

Utmaningar inom outsourcing

WHITE PAPER



OUTSOURCING KAN GE STORT MERVÄRDE, när parterna är medvetna om utmaningarna och undviker fallgroparna. I denna rapport diskuterar vi olika utmaningar och ger några tips på hur man kan hantera problemen. Rapporten bygger dels på akademiska modeller från Hofstede och Hall men också på intervjuer och undersökningar, som vi själva gjort.

INTRODUKTION

För att kartlägga de olika utmaningar, som föreligger i en outsourcingrelation så kan man gå till olika källor. Gislen Software startades 1994 och vi har jobbat med kunder huvudsakligen i Sverige, Norge, Storbritannien och USA. Enligt vår erfarenhet finns det stora kulturella skillnader mellan dessa länder. Mycket litteratur generaliserar och talar om väst och öst, men vi tror inte att det är meningsfullt med så grova generaliseringar. Västerlänningar skiljer sig lika mycket sinsemellan, även om det naturligtvis finns likheter på grund av en delvis gemensam historia. Även om kulturskillnader är en viktig orsak till problem i en outsourcingrelation, finns det undersökningar, som visar att det inte är den viktigaste orsaken. Enligt en undersökning, vi gjorde bland beslutsfattare i Sverige och Indien, kom kulturutmaningar först på fjärde plats. På vår webbsida hittar du flera rapporter, som fokuserar på hur man kan undvika fallgropar. I denna rapport koncentrerar vi oss på att förstå utmaningarna och mindre på lösningarna. För tips om hur man lyckas med outsourcing, hänvisar vi till andra rapporter, som vi skrivit [1, 2]. Denna rapport bygger på kulturella ramverk från Hofstede, Hall samt Polanyis koncept om tacit kunskap, våra egna undersökningar och intervjuer med kunder och andra Indiska IT-företag samt egna erfarenheter. Rapporten fokuserar på outsourcing till Indien, men problemen är i princip desamma oavsett vart man outsourcar.

OLIKA UTMANINGAR

Vi har försökt göra en uppdelning av olika sorters problem och utmaningar. Vi har delat in utmaningarna i tre huvudkategorier: organisatoriska, kulturella och praktiska problem. Vi kommer i denna rapport att gå igenom de två förra. Organisatoriska inkluderar otydliga förväntningar, otydliga krav, dålig styrning och uppföljning samt sist men inte minst dålig förberedelse. En undersökning visar att dessa utmaningar oftast är de svåraste [3]. Kulturella problem är rent kulturella skillnader som individualism/kollektivism, maktskillnad, tidsperspektiv. I praktiska problem ingår att jobba över distans, via elektroniska media, kommunikationsförmåga och språk (engelska som andraspråk för både svenskar och Indier) och alla andra praktiska problem. En del problem kan man inte göra något åt. De problem man inte kan göra något åt utan bara acceptera. Om man kan göra något åt de andra problemen, kan outsourcingen bli mycket lönsam, för de företag som är framsynta och professionella i sin strategi vad gäller outsourcing. Om man inte tar utmaningarna på allvar, finns det stor risk att merkostnaderna gör hela outsourcingen olönsam.

Man kan dela upp utmaningar i tre olika huvudkategorier: organisatoriska, kulturella och praktiska.

Att hitta rätt partner

Många av de problem, som beskrivs i denna rapport, kan undvikas eller förebyggas. Vår erfarenhet är att båda parter i en outsourcingrelation måste vara medvetna om utmaningarna och aktivt agera för att tackla dem. Men det är också viktigt för ett företag, som avser att outsourca, att välja en partner som har erfarenhet av att jobba med svenskar. Många Indiska företag har erfarenhet av att jobba med amerikaner, och det finns stora skillnader mellan Sverige och USA. Dessutom har många indiska företag en tendens att översälja fördelarna och undersälja utmaningarna. Vår inställning är att man måste vara mycket realistisk vad gäller utmaningarna, men att med dessa kan förebyggas eller förminska med rätt inställning och fokus. Men genom att välja en partner med anställda, som har relevant erfarenhet, och som inte sticker under stol med utmaningarna, kan mycket vinnas.

Organisatoriska utmaningar

Många startar en outsourcingrelation utan att förbereda sig väl. Viktiga förberedelser inkluderar träning, kunskapsöverföring, dokumentation, inventering av behov. Det är också mycket viktigt att ha en tydlig målbeskrivning. Eftersom flera undersökningar inklusive en vi själva gjort, visar att otydliga förväntningar är en av de främsta orsakerna till att outsourcingprojekt misslyckas, är detta oerhört viktigt att ta på allvar redan i uppstarten eller ännu bättre, innan man ens letar efter en outsourcingpartner. Det kan också vara viktigt att förstå outsourcingpartnerns mål med relationen. Vi tror att alla goda affärsrelationer är win/win, men när det gäller outsourcing, överlämnar det outsourcingföretaget så mycket ansvar till sin partner att leverantören måste känna, att den "äger" projektet. Båda parter mål bör därför dokumenteras och följas upp emellanåt.

Träning av svenskar?

Att den indiska personalen behöver kulturell träning uppfattar säkert de flesta som självklart. Att kulturell träning även kan behövas för de svenskar, som skall hantera och styra outsourcingprojekt från den svenska sidan, är däremot mindre självklart för förvänsvärt många organisationer. Trots att valet av outsourcingpartner kan reducera utmaningarna, är det enligt vår uppfattning viktigt, att även kunden tar de kulturella utmaningarna på allvar. Om outsourcingen skall bli kostnadseffektiv, måste man jobba på båda håll.

ring

Kunskapsöverföring kan och bör ske via olika medier. I ett senare avsnitt skall vi diskutera de kulturella skillnader, som påverkar kunskapsöverföringen. Här kan vi kort bara konstatera att risken för missförstånd minskar när man från början träffas och jobbar tillsammans. Vidare är videokonferens och telefonkonferens (alternativt Skype) bättre än text och dokumentation för att få en bra förståelse. Vi vill framför allt betona behovet av dialog för att få en god kunskapsöverföring. Att vi framhåller verbal kommunikation skall inte ses som att skriven dokumentation är oviktig. Givetvis skall man dokumentera så mycket som möjligt. Men skriven dokumentation kan och bör kompletteras med diskussioner. En personlig relation mellan dem som outsourcingar och dem som utför jobbet, är också viktigt, för att indierna skall våga ställa frågor, när något är oklart både i initialskedet och senare under projektets gång.

Kunskapsöverfö-

Kravhantering

Det finns en utbredd missuppfattning att en god skriftlig kravspecifikation inte kan missförstås. Det finns flera skäl till att verkligheten inte är så enkel. Vi kommer att behandla några av dessa under Kulturella dimensioner och under avsnittet om Tacit kunskap. Men utan att gå in på komplicerade perspektiv vet de flesta av oss att missförstånd uppstår trots bra kravspecifikationer, även då man jobbar inom samma organisation med gemensam kulturell bakgrund. I detta avsnitt skall vi dock inte diskutera orsakerna till missförstånd utan snarare se att många kundorganisationer inte dokumenterar kraven för ett system tillräckligt väl. När mer traditionella processer (vattenfall) används, behöver man skriva mer eller mindre kompletta kravspecifikationer. När man använder iterativa (t.ex. RUP) eller mera agila processer (t.ex. SCRUM), kommuniceras ofta krav i form av 'customer stories' eller 'use cases'. I alla dessa fall kan man förbättra förståelsen genom att vara mer noggrann i kravbeskrivningarna, beskriva kontexten väl, illustrera med diagram, foto, beskrivningar i prosa mm. Om man använder use-case modellering, kan man förutom use-case diagram också använda s.k. 'Fully dressed use cases' [4] där både flöde och alternativa flöden inom varje use case beskrivs. Denna form av dokumentation fungerar enligt vår uppfattning bäst för beskrivning av användarinteraktion.

Man kan förklara dessa reaktionsskillnader med att i Sverige så har man ett extremt lågt osäkerhetsundvikande, medan man i Indien, med ett mycket högre osäkerhetsundvikande, tycker att det är mer acceptabelt att känslösamt reagera tidigt. Indier vill ha feedback, positivt som negativt, så ofta som möjligt då det minskar osäkerheten. Svenskar å andra sidan har inte samma behov så då blir det ofta att vi inte ger andra den feedback som de faktiskt vill ha.

Så medan indier absolut måste lära sig att säga nej, så måste också svenskar lära sig att ge mer positiv, och negativ, feedback; för att kunna jobba ihop måste man mötas halvvägs och göra sitt bästa för att förstå den andra parten. En svensk kan hjälpa en indier genom att ställa öppna frågor, undvika ja-nej frågor eller att be den indiska personalen att komma tillbaka efter de gjort en ordentlig analys. Nära båda parter är medvetna om de kulturella skillnaderna så blir det enklare att undvika att de leder till problem.



Från vårt kontor i Indien.

Videokonferens eller telefonkonferens är bättre än text och dokumentation när det gäller att skapa förståelse.

Uppföljning

Regelbunden kommunikation och uppföljning är nödvändigt. Detta viktigt på grund av vissa kulturella skillnader, som vi skall titta på senare, men dessutom uppstår det lätt missförstånd, när man bara kommunicerar över digitala medier. Uppföljning kan ske på olika sätt. Den kan ske genom dagliga SCRUM-möten, där de indiska anställda också via skärmdelningsverktyg visar vad de gjort, men också genom generell uppföljning och genomgång på ledningsnivå, så att man kontrollerar att det önskade resultatet uppnås och att problem rättas till. Eftersom vår ledning har en bättre översikt över vilka andra resurspersoner vi har, kan vi ibland stötta de anställda på olika sätt, om vi får fortlöpande information om vad som pågår och om vilka problem som finns.

Kulturella skillnader

När det gäller kultur tror vi det är farligt att generalisera alltför mycket. Samtidigt behövs det förenklingar och stereotyper för att man snabbt skall kunna agera och få önskat resultat. Men trots att man ibland generaliserar, måste man vara väl medveten om att det alltid finns en stor variation inom varje nation eller grupp av människor och att interna variationer inom en grupp kan vara större än skillnaderna mellan olika länder. I detta avsnitt kommer vi att nämna några kulturella dimensioner som har definierats av Hofstede och Hall. Tankarna kring kulturella dimensioner kommer ursprungligen från socialantropologin, men framför allt Hofstedes ramverk [5] har haft mycket stor betydelse inom IT och företagsekonomi. Det finns omfattande undersökningsmaterial som visar på mätbara skillnader mellan olika nationella kulturer, baserat på framför allt Hofstedes ramverk.

Hofstede byggde sin modell på statistik från mer än 110 tusen IBM-anställda respondenter i mer än 60 länder [6]. Eftersom undersökningsmaterialet fanns på plats, innan den teoretiska modellen utvecklades, är detta ett exempel på induktiv forskning, d.v.s. att man försöker finna mönster i ett material snarare än att försöka bevisa en hypotes.

Även om många andra forskare har visat att Hofstedes ramverk är användbart, finns det också vissa som ifrågasätter delar eller hela modellen [7, 8]. Enligt en forskningsrapport [9] utgår den främsta kritiken från avvikande kunskapssyn, i vilket fall kritiken inte kan tas på allvar. Den kritik, som vi anser allvarlig, är att Hofstede i stort sett bortsåg från regionala skillnader och att det för vissa länder fanns ett mycket lågt antal respondenter. Vidare redovisas sällan standardavvikelser, vilket gör att det är svårt att veta hur stor variation som är normal inom ett land. Eftersom Indien är multikulturellt och multireligiöst och har många olika språkgrupper, kan man anta att det finns stora kulturella skillnader. Detta bortser Hofstede nästan helt från i sina index. Trots att vissa undersökningar visade på relativt stor stabilitet över tid så måste man notera att det moderna Indien utvecklas mycket snabbt och att även om IT-anställda på jobbet kan agera "västerländskt", även om de inom familjen agerar traditionellt. En rapport visar på kulturella förändringar över tid [10].

Enligt vår uppfattning kan man främst använda dessa dimensioner som ett ramverk, men man måste göra det med en nypa salt och vara försiktig när man generaliserar. Vår uppfattning är också att Sydindien (idag), där största delen av Indiens IT-industri ligger, i vissa fall avviker från det nationella index som Hofstede redovisar på sin webbsajt [11].

Nedan går vi först igenom Hofstedes fem dimensioner men nämner också en annan användbar dimension.

Maktskillnad (PDI)

Maktskillnad innebär att människor med mindre makt och inflytande accepterar och förväntar sig ojämlikhet gentemot dem som har makt och inflytande. Denna ojämlikhet är alltså definierad nedifrån, och inte uppifrån. Alla samhällen är mer eller mindre ojämlika, d.v.s. vissa, t.ex. politiker, chefer och föräldrar, har mer makt än andra. Men vissa samhällen är mer jämlika än andra [12]. Ett exempel är att många indiska ungdomar inte bara accepterar dem [12]. När maktskillnaden är låg (som i Sverige), vågar man kritisera en chef, ledningsstilen är mer konsultativ. Chefen ger råd snarare än order. Organisationer är flata. I länder med högre maktskillnad är det svårare att kritisera chefen, chefen ger order, underställda lyder, organisationer är mer hierarkiska. Sverige har mycket låg maktskillnad, Indien har högre. Men inom IT industrin är maktskillnaden relativt sett lägre jämfört med mer traditionella industrier.

Det är viktigt att man tar i beaktning att det finns stora kulturella skillnader inom Indien, så man kan inte generalisera de siffror som Hofstede kommit fram till. De ska hellre användas som ett ramverk.

Individualism (IDV)

Om bindningarna mellan individer i ett samhälle är lösa och individen fokuserar mest på att ta hand om sig själv och sin närmaste familj, räknas det som ett individualistiskt samhälle. I ett sådant samhälle använder man oftare ordet "Jag". Man fokuserar mycket på sina personliga intressen, hobbies och sitt privatliv. I ett kollektivistiskt samhälle integreras människor från födseln i starka sammanhängande grupper, ofta i storfamiljer (med morbröder, mostrar, mor och farföräldrar), som beskyddar dem i utbyte mot en lojalitet, som inte kan ifrågasättas. Kollektivism skall inte här förstås i politiska termer utan syftar på gruppdynamik, inte på statskick. Denna dimension är mycket viktig och handlar om hur individer är inordnade i grupper [11]. Enligt vår uppfattning så

har Hofstede dock förenklat denna dimension och vi menar att det kanske handlar om två dimensioner, där både individualism och kollektivism kan existera sida vid sida. En och samma individ kan agera individualistiskt i en situation och kollektivistiskt i en annan. Vissa forskare har försökt definiera horisontal och vertikal individualism/kollektivism. Jantelagen kan t.ex. förstås som en kollektivistisk sida av vår svenska kultur, medan svenskar i allmänhet är mycket mer individualistiska än Indier. Men Indier kan agera individualistiskt på arbetsplatsen och kollektivistiskt inom familjen.

Maskulinitet (MAS)

Samhällen där könsroller, inkomst, erkännande, avancemang och utmaning är centrala, och där kvinnor förväntas vara blygsamma, ömsinta och fokuserade på livskvalitet, anses maskulina. Samhällen där man bygger på god relation med kollegor och överordnade, gott samarbetet i allmänhet, anställningstrygghet, och där man vill att samhället skall bry sig, där könsroller överlappar varandra och både män och kvinnor ska vara blygsamma, ömsinta och fokusera på livskvalitet, anses vara feminina [12]. Denna dimension definierades på 1960-talet och flera forskare menar, att Hofstede överdrev och byggde könsdimensionen på traditionella könsroller. De har därför velat kalla denna dimension livskvantitet/livskvalitet (vilket Hofstede själv nämner) [6]. Sverige anses vara ett av de mest feminina samhällena i världen, medan Indien anses måttligt maskulint. Vi menar, att Hofstede överdriver konflikten mellan vissa av de egenskaper, som nämns som maskulina eller feminina, och att denna dimension därför är problematisk. Men om vi antar att denna dimension är användbar, bör Sydindien (idag) vara mer feminint än vad Hofstedes index för Indien antyder.

Osäkerhetsundvikande (UAI)

Ett osäkerhetsundvikande samhälle tolererar inte osäkerhet och tvektidighet. Denna dimension är baserad på människans sökande efter sanning. Den visar i vilken utsträckning en kultur programmerar sina medlemmar till att känna sig antingen obekväma eller bekväma i nya, okända och överraskande situationer. Osäkerhetsundvikande kulturer försöker minimera risken för sådana situationer genom strikta lagar och regler samt fokus på säkerhet och säkerhetsåtgärder, och på det filosofiska och religiösa planet genom en tro på absoluta sanningar "Det kan det bara finnas en Sanning, och vi har den". Människor i osäkerhetsundvikande länder är också mer känslomässiga och motiveras av inre nervös energi. I osäkerhetsaccepterande kulturer är man mer toleranta för åsikter som skiljer sig från vad man är van vid. I dessa försöker man ha så få regler som möjligt, och på det filosofiska och religiösa planet är man mer relativistisk och låter många strömmar flyta sida vid sida. Personer inom dessa kulturer är mer oberörda och kontemplativa, och förväntas inte uttrycka känslor. I ett företagsperspektiv handlar denna dimension t.ex. om frågor som rör stress på jobbet, huruvida anställda vågade bryta regler när det behövs och hur länge de planerade att stanna i företaget [12].

Långtidsorientering (LTO)

Vid en studie bland studenter i 23 länder runt om i världen, presenterade man ett frågeformulär, gjort av kinesiska forskare, och fann då en femte dimension. Denna dimension har haft olika och vagare definitioner i litteraturen. Trots fokus på tid, så handlar den mycket om stolthet. I en långtidsorienterad kultur fokuserar man på sparsamhet och uthållighet medan i en korttidsorienterad kultur fokuserar man istället på respekt för tradition, att uppfylla sociala skyldigheter, och stolthet (d.v.s. man måste rädda ansiktet i den aktuella situationen, en framtida konflikt, som är resultat av detta, kan man alltid ta tag i senare). Både det positiva och negativa sidorna av denna dimension finns beskrivna av Konfucius (Kinesisk filosof, 500 f.Kr.), men dimensionen kan märkas även i länder utan konfucianskt arv [12]. Indien har en relativt hög siffra jämfört med Sverige [11]. Vi menar kanske även högre än vad Hofstedes undersökning visar.

Applikation

Enligt en undersökning, som vi gjorde bland beslutsfattare (både leverantörer och kunder), fann vi att maktavstånd, osäkerhetsundvikande och tidsperspektiv är de dimensioner, som är de största utmaningarna [3]. Här följer ett konkret exempel som också visar hur komplex en faktisk företagsrelation kan vara. När indier har svårt att säga nej, kan det förklaras med

- Maktavstånd (d.v.s. att man inte skall säga nej till någon med mer makt)
- Tidsperspektiv, att rädda ansiktet.

Bara för att vi svenskar skall förstå att vi också agerar kryptiskt från ett indiskt perspektiv, skall jag ta ett exempel på hur vi svenskar kan agera. Vi kan hålla tyst med kritik initialt, men då en företagsrelation om igen ett flertal gånger, undviker vi helst en konflikt och avslutar en relation utan att förklara varför.

Vår reaktion kan förklaras med att vår kultur har ett lågt osäkerhetsundvikande. I Indien som har en kultur med högre osäkerhetsundvikande, visar man sin reaktion (tidigt) och med känslor. För en Indier är det svårt att förstå att något är fel när kunden inte visar detta på ett tydligt sätt. Indier vill ha feedback ofta eftersom det reducerar osäkerheten, medan vi svenskar sällan ger varken positiv eller negativ feedback.

Medan vi behöver lära oss att ge kritik på ett tidigare stadium och mer feedback i allmänhet, behöver Indierna lära sig att säga nej. Men för att hjälpas åt så behöver man oftast gå halva vägen var. En svensk kan undvika att skapa problem för en indier genom att ställa öppna frågor, som inte kan besvaras med ja eller nej. Indier kan lära sig att undvika att svara ja eller nej och be om tid att tänka och sen ge mer balanserade svar. När båda parter har förståelse för de kulturella skillnaderna, kan relationen fungera mycket bra. Nedan visas en tabell med Hofstedes index för Sverige och Indien. Därefter visar vi ett förslag till justering av index för södra Indien. Dessa förslag är baserade på en analys av olika samhällsfenomen som korrelerar med respektive dimension. Slutligen visar vi resultatet från vår undersökning bland beslutsfattare om hur utmanande de ansåg respektive dimension var i outsourcingrelationer.



Osäkerhetsundvikande kulturer försöker minimera risker genom strikta lagar och regler. I osäkerhetsaccepterande kulturer är man mer toleranta för åsikter som skiljer sig från vad man är van vid.

Hög och låg kontext

Förutom Hofstede vill vi nämna Hall, som definierade flera kulturella dimensioner. Vi har funnit hans ”Hög kontext - Låg kontext” [14] användbar. Vi anser att denna dimension är användbar, därför att svensk kultur har relativt låg kontext, medan indisk har relativt hög. Låg kontext innebär att man läser väldigt lite mellan raderna (kontexten är relativt oviktig) medan det i Asien (och även i Storbritannien) ofta finns ganska mycket mer mellan raderna, kroppsspråk betyder också mer. Indier kan därför ibland anta att det finns mer information och svenskar att det saknas sådan. Det finns också ett samband mellan kommunikationsmedia och denna dimension: När man träffas i verkliga livet, ställer denna skillnad till mycket mindre problem. Videokonferens hjälper en del, därför att man kan se varandra i ansiktet och se när den andre inte förstår. Det är när man kommunicerar genom email eller specifikationer, som denna dimension ställer till mest problem.

Att inte döma

Det är viktigt att inte möta kulturella skillnader med en dömande attityd. Däremot skall man inte acceptera oprofessionellt beteende. Vi rekommenderar att man går en extra mil för att skapa medvetenhet bland alla 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.

Alla inblandade kan tränas i kulturell förståelse genom kurser, genom att läsa böcker och artiklar, som behandlar dessa ämnen, och genom att vara observanta på skillnader och att be ”de andra” förklara, när man inte förstår.

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 därigenom sätta sig in i hur den andre tänker.

Regelbunden uppföljning genom dagrapporter och SCRUM-möten över Skype hjälper kunden att bättre ölja upp projektet och undvika ovälkomna överraskningar.

Svenskar är inte utan egenheter. Vi kan hålla tyst med kritik initialt, och om problemet upprepas så kan vi, för att undvika konflikt, avsluta en relation utan att förklara varför.

Tacit kunskap

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’ (tacit kunskap) [15]. Detta problem kan finnas, även då man lägger ut arbete till personer som kommer från samma land och kultur. Motsatsen till tacit kunskap är explicit kunskap. Men all kunskap bygger på tacit kunskap, d.v.s. man kan inte kommunicera explicit kunskap utan att parterna delar tacit kunskap. I detta begrepp ingår kontext, erfarenhet och antaganden. Saker som ”varenda människa vet” är inte nödvändigtvis självklarheter, när man pratar med någon från en annan kultur.

Ofta är människor inte medvetna om den kunskap de har, och hur den kan vara värdefull för andra. Kunskap som tas för given är ofta mycket värdefull kunskap. Om den kan konkretiseras, hjälper detta människor från olika delar av världen och med skilda erfarenheter att förstå varandra. Effektiv överföring av tacit kunskap kräver normalt att man har långvarig personlig kontakt och litar på varandra [16]. Tacit kunskap kan i princip inte överföras genom text, enkla förklaringar, på samma sätt som explicit kunskap, utan den är något man kan bygga upp genom erfarenhet [17].

Tacit kunskap är del av ett generellt kommunikationsproblem och inte på något sätt specifikt för mellankulturell kommunikation men blir mer komplext i samband med outsourcing av programvaruutveckling. Detta beror på att teamen är geografiskt åtskilda och på att man kommunicerar huvudsakligen via elektroniska medier. Det är väsentligt att alla deltagare i ett outsourcing-samarbete undviker att göra antaganden om de andra deltagarnas situation och begränsningar. Istället måste de be om klargöranden och ge snabb feedback för att undvika missförstånd [1].

Att kartlägga och försöka doku-mentera tacit kunskap är väsentligt för framgångsrika IT-projekt men det finns inga standardmetoder för att överföra tacit kunskap. Därför måste man vara kreativ i varje specifik situationen. Vi har i vissa projekt haft månadsmöten, där nyckelpersoner från båda teamen träffats och tillsammans gått igenom leveransen från föregående månad men också vad som skulle utvecklas under följande månad. Andra exempel är fotografier av den miljö, som systemet stöder, studiebesök i lokalt företag inom samma bransch som kundens, videokonferenser, skärmdelningsverktyg [18], prototyper och mockups [19], Wikis [20], mm.

Sammanfattning

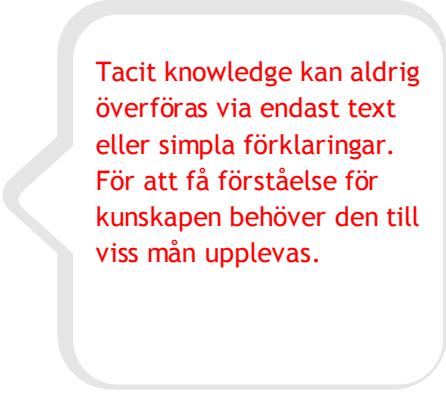
I denna rapport har vi huvudsakligen diskuterat utmaningar i samband med outsourcing. Vi har delat in dem i Organisatoriska, kulturella och praktiska. Denna rapport har inte fokuserats på lösningar utan på förståelse, även om vi också berört lösningar. Vi tror att man genom en bättre förståelse för utmaningarna kan hitta bra lösningar men det finns inga standardsvar.

En rapport [21] menar att när styrkorna i de olika kulturerna kombineras kan man få det ojämförligt bästa resultatet.

Allt internationellt samarbete liksom alla relationer kräver investeringar från båda parter. Genom att man förstår skillnaderna, kan många onödiga problem undvikas. I några andra rapporter på vår hemsida ger vi fler förslag till lösningar.

Om du är intresserad av utbildning, eller hjälp med outsourcing, kan vi hjälpa till. Vi har också egna programmerare i Indien och samarbetar med några andra företag.

Vi vill sluta med att betona att en outsourcingrelation, för att skall fungera väl, behöver vårdas liksom alla andra relationer. Vi hoppas att dessa relationer skall leda till bättre utveckling för både svenska och indiska företag.



Tacit knowledge kan aldrig överföras via endast text eller enkla förklaringar. För att få förståelse för kunskapen behöver den till viss mån upplevas.

REFERENSER

1. <http://www.gislen.se/Portals/12/Kulturrapport.pdf>
2. Gislén, Mikael, "Overcoming Cultural Challenges in Software Outsourcing - A study of difficulties and solutions to cultural challenges in the interface between parties involved in the outsourcing value chain", Örebro Universitet, Oktober 2009
3. Goolsby, Kathleen, och F. Keaton Whitlow. "Leading Causes of Outsourcing Failures." Augusti 2004.
4. Cockburn, A. (2001) Writing Effective Use Cases, Boston, MA: Addison Wesley.
5. Hofstede, Geert. Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
6. Hofstede, Geert, and Gert Jan Hofstede. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Second Edition. New York: McGraw-Hill, 2005
7. McSweeney, Brendan. "Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of faith - a failure of analysis." Human Relations, Januari 2002: pp. 89-118.
8. Moulettes, Agneta. "The absence of women's voices in Hofstede's Cultural Consequences - A postcolonial reading." Women in Management Review, 2007: 443-455.
9. Williamson, Dermot. "Foreword from a critique of Hofstede's model of national culture.", Human Relations, November 2002: 1373-1395
10. Taras, V., & Steel, P. (2006). Improving cultural indices and rankings based on a meta-analysis of Hofstede's taxonomy. Beijing: Academy of International Business.
11. Hofstede, Geert, "Geert Hofstede(TM), Cultural Dimensions." 2008. http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php (besökt 23/3, 2010).
12. Hofstede, Geert, "Homepage: Summary." A summary of my ideas about national culture differences, <http://stuwww.uvt.nl/~csmeets/PAGE3.HTM> (besökt 23/3, 2010).
13. Yogendra Yadav and Sanjay Kumar, The Hindu, 16/8/2006, The youth: their thoughts and aspirations, <http://www.thehindu.com/2006/08/16/stories/2006081607681200.htm> (Besökt 23/3/2010)
14. Hall, E. T. Beyond Culture. New York: Doubleday, 1976.
15. Polanyi, Michael, "Personal Knowledge, towards a post-critical philosophy. Paperback 1974. Chicago: The University of Chicago Press, 1958, corrected edition 1962.
16. Eucker, Tom R., Understanding the impact of tacit knowledge loss, Knowledge Management Review; ABI/INFORM Global. Mar/Apr, 2007, Vol. 10, 1., pg. 10.
17. Cramton, C. The Mutual Knowledge Problem and its Consequences for Dispersed Collaboration. Organization Science. 2001, Vol. 12, 3.
18. Exempel: Vyew, MeBeam, OpenMeetings, DimDim, ePresence, NetMeeting, Skype har också en skärmdelningsfunktion, WebEx, Glance och Genesys Meeting Centre
19. Exempel: iPlotz, Mockup Screens, Microsoft Visio, Balsamiq, InDesign, Illustrator, Photoshop, OmniGraffle. Hi-fi, Axure, ProtoShare, Justinmind, Serena Prototype Composer och Irise.
20. I en undersökning [2] fann vi att Indier menade att Wikis var användbara medan Svenskar inte la samma värden på dessa.
21. Janssens, M. & Brett, J. M. (2006). "Cultural intelligence in global teams: a fusion model of collaboration", Group & Organization Management, 31, 124-153.

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

