

הידע ולהתייעץ. זה הכוח. הידע הוא לא הכוח אלא דבר שיכול למנף אותנו הרבה יותר קדימה". ככלל, אמרה, "בקהילות חדשות יש לנו ערך חזק הרבה יותר מאשר בקהילות ותיקות ומובנה מההתחלה, כי אנחנו אלה שמעדכנים את התכנים ומנהלים את הלמידה, מה שלא קרה עם הקהילות הוותיקות".

ליברובסקי אמרה כי "שנה וחצי אחרי שהתחלנו את התהליך יש לנו שש קהילות ועדיין יש התנגדויות לנושא, מכל הכיוונים - הנהלה, רפרנטים ומשתמשי קצה. האחרונים הם הפחות בעייתיים. אמנם לעובדים הוותיקים צריך לעשות שינוי גישה, אבל את העובדים החדשים מלמדים את הנושא מההתחלה. לרפרנטים זה יותר בעייתי כי מדובר במנגנון פיקוח חדש ובריבוי משימות. הנהלות של ארגונים רואות לעתים את מערכת ניהול הידע כדבר טכנולוגי בלבד, מה שלא נכון, והן לא מבינות את העניין עד הסוף. דבר נוסף שעליהן לעשות הוא להקצות תכנים לתחום". בכל מקרה, אמרה, "ניהול ידע חייב להיות מחובר לתהליכים העסקיים".

היא ציינה, כי "יש בכלל ניהול ידע, אבל עדיין לא כפי שהייתי רוצה. אנחנו פותחים שלוש קהילות חדשות, מה שאומר שהשטח בחברה שמע עליו, שהיחידות העסקיות פנו אלינו וביקשו שנעזור להן. זה מצריך המון עבודה, צריך לתחזק את התשתיות, מאחר שתשתית לא מתחזקת מיד שוקעת, וצריך משוגעים לדבר".

לסיכום אמרה ליברובסקי: "אם משאירים לאנשי הטכנולוגיות מזה ולאנשי ניהול הידע מזה לעשות כל קבוצה את הדברים שהיא יודעת - יש חבירה נפלאה".

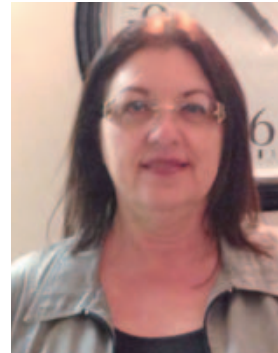
**איריס ליברובסקי: "יש בכלל ניהול ידע, אבל עדיין לא כפי שהייתי רוצה. אנחנו פותחים שלוש קהילות חדשות, מה שאומר שהשטח בחברה שמע עליו, שהיחידות העסקיות פנו אלינו וביקשו שנעזור להן. זה מצריך המון עבודה, צריך לתחזק את התשתיות, מאחר שתשתית לא מתחזקת מיד שוקעת, וצריך משוגעים לדבר"**

רוב האנשים אוהבים לשחק וכשנותנים להם ללמוד משחק תומך למידה, מעצימים את מה שהם קולטים".

לסיכום דיבר קדם על שיטת המקל והגזר, שלדבריו תקפה גם כאן. "לפעמים צריך את המקל, אבל כמובן שעדיף מה שהולך בגזר. אם תיתן לעובדים גזר הם יהיו מוכנים ללמוד דברים שלא יהיו מוכנים בתנאים אחרים", ציין.

## ניהול ידע בכלל ביטוח

**איריס ליברובסקי**, מנהלת הדרכה ופיתוח ארגוני בקבוצת כלל ביטוח, סיפרה על פרויקט שדרוג הפורטל הארגוני שבוצע בחברה. "הפורטל הארגוני שלנו ישב על פלטפורמה מאוד ישנה וההנהלה החליטה לשדרג אותו במהירות ולהעביר ל-Sharepoint", אמרה. "מחלקת דיגיטל, שנקראה אז מחלקת אינטרנט, לקחה את זה תחת חסותה, בשיתוף עם ROM Knowledgeware.



איריס ליברובסקי

בוצע תהליך אפיון, הקמה, הצבה, ניהול תוכן וניהול רפרנטים. מחלקת הדיגיטל הייתה צריכה לתת את התמיכה היחשובית תוך שיתוף פעולה עם אנשי ניהול הידע".

"העניין הפך לתפוח אדמה לוהט שרצו מאוד למסור אותו. הציעו אותו למחלקת ארגון ושיטות. הם היססו אבל הסכימו. אז ביקשתי שהמחלקה בראשותי תיקח זאת על עצמה, מאחר שהנושא רלוונטי להדרכה, וההנהלה אישרה. שינינו את השם למערכת C - שיתוף ידע ארגוני", הוסיפה.

"הרפרנטים הם סוכני השינוי בתוך הארגון", ציינה ליברובסקי. "ייסדתי במחלקה תפקיד של רכזת ניהול ידע. יחד ריכזנו את הרפרנטים, העברנו אותם קורס בניהול ידע ויצרנו קהילת ידע. לימדנו אותם שורה ארוכה של דברים שקשורים בנושא, בין היתר כללים בארגון תכנים: איזה עץ תכנים לבחור וכיצד לבנות אותו".

לדבריה, "רמת העצמאות של קהילות הידע אצלנו מאוד נמוכה, ועלינו לתת את הכלים ולהביא אותן לרמה גבוהה של עצמאות. זה קרה אצלנו, למשל, בקהילת המוקדים. נתנו לה הרשאה לנהל את החומרים שלה לבד. אני רוצה שזה יקרה בכל קהילות הידע ושככל מקרה, אם בקהילה מסוימות לא יבינו משהו, הם ידעו ששווה להם להרים טלפון למנהלי

Thepeople FORUMS

**Kmi**

הפורום המקצועי בישראל לניהול ידע בארגונים

**מזמין אותך למפגש  
מיוחד בנושא:**

**ניהול ידע בעולם  
ניהול פרויקטים**

20.2.2013

יום ה, מלון שרתון, רח' הירקון 115 ת"א

לפרטים נוספים וקבלת טופס הצטרפות פנו אל: 03-7330773

**אנשים  
ומחשבים**

