

קהילות וירטואליות מקצועיות

מחקרים מתחום הלמידה הארגונית ו**ניהול ידע** מראים שמערך החדשנות בארגון מושפע רבות מיכולתו של הארגון לחלוק ידע. אחד המושגים המרכזיים בתחום הוא "**קהילות מעשה**" (**communities of practice**). המונח "קהילות מעשה" הוגדר לראשונה בשנת 1991 כ-"מערכת פעילה הכוללת יחידים המאוחדים לשם פעולה ומונעים מהמשמעות שיש לפעולה זו בתרומה לעצמם ולקולקטיב" (Lave and Wenger 1991). קהילות מעשה הינן ישויות בלתי פורמאליות, הקיימות בתודעה של חבריהן ומחברות יחדיו באמצעות קשרים הנוצרים בין החברים ובאמצעות השיתוף בידע ובתחומי העניין הספציפיים לחברי הקהילה. (Lave and Wenger 1991).

בשנים האחרונות אנו עדים לשינויים רבים לגבי אופי הארגונים בשוק. ארגונים ישנים שהחזיקו בפרדיגמות שהתבססו על יציבות, היררכיה וגבולות ברורים הוחלפו בארגונים חדשים בעלי פרדיגמה של קבלת החלטות אופקית, ביזור סמכויות, גמישות ודגש על נושא היצירתיות של העובדים (Ciborra, 1996; Lengnick-Hall, 2005). בנוסף לכך, אתגרים גלובליים כמו סביבה ותחרות כופים אילוצים חדשים. לאור אתגרים אלו הערך האנושי, הכולל בתוכו אינדיבידואליות וקהילה, הפך משמעותי מאוד במציאות העסקית של ימינו וחברות שמות דגש על ההון האנושי ופיתוחו (Santoro & Bifulco, 2008).

התפתחותה של טכנולוגית המחשוב בעולם הביאה ארגונים רבים להרחיב את נושא ה-communities of practice מבלי לקיים מפגשים פרונטאליים התלויים בזמן ובמיקום. הם עושים זאת על-ידי **קהילות וירטואליות** (בלועזית- **virtual communities of practice**). קהילות וירטואליות הן מההתפתחויות המעניינות והמבטיחות בעידן האינטרנטי, כשבולטות התופעה ניכרת הן במרחב הציבורי הן במרחב העבודה (Rheingold, 1993). ניתן לומר, כי קהילה וירטואלית הנה קהילה המתפקדת בצורה מלאה או חלקית בממד או במדיום הווירטואלי (קרי – ייתכן והיא כוללת גם פעילות לא וירטואלית בנוסף לזו הווירטואלית). קהילה שכזו יכולה להיות רשימת דיוור, קבוצת דיון וירטואלית או קבוצת דיון וירטואלית התומכת במפגשי עמיתים ממשים. פעילות זו יכולה להיות סגורה לחלוטין לחברי הקהילה, פתוחה לחלוטין לכל מאן דבעי המאמץ לעצמו את החוויה המשמעותית, המטרה המשותפת ואת הפרקטיקות לביטויים, או פתוחה למחצה בצורות שונות, כך שיש מעמד של חברים מלאים ויש מעמד של אורחים, משתתפים חלקיים או מועמדים (Dube et al, 2006).

דוגמה להטמעתה של קהילה וירטואלית בארגון ניתן לראות בחברת IBM. חברת IBM, שבמסגרתה עובדים כ-400 אלף אנשים ברחבי העולם, החליטה להטמיע קהילות וירטואליות בקרב עובדיה (בחברה הדבר נקרא "**Beehive**"), שבמסגרתם יהיה ניתן להעביר ידע עסקי בין העובדים ביתר יעילות. אך בנוסף לכך קהילות אלו תשמנה מקום שבו עובדי הארגון יוכלו לשתף חוות דעת, תמונות, סרטי ווידאו ובעיקר היא תוכל להוות פורום פנימי להתייעצויות בנוגע לענייני הארגון. קהילות אלו עוזרות לעובדים בתוך IBM

"להבין" יותר טוב אחד את השני ובאמצעותם ניתן להתגבר על הריחוק הגיאוגרפי והאילוצים של זמן ומקום הקיימים בתוך הארגון.

הצלחתה של קהילה וירטואלית בתהליכי הפצה ויצירה של ידע תלויה במידת ההערכה ההדדית של חברי הקהילה מבחינה אישית, מקצועית וחברתית. מחקרים שונים מלמדים על נטייה של חברי קהילות וירטואליות לתפוס את עצמם כעילית, כבעלי ערכים תרבותיים ייחודיים ונאורים (Quinn et al, 1996). גורמים נוספים המשפיעים על הצלחתה מיוחסים לסביבה, ובהם תמיכה טכנולוגית, עיצוב הסביבה ומספר המשתתפים. יש הרואים בקהילות וירטואליות תוצאה של הטכנולוגיה הזמינה וצורה חדשה של תופעה ותיקה: חיים קהילתיים על כל התכונות הרגשיות הנלוות אליהם (Rheingold, 1993). חוקרים מצאו שקהילות וירטואליות בארגון תורמות לתחושת אמון, כבוד הדדי ונורמות התנהגות חיוביות (Lesser & stock, 2001). בנוסף לכך, קהילות וירטואליות מעוררות דיון מורחב בקרב משתתפיה על הנושאים שעולים בהם, כאשר סיעור מוחות רחב שכזה יכול להביא לפיתרון מהיר, טוב ויצירתי שארגון אחר, ללא קהילות אלו, היה מתקשה להגיע אליו (Sharratt & Usoro, 2003).

קהילות וירטואליות בארגון מאפשרות: בניית ידע משותף, אמון בין חברי הארגון, תחושת שייכות גבוהה, פתיחות לשינויים ושיתוף פעולה יעיל יותר בין העובדים בארגון (Dube et al, 2006). בנוסף לכך, כל פעילות חברתית-תקשורתית (דוגמת קריאה וכתביה) בקהילות וירטואליות יוצרת אצל מבצעה הון חברתי המצטבר וגורם להנעתו לביצוע פעילויות נוספות. קהילות וירטואליות מקצועיות או בלועזית **PVC** (professional virtual community) התפתחו במטרה למקסם את מימוש הידע שניתן לעובדים ולתמוך בסביבה החברתית בתוך הארגון באמצעות אינטראקציות ושיתוף פעולה. לפי חוקרים בתחום (Santoro & Bifulco, 2008), ה-**PVC** מורכב מ:

1. ידע מפותח - יצירת ידע חדש הקשור לקהילת הידע. ידע זה יכול להוביל להתקדמות רבה של הארגון ולהתפתחות ממשית של ההון האנושי באמצעות "סיעור המוחות" הקיים בקהילות אלו.
 2. שירות מקצועי - שיתוף הפעולה העסקי המבוצע על-ידי משתמשי הקהילה הוירטואלית. קהילות וירטואליות אלו יכולות להקל על שיתוף הפעולה העסקי בין עובדי הארגון ועל-ידי כך להביא לייעול פעילותם בארגון.
 3. אחדות חברתית - בין האנשים השותפים לקהילה. האינטראקציות הרבות המתרחשות בין חברי הארגון בתוך קהילות אלו מביאות לאחדות יותר חזקה ולהבנה הדדית בין חברי הארגון בנוגע למטרות אותם הארגון הציב לעצמו/להם.
- מושג נוסף, המוכר בתור קהילות וירטואליות ומסביר את יתרונותיו בארגון, הוא- **Online Communities** (Ågerfalk et al, 2008). קהילות אלו יכולות לאפשר לקולגות בארגון לתקשר, ללמוד ולקחת חלק בארגון בדרכים שונות. זאת, לעומת ארגונים בהם

מערכת התקשורת מתבצעת בצורה פרונטאלית המוגבלים בזמן ובמקום. בקהילות וירטואליות אלו המשתמשים יכולים ליצור את תוכן הנושאים שמועלים בהם, אך דבר זה לא בהכרח אומר שלקהילות אלו אין חוקים, כשברוב הקהילות הללו ישנן דרכי התמודדות מגוונות עם אנשים המתנהגים בצורה לא מקובלת. נורמות חברתיות הן הבסיס להתמודדות זו, המאפשרת תקינות בכל הנוגע לפעילויות במסגרת קהילות אלו (Graham, 1999).

המשמעות של קהילות וירטואליות בשיפור מוטיבציית העובדים הוא משמעותי מאוד. ממחקרים בתחום נמצא כי מוטיבציית העובדים להשתתפות בקהילות וירטואליות נובעת ממספר גורמים הקשורים כולם להעצמת הפרט בארגון והתפתחות זהותו עקב ההשתייכות לקהילות אלו: סיבה ראשונה נעוצה בעובדה שעובדים העושים שימוש בקהילות הוירטואליות לא רק יוצרים קשר עם הקהילה עצמה כדבר "שלם", אלא בונים יחסים עם אינדיבידואלים הנמצאים בארגון, דבר שיכול להוביל ליצירת בסיס חברתי משמעותי עבור העובד בארגון ולשביעות רצון גבוה יותר, המשפיעים בצורה ישירה על תפוקתו בביצוע משימותיו (Wiertz & Ruyter, 2007). מחקרים מתחום הפסיכולוגיה החברתית טוענים כי קהילות וירטואליות יכולות להיראות כדרך של אנשים לפתח זהות - הן פרטית והן שיתופית (Ågerfalk et al, 2007). בנוסף לכך, חוקרים מתחום זה טוענים שהדבר יכול גם לנבוע ממניעים אגוצנטריים הקיימים אצל יחידים. מחקרים הראו כי שני המנבאים המרכזיים להשתתפות בקהילות וירטואליות אלו הם: 1. סיפוק לאגו ו- 2. דאגות להמשך הקריירה. בחיבור של אנשים לקהילות וירטואליות הם בונים מוניטין ורוכשים כבוד, דבר המחזק את שני המניעים המרכזיים הקיימים אצל העובדים (Lerner & tirole, 2002).

לסיכום, מחקרים על הקהילות הוירטואליות (Herchevi, 2007) הראו כי קיימות **ארבע** תמות מרכזיות, שבאמצעותם הקהילה הוירטואלית משפיעה על העובדים בארגון מבחינה חברתית:

1. מעודדת שיתוף מידע ונותנת תמיכה חברתית לעובדיה- חיזוק השייכות החברתית ושיתוף הידע מהוות בסיס מרכזי בהטמעתה של קהילה וירטואלית מקצועית בתוך הארגון ושיפור ההזדהות של העובדים בחברה, המהווה קשר ישיר להצלחתו של הארגון.
2. תומכת בפיתוח ההון החברתי בארגון- "סיעור המוחות" המתקיים בקהילות הוירטואליות בין עובדי הארגון מוביל להתפתחות של ההון החברתי והמקצועיות הנלוות לכך בקרב חבריו.
3. מעודדת אנשים להשתתף בתחומים החדשים להם ויוצרת רשתות חברתיות- קהילות אלו מובילות להתרחבותן של נושאי העניין בשיח בין חברי הארגון ומאפשרות יצירת חברויות רבות המובילות לתחושת סיפוק והנאה במסגרת העבודה בארגון.
4. מעודדת יצירת שותפות בקרב העובדים- העובדים מרגישים שייכות לארגון ולשותפיהם לעבודה והדבר מחזק את תחושת המחויבות הרגשית של העובדים בביצוע תפקידם על הצד הטוב ביותר על מנת לעזור לארגון ולפרטים הנמצאים בתוכו (איתם הם מרגישים שותפים) להשיג את מטרותיהם.

ביבליוגרפיה:

1. Ågerfalk, P et al. (2008). Framing participation in organizational online communities: research challenges. Uppsala University, Sweden
2. Ågerfalk, P. J., & Sjöström, J. (2007, 22–23 Oct). Sowing the seeds of self: A socio-pragmatic penetration of the web artefact. Paper presented at the 2nd International Conference on the Pragmatic Web, Tilburg, The Netherlands. New York: ACM.
3. Ciborra, C. (1996). The platform organization: recombining strategies, structures, and surprices. Organization Science, 7(2), 103-118.
4. Dube, L et al. (2006). Towards a Typology of virtual Communities of Practice. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management .V1
5. Graham, G. (1999). The Internet: A philosophical inquiry. London: Routledge.
6. Hercheui, M. (2007). An institutional analysis of governance structures: How institutional carriers influence decision-making processes in Brazilian environmental-education Internet-mediated communities. London School of Economics.
7. Lave, J & Wenger, E (1991) *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge: University of Cambridge Press. 138 pages. Pathbreaking book that first developed the idea that learning 'is a process of participation in communities of practice, participation that is at first legitimately peripheral but that increases gradually in engagement and complexity'
8. Lengnick-Hall, C. A. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. Journal of Management (31:5), 738-757.
9. Lerner, J., & Tirole, J. (2002). Some simple economics of open source. The Journal of Industrial Economics, 50(2), 197-234.
10. Lesser, E L & Storck, J. (2001). 'Communities of Practice and Organisational Performance', IBM Systems Journal, 40(4), pp 831-841.
11. Rheingold, H. (1993). The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

- 12.** Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect, in: Harvard Business Review, No. 2, 71-80.
- 13.** Santoro, R & Bifulco, A. (2008). "Professional Virtual Communities" PVC ReferenceFramework. European Society of Concurrent Engineering – Net.
- 14.** Sharratt, M & Usoro, A. (2003). Understanding Knowledge-Sharing in Online Communities of Practice. Electronic Journal on Knowledge Management, V1 Issue 2 187-196.
- 15.** Sproull, L & Kiesler, S. (1991). Computers, Networks and Work. Scientific American, v265 n3 spec iss p116-23.
- 16.** Wiertz, C., & de Ruyter, K. (2007). Beyond the call of duty: Why customers contribute to firm-hosted commercial online communities. Organization Studies, 28(3), 347-376.