

Kulturforskjeller og offshoring-prosjekter

Noen av versene i sangen "Noen barn er brune" slutter med "Meget er forskjellig, men inni er de like". Denne sangen har ikke bare gått fra politisk korrekt til ukorrekt, men den beskriver også et risikofullt utgangspunkt for offshoring av IT-prosjekter. Kunnskap om kulturbaserte forskjeller i tenkemåter er trolig svært viktig for å lykkes med denne typen prosjekter.

Effekten av å sette ut IT-prosjekter til lavkostland (offshoring) er usikker. Noen studier rapporterer kostnadsbesparelser på 20-50%, mens andre finner ingen kostnadsbesparelser eller tvert i mot økte kostnader. Mulighetene til kostnadsbesparelser er åpenbart til stede, men for å oppnå disse må reduserte utviklingskostnader hos leverandør være større enn økte kostnader til spesifikasjon, opplæring, kontroll og koordinering. Typiske problemer relatert til kulturforskjeller i offshoring er godt illustrert i en studie av tysk-indiske IT-prosjekter gjennomført av Winkler, Dibbern og Heinzl (2008). De tyske oppdragsgiverne hadde problemer med å vite når deres indiske utviklere hadde forstått hva de skulle gjøre og de opplevde det som vanskelig å gi konstruktiv kritikk uten at kritikken ble oppfattet som svært alvorlig ("miste ansikt"). De anga også at de hadde problemer med at leverandørene i India aksepterte tidsfrister som de burde vite var urealistiske, var for pragmatiske med hensyn på løsninger og at de forventet klarere spesifikasjoner og tydeligere ledelse enn det de tyske oppdragsgiverne var vant med. Kommunikasjons og samarbeidsproblemene er ikke fraværende i norsk-norske IT-prosjekter, men det er grunn til å tro at de øker med økte kulturforskjeller.

I artikkelen "Psychology and culture" av Lehmann, Chiu og Shaller (2004) er det oppsummert studier som dokumenterer robuste kulturforskjeller i tenkemåter mellom typiske representanter for såkalte kollektivistiske ("østlige") og individualistiske ("vestlige") kulturer. Mennesker fra kollektivistiske kulturer synes for eksempel å inkludere mer kontekst i tenkningen (mer holistisk tenkning) og å oppfatte seg selv i større grad definert av relasjon med andre (beskrevet i forskningslitteraturen som å ha en "interdependent self-construal") enn mennesker fra individualistiske kulturer. Disse to kulturelle forskjellene i tenkemåter er såpass godt dokumenterte og robuste at det kan være nyttig å være oppmerksom på dem dersom man ønsker å sette ut IT-prosjekter til land i Asia.

Disse to kulturelle forskjellene i tenkemåte kan for eksempel forklare noen av de overraskende funnene vi nylig gjorde i et offshoring-studie ved Simula. Der observerte vi blant annet at indiske og pakistanske offshoring-firma i gjennomsnitt ble mer påvirket av estimeringsirrelevant informasjon i estimeringsarbeidet enn tilsvarende øst-europeiske offshoring-firma. Dette gjaldt i særlig grad når den estimeringsirrelevante informasjonen var knyttet til kunderelasjonen. Vår antagelse er at dette skyldes at utviklere i indiske og pakistanske offshoring-firma tenker mer holistisk og oppfatter mer informasjon som relevant for estimeringen enn de øst-europeiske utviklerne. Kulturelle forskjellen i tenkemåte medfører altså at det trolig er ekstra viktig å fjerne estimeringsirrelevant og villedende informasjon ved anbudsrunder i land tilhørende kollektivistiske kulturer. Ved Simula gjennomføres nå, med støtte fra Norges Forskningsråd, en oppfølgingsstudie med mål å forbedre deler av offshoringsprosessen basert på økt kunnskap av effekten av kulturforskjeller på IT-utvikling.

Flere studier rapporterer at kulturforskjeller minker i sammenhenger der situasjonen inneholder kulturelle signaler. For eksempel synes asiatiske personer å tenke mer "vestlig" når kommunikasjonsspråket er engelsk. Dette antyder at kulturforskjeller inneholder en komponent som er svært dypt innprentet og en som er mer påvirkbar av konteksten. Noen forskjeller kan dermed fjernes gjennom langvarig samarbeide og kontroll av konteksten, mens andre vil være svært robuste.

Få av kulturstudiene rapporterer uventede resultater. Det synes i stor grad å være lett å nikke gjenkjennende når en kulturell forskjell beskrives. Det mest uventede er kanskje derfor at

oppdragsgivere over hele verden til tross for denne aksepten av kulturforskjeller likevel ofte baserer samarbeid rundt IT-utvikling på Jo Tenfjords tekst i "Noen barn er brune": "*Meget er forskjellig, men inni er de like*". Antagelsen om at "*inni er vi like*" er et svært risikofylt utgangspunkt for gjennomføringen av offshoring av IT-prosjekter. Aksept for grunnleggende ulikheter i tenke, være og kommunikasjonsmåter, samt bedre kunnskap om disse er svært viktig for å lykkes med effektivt samarbeid på tvers av ulikheter.