen.com, www.gislen.se

Storbritannien: Gislen Software, C/o FeltonPumphrey, 1st Floor, George V Place, Thames Avenue, Windsor, Berkshire, SL4 1QP, United Kingdom, Tel. +44-2080909316,

Corporate Headquarters

Gislen Software Pvt Ltd., SDF2, Unit 27, MEPZ, Tambaram, Chennai 600 045, India.
Telephone: +91-44-2262 7541
Fax: +91-44-2262 3856,
Email: sales@gislen.com, www.gislen.com

