

Hur man startar ett virtuellt team

WHITE PAPER



FÖR ATT SNABBT KOMMA IGÅNG med ett virtuellt team är det viktigt att definiera effektiva kommunikationsprocesser och att ta kulturella skillnader med i beräkningen. I denna rapport diskuterar vi, utifrån nästan 20 års erfarenhet av outsourcing av IT-team i Indien som jobbat med svenska företag, hur man skall börja jobba med outsourcingteam.

INTRODUKTION

Vissa företag har ett eget utvecklingsteam och ser behovet att förstärka detta med utvecklings och restresurser. Detta kan ske på tillfällig basis eller mer permanent. Andra företag har inga egna programmeringsresurser och outsource hela utvecklingen. Ett tredje fall är då man lägger ut ett helt projekt antingen genom att själv skriva kravspecifikation eller låta outsourcingföretaget göra en förstudie. Det sista fallet avviker inte väsentligt från när man lägger ut ett projekt till ett svenskt IT-företag och vi kommer inte i denna rapport att beröra detta sista fall.

Många har hört om misslyckad outsourcing, och även om vi har närmare 20 års erfarenhet av outsourcing så känner vi oftast inte riktigt igen oss i det. Men med det sagt; självklart så finns det svårigheter som man bör vara medveten om, men enligt vår erfarenhet så kan man absolut lyckas med globala programutvecklingsteam om man bara tar till relativt enkla och logiska metoder.

Den här rapporten kommer att ta upp de faktorer som man bör tänka för att lyckas med outsourcing till team.

HUR SKALL MAN BÖRJA?

Vårt förslag på hur man kan starta är baserat på erfarenheter med uppstart av flera kunder. Men vårt syfte är inte att föreslå en strikt process men mer ge ett förslag för hur man skall kunna komma igång. Det övergripande syftet är att skapa en relation mellan det svenska och det indiska teamet samt att det indiska teamet skall förstå vilka förväntningar det svenska teamet har.

Även om vi alltid tycker att ett personligt möte är det bästa sättet att starta en affärsrelation så vet vi att det inte alltid är möjligt. I dessa fall så föreslår vi att man använder sig av Skype, gärna med video samt något skärmdelningsverktyg [1].

Om man börjar med en presentation; helst med video och med både svenskarna och indierna, så kan det svenska företaget köra en företagspresentation där de fokuserar på att beskriva bakgrunden till de uppgifter som skall outsourceas. Det är väldigt viktigt att de indiska medarbetarna får en introduktion och förståelse till kontexten; det kan vara väldigt svårt att sitta ett kvarts varv runt jorden och förstå saker som vi i Sverige tar för givet och glömmar att nämna för programmerarna.

I stället för att föreslå en specifik process så föreslår vi vilket typ av ramverk som krävs för att lyckas.

Nästa möte kan vara en demonstration av produkten eller en överblick som beskriver produkten eller projektet på en hög nivå. Bilder är att föredra över enbart text och punktform.

Ett tredje onlinemöte kan vara en mer öppen diskussion. Där man diskuterar oklarheter från de tidigare mötena samt går in på uppgiften. Man diskuterar också vilka roller som olika personer skall ha och vilka processer som skall användas, t.ex. Vid incheckning av källkod.

Om det redan finns en produkt kan man parallellt med dessa möten se till att de indiska medarbetarna får installerat en relevant utvecklingsmiljö, VPN licenser, mm. Att man bestämmer vilka kommunikationsverktyg, versionskontrollsystem mm. som skall användas. Vi tycker att Skype fungerar väldigt bra för textdiskussioner och videokonferenser men det är bra att jobba med en Issue Tracker [2] för att få bättre struktur på vilka uppgifter som skall utföras eller vilka buggar som skall lösas.

Om de indiska medarbetarna inte jobbat med svenskar förut så brukar vi internt ge dem en kulturell träning där vi beskriver en del ramverk för att förstå kulturella skillnader. Vi går också in på specifika problem som kan inträffa. Helst vill vi också diskutera dessa utmaningar med det svenska teamet på ett öppet sätt, för det bästa resultatet får man om man går halva vägen var.



Roller

Det indiska samhället är mer hierarkiskt än det svenska. Dels beror detta på generella kulturella skillnader (tex. Hofstede's maktståndsdimension - som beskrivs senare) men det beror också enligt min uppfattning på traditioner från den engelska kolonialtiden där engelsmännen föredrog en hierarkisk organisation. Många men inte alla moderna Indier kan agera väldigt västerländska i allmänhet men de kan känna sig osäkra i när en svensk chef är väldigt informell. Vi försöker alltid att gå halva vägen, dvs. vi försöker vara mer informella och mindre hierarkiska än vad som är normalt i Indien, men samtidigt ser vi ofta att man får bättre resultat med lite mer hierarki än vad vi kan vara vana vid i Sverige. Vi förväntar oss att anställda utvecklare pratar direkt med kunder, men de kan behöva en tydligare intern hierarki, så bli inte förvånad att vi har fler titlar och nivåer än vad som är vanligt i Sverige. Tydliga roller är oavsett mycket viktigt för att kommunikationen skall fungera och det indiska teamet skall kunna leverera önskat resultat.

Det kan ofta vara bra att vara mer formell och hierarkisk än vad man skulle vara i Sverige!

Uppföljning

Regelbunden kommunikation och uppföljning är nödvändig. Dels så är detta viktigt på grund av vissa kulturella skillnader som vi skall titta på senare, men dessutom är det lätt att missförstånd uppstår när man bara kommunicerar över digitala medier. Uppföljning kan ske på olika sätt. Dagligen genom SCRUM-möten, genom att de indiska anställda visar vad de gjort via skärmdelningsverktyg, men också genom generell uppföljning och genomgång på ledningsnivå för att se till 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.

UTMANINGAR

Vi tror det är farligt att generalisera alltför mycket då det alltid finns stor variation inom varje nation eller grupp av människor. Ibland kan interna variationer inom en grupp vara mycket större än vad skillnaderna är mellan olika grupper eller länder. Men med det sagt så vill vi ändå nämna några teorier och ramverk som vi tror kan vara användbara för att förstå vissa skillnader. Läsaren måste dock förstå att man bör undvika att stereotypisera människor och länder.

Kulturella skillnader

Ledare i globala organisationer måste ta hänsyn till kulturella skillnader Kultur är svårt att förstå eftersom det

omfattar skillnader, vad gäller språk, traditioner, värderingar, humor och mycket mer [3, 4]. Geert Hofstede, en av de största auktoriteterna när det gäller kulturskillnader, speciellt inom IT. Han definierade fem kulturella dimensioner: maktavstånd (PDI), kollektivism/individualism (IND), femininitet/maskulinitet (MAS), osäkerhetsundvikande (UAI) och tidsperspektiv (LTO) [5].

Hofstede sammanställde statistiken från mer än 120 tusen respondenter i mer än 60 länder [6]. Hofstede byggde sina slutsatser på en av de största undersökningar som någonsin gjorts inom detta område.

Hans slutsatser saknar inte kritik. Viss del av denna kritik bygger enligt vår syn på olika kunskapssyn och dessa har bara akademiskt värde. Följande områden kan dock vara viktiga att vara medveten om:

- Respondenterna var alla IBM anställda vilket Hofstede menar minskar risken för att ovidkommande faktorer kan påverka medan kritiker ofta menar tvärtom.
- Antalet respondenter per land varierade stort och i vissa länder svarade många tusen medan i andra bara några tiotal.
- Hofstede bortsåg i huvudsak från regionala skillnader (med undantag för ett par länder som t.ex. Frankrike och engelsktalande Kanada).
- Undersökningarna utfördes under 60-70 talet. Även om Hofstede visar på relativt stor historisk stabilitet bakåt, så har förändringarna på alla andra områden under de sista decennierna varit enorma. [6, 7].
- När Hofstedes resultat är presenterade så nämns normalt sett inte standardavvikelse, vilket gör det svårt att förstå hur vanligt beteendet verkligen är i landet.

Vi är medvetna om och håller i stort med om ovanstående kritik men enligt vår uppfattning kan man ändå använda ramverket med en viss nypa salt och men man måste vara väldigt försiktig när man generaliserar. Vår uppfattning är också att Sydindien (idag) där största delen av Indiens IT industri ligger avviker i vissa fall från det nationella index som Hofstede redovisar på sin webbsajt [8].

I en undersökning som vi gjorde, där respondenterna var beslutsfattare bland våra svenska kunder och indiska återförsäljare, så fann vi att maktavstånd, osäkerhetsundvikande samt tidsorientering var de viktigaste faktorerna när de jobbade ihop. Ett konkret exempel som visar hur komplexa egentligen enkla situationer kan bli är när en indier har svårt att säga 'Nej'. Man kan förklara det genom följande tre teorier:

- Maktavstånd: det är inte okej att säga nej till någon med mer makt
- Tidsperspektiv: det är viktigt att inte tappa ansikte idag, imorgon är en ny dag!
- Osäkerhetsundvikande, oroligt att kunden blir arg om man säger nej

Hofstede's resultat kan enligt vår erfarenhet vara något som hjälper till att skapa medvetande om kulturella skillnader.

Men vi ska inte tro att vi alltid gör saker på ett förståeligt och motiverat sätt. Svenskar har ofta ett liknande problem där vi kanske ibland håller tyst med kritik de första gångerna som något inte blir helt som det var tänkt, men om det fortsätter att hända så kan det hända att vi tappar tålamodet och reagerar starkt, eller helt enkelt avslutar samarbetet utan att ge en anledning, bara för att undvika konfrontation. Den indiska personalen som är van vid direkta reaktioner förstår då inte varför vi reagerade så starkt som vi gjorde.

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.

I tillägg till Hofstede vill vi nämna Hall som också definierade ett antal kulturella dimensioner. Den vi funnit framför allt användbar är hans hög/låg kontext. Vi uppfattar denna dimensionen användbar därför att svensk kultur har relativt låg kontext medan indisk kultur har relativt hög kontext. Svenskarnas låga kontext innebär att man läser väldigt lite mellan raderna (kontexten är relativt oviktig) medan i indiernas högkontext-kultur finns det ofta ganska mycket mer mellan raderna, kroppsspråk betyder också mer. I personliga möten och när videokonferens

används för kommunikation så är det normalt sätt enklare att uppfatta när den andra parten har missuppfattat något som man sagt. När man å andra sidan kommunicerar genom email eller specifikationer så kan dessa kontextskillnader ofta ställa till problem. På nästa sida så ger vi några exempel på skillnader som vi har upptäckt som är av relevans för globala utvecklings-team.

Det är väldigt viktigt att möta kulturella skillnader utan att ha en dömande attityd. Detta betyder dock naturligtvis inte att oprofessionellt beteende är accepterbart. Vi rekommenderar att man anstränger sig extra mycket för att göra alla deltagarna involverade i outsourcing-processen medvetna om att problem och utmaningar ska kommuniceras så tidigt som möjligt och att dessa problem skall bli lösta. Detta gäller bägge sidor; alla har något att lära.

Alla som är involverade kan tränas i kulturell förståelse genom att läsa passande böcker och artiklar som tar upp detta område. Då vissa kulturella skillnader kan vara känsliga så kan det vara bra att börja försiktigt och över tid coacha och träna alla som är involverade.

Att träffas och lära känna varandra skapar en bra grund som kan hjälpa till när det kommer till att undvika missförstånd som grundar sig i kulturella skillnader. Enligt vår erfarenhet så hjälper sociala träffar till att förbättra professionella relationer. Vi har också funnit att det hjälper till när man öppet diskuterar kulturella skillnader och hur man förstår dem.

Regelbundna uppföljningar genom dagliga rapport och/eller SCRUM-möten via Skype kan hjälpa kunden att på ett tydligare sätt förstå vad som händer och därmed undvika otrevliga överraskningar.

När man använder sig av video- eller telefonkonferenser så rekommenderar vi att ena teamet tar anteckningar och skriver mötesprotokoll. Detta ger den svenska kunden möjlighet att läsa och utvärdera om teamet har förstått kontexten till uppgiften korrekt.



‘Tacit Knowledge’

Trots att kulturella skillnader är en av de viktigaste orsakerna till problem vid IT-utsourcing, är en del problem mer relaterade till vad som på engelska kallas ‘Tacit knowledge’ (tacit kunskap) [11]. Detta kan vara ett problem, även då man lägger ut arbete till personer som kommer från samma land och kultur. Motsatsen till tacit kunskap är ‘explicit kunskap’. Men samtidigt bygger all kunskap på tacit kunskap. Dvs. 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.

Det är väldigt viktigt att man inte möter kulturella skillnader med en dömande attityd, men det betyder absolut inte att man ska tillåta oprofessionellt beteende.

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 så hjälper detta människor från olika delar av världen och med olika erfarenhet att förstå varandra. Effektiv överföring av tacit kunskap kräver normalt att man har långvarig personlig kontakt och litar på varandra [12]. Tacit kunskap kan i princip inte överföras genom text, enkla förklaringar, på samma sätt som konkret kunskap, utan den är något man kan bygga upp genom erfarenhet [10].

Tacit kunskap är del av ett generellt kommunikationsproblem och inte på något sätt specifikt för mellankulturell kommunikation. Men detta blir mer komplext i samband med outsourcing av programvaruutveckling, 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 [13].

Att kartlägga och försöka dokumentera tacit kunskap är väsentligt för framgångsrika IT-projekt men det finns inga standardmetoder för att överföra tacit kunskap. Därför måste man använda kreativa sätt som grundar sig på den specifika situationen. Vi har i vissa projekt haft månadsmöten där nyckelpersoner från båda teamen träffats varje månad och tillsammans gått igenom leveransen från föregående månad men också vad som skulle utvecklas under nästa månad. Andra exempel är fotografier av den miljön som systemet stöder, tex. en containerdepå, studiebesök, video, prototyper, mockups, mm. [13].

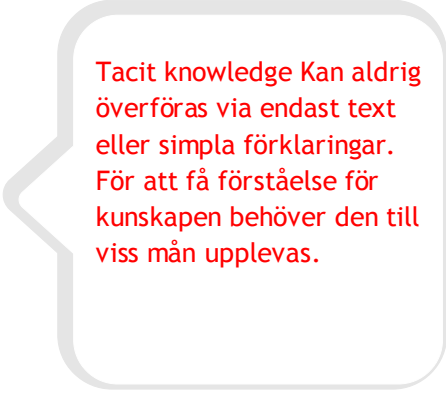
SAMMANFATTNING

I denna rapport har vi diskuterat både utmaningar och lösningar för hur man effektivt skall kunna jobba tillsammans med distribuerade team. Att initialt se till att det indiska teamet får en bra översikt och att roller och processer definieras väl är viktigt. Kontinuerlig uppföljning och online möten är också viktigt. Slutligen vill vi referera till en undersökning [15] som visar att de vanligaste orsakerna till att outsourcingprojekt misslyckas är de följande, där de två första och viktigaste ligger utanför syftet med detta dokument;

Exempel på kulturella skillnader

- 'Yes sir' - att inte kunna säga nej: Indier säger ofta 'Yes' när västerlänningar skulle säga 'Ja' 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 makt-avstånd och osäkerhetsundvikande som vi har diskuterat ovan.
- 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 anställda. 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: Svenskar 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 [9], medan indier ofta väntar med att leverera, tills de anser att produkten är felfri. Sen leverans kan anses acceptabel, om det finns obesvarade frågor, som skickats till kunden under arbetets gång.
- Konflikter: Svenskar är generellt sett rädda för konflikter [9] och kommunicerar därför ibland inte, 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 enligt vår uppfattning är mycket snabbare att kommunicera, när de inte är nöjda.
- Uppskattning: Enligt vår erfarenhet med kunder från olika länder, skulle vi vilja generalisera och säga, att 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: I många västerländska kulturer så är privatliv och arbetsliv skilda, medan i många andra kulturer så 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.
- Tidsuppfattning: I en brittisk studie fann man att Indierna hade en mycket mer flexibel uppfattning om tid och datum än vad briter hade [8]. Detta berodde delvis på en annan tidsuppfattning. Det är förstås naturligt att man måste ha förståelse för vissa typer av förseningar (t.ex. ihållande monsunregn som gör att kollektivtrafiken inte fungerar under en dag, trafikchaos, att sjukhusen kräver att en nära anhörig finns med även vid relativt enkel behandling, elavbrott mm.) men det innebär givetvis inte att det är ok att inte kommunicera. Att indier kan ha kulturellt svårt att kommunicera förseningar kan man också förstå och man måste bygga processer och ramverk så att det går att meddela detta med lägsta möjliga kulturella pris. Men i grunden menar vi att indiska medarbetare skall kommunicera professionellt och att svenska medarbetare skall ge tidiga indikationer då detta inte fungerar. Vi vill slutligen trycka på att det är viktigt att förstå att denna typen av problem sällan beror på direkt slarv eller oärlighet.

- Att köparen inte är tydlig med sina mål för outsourcingen
- Att köparen inte är tydlig med sina krav
- Att parternas intressen divergerar på grund av förändringar i kundens affärsmiljö eller att behoven förändras
- Dålig styrningsstruktur för att hantera den pågående relationen



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. Example: Vyew, MeBeam, OpenMeetings, DimDim, ePresence, NetMeeting, Skype also have a screen sharing function, WebEx, Glance and Genesys Meeting Centre
2. Example: Microsoft Foundation Server, BugTracker.NET, JIRA, Trac, Bugzilla, FogBugz, Mantis. Most of these have the ability to link the bug to code checked into a version control system.
3. Siakas, Kerstin V. SQM-CODE, Software Quality Management - Cultural and Organisational Diversity Evaluation. Ph. D. Thesis. London Metropolitan University, London, 2002.
4. Balstrup Bo and Kerstin V. Siakas, Software Outsourcing Quality Achieved by Global Virtual Collaboration, Software process improvement and practice, Wiley InterScience Date, 2006; 11: pp. 319-328
5. Hofstede, Geert, and Gert Jan Hofstede. Cultures and Organizations: Software of the Mind. Second Edition. New York: McGraw-Hill, 2005
6. 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
7. 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
8. Geert Hofstede™ Cultural Dimensions, Available at www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php, February 11, 2008
9. Lewis, Richard D., When Cultures Collide - Managing Successfully across Cultures - A major new edition of the global guide, Nicholas Brealey Publishing, London, 2000
10. Nicholson, B., Embedded Knowledge and Offshore Software Development, Information and Organization, 2004, Vol. 14, pg. 329-365
11. Polanyi, Michael, "Personal Knowledge, towards a post-critical philosophy. Paperback 1974. Chicago: The University of Chicago Press, 1958, corrected edition 1962.
12. Eucker, Tom R., Understanding the impact of tacit knowledge loss, Knowledge Management Review; ABI/INFORM Global. Mar/Apr, 2007, Vol. 10, 1., pg. 10.
13. Cramton, C. The Mutual Knowledge Problem and its Consequences for Dispersed Collaboration. Organization Science. 2001, Vol. 12, 3.
14. Example: iPlotz, Mockup Screens, Microsoft Visio, Balsamiq, InDesign, Illustrator, Photoshop, OmniGraffle. Hi-fi, Axure, ProtoShare, Justinmind, Serena Prototype Composer and Irise.
15. Goolsby, Kathleen, and F. Keaton Whitlow. "Leading Causes of Outsourcing Failures." August 2004.

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

