



# יועץ פנימי או חיצוני - זאת השאלה

האם ומתי כדאי לנהל שינוי באמצעות יועץ פנימי, ומתי - באמצעות יועץ חיצוני ♦ התשובה כמובן איננה חד-משמעית, ותלויה בגורמים מגוונים ♦ יש דרכים רבות להגיע למטרה, וכל ארגון יבחר את המתאים לו ברגע נתון

תהליכי עבודה, נדרש לעצור רגע את הריצה המטורפת אחרי הזנב, ולחשוב לאן פני הארגון מועדות. רוב הארגונים שאני מכירה מעמיסים את עובדיהם ומנהליהם במשימות הדורשות יותר מ-100% מהזמן שלהם. אין להם פניות מבחינת זמן ותשומת לב כדי לנהל שינוי בנוסף למשימות השוטפות. נושא השוטף הסוחף הוא מאד משמעותי. יש ישיבות, וישיבות ועוד ישיבות. כמעט אין זמן להשלים את המשימות שמקבלים בישיבות. "לכל שינוי, יש מתנגדים. למתנגדים סיבות טובות יותר או פחות. לפעמים המתנגדים הם מנהלים בכירים מאד, שלסוכן השינוי הפנימי קשה להתמודד עימם. לעיתים המתנגדים הם עמיתים שיש להם כל מיני 'עניינים בלתי סגורים' עם סוכן השינוי. כל אלה מקשים על ניהול השינוי בצורה עניינית. כאן, יתרון היועץ החיצוני הוא בכך שהוא חיצוני! היועץ החיצוני נקי ממשקעים ולא חושש מ'היום שאחרי' מול מנהלים בכירים בארגון".

"לגבי הכרת המצב הקיים - אמנם יועץ חיצוני משקיע זמן בלימוד המצב הקיים אך הוא עושה זאת בעיניים אובייקטיביות. הוא אינו לא לוקח שום דבר כמובן ומאלין. אורח לרגע רואה כל פגע. ליועץ גם יש נקודת הסתכלות רחבה, הנובעת מהיכרות של מצבים דומים מארגונים אחרים".

"ליועץ טוב, בנוסף לזמן, יש גם ידע וניסיון. המשימה שלו היא פרויקט השינוי. בזה הוא משקיע את זמנו ומרצו. ההתמחות שלו היא בנושא אותו רוצים לשפר. בנוסף, הוא גם מיומן בהובלת שינויים בארגונים. בהרבה מקרים, הידע קיים בארגון ומפוזר בקודקודים של הרבה אנשים. במקרה כזה, ניהול השינוי מתבטא בהובלת קבוצת מומחים מתוך הארגון, כך שביחד יוצרים את הפיתרון הרצוי".

"כאשר יועץ חיצוני מעורב בתהליך שינוי בארגון, תמיד יצוות לו מנהל פרויקט מתוך הארגון. מנהל הפרויקט מסייע ליועץ לפלס את דרכו בארגון, ונעזר ביועץ כדי להשיג את מטרות השינוי. שיתוף פעולה שכזה הכרחי להצלחת פרויקט השינוי. מנהל הפרויקט מתוך הארגון ימשיך ללוות את התהליך, לאחר שהיועץ יסיים את תפקידו".

## מה עדיף?

התשובה כמובן איננה חד-משמעית, ותלויה בגורמים מגוונים: מעמדו בארגון של היועץ הפנימי, וביכולתו שלו לנהל שינויים בעצמו. יכולת מתבטאת בידע, משאבים וזמן שיוקדש לנושא ניהול השינוי נטו. יש דרכים רבות להגיע למטרה. כל ארגון יבחר את המתאים לו ברגע נתון.

\* **אורנה קמין, מומחית בהטמעת תהליכים יעילים ורזיים בארגונים ומנכ"לית OK יועצים לניהול**, <http://ok-consulting.co.il>

החלטנו לעשות שינוי בארגוננו. האם ניקח יועץ פנימי - סוכן שינוי בשפת המקצוענים, או שנזמין יועץ חיצוני שיעזור לנו? במשך עשרות שנים תפקדתי כיועצת פנימית בארגון גדול, והובלתי מספר גדול של שינויים תהליכיים מסיביים. בשנים האחרונות פקדתי מספר ניכר של ארגונים כיועצת חיצונית. לאור זאת, ראיינתי את עצמי לצורך כתבה זאת ושאלתי - האם ומתי כדאי לנהל שינוי באמצעות יועץ פנימי, ומתי - באמצעות יועץ חיצוני. תשובות שתי סוגי היועצות, המשתפות מניסיון, להלן.

יועץ פנימי כמנהיג השינוי יאמר כי "...כמנהלת בכירה בארגון גדול, מלאתי מספר מגוון של תפקידים במהלך השנים: מנהלת מחלקת פיתוח תוכנה שכללה עשרות מהנדסים, מנהלת ארגון ניהול פרויקטים (PMO), מנהלת ארגון או"ש, ועוד. תמיד עניינה אותי הדרך ולא רק המטרה. כמנהלת, גם יכולתי להקצות לעצמי זמן לנושאים אלה, ולהניח לאחרים להתעסק בשוטף. כיוון שהייתי חלק מהנהלת הארגון, הייתי ערה לצרכים שהתהוו ויכולתי לזהות הזדמנויות לשינוי, ולהציע תוכניות שיפור".

"תמיד התחלתי מגיוס הנהלה הבכירה לתהליך, ולאחר שקיבלתי את ברכת הדרך - הקמתי צוותי שיפור ייעודיים בהתאם למשימות. כחלק מהארגון, הכרתי את הנפשות הפועלות וידעתי את מי לגייס לצוותי המשימה מבחינת ייצוג בעלי העניין ויכולת תרומה. כמו כן, ידעתי גם את מי צריך לרכך כדי שלא יפריע. כיוון שהייתי דמות מוכרת בארגון ואוטוריטה מקצועית, עם הצלחות מוכחות מהעבר, נהייתי משיתוף פעולה ומאמון".

"יתרון חשוב ליועץ פנימי, שהוא פנימי. זמנו לא קצוב. חלק מהשינויים לוקחים זמן. יכולים לעבור חודשים עד שאפשר יהיה ליהנות מפירות השינוי. לפעמים צריך בדרך לחזק ולעדכן את התהליכים כדי להתאימם למציאות שמשתנה. לפעמים צריך להרפות, ולחזור לאחר תקופה. קל לעשות זאת כאשר היועץ הוא פנימי וזמנו לא קצוב".

"ואחרון חביב: בארגון שהייתי, כלל לא הייתה תרבות של היועצות ביועצים חיצוניים. ההרגשה הייתה שיש לנו את כל הידע והניסיון לעשות זאת לבד".

## יועץ חיצוני כמנהיג השינוי

"...כדי להוביל שינוי צריך ידע, ניסיון וזמן. ארגונים נעזרים ביועצים כיוון שמעת לעת הם חסרים אחד או יותר ממרכיבים אלה. לא תמיד יש להם את הזמן או משאבי אנוש להשקיע בניהול השינוי, כיוון שהם עסוקים בשוטף. כדי להכניס שיפור משמעותי בתרבות ארגונית, או

