

אפיון תמריצים לשימוש בקהילות ידע ייעודיות

כתיבה: ליאור פריד
עריכה: גיא אברוצקי ואורי גיל

פברואר, 2014

אפיון תמריצים לשימוש בקהילת ידע ייעודיות

בשנים האחרונות, בשל מהפיכת המידע והתקשורת וכתוצאה משינויים אחרים בסביבה המודרנית, מתגלה עניין רב בניהול מושכל של ידע במטרה לזהות ולמנף את הידע הקולקטיבי שמורכב בתוך ארגונים מעבר למרחב המקצועי שהעובדים עושים בו שימוש ממילא (פיין, 2011). קהילות ידע הן בבחינת סוג חדש של ארגון חברתי, מעין מנגנון לניהול ולשיתוף מידע דרך סינכרון בין אנשים, מומחים, ארגונים ממשלתיים וגופים נוספים בעלי זהות מקצועית אחת סביב עולם תוכן משותף. בשל העובדה שהמכנה המשותף בקהילת הידע הוא אוכלוסיית היעד ולא הארגון עצמו, הקהילה משמשת כתשתית מעשירה עבור העובדים, שבמסגרתה הם נחשפים למרחב מקצועי מגוון ורחב הרבה יותר. על כן, מסגרת זו יוצרת בסיס לתקשורת פתוחה, לדינאם ולשיח מקצועי, לנטילת יזמה ולהעלאת רעיונות חדשים. על ידי כך היא מעודדת למידה, תיאום, צמיחה אישית ומקצועית ויצירה של ידע וחדשנות ומאפשרת חשיבה חדשה ומאתגרת. מעל הכול, המטרות הן שיפור תהליכי עבודה, קבלת החלטות מושכלות יותר, יצירת זמן תגובה מהיר יותר לסוגיות מפתח, הגברת יעילות העבודה לצד הקטנת העלויות, שימור עובדים מיטבי והגברת התחושה בקרב העובדים שביכולתם להשפיע על מהלכים בארגון (Alavi & Leidner, 1999). נראה, שקהילות ידע פועלות בצורה מיטבית כאשר המרכיבים המבניים והתרבותיים תורמים ליצירת מרקם עשיר של קשרי אמון בין החברים, תחושת תכלית משותפת, שיתוף פעולה והדדיות (Zack, 1998).

כדי ליצור אמון ושיח, יש להתאים את קהילת הידע לאופי הפעילות של חבריה. בהקשר זה, קהילות הידע יכולות לבוא לידי ביטוי בשלושה מישורים: קהילה יכולה להיות מקוונת בלבד, פרונטלית בלבד, או כזו שמשלבת את שני המרכיבים הללו גם יחד (פיין, 2011). הקהילה המקוונת, שמתנהלת בשיטת 'Face-to-screen' ומבוססת על המילה הכתובה מתאפיינת כפלטפורמה נגישה וזמינה שבה לא נדרשת השקעת משאבים מרובה. יתר על כן, אופייה האנונימי מאפשר לחברים בה להביע עמדות שבמצב אחר סביר שלא היו מקבלות ביטוי. מנגד, קהילת הידע הפרונטלית מייצרת תשתית חזקה יותר לקשרים בין חברי הקהילה - ובשל כך, לדיון מעמיק וממוקד יותר שדורש יותר זמן ומשאבים; שהרי נוכחות פיזית מאפשרת קרבה אשר קשה יותר ליצור באמצעים וירטואליים. בהקשר זה, ייתכן שדווקא שילוב של ידע וירטואלי לצד מפגשים פנים אל פנים יביא למיצוי יכולות הקהילה ויאפשר את קיום היתרונות שבכל אחד מאמצעי התקשורת לשם יצירת סינרגיה אופטימלית. השילוב של שני הערוצים יעיל במיוחד כאשר דנים בסוגיות מורכבות או בנושאים שחוזרים על עצמם ("ROM Managing Knowledge to Success" 2011).

בתוך ממד של קהילות ידע מקוונות, ניתן להבחין בשלושה סוגי קהילות (פיין, 2011): **קהילות משימתיות**, אשר מספקות לעובדים מידע יעיל לצורך ביצוע תפקידם; **קהילות עבודה**, אשר שמות דגש על חיפוש דרכי פעולה חדשות לשיפור עבודתן; ו**קהילות מומחים**, שמייצרות ידע חדש דרך חיפוש דרכים חדשות להתמודדות עם צרכים שונים. חשוב להכיר בהבדלים שבין שלושת סוגי קהילות הידע המקוונות ולעשות הבחנה פנימית ביניהן על פי מספר מאפיינים. הבחנה אחת יכולה להיעשות על בסיס מידת הפתיחות בקהילה, כאשר זו נעה בין קהילות סגורות שמיועדות רק עבור עובדים מיחידה ייעודית מסוימת, לבין קהילות שפתוחות בפני ספקטרום רחב של עובדים. באותו אופן, ניתן להבחין בין קהילות שבהן ישנה זרימה בלתי מבוקרת של ידע לבין אלה שמגבילות אותו. ניתן אף להבדיל בין קהילות שונות לפי המניע להקמתן: בין כאלה שהוקמו לזמן קצוב לצורך פתרון בעיה ספציפית, לבין אלה שהוקמו למטרה רחבה הרבה יותר ולזמן בלתי מוגבל. אווירה טכנולוגית היא בבחינת אמצעי הבדלה נוסף בין קהילה אחת לאחרת, כך שקהילות נבדלות במידה שבה חבריה תלויים בתמיכה טכנולוגית ובמידת גמישותה של התשתית הטכנולוגית. מאפיינים פיזיים לבידול יכולים לכלול הבחנה בין גודל קהילות שונות, הבדלים בוותק הקהילות וכדומה.

המאפיינים הללו חיוניים עבור הטמעתה של קהילת ידע, כיוון שדרכם ניתן אולי ללמוד יותר על הקהילה הרצויה לארגון ולהעצים מאפיינים מסוימים על חשבון אחרים. על פי מחקר שנעשה במשרד הרווחה (פיין, 2011) ניתן להסיק, למשל, שחברים ותוקים יותר בקהילה גם פעילים בה יותר, שבקהילות ותוקות יותר ישנה פעילות מוגברת יותר מאשר בקהילות חדשות ושרמת הפתיחות היא בעלת השפעה על פעילותם של חברי הקהילות באופן שחברי קהילות סגורות יתר על המידה נוטים לעקוב יותר ביסודיות אחר הנעשה בקהילה וכדומה.

מאפיינים ליצירתה ולהטמעתה של קהילת ידע ממשלתית

במסגרת תפקידם, עובדי ממשלה מחויבים לפעול במסירות ובאחריות ולענות על דרישת הציבור לשקיפות ידע. על כן, הולכת וגוברת הדרישה לביסוסו של גוף ידע מוסמך ומעודכן, במיוחד נוכח השינויים הדינמיים והאתגרים החדשים שמתגבשים כל העת במציאות המורכבת. (Chen & Hsiang, 2007). נדמה, שדווקא על רקע מעמד המונופול של ארגוני המגזר הציבורי, המבנה ההיררכי והערפל הבירוקרטי, חשוב ליצור בסיס משותף לזרימת מידע. ייתכן שדווקא קהילות הידע, בהיותן כלי שמגדיל את היוקרה, עשויות להיות מסגרות שמסוגלות לשמר בצורה טובה יותר דעה ציבורית חיובית כלפי הממשל.

על כן, הטמעת קהילת ידע מקוונת בחסות ממשלתית צריכה לכלול את המרכיבים הבאים (Alavi & Leidner, 1999):

1. **הערכת מוכנות הלמידה הארגונית:** הערכה אשר תאפשר, למעשה, לבחון את המנגנונים אשר עשויים לעכב או לעודד את תהליך הלמידה ולהכין את משתתפי התהליך לכדי למידה ארגונית, על מנת שבהמשך יתגבש הארגון כולו לכדי ארגון לומד.
2. **הרכבת צוות לומד:** הצוות יכלול את עובדי הארגון שעוסקים בפועל בשאלה שבמוקד הלמידה בארגון. בשלב ההקמה והבנייה, תתרחש יצירה של "חוזת פסיכולוגי" - על ידי יצירת הסכמה סביב מהות ותכלית הקהילה ועל האופן שבו היא תתנהל. החוזה הפסיכולוגי נועד לענות על הצרכים של חברי הקהילה, כמו גם על צרכיו האסטרטגיים של הארגון.
3. **ניסוח שאלת למידה:** שלב ההתנעה, שמהותו יצירת "גרעין תוכן קריטי" לניהול התכנים ולניסוח שאלת הלמידה. השאלה, היא סוגיה ניהולית או מקצועית אשר פתרונה חיוני לתפקוד הארגון. זוהי שאלה אשר לא נמצא לה מענה מספק, לא בספרות ולא בפרקטיקה. הצוות גם ידון בהגדרת הגבולות, שמהותה יצירת הסכמה משותפת על מהות התכלית והתכנים, קביעת תמהיל החברים ומידת שייכותם לקהילת הידע. בסיום שלב ההתנעה, יש חשיבות להפיכת הקהילה למוקד ידע בעל משמעות בארגון - על ידי שיווק תמידי של קהילת הידע.
4. **איתור הידע הקיים:** על ידי חיפוש ידע קיים שנוגע לדרכים לפתרון מוצלח של שאלת הלמידה - דרך חיפוש במאגרים, דוחות שעוסקים בהתמודדות מוצלחת עם סוגיות דומות ועוד.
5. **ניסוח מודל ניסיוני לשאלת הלמידה:** המודל הניסיוני שמנוסח הוא פרי העיון והדיון המשותף במקורות ידע קיימים.
6. **היישום:** כל אחד מחברי הצוות נדרש ליישם ולתעד כל פעולה שקשורה ליישום המודל, מיד לאחר השלמתה. התיעוד הוא תמציתי, ועליו לכלול מרכיבים כגון מה נועד יישום המודל להשיג ומה התרחש בפועל. תהליך היישום מגיע לסימונו כאשר חברי הצוות מגבשים יחד פתרון טוב דיו אשר אותו הם מוכנים לחשוף בפני הקהילה המקצועית.
7. **חשיפת הידע שנוצר:** מחייבת את הצוות הלומד לנסח בקפידה את מסקנותיו ולהעמידן לבחינה נוספת של אנשי מקצוע רבים. בחינה כזו חושפת לא רק את הפתרון שמציע הצוות לשאלת הלמידה, אלא גם את הנחות היסוד של היחידה הלומדת ואת דרכי פעולתה.
8. **ניסוח שאלת הלמידה הבאה והפיכת היחידה לארגון לומד:** הצרכים המשתנים מחייבים למידה מתמדת, לא רק באמצעות מודלים חדשים להתערבות, אלא גם על ידי הנחלת נורמות וערכים. לשם כך, נעשית בחינה מחדש של יכולתם של צוותים נוספים בארגון לנסח שאלות למידה ולנסות לפתור אותן.
9. **תכנים:** ניהול מושכל של התכנים וקביעת אופן הצגתם במרחב הווירטואלי - דרך שאלות ותשובות, טיפים, קבוצות דיון וסיכומים. מרכיבי התוכן צריכים להיות ממוקדים ומאופיינים על ידי צרכים שעלו מן השטח. מומלץ, שהתוכן יוצג במבנה שיאפשר למשתמשים בו גישה נוחה למידע שנדרש.
10. **ביצוע תחזוקה תמידית של המערכת על מגוון תכניה הדינמיים ובדיקת הרלוונטיות שלה -** הן מבחינת תהליכים ותכנים רלוונטיים, נגישים ועדכניים, והן מבחינת שיווק תמידי של הקהילה.

אתגרים

אתגר אישי, שנמצא בליבת העשייה של קהילת הידע. מהותו, ביסוסה של קהילה שתשמש כפלטפורמה שבה ירצו חבריה להיות פעילים ומעורבים (דמבינסקי, 2006).

גישה על פערי **אבטחת מידע** ושמירה על קהילה קטנה ואיכותית, מול הנגשת המידע בעידן הטכנולוגי (גם לאמצעים כמו טלפונים חכמים/סמארטפונים).

אתגר ניהולי, שמהותו הבטחת הרלוונטיות והמרכזיות של התכנים עבור החברים בקהילה (פיין, 2011).

אתגר קהילתי, שמהותו שמירה על רצף פעילות הקהילה לאורך זמן.

אתגר טכנולוגי, שמהותו בביסוס ממשק נוח עבור קהילת הידע, כך שיהיה נוח למשתמשים, אשר ידעו לעשות בו שימוש מיטבי.

מדדים להצלחה

שייכות ולכידות קבוצתית בין חברי קהילת הידע הם מאפיינים מובהקים להצלחת הקהילה הווירטואלית. מדדים נוספים להצלחה מתבטאים במידת השיתוף וברצון הפרטים לתרום מניסיונם ומהידע שברשותם, במודעות חברי הקהילה לתחומי הידע ולמטרות העיקריות, כמו גם במידת מילוי המטלות, המענה על שאלת הלמידה שנוסחה, מידת התמיכה בקהילה וקיום אווירה של הדדיות ואמון (פולצ'ר, 2003).

מתוך מסמך זה, שמקנה בסיס לאספקטים השונים של קהילת ידע, ניתן להסיק שאם תוטמע בצורה אפקטיבית ומתאימה לאוכלוסיית היעד, סביר שלקהילת ידע משולבת, שתהא מקוונת ופרונטלית כאחד, יהיו השלכות פרקטיות ומקצועיות עבור החברים בה.

ביבליוגרפיה

Alvani, M. and Leidner, D.(1999). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. June 1999.
At: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1999/99-34.pdf

Chen R. and Hsiang C. (2007). A study on critical success factors for corporation embarking on knowledge community-based e-learning. Information Science. 15 January 2007.
At: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0020025506001514>

Keating D. and Hertzman C. (1999). Health and TheWealth of Nations: Social, Biological and Educational Dynamics.
At: http://www.google.co.il/books?hl=en&lr=&id=EkCq8P0_ZGAC&oi=fnd&pg=PA274&dq=building+a+community+knowledge&ots=TzRQeV3EF2&sig=VgaAipwYR2kQPbRhnrFZPJd_5ZU&redir_esc=y#v=onepage&q=building%20a%20community%20knowledge&f=false

Zach, M.H. (1998). Managing Codified Knowledge. Sloan Management Review. September 1998.
At: <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kmarch/kmarch.htm>

דמבינסקי, י' (2006). ניהול הידע ברפאל- הרצאה באוניברסיטת בר אילן.
http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=18&cad=rja&ved=0CFYQFjAHOAo&url=http%3A%2F%2Fclickit3.ort.org.il%2FApps%2FPublic%2Fgetfile.aspx%3Finline%3Dyes%26f%3Dfiles%2Fba3c28fc-8c3e-46d9-b4f3-effda4c7e27b%2F6b43ee5e-4493-4e2d-a822-0703a5fd1210%2Fae9c76a2-ba2a-4610-ba29-0d6ac924563d%2Fc0ce6daa-e3c8-4acd-915e012eb1d8215.ppt&ei=X8DmUpa7NsSGswbq74HQBg&usg=AFQjCNH4Qe2C_1ilae7_ifnt_CpbGicdGQ

עמיחי, ש' (2010). אז איך מנהלים נכון את הידע בפורטל? הסכלות מחודשת על המאמר "פורטל- ניהול הידע הנכון.ROM, ",
<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.kmrom.com>

פולצ'ק, מ' (2003). פורום מנהלי הדרכה בבריאות כקהילה מקצועית.
<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=11&cad=rja&ved=0CCIQFjAAOAO&url=http%3A%2F%2Fabush.health.gov.il%2Funits%2Feduc%2Fmzget.ppt&ei=X8DmUpa7NsSGswbq74HQBg&usg=AFQjCNG35yVWr5cCoQtoKVeOuslssxYHtw>

פיין, צ' (2011). קהילות ידע מקוונות בשרות המדינה- כלי לשיתוף ולהעברת ידע בין עובדים.
http://public-policy.huji.ac.il/.upload/Thesis_HE/Tsahi_Fein_thesis.pdf

צבע, י' (2010). קבוצות למידה וקהילות ידע מקוונות בשרותי הרווחה.
<http://www.molsa.gov.il/CommunityInfo/KnowledgeManagement/Documents/3015ABAHY.pdf>



ג'וינט ישראל אלכא
המכון למנהיגות וממשל
יחד בעשייה חברתית



UJA Federation
of New York

המרכז למנהיגות מתנדבת
ע"ש פני וסטיבן ויינברג



גבעת הג'וינט ת.ד. 3489 ירושלים | טל. 02-6557165 | פקס. 02-6554221 | אתר: www.TheInstitute.org.il
מכון אלכא למנהיגות וממשל פועל בסיוען הנדיב של: ארגון הפדרציות היהודיות בצפון אמריקה, קרן ראסל בר,
הפדרציה היהודית של ניו יורק, הפדרציה היהודית של בולטימור, פני וסטיבן ויינברג וקרן וואהל