



## Kulturforskjeller og outsourcing av IT-prosjekter

Inni er vi like - eller er vi egentlig det?

Magne Jørgensen

Simula Research Laboratory

### Viktige faktorer ved outsourcing

- Kompetanse
  - Tilgjengelighet på dyktige utviklere
  - Kvalitet på utdannelsessystem
  - Engelskkunnskaper
- Infrastruktur
  - Politisk stabilitet
  - Veier, tele, båndbredde, ...
- Kulturforskjeller
  - Arbeids- og tenkemåter
  - Kommunikasjonsforskjeller
- Annet
  - Tidsforskjeller

## Mange kulturforskjeller er lette å se ...



[ simula . research laboratory ]

3

## Forskjeller i tenkemåter er vanskeligere å observere

- Vi har en sterk tendens til å basere oss på at alle tenker og kommuniserer omtrent som oss
  - Dette til tross for at vi generelt sett ikke har problemer med å akseptere at vi er forskjellige
- I Accenture-studie i USA oppga 76% at forskjell i kommunikasjonsstil var hovedårsak til problemer i outsourcingprosjekter.



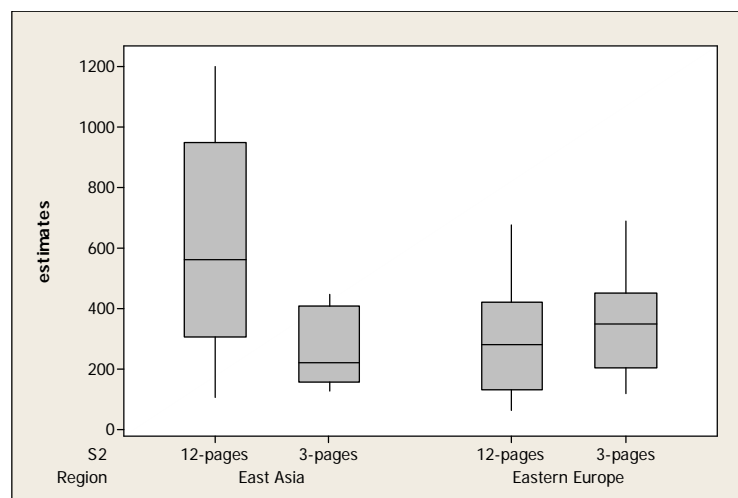
[ simula . research laboratory ]

4

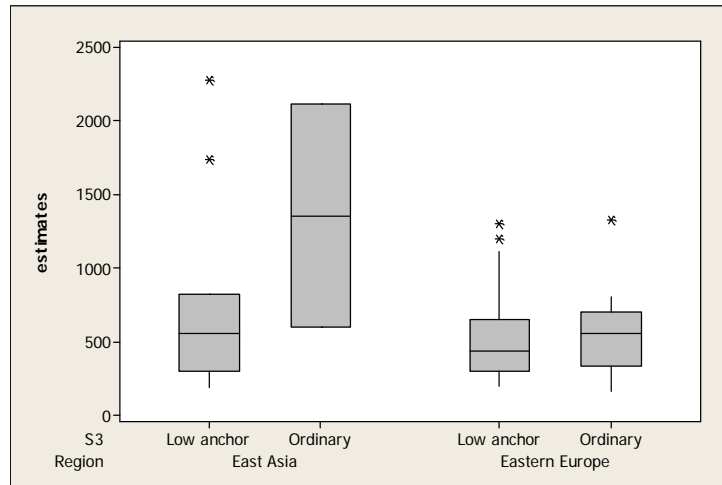
## Studie 1: Feltstudie

- **Deltagere:** 46 firma fra ulike land i Asia og Øst-Europa, hovedsakelig India, Pakistan, Russland, Ukraina, Bulgaria og Romania
- **Oppgaver:** Estimerte fem utviklingsprosjekt hver. Flere av kravspesifikasjonene var ”manipulerte” av OSS.

## Manipulasjon 1: Lengde på spesifikasjon



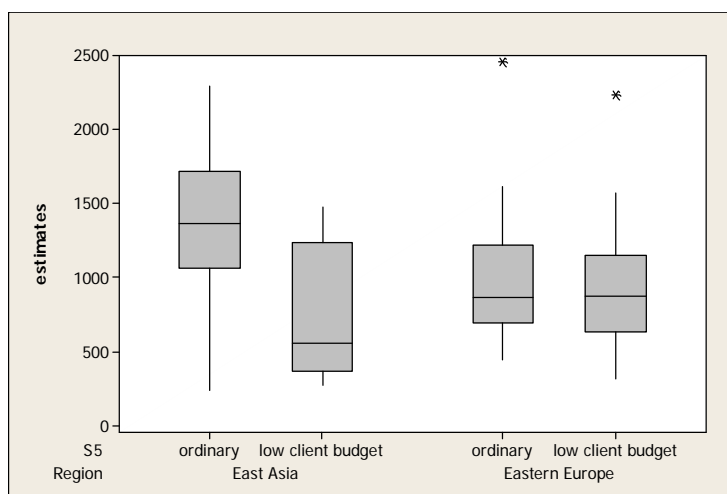
## Manipulasjon 2: "Forrige system tok kun 25 timeverk å utvikle"



[ simula . research laboratory ]

7

## Manipulasjon 3: "Kunden har et budsjett som tilsvarer 100 timeverk. Budsjettet vil økes etter behov"



[ simula . research laboratory ]

8

## Studie 2: Eksperiment

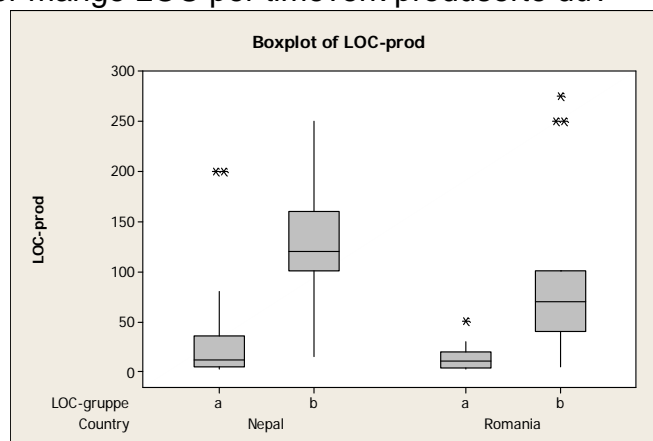
- Pågående eksperiment
  - Fire estimeringsoppgaver + andre spørsmål
  - Seks land (ca. 15 firma) planlagt besøkt
- Status:
  - Data fra Romania og Nepal innsamlet
  - 110 systemutviklere deltatt
  - Fem intervju med outsourcingsansvarlige gjennomført
- Tilfeldig rekkefølge og tilordning til manipulasjon

[ **simula** . research laboratory ]

9

## Påvirkning fra villedende informasjon ...

Produserte du mer enn X LOC per timeverk i siste prosjekt? Gruppe a: X=1, Gruppe b: X=200.  
Hvor mange LOC per timeverk produserte du?

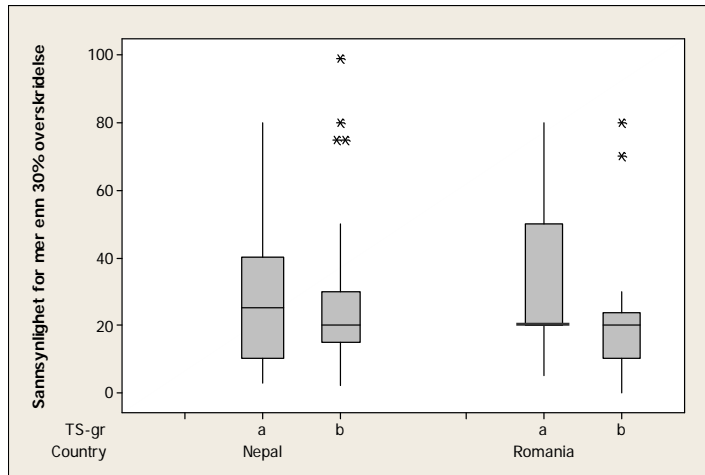


[ **simula** . research laboratory ]

10

## ”Overconfidence” og påvirkning fra relevant informasjon ...

Sannsynlighet for å overskride med mer enn 30% i estimert prosjekt.  
 Gruppe a: Se tilbake på historien, Gruppe b: Kontroll



[ simula . research laboratory ]

11

Bør du spørre: ”Forsto du hva jeg mente?”

	Nepal	Romania	Dere
Sterkt anbefalt	43%	12%	
Anbefalt	32%	27%	
Frarådet	20%	45%	
Sterkt frarådet	5%	16%	

[ simula . research laboratory ]

12

## Bør du forklare nok en gang?

	Nepal	Romania	Dere
Sterkt anbefalt	21%	4%	
Anbefalt	50%	46%	
Frarådet	23%	43%	
Sterkt frarådet	6%	6%	

[ **simula** . research laboratory ]

13

## Bør du stille kontrollspørsmål?

	Nepal	Romania	Dere
Sterkt anbefalt	41%	49%	
Anbefalt	38%	29%	
Frarådet	18%	14%	
Sterkt frarådet	3%	8%	

[ **simula** . research laboratory ]

14

Bør du sende en email med skriftlig forklaring?

	Nepal	Romania	Dere
Sterkt anbefalt	61%	53%	
Anbefalt	31%	41%	
Frarådet	6%	6%	
Sterkt frarådet	1%	0%	

[ **simula** . research laboratory ]

15

Bør du forklare det til prosjektlederen, som igjen forklarer det til programmereren?

	Nepal	Romania	Dere
Sterkt anbefalt	15%	20%	
Anbefalt	41%	41%	
Frarådet	31%	37%	
Sterkt frarådet	13%	2%	

[ **simula** . research laboratory ]

16



Bør du følge opp programmererens arbeid for å sjekke om han har skjønnt forklaringen?

	Nepal	Romania	Dere
Sterkt anbefalt	24%	8%	
Anbefalt	47%	31%	
Frarådet	19%	45%	
Sterkt frarådet	10%	16%	

[ **simula** . research laboratory ]

17

Bør du tolke kroppsspråket for å skjønne om programmereren har forstått?

	Nepal	Romania	Dere
Sterkt anbefalt	17%	17%	
Anbefalt	35%	38%	
Frarådet	31%	25%	
Sterkt frarådet	16%	21%	

[ **simula** . research laboratory ]

18

## Intervjuer med outsourcings-ansvarlige i Romania og Nepal

- Samme to hovedpunkter går igjen både i Romania og Nepal:
  - Hyppig og direkte kommunikasjon er viktigste suksessfaktor ved utenlands klient. Spesifikasjoner, selv når de er gode, er sjelden tilstrekkelige – selv om mange av kundene synes å tro/håpe det.
  - Systemutviklerne i eget firma (særlig i Nepal) må lære seg å være mer proaktive, stille spørsmål når de ikke forstår, si fra når tidsfrister er umulige, og gi tidlig beskjed om når problemer kan oppstå.
- Min personlige opplevelse er at det likevel er forskjeller her, dvs at MANGE FLERE fra Øst-Europa spør når de lurer på noe enn fra India og Pakistan.

## Hva kan vi lære av dette?

- Det ser ut som om det er lettere å påvirke estimatene til firma i India/Nepal/Pakistan enn til firma i Øst-Europa.
- Firma i India/Nepal/Pakistan synes å være mer "overconfident" i troen på estimatene enn de i Øst-Europa
- Viktigheten av å fjerne/nøytralisere potensielt viktig informasjon synes dermed å være viktigere mot noen kulturer enn andre
- Det kan være overraskende forskjeller i preferert kommunikasjonsstil.
  - Nepal synes for eksempel å ha en kultur for å være mer direkte som i Romania på "å ha forstått". (Blir spennende å se om det er forskjeller mellom Nepal og India.)
  - Lokal kunnskap om kultur viktig. Et område/land kan inneholde mange kulturer.
- Hyppig og direkte kommunikasjon oppfattes å være en nøkkelfaktor for suksess – uansett kultur – men trolig enda viktigere noen steder enn andre.