

Persuasive Knowledge Management for Missionaries

Digital Videndeling til Missionens Fremme



"Knowledge is more than statements, declarations, and observations: it represents an intellectual currency that produces the most value when circulated. It may have unrealized potential and value, but unless it is spent, its value is not tested" (Dalkir)

Titelblad

Speciale titel: Persuasive Knowledge Management for Missionaries
Digital Videndeling til Missionens Fremme

Semester: 10. semester
Retning: Cand. IT., Multimedier: IKT & Livssyn
Afleveringsdato: 22.04.08

David Mandix Carlsen, 250579

Udlån af specialet: Ja
Vejleder: Peter Øhrstrøm
Sideantal/enheder: 78,7 sider (á 2400 anslag) = 188.867 tegn i alt.

Opsætningen af projektet gør, at det fylder mere end angivne sider.

Bilag: Bilag A: Stress Produced by Changes in Life
Bilag B: 7C Information System Architecture
Bilag C: Web User Experience Development

Summary

I will in this paper show how it is possible to help missionaries work in a smarter and more efficient way by providing them with an online persuasive knowledge management system. By sharing valuable knowledge between the missionaries it will be possible to learn from each other, and the missionaries can in this way help and inspire each other in their common vision of spreading the gospel in an international cross-cultural context.

The missionaries' greatest motivation for sharing their knowledge and experience with other missionaries is the possibility to help other people in the same situation with the same goal but in another place. This motivation alone might be enough to make the missionaries share their knowledge, even though it seems very promising to implement persuasive design in the knowledge management system due to its great potential to change attitudes or behaviours or both without using coercion or deception, which could be necessary in the missionary context, where digital online knowledge sharing for the most part will be very new and unknown. By sharing knowledge and learning from other missionaries' experiences it will be likely that more traditional ways to do things could be changed, reinforced or shaped in order to improve the handling of the different situations in the mission field. And this, reinforcement, change or the shaping of attitudes and/or behaviours is exactly three successful outcomes for a persuasive knowledge management system.

To create a thriving user-centered knowledge management system it is essential to have a deep understanding of the missionaries' context and their actual challenges. To get this insight I will analyse some of the common and most important experiences and work cycles of the missionaries in a cross-cultural context. Especially the missionaries' experience of cultural shock is of major importance because their handling of this has a great impact on the rest of their service in the foreign country.

When I have got this deeper understanding of the needs of our primary user group, we will see how modern knowledge management theory can be used to coordinate an organization's employees, technology, processes, and organizational structure in order to add value through reuse and innovation by creating, sharing, and applying knowledge. Especially the personal exchange of tacit and explicit knowledge through social interaction between individuals is of great importance.

After having presented the theory of knowledge management I will show how persuasive design can be used to motivate the missionaries to use the knowledge management system. Whenever persuasive methods are used, it is very important to reflect consciously upon the ethical issues and concerns that persuasion arise. This should be done early in the system development process because the intentions, methods, and potential outcomes of the system are vital for the further process. This is no exception in the development of a knowledge management system.

Finally I will apply these theories on a real life missionary context. That is I will examine the missionaries' of Danish Lutheran Mission (DLM) to map knowledge gaps and needs. DLM had at the time of the research 44 missionaries in Tanzania, Ethiopia, Peru and Cambodia. The research consists of a survey of the missionaries and a key staff interview with Mr Bent Olsen, who is head of DLM's international department.

Indholdsfortegnelse

<i>Summary</i>	3
<i>Indholdsfortegnelse</i>	5
<i>Figurfortegnelse</i>	6
<i>Indledning</i>	7
<i>Problemformulering</i>	12
Indledende undren	12
Perspektiverende motivation	13
Skærpet målformulering	14
Disposition	15
<i>Metode</i>	15
<i>Teori</i>	16
Missiologi og Antropologi	18
International mission	18
Missionærcyklussen	20
"Initial Commitment"	20
"General Training"	21
"Field Selection"	21
"Focused Training"	22
"Initial Adjustment"	23
"Long-term Missionary Service"	24
"Reentry"	25
Kulturchokcyklussen	26
"The Tourist Stage"	30
"Disenchantment"	31
"Resolution"	33
"Adjustment"	34
Opsummering	34
Kontakt	35
Erfaring	35
Vidensbase	36
Sammenfatning	37
Videndeling	37
Viden-kategorier	40
Videndeling-processer	43
KM Cycle	46
KM Model	48
Videndeling-strategi	54
Opsummering	58
Persuasivt Design	59
Persuasive Knowledge Management	60
Ethiske overvejelser	66
The Functional Triad	72
Persuasive Tools	73
Persuasive Social Actors	78
Persuasive Media	82

Opsummering.....	83
Analyse.....	84
Empiri.....	84
Bottom-up (spørgeskema blandt missionærer)	85
Resultat af undersøgelse.....	86
Svagheder.....	90
Til nærmere undersøgelse	91
Top-down (Interview med Bent Olsen)	92
Resultat af undersøgelse.....	92
Svagheder.....	95
Til nærmere undersøgelse	95
Opsummering.....	96
Konklusion.....	96
Perspektivering	98
Kritik.....	100
Litteratur.....	101
Bøger	101
Artikler	102
Bilag A: Stress Produced by Changes in Life	104
Bilag B: 7C Information System Architecture	105
Bilag C: Web User Experience Development	106

Figurfortegnelse

Figur 1: Teoriernes relevans i forhold til et digitalt videndelingsystem.	16
Figur 2: De syv stadier i missionærcyklussen.	20
Figur 3: De fire faser i kulturchokcyklussen.	30
Figur 4: Transformering af de fem organisationsniveauer gennem digital videndeling.	38
Figur 5: De fire vidensniveauer på viden/information værdikæden.....	39
Figur 6: Sammenligning af "tacit" og "explicit" viden.	42
Figur 7: Den integrerede KM cycle.....	46
Figur 8: "The known-unknown matrix".	49
Figur 9: Indsamling af værdifuld viden.....	50
Figur 10: Nonakas og Takeuchis SECI-model.....	51
Figur 11: Vidensspiralen udtrykt i SECI-modellen.	53
Figur 12: SECI-modellen kombineret med vidensspiralen i en organisatorisk sammenhæng.	54
Figur 13: De tre forskellige typer af computerbaseret persuasion.....	63
Figur 14: Etisk refleksion over konsekvenserne af et persuasivt system.	72
Figur 15: "The functional triad".	73
Figur 16: Empiriens relevans for et digitalt videndelingsystem.....	85
Figur 17: Skitse af det sociale netværk blandt LM's missionærer i international mission.	90

Indledning

Videndeling eller Knowledge Management er et område, som i dag har vakt stor interesse i virksomhederne herhjemme såvel som i udlandet. Helt grundlægende handler det om, at man har fået øjnene op for den enorme værdi, som viden har i dag. Med rette kan vores samfund kaldes et vidensamfund, ”Pundits are heralding the dawn of the Knowledge Age supplanting the Industrial Era.”¹, et samfund, hvor skabelse af og spredning af viden har en stadig vigtigere rolle i forhold til konkurrencedygtigheden, hvor ”Learning has become a continuous, lifelong process. An expert is no longer someone who did something right once. An expert is a person who keeps up because knowledge doubles every 18 months.”²

Mere og mere anses viden for at være en værdifuld råvare, som kommer til udfoldelse i en mangfoldighed af videnrelaterede produkter på markedet i dag, ikke mindst indenfor computer- og informationsteknologi, og i vores evne til, som i høj grad mobile medarbejdere, at kunne ’følge med’ og hele tiden være opdateret. Selvom viden anses for en råvare eller et intellektuelt aktiv. Har viden fire karakteristiske egenskaber, som adskiller sig fra andre værdifulde råvare. Dalkir opsummerer disse egenskaber således³:

- Use of knowledge does not consume it.
- Transferral of knowledge does not result in losing it.
- Knowledge is abundant, but the ability to use it is scarce.
- Much of an organization’s valuable knowledge walks out the door at the end of the day.

Denne udvikling hænger uløseligt sammen med de teknologiske landvindinger ikke mindst i relation til opfindelsen af Internettet og ’den personlige computer’. Herigennem har vi alle fået del i en ubegrænset og uoverskuelig mængde af viden og information, hvilket har ført os ind i en helt ny samfundsmæssig æra, som Peter Busch understreger:

”Vi har forladt industriøkonomien, og bevæget os ind i videnøkonomien, den ny økonomi, serviceøkonomien eller hvad man i øvrigt vælger at kalde den. Og det centrale her er dels at information som ressource er mængdemæssigt eksploderet, dels at digitaliseringen har

¹ Dalkir (2005:2)

² Tapscott (1996:199)

³ Dalkir (2005:2)

muliggjort at information er blevet uafhængig af tid og sted, og dels at dette har skabt symmetri i tilgangen til informationen, hvilket igen har ændret på magtbalancen mellem dem der havde adgang til information og dem der ikke havde.”⁴

Derfor er det i dag af stor betydning, at man har en velovervejet og systematisk tilgang til at kultivere og dele en organisations vidensbase, sådan at den store mængde viden ikke bare er der, men at den kan findes, forædles og anvendes på rette tid og sted. Kun en meget lille del af den tilgængelige viden bliver nemlig anvendt, og det bør ikke accepteres. Iaccoca Institute fandt ud af, som det fremgår af Agility Forum's Agile People Enterprise Development Group Newsletter, Iaccoca Institute, Pennsylvania, November 1996, at

”CEOs, when asked how much of the knowledge which is available to the company is actually used, responded 'only about 20%.' (Gottlieb Duttweiler Foundation). Yet, if this figure represented average utilization of production capacity, it would only be acceptable to the most foolhardy CEOs.”⁵

Sagen er nemlig, som Dalkir pointerer, at ”an organization in the Knowledge Age is one that learns, remembers, and acts based on the best available information, knowledge, and know-how.”⁶ Derfor er det også helt essentielt at en organisation, hvis den vil have succes og beholde sin konkurrencedygtighed, prioriterer at håndtere dens vidensbase på den mest optimale måde.

“The core issue of knowledge management is to place knowledge under management remit to get value from it - to realize intellectual capital. That intellectual capital can be regarded as a major determiner of the difference between a company's book price and the total value of its stock.”

Mange virksomheds- og organisationsledere vil i dag hævde, at deres største aktiv er deres ansattes viden. Mange vil nok også indrømme, at de har svært ved at håndtere denne viden. Derfor er det vigtigt at finde ud af, hvilken viden der er værdifuld, og som man risikerer at miste blandt andet ved opsigelser eller menneskelige omrokeringer i virksomheden.

⁴ Busch (2002)

⁵ Gundry and Metes (1996)

⁶ Dalkir (2005:2)

”It is essential to identify that knowledge that is of value and is also at risk of being lost to the organization, through retirement, turnover, and competition using intellectual capital or asset approach.”⁷

Selvom der er en vis uenighed om, hvordan videndeling skal defineres, kan det overordnede formål med videndeling udtrykkes, som Fred Nickols sammenfatter det: ”The basic aim of knowledge management is to leverage knowledge to the organization’s advantage.”⁸ For at konkretisere dette kan vi med Dalkir opsummere fire oplagte formål med videnhåndtering og videndeling i en organisation⁹:

- Facilitate a smooth transition from those retiring to their successors who are recruited to fill their positions.
- Minimize loss of corporate memory due to attrition and retirement.
- Identify critical resources and critical areas of knowledge so that the corporation “knows what it knows and does it well – and why.”
- Build up a toolkit of methods that can be used with individuals, with groups, and with the organization to stem the potential loss of intellectual capital.

Videndeling er altså et vigtigt område at beskæftige sig med i vor tids organisationer og virksomheder, idet medarbejdernes viden bør håndteres som værdifulde råstoffer, der indgår i virksomhedens eller organisationens samlede aktiver.

Årsagen til vor tids store interesse i applicering af videndeling findes i fire nøgleområder¹⁰:

- ”Globalization of business”, organisationerne i dag er i langt højere grad globalt orienteret, og dermed er de grundlæggende ”multisite”, ”multilingual” og ”multicultural” af natur.
- ”Leaner organizations”, vi gør mere i dag, og vi gør det hurtigere, samtidig med, at vi hele tiden har brug for at arbejde smartere som ”knowledge workers”, da vi må tilpasse os en øget hastighed og arbejdsbyrde.

⁷ Dalkir (2005:3)

⁸ Nickols (2000)

⁹ Dalkir (2005:4)

¹⁰ Jf. Dalkir (2005:18)

- "Corporate amnesia", vi er meget mere mobile som arbejdsstyrke i dag og skifter oftere arbejdsplads end før. Dette skaber problemer for kontinuiteten i organisationernes samlede videnbase og forøger dermed oplæringskravet til medarbejderne.
- "Technological advances", vi er i dag mere avancerede når det gælder informationsteknologi. Nettet er næsten 'allestedsnærværende', og det forventes, at vi er online hele tiden, og responstid måles i minutter og ikke i uger.

*"Today's work environment is more complex because we now need to attend daily to the increase in the number of subjective knowledge items....Knowledge management represents one response to the challenge of trying to manage this complex, information-overloaded work environment."*¹¹

Udfordringerne i vores samtid gør altså, at videndeling er af stor general relevans, når det gælder håndtering af viden i virksomheder og organisationer. Det gør sig også gældende i det kristne missionsarbejde. Ser vi på missionsforeningerne, har de jo lige fra begyndelsen af arbejdet med international mission, og dermed har de i sagens natur stået i dette globale miljø, hvor arbejdspladsen er geografisk langt fra missionærernes hjemland. Samtidig ser vi også, at de tre andre nøgleområder er aktuelle for vor tids missionærer.

"Leaner organizations": mange missionærer er i dag ansat af moderne organisationer og er derfor også præget af de samme vilkår som andre virksomheder og organisationer, om end det oftest er på et lidt andet plan. Af de fire nøgleområder er dette nok det mindst betydningsfulde for missionærerne. Ikke desto mindre er missionærernes tilværelse præget af, at flere ting skal gøres samtidig og hurtigere og smartere end tidligere. Dette kommer blandt andet til udtryk i vor tids øgede fokus på børnenes skolegang, som skal passes ind i en travl hverdag i en anden kultur, end den de kommer fra, alligevel skal uddannelsesniveaueet svare til normen i det danske skolesystem, sådan at de kan følge med, når de vender hjem. Samtidig er mange missionærer fortsat presset af manglende arbejdskraft eller rettere for mange opgaver, der skal løses. Endvidere står missionærerne i et spændingsfelt mellem deres kultur fra hjemlandet, typisk fra vesten, og den kultur de arbejder i. I takt med at den vestlige kultur så hurtigt forandrer sig og stiller nye krav får

¹¹ Dalkir (2005:18)

dette også indvirkning på missionærernes behov for at kunne håndtere begge kulture på en gang til trods for den øgede forskel mellem dem.

”Corporate amnesia”: også på dette punkt er international mission påvirket af den almene udvikling i vesten, da der i dag er en tydelig tendens til, at de gamle ’livstidsmissionærer’ er på stærk retur. Før i tiden var det ikke unormalt, at man blev udsendt på livstid i missionens tjeneste eller i hvert fald i lange perioder, og mange missionærer døde på missionsmarken, mens andre først kom hjem, da de var højt oppe i årene. I dag er tendens ligesom i de fleste andre erhverv, at de fleste missionærer bliver udsendt for en relativt begrænset tidsperiode, hvorefter de så kommer hjem og etablerer sig i deres hjemland, eller måske bliver de udsendt til et andet missionsland. Dermed er der i høj grad også behov for en kontinuitet i den tilgængelige viden, ikke mindst fordi missionærerne meget ofte står i meget tæt relation til en masse mennesker. Dermed er risikoen for at person- og kulturelateret viden går tabt særlig afgørende, for det er ikke ’bare’ penge som risikeres at mistes, men det kan også få anseelige menneskelige omkostninger.

”Technological advances”: for international mission gælder det også efterhånden mange steder, at Internettet er ’allestedsnærværende’ eller i hvert fald nærværende. Dette er i hvert fald tilfældet i missionærernes hjemland. Derfor er det også både muligt og ønskeligt, efter min mening, at anvende de moderne kommunikationsteknologier til at håndtere den tilgængelige viden sådan, at både nye og gamle missionærer har bedre mulighed for at komme godt ind i og ud af arbejdet, og til at styrke kontakten med hjemlandet og mellem missionærerne.

Her er vi inde ved min dybeste motivation for at arbejde med digital videndeling til missionens fremme, nemlig at der nødvendigvis må være en masse viden, som vil være relevant for nye missionærer at have adgang til inden deres udsendelse, samtidig vil mange missionærer ofte arbejde relativt isoleret på hver deres missionsfelt, hvor det vil være af stor værdi både personligt, menneskeligt og fagligt at have mulighed for at dele deres erfaringer og udfordringer med andre missionærer i samme situation, om end de måske er udsendt til et andet land. Desuden sidder tidligere missionærer også inde med en masse værdifuld viden, som kunne komme andre til gode, hvis de havde et ’sted’ at placere den, hvor andre missionærer kunne finde den og tage ved lære:

“The story is told of a young missionary who asked a great missionary statesman how he came to be so successful. “By making good decisions,” the senior leader said. “Yes, but how do you learn to make good decisions,” the young man asked. “By making bad decisions,” the old man replied.””¹²

Disse tanker om digital videndeling for missionærer vil i de fleste tilfælde være en ny måde at tænke på missionæropplæring og håndtering af kultur- og 're-entry'¹³-chok. For at videndelingssystemet derfor kan udnyttes bedst muligt og give værdi i missionskonteksten, skal missionærerne lære at anvende systemet og prioritere at arbejde med det, idet et videndelingssystem kun har værdi, såfremt viden kontinuerligt gøres tilgængeligt igennem det.

Det handler altså om, at missionærerne skal ændre deres måde at tænke og handle på, idet de skal anvende system som en ny vinkel i deres arbejde. For at denne ændring af tænke- og handlemåde kan få de bedste betingelser for at blive en succes, skal systemet være bygget gennemtænkt og enkelt op, sådan at det for missionærerne bliver en naturlig, intuitiv og motiverende del af deres arbejde og ikke opfattes som endnu en tung arbejdsbyrde i deres travle hverdag. For det er, som allerede Don Tapscott udtrykker det: ”Knowledge workers require motivation and trusting team relationships to be effective.”¹⁴

Udover at systemet naturligvis skal leve op til de almindelige usability-krav vil det være en fordel at anvende persuasivt design, som er ideelt til denne form for systemer, idet der fokuseres på computeren mulighed for at ændre, hvordan mennesker tænker og handler. Idet der arbejdes målrettet og reflekteret med engagement, motivation og computerens rolle og funktion.

Problemformulering

Indledende undren

Mon man ved inddragelse af videndeling i international mission kan fremme missionens sag, at flere møder evangeliet om Jesus, ved at missionærerne får lettere ved at fungere i spændingen mellem de to kulturer, som bikulturelle personer, idet kommunikation og erfaringsudveksling med

¹² Hiebert (2006:195)

¹³ Den situation, hvor missionæren vender hjem fra en tjeneste i udlandet, hvor hjem-kulturen på mange måder føles som en helt ny kultur, han skal finde ind i og tilpasse sig.

¹⁴ Tapscott (1996:67)

hjemlandet og andre missionærer forbedres og udvides, sådan at missionærer såvel som bagland oplever en gensidig inspiration i og motivation for arbejdet, og at udsendelse såvel som hjemkomst forløber så gnidningsløst som muligt? Og hvordan bør et sådan system udformes, så missionærerne såvel som bagland ser og bliver overbevist om dets værdi og mulighed?

Perspektiverende motivation

Perspektivet i digital videndeling til missionens fremme er først og fremmest, at der bliver opbygget en digital, struktureret og søgbar vidensbase med erfaringer fra missionsarbejdet. Et system, hvor missionærerne hurtigt vil kunne blive opdateret på udviklingen i deres missionsland og samtidig blive inspireret af andre missionærer både i samme område og i andre områder, som har stået i tilsvarende problemstillinger.

En sådan vidensbase vil også give mulighed for at de nye missionærer hurtigere vil kunne komme ind i kulturen og opgaverne ved netop ikke selv at skulle 'opfinde den dybe tallerken'. Samtidig vil det også være muligt for tidligere missionærer at 'logge sig ind' i systemet og bidrage med de erfaringer, som de sidder inde med, men som aldrig er blevet formidlet videre. På denne måde vil der også fortløbende blive indsamlet historier og gode og dårlige erfaringer, som tilsammen kan virke opmuntrende og inspirerende i arbejdet.

Desuden vil en vision for indførelsen af videndeling blandt missionærerne også være at samle viden om hvilke missionærer, der har været involveret i hvilke projekter og udfordringer, og som dermed vil kunne fungere som ressourcepersoner for andre mindre erfarne missionærer. Samtidig vil der være grobund for et udvidet og nærværende, i kraft af de moderne informationsteknologiske midler, missionærfællesskab på tværs af geografi og kulturer.

Endelig bør denne udvidede anvendelse af Internet og kommunikationsteknologi også mindske afstanden mellem de udsendte missionærer og deres bagland. Missionærerne vil på denne måde i højere grad kunne være nærværende både for familie, venner og sendemenighed og nærkontaktkredse¹⁵, idet de ikke er længere end et 'klik' væk.

¹⁵ En sendemenighed er den menighed, som har udsendt missionæren. Nærkontaktkredsene er i Luthersk Mission, de lokale kredse der har et særligt kontaktansvar overfor missionæren.

Dette er det 'forkromede' perspektiv på digital videndeling til missionens fremme i forhold til international mission. Men holder denne strålende vision så i virkeligheden? Det skal vi i her se nærmere på.

Skærpet målformulering

Præmis for specialet er, at der i dag de fleste steder på missionsmarken er mulighed for at få adgang til Internettet og benytte sig af moderne informationsteknologi, hvilket er en forudsætning for overhovedet at kunne arbejde med digital videndeling. Denne præmis kan bekræftes af min spørgeskemaundersøgelse via e-mail blandt LM's 44 missionærer, hvor der er kommet svar fra mindst én missionær i hvert missionsland¹⁶.

Som grundlæggende hypotese for specialet, vil vi antage: at digital videndeling opbygget efter persuasivt design kan virke fremmende for missionen.

Vi kan dernæst formulere specialets problem i tre punkter:

- 1) Hvad vil det sige at være udsendt missionær i en moderne verden og stå i spændingsfeltet mellem flere kulturer både i forhold til at holde sig opdateret på situationen derhjemme med tanke på hjemkomst efter endt udsendelse, samtidig med at de skal fungere i en fremmed kultur, hvor de har deres dagligdag, men hvor de ligegodt forbliver fremmede i forhold til de indfødte, som de arbejder iblandt?
- 2) På hvilke områder og i hvor høj grad vil moderne videndelingsteori kunne fremme missionens sag på en sådan måde, at missionærerne kan inspirere hinanden og udveksle erfaringer på tværs af kulturer og geografi, samtidig med at kontakten til hjemlandet styrkes og overgangen fra at være udsendt til at være hjemvendt lettes?
- 3) Hvordan kan man inddrage persuasivt design i videndelingssystemet, sådan at det bliver en naturlig og motiverende del af missionærernes arbejde at anvende dette system?

Problemområdet vi vil beskæftige os med fordeler sig hermed naturligt i tre hovedområder: missionær-konteksten, videndelingsteori og persuasivt design.

¹⁶ I undersøgelsen har jeg dog ikke medregnet korttidsansatte og associerede missionærer

Disposition

På denne baggrund vil jeg besvare problemformuleringen ved først at beskrive, hvad det egentlig vil sige at arbejde som international missionær i vor tid. Denne beskrivelse vil tage sit udgangspunkt i missiologien og antropologien.

Dernæst skal vi se på potentialet i videndeling, når det gælder om at indsamle, skabe og anvende viden i effektivisering og udvikling af en international organisation.

Herefter vil vi se, hvordan persuasivt design med fordel kan anvendes i udviklingen af et digitalt videndelingssystem.

Endelig vil jeg vise, hvorledes teorierne kan benyttes ind i LM's internationale missionsarbejde, idet jeg vil inddrage besvarelsen af min spørgeskemaundersøgelse blandt LM's missionærer og et interview med Bent Olsen, som er leder af LM's internationale missionsafdeling.

Specialet er altså kendetegnet ved at være en deduktiv tilgang til applicering af moderne videndelingsteori på en missiologisk og antropologisk problemstilling i relation til Luthersk Missions internationale missionsarbejde med inddragelse af persuasivt design i udviklingen af et digitalt videndelingssystem.

Metode

Som det fremgår af dispositionen vil jeg bygge projektet op om tre teoretiske hovedområder, og en analysedel. Først skal vi se på, hvilke unikke udfordringer missionærer i internationalt arbejde står i, for dermed at få en forståelse for deres særlige behov i relation til viden. At kende sin målgruppe er nemlig af afgørende betydning for vellykket videndeling.

Når vi så har fået en forståelse for nogle af de største udfordringer som vor tids missionærer står i, vil jeg i det følgende afsnit gå nærmere ind på selve videndelingsteorien. Her skal vi se, hvad viden er, og hvordan den kan indsamles, kodificeres og anvendes i et fællesskab af brugere. Samt hvilke elementer der bør indgå i en effektiv og brugbar videndelings-strategi, som Subramanian udtrykker

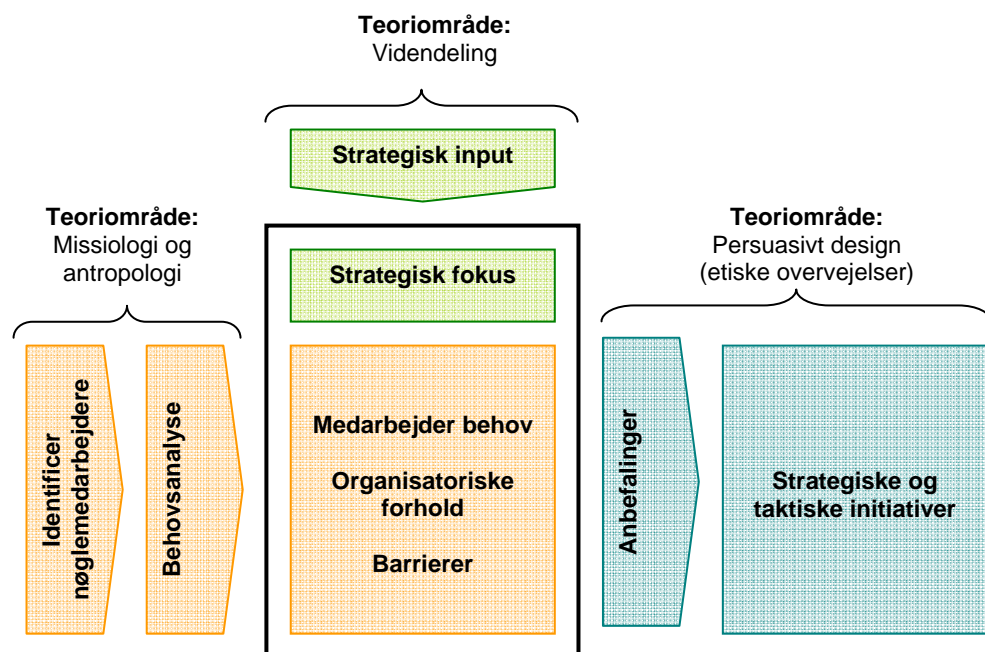
det: "an effective KM strategy must aim to excel at two central tasks: creating and acquiring new knowledge, and sharing and mobilizing that knowledge throughout the corporate network."¹⁷

Dernæst skal vi se, hvordan persuasivt design kan medvirke til at skabe et engagerende og langtidsholdbart videndelingssystem, som motiverer brugerne til kontinuerligt at benytte systemet og dele deres viden med hinanden.

Endelig vil jeg i min analysedel inddrage min empiri, som består af en spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt LM's missionærer og et interview med Bent Olsen. Med udgangspunkt i teorierne vil jeg undersøge og anskueliggøre potentialet i og behovet for et digitalt videndelingssystem for missionærer.

Teori

Som overordnet ramme for vores undersøgelse af potentialet i et digitalt videndelingssystem baseret på persuasivt design for missionærer i international mission vil jeg benytte en tilpasset udgave af James Robertsons videndelingmodel, som han beskriver i "Developing a knowledge management strategy"¹⁸ (se Figur 1).



Figur 1: Teoriernes relevans i forhold til et digitalt videndelingssystem.

¹⁷ Subramanian (2003:52)

¹⁸ Robertson (2004)

Fordelen ved at vælge denne model er, at den på en enkel måde beskriver hele processen i et vellykket videndelingprojekt, fra den indledende forundersøgelse med fokus på systemets brugermålgruppe med udgangspunkt i deres aktuelle behov og situation ('bottom-up'), samtidig med at der tages højde for de mere overordnede strategier på organisationsplan ('top-down'). Disse forhold inddrages så i selve udformningen af videndelingstrategien (markeret med sort på figuren), og endelig kan der på baggrund af denne udledes nogle konkrete anbefalinger til strategiske og taktiske videndelinginitiativer.

Da modellen er så enkel i sin opbygning, er det umiddelbart tydeligt, hvorledes den kan appliceres ind i vores kontekst, hvilket gør den til en fremragende "knagerække" for specialet.

På denne baggrund vil jeg for det første anvende teorier fra missiologi og antropologi, da de har afgørende betydning for vores forståelse af missionærkonteksten og missionærernes særlige udfordringer og behov. Dette er meget vigtigt, da videndelingssystemets primære målgruppe netop er missionærerne. Denne indsigt skal være udgangspunkt for en generel 'bottom-up' behovsanalyse blandt missionærer i international tjeneste. "Taking this approach ensures that any activities and initiatives are firmly grounded in the real needs and challenges confronting the organisation."¹⁹

For at lave en succesfuld videndelingstrategi bør man dog anvende en kombination af 'top-down' og 'bottom-up', altså en kombination af organisationens overordnede mål med videndelinginitiativet ('top-down') og de aktuelle brugeres reelle behov ('bottom-up'). 'Top-down' analysen vil dog afhænge af den aktuelle organisation, og da vi ønsker en generel og uafhængig indsigt i missionærers internationale arbejde, vil denne del først blive inddraget specifikt i analysedelen, hvor vi vil se konkret på mulighederne i Luthersk Mission.

Som det andet store teoriområde vil jeg arbejde med moderne videndelingsteori, da det er nødvendigt at forstå, hvad viden og videndeling egentlig er, og hvordan viden konkret kan indsamles og anvendes i en given situation, og hvilke ting man bør tage med i betragtning i udarbejdelsen af en videndelingstrategi.

¹⁹ Robertson (2004)

Som det tredje og sidste teoriområde vil jeg undersøge persuasivt designs potentiale i udviklingen af et videndelingssystem for at motivere folk til at dele deres viden igennem det, hvilket er af helt afgørende betydning for succesfuld videndeling. I inddragelsen af persuasivt design vil jeg også gøre mig nogle etiske overvejelser omkring en forsvarlig anvendelse af persuasiv teknologi.

Missiologi og Antropologi

For at få en forståelse af de særlige udfordringer og behov, som missionærer generelt i internationalt missionsarbejde har, skal vi for det først se, hvilke faser en missionær gennemgår fra sin første overvejelse om at blive missionær til, at han eller hun vender tilbage til sit eget land efter at have arbejdet i international mission i en længere periode. Gennem hele forløbet har missionæren behov for bestemt viden på bestemte punkter for at komme godt igennem sin tid i internationalt missionsarbejde.

Dernæst skal vi se på, hvordan og hvorfor alle missionærer i større eller mindre grad oplever kulturchock i begyndelsen af deres arbejde i international mission. Det er nemlig vigtigt, at vi får en forståelse for problematikken, idet den rigtige viden på det rigtige tidspunkt kan spille en vigtig rolle i resultatet af missionærernes oplevelse af kulturchocket.

Begge problemstillinger er altså nært knyttet til viden og erfaring, og derfor er der grundlag for en effektivisering og systematisering af den relevante viden. På den måde kan den være til hjælp i endnu højere grad end nu, idet viden kontinuerligt kan forædles og opdateres ved digital videndeling.

International mission

Kristen mission har sin bibelske baggrund i Missionsbefalingen:

”Mig er givet al magt i himlen og på jorden. Gå derfor hen og gør alle folkeslagene til mine disciple, idet I døber dem i Faderens og Sønnens og Helligåndens navn, og idet I lærer dem at holde alt det, som jeg har befalet jer. Og se, jeg er med jer alle dage indtil verdens ende.”²⁰

²⁰ Matt. 28, 18-20

Dermed har mission allerede siden kristendommens stiftelse været en naturlig del af den kristne kirke, om end der igennem kirkehistorien har været stor forskel på, hvor meget fokus der har været på international mission.

For bedre at forstå den arbejdssituation, som missionærene står i, kan vi på baggrund af Missionsbefalingen sammenfatte international mission, på følgende måde:

”Misjon er kirkenes sendelse til verden, en sendelse som har sitt ophav i den treenige Gud og som innebærer det oppdrag å formidle evangeliet om Guds rike – i ord og gjerning – så mennesker kan komme til tro og innlemmes i den kristen kirke ved dåp. Misjonen er etter sit vesen grenseoverskridende idet den sikter på å nå stadig nye mennesker både i geografisk, kulturelt og tidsmessig perspektiv.”²¹

Der er særligt tre slags arbejdsområder for missionærene i dag²²:

- 1) Indenfor egen kultur men blandt mennesker, der ikke kender evangeliet.
- 2) I en tværkulturel kontekst, men i samarbejde med en national kirke.
- 3) I ren tværkulturel mission, altså pionerarbejde blandt folkegrupper der er helt ukendt med kristendommen.

Det mest almindelige arbejdsområde for vor tids missionærer er i en tværkulturel kontekst, hvor man samarbejder med en national kirke. Dette gør sig også gældende for Luthersk Missions missionærer, som vi vil inddrage i analysedelen.

Derfor kan vi fint tilslutte os Kirkernes Verdensråds definition på en kristen missionær, som blev formuleret på deres møde i Mexico City i 1963:

”En misjonær er en kirkens tjener som forlater sitt eget land eller sin egen kultur for å forkynne evangeliet. Dette gjøres i samarbeid med en nasjonal kirke som allerede eksisterer der, eller i den hensikt å plante en kirke der den ikke allerede er blitt plantet”²³

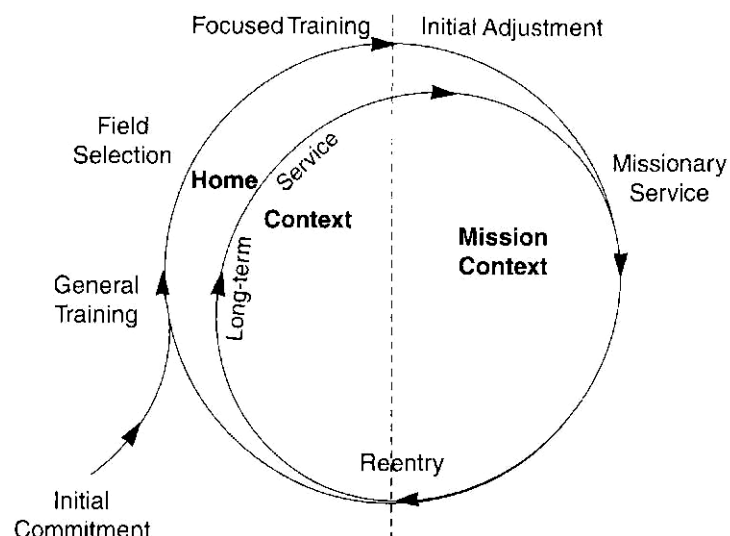
²¹ Berentsen (1994:16)

²² Jf. Berentsen (1994:348)

²³ Berentsen (1994:348)

Missionærcyklussen

Helt overordnet kan vi udspecificere missionærens proces gennem det internationale arbejde i syv stadier (se figur 2)²⁴. At komme godt igennem alle stadierne i missionærcyklussen er afgørende for både missionæren, og for dem der udsender ham eller hende. Dette understreger Van Rheenen ved at citere Clyde Austin, som siger: *“The formidable challenge confronting the missionary and the sending organization is to keep our missionaries whole through the international cycle”*²⁵



Figur 2: De syv stadier i missionærcyklussen.

Det interessante i denne sammenhæng er, at der er behov for bestemt viden på alle stadierne og ved at inddrage informationsteknologi og digital videndeling, vil det være muligt at opfylde nogle af disse behov. Derfor vil jeg kort vise, hvilke udfordringer og behov der er på hvert stadie som optakt til vores behovsanalyse blandt missionærer i internationalt arbejde med henblik på at udarbejde en videndelingstrategi.

”Initial Commitment”

Dette er første skridt mod en tjeneste i international mission. Udfordringen for den kommende missionær på dette tidspunkt handler meget om at modtage og acceptere kaldet²⁶ til at blive

²⁴ Van Rheenen (1996:50)

²⁵ Van Rheenen (1996:56)

²⁶ Med ’kald’ mener jeg en indre tilskyndelse af Gud til at blive missionær ofte bekræftet af en ydre tilskyndelse af et menneske. Kaldet kan dog opleves forskelligt fra person til person.

missionær. Ofte vil denne fase være præget af venner og families undren over 'kaldet' og bekymring for den ukendte fremtid i et fremmed land.

Derfor er der på dette stadie behov for, at have adgang til noget konkret og aktuel viden om det at være missionær og at være pårørende til en missionær. Det kunne omfatte både nogle konkrete informationer, men samtidig vil det med anvendelse af informationsteknologi og Internet også være muligt, at kommunikere med både andre missionærer og pårørende i samme situation og nogle, som har mere erfaring, og derfor vil kunne videregive disse til den kommende missionær og de pårørende.

”General Training”

Her indledes den mere generelle oplæring af de kommende missionærer. Denne oplæring omfatter både bibelundervisning og undervisning af mere praktisk karakter i forhold til deres fremtidige arbejde i en international kontekst. ”During this stage future missionaries are frequently torn between the need to prepare and the urgency to begin their work.”²⁷

Her har selvsagt viden en afgørende betydning for at forberede den kommende missionær på sin fremtidige tjeneste i international mission. Jeg vil dog ikke komme nærmere ind på missionærforberedelsen her, da det i denne sammenhæng bliver for omfattende i forhold til speciales fokus.

”Field Selection”

På dette stadie skal den kommende missionær bestemme sig for, hvor han eller hun ønsker at arbejde. Denne udvælgelsesproces kan dog variere en del, da ”there are many different types of missionary-church structures”²⁸.

I nogle kirkesammenhænge skal missionæren selv finde sit arbejdsområde, hvilket i dag blandt andet kan gøres ved forskellige kortere rejser ud til de relevante områder for at få en konkret erfaring af arbejdet og kulturen de forskellige steder. Samtidig vil missionæren også ofte i disse sammenhænge selv skulle finde sin 'support-gruppe' i kirkerne og samle de økonomiske midler ind til arbejdet. I andre sammenhænge, som for eksempel i missionsforeningerne er der fra

²⁷ Van Rheenen (1996:51)

²⁸ Hiebert nævner eksempelvis tre forskellige konstellationer: ”Mission as Part of the Church”; ”Missions as Distinct from the Church” og ”Mixed Mission Model”. Hiebert (2006:249-250)

foreningernes side allerede bestemte områder, som der arbejdes i, og hvor der er brug for missionærer. Dermed bliver missionæren her ansat af missionsforeningen til en bestemt opgave i et bestemt land. Til gengæld skal missionæren ikke selv sørge for de økonomiske midler og 'support-grupper', da det klares af foreningen.

Selv om der kan være meget forskel på, hvordan dette stadie gennemføres i praksis er det dog et generelt behov, at man som kommende missionær kan finde aktuel og opdateret viden om de relevante missionsfelter, og det arbejde som udføres. Til denne brug vil en opdateret vidensbase om missionsarbejdet de forskellige steder være af stor værdig.

”Focused Training”

Missionæren har på dette stadie valgt sit fremtidige arbejdsområde og kan derfor målrettet forberede sig på det specifikke arbejde i det specifikke land. Denne fase indebærer både formel og uformel forberedelse:

”Their formal training includes classes geared exclusively for those involved in long-term missions. Class assignments address specific issues that missionaries will encounter in their new cultural contexts...Informal training will include frequent meetings and/or correspondence with those familiar with one’s chosen field. Consulting with missionaries on furlough or recently returned missionaries gives much insight into the missionaries’ future work.”²⁹

Ofte vil der også på dette stadie, alt efter kirke-/missionssammenhæng, dannes missionsteam til arbejdet i international mission.

Kommunikationen med og inddragelsen af erfarne missionærer i det specifikke område er meget vigtig på dette stadie. Derfor vil der også være et stort kontakt-behov til missionærene i det valgte arbejde. I denne sammenhæng vil det være helt oplagt og værdifuldt at benytte sig af Internettet og online videndeling, særligt når det gælder den uformelle træning, da man hermed kan komme i direkte kontakt med missionærene derude og tage ved lære af deres erfaringer og oplevelser i arbejdet.

²⁹ Van Rheenen (1996:52)

Dermed kan den kommende missionær allerede hjemmefra og på sprogskolen få en dialog i gang med hans eller hendes fremtidige kollegaer og på forhånd blive en del af det eksisterende missionær-team på missionsmarken. På denne måde kan den kommende missionær allerede fra dag ét af i international tjeneste bidrage til opgaven, da visse 'indledende øvelser' i forhold til opgaven og kollegaerne vil kunne klares hjemmefra.

”Initial Adjustment”

Nye missionærer begynder ofte med en yderst positiv og optimistisk indstilling til den nye kultur, hvor alt er anderledes og spændende, men efter adskillige uger eller endog måneder vender det hele rundt:

”For a time they reject their new culture and want everything to be like their own culture. They may withdraw and go into their new culture only when necessary. They see very little good in their host culture and no wrong with their home culture.”³⁰

Denne fase i missionæracyklussen er meget kritisk. Det er også her missionæren oplever kulturchock. Det skal vi se nærmere på i afsnittet ”Kulturchockacyklussen”. Overordnet vil vi blot nævne, at der er nogle missionærer, som i denne fase beslutter sig for, at de aldrig kan tilpasse sig den nye kultur og tager derfor hjem, andre begynder at se efter positive elementer i den nye kultur og lærer at acceptere forskellene som en del af livet, og de begynder at tilpasse sig livsstilen i den nye kultur og bliver aktive medlemmer af samfundet, og de begynder at føle sig hjemme i den nye kultur.

”Det er normalt å oppleve kultursjokk, og når en er midt oppe i det, kan det være godt at kjenne til en ofte går igjennom en syklus med ulike faser, men målet er å bli en bikulturell person som inkluderer ulike deler av begge kulturer i sitt liv”³¹

På dette tidspunkt i missionæracyklussen er der behov for, at vide noget om kulturchock-faserne. Det vil også være til stor hjælp for missionæren, at han eller hun har mulighed for at få støtte og medleven fra mennesker både missionærkollegaer, som selv har oplevet kulturchock, men også fra kirke, familie og venner derhjemme.

³⁰ Van Rheenen (1996:53)

³¹ Berentsen (1994:351)

“With a word of encouragement from older missionaries and national leaders, most of us throw away our letters of resignation and begin the long task of learning the language and adjusting to the new culture.”³²

Denne opmuntring, kontakt og viden vil med fordel kunne formidles blandt andet gennem Internettet og et videndelingsystem.

”Long-term Missionary Service”

I denne fase gælder det for missionærerne om at plante uafhængige nationale kirker, som bliver ledet helt af lokale kristne uafhængigt af missionæren og missionsorganisationerne. Dette er en lang modningsproces som kan tage mange år at opnå:

”This process may take ten years in some fields and thirthy in others, but it must be accomplished in all for stable movements to occur. Ideally, churchplanting missionaries should stay until the have accomplished their task of planting a movement that “builds itself up in love” (Eph. 4:16)”³³

Selv om modningsprocessen kan variere meget fra sted til sted, er det en proces som går igen i alt kirkeplantende missionsarbejde, og derfor vil der være et stort behov for et digital videndelingsystem, som kan håndtere tidligere erfaringer på området. Både gode og dårlige erfaringer³⁴ kan være med til at hjælpe og styrke denne fase af missionsarbejdet, samtidig vil der også være et behov for at kunne kontakte nogle missionærer, som har erfaring med dette³⁵. Også denne kontakt er oplagt at strukturere og formidle gennem et videndelingsystem, idet man her vil have mulighed for at søge bredere i den samlede missionærflok, da det langt på vej er den samme grundlæggende proces, der skal gennemføres. På denne måde vil de erfarne missionærer kunne give råd og vejledning ind i den aktuelle situation over Internettet.

³² Hiebert (2006:75)

³³ Van Rheenen (1996:54)

³⁴ Ofte omtalt som: ”best practice” og ”lesson learned”. Jf. afsnittet: Videndeling

³⁵ Denne funktion bliver ofte omtalt som ”yellow pages” eller kompetenceregistrering. Jf. afsnittet: Videndeling

”Reentry”

Reentry-fasen er den sidste fase i missionæracyklussen. På dette tidspunkt skal missionæren til at afslutte sit arbejde eller overdrage det til nye folk, hvorefter missionæren rejser hjem til sit eget land, og skal gense familie og venner.

”Reentry has two phases: the farewell phase and the hello phase. The “farewell” phase includes last visits to churches with which missionaries have worked, family vacations to favourite places, selling belongings, and packing...The “hello” phase begins with greeting family and friends in the early days of returning to the home culture. It continues as children begin school, new jobs are found, a house and furnishings procured, and a new ministry developed.”³⁶

Det er også i denne fase, at den hjemvendte missionær oplever reentrychok, idet meget har ændret sig siden missionæren rejste ud både i kulturen derhjemme og i missionæren selv. Desuden kommer reentrychok ofte mere overraskende end almindeligt kulturchock, da missionæren kun sjældent er sig bevidst, hvor meget han eller hun har tilpasset sig den fremmede kultur:

“Cultural adaptation to the group you are serving with will happen, and the longer you are there, the more it will occur. Unfortunately, many returning missionaries are unaware of just how much they have adapted to the culture they have been in, and return home thinking it will be easy to readjust. But it is not, and they become victims of reverse culture shock.”³⁷

Overordnet kan vi altså konstatere, at også i denne fase er der behov for viden, både når det gælder fænomenet reentrychok, men også når det gælder muligheden for allerede fra missionsmarken af, at kunne følge med i kulturen derhjemme. Dette kan blandt andet gøres ved kontinuerligt, at holde sig orienteret i online-aviser på Internettet mens man er udsendt, men det vil også være en mulighed at være med i et online fællesskab af missionærer, sådan at man kan dele sine tanker og oplevelser med ligesindede både på missionsmarken og efter hjemkomsten.

³⁶ Van Rheenen (1996:55)

³⁷ Jordan (1992:78)

Endelig er 'debriefing' også en vigtig del af missionærens afslutningsproces, hvor han eller hun har mulighed for at reflektere over tjenesten i international mission og videregive sine erfaringer til hjælp for kommende missionærer. "Debriefing is a vital, but sadly neglected, part of the closure process."³⁸

Den viden som kommer frem ved debriefing vil med fordel kunne systematiseres og gøres tilgængeligt for andre missionærer igennem et digitalt videndelingssystem, på den måde havner de værdifulde erfaringer ikke bare i en støvet rapport i en arkivskuffe, men bliver en aktiv del af de ressourcer, som missionærene gennem et sådant system vil få adgang til.

Denne viden og disse erfaringer har særlig stor betydning for missionærens efterfølger, som ved at have nem og struktureret adgang til disse informationer meget hurtigere og nemmere kan komme ind i opgaverne og fortsætte arbejdet, som Peter Jordan pointerer:

*"If another missionary is coming to take over your ministry, do everything possible to see that he or she is properly trained and prepared for the task ahead. If you will be leaving before your replacement arrives, make sure you leave things in order, recording in a notebook anything that you think will be of value to him in carrying on where you left off"*³⁹

Kulturchokcyklussen

Vi har nu fået en overordnet forståelse af missionærkonteksten fra start til slut, hvilket er af afgørende betydning for at udarbejde en succesfuld videndelingstrategi. Dette underbygges ved, at vi har set hvilke grundlæggende behov missionæren har for viden hele vejen gennem missionærcyklussen. Vi skal nu se nærmere på fænomenet kulturchok (jævnfør afsnittet "Initial Adjustment"), som missionæren oplever i begyndelsen af sin internationale tjeneste. Når dette fænomen bliver særskilt behandlet, er det fordi, missionærens håndtering af det har stor betydning for hans eller hendes tilpasning til den fremmede kultur, og dermed for hans eller hendes 'succes'⁴⁰ i arbejdet:

³⁸ Jordan (1992:37)

³⁹ Jordan (1992:58)

⁴⁰ Teologisk set afhænger missionærens succes af Guds Ånd og ikke af menneskers dygtighed.

“Knowledge of how culture shock progresses can help us to deal with it and turn it into a positive experience that prepares us for our future ministry. The first year or two is crucial in our adaptation to a new culture. How we adjust during this time will color our ministry for the rest of our lives.”⁴¹

Derfor skal vi nu se, hvordan kulturchok typisk forløber. Dette er nemlig vigtigt for forståelsen af missionærernes særlige udfordring i forhold til at skulle arbejde så dybt i en fremmed kultur: ”Missionaries go through the trauma of transition both when they enter other cultures and when they reenter their own cultures.”⁴²

Ved begyndelsen af missionærens arbejde i international mission vil han eller hun altid være spændt og samtidig noget nervøs for det at skulle leve i en fremmed kultur. Men den personlige tilfredsstillelse vil fra begyndelsen være meget høj. Drømmen bliver til virkelighed, og missionærens forberedende træning og undervisning skal stå sin prøve. Mødet med den fremmed kultur er spændende og interessant, men efterhånden oplever missionæren, at de daglige gøremål, sproget, relationer og livssynet ikke er så let og enkelt at håndtere, som han eller hun havde drømt om, som Hiebert udtrykker det:

”As anxieties multiply, we seem to get little done beyond keeping ourselves alive. Everything is strange, everyone looks alike, we have few friends to whom we can turn for help, and we cannot admit defeat and go home. Unlike tourists, we cannot even go to the local Hilton and its familiar settings. What happened to our dreams?”

Missionæren oplever først frustrationen over sin manglende evne til sprogligt at kunne kommunikere med de lokale. En helt grundlæggende ting som fra barnsben af har været en selvfølge hjemme i hans eller hendes egen kultur. Følelsen af at sproget er helt umuligt at lære kan fange missionæren i en ond cirkel: ”unable to learn, unable to get along without learning. Trapped, they seek some way out.”⁴³

⁴¹ Hiebert (2006:74)

⁴² Van Rheenen (1996:49)

⁴³ Hiebert (2006:67)

Nogle får aldrig lært sproget og klarer sig udelukkende ved hjælp af tolke. Dette er dog på ingen måde nogen god udvej, hvis missionæren ønsker at gøre sit arbejde ordentligt, da det kræver fortrolighed med sproget for at kunne tilpasse sig kulturen. Sprogproblematikken mindskes dog betydeligt hos de missionærer, som kommer på sprogskole inden de for alvor indtræder i arbejdet.

Dernæst vil missionæren møde frustrationen over at alle de daglige rutiner er anderledes og ofte mere besværlige og tidskrævende end derhjemme "Life during the first year in a new culture is often a struggle simply to survive."⁴⁴ På dette punkt er det vigtigt, at man allerede i sin forberedelse til udrejsen (jævnfør afsnittet "Focused Training") er blevet bevidstgjort om, hvad man kan forvente sig af hverdagen i den nye kultur. Dog, én ting er, hvad man i teorien ved, noget andet er, hvordan man oplever det i praksis.

Derudover er det også en stor og vigtig udfordring for missionæren, at håndtere relationerne i forhold til dem han eller hun omgås. At fastholde og udvikle relationer i ens egen kultur kan være svært nok, men at gøre det i en fremmed kultur hvor det er svært i det hele taget at finde ud af, hvad der foregår virker helt uoverskuelig. Endvidere kræver børn og ægtefælle ekstra opmærksomhed, da de også kæmper med deres egne problemer. Dertil kommer frustrationen i missionærens selvforståelse i den nye kontekst:

*"Added to all this is our loss of identity as significant adults in the society. In our own society we know who we are because we hold offices, degrees, and memberships in different groups. In the new setting our old identity is gone. We must start all over again to become somebody."*⁴⁵

Desuden skal missionæren også vende sig til at have tjenestefolk, da det ofte er nødvendigt for overhovedet at få de daglige opgaver gjort, som derhjemme blev klaret ved hjælp af maskiner. I den sammenhæng skal missionæren også lære, hvordan relationen til disse tjenestefolk bør være:

*"As Christians we want to be egalitarian, so we invite the servants to eat with us like guests. Yet this conflicts with the local understanding of the position of workers in the house and makes the servants feel uncomfortable."*⁴⁶

⁴⁴ Hiebert (2006:67)

⁴⁵ Hiebert (2006:68)

⁴⁶ Hiebert (2006:69)

Endelig er det også en stor frustration for missionæren, at han eller hun i mødet med den fremmede kultur langt på vej mister sin forståelse af, hvad der foregår. I en ny kultur bliver meget af vores gamle viden nyttesløs eller endog misvisende, hvilket kan være yderst frustrerende. ”When our knowledge repeatedly fails us, we become desperate, for our lives seem to be careening out of control.”⁴⁷

Alle disse mere eller mindre frustrerende forhold bidrager til missionærens oplevelse af kulturchocket. Den første tid i en fremmed kultur er en blanding af fascination af alt det nye og chokerende oplevelser. Det er dog ikke disse ’småchok’ der er problemet, men den eksplosive og skjulte tilvækst af stressmomenter i mødet med alt det fremmede⁴⁸.

*“The real problem in culture shock is the psychological distortion that comes undetected while we think we are functioning normally. This twists our perceptions of reality, and wreaks havoc with our bodies.”*⁴⁹

Missionærens tilpasning til en ny kultur kan beskrives ved en proces, der normalt forløber over fire stadier, som Kalvero Oberg kalder: ”The Tourist Stage”(1), ”Disenchantment”(2), ”Resolution”(3) og ”Adjustment”(4)⁵⁰.

Disse stadier i kulturchockcyklussen kan markeres på en graf over missionærens niveau af personlig tilfredsstillelse over tid i en fremmed kultur (se figur 3)⁵¹.

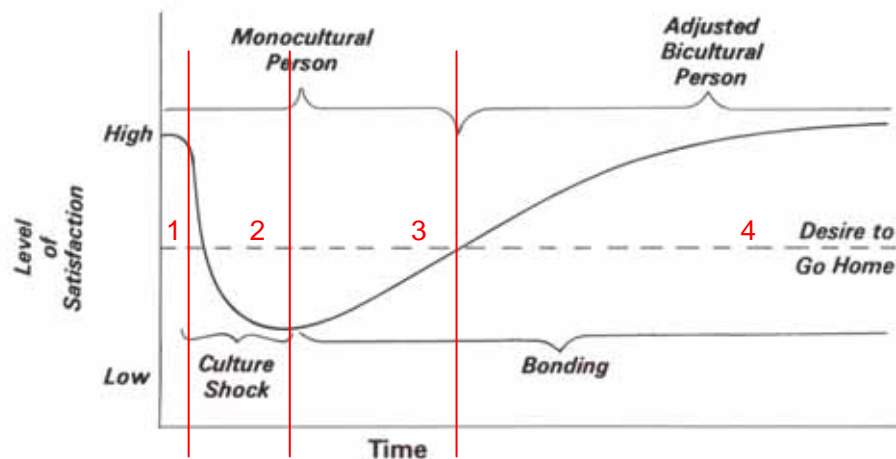
⁴⁷ Hiebert (2006:70)

⁴⁸ Bilag A – Stress Produced by Changes in Life

⁴⁹ Hiebert (2006:71)

⁵⁰ Hiebert (2006:74-77). Van Rheenen kalder denne proces for ”The missionary acculturation process” og har kun tre stadier: ”the glamour stage”, ”the rejection stage” og ”the identification stage”. Van Rheenen (1996:87)

⁵¹ Hiebert (2006:65). De fire stadier har jeg tilføjet med rød.



Figur 3: De fire faser i kulturchockcyklussen.

”The Tourist Stage”

Første fase i missionærens tilpasning til den fremmede kultur er præget af fascination over det nye og af en glamourisering af de anderledes oplevelser. Den nye kultur idealiseres og missionæren forundres positivt over de mange indtryk. Perioden kaldes da også ”The honeymoon stage”⁵². Længden af denne periode kan variere fra nogle få uger til adskillige måneder alt efter omstændighederne. I modsætning til almindelige turister, som har forladt området inden denne periode er slut, må missionæren blive, ”as missionaries we have come to stay, which mean we must begin the difficult journey of becoming members of a new culture.”⁵³

Det er i sagens natur også meget begrænset, hvor meget tværkulturel kommunikation det bliver til i denne periode, da missionæren endnu ikke er så godt kendt med det lokale sprog. Det meste kommunikation foregår derfor ved hjælp af en tolk, ”who translate concepts into Western language and thought categories. Such translations filter out indogenous concepts.”

Denne idealisering af den fremmede kultur er kun midlertidig, og missionæren er på vej ind i den næste fase. ”A psychological pendulum begins to swing from idealization to rejection.”⁵⁴

⁵² Van Rheenen (1996:87)

⁵³ Hiebert (2006:75)

⁵⁴ Van Rheenen (1996:88)

”Disenchantment”

Første fase slutter når missionæren bevæger sig ”from being outside visitors to becoming cultural insiders.”⁵⁵ Dette sker i forbindelse med at missionæren etablerer sig i det lokale samfund og tager ansvar for sig selv. Missionæren ønsker at gøre et godt stykke arbejde ved at anvende et nyt sprog ind i en ny kultur. Samtidig er der meget i den fremmede kultur og livsanskuelse, som missionæren ikke er bekendt med. Denne fase sætter altså missionæren under et meget stort kulturelt pres. Frustrationer og bekymringer fylder meget i denne periode.

”Anxiety is generated by the growing realization of cultural diversity, friction between conflicting ideologies, the disappointment of learning the true motivations of some “friends,” and fear of what is not yet known about the culture”⁵⁶

Den fremmede kultur er ikke længere spændende og tillokkende. Tværtimod synes den uforståelig og umulig at tilpasse sig. Missionæren begynder at finde fejl ved den fremmede kultur og sammenligner den med kulturen derhjemme, som derimod idealiseres. Missionæren begynder at tale om ”os” og ”dem” og intet i den fremmede kultur synes at være lige så godt som det derhjemme. Som reaktion på disse frustrationer kan missionæren kritisere folket og komme med vrede udbrud. Idet ”our normal response is hostility because the security of our lives is threatened.”⁵⁷

Konsekvensen er, som det fremgår af figur 3, at missionæren i denne fase oplever selve kulturchok-krisen. Heldigvis kan træning i tværkulturel kommunikation forberede missionæren på den kamp og de frustrationer, som han eller hun kommer til at opleve. ”Prefield preparation serves as ”a shock absorber” – a buffer to absorb culture shocks.”⁵⁸

I alle fald må missionæren i denne fase finde en måde at håndtere frustrationerne på, for det er afgørende for, om hvorvidt missionæren bliver eller rejser hjem, og hvordan han eller hun formår at tilpasse sig den nye kultur. Missionæren kan forholde sig på flere måder i mødet med kulturchok-

⁵⁵ Hiebert (2006:75)

⁵⁶ Van Rheenen (1996:88)

⁵⁷ Hiebert (2006:75)

⁵⁸ Van Rheenen (1996:89)

krisen. De fleste vil opleve en trang til at opgive det hele og rejse hjem, som Hiebert malende beskriver det:

*"We look for mail and talk about things we will do when we return "home." We write letters of resignation but do not mail them. After all, what would our friends or church say if we were to return?"*⁵⁹

Udover at rejse hjem kan missionæren vælge at trække sig tilbage, hvilket er en typisk reaktion på ekstrem kulturel angst. Missionæren kan trække sig ud af det lokale samfund og 'forskanse' sig på missionsstationen eller kirkekontoret.

*"Withdrawal is more psychological than physical. The missionary retreats into his own "shell of culturally acquired beliefs, attitudes, and behavior; he becomes more and more unflinching in his determination to remain at all times true blue-blooded American"*⁶⁰

Missionæren kan også i mødet med kulturchockkrise risikere at "falde i den anden grøft" ved at "going native"⁶¹. Denne reaktion er dog mindre typisk end tilbagetrækning. "Going native" er en proces, hvor missionæren forkaster alle værdierne fra hans eller hendes egen kultur, mens værdierne fra den fremmede kultur blindt accepteres. "Luzbetak defines going native as: "a neurotic longing for security and an exaggerated hunger for belonging" in af foreign culture."⁶²

Dog på trods af de forskellige reaktioner på det kulturelt betingede stress, som missionæren oplever i denne periode, så foregår der også en anden proces. Missionæren er i gang med at lære, hvordan han eller hun kan leve i den fremmede kultur. Efterhånden får missionæren også lokale venner og oplever gode dage. Med hjælp og støtte fra erfarne kollegaer og venner kan missionæren begynde sin tilpasning til kulturen.

Denne støtte og delagtighed i andres erfaringer og viden er altså af afgørende betydning for, at missionæren kan komme godt igennem kulturchockkrise. "Rather than going home, withdrawing,

⁵⁹ Hiebert (2006:75)

⁶⁰ Van Rheenen (1996:90)

⁶¹ Udtrykket er hentet fra Van Rheenen

⁶² Van Rheenen (1996:90)

og going native when confronted by cultural stress, the new missionary may make a conscious decision to adapt”⁶³ Dermed er næste fase i gang.

”Resolution”

Ofte er det et godt tegn på, at man er ved at komme igennem kulturchokken, når humoren begynder at dukke op.

”We begin to laugh at our predicaments and crack jokes about the people instead of criticizing them. We begin to sympathize with others who we think are worse off than ourselves. Although we may still take a superior attitude, we are beginning to learn new cultural ways.”⁶⁴

Hvordan missionæren forholder sig til folket og kulturen i denne fase er grundlæggende for, hvordan missionæren fremover vil fungere. Såfremt missionæren i overvejende grad udvikler en positiv og accepterende indstilling til folket og kulturen, så er der gode udsigter for, at han eller hun vil kunne lære kulturen og tilpasse sig den. ”Effective adaption can take place only when the new missionary attempts to perceive culture as it really is, rather than reacting to new cultural perceptions out of past personal or cultural biases.”⁶⁵

Derfor er den allerførste tid i en fremmed kultur også helt afgørende for resten af missionærens liv i internationalt arbejde:

”Not only is our first year, indeed our first month, crucial in molding our lifelong relationship to a culture, it is also the time when we are most adaptable to it. We have few preconceptions of what we should do and a strong idealism that has motivated us to come.”⁶⁶

Kulturchock er altså ikke bare noget som skal udholdes og overstås, men det er i virkeligheden en vital lære- og dannelsesproces for missionæren, og måden hvorpå han eller hun kommer igennem det er afgørende for resten af tjenesten i international mission.

⁶³ Van Rheenen (1996:91)

⁶⁴ Hiebert (2006:76)

⁶⁵ Van Rheenen (1996:92)

⁶⁶ Hiebert (2006:76)

”Adjustment”

Den sidste fase i kulturchokcyklussen begynder, når missionæren har fundet sig til rette i den fremmede kultur, og det ikke længere er forbundet med angst eller bekymring, at klare de daglige pligter. Denne fase kaldes også for ”the identification stage.”⁶⁷ Missionæren har lært sproget og kan kommunikere nogenlunde flydende og forståeligt med de lokale. Målet for missionærens tilpasning til den nye kultur er, at der bliver skabt en sund integration mellem missionærens to kulturer.

*”To do so we need a well-developed metacultural framework that enables us to accept what is true and good in all cultures and to critique what is false and evil in each of them. Besides a healthy acceptance of cultural variance, it must also provide us with a clear understanding of who we are as bicultural people.”*⁶⁸

Missionæren bliver i spændingen mellem sin egen kultur og den fremmede kultur, det man kalder en bikulturel person, hvilket er udtryk for at missionæren har del i begge kulturer uden dog at passe rigtigt ind i nogen af dem, og det er faktisk både godt og nødvendigt, for ”en bikulturell person, som en misjonær bør være, får del i rikdommen og belastningen ved å være hjemme i to kulturer og samtidig stå litt på siden av dem begge.”⁶⁹

Opsummering

Vi har nu fået en forståelse af, hvad det generelt indebærer at være missionær i internationalt missionsarbejde. Vi har set på to meget vigtige cyklusser i missionskonteksten, nemlig missionærcyklussen og kulturchokcyklussen.

Gennem missionærcyklussen har vi set, hvordan der kontinuerligt er behov for bestemt viden gennem processen fra forberedelse over udsendelse til hjemkomst.

Dernæst har vi fået en forståelse af det fænomen, som kaldes kulturchok, og hvordan håndteringen af dette har afgørende betydning for missionærens fortsatte arbejde på missionsfeltet

⁶⁷ Jf. Van Rheenen (1996:92)

⁶⁸ Hiebert (2006:107)

⁶⁹ Berentsen (1194:351)

Igennem begge cyklusser har missionæren behov for at have adgang til viden og erfaringer. Vi kan opsummere disse behov for viden i tre hovedområder: 1) kontakt, 2) erfaring og 3) vidensbase⁷⁰.

Kontakt

Når det gælder kontakt, vil nye missionærer kunne hjælpes ved gennem et digitalt videndelingsystem, at kunne få kontakt med andre nye missionærer i samme situation som dem selv, dermed kan de være til gensidig hjælp og opmuntring, idet de gennemgår mange af de samme ting og overvejelser.

Dernæst vil det meget ofte også være en stor hjælp, at den nye missionær kan komme i kontakt med erfarne missionærer, som kan give dem gode råd og vejledning gennem de forskellige opgaver og udfordringer. På den måde kan de erfarne missionærer virke som ressourcepersoner, der i en vis udstrækning kan give "online coaching" til de nye missionærer. Samtidig vil det være en fordel, at den nye missionær allerede i sin forberedelse til et arbejde i international mission, vil kunne komme nemt og hurtigt i kontakt med de missionærer, som bliver hans eller hendes kommende kollegaer.

Endelig er der løbende et behov for, at missionæren er i kontakt med sit bagland, hvad enten det er medlemmer i hans eller hendes kirke derhjemme, eller om det er medlemmerne af missionsforeningen, som har udsendt missionæren.

Af disse kontaktrelaterede behov hos missionæren vil et digitalt videndelingsystem særligt kunne tilbyde muligheden for nemt og hurtigt at kunne finde ressourcepersonerne. Til dette vil man med fordel kunne anvende "yellow pages" eller kompetenceregistrering af nuværende og tidligere missionærer.

Erfaring

Når det gælder behovet for delagtighed i andre missionærers erfaringer, kan det være en meget stor hjælp både i forhold til de konkrete problemstillinger, som den nye missionær kommer til at stå i ved indtrædelse i missionsarbejdet men også i mødet med de psykiske og fysiske følelser og oplevelser, som han eller hun møder i kulturchoxfasen.

⁷⁰ "Vidensbasen kan forstås som den kontekst, der kan udfyldes med konkret viden. Videnskonteksten er stabil i den forstand, at den er gyldig i et langt tidsrum. Vidensbasen kan også forstås som den konkrete viden, der på et givet tidspunkt har gyldighed." Lytje (2000:144) Begge forståelser af viden er tænkt med her, da der i videndelingsystemet både skal lagres 'langtidsholdbar' viden, såvel som viden der kontinuerligt må opdateret for at have aktuel gyldighed.

Det vil også være til hjælp for den nye missionær, at vide hvordan andre missionærer har taklet forskellene i den fremmede kultur og livssyn, for på den måde vil den nye missionær kunne undgå de værste fejltrin i forhold til lokalbefolkningen og de nationale kirkeledere.

Erfaringsudveksling er et helt centralt, grundlæggende og afgørende element i videndeling, og til denne brug kan man med fordel systematisere og strukturere erfaringer i forhold til ”best practice” og ”lesson learned”.

Vidensbase

Den sidste behovstype, som vi her vil tage frem, er missionærens behov for at kunne finde information og viden om konkrete forhold og sager. For den nye missionær vil det være vigtigt enkelt og hurtigt at kunne finde information og viden om arbejdet på et bestemt missionsfelt, da det har betydning for, om han eller hun finder det relevant.

Desuden vil viden om kulturchokcyklussens faser og om den fremmede kulturs livssyn også kunne medvirke til, at missionæren nemmere kan komme gennem kulturchokcyklussen og hurtigere få en forståelse for den fremmede kultur:

“As our knowledge of the culture grows, our fears of the unknown decrease. ... We learn a culture best by being involved in it. Although it helps to read all we can about a culture before we arrive, there is no substitute for participating in the lives of the people.”⁷¹

Endelig er det også nødvendigt, at missionæren har direkte adgang til viden om tværkulturel kommunikation, meget af dette hører nok til i forberedelsesfaserne, men alligevel kunne det være en hjælp indimellem, at kunne blive opdateret og inspireret på dette punkt. Dette kunne man blandt andet sørge for ved at relevante forelæsninger og artikler kontinuerligt blev gjort tilgængelige for missionærerne gennem videndelingssystemet.

⁷¹ Hiebert (2006:81-82)

Sammenfatning

Sammenfattende må vi sige, at der er nogle generelle behov for alle missionærer i internationalt missionsarbejde, som ville kunne opfyldes, om ikke helt så i hvert fald delvist, ved at arbejde målrettet mod en videndelingstrategi, som skal udmøntes i et digitalt videndelingsystem baseret på persuasivt design. På denne måde kan vor tids informationsteknologi i høj grad anvendes til missionens fremme, for tiden er kommet, som Dr. David Hesselgrave allerede i 1991 skrev om:

“So far, Christian computer use has largely been restricted to the sharing of information among Christians and Christian groups. The time will come when computers will be used to a much greater extent than today in sharing both pre-evangelistic information and the gospel message itself with unbelievers on a worldwide basis.”⁷²

Videndeling

Når vi arbejder med videndeling⁷³, er det vigtigt, at forstå viden som en værdifuld ressource i en moderne organisation, og vel at mærke en ressource som står i fare for at gå tabt ved blandt andet pension, overdragelse af opgaver og konkurrerende virksomheder. Derfor bør man være opmærksom på den værdifulde viden og få den indsamlet og gjort tilgængelig i tide for eksempel gennem et digitalt videndelingsystem.

Dermed har organisationen mulighed for at tage ved lære, huske og handle på baggrund af den bedst tilgængelige information, viden og know-how. Udfordringen er, at langt den største del af en organisations mest værdifulde viden forefindes i hoved på dens medarbejdere, hvilket gør den svær at håndtere, men her kan man med fordel arbejde målrettet og reflekteret med videndeling. Videndeling kan med fordel defineres på følgende måde⁷⁴:

“Knowledge management is the deliberate and systematic coordination of an organization’s people, technology, processes, and organizational structure in order to add value through reuse

⁷² Hesselgrave (1991:565)

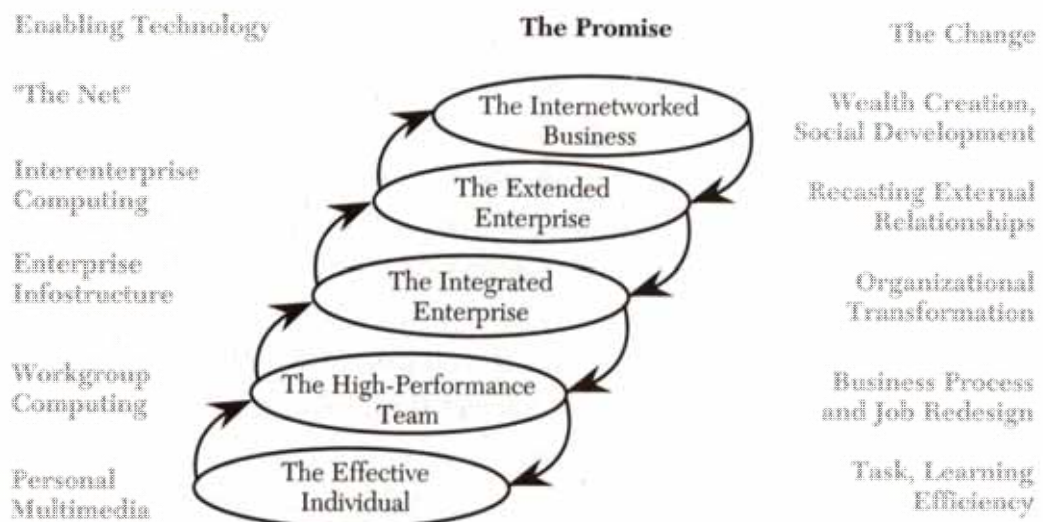
⁷³ Jeg anvender begrebet ”videndeling”, som en samlebetegnelse for ”Knowledge Management”, som traditionelt er defineret, som processen med systematisk at indsamle, strukturere, håndtere og dele viden i en organisation og ”Intellectual Capital Management”, som i højere grad fokuserer på den viden, som har forretningsværdi i en organisation såsom know-how, know-why, erfaring og ekspertise. Jf. Dalkir (2005:3)

⁷⁴ Definitionen er dog langt fra enerådende på området. Dalkir har undersøgt forskellige definitioner på videndeling og kom frem til, at der er over 100 publicerede definitioner på knowledge management, hvoraf han vurderer 72 som meget gode. Jf. Dalkir (2005:4)

and innovation. This coordination is achieved through creating, sharing, and applying knowledge as well as through feeding the valuable lessons learned and best practices into corporate memory in order to foster continued organizational learning.”⁷⁵

Digital netbaseret videndeling bør endvidere tænkes ind på fem niveauer i organisationen for at kunne udfolde sit fulde potentiale og gavne organisationen mest muligt. Disse niveauer er, som det fremgår af figur 4⁷⁶, henholdsvis den individuelle medarbejder, gruppen eller teamet, organisationen som helhed, den udvidede organisation, hvor samarbejdspartnerne er taget med og endelig den brede offentlighed.

”The new media are leading to a fundamental change in the nature of human work, the way business is conducted, the way wealth is created, and the very nature of commerce and business itself. We are moving from an economy based on the firm to one based on networks.”⁷⁷



Figur 4: Transformerung af de fem organisationsniveauer gennem digital videndeling.

Når det gælder den internationale missionssammenhæng, som vi her arbejder med, kan de fem niveauer præciseres som: den enkelte missionær, missionærflokken, missionselskabet, andre missionselskaber, som der samarbejdes med, og endelig den brede offentlighed eksempelvis alle missionsinteresserede, antropologer, teologer med flere. Dog er det i dette speciale særligt

⁷⁵ Dalkir (2005:3)

⁷⁶ Tapscott (1996:75)

⁷⁷ Tapscott (1996:74)

niveauerne ”The Effective Individual” og ”The high-Performance Team” der er i fokus, da vi koncentrere os om videndeling blandt missionærerne med udgangspunkt i de enkelte missionærers behov.

For at videndeling skal blive en succes er det vigtigt, at man gør sig klart, hvad værdifuld viden er, og hvordan viden adskiller sig fra anden information. Kun på den måde kan man målrette indsatsen, sådan, at der kan opbygges en værdifuld og brugbar vidensbase. Man kan derfor med fordel sondre mellem forskellige ”vidensniveauer”: data, information, viden og ”visdom” eller innovation, som har stadig større værdi alt efter deres indplacering i viden / information værdikæden (se figur 5⁷⁸.)



Figur 5: De fire vidensniveauer på viden/information værdikæden

Man kan definere niveauerne data, information, viden og visdom på følgende måde:

“Raw data are indeed disaggregated, empirical facts. When organized and defined in some intelligible fashion, data become information. Information that has been interpreted and synthesized, reflecting certain implicit values, becomes knowledge. And knowledge that carries profound, transhistorical insights might become wisdom.”⁷⁹

Mere udførligt defineres forskellene hos Subramanian:

⁷⁸ Subramanian (2003:38)

⁷⁹ Tapscott (1996:302)

”Data constitutes the values of observable, measurable or calculable attribute. Data alone does not provide information. Information, in general terms, is data plus conceptual commitments and interpretations. Information is data extracted, filtered or formatted in some way. Knowledge is a subset of information, which has been validated according to the rules of its surroundings. Wisdom, finally, has a more active component than data, information, or knowledge. It is the application of knowledge expressed in principles to arrive at prudent, sagacious decisions about complex situations”⁸⁰

For at opnå den mest værdifulde viden, som med fordel kan deles er det altså nødvendigt, at de indsamlede data og informationer bearbejdes og struktureres i stadig højere grad, for at blive til værdifuld og brugbar viden og visdom, som kan danne basis for fremtidige handlinger og beslutninger. Videndeling drejer sig altså om en læringsproces, hvor organisationen, eller i vores tilfælde missionærerne, stadig tager ved lære af tidligere erfaringer for at blive stadig bedre til at håndtere de komplekse situationer, som de fra tid til anden kommer til at stå i.

Viden-kategorier

Når vi skal danne os et overblik over, hvad viden er, kan vi med fordel sondre mellem den type af viden, som Michael Polanyi kalder ”tacit knowledge”⁸¹ og ”explicit knowledge”. ”Explicit” viden indeholder facts, informationer og viden, som er blevet formaliseret i en eller anden håndgribelig form, hvilket gør den let at dele med og kommunikere til andre. ”Explicit” viden kan derfor udtrykkes med ord og tal og kan nemt formidles via skrift, lyd eller billeder.

”Tacit” viden derimod er ofte svær at håndtere, da den findes ubevidst i hovedet på folk. Dermed er denne type af viden også svær at formalisere for dernæst at kunne kommunikere den til andre. Denne type viden er meget kontekstbestemt og har et meget stærkt følelsesmæssigt aspekt, idet den inkluderer underliggende systemer af regler, tro, kultur og livsanskuelse, som påvirker personens handlinger, hvilket gør, at denne type viden ikke altid er formulerbar. Man kan eksempelvis ikke lære at cykle eller køre bil ved bare at læse i en tekstbog. Det må derimod erfares og opøves typisk i samspil eller dialog med en person, som allerede besidder denne viden. Dermed knyttes ”tacit” viden meget tæt til personlig erfaring, øvelse og kontinuerlig dialog og tillid mellem mennesker.

⁸⁰ Subramanian (2003:38)

⁸¹ Jf. Smith (2003)

*"Tacit knowledge is highly personal and hard to formalize, making it difficult to communicate or share with others. Subjective insights, intuitions, and hunches fall into this category of knowledge. Tacit knowledge is deeply rooted in an individual's actions and experience as well as in the ideals, values, or emotions the person embraces."*⁸²

En af de store udfordringen i videndeling er netop håndteringen af denne form for viden, for typisk vil viden være af desto større værdi for organisationen, jo mere "tacit" den er, idet denne type viden ikke umiddelbart kan skrives ned, da den indebærer medarbejdernes opøvede færdigheder, intuition og know-how på baggrund af deres erfaring.

*"Typically, the more tacit knowledge is the more valuable it tends to be. The paradox lies in the fact that the more difficult it is to articulate a concept such as "story," the more valuable that knowledge may be."*⁸³

Subramanian sammenfatter udfordringerne ved at håndtere "tacit" viden i fem punkter:

- *Tacit knowledge is complex since it involves, by definition, the ability to cope with complexity.*
- *Tacit knowledge is acquired essentially through experience and through trial and error.*
- *The passing on of tacit knowledge is through demonstration, observation, imitation, practice, and feedback (a process often labeled as apprenticeship and socialization); These require close personal contact over a prolonged period of time.*
- *The tacit knowledge that results from organizational learning is collective knowledge; this makes the transfer of tacit knowledge even more problematic.*
- *The tacit knowledge that needs to be transferred may not be static but continuously evolving.*

Både "tacit" og "explicit" viden er nødvendig og værdifuld. Det er derfor vigtigt, at man tager højde for at implementere begge typer i et videndelingssystem. 80/20-reglen beskriver meget godt forholdet mellem "tacit" og "explicit" viden:

⁸² Subramanian (2003:40)

⁸³ Dalkir (2005:8)

”That is, roughly 80% of our knowledge is in tacit form as individuals, as groups, and as an organization. Only 15 to 20% of valuable knowledge has typically been captured, codified, or rendered tangible and concrete in some fashion.”⁸⁴

En sammenligning af egenskaberne for ”tacit-” og ”explicit-” viden fremgår af figur 6⁸⁵.

Properties of Tacit Knowledge	Properties of Explicit Knowledge
Ability to adapt, to deal with new and exceptional situations	Ability to disseminate, to reproduce, to access, and to reapply throughout the organization
Expertise, know-how, know-why, and care-why	Ability to teach, to train
Ability to collaborate, to share a vision, to transmit a culture	Ability to organize, to systematize; to translate a vision into a mission statement, into operational guidelines
Coaching and mentoring to transfer experiential knowledge on a one-to-one, face-to-face basis	Transfer of knowledge via products, services, and documented processes

Figur 6: Sammenligning af ”tacit” og ”explicit” viden.

Da den værdifulde ”tacit” viden er meget person- og kontekst-specifik, er det vigtigt, at man ved videndeling ikke bare fokuserer på ovenfra (”top-down”), at gøre al den viden, som allerede er eksplicit tilgængelig for brugerne, men at man i høj grad tager udgangspunkt i brugerne selv og deres behov (”bottom-up”) i filtreringen og udvalget af den værdifulde information og viden, som skal gøres tilgængelig. Derfor begynder et succesfuld videndelingsprojekt heller ikke med en gennemgang af eksisterende dokumenter men ved en behovsanalyse blandt målgruppen, sådan at man får en forståelse af de specifikke problemer og udfordringer brugerne står i.

En klassisk fejl i mange videndelingsprojekter er netop, at man fokuserer på ’ovenfra’ at indsamle og kodificere al tacit viden i mere håndgribelige og eksplicite former, som så gemmes og arkiveres i en form for intranet eller vidensportal, som så gøres tilgængelig for alle medarbejderne i organisationen. Resultatet er meget ofte, at den nye vidensressource ikke bliver brugt. Det er nemlig helt afgørende, at videndelingssystemet imødekommer et reelt behov blandt medarbejderne i den konkrete organisation, ellers vil initiativet, hvor god intentionen end er med al sandsynlighed fejle.

⁸⁴ Dalkir (2005:49)

⁸⁵ Dalkir (2005:8)

”This is now recognised as one of the ‘critical success factors’ for knowledge management: identify the needs within the organisation, and then design the activities accordingly.”⁸⁶

Ved derimod at målrette videndelingsinitiativet mod netop de konkrete problemer og udfordringer som er i organisationen med udgangspunkt i brugerne af systemet, kan man udvikle et mere holistisk og bruger-centreret videndelingssystem, som kan være til reel hjælp for brugerne både på individuelt-, gruppe- og organisationsplan.

”By focusing on identifying staff needs and issues, activities and initiatives can be recommended with the confidence that these will have a clear and measurable impact upon the organisation.”⁸⁷

Videndeling-processer

En vigtig proces i videndeling er at identificere og lokalisere viden og videnressourcerne i organisationen. Dernæst skal den værdifulde viden oversættes og udtrykkes i eksplicite og håndgribelige former, det man kalder ”codification of knowledge”, det vil typisk være i form af dokumenter, bøger, databaser, lyd- og videooptagelser, grafer og andre billeder. Dermed er det muligt at sprede og dele denne viden i organisationen. Dernæst implementeres forskellige motiverende faktorer og forudsætninger for en holdbar videndeling-praksis i organisationen.

”Networks, practices, and incentives are instituted to facilitate person-to-person knowledge transfer as well as person-knowledge content connections in order to solve problems, make decisions, or otherwise, act based on the best possible knowledge foundation. Once this valuable, field-tested knowledge and know-how is transferred to an organizational knowledge repository, it is said to become part of “corporate memory.”⁸⁸

Dette kan både gøres ved forskellige initiativer i organisationen, men det bør også bygges ind i selve udformningen af det digitale videndelingssystemet, hvilket gør det særdeles relevant at implementere persuasivt design, som vi skal vende tilbage til under afsnittet ”Persuasivt Design.”

⁸⁶ Robertson (2004)

⁸⁷ Robertson (2004)

⁸⁸ Dalkir (2005:26)

Nogle af de initiativer, der må indføres i organisationen er først og fremmest et trygt og inspirerende arbejdsmiljø, hvor videndeling fremmes på forskellige niveauer. Det er dermed afgørende, at der opdyrkes en videndeling-kultur i organisationen, hvilket kan være en stor udfordring, idet "Culture is rooted deep in unconscious sources but is represented in superficial practices and behavior codes and embodied in cultural artifacts."⁸⁹

Det er derfor vigtigt, at man ikke presser noget ned over medarbejderne ovenfra, men at man i stedet fokuserer på at dele visionen om videndeling. Desuden må man lade kulturændringerne udvikle sig over tid. Endvidere må man sørge for positive rollemodeller, hvor det er muligt. Dette gælder specielt for lederne i organisationen, som må sørge for at agere i overensstemmelse med de værdier, de ønsker at fremme blandt medarbejderne. Samtidig må der lægges muligheder tilrette for, at folk møder hinanden og lærer hinanden at kende. Fokus bør i højere grad være at sætte folk i forbindelse med hinanden frem for at indsamle indhold.

Mere konkret kan man påbegynde opdyrkningen af en videndeling-kultur i organisationen ved at interviewe nøglepersoner i organisationen for at dokumentere projekter, "best practices", "lesson learned" og gode historier. Historierne kan medvirke til at skabe identitet og tilhørsforhold til organisationen, samtidig med at de ofte rummer en del indsigt i kulturen i organisationen.

Dernæst vil et godt initiativ være at arrangere nogle uformelle møder mellem de forskellige folk, som skal videndele, så de har mulighed for at lære hinanden bedre at kende. Man kan også med fordel producere et nyhedsbrev med fokus på videndeling-initiativer i organisationen og på at fremhæve gode rollemodeller på området.

Desuden vil det være oplagt at lancere nogle pilotprojekter med videndeling for eksempel "after-action reviews, kompetenceregistrering eller et intranet med plads dedikeret til forskellige "communities of practice."⁹⁰

⁸⁹ Dalkir (2005:195)

⁹⁰ Typisk en form for (debat)forum eller teamsite, hvor deltagerne har mulighed for at diskutere og dele forskellige ting med hinanden.

Endvidere må man sørge for, at evalueringskriterierne af medarbejdernes arbejdsindsats reflekterer værdien af videndeling. Dette indebærer også, at man censurerer ”knowledge hoarders” og belønner dem, der aktivt deler deres viden.

Endelig kan man med fordel indføre ”Open Space Technology (OST)” for at understøtte bedre team-baseret videndeling:

”In practice, Open Space Technology meetings take on many forms and variations, but they follow the same general guidelines. OST meetings begin with all the participants sitting in a circle and no items on the agenda. The meeting opens with an agenda-setting exercise, following which the group self-organizes into smaller discussion groups. Discussion group conveners are responsible for providing a report of the discussions, which is immediately added to a book of proceedings. At the conclusion of the meeting, or very shortly thereafter, participants receive a copy of the proceedings including all of the discussion group’s reports and any action plans that were developed.”⁹¹

Formålet med Open Space Technology er at skabe et miljø for innovation, teamwork og hurtige forandringer. OST giver mulighed for at samle medarbejderne til åbne og uformelle møder, hvor der bliver arbejdet effektivt og kreativt.

”Open space involves much brainstorming, but it is not just brainstorming. It is the process through which people have the urge to raise the topic they are passionate about, and they are willing to share their own knowledge, especially tacit knowledge.”⁹²

Denne fysiske form for OST møder blandt medarbejderne er dog i vores tilfælde med missionærene ikke mulig, da mange af dem er geografisk langt fra hinanden og for nogens vedkommende også i forskellige tidszoner, derfor vil OST møder i denne sammenhæng være nødvendige at afholde eksempelvis i et ”virtuelt mødelokale” på nettet eller ved brug af kommunikationsteknologier⁹³ som for eksempel Skype eller MSN⁹⁴.

⁹¹ Dalkir (2005:196)

⁹² Dalkir (2005:196)

⁹³ Her tænker jeg særligt på teknologier i relation til VoIP (Voice over Internet Protocol), men også forskellige konference-teknologier hører med i denne sammenhæng

⁹⁴ Windows Messenger

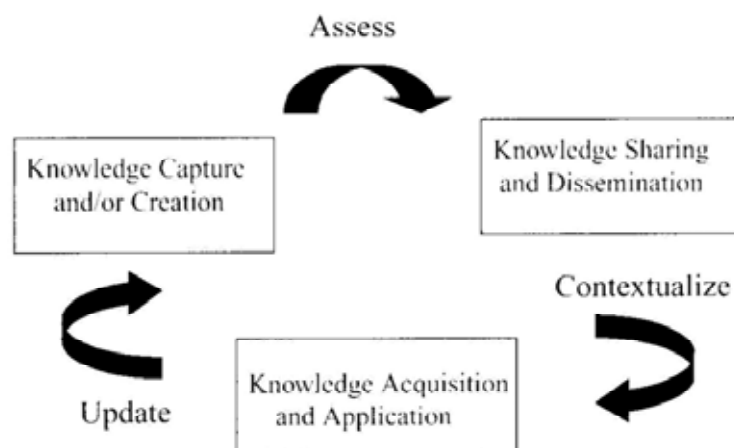
KM Cycle

For at viden kan transformeres til en værdifuld, strategisk ressource i en organisation, må informationerne gennemløbe en proces, en såkaldt "Knowledge Management Cycle" (KM Cycle), hvor viden stadigt indsamles, forædles, deles, anvendes og opdateres.

*"A knowledge information cycle can be envisaged as the route information follows in order to become transformed into a valuable strategic asset for the organization via a knowledge management cycle."*⁹⁵

Denne KM Cycle er blevet beskrevet med mange forskellige begreber for stadierne, alligevel kan vi sammenfatte stadierne i tre hovedstadier henholdsvis: indsamling og skabelse af viden, deling og spredning af viden og erhvervelse og anvendelse af viden. På denne måde kan vi beskrive processen i en integreret videndeling-cyklus, se figur 7⁹⁶.

*"In the transition from knowledge capture/creation to knowledge sharing and dissemination, knowledge content is assessed. Knowledge is then contextualized in order to be understood ("acquisition") and used ("application"). This stage then feeds back into the first one in order to update the knowledge content."*⁹⁷



Figur 7: Den integrerede KM cycle

⁹⁵ Dalkir (2005:26)

⁹⁶ Dalkir (2005:43)

⁹⁷ Dalkir (2005:43)

En vigtig faktor i videndeling er, at den tilgængelige viden hele tiden er opdateret, hvilket kræver, at den konstant bliver evalueret og reevalueret og testet ”as this knowledge provides primary opportunities (and constraints) from which to compete and grow over the near-to-intermediate term.”⁹⁸

”Knowledge capture” er det stadie, hvor både intern og ekstern viden og know-how identificeres og indsamles, ofte drejer det sig om tidligere ubemærket viden og ekspertise, hvorefter den kodificeres i mere håndgribelig og eksplicit form. ”Knowledge creation” refererer til den nye viden og know-how eller innovation, som ikke eksisterede i organisationen i forvejen. Når denne viden således er blevet indsamlet og kodificeret, skal den filtreres og vurderes i forhold til udvalgte kriterier og mål i forhold til organisationens strategiske fokus.

Når det er blevet besluttet, hvilken viden der er værdifuld nok til at indgå i organisationens samlede vidensbase, skal indholdet kontekstualiseres. Dette indebærer, at der tages vare på forbindelsen mellem indholdet og den, der i sin tid bidrog med det, såvel som med eksperter og ressourcepersoner på området, og dem der har erfaring med at anvende denne viden. Kontekstualiseringen indebærer også, at man identificerer indholdets nøgleattributter for dermed bedre at kunne målrette det mod en bredere vifte af brugere. Endelig er kontekstualisering først lykkedes helt, når indholdet er blevet grundfæstet i organisationen som en integreret del af medarbejdernes arbejds gange.

Når brugerne på den måde har forstået og besluttet at anvende denne viden i deres arbejde, bliver cyklussen igen gennemløbet, idet brugerne fortløbende validerer brugbarheden og signalerer, hvornår indholdet ikke længere er aktuelt, eller når denne viden ikke længere er anvendelig.

”Users will help validate the scope of the content or how generalizable the best practices and lessons learned can be. They also, quite often, come up with new content, which they can then contribute to the next cycle iteration.”⁹⁹

Kun ved fortløbende, bevidst og struktureret refleksion over og opdatering af de opdagede ”lesson learned” og ”best practices” kan en organisation få fuld værdi af videndeling.

⁹⁸ Subramanian (2003:55)

⁹⁹ Dalkir (2005:44)

”The creation of unique, strategic knowledge takes time, forcing the firm to balance short- and long-term strategic decisions, and allocating knowledge creating and processing efforts accordingly.”¹⁰⁰

KM Model

For at et videndelingsinitiativ kan lykkes, er det nødvendigt, at videndelingcyklussen har en konceptuel ramme (en KM model) at operere i, ellers kan aktiviteterne ikke koordineres, og de forventede videndelingsfordele udebliver. Derfor vil vi nu se lidt nærmere på, hvorledes innovation opstår og ny viden produceres.

Når det gælder ”knowledge creation” må vi skelne mellem det, at eksisterende viden i organisationen identificeres og indsamles, og det, at der skabes ny viden. På den ene side handler det om at den eksplicite viden, som allerede er tilgængelig i organisationen organiseres, struktureres og kodificeres og på den anden side, at ’tacit’ viden lokaliseres og ”lokkes frem” for dermed at kunne indsamles og gøres tilgængelig.

Når vi arbejder med videndeling er det vigtigt at være opmærksom ikke bare på den viden, som vi ved findes i organisationen, men også på den viden som er til stede, men som vi bare ikke kender til endnu. At indsamle denne viden kræver så lidt ekstra ’benarbejde’. Endelig er der den viden, som vi ved ikke findes i organisationen, og som vi derfor må gøre en indsats for at lære eller skabe ved innovation.

Disse forskellige former for bekendt og ubekendt viden kan sammenfattes i ”The known-unknown matrix,”¹⁰¹ som det fremgår af figur 8.

¹⁰⁰ Subramanian (2003:57)

¹⁰¹ Dalkir(2005:79)

		Information Sources	
		Known	Unknown
User Awareness	Known	Know that we know	Know that we don't know
	Unknown	Don't know that we know	Don't know that we don't know

Figur 8: "The known-unknown matrix".

Indsamling af viden kan altså praktiseres på forskellige niveauer i en organisation og må indeholde både "tacit" og "explicit" viden. At IT har en afgørende rolle i håndteringen af viden, medfører ikke bare, at vi kan reducere videndeling til kun at omhandle implementering af 'smarte' IT-systemer. Innovation og kreativitet forudsætter nemlig en vis grad af direkte kontakt mellem mennesker. "Knowledge capture cannot therefore be a purely mechanistic "add-on" because it has to do with discovery, organization, and integration of knowledge into the "fabric" of the organization."¹⁰²

Derfor er det heller ikke nok, at man bare fra ledelsen af i en organisation laver en stor digital vidensressource, hvor medarbejderne så kan hente de informationer, som ledelsen mener de har brug for. Der må i høj grad også tænkes medarbejdernes konkrete behov ind samtidig med at videndeling-systemet må have en stor grad af interaktivitet og kommunikation mellem medarbejderne.

Viden er nemlig ikke en statisk men en dynamisk størrelse, hvor den enkeltes bidrag er afgørende for potentialet i hele organisationen.

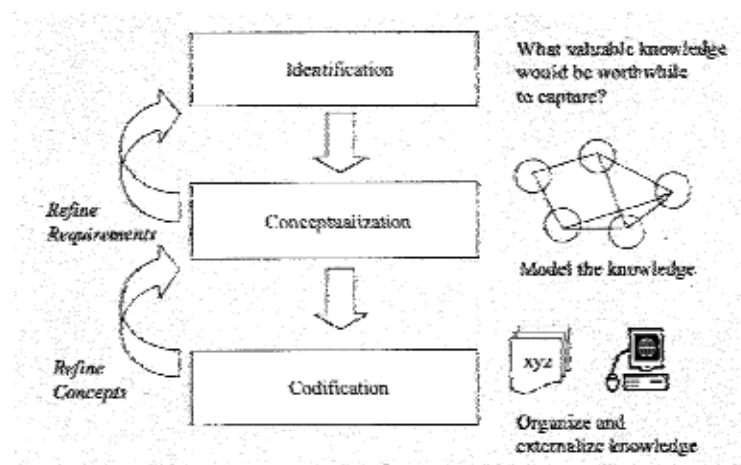
"Tacit knowledge management is the process of capturing the experience and expertise of the individual in an organization and making it available to anyone who needs it. The capture of explicit knowledge is the systematic approach of capturing, organizing, and refining

¹⁰² Dalkir(2005:79)

information in a way that makes information easy to find, and facilitates learning and problem solving."¹⁰³

Viden er ofte "tacit" indtil der er blevet sat ord på den. Kun ved at denne form for viden gøres eksplicit ved at give den et konkret udtryk kan den gemmes, genbruges og forædles af andre mennesker. Når det gælder den viden, som allerede er "explicit", bør denne form for viden organiseres i strukturerede dokumenter med et bredspektret anvendelsesområde, så den kan være mange til gavn. Man kan indsamle og kodificere viden på mange forskellige måder, men de konkrete måder hvorpå dette kan gøres, vil vi af pladshensyn ikke gå nærmere ind på her.

En helt afgørende faktor ved at indsamle viden, i særdeleshed "tacit" viden, er, at man er meget præcis i sin dokumentation, og at man hele tiden har syn for stadigt at verificere indholdet. Ofte vil man benytte sig af faste skabeloner for at kunne strukturere og standardisere indholdet og dokumentationsprocesserne. Dette kan illustreres ved figur 9¹⁰⁴.



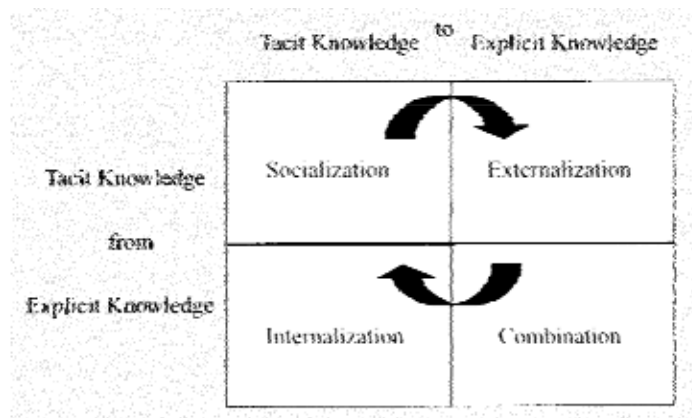
Figur 9: Indsamling af værdifuld viden.

For at den store mængde "tacit" viden som findes hos organisationens medarbejdere kan komme alle til gavn, må den, i det omfang det er muligt, transformeres til "explicit" viden, for at den kan organiseres og spredes i organisationen, og den eksplicitte viden må dernæst igen transformeres til "tacit" viden hos medarbejderne, for at innovation og ny viden kan skabes og dermed indgå i den næste iteration. "Knowledge creation is not a sequential process. Rather, it depends on a continuous

¹⁰³ Dalkir (2005:80)

¹⁰⁴ Dalkir (2005:94)

and dynamic interaction between tacit and explicit knowledge through the four quadrants.”¹⁰⁵ Se figur 10¹⁰⁶.



Figur 10: Nonakas og Takeuchis SECI-model

Skabelsen af viden begynder altid hos individet og den værdifulde personlige viden gøres så tilgængelig for de andre i organisationen. Denne bevægelse fra den enkeltes ”tacit” viden til ”explicit” viden, som de andre i organisationen får del i er kernen i Nonakas og Takeuchis model¹⁰⁷.

Første skridt i modellen (”tacit to tacit”) kaldes ”socialization”. Dette består af ”face-to-face” interaktion mellem mennesker. Det indebærer, at man får en fælles erfarings- og forståelsesbase, som kan inspirere til at nye tanker og ideer kommer frem, dette sker i den kreative dialog mellem mennesker ofte i den mere uformelle samtale på arbejdspladsen og i ”brainstorming sessions”. ”Socialization consists of sharing experiences through observation, imitation, and practice.”¹⁰⁸ Ulempen ved denne måde at indsamle viden på er, at indholdet forbliver ”tacit” nemlig i deltagerens hoveder, samtidig er denne form for udveksling af viden vigtigt, idet ”Tacit knowledge can only be shared if the self is freed to become a larger self that includes the tacit knowledge of the other.”¹⁰⁹

Andet skridt i modellen (”tacit-to-explicit”) kaldes ”externalization”. Her transformeres ”tacit” viden til ”explicit” viden, idet indholdet gives et konkret udtryk, som kan forstås af andre. Denne proces involverer for det første, at folk hjælpes til at udtrykke deres ideer og tanker som koncepter,

¹⁰⁵ Dalkir (2005:56)

¹⁰⁶ Dalkir (2005:53)

¹⁰⁷ Denne model kaldes også SECI-modellen (Socialization Externalization Combination Internalization)

¹⁰⁸ Dalkir (2005:54)

¹⁰⁹ Subramanian (2003:63)

hypoteser, billeder, metaforer eller modeller. For det andet, involverer denne proces, at ”tacit” ekspertviden og know-how oversættes til nogle letforståelige former.

”It is particularly important not to lose attribution and authorship information when tacit knowledge is made explicit. This involves codifying metadata or information about the content along with the actual content.”¹¹⁰

Tredje skridt i modellen (”explicit-to-explicit”) kaldes ”combination”. På dette stadie skabes der ikke ny viden, men eksisterende viden rekonstrueres ved at kombinere eller repræsentere ”explicit” viden på en ny måde. Det handler med andre ord om kommunikations- og spredningsprocesser, idet indhold systematiseres og sorteres for eksempel i en vidensbase. Subramanian påpeger, at kombinationsfasen bygger på tre processer:

”First, capturing and integrating new explicit knowledge is essential. Second, the dissemination of explicit knowledge is based on the process of transferring this form of knowledge directly by using presentations or meetings. Third, the editing or processing of explicit knowledge makes it more usable.”¹¹¹

Det fjerde og sidste skridt i modellen (”explicit-to-tacit”) kaldes ”internalization.” Her skal den nye viden eller adfærd tilegnes af de enkelte individer. Før dette er sket, kan den nye viden ikke appliceres ind i den enkeltes kontekst og indgå i den næste iteration. ”Learning by doing and storytelling is the process by which explicit knowledge is internalised in individuals and groups.”¹¹²

”Only when knowledge is internalized into individuals’ tacit knowledge bases in the form of shared mental models or technical know-how does this knowledge become a valuable asset to the individual, to their community of practice, and to the organization”¹¹³

Denne spiralbevægelse gennem de fire stadier må gennemløbes igen og igen for at innovation og skabelse af ny viden i organisationen kan fortsætte.

¹¹⁰ Dalkir (2005:55)

¹¹¹ Subramanian (2003:63)

¹¹² Lorentzen (2002)

¹¹³ Dalkir (2005:56)

”Knowledge sharing and use occurs through the ”knowledge spiral,” which, ”starting at the individual level and moving up through expanding communities of interaction,...crosses sectional, departmental, divisional and organizational boundaries.”¹¹⁴

Viden skabes altså gennem social interaktion mellem individer i en stadig udveksling af ”tacit” og ”explicit” viden. Derfor kan SECI-modellen også illustreres ved figur 11.



Figur 11: Videnspiralen udtrykt i SECI-modellen.

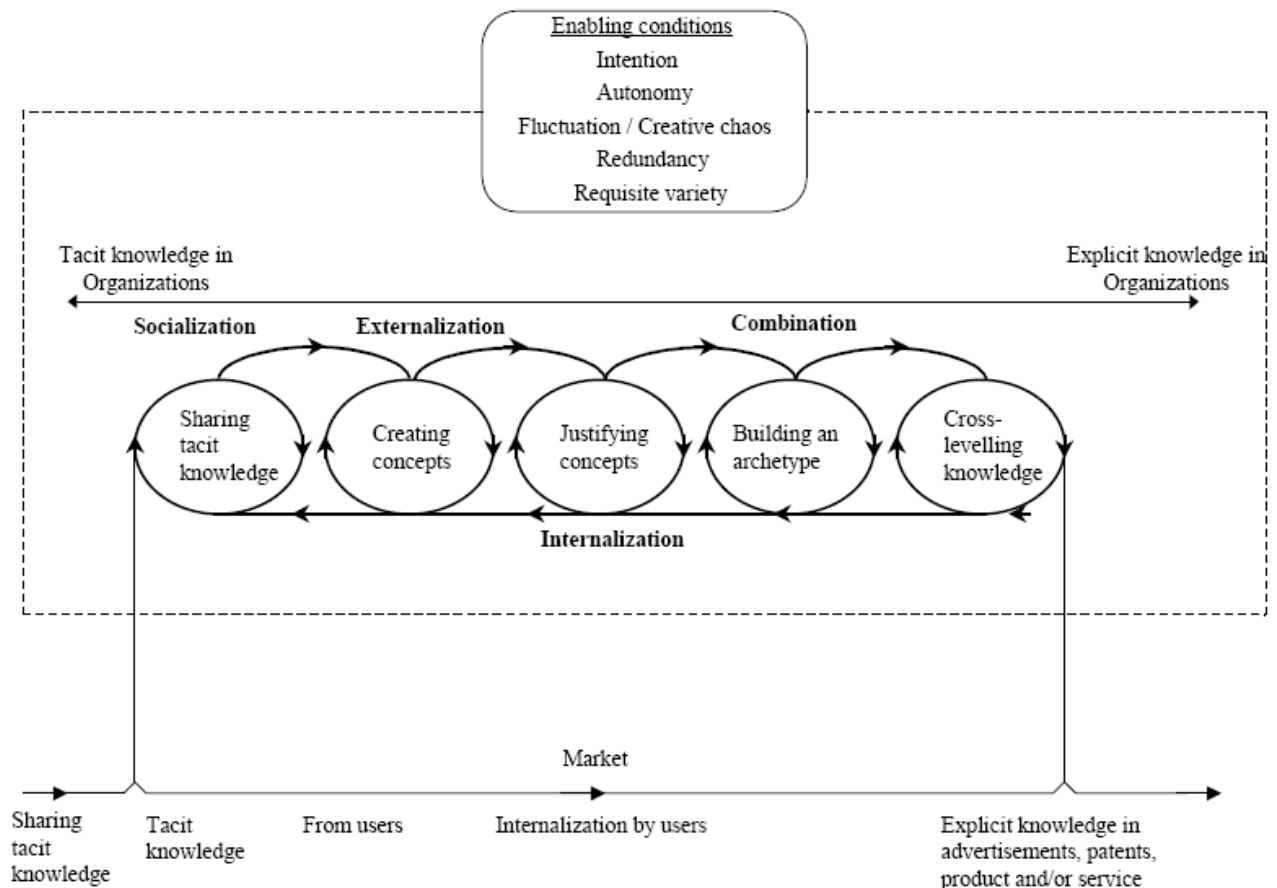
Udover de fire forskellige stadier, hvorigennem viden skabes, argumenterer Nanoka og Takeuchi også for at organisationen må sørge for at fremme en kontekst og et miljø, som understøtter disse videndeling-processer. I den forbindelse nævner de fem fremmede faktorer¹¹⁵: 1) ”Intention,” som er organisationens mål eller strategiske formuleringer af hensyn til videndeling. 2) ”Autonomy,” som henviser til individets mulighed for at handle inden for en rimelig fri ramme, som gør det muligt, at være involveret i tværfunktionelle og selvorganiserede teams. 3) ”Fluctuation and Creative Chaos,” dette involverer refleksion over og interaktion mellem uoverensstemmelserne i organisationen og det eksterne miljø samt strategiske uklarheder. 4) ”Redundancy,” dette går på at dele ”tacit” viden mellem medlemmer af organisationen udover det umiddelbart nødvendige. Det kan også inkludere flere konkurrerende teams på samme opgave og strategisk rotation blandt de ansatte. 5) ”Requisite Variety,” som henviser til konstruktionen af intern variation for at tilgodese forskelligheden og kompleksiteten af det eksterne miljø. Dette indebærer, at alle i organisationen

¹¹⁴ Dalkir(2005:57)

¹¹⁵ Jf. Dalkir (2005:58)

skal have hurtig adgang til en bred mængde af nødvendig information. "Flat and flexible organizational structure interlinked with effektive information networks."¹¹⁶

Tager vi disse fem fremmede forudsætninger med i betragtning, samtidig med at vi sonderer mellem organisationen selv og dens eksterne miljø. Kan modellen illustreres som på figur 12¹¹⁷.



Figur 12: SECI-modellen kombineret med vidensspiralen i en organisatorisk sammenhæng.

Videndeling-strategi

For at kunne implementere processer i organisationen som optimalt udnytter potentialet i videndeling, er det nødvendigt at udarbejde en videndeling-strategi, som viser, hvad behovene er,

¹¹⁶ Dalkir (2005:58)

¹¹⁷ Subramanian (2003:62)

og hvad der hindrer og fremmer videndeling i organisationen. ”The strategy must identify the key needs and issues within the organisation, and provide a framework for addressing these.”¹¹⁸

Der er mange forskellige indgangsvinkler til udarbejdelsen af en videndeling-strategi, men formålet er at identificere, hvordan organisationen bedst muligt kan udnytte og styrke sine vidensressourcer. ”A KM Strategy is a general, issue-based approach to defining operational strategy and objectives with specialized KM principles and approaches.”¹¹⁹

Man kan vælge at anlægge en system-orienteret videndelingstrategi eller en mere person-orienteret videndelingstrategi, alt efter hvilken type organisation man er, for begge har deres styrker og ulemper. Den mest udbredte typologi¹²⁰ på de forskellige videndelingstrategier er sondringen mellem ”Codification” og ”Personalization,” som Hansen med flere argumenterer for.

”Codification strategy” fokuserer på at kodificere viden ved ”person-to-document,” altså hvor viden ”trækkes ud af” og gøres uafhængig af personerne, for at den kan genbruges af andre. På denne måde gøres der meget brug af IT og viden gemmes i databaser, hvor brugerne nemt og enkelt kan finde den.

”That opens up the possibility of achieving economies of scale in knowledge reuse and, consequently, business growth. Hence, codification creates intellectual capital, by converting individual knowledge into structural capital.”¹²¹

”Personalization strategy” fokuserer derimod på dialog mellem individuelle personer. Viden er nært forbundet til personerne og deles primært gennem direkte kontakt mellem individerne blandt andet gennem brainstorming-sessions og en-til-en samtaler. IT’s hovedopgave i denne sammenhæng er ikke primært at gemme viden i databaser men at hjælpe folk til at kommunikere med hinanden og bygge netværk mellem folk.

Begge typer har deres styrker og svagheder, som Subramanian påpeger det:

¹¹⁸ Robertson (2004)

¹¹⁹ Dalkir (2005:251)

¹²⁰ Ifølge Meroño-Cerdan and Lopez-Nicolas er Hansen, Nohria og Tierney’s typologi den mest udbredte og anvendte. Jf. Meroño-Cerdan (2006)

¹²¹ Meroño-Cerdan (2006)

”Codified knowledge is essential for companies that deal with the same situations and problems over and over again. The firm can gain a competitive advantage by building a reliable, high-quality information system faster and a better price than its competitors. Personalized knowledge is needed when a highly customized solution to a unique problem is required.”¹²²

Begge typer kan supplere hinanden, men det anbefales, at man vælger sit primære strategiske fokus på én af dem, og at man så supplerer med den anden. Mere præcist anbefaler Hansen med flere, at man anlægger en 80-20 fordeling¹²³.

Da vi her beskæftiger os med videndeling for missionærer i internationalt missionsarbejde, vil det strategiske fokus være 80% ”codification” og 20% ”personalization.” Dette er den mest oplagte fordeling, idet missionærene er geografisk langt fra hinanden. Derfor vil det ikke være optimalt at basere dette videndelingsinitiativ på person-til-person dialog. Derimod vil en ”codification strategy” være helt oplagt, netop fordi mange af problemstillingerne og udfordringerne i internationalt missionsarbejde går igen i de forskellige situationer (jævnfør afsnittet ”Missiologi og Antropologi”).

Når man på den måde har defineret sit strategiske fokus, kan man identificere og prioritere de forskellige videndelinginitiativer og værktøjer, som skal benyttes for at understøtte de overordnede forretningsstrategiske mål i organisationen. Dernæst må man foretage en behovsanalyse blandt nøglemedarbejdere og grupper i organisationen for at kunne imødekomme de reelle behov og finde ud af hvilke muligheder og eksisterende initiativer, som man med fordel vil kunne knytte an til og bygge videre på, og hvilke barrierer skal eventuelt tackles, for at videndelinginitiativerne kan lykkes. På baggrund af denne behovsanalyse i organisationen, kan man så prioriterer de forskellige videndelinginitiativer.

”The gap analysis involves establishing the current and desired states of knowledge resources and KM levers. Specific projects are then defined in order to address specific gaps that were identified and agreed upon as being high-priority areas.”¹²⁴

¹²² Subramanian (2003:66)

¹²³ Meroño-Cerdan (2006)

For at kunne udarbejde en god videndelingstrategi er det derfor afgørende, at man får en forståelse for, hvordan den nuværende situation er i organisationen og dernæst, hvordan situationen gerne skulle være. Hvordan man så kommer fra ”den nuværende” til ”den fremtidige” situation, formuleres i en videndelingstrategi, som typisk vil indeholde en tre- til femårig strategi med klare milepæle og mål, som skal nås. ”A balance between innovation and organizational structure should be the desired outcome of a good KM strategy.”¹²⁵

Den nuværende situation klarlægges ved at indsamle og vurdere de forskellige informations- og vidensressourcer i organisationen. Typisk vil dette indebære, at man gennemgår nøgledokumenter, interviewer vigtige nøglepersoner i organisationen og får en forståelse af de konkrete behov og arbejdsgange blandt medarbejderne, som skal bruge systemet i det daglige. I den forbindelse kan det være en fordel at foretage en ”social network analysis” (SNA), som er ”the mapping and measuring of relationships and flows between people, groups, organizations, computers, or other information/knowledge processing entities.”¹²⁶

På den måde kan man på en overskuelig måde kortlægge ”the knowledge flow” i organisationen, altså hvem deler viden med hvem, for derigennem at synliggøre muligheder og hindringer for videndeling.

”The results of social network analyses can be used at level of individuals, departments, or organizations to identify information bottlenecks and to accelerate the flow of knowledge and information across functional and organizational boundaries.”¹²⁷

Når man igennem disse undersøgelser har fået en dybere forståelse af udfordringerne og behovene i organisationen (”top-down”) og blandt medarbejderne (”bottom-up”), er man blevet i stand til på en meningsfuld måde at sættes forskellige målrettede initiativer i gang.

¹²⁴ Dalkir (2005:251)

¹²⁵ Dalkir (2005:263)

¹²⁶ Dalkir (2005:116)

¹²⁷ Dalkir (2005:118)

”This will undoubtedly include a range of both strategic (long-term) and tactical (short-term) initiatives...In practice, each organisation will apply a unique mix of short-term ‘quick-wins’ and longer-term projects to meet knowledge management needs.”¹²⁸

Udfordringen er at skabe et videndelingsystem, som ikke bare lever på nyhedens interesse, men som er holdbart og funktionelt i det lange løb, sådan at det forbliver en relevant, værdifuld og naturlig del af organisationen på alle niveauer for at fremme ”the effective individual,” ”the high-performance team,” ”the integrated enterprise,” ”the extended enterprise” og ”the internetworked business.” Som Dalkir pointerer:

”The challenge is to design an organizational memory system that offers sufficient short-term payoffs to knowledge workers who will use the system, both to capture knowledge as they are creating it and to look for and reuse existing knowledge, as well as a system that is compatible with the long-term, sustainable KM strategic objectives of the organization.”¹²⁹

Opsummering

Vi har nu set, hvordan viden er en værdifuld og afgørende ressource, hvis en organisation ønsker at optimere og udvikle sine muligheder og sin konkurrenceevne. Alligevel kan viden være en meget svær ressource at håndtere, idet langt den mest værdifulde viden ikke i udgangspunktet er i en håndgribelig formulerbar form, men for en stor del ligger tavst i hovedet på folk.

Den store udfordring i videndeling er da, at få sat ord på denne tavse ”tacit” viden for dermed at kunne indsamle den i en mere konkret og delbar ”explicit” form, så flere kan få gavn af den. Samtidig er viden ikke en statisk størrelse men i høj grad en dynamisk størrelse, som hele tiden skal opdateres, forældes og anvendes for at der kan skabes ny viden, innovation og visdom.

For at beskrive denne proces har vi set på den integrerede KM Cycle. For at kunne implementere og koordinere denne process har vi dernæst set på en videndeling-model, som forklarer, hvorledes den tavse ”tacit” viden bliver til ”explicit” viden, som så kan kombineres og dernæst internaliseres hos medarbejderne inden den næste iteration. Dette sker gennem social interaktion mellem enkeltindivider i organisationen i en stadig udveksling af ”tacit” og ”explicit” viden.

¹²⁸ Robertson (2004)

¹²⁹ Dalkir (2005:263)

På denne måde forædles den nuværende viden hele tiden, sådan at der kontinuerligt skabes ny viden og innovation, som kan være med til at styrke organisationens samlede vidensressource, og give bedre muligheder for at organisationen fortløbende kan tage ved lære af sine fejl såvel som succeser for til stadighed at blive bedre til at håndtere komplekse situationer.

Når det gælder håndteringen af viden på alle niveauer i organisationen, er IT et meget vigtigt og formålstjenligt værktøj til at understøtte den menneskelige opfindsomhed og kreativitet.

"Knowledge Management deals with the critical issues of organizational adaptation, survival and competence in face of increasingly discontinuous environmental change. Essentially, it embodies organizational processes that seek synergistic combination of data and information processing capacity of information technologies and the creative and innovative capacity of human beings"¹³⁰

”Ved at udarbejde en gennemtænkt videndelingstrategi, som tager højde for de reelle behov i organisationen, både “ovenfra” og “nedenfra,” får man en enestående mulighed for at få en større forståelse af, hvordan organisationen opererer, og hvilke udfordringer den står overfor, og dermed, hvorledes arbejds- og læringsprocesser kan optimeres og effektiviseres ved at udvikle og implementere et digitalt netbaseret videndelingssystem.

Persuasivt Design

Videndelingsystemet afhænger i høj grad af dets holdbarhed over tid. Idet effektiv videndeling forudsætter dynamisk opdateret viden frem for statisk forældet viden. Dette kan kun opfyldes, såfremt videndelingssystemet aktivt bliver brugt. Derfor er det helt afgørende for det første, at potentielle sendere af viden motiveres til at dele deres viden og for det andet, at potentielle modtagere motiveres til at modtage, acceptere og anvende den tilgængelige viden. Dette gør sig gældende på alle fem organisationsniveauer (jævnfør figur 4), hvilket indebærer en ændring af ”behavior” og ”attitude” på alle niveauer, for at en sund videndelingkultur kan opdyrkes i organisationen, på gruppeplan og hos de enkelte medarbejdere (jævnfør afsnittet: ”Videndeling”):

¹³⁰ Subramanian (2003:49)

Der må altså sættes konkrete og målrettede initiativer i gang i organisationen, men også i selve udviklingen af videndelingsystemet er det vigtigt at tænke dette aspekt med. Systemet skal ikke bare kunne håndtere en masse viden, men dem der skal bidrage med viden til systemet må også overbevises om værdien af dets anvendelighed både i forhold til at levere viden og til at modtage viden. For at underbygge dette vigtige aspekt i selve udviklingen af systemet, vil vi benytte os af persuasivt design, som netop fokuserer på dette, som B. J. Fogg selv udtrykker det: ”We have entered an era of persuasive technology, of interactive computing systems designed to change people's attitudes and behaviors.”¹³¹

Hvis videndeling skal implementeres succesfuld i en organisation, er det helt afgørende, at de enkelte medarbejdere ændrer deres forhold til og tænkning om viden og problemløsning. Viden skal nemlig ikke ses som medarbejdernes ’privat’ ejendom, men som en tilgængelig værdifuld ressource til gavn for medarbejderne, gruppen og organisationen, som alle har ansvar for at opdatere, dele og videreudvikle for dermed at skabe ny værdifuld viden i organisationen. På den måde har alle ansvar for at bidrage med deres viden til gavn for de andre. Samtidig har de også mulighed for at modtage værdifuld viden fra de andre og anvende den ind i deres egen kontekst.

For at underbygge dette må der udvikles et gennemtænkt holistisk brugerorienteret videndelingsystem, som i høj grad prioriterer kommunikation og kollaboration mellem de enkelte medarbejdere og grupper af medarbejdere, for som vi har set, skabes ny viden og innovation gennem social interaktion mellem individer i en stadig udveksling af ”tacit” og ”explicit” viden. Samtidig er det helt afgørende, at systemets persuasive potentiale er tænkt med igennem hele udviklingsprocessen, da brugerne skal opmuntres, motiveres, overtales og overbevises til at dele deres viden, erfaringer og ekspertise med deres medarbejdere i organisationen gennem aktiv anvendelse af systemet.

Persuasive Knowledge Management

Inden vi skal se nærmere på de konkrete muligheder for at anvende persuasivt design i udviklingen af et digitalt videndelingsystem, er det vigtigt, at vi først gør os klart, hvad vi forstår ved persuasion, og hvordan man kan arbejde med persuasiv videndeling på en etisk forsvarlig måde.

¹³¹ Fogg (2003:1)

Det er vigtigt, at etikken bliver tænkt med allerede i systemudviklingsfasen, da disse overvejelser har betydning for hvilke persuasive teknikker, man ønsker at benytte i systemet. Det betyder altså, at man allerede fra starten af skal have sin intentionen med at anvende persuasive teknikker klar samt have overvejet de mulige resultater og risici, der er forbundet med anvendelsen af de persuasive elementer. På den måde kan man allerede inden systemet er blevet implementeret vurdere, hvilke etiske implikationer der måtte være ved at anvende persuasivt design.

Vigtigheden af disse overvejelser er endog særdeles afgørende i forhold til at anvende persuasivt design i udviklingen af et videndelingssystem. Viden og særligt den værdifulde, personlige og erfarede viden kan nemlig ofte være meget følsom. Eksempelvis kræver det stor tillid til sine medarbejdere og ledere og frimodighed i det hele taget, at dele sine fiaskoer med andre, hvilket kan være meget lærerig og værdifuld viden. Her er det helt afgørende, at systemets persuasive karakter ikke tvinger eller presser folk til, at dele mere end de har det godt med at gøre, samtidig stiller det også store krav til datasikkerheden i systemet.

Persuasion er, at man ved at forsøge med det gode, søger at overbevise eller overtale. Formålet med denne overbevisning eller overtalelse er at forårsage en indstillings- eller adfærdsændring. ”Traditionally persuasion has meant ... human communication designed to influence the autonomous judgements and actions of others.”¹³² I relation til persuasivt design definerer B. J. Fogg persuasion som ”an attempt to change attitudes or behaviors or both (without using coercion or deception).”¹³³ Der er mange måder at influere på. Det er derfor vigtigt, at vi fastholder den positive forudsætning for persuasion, nemlig at persuasion beror på en frivillig ændring af indstilling (attitude) og/eller adfærd (behavior). Derfor er det også vigtigt, at vi sondre mellem persuasion og tvang (coercion) og mellem persuasion og bedrag (deception) og nogle vil også påpege sondringen mellem persuasion og lokkemiddel (inducements)¹³⁴. I modsætning til disse andre måder at influere på gælder det for persuasion, at ”persuasion relies on the power of verbal and non-verbal symbols and allows people voluntary participation in the persuasion process.”¹³⁵

¹³² Oinas-Kukkonen (2008:1)

¹³³ Fogg (2003:15)

¹³⁴ Harjumaa (2007:311)

¹³⁵ Harjumaa (2007:312)

Når det gælder “computers as persuasive technology” (Captology) argumenterer B. J. Fogg for, at dette område kun beskæftiger sig med ”human-computer interaction” (HCI), og at det derfor ikke er relevant i forhold til ”computer-mediated communication” (CMC):

”Specifically, captology investigates how people are motivated or persuaded when interacting with computing products rather than through them. CMC is a separate area of research and design... But it falls outside the realm of captology”¹³⁶

Ifølge denne tanke er det altså relativt begrænset, i hvor høj grad captology er relevant i forhold til videndeling, idet et videndelingsystem nødvendigvis inkluderer en hel del CMC, da en af dets fornemste opgaver er at underbygge og fremme netværk og kommunikation mellem de forskellige medarbejdere. Alligevel mener jeg, at captology også er relevant i forhold til videndeling og CMC.

Fogg pointerer, at i CMC er computeren blot en kanal, som gør det muligt for mennesker at interagerer og kommunikere med hinanden. Dette mener han står i modsætning til HCI, hvor computeren kan forårsage persuasion.

”In this scenario, the computer facilitates communication; it does not persuade. By contrast, in human-computer interaction, the computing product is a participant in the interaction and can be a source of persuasion.”¹³⁷

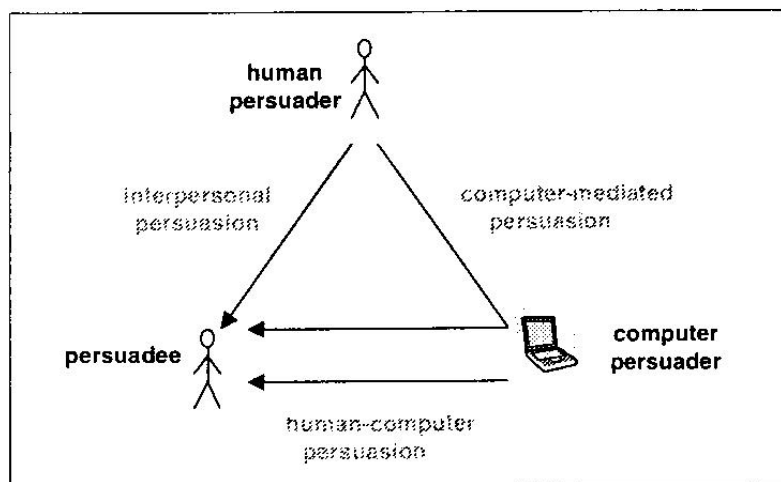
Man bør dog ikke nødvendigvis sondre så skarpt imellem CMC og HCI i forhold til computerens persuasive muligheder, da der eksisterer tre forskellige typer af persuasion¹³⁸: traditionel ”interpersonel persuasion”, og to former for computerbaseret persuasion ”computer-mediated persuasion” og ”human-computer persuasion” (se figur 13¹³⁹).

¹³⁶ Fogg (2003:16)

¹³⁷ Fogg (2003:16)

¹³⁸ Jf. Oinas-Kukkonen (2008:2)

¹³⁹ Harjumaa (2007:312)



Figur 13: De tre forskellige typer af computerbaseret persuasion.

”Interpersonel persuasion” er persuasion, som foregår ansigt-til-ansigt mellem to eller flere mennesker, som interagerer med hinanden. ”Interpersonel communication involves verbal and non-verbal forms of behaviour, personal feedback, coherence of behaviour and an intent to change the attitudes an/or behaviour of other(s)”¹⁴⁰

”Computer-mediated persuasion” er persuasion, hvor mennesker forsøger at overbevise andre om noget gennem ”computer-mediated kommunikation.” Dette gør sig gældende i for eksempel brugen af e-mail, sms, ”instant messaging,” blogs og wiki’er. I CMC er det særlig interessant, hvordan brugerne har mulighed for at præsentere deres argumenter, så andre overbevises. Her spiller hypertext-funktionalitet og links også en fremtrædende rolle, for gennem disse teknologier har man mulighed for at motivere, guide og føre folk igennem et stofområde, på en bevidst og intenderet måde.

I relation til videndeling kan man for eksempel argumentere for en erfarings værdi ved at påvise, at den ikke er enestående men måske ligefrem almen og dermed forventelig, såfremt man i sin kodificering¹⁴¹ af den kan linke til en stribe lignende erfaringer. På den måde vil linkene kunne medvirke til at overbevise folk om værdien af at tage ved lære af denne erfaring.

¹⁴⁰ Harjumaa (2007:312)

¹⁴¹ Altså den proces, hvor ”tacit” viden gøres til ”explicit” viden, i ”externalization”-processen

“Human-computer persuasion” fokuserer på den måde mennesker overbevises i interaktion med computerteknologi. Denne form for persuasion adskiller sig fra de andre typer, idet det ikke altid er tydeligt, hvem det er der søger at overbevise brugeren. En computer har ikke i sig selv nogen intention, hvilket er en forudsætning i enhver form for persuasion. Derimod kan der være indbygget visse planlagte persuasive momenter i produktet: ”As computers do not have intentions of their own, those who create, distribute, or adopt the technology have the intention to affect someone’s attitudes or behaviour.”¹⁴²

“Captology focuses on endogenous intent, that is, the persuasive intent that is designed into a computing product. A product also could acquire exogenous persuasive intent from users or another source – that is, if a product is adopted for a persuasive goal the designers hadn’t planned.”¹⁴³

Målet med at anvende og indbygge persuasiv design i et videndelingsystem må være at styrke videndelingen, idet et persuasivt videndelingsystem giver bedre mulighed for at ”holde medarbejderne til ilden,” sådan at de gennem aktiv anvendelse af systemet overbevises om værdien af deres og andres viden, og dermed bliver de i stand til bedre at kunne håndtere deres aktuelle udfordringer ved eventuelt at ændre deres indstilling og adfærd på baggrund af andres erfaringer.

G. R. Miller har påpeget tre succesfulde formål med et persuasivt informationssystem: ”Three potential, succesful outcomes for a persuasive system are reinforcement, change or the shaping of attitudes and/or behaviours.”¹⁴⁴

¹⁴² Oinas-Kukkonen (2008:2)

¹⁴³ Fogg (2003:17)

¹⁴⁴ Oinas-Kukkonen (2008:3)

Oinas-Kukkonen fortsætter og uddyber dette:

- “1. A reinforcing outcome means the reinforcement of current attitudes, making them more resistant to change.
2. A changing outcome means changes in a person’s response to an issue, e.g. to social questions.
3. A shaping outcome means the formulation of a pattern for a situation when such one does not exist on beforehand.”¹⁴⁵

I forhold til videndeling blandt missionærer vil alle tre formål være relevante og ønskelige. Ved anvendelse af et digitalt videndelingsystem kan ”best practice” styrkes og fastholdes (reinforcement) og ”lesson learned,” hvor det bliver tydeligt, hvordan man ikke skal agere i en given situation kunne medføre en ændring i praksis (change). Samtidig vil anvendelsen af den tilgængelige viden i videndelingsystemet også kunne medføre positiv nytænkning og innovation i missionsarbejdet (shaping).

I praksis vil et digitalt videndelingsystem for missionærer nok i højere grad virke som en inspirationskilde til refleksion over deres forskellige udfordringer, end at formålet er decideret ændring af indstilling og adfærd hos missionærene, hvilket ideelt set er formålet med persuasion: ”Persuasion means ideally that individuals are induced to abandon one set of behaviors and to adopt another.”¹⁴⁶

Dette skyldes blandt andet at missionærernes kontekst, om end der er mange ligheder, alligevel kan være stor forskel fra land til land, både i kulturel og arbejdsmæssig henseende. Den vigtigste motivation for et succesfuld videndelingsystem i denne sammenhæng må derfor være missionærerens fælles vision om at bringe evangeliet om Jesus til mennesker i en international og tværkulturel sammenhæng.

Alligevel giver det god mening at tale om og arbejde hen imod et persuasivt videndelingsystem, da det kan defineres: ”as a computerized software or information system designed to reinforce, change or shape attitudes or behaviours or both without using coercion or deception.”¹⁴⁷ Udveksling af

¹⁴⁵ Oinas-Kukkonen (2008:3)

¹⁴⁶ Oinas-Kukkonen (2008:3)

¹⁴⁷ Oinas-Kukkonen (2008:3)

erfaring og viden blandt missionærene kan medvirke til at sætte fokus på og inspirere til nye måder at gribe udfordringer i internationalt missionsarbejde an på, hvilket i sig selv kan være med til at styrke, ændre og forme adfærd og indstilling hos missionærene.

Etiske overvejelser

Vi har nu set på nogle af de argumenter, der er for at implementere persuasivt design i udviklingen af et videndelingssystem for missionærer, men er det etisk forsvarligt målrettet at forsøge, at ændre indstilling og adfærd i relation til så personlige og følsomme emner som viden og erfaring, og det er endda i en kristen missionskontekst, hvor livsanskuelse, kald og tavshedspligt er centralt?

Man bør altid overveje de etiske implikationer i at anvende persuasivt design, hvor man bevidst ønsker at påvirke mennesker til at ændre indstilling eller adfærd. Disse overvejelser bør endog gøres allerede i udviklingsfasen, og ikke først efter at produktet er blevet lanceret. ”Is persuasion unethical? That depends. *Can it be unethical? Clearly, the answer is yes.*”¹⁴⁸

Det er mange af de samme etiske overvejelser man må gøre sig i forhold til persuasivt design, som det er i forhold til persuasion generelt. Fogg nævner seks områder, der er af særlig generel relevans ved anvendelse af persuasivt design:

1. *The Novelty of the Technology Can Mask Its Persuasive Intent*
2. *Persuasive Technology Can Exploit the Positive Reputation of Computers*
3. *Computers Can Be Proactively Persistent*
4. *Computers Control the Interactive Possibilities*
5. *Computers Can Affect Emotions But Can't Be Affected by Them*
6. *Computers Cannot Shoulder Responsibility*”¹⁴⁹

Disse overvejelser er også vigtige at gøre sig i relation til persuasiv videndeling for missionærer.

I internationalt missionsarbejde skal man ikke undervurdere det forhold, at nyhedens interesse kan skjule videndelingssystemets persuasive intention nemlig at overbevise brugeren om værdien af og potentialet i at dele sin viden. Da det for de fleste missionærer vil være helt nyt at skulle udveksle erfaringer og dele sin viden gennem et computersystem kan resultatet være enten at missionærene

¹⁴⁸ Fogg (2003:212)

¹⁴⁹ Jf. Fogg (2003:213-220)

står helt af og nægter overhovedet at sætte sig ind i systemets muligheder, eller at de bliver så grebet af de nye muligheder, at der bruges uforholdsvist meget tid på at dele sin viden og erfaring på bekostning af det arbejde, som de er blevet udsendt for at udføre. Samtidig er der også risiko for at det nye smarte videndelingsystem distraherer brugeren på en sådan måde, at han eller hun måske kommer til at bryde sin tavshedspligt.

Når det gælder computerens positive ry for at være intelligent og fair, har dette også stor betydning i relation til digital videndeling, som i høj grad forudsætter, at den tilgængelige viden er troværdig, hvilket igen forudsætter en grundig verificering af informationerne inden de spredes. Men til trods for disse helt afgørende kriterier for og kontrol af den tilgængelige viden er der altid en vis sårbarhed og usikkerhed forbundet med brugergenereret indhold, hvilket er helt nødvendigt i et anvendeligt videndelingsystem. Eksempelvis skal man være varsom med at ophøje en praksis til ”best practice,” bare fordi det har vist sig at fungere for én person i én bestemt situation. Dette stiller store krav til opfølgning på, argumentation for og beskrivelse af de forskellige værdifulde erfaringer.

Som det tredje punkt nævner Fogg, at computeren i modsætning til et menneske kan være ubegrænset påtrængende. Selvom videndelingsystemet bør hjælpe og motivere brugerne til hele tiden at dele deres viden, skal man være opmærksom på, at dets ”hjælp” ikke bliver for påtrængende, da man risikerer, at brugerne bliver så trætte af de evige påmindelser, at de ikke gider anvende systemet, eller at de bare for at få fred indtaster tilfældig eller ukorrekt information, hvilket er katastrofalt for den lagrede videns troværdighed og anvendelighed.

I forhold til videndeling, og i særdeleshed til det at indsamle viden, er det meget vigtigt, at man i systemudviklingen har gennemtænkt interaktionen med de skabeloner og formularer, som skal udfyldes og anvendes af brugeren, sådan at han eller hun aldrig behøver være i tvivl om, hvad der skal skrives hvor. Da det har afgørende betydning for kvaliteten af de underliggende databaser. Derfor bør brugeren på et hvert sted i systemet have nem adgang til en uddybende hjælpefunktion.

Den næste udfordring i udarbejdelsen af et persuasivt videndelingsystem er muligheden for, at systemet kan påvirke brugerens følelser, men at det forbliver upåvirket af brugerens følelsesmæssige tilstand. At computeren kan påvirke følelser kan være en fordel i systemets

mulighed for at overtale brugeren til at dele viden og erfaringer. Dette kan eksempelvis gøres ved at minde brugeren om, hvad det har betydet for nogle kollegaer, at de havde taget ved lære af de oplagrede erfaringer i systemet. Det kan også gøres ved omvendt at påpege hvor store vanskeligheder, det har medført for en kollega eller for missionsorganisationen at en person ikke delte sin erfaring eller viden. Sådanne eksempler kan virke stærkt på en bruger af systemet og styrke visionen for at hjælpe hinanden gennem videndeling, men samtidig kan computeren ikke afkode brugerens følelser og dermed korrigerer sit budskab efter dem. En sådan mangel på empati hos computeren risikerer måske at forårsage, at brugeren demotiveres og får dårlig samvittighed, fordi han eller hun ikke har bidraget nok med sin viden og erfaring til hjælp for andre.

Som den sidste generelle udfordring i at anvende persuasivt design på en etisk forsvarlig måde nævnes computerens medfødte uskyldighed. Et computersystem kan ikke bære ansvar, som persuasivt software kan videndelingssystemet rådgive, motivere og irritere brugerne, men det kan ikke tage ansvar for ukorrekt eller misvisende information. Derfor ligger der et stort ansvar dels på systemudviklerne, dels på valideringsmekanismerne til brug for soignering af den tilgængelige viden og dels på brugerne selv, som bidrager med indhold til systemet.

Udover de seks generelle overvejelser vil jeg yderligere trække to forhold frem, som er af særlig relevans for videndeling og missionskonteksten.

Ved anvendelse af persuasivt design i både HCI og CMC i relation til videndeling, er tillid af afgørende betydning. Tillid til den viden som leveres og modtages gennem videndelingssystemet og dermed også til medarbejderne og tillid til ens egne evner i forhold til at anvende systemet korrekt:

”Because of dis-embedding, interactions in cyberspace are riskier and require more trust than similar interactions in a physical context. In addition to having to trust the trustee, users have also to be prepared to trust the technology that mediates interaction (for example, the Internet) and their own ability to use both the underlying technology, and the specific application (for example, the e-commerce website) correctly. For the last two factors, usability is a key prerequisite.”¹⁵⁰

¹⁵⁰ Sasse (2004:12)

Denne tillid til systemet, dets betjening og den tilgængelige viden er helt afgørende i forhold til videndeling, da den delte viden ideelt set har direkte betydning for, hvordan man håndterer sine aktuelle udfordringer. Derfor er videndelingssystemets ”credibility” af vital betydning, hvis brugerne skal motiveres til fortløbende at levere og modtage viden igennem systemet. ”Credibility is a perceived quality that has two dimensions: trustworthiness and expertise... Simply put, “credibility” can be defined as believability.”¹⁵¹

“When it comes to believing information sources – including computers – credibility matters. Credible sources have the ability to change opinions, attitudes, and behaviors, to motivate and persuade. In contrast, when credibility is low, the potential to influence also is low.”¹⁵²

Også udvælgelseskriterierne for hvilke persuasive elementer, der kan implementeres i videndelingssystemet, er af stor betydning, for systemet skal motivere og overbevise brugerne om ikke bare at levere og modtage viden ukritisk, men at levere og modtage viden på en reflekteret og ansvarlig måde, idet dårlig eller ukorrekt viden i systemet er ødelæggende for succesfuld videndeling og ødelæggende for missionærernes arbejde.

Det er også vigtigt, at være bevidst om, at viden på en særlig måde er knyttet til personer og dermed bør den håndteres med stor respekt, da en forkert eller uetisk anvendelse af oplysningerne kan skade ikke bare videndelingprojektet, men også de personer som i god tro har bidraget med deres viden og erfaringer. Noget af dette kan der tages hånd om ved at implementere muligheden for at kunne bidrage anonymt med viden. Da dette måske vil være en fordel i forhold til at dele sin viden om, hvordan man ikke skal håndtere en bestemt situation. På den måde styrkes muligheden for også at kunne tage ved lære af de dårlige erfaringer og beslutninger og ikke kun af succeshistorierne.

Dette fører så naturligt over i det andet forhold man skal være ekstra opmærksom på i forhold til missionskonteksten, nemlig når det gælder viden om situationer og forhold, hvor missionæren har tavshedspligt. Tavshedspligten skal selvfølgelig beskyttes, men samtidig kan denne viden eller indsigt være af stor betydning og værdi for andre missionærer.

¹⁵¹ B. J. Fogg uddyber dette ved at tale om fire typer af ”credibility” hhv. Presumed, surface, reputed og earned (jf. Fogg (2003:131)). Af hensyn til specialets fokus og omfang vil jeg ikke her komme nærmere ind på dette område.

¹⁵² Fogg (2003:121)

“For instance, in the presence of a perceived safety need (for themselves or significant others), privacy usually becomes a secondary concern. People’s decisions to disclose information are mediated by the degree of trust they have in the receiver of the data. However, this ‘pragmatic’ attitude should not be confused with privacy not being important. Firstly, the ability to disclose information selectively, depending on perceived risks and benefits and the degree of trust in the receiver, is key to users ‘feeling in control’ in cyberspace. Secondly, there are many legitimate and beneficial interactions (such as self-help groups, role-playing and games), where anonymity or the ability to adopt multiple personae is seen as essential or important.”¹⁵³

Dette indebærer igen at videndelingssystemet skal kunne håndtere muligheden for at bidrage anonymt med viden, og at det skal have en høj grad af sikkerhed i forhold til beskyttelse af personfølsomme oplysninger. I den forbindelse er det vigtigt at gøre sig klart, hvem der skal have adgang til hvilken viden i systemet. Denne afgørelse har betydning for, hvordan videndelingssystemet skal kunne håndtere adgangen til vidensbasen på de fem organisationsniveauer, hvor visse adgangsrestriktioner er nødvendige for at kunne beskytte eventuelle følsomme oplysninger.

Det er meget vigtigt, at være bevidst om de etiske implikationer allerede i systemudviklingsprocessen af et persuasivt videndelingssystem. Viden er på mange måder et følsomt område, idet viden er stærkt knyttet til personer. Særlig følsomt bliver det, når den værdifulde viden er fortrolig eller delvis fortrolig. Her er det vigtigt, at systemet giver mulighed for anonymitet og beskyttelse af personfølsom information og viden. Det er helt afgørende i udviklingen af systemet at være bevidst om sine intentioner med at benytte persuasiv design og at spille med ”åbne kort” overfor brugerne af systemet, sådan at en tryk og sund videndelingkultur kan fremelskes gennem aktiv brug af systemet.

Berdichevsky og Neunschwander har sammenfattet følgende otte etiske principper i forhold til anvendelsen af persuasivt design, som ligger helt i tråd med de overvejelser, vi har været inden om i forhold til persuasiv videndeling:

¹⁵³ Sasse (2004:13)

- “1. The intended outcome of any persuasive technology should never be one that would be deemed unethical if the persuasion were undertaken without the technology or if the outcome occurred independently of persuasion*
- 2. The motivations behind the creation of a persuasive technology should never be such that they would be deemed unethical if they led to more traditional persuasion*
- 3. The creators of a persuasive technology must consider, contend with, and assume responsibility for all reasonably predictable outcomes of its use.*
- 4. The creators of a persuasive technology must ensure that it regards the privacy of users with at least as much respect as they regard their own privacy.*
- 5. Persuasive technologies relaying personal information about a user to a third party must be closely scrutinized for privacy concerns.*
- 6. The creators of a persuasive technology should disclose their motivations, methods, and intended outcomes, except when such disclosure would significantly undermine an otherwise ethical goal.*
- 7. Persuasive technologies must not misinform in order to achieve their persuasive end.*
- 8. The creators of a persuasive technology should never seek to persuade a person or persons of something they themselves would not consent to be persuaded to do.”¹⁵⁴*

Den gyldne regel: “Alt, hvad I vil, at mennesker skal gøre mod jer, det skal I også gøre mod dem”¹⁵⁵ eller formuleret negativt: alt hvad I ikke vil, at mennesker ikke skal gøre mod jer, det skal I heller ikke gøre mod dem, sammenfatter på en god måde disse otte principper. For en etisk forsvarlig anvendelse af persuasivt design, kræver det altså, at motivationen bag systemet og de intenderede konsekvenser er etisk forsvarlige, samt at datasikkerheden er i top, og at der er en ansvarshavende systemudvikler. Endelig bør der være åbenhed omkring disse ting.

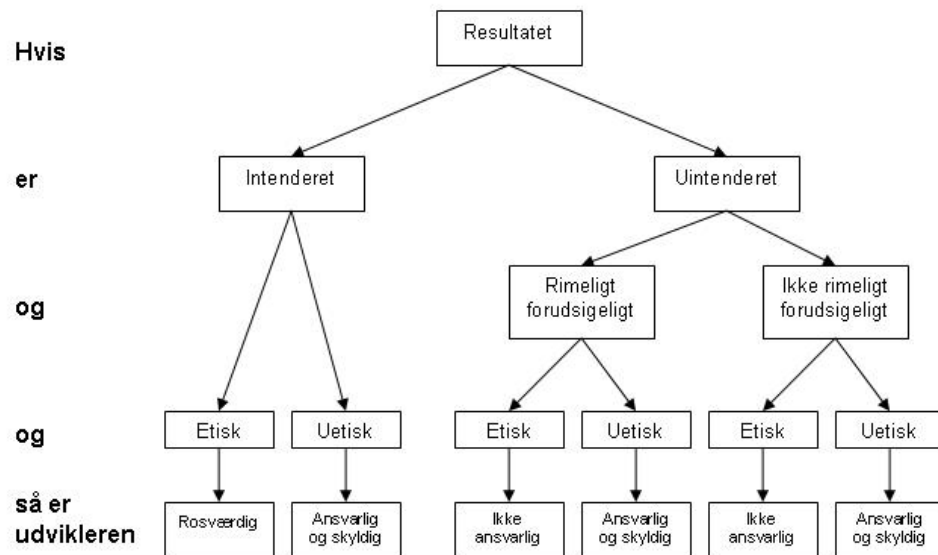
“Many ethical issues involving persuasive technologies fall into one of three categories: intentions, methods, and outcomes. By examining the intentions of the people or the organization that created the persuasive technology, the methods used to persuade, and the outcomes of using the technology, it is possible to assess the ethical implications.”¹⁵⁶

¹⁵⁴ Canaday (2004:9)

¹⁵⁵ Matt 7,12

¹⁵⁶ Fogg (2003:220)

På mange måder kan det være en fordel at arbejde med persuasivt design i udviklingen af et videndelingssystem. Det kræver dog altid etisk refleksion at anvende persuasive teknikker. De etiske implikationer bør man gøre sig klart allerede i systemudviklingsprocessen. Udover at man naturligvis skal være bevidst om, hvad formålet er med at anvende persuasivt design, og hvilke persuasive metoder man ønsker at benytte, bør man også alvorligt reflektere over konsekvenserne af at benytte persuasion. I den forbindelse kan man med fordel vurdere etikken på, hvorvidt resultaterne af systemet er intenderet eller uintenderet, og om disse resultater er etisk forsvarlige eller ej. Det kan derfor være en hjælp at analysere sit system på baggrund af rutediagrammet nedenfor (figur 15¹⁵⁷).



Figur 14: Etisk refleksion over konsekvenserne af et persuasivt system.

Da vi nu har fået en større forståelse for, hvad persuasion er, og hvilke etiske overvejelser man bør gøre sig i forhold til implementering af persuasivt design, vil vi nu se nærmere på, hvorledes vi konkret kan anvende persuasivt design i udformningen af et digitalt netbaseret videndelingssystem for missionærer i international tjeneste.

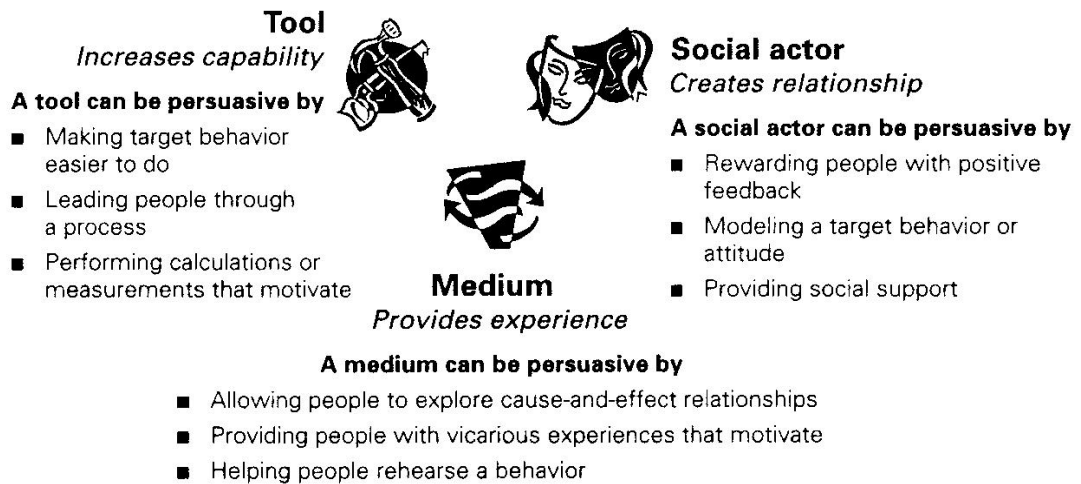
The Functional Triad

Et videndelingssystem kan i lighed med andre informationssystemer forstås med hensyn til dets rolle og funktion for brugerne. Derfor kan vi med fordel arbejde med et videndelingssystemets tredobbelte

¹⁵⁷ Tilpasset udgave af Foggs model. Jf. Fogg (2003:227)

funktion i forhold til dets brugere (The Functional Triad), nemlig "as tools" (redskab), "as social actor" (social medspiller) og "as a medium" (medie), se figur 16¹⁵⁸.

*"The functional triad is a framework for thinking about the roles that computing products play, from the perspective of the user. In its simplest form, the functional triad shows that interactive technologies can operate in three basic ways: as tools, as media, and as social actors."*¹⁵⁹



Figur 15: "The functional triad".

Persuasive Tools

En helt grundlæggende intention med et digitalt videndelingsystem for missionærer er at sætte missionærerne i stand til i højere grad at have mulighed for at dele deres viden og tage ved lære af andres erfaringer på en enkel og effektiv måde uafhængigt af tid og sted. På den måde skal videndelingsystemet fungere som et redskab til udveksling af erfaring og viden i et omfang, som ellers ikke er muligt. "As a tool, a computer application or system can enable users with new abilities, allowing people to do things more easily."¹⁶⁰

Samtidig kan videndelingsystemets i sin funktion af et redskab være med til fortsat at motivere missionærerne til at dele deres viden, idet muligheden gøres lettere tilgængelig. "A persuasive

¹⁵⁸ Fogg (2003:25)

¹⁵⁹ Fogg (2003:23)

¹⁶⁰ Canaday (2004:3)

technology tool is an interactive product designed to change attitudes or behaviors or both by making desired outcome easier to achieve.”¹⁶¹

B. J. Fogg har i sine undersøgelser fundet frem til syv typer af ”persuasive technology tools”¹⁶²:

- 1) Reduction.
- 2) Tunneling.
- 3) Tailoring.
- 4) Suggestion.
- 5) Self-monitoring.
- 6) Surveillance.
- 7) Conditioning.

Ved at benytte reduktionsprincippet i videndelingssystemet: ”Using computing technology to reduce complex behavior to simple tasks increases the benefit/cost ratio of the behavior and influences users to perform the behaviour.”¹⁶³ I forhold til et videndelingssystem er dette nok et af de mest fordelagtige og grundlæggende principper. Det er helt afgørende, at det gøres så nemt og enkelt som muligt for missionærerne at dele deres viden og erfaringer.

“In the process of simplifying a behavior or activity, reduction technologies also may increase a person's self-efficacy, or the person's belief in his or her ability to perform a specific behavior. This, in turn, can help the person to develop a more positive attitude about the behavior, try harder to adopt the behavior, and perform it more frequently.”¹⁶⁴

¹⁶¹ Fogg (2003:32)

¹⁶² Fogg (2003:32)

¹⁶³ Fogg (2003:33)

¹⁶⁴ Fogg (2003:33)

Dette princip pointerer også i relation til videndeling vigtigheden af, at der i systemet er klart definerede skabeloner for forskellige vidensobjekter¹⁶⁵. Dette er ikke bare en nødvendighed af hensyn til systemets persuasive potentiale, men det er også en nødvendig forudsætning for at den leverede viden kan genfindes af systemets søgemekanisme og anvendes af andre.

Det næste persuasive princip, som nævnes er 'tunnelling': "Using computing technology to guide users through a process or experience provides opportunities to persuade along the way."¹⁶⁶ Dette princip har sin største værdi, når det gælder videndeling for missionærer, i forhold til at guide missionærerne rundt i systemets anvendelsesmuligheder for at overbevise dem om, at de muligheder det giver er værd at bruge tid på at sætte sig ind i. Netop tid er en væsentlig faktor blandt missionærerne, da videndeling mig bekendt kun sjældent indgår i jobbeskrivelsen, og at missionsarbejdet ofte er et 24 timers job, hvor det forventes at missionæren altid står til rådighed. Denne forventning underbygges også ofte af den fremmede kultur, som missionærerne arbejder i.

"Tunnelling" kan med fordel også anvendes i forskellige former for oplæring af missionærerne i for eksempel korrekt udfyldelse af de forskellige vidensobjekt-skabeloner og i relation til forskellige e-learning-initiativer, dette vil jeg dog ikke gå nærmere ind på her.

Når det gælder princippet om 'tailoring': "Information provided by computing technology will be more persuasive if it is tailored to the individual's needs, interests, personality, usage context, or other factors relevant to the individual."¹⁶⁷ Dette princip kan med fordel inddrages i udviklingen af videndelingssystemet, idet det kan medvirke til en højere grad af fokusering på, hvilken viden der er relevant for den enkelte missionær at forholde sig til. Dette kan for eksempel appliceres i forhold til missionærernes registrerede kompetencer, arbejdssted og arbejdsopgaver, hvor en kategorisering af vidensobjekter og stillede spørgsmål vil kunne underbygge muligheden for, at den 'rette' person nemmere og hurtigere får mulighed for at svare og/eller kommentere på sagen. Konkret kunne man forestille sig, at den enkelte missionær har sin egen "tailored" forside, når han eller hun logger ind i videndelingssystemet, og at han eller hun straks bliver præsenteret for viden/spørgsmål/diskussioner,

¹⁶⁵ Vidensobjekter kan for eksempel være "Learning History", hvor "best practices" og "lesson learned" dokumenteres jf. Dalkir (2005:92) eller "knowledge acquisition sessions", hvor "tacit" viden eksternaliseres jf. Dalkir (2005:95) eller det kan være viden om medarbejderes kompetencer, en såkaldt kompetenceregistrering, hvor medarbejdernes forskellige kompetencer registreres, for at de kan indgå som resourcepersoner i forskellige situationer jf. Dalkir (2005:119-120)

¹⁶⁶ Fogg (2003:36)

¹⁶⁷ Fogg (2003:38)

der er af særlig relevans for ham eller hende baseret på de informationer, systemet har registreret om vedkommende. Denne registrering bør da indgå som en påkrævet del af ibrugtagningen af systemet.

”Suggestion Technology” handler om, at systemet er i stand til at komme med gode forslag på rette tid og sted, i det gunstige øjeblik, for at overtale brugeren til noget. Fogg anvender begrebet ”kairos” om dette: ”kairos means find the opportune moment to present your message”¹⁶⁸ og han fortsætter: ”a computing technology will have greater persuasive power if it offers suggestions at opportune moments.”¹⁶⁹ Dette princip er et meget magtfuldt element i mange persuasive produkter ikke mindst i forhold til inddragelsen af GPS- og mobilteknologi. Dog spiller det en mindre betydelig rolle i forhold til et persuasivt videndelingsystem, idet det i høj grad er den enkelte bruger og hans eller hendes aktuelle situation, som afgør, hvornår det rigtige tidspunkt til at videndele er til stede. Dog vil en eventuel krise eller en ny udfordring for missionæren kunne forårsage, at ”kairos” indtræffer for at anvende videndelingsystemet, idet missionæren i netop denne situation har brug for hjælp til at tackle den bedst muligt. I denne situation er missionæren nemlig på en særlig måde motiveret for at bruge videndelingsystemet. Denne situation stiller blandt andet krav til systemets søgefunktion, som på baggrund af missionærens indtastning skal kunne foreslå relevante vidensobjekter. ”Suggestion technology” kan også med fordel anvendes som microsuation momenter generelt i videndelingsystemet, for eksempel ved at artikler/viden, som er relateret til det indhold missionæren på det aktuelle tidspunkt arbejder med, foreslås til videre læsning, altså en form for intelligente links baseret på metadata i vidensobjekterne.

Princippet om ”self-monitoring technology”: ”applying computing technology to eliminate the tedium of tracking performance or status helps people to achieve predetermined goals or outcomes,”¹⁷⁰ kan tænkes med i det persuasive videndelingsystem, ved at den enkelte bruger har mulighed for at angive, om et vidensobjekt var værdifuldt og til hjælp eller ej. På den måde vil kvaliteten af systemet og den tilgængelige viden fortløbende kunne valideres i forhold til brugbarhed og aktualitet. Samtidig vil det være med til at synliggøre for den enkelte bruger, at hans eller hendes viden (forhåbentlig) er en hjælp for nogen, og dermed motiveres vedkommende til fortsat at levere og modtage viden gennem systemet.

¹⁶⁸ Fogg (2003:41)

¹⁶⁹ Fogg (2003:41)

¹⁷⁰ Fogg (2003:45)

Når det gælder princippet om "surveillance": "applying computing technology to observe other's behaviour increases the likelihood of achieving a desired outcome,"¹⁷¹ skal man i videndeling være ekstra opmærksom, da der er stor risiko for, at for meget overvågning kan ødelægge de helt afgørende forudsætninger for ærlig og konstruktiv videndeling nemlig tilliden mellem medarbejderne og atmosfæren af tryghed og frivillighed i udveksling af viden og beskyttelsen af personfølsom viden. Samtidig er det nødvendigt med en vis overvågning af den indtastede viden, ikke for negativt at holde øje med missionærerne, men af hensyn til verificeringen af indholdet, og dermed er denne form for overvågning udtryk for omsorg for de missionærer, som anvender systemet og tager ved lære af den tilgængelige viden.

Man kan desuden med fordel inddrage "surveillance" i en meget mild form, ved for eksempel at de enkelte medarbejdere kan se ('overvåge'), hvor mange andre missionærer, der er online på systemet samtidig med dem selv. Dette kan nemlig positivt medvirke til at understøtte det meget vigtige sociale aspekt af videndeling:

*"Knowledge management needs to view knowledge as something that is actively constructed in a social setting... Group members produce knowledge by their interactions, and a group memory is created."*¹⁷²

På den måde kan "surveillance" være med til at styrke "the community of practice", som i denne sammenhæng kan defineres ved "a group of people having common identity, professional interests and that undertake to share, participate and establish a fellowship."¹⁷³

Det sidste princip i anvendelsen af "persuasive technology tools" er princippet om "conditioning technology": "computing technology can use positive reinforcement to shape complex behavior or transform existing behaviors into habits." Dette princip handler om at belønne ønsket adfærd med henblik på at fremme denne adfærd. Dette kunne man for eksempel udnytte ved at indbygge en form for pointgivning for at bidrage til vidensbasen i videndelingssystemet, men også her må vi ligesom i forhold til anvendelse af "surveillance" være meget opmærksom på risikoen for, at denne

¹⁷¹ Fogg (2003:256)

¹⁷² Dalkir (2005:114)

¹⁷³ Dalkir (2005:112)

form for persuasion kan være ødelæggende for den tillid, frimodighed og frivillighed, der er nødvendig for effektiv videndeling.

Faktisk mener jeg, at der er så meget på spil i forhold til videndeling, at det er bedre at undvære eller i det mindste vente med denne form for "persuasive technology tools" i udviklingen af et digitalt netbaseret videndelingsystem for missionærer.

At man skal være varsom med, hvilke persuasive teknikker man anvender til hvad, underbygges også af, at "the research on intrinsic and extrinsic motivation shows that the gentler the intervention to achieve the desired behavior change, the better the long-term outcome."¹⁷⁴

Persuasive Social Actors

Et videndelingsystem kan optræde som persuasiv social medspiller, såfremt systemet har implementeret elementer, som forårsager social respons hos brugerne. At mennesker indimellem responderer til et computersystem, som om det var en levende skabning, åbner op for en række muligheder for persuasion ved bevidst at implementere sociale elementer i systemet.

"The fact that people respond socially to computer products has significant implications for persuasion. It opens the door for computers to apply a host of persuasion dynamics that are collectively described as social influence – the type of influence that arises from social situations. These dynamics include normative influence (peer pressure) and social comparison ("keeping up with the Joneses") as well as less familiar dynamics such as group polarization and social facilitation. When perceived as social actors, computer products can leverage these principles of social influence to motivate and persuade."¹⁷⁵

Dette kan derfor også i vores sammenhæng bruges til at motivere missionærerne til at dele deres viden og til at se denne del af deres arbejde som et vigtigt element i deres store fælles kald til at bringe evangeliet ud til alle mennesker i alle lande og kulturer. At arbejde med videndelingsystemet som social medspiller giver også god mening, idet det sociale aspekt understreges ved at systemet ikke kun indbefatter HCI men også CMC, hvilket også lukker op for missionærernes indbyrdes computer-medierede sociale kommunikation og de dertilhørende sociale mekanismer, der opstår

¹⁷⁴ Fogg (2003:53)

¹⁷⁵ Fogg (2003:90)

ved brug af videndelingssystemet. Alene bevidstheden om at man som missionær ikke er alene, men at man igennem systemet er i social kontakt og interaktion med missionærkollegaer, kan være til hjælp og opmuntring for dem på trods af geografi og kulturgrænser. Dette kan være med til at motivere og overbevise dem om værdien af at dele deres viden.

Dog vil vi her fokusere på de specifikke HCI persuasive elementer, som man med fordel vil kunne implementere i et videndelingssystem for missionærer. Alligevel er det vigtigt, at vi også husker CMC dimensionen i videndeling, da mange af teknikkerne i sagens natur vil være fælles for CMC og HCI. Forskellen er i høj grad at HCI elementerne på forhånd skal indbygges i selve systemet inden det tages i brug, mens det i relation til CMC vil være brugerne selv, der bidrager med de sociale elementer i selve anvendelsen af systemet, så i den sammenhæng skal systemet blot stille de tekniske forudsætninger for missionærernes kommunikation til rådighed. CMC er i modsætning til HCI udtryk for reel social tilstedeværelse i systemet, mens HCI er programmeret social tilstedeværelse i systemet. Begge dele hører med i et videndelingssystem, hvor CMC er en absolut nødvendig forudsætning, mens HCI aspektet af systemet som social medspiller ”bare” skal tjene til at opmuntre brugerne til at anvende systemet.

B. J. Fogg påpeger fem typer af sociale faktorer, som med fordel kan udnyttes i relation til computeren som persuasiv social medspiller:

”I propose that five primary types of social cues cause people to make inferences about social presence in a computing product: physical, psychological, language, social dynamics, and social roles.”¹⁷⁶

Det fysiske element i videndelingssystemet har betydning for, hvorledes brugerne oplever og motiveres til at dele deres viden. Dette har helt konkret med brugergrænsefladens æstetik at gøre. I mange systemer vil det endog være en fordel at implementere en attraktiv ”onscreen character”, som kan underbygge oplevelsen af det sociale aspekt ved computersystemet, hvad enten det er en interaktiv ”cartoon” eller en mere menneskelignede karakter. Dog mener jeg ikke, at en ”onscreen character” er en god idé i et videndelingssystem, da det nemt vil virke useriøst og plat, fordi formålet

¹⁷⁶ Fogg (2003:91)

med at anvende det netop er at dele viden med virkelige personer, som reelt er til stede i kraft af systemets vigtige funktion som kommunikationskanal mellem mennesker.

Alligevel kan "the principle of attractiveness" med fordel benyttes i et videndelingsystem: "a computing technology that is visually attractive to target users is likely to be more persuasive as well."¹⁷⁷ Dette princip har nemlig betydning for det grafiske layoutet af brugergrænsefladen, for er den attraktiv og indbydende at se på, er der også større sandsynligheden for, at brugerne vil have lyst til at benytte og udforske systemet, og dermed kan de motiveres til at dele deres viden igennem det. "The more visually attractive the product is to its target audience, the more likely it is to be persuasive."¹⁷⁸

Også psykologiske indsigter kan anvendes til at skabe et videndelingsystem, der fungerer som social medspiller.

*" Psychological cues from a computing product can lead people to infer, often subconsciously, that the product has emotions, preferences, motivations, and personality – in short, that the computer has a psychology."*¹⁷⁹

Dette aspekt kan blandt andet underbygges ved den måde man formulerer tekstbeskeder til brugeren på for eksempel fejlmeddelelser, velkomsthilsen når man logger ind og hjælpetekster med mere, hvis man på denne måde ønsker, at give videndelingsystemet en personlighed, bør det generelt udtrykke venlighed, fortrolighed og hjælpsomhed. Dog skal man være opmærksom på, at videndelingsystemets psykologi ikke kommer til at fylde for meget på bekostning af systemets anvendelighed. Hovedmotivationen for at bruge systemet skal netop ikke være at 'socialisere' med softwaren men med andre missionærer. Derfor bør man være varsom, idet CMC- og HCI-funktionaliteten på dette punkt i relation til videndeling risikerer at komme til at konkurrere om brugerens opmærksomhed, og dermed modarbejder de reelt hinanden.

I forlængelse af sproget som psykologisk personlighedsskabende i et videndelingsystem kan vi også anvende sproget i form af tekst eller tale til yderligere at underbygge systemets funktion som social

¹⁷⁷ Fogg (2003:93)

¹⁷⁸ Fogg (2003:94)

¹⁷⁹ Fogg (2003:94)

medspiller for missionærerne. Popup-vinduer og dialogboks er typiske eksempler på dette. Herigennem kan systemet eksempelvis minde brugeren om at opdatere systemet, bekræfte at indtastet viden er blevet leveret på rette sted til hjælp for andre, foreslå anden relevant viden og give motiverende feedback. Dette medvirker til en forbedret brugeroplevelse af systemet, idet ”dialog boxes can lead people to infer that the computing product is animate in some way.”¹⁸⁰

En særlig effektiv form for sproglig persuasiv feedback fra et computersystem er at give ros for veludførte opgaver. Dette kunne i relation til videndeling være en opmuntrende besked om, at den indtastede viden er korrekt indtastet, og at den nu vil kunne være til hjælp for andre brugere. En sådan besked vil både kunne styrke brugerens selvtillid i forhold til korrekt anvendelse af videndelingssystemet, samtidig med at vedkommende motiveres til fortsat at dele sin viden, fordi den har værdi for andre mennesker. Denne form for feedback kaldes ”the principle of praise”: ”By offering praise, via words, images, symbols, or sounds, computing technology can lead users to be more open to persuasion.”¹⁸¹

I relation til de sidste to element i computere som sociale medspillere henholdsvis ”social dynamics” og ”social roles” skal man igen være varsom i forhold til et videndelingssystem, idet disse nemt kommer til at konflikte i forhold til videndeling som både CMC og HCI. Begge elementer spiller på systemets persuasive potentiale i forhold til dets magt over brugeren, enten i form af at systemet har gjort brugeren en tjeneste, og dermed forventes det, at brugeren gengælder denne (”principle of reciprocity”¹⁸²), eller at systemet identificeres med en bestemt autoritetsperson, ”som ved bedst” (”principle of authority”¹⁸³).

At benytte disse to former for persuasion i systemet som social medspiller, er i bedste fald misvisende i forhold til videndelingssystemets intention, nemlig at brugere deler deres viden med andre brugere. Det handler altså ikke om, at systemet som sådan gør missionæren en tjeneste, systemets ”credibility” afhænger netop i høj grad af, at der udveksles viden missionær og missionær imellem.

¹⁸⁰ Fogg (2003:101)

¹⁸¹ Fogg (2003:105)

¹⁸² Fogg (2003:110)

¹⁸³ Fogg (2003:112)

”The principle of reciprocity” kunne nok bruges til for eksempel at presse brugeren til at levere noget viden, hvis de selv har modtaget noget viden. Dette, mener jeg ikke i denne sammenhæng, er etisk forsvarligt, og det vil sandsynligvis ødelægge det frivillige og trygge miljø, som er en forudsætning for at missionærerne frimodigt kan anvende den tilgængelige viden.

I forhold til ”the principle of authority” mener jeg også, at det vil være misvisende eller forstyrrende i denne sammenhæng, da fokus i videndeling primært er at indsamle og udveksle viden mellem mennesker i samme situation og rolle.

Generelt må vi sige, at i relation til videndeling kan vi på visse punkter med fordel udnytte videndelingssystemet som social medspiller, dog er det væsentligt at fastholde videndeling som en kombination af CMC og HCI, hvilket har konsekvenser for i hvor høj grad, selve systemet skal udstyres med sociale egenskaber. Formålet med et videndelingssystem for missionærer i international tjeneste er i høj grad, at forbedre deres effektivitet ved at missionærerne herigennem får mulighed for at lære af hinandens erfaringer ved på en struktureret måde at kunne udveksle viden. Formålet er altså ikke at give missionærerne en social oplevelse med et computersystem i udvekslingen af viden. Derfor skal vi, som vi har set, være påpasselige med i vort stort omfang, vi inddrager videndelingssystemet som social medspiller, da det kan skade videndelingen.

Persuasive Media

Som det sidste perspektiv på videndeling i relation til ”the functional triad” skal vi kort se på videndelingssystemet som persuasivt medie. Dette aspekt er nok det, der er sværest at udnytte, da dets formål i høj grad er knyttet til rollen som redskab og til dels også som social medspiller. Samtidig sætter den aktuelle missionskonteksten sin begrænsning på anvendelsen af systemet som ”sensory media”, idet man ikke som udgangspunkt kan forvente, at missionærerne har umiddelbar adgang til en god og stabil internetforbindelse. Dette forhold gør det derfor nødvendigt at basere videndelingssystemet primært på tekst og meget enkel grafik, hvis det skal kunne anvendes af flest mulige missionærer, hvilket sætter en meget konkret begrænsning på videndelingssystemets muligheder for at fungere som persuasivt medie.

“There are two categories of computers as media: symbolic and sensory. Computers function as symbolic media when they use symbols to convey information (for example, text, graphics,

*charts, and icons). They function as sensory media when they provide sensory information... While both symbolic and sensory media can influence people, captology focuses primarily on computers functioning as sensory media – especially, as computer simulations – because in this role, computers have unique capabilities to provide interactive experiences that motivate and persuade.*¹⁸⁴

Som medie kan videndelingssystemet benytte sig af computersimulation og interaktive oplevelser til at overføre viden. Disse muligheder vil særligt kunne udnyttes i relation til e-learning og missionæruddannelse, for eksempel kan lyd, billeder og video fra missionsområderne og arbejdsopgaverne være med til at forberede nye missionærer på deres kommende arbejdsopgaver og udfordringer og til at give dem en dybere forståelse af de(t) lokale sprog og af den kultur, som de kommer til at arbejde i. ”Although the forms of the technology may differ, the key principle is the same: when it comes to persuasion, experience makes a difference.”¹⁸⁵

Der er derfor store uafprøvede perspektiver i at arbejde med videndeling som persuasivt medie i relation til missionærforberedelse og uddannelse, men det vil jeg dog ikke komme nærmere ind på her, da vort fokusområde er videndeling blandt missionærer i international tjeneste i dag, og dermed må vi tage udgangspunkt i missionærernes aktuelle behov og situation, og i den sammenhæng hører også en realistisk forståelse af de teknologiske begrænsninger med.

Opsummering

Vi har nu set på potentialet i at anvende persuasivt design i udviklingen af et videndelingssystem for missionærer for på den måde at kunne motivere missionærerne til at dele deres viden med hinanden. Vi har pointeret at videndeling indebærer en kombination af HCI og CMC, og vi har set, hvorledes persuasion optræder i begge aktiviteter, om end captology specielt relaterer sig til HCI.

Når vi ønsker at anvende persuasion i udviklingen af et videndelingssystem, er det meget vigtigt, at vi har de etiske overvejelser med i betragtning allerede i systemudviklingsprocessen, da de har betydning for, hvilke persuasive teknikker vi kan forsvare at anvende.

¹⁸⁴ Fogg (2003:25-26)

¹⁸⁵ Fogg (2003:82)

Dernæst har vi gennemtænkt videndelingsystemet i relation til "the functional triad" for at afgøre, i hvor høj grad persuasivt design egentlig er relevant for missionærerne. Her blev det tydeligt, at funktionen som redskab er det som giver bedst mening i forhold til et videndelingsystem. Dog kan det på visse punkter også være relevant at tænke på systemet som en social medspiller, såfremt man er bevidst om balancen mellem videndelingsystemet som "computer-mediated communication" og "human-computer interaction", da disse to aspekter af systemet ellers nemt kan komme i konflikt med hinanden til skade for videndelingprojektet.

Når det gælder persuasiv medie perspektivet på videndeling, må vi anerkende, de store muligheder der er i dette særligt i relation til e-learning og missionærforberedelse og træning, dog kræver en fuld udnyttelse af de unikke persuasive muligheder i systemets funktion som "sensory media," at der er en god og stabil netforbindelse hos brugerne, hvilket ikke nødvendigvis er tilfældet hos samtlige missionærer i international mission.

Analyse

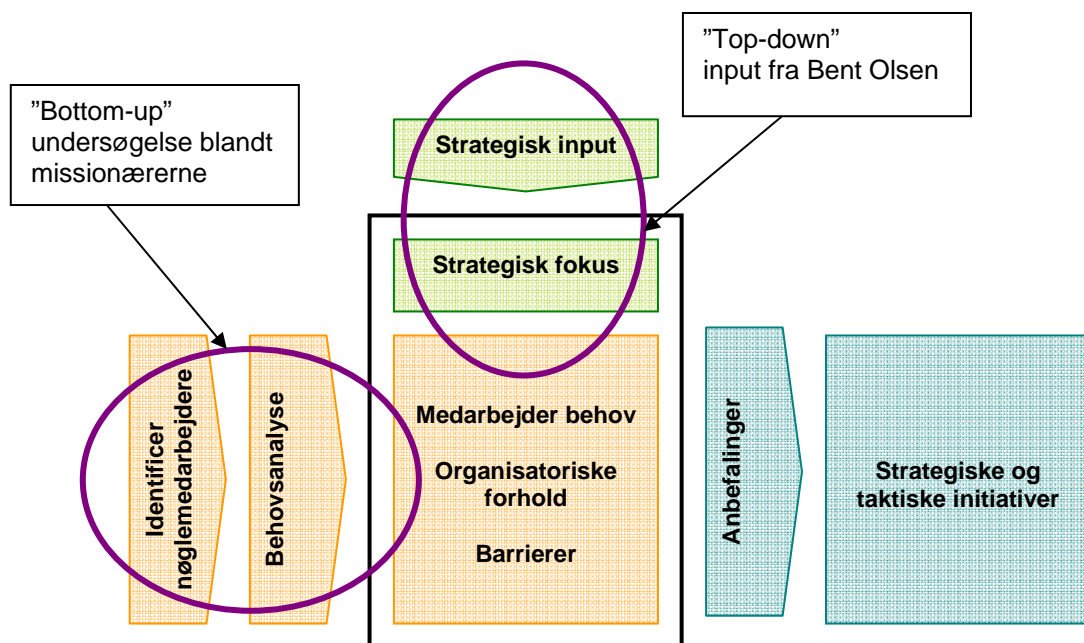
Vi vil nu konkretisere og applicere vores teoretiske overvejelser i forhold til en konkret kontekst i en international missionssammenhæng. Det vil vi gøre ved at analysere min empiri med henblik på det realistiske potentiale i at udvikle et digitalt videndelingsystem for missionærer. Empirien består af to undersøgelser, som jeg har foretaget i forhold til at forstå og klargøre den aktuelle situation i Luthersk Missions internationale missionsarbejde

Empiri

For det første har jeg foretaget en indledende og generel men nødvendig forundersøgelse blandt Luthersk Missions 44 missionærer med henblik på at kortlægge behovet, mulighederne og interessen for at udvikle et digitalt netbaseret videndelingsystem til missionærerne. Som en sidegevinst ved undersøgelsen var det min intention at introducere tanken om videndeling til missionærerne, sådan at de allerede på dette tidlige tidspunkt i processen ville have mulighed for at tænke med og derigennem tage ejerskab over projektet. Dette er et eksempel på en "bottom-up"-undersøgelse, hvor der fokuseres på de aktuelle brugere af systemet.

For det andet har jeg lavet et interview¹⁸⁶ med Bent Olsen, som er leder for den internationale missionsafdeling i Luthersk Mission (LM), med henblik på at få en større forståelse for mulighederne i videndeling set fra ledelsens side for dermed at kunne tage højde for de mere strategiske overvejelser i udviklingen af et sådant system. Samtidig er det nødvendigt at have syn for de arbejdsprocesser og vidensbaser, som allerede er tilgængelige i organisationen, for på den måde at kunne lave en ”gap analysis” der kan være med til at fokusere de enkelte videndelinginitiativer, som må sættes i gang. Dette er et eksempel på en ”top-down”-undersøgelse, hvor der fokuseres på input fra ledelsen.

Undersøgelserne kan dermed give et værdifuldt og nødvendigt input i forhold til den videre proces med at udforme en videndelingstrategi med henblik på et digitalt netbaseret videndelingssystem for LM’s missionærer (se figur 17):



Figur 16: Empiriens relevans for et digitalt videndelingssystem.

Bottom-up (spørgeskema blandt missionærer)

Min indledende forundersøgelse består af en spørgeskemaundersøgelse, som er blevet foretaget via e-mail blandt alle LM’s ansatte missionærer i internationalt arbejde¹⁸⁷. Normalt kan man kun

¹⁸⁶ Et såkaldt ”knowledge audit”

¹⁸⁷ Det skal dog bemærkes, at missionærbemandingen i LM har ændret sig lidt siden jeg foretog undersøgelsen i august 2007, dog bør det ikke have nogen nævneværdig indflydelse på besvarelserne.

forvente en svarprocent på 10-30% på denne slags e-mail-baserede undersøgelser¹⁸⁸, dog endte jeg op med en svarprocent på 36%, hvilket må siges at være ganske godt. Det er også vigtigt at notere, at jeg har fået mindst en besvarelse fra hvert af LM's fire missionslande¹⁸⁹, hvilket understreger, at de tekniske forudsætninger for internetbaseret videndeling i mange områder er til stede.

Resultat af undersøgelse

Af besvarelsen på spørgeskemaundersøgelsen blev nogle grundlæggende forhold i relation til vores målgruppe tydeligt, hvilket er afgørende for den videre proces med udviklingen af systemet. Disse grundlæggende forhold kan vi kategorisere i fem kategorier, som alle har betydning for ambitionsniveauet og potentialet i digital videndeling blandt missionærerne 1) Personlig profil. 2) Tekniske kompetencer og muligheder. 3) Behov for og lyst til at dele viden. 4) Socialt netværk. 5) Konkrete ideer til værdifuld viden.

Selvom det er en udmærket svarprocent for denne type undersøgelser, er det statistiske materiale meget svagt, da 36% af 44 missionærer kun svarer til 16 personer. Derfor er det mere formålstjenstligt at prioritere de kvalitative betragtninger frem for de kvantitative. Så jeg vil her koncentrere mig om de konkrete ideer og udfordringer, som fremkom på baggrund af undersøgelsen.

Etiopien er nok det land, der generelt set har dårligste tekniske muligheder i hvert fald i de områder, hvor LM har missionærer udsendt. Af besvarelsene fremgår det, at der sommetider slet ikke er internetforbindelse og andre gange er forbindelsen kun på 8 kb, hvilket naturligvis begrænser de nuværende muligheder for at lave digital online videndeling blandt missionærer i Etiopien, dog var der en enkelt, som svarede, at det er muligt at følge med i, hvad man har lyst til på nettet. Hvad angår videndeling imellem missionærerne i Etiopien foregår det primært mundtligt mellem missionærerne i samme land.

I Tanzania er situationen for missionærerne dog helt anderledes, som en af missionærerne svarede: "Alle i [Tanzania] har internet-forbindelse, og vi er ofte i kontakt via e-mail eller en chat/snak på Skype og nogle gange også bare via alm telefon." Flere steder i Tanzania er det altså teknisk muligt

¹⁸⁸ Jf. Dalkir (2005:254)

¹⁸⁹ Det skal dog pointeres, at der internt i de enkelte missionslande kan være meget stor forskel på den teknologiske udvikling fra sted til sted.

at arbejde med digital online videndeling. Også blandt missionærerne i Tanzania udveksles erfaring og viden dog primært mundtligt og via e-mails. Alligevel kom der fra missionærerne i landet en del gode ideer til, hvorledes et digitalt videndelingsystem kunne være til hjælp for dem i deres arbejde:

- Et nyhedsbrev på tværs af landegrænserne.
- Missionærer med samme opgave vil kunne dele erfaringer, undervisningsnotater, ideer og problemer.
- Information om missionsarbejdets historie på hvert enkelt felt er vigtigt. Især i en tid, hvor missionærerne er her kortere tid end før, da det kan sikre en kontinuitet i arbejdet og forebygge, at vi igen opfinder den dybe tallerken.
- En database med diverse informationer for eksempel missionærbreve gennem tiderne, så det er muligt at læse, hvad forgængere på det sted eller i det land, man arbejder i, har skrevet.

Også i Cambodja er der stor åbenhed for at arbejde med digital videndeling. I besvarelserne nævnes det, at videndeling og kontakt mellem missionærerne foregår via e-mails og samtaler. En af missionærerne udtrykker også et ønske om mere kontakt på tværs af landegrænserne:

”Det kunne være fagligt – altså fx sundhedsarbejdere i andre lande – eller en form for ”mødregruppe”, altså et forum at dele tanker/erfaringer omkring at være familie udenfor Danmarks grænser.”

Af andre konkrete indspark til et digitalt videndelingsystem nævnes følgende:

- Forum for missionærer.
- En ressource med gode links samt litteratur for missionærer.
- Tilbud om kurser (eksempelvis ægteskabs- eller bibelkurser) i Danmark – eller andre nabolande, som man kunne benytte sig af under orlov.
- Personlig hjemmeside.

Meget konkret, og i fuld overensstemmelse med de her i projektet præsenterede tanker om videndeling, var der endog en erfaren missionær, som skrev således:

”1) Lav en emneliste, hvor vi kan skrive os op med de emner, vi har erfaringer i, og er villige til at dele med andre 2) De opskrevne kan kontaktes pr mail, og en samtale føres via mail eller Skype. Eksempler på emner, jeg ville stille mig til rådighed for:

- Samarbejde med missionærer fra andre lande.

- *Yoghurt fremstilling*
- *Kommunikation-vaner og uvaner i mails til baglandet.*

I Peru er der også gode tekniske muligheder for at kunne arbejde med netbaseret digital videndeling. Desværre har kun en enkelt missionær i Peru besvaret spørgeskemaet. Alligevel udtrykkes der nogle gode tanker om behovet for digital videndeling.

”Det er ikke sikkert, at jeg kan bruge erfaringer fra Etiopien eller Tanzania til en hel masse i Peru, men hvis der så lå noget fra tidligere Peru-missionærer. Det er meget viden der går tabt, når en gammel rotte rejser hjem, og en ny og uerfaren kommer til feltet. Samtidig vil der jo nok altid være nogle ting i forhold til kulturforståelse og det at leve i en anden kultur generelt, som vil kunne bruges.”

Mere konkret nævnes følgende to tiltag:

- En artikelbank med gode søgemuligheder.
- Et forum, hvor der kan udveksles tanker og erfaringer

At missionærerne på denne måde selv sætter ord på ideer og tanker omkring netbaseret digital videndeling vidner om, at der er et reelt behov, og at missionærerne selv kan se nogle potentielle muligheder i et digitalt videndelingsystem. Samtidig skal man også være opmærksom på, at der kan være stor forskel på de tekniske muligheder fra sted til sted. Derfor bør et vellykket digitalt netbaseret videndelingsystem for missionærer ikke basere sig på tung grafik og bredbåndskrævende funktionalitet. Det vil derfor være ideelt, at systemet primært er tekstbaseret. Dog bør muligheden for i en vis grad at kunne anvende grafik og lyd også medtænkes, da en del af missionærerne godt kan anvende disse. Med henblik på fremtiden må det også forventes, at flere efterhånden får mulighed for mere stabile internetforbindelser.

Når vi tager disse ting i betragtning vil det være helt oplagt at basere videndelingsystemet på ”Web 2.0”-funktionalitet, da dette knytter direkte an til central videndelingfunktionalitet, såsom brugergenereret indhold og kollaboration¹⁹⁰: ”Some characteristics for Web 2.0 have been defined:

¹⁹⁰ I denne forbindelse kan man med fordel arbejde videre med 7C-modellen, som Räisänen og Oinas-kukkonen udvikler i artiklen: ”A System Architecture for the 7C Knowledge Environment,” da den netop beskæftiger sig med et

1) Web as platform, 2) Architecture of participation, 3) Rich user experience, and 4) Social networking.”¹⁹¹ Netop tekstbaseret indhold er helt essentielt i Web 2.0 teknologier, såsom wiki'er og blogs, samtidig med at der er gnidningsløs mulighed for at implementere både grafik, lyd og video.

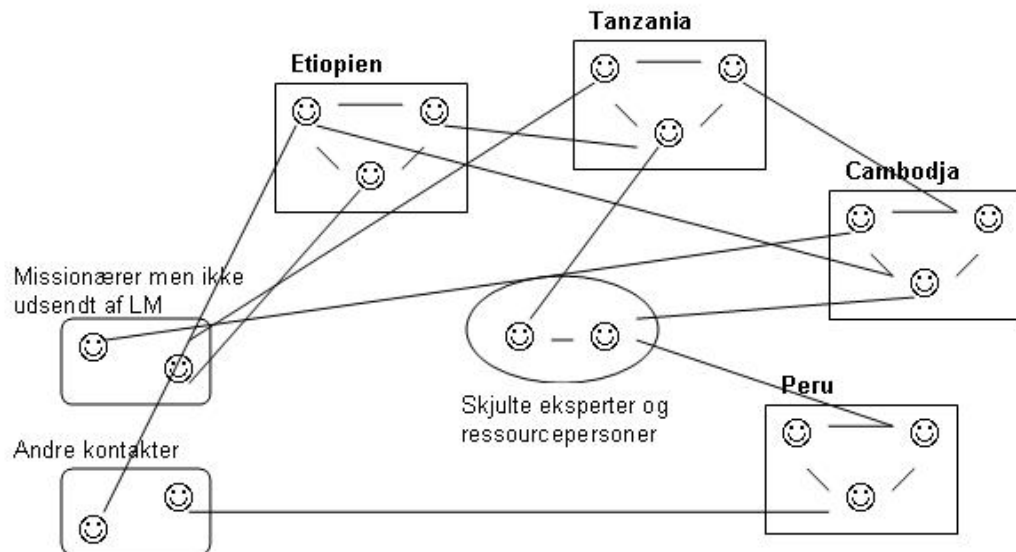
Når det gælder missionærernes behov for videndeling og interesse for dette viser undersøgelsen os, at der i udgangspunktet er meget stor interesse for dette blandt missionærerne, hvilket er helt afgørende, hvis videndelingssystemet skal kunne anvendes aktiv og gøre en forskel i missionærernes hverdag. Kun en enkelt missionær mener ikke, at øget adgang til information og viden vil kunne forbedre vedkommendes arbejde, og samtlige missionærer har svaret, at de anser det for værdifuldt, at få del i andres erfaringer. Alle har også svaret bekræftende på, at de har lyst til at dele deres egen erfaring med andre missionærer.

At mange af missionærerne allerede i et eller andet omfang udveksler erfaringer med andre er særdeles interessant og bør afgjort undersøges nærmere i en ”social network analysis”, som vil kunne give et meget anvendeligt billede af hvor og for hvem og på hvad måde dette videndelingssystem særlig kunne udnyttes.

I relation til missionærernes sociale netværk er det tankevækkende, at alle missionærerne udtrykker, at den interne kontakt mellem missionærer i det land de arbejder i faktisk fungerer fint, og at der ikke er behov for yderligere kontakt her. Samtidig udtrykker en del af missionærerne, at de gerne vil have mere kontakt med andre missionærer på tværs af landegrænserne. I denne sammenhæng har over halvdelen udtrykt, at de gerne vil være med i et større netværk med andre LM missionærer over internettet, såfremt tiden tillader det. Besvarelserne lægger dermed op til en mere omfattende analyse af missionærernes sociale netværk. På baggrund af de indkomne besvarelser kan vi på nuværende tidspunkt blot skitsere relationerne på følgende måde (se figur 18):

Web2.0 baseret ”framework” i relation til videndeling jf. bilag B. Desværre er der ikke her plads til at gå nærmere ind på denne model.

¹⁹¹ Räisänen (2007:11)



Figur 17: Skitse af det sociale netværk blandt LM's missionærer i international mission.

Generelt må vi sige, at besvarelserne udtrykker et behov for at kunne udveksle viden og erfaring på tværs af landegrænser, samtidig med at de allerede fungerende kontakter både internt og eksternt i LM regi med fordel vil kunne inddrages. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på tidsaspektet, da kun en enkelt af missionærerne, som ønsker at være med i et større netværk, ikke nævner dette forhold. Såfremt man fra ledelsens side ønsker at fremme denne form for videndeling og netværk, bør det i hvert fald pointeres, at det er en værdifuld del af missionærernes arbejdstid at udveksle erfaring og viden med andre missionærer.

Svagheder

Den største svaghed ved denne spørgeskemaundersøgelse i forhold til dens troværdighed, er at kun 36% af missionærerne har svaret, om end det er mere end gennemsnittet for denne form for undersøgelser. Man kan også med rette påpege en metodisk fejl, idet jeg har valgt at sende spørgeskemaet rundt via e-mail frem for med almindelig post, da dem som slet ikke har kunnet modtage spørgeskemaet på grund af for dårlig eller ingen internetforbindelse ikke har haft mulighed for at svare. Spørgsmålet er da om undersøgelsen virkelig er repræsentativ for den samlede missionærgruppe. Jeg mener dog stadig at kunne forsvare undersøgelsens anvendelighed, da alle Luthersk Missions missionslande er repræsenteret med mindst én besvarelse, samt at målgruppen for den videre proces med at udvikle et netbaseret digitalt videndelingssystem for missionærer netop er dem, der har de tekniske muligheder.

Det fremgår tydeligt af undersøgelsen, at der er udbredt interesse for og lyst til at arbejde målrettet med videndeling. Dog er det en svaghed, at der ikke på noget tidspunkt spørges nærmere ind til missionærernes konkrete arbejdsopgaver og tidsforbrug i hverdagen, hvilket har betydning for de praktiske og realistiske muligheder, missionærerne har for at bruge tid på at dele deres viden og udveksle erfaringer med andre missionærer.

Endelig tages der i undersøgelsen heller ikke stilling til de økonomiske omkostningerne ved at bruge Internettet til videndeling. Da det varierer fra sted til sted og fra land til land. Dette har nemlig betydning for i hvor høj grad, det er økonomisk realistisk og forsvarligt at udvikle et netbaseret videndelingsystem, da prisen visse steder vil kunne udelukke nogle af missionærerne fra at benytte systemet, om end de kan være nok så positive overfor ideen.

Til nærmere undersøgelse

Udover de ovennævnte svagheder ved undersøgelsen, som bør undersøges nærmere, er det særlig vigtigt at få udarbejdet et klarere billede af missionærernes sociale netværk. Derfor kan det anbefales, at foretage en grundigere "social network analysis" (SNA) af missionærernes sociale netværk for i højere grad at kunne administrere og kortlægge vidensflowet og dermed gøre det muligt at optimere videndelingen. Dermed vil man også kunne lokalisere forskellige 'officielle' og 'uofficielle' eksperter og ressourcepersoner til gavn for flere af missionærerne.

Desuden går forundersøgelsen heller ikke ind på de problemstillinger, der er i forhold til det at arbejde og leve i en fremmed kultur, hvor målet er at blive velfungerende bikulturelle personer, og de udfordringer dette giver ved hjemkomsten efter endt missionærtjeneste. Disse aspekter er, som vi har set, i høj grad værd at undersøge og gennemtænke nærmere i forhold til mulighederne i et videndelingsystem.

Endelig har vi også i denne undersøgelse kun fokuseret på de 'fungerende' missionærer i international mission. Derfor vil det være relevant også at undersøge i hvor høj grad tidligere, kommende og kottidsansatte missionærer vil kunne inddrages i overvejelserne omkring udviklingen af videndelingsystemet.

Top-down (Interview med Bent Olsen)

Som ledelsesmæssigt input til mine undersøgelser med henblik på at udarbejde en effektiv og målrettet videndelingstrategi har jeg talt med lederen for Luthersk Missions (LM) internationale missionsafdeling. Det var min intention at få et mere konkret indblik i, hvorledes LM's missionsarbejde adskiller sig fra de mere generelle iagttagelser i min teori om missiologi og antropologi i relation til videndeling. Samtidig ønskede jeg at undersøge, hvilke vidensressourcer og initiativer der allerede er eller har været anvendt i forhold til videndeling blandt LM's missionærer. På den måde kan det nemlig synliggøres, om der allerede er fungerende ressourcer i organisationen, som man med fordel vil kunne knytte an til. Kort sagt er formålet med et "knowledge audit", at vide hvad man ved. "A knowledge audit service identifies the core information and knowledge needs and uses in an organization. It also identifies gaps, duplications, and flows and how they contribute to business goals."¹⁹²

Resultat af undersøgelse

For at forstå den komplekse situation, som der må tages højde for i udviklingen af et videndelingssystem for missionærer, påpegede Bent Olsen, at der er stor forskel fra land til land både af hensyn til samarbejdspartnere og de tekniske muligheder.

Tanzania er det eneste sted, hvor LM har helt selvstændigt missionsarbejde. Mens LM's missionærer både i Peru og Etiopien samarbejder med Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM), som disse steder har et mere overordnet og administrativt ansvar. Derudover er der også et større nordisk samarbejde mellem missionærerne i Etiopien, hvor også islandske, finske og færøske¹⁹³ missionærer indgår. Endelig arbejder LM's missionærer i Cambodja under paraplyorganisationen CCFC (Christian Care For Cambodia). Disse organisatoriske forskelle i de forskellige områder har betydning for vigtigheden af at inddrage det fjerde organisationsniveau ("the extended enterprise"). Da det i relation til videndeling vil være naturligt og måske også nødvendigt, at inddrage disse samarbejdsorganisationer for at få fuld værdi og udbytte af videndelingensystemet i disse områder.

Når det gælder kulturchokeproblematikken påpegede Bent Olsen, at LM's missionærer i højere grad er forberedt på disse udfordringer end mange af deres kollegaer, som ikke har en tilsvarende

¹⁹² Dalkir (2005:253)

¹⁹³ Der er dog ingen færøske missionærer udsendt her for tiden.

organisation i ryggen. Dette skyldes, at de meget ofte står meget alene i tjenesten. I Luthersk Mission bliver missionærerne direkte ansat af LM til internationale missionsopgaver, hvilket betyder, at LM som missionsorganisation står bag missionærerne både økonomisk men også i forhold til at sikre den nødvendige forberedelse. Luthersk Mission lægger op til, at alle kommende missionærer tager en et-årig missionsuddannelse på TKM-uddannelsen i København i tilknytning til Dansk Bibel Institut¹⁹⁴. I de tilfælde hvor dette ikke er muligt, tilbydes de nye missionærer et tre ugers forberedelseskursus. På den måde stifter alle de kommende missionærer bekendtskab med kulturchokeproblematikken. Desuden indgår der en hel del kulturinformation og viden om missionslandet i undervisningen på sprogskolerne.

I relation til digital videndeling behøver vi altså ikke at fokusere så meget på selve kulturchokeproblematikken og den mere generelle viden om landene. Dog pointerede Bent Olsen, at når man oplever kulturchoket, er det en stor hjælp at have kontakt til andre, som har prøvet det.

Når det gælder nuværende eller tidligere videndelinginitiativer blandt missionærerne, som man kunne knytte an til, blev det i samtalen med Bent tydeligt, at der faktisk allerede foregår en masse videndeling. Udfordringerne ligger derfor primært på to områder.

For det første ligger der en stor udfordring i at få kodificeret og systematiseret den værdifulde ”tacit” viden, i det omfang det nu er muligt, som er i missionærernes hoveder i mere ”explicit” og dermed håndterbar form.

For det andet er der en stor udfordring i at digitalisere den skriftlige viden, som allerede foreligger og stadig produceres, hvilket er en forudsætning for, at den kan indgå i videndelingssystemet. Som et godt eksempel på værdifuld videndeling nævnte Bent, en norsk feltleder i Etiopien, som hver måned skriver et nyhedsbrev til alle nuværende og tidligere missionærer i landet, hvor han informerer om løst og fast. Dette initiativ er meget værdifuldt i forhold til at kunne følge med i arbejdet.

Et andet eksempel er, at LM løbende samler missionsrelevant materiale om for eksempel skolebørnsproblematik og hjemkomstproblematik foruden relevante bøger og lister over relevant litteratur. Forskellige elever på TKM-uddannelsen har også fra tid til anden indleveret forskellige

¹⁹⁴ TKM-uddannelsen (<http://www.dbi.edu/Default.aspx?tabid=270>, set 29/11-07), som LM samarbejder med

opgaver i relation til LM's missionsområder. Disse materialer er tilgængelige i enten fysisk eller i digital form på LM's hovedkontor. Dette materiale bør derfor gennemgås med henblik på at gøre det tilgængeligt for missionærerne, også mens de er udsendt.

Desuden skal alle missionærer udarbejde en slags årsrapport til LM's øverste ledelse på 1-2 A4 sider, hvor de har mulighed for at reflektere over og evaluere på deres arbejde. I Cambodja udarbejdes der desuden kvartalsvise rapporter om arbejdet til CCFC, og i forhold til deciderede projekter rapporteres der hver måned. Nogle af disse rapporter kunne man med fordel arbejde videre med i forhold til digital videndeling, selvfølgelig vil noget af indholdet skulle omarbejdes, såfremt det skal gøres tilgængelige for hele missionærgruppen.

For tre-fire år siden forsøgte man at oparbejde en skriftlig vidensbank til hjælp for missionærerne. Tanken var, at missionærerne efter hjemkomsten fik til opgave, at skrive den viden ned, som de mente kunne være værdifuld for kommende missionærer, altså en form for "after-action review". Der var også nogle, som fik det gjort, men det lykkedes ikke at opretholde initiativet. Man forsøgte endog i den sammenhæng at lægge det ind som en fast del af missionærernes arbejdsbeskrivelse, men det lykkedes ikke at få det igennem. Et af de største problemer med denne slags initiativer er, at arbejdsopgaver og arbejdssituationer ændres meget hurtigt på missionsfelterne. Bent nævnte blandt andet, at der i Cambodja for fire år siden blev udarbejdet en vejledning til hjælp for nye missionærer i landet, men den er håbløst forældet i dag. Disse forhold gør det til en helt afgørende faktor, at der bliver sat ressourcer i form af mennesker og tid af til at holde indholdet opdateret. Dette er da heller ikke en overraskende konklusion, da netop opdateringen af viden ligger som et meget centralt element i de videndelingsteorier, vi her har arbejdet med.

I forhold til ressourcepersoner og eksperters synlighed blandt missionærerne, udtrykte Bent, at der ikke er nogle "officielt" udpegede eksperter og ressourcepersoner, men at der internt i missionærflokken var kendskab til disse folk. At dette område ikke har fået så meget opmærksomhed skyldes ifølge Bent, at LM's missionærer er en relativ homogen og lille flok, hvor det interne kendskab til hinanden er ret godt. Det vil dog alligevel være en stor fordel at systematisere og strukturere relationerne mellem de forskellige personer i form af en SNA for i højere grad at gøre de skjulte ressourcepersoner og eksperter synlige og tilgængelige for flere missionærer. Dog er der ledelsesmæssigt nogle mere formelle ressourcepersoner på lokalt plan i

missionslandene. For at synliggøre disse forskellige personer og ressourcepersoner kunne man med fordel implementere kompetenceregistrering i videndelingsystemet.

Den største udfordring ved at indføre digital videndeling blandt LM's missionærer, mener Bent Olsen, er ressourcerne i form af mennesker og tid til at vedligeholde indholdet og bidrage med viden, fordi det nemt kan opleves som en ekstra arbejdsbyrde, som pålægges missionærerne. Dog udtrykte han stor åbenhed for og villighed til at arbejde videre med tanken om netbaseret videndeling for LM's missionærer. Dog så han også en fare i et meget udbygget videndelingsystem:

”Jeg kan se en fare i det, da man kan bruge meget tid på at ’nurse’ sig selv og missionærfællesskabet. Faren er, at vi bruger så meget tid på at pleje os selv, at vi ikke får det gjort, som vi er sendt til. Ikke at det nødvendigvis bliver sådan, men jeg ser en fare i det...men jeg tror, at man ved at tage små ’step’ kan nå langt.”

Svagheder

Den største svaghed ved dette ”knowledge audit” er, at jeg kun har interviewet Bent Olsen, hvis primære ansvarsområder er Etiopien og Cambodja, hvorimod Tanzania og Peru hører ind under hver sin missionssekretær i LM's internationale missionsafdeling. Derfor ville det have givet et bedre billede af forholdene, hvis jeg også havde interviewet dem i relation til deres ansvarsområder, da, som det fremgik af min samtale med Bent, er ret stor forskel på de fire missionslande, som har hver deres særlige udfordringer. Alligevel mener jeg, at Bent Olsen er det rigtige valg i forhold til at få et overordnet ledelsesmæssigt indblik i LM's missionskontekst, da han er afdelingsleder for LM's internationale missionsafdeling.

Til nærmere undersøgelse

Det vil være helt oplagt også at interviewe de andre missionssekretærer for på den måde at få et dybere indblik i de forskellige missionslandes forskellige udfordringer. Endvidere vil det også i den forbindelse være relevant at inddrage de forskellige missionsledere og samarbejdspartnere i de forskellige lande.

For at kunne tænke videndeling tættere ind i relation til de forskellige faser i missionærlivet vil det desuden være nødvendigt med en grundigere undersøgelse af de forskellige processer omkring missionærernes forberedelse, ankomst og hjemkomst. En dybere forståelse for de forskellige

procedurer vil forbedre muligheden for, hvordan og hvornår det vil være mest hensigtsmæssigt at stifte bekendtskab med videndelingsystemet for de nye missionærer. I den sammenhæng bør muligheden for at inddrage TKM-uddannelsens ressourcepersoner også undersøges nærmere. Samtidig vil man med stor fordel kunne foretage både ”workplace observation”, altså at man tager ud på missionsfelterne og observerer missionærerne i deres hverdag, og ”contextual inquiry”, som er en kombination af interview og observation af missionærerne i deres daglige arbejde. På baggrund af sådanne undersøgelser vil man kunne få en langt dybere forståelse for, hvad det vil sige at være missionær, og hvilke udfordringer de konkret står i til daglig.

De mange forskellige rapporter og skriftlige materialer, som allerede er en del af missionærernes arbejde, bør undersøges nærmere med henblik på at identificere og uddrage den værdifulde viden, som så skulle indarbejdes i systemet.

Igennem interviewet med Bent Olsen, blev det tydeligt, at det vil give god mening i forhold til videndelingsystemet at undersøge missionærernes sociale netværk yderligere ved hjælp af SNA, for dermed også at kunne kortlægge missionærernes relationer til de lokale ledere.

Opsummering

På baggrund af empirien kan vi derfor fastslå, at der er et reelt og hidtil uudnyttet potentiale i at arbejde hen imod et netbaseret digitalt videndelingsystem for missionærer. Vi fandt, at der både er udtrykt stor interesse for initiativet blandt missionærerne selv og fra ledelsens side. Udfordringen bliver da at foretage nærmere undersøgelser med henblik på en endnu dybere forståelse af missionærernes aktuelle kontekst, samarbejdsorganisationer, arbejdsopgaver, tidsforbrug og sociale netværk i de forskellige missionslande.

Konklusion

Jeg har nu vist, hvorledes det er muligt at hjælpe missionærer i international tjeneste til at arbejde mere effektivt og udnytte ressourcerne bedre, ved at de i højere grad får mulighed for at tage ved lære af hinanden og udveksle viden og erfaringer til gensidig hjælp og opmuntring i deres særlige kontekst. For at denne værdifulde udveksling af viden skal kunne lade sig gøre, idet missionærerne geografisk er udstationeret langt fra hinanden, er det nødvendigt at udvikle et digitalt netbaseret videndelingsystem. Såfremt systemet skal have den ønskede effekt, er det vigtigt, at det udvikles på

baggrund af en dyb forståelse for missionærernes aktuelle situation og behov, og at missionsorganisationens ledelse inddrages. Da viden er en dynamisk størrelse og udvikles over tid gennem stadig social udveksling af "tacit" og "explicit" viden mennesker imellem, er det helt afgørende, at systemet bruges aktivt af missionærerne, hvilket kan fremmes ved at inddrage persuasivt design for at motivere og overbevise brugerne om værdien af at bidrage med og modtage viden fra videndelingssystemet. For at sammenholde de forskellige aspekter i udviklingen af en sund videndelingstrategi med henblik på at implementere et succesfuld videndelingssystem, har jeg benyttet James Robertsons "knowledge management strategy"-model.

Igennem teori afsnittet "Missiologi og Antropologi", har vi set, hvorledes der kan påpeges nogle generelle udfordringer, som alle missionærer i international mission har til fælles. Disse træder klarest frem i forhold til oplevelsen og håndteringen af kulturшок, og de specielle faser som en missionær gennemgår i sit tværkulturelle engagement. Vi så også, at en del af disse udfordringer vil være lettere at håndtere, såfremt relevant viden og erfaring i større udstrækning blev stillet til rådighed for missionærerne.

Med missionærernes særlige kontekst i internationalt arbejde i baghovedet, gik vi videre i afsnittet "Videndeling" til at se på, hvordan en organisation, i vort tilfælde en missionsorganisation, vil kunne effektivisere medarbejdernes arbejde og underbygge positiv innovation ved at indføre digital videndeling. På den måde så vi, hvorledes en organisation i højere grad bliver i stand til at udnytte den store mængde af værdifuld viden, ikke mindst den tavse "tacit" viden, som faktisk forefindes i organisationen blandt medarbejderne. Jeg pointerede, at et godt videndelingssystem forudsætter en omfattende indsigt i de kommende brugeres særlige kontekst, da det for at blive en succes må tage sit udgangspunkt i brugerens aktuelle behov og situation. Samtidig er det også vigtigt, at ledelsen i organisationen får mulighed for at komme med strategiske input til de overordnede mål med videndelingssystemet. Begge aspekter er vigtige, hvis systemet for alvor skal etableres i organisationen, da det kræver, at både brugere og ledelse tager ejerskab over initiativet, sådan at det på sigt kommer til at blive en helt naturlig del af arbejdsprocesserne. På baggrund af organisationens og medarbejderens aktuelle behov er det muligt at udarbejde en videndelingstrategi, som skal lægge op til konkrete initiativer på alle fem organisationsniveauer i forhold til at underbygge en sund videndelingkultur og et brugbart og funktionelt videndelingssystem.

Som den sidste teoridel har vi set, hvorledes et brugbart og funktionelt videndelingsystem med fordel kan udvikles med inddragelse af persuasivt design, idet der derigennem kan indbygges persuasive elementer, som på en etisk forsvarlig måde motiverer og overbeviser brugerne om vigtigheden og værdien af at dele og modtage viden gennem aktiv anvendelse af systemet. Under dette perspektiv så vi, at et digitalt videndelingsystem har sin primære funktion som et redskab, og derfor er der de største muligheder i at anvende persuasion i relation til systemet "as persuasive tools". Dette udelukker dog ikke muligheden for også at kunne anvende visse persuasive teknikker i relation til systemet som social medspiller. Dog påpegede jeg, at persuasion i relation til systemet som persuasivt medie, ikke i udgangspunktet er formålstjenstligt i forhold til et videndelingsystem for missionærer, da systemets største persuasive potentiale i denne funktion er anvendelsen af multimodal simulation¹⁹⁵, hvilket stiller store og for de flestes vedkommende urealistiske krav til missionærernes internetforbindelse. Det bør dog tilføjes, at det absolut største persuasive aspekt i denne sammenhæng er missionærernes mulighed for at kunne hjælpe, opmuntre og inspirere hinanden i deres fælles vision og passion for det internationale missionsarbejde.

Endelig har jeg inddraget nogle empiriske undersøgelser foretaget blandt Luthersk Missions missionærer for bedre at kunne forstå de virkelige og aktuelle behov og muligheder i relation til digital videndeling blandt missionærer i international mission. Disse undersøgelser har tydeliggjort, at der er et reelt behov for og potentiale i at arbejde hen imod digital videndeling for missionærer.

Perspektivering

Perspektiverne i visionen om digital videndeling for missionærer er, at missionærerne i meget højere grad vil få mulighed for at tage ved lære af hinanden og dermed kunne effektivisere deres arbejde. Et digitalt videndelingsystem vil nemlig give mulighed for, at missionærerne i deres hverdag på hver deres missionsområde vil kunne hjælpe hinanden gennem de vanskelige udfordringer i missionsarbejdet, samtidig med at det internationale missionærfællesskab vil kunne styrkes.

Jeg har i dette speciale særligt fokuseret på de tre nederste organisationsniveauer, henholdsvis individet, gruppen og organisationen, men samtidig bør man også tænke de sidste to niveauer med ind, da det i høj grad vil være relevant ind i missionskonteksten. På niveauet: "the extended

¹⁹⁵ Computer simulation med anvendelse af grafik, lyd, billeder, video

enterprise” vil det således være en stor fordel at inddrage andre nordiske og internationale missionselskaber såvel som missionæruddannelsesinstitutioner. I sin yderste konsekvens kunne man forestille sig, at alle kristne missionsorganisationer gik sammen om at udvikle et stort verdensomspændende videndelingsystem for missionærer, som formodentlig skulle inddrages i mindre enheder i relation til for eksempel konfessionelt ståsted og samarbejds-mæssige forhold. Derudover vil det også være formålstjenstligt at medtænke det sidste organisationsniveau: ”the internetworked business” ind i denne sammenhæng. På dette niveau kunne det være relevant at inddrage eksterne ressourcepersoner, som kunne være med til at hjælpe og vejlede missionærerne. Dette kunne eksempelvis være forskellige uddannelsesinstitutioner, som vil være i stand til at efter- og videreuddanne de udsendte missionærer.

Første skridt i den videre udvikling og modning af disse tanker og perspektiver er at få en dialog i gang blandt missionærer og interesseorganisationer samt at lancere nogle mindre pilotprojekter for at oparbejde et konstruktivt erfaringsgrundlag. Helt konkret kunne man for eksempel i Luthersk Mission udvikle en mindre vidensportal eller et ekstranet, hvor missionærernes kompetencer blev registreret med hensyn til hvilke emner, de har erfaring med, og som de har lyst til at dele med andre. Dette kunne suppleres med en vidensbase, hvor de vigtigste informationer og materialer er tilgængelige og søgbare for missionærerne. Desuden bør der i disse spæde skridt frem mod et veludviklet videndelingsystem også implementeres mulighed for, at missionærerne online vil kunne dele nogle af deres erfaringer. Dette kunne man for eksempel gøre ved at eksperimentere med en wiki for missionærer. Dette er en meget enkel og billig måde at få nogle tidlige erfaringer med netbaseret digital videndeling på.

Når det så er sagt, er det vigtigt, at vi ikke negligerer vigtigheden af at gennemtænke og planlægge det endelige videndelingsystem (version 1), hvilket kræver yderligere undersøgelser og skrivebordsarbejde. Her er det meget vigtigt, at informationsarkitekturen gennemtænkes grundigt. Dette har vi desværre ikke mulighed for at gå nærmere ind på her. Jeg vil blot pointere vigtigheden af det og kan i den forbindelse anbefale Jesse James Garretts fem-plans-model¹⁹⁶, som han gennemgår i ”The Elements of User Experience”, da det for mig at se er et vellykket forsøg på at samle de mange forskellige aspekter af systemudviklingsprocessen i en enkel og anvendelig brugerorienteret model med udgangspunkt i brugernes aktuelle behov og i organisationens

¹⁹⁶ Jf. Bilag C

strategiske formål, på den måde passer denne model også fint ind i den tilgang til udviklingen af et digitalt videndelingsystem, som vi har set på her.

Kritik

Den største kritik af specialet er, at jeg kombinerer mange og omfattende teorier fra umiddelbart meget forskellige områder. Denne teoretiske bredde gør nemlig, at jeg ikke har haft mulighed for af pladsmæssige hensyn at gå i dybden med teorierne. Dog mener jeg at kunne forsvare mit udvalg af teorier, ved at de alle finder deres berettigelse og anvendelighed i udviklingen af et effektivt, holistisk og brugerorienteret persuasivt videndelingsystem for missionærer i international tjeneste.

Litteratur

Bøger

Bang, Jane (2003): *Zen & kunsten at skrive et projekt*, Aalborg Universitetsforlag.

Berentsen, J. (1994): *Missiologi i dag*, Oslo, Universitetsforlaget.

Dalkir, Kimiz (2005): *Knowledge Management in Theory and Practice*, McGill University, Elsevier Inc.

Fogg, B. J. (2003): *Persuasive Technology – Using Computers to Change What We Think and Do*, San Francisco, Morgan Kaufmann Publishers.

Garrett, Jesse J. (2003): *The Elements of User Experience – User-Centered Design for the Web*, AIGA New Riders

Hesselgrave, David J. (1991): *Communicating Christ Cross-Culturally – An Introduction to Missionary Communication*, 2nd Edition, Zondervan Publishing House.

Hiebert, Paul G. (2006): *Anthropological Insights for Missionaries*, Baker Academic, Baker Books

Jordan, Peter (1992): *Re-Entry – Making the Transition From Missions To Life At Home*, YWAM Publishing.

Lytje, Inger (2000): *Software som tekst – En teori om systemudvikling*, Aalborg Universitetsforlag.

Subramanian, Anita (2003): *Towards an Integrated Knowledge Management Strategy in Indo-U.S. International Joint Ventures*, Salinas Press, tilgængelig på: [http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2736/\\$FILE/dis2736.pdf](http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2736/$FILE/dis2736.pdf)

Tapscott, Don (1996): *The Digital Economy – Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill.

Van Rheenen, Gailyn (1996): *Missions – Biblical Foundations & Contemporary Strategies*, Zondervan Publishing House.

Artikler

Busch, Peter (2002): "Videndeling – hvorfor og hvordan?" Set den 13.09.07:
<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler.asp?articleid=5360>

Canaday, Velma D. (2004): "Persuasive Technology and Emotional Agents." Technical Report #NSUCS-2004-001, Norfolk State University Department of Computer Science, tilgængelig på:
http://www.cs.nsu.edu/research/techdocs/TR001_Velma_Canaday.pdf

Gundry, J., and Metes, G. (1996): "Team Knowledge Management: A Computer-Mediated Approach." Tilgængelig på: <http://www.knowab.co.uk/wbwteam.html>

Harjumaa, M. and Oinas-Kukkonen, H. (2007): "Persuasion Theories and IT Design." In: Lecture Notes in Computer Science 4744, PERSUASIVE 2007, eds. Y. de Kort et al., Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, pp. 311–314.

Lorentzen, Anne (2002): "The importance of trust and networking in the learning process of Polish companies." Set den 30.11.07: <http://vbn.aau.dk/fbspretrieve/171053/abstractfil.pdf>

Meroño-Cerdan, A., and Lopez-Nicolas, C. (2006): "Culture and business strategy as antecedents of strategic knowledge management." Set den 31.10.07:
http://www.ctw-congress.de/ifsam/download/track_3/pap00638.pdf

Nickols, Fred (2000): "KM Resources Context." Set den 06.08.07:
http://home.att.net/~discon/KM/KM_Overview_Context.htm

Oinas-Kukkonen, H. and Harjumaa, M. (2008): "Towards Deeper Understanding of Persuasion in Software and Information Systems." The First International Conference on Advances in Human-Computer Interaction (ACHI 2008), Sainte Luce, Martinique, February 10-15, 2008.

Räisänen, T. and Oinas-Kukkonen, H. (2007): "A System Architecture for the 7C Knowledge Environment." Proceedings of the 17th European-Japanese Conference on Information Modelling and Knowledge Bases (EJC '2007), Pori, Finland, June 4-8, 2007, Juvenes Print-TTY, Tampere, pp. 220-239.

Robertson, James (2004): "Developing a knowledge management strategy." Set den 13.09.07: http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_kmstrategy/index.html

Sasse, Angela (2004): "Usability and trust in information systems." Cyber Trust & Crime Prevention Project, University College London, tilgængelig på: http://www.foresight.gov.uk/Previous_Projects/Cyber_Trust_and_Crime_Prevention/Reports_and_Publications/Usability_and_Trust_in_Information_Systems/Usability%20and%20trust%20in%20in%20formation%20systems.pdf

Smith, M. K. (2003): "Michael Polanyi and tacit knowledge", *the encyclopedia of informal education*, www.infed.org/thinkers/polanyi.htm. Last updated: December 04, 2007.

Bilag A: Stress Produced by Changes in Life

Det er tankevækkende, hvor presset mange missionærer er af stress ikke mindst i deres første år som udsendt til et fremmed land med en fremmed kultur. På baggrund af Holmes og Masusus undersøgelser¹⁹⁷ vil det ikke være usædvanligt, at førstegangs-missionærer scorer over 400 stress points, hvilket gør dem særdels udsat for at blive syge eller ”gå ned med flaget” på grund af stress.

Rising Stress

Thomas Holmes and M. Masusu have given us a rough scale by which to estimate the stress created by various experiences in life. The scale runs from “no stress” to a maximum of 100 points for the death of a spouse, se the table below.

Stress is cumulative and persists long after the events that caused it have passed. To measure the present tensions we are experiencing, we need to total the stress points we have logged over the past year. Holmes and Masusu found that only one-third of those who scored less than 150 stress points were likely to become seriously ill in the following two years. But one-half of those who had more than 300, were likely to have significant health problems within that time.

The Stress Produced by Changes in Life

Nature of the Event	Points of Stress Due to Change
1 Death of a spouse	100
2 Divorce	73
3 Death of a close family member	63
4 Personal injury or illness	53
5 Marriage	50
6 Change in the health of a family member	44
7 Pregnancy	40
8 Gain of new family member	39
9 Change in financial state	38
10 Change to a different line of work	36
11 Change in responsibilities at work	29
12 Change in living conditions	25
13 Change in work hours or conditions	20
14 Change in residence	20
15 Change in recreation	19
16 Change in church activities	19
17 Change in social activities	18
18 Change in number of family get-togethers	15
19 Change in eating habits	15

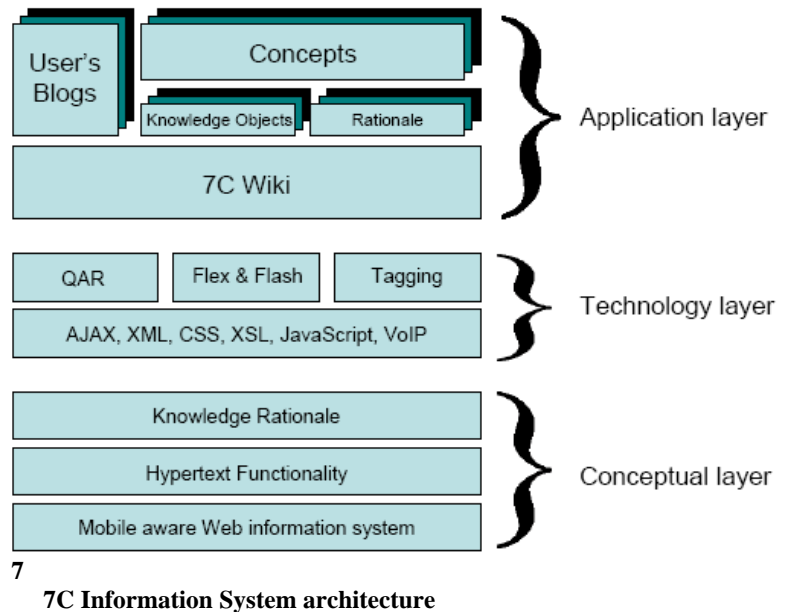
¹⁹⁷ Hiebert (2006:71-72)

Bilag B: 7C Information System Architecture

Her præsenteres ganske kort hovedelementerne i Räsänen og Oinas-Kukkonens 7C informationsarkitektur¹⁹⁸. Fordelen ved at inddrage denne model i digital videndeling er, at den på en fin måde inddrager og udnytter Web 2.0 teknologier og brugergenereret indhold som eksempelvis Wiki og Blogs i udvekslingen af viden. Samtidig tager modellen verificeringen af den indsamlede viden seriøst ved bevidst at arbejde med argumentation eller rationale for indholdet af videnselementerne.

Three layers

The architecture consists of three layers, supporting extendibility and modularity as the role of extendibility and modularity are essential in information system architectures. The conceptual layer composes of the key concepts posited by the 7C model. The technology layer presents possible technologies that could be used to implement the key concepts. And finally, the application layer presents the working applications of the 7C environment.



The key 7C subprocesses

The continuous use of the proposed knowledge environment (in which all of the created knowledge is stored) should improve the efficiency and capabilities of its users, and thus in time also the Collective Intelligence of the organization. The most critical part of the environment is the Knowledge Rationale and how it can capture the concepts created in Conceptualization.

7 Cs	How they are supported
Connection	The system is designed as a mobile aware Web information system
Concurrency	Wiki handles concurrency control. Mobile access improves the chances for concurrent users.
Comprehension	The users can interact with the knowledge and arguments stored in the environment, e.g. editing, linking (including tagging), commenting, combining existing knowledge.
Communication	Users can blog to communicate about their experiences and to read other users' experiences.
Conceptualization	The users can use QAR to argue for and against a question to define the explicit concepts in a form of knowledge rationale.
Collaboration	The 7C Wiki can be used as a platform for collaboration where users divide the work among them and use the produced conceptualizations to perform collaborative knowledge work.
Collective Intelligence	All the created knowledge is stored in the environment and it can be retrieved whenever needed, e.g. in the Collaboration process.

¹⁹⁸ Jf. Räsänen (2007: 17-18)

Bilag C: Web User Experience Development

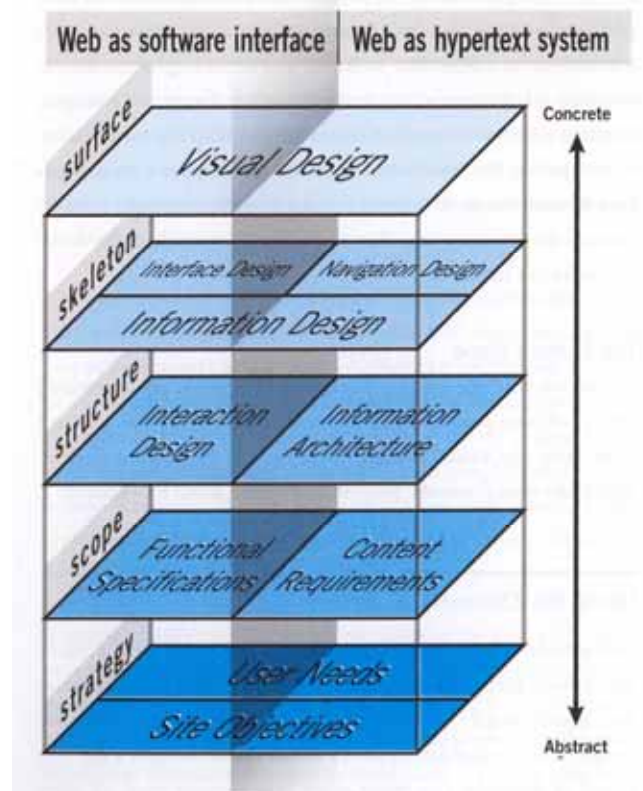
Her præsenteres Jesse James Garretts fem-plans-model¹⁹⁹, som med fordel kan anvendes til at samle de forskellige elementer i den videre proces med udviklingen af et videndelingsystem. Jeg har blot gengivet modellen i hovedtræk nedenfor:

The Strategy Plane

The same strategic concerns come into play for both software products and information spaces. User needs are the goals for the site that come from outside our organization – specifically from the people who will use our site. We must understand what our audience wants from us and how that fits in with other goals it has. These site objectives can be business goals or other or other kinds of goals.

The Scope Plane

On the software side, the strategy is translated into scope through the creation of functional specifications: a detailed description of the “feature set” of the product. On the information spaces side, scope takes the form of content requirements: a description of the various content elements that will be required.



Jesse James Garretts fem-plans-model

The Structure Plane

The scope is given structure on the software side through interaction design, in which we define how the system behaves in response to the user. For information spaces, the structure is the information architecture: the arrangement of content elements within the information space.

The Skeleton Plane

The skeleton plane breaks down into three components. On both sides, we must address information design: the presentation of information in a way that facilitates understanding. For software products, the skeleton also includes interface design, or arranging interface elements to enable users to interact with functionality of the system. The interface for an information space is its navigation design: the set of screen elements that allow the user to move through the information architecture.

The Surface Plane

Finally, we have the surface. Regardless of whether we are dealing with a software product or an information space, our concern here is the same: the visual design, or the look of the finished product.

¹⁹⁹ Jf. Garrett (2003:32-34)