



الجانب المظلم (الفعلي)

لِلإِستشارات الإدارية

بول ميلارد

إن سرّية القطاع تجعله هدفًا للهجمات, لكن المشاكل الحقيقية لهذه الصناعة أكثر دقّة, وقد يكون حلّها أصعب.

كانت تجربة بيت بوتجيج في شركة "ماكينزي وشركاه" القضية الأسخن في الانتخابات التمهيدية للديمقراطيين عام 2020. وقد كانت الهجمات الموجهة له شبيهةً بتلك الهجمات الموجهة لميت رومني العامل في شركة "باين كابيتال" خلال انتخابات 2012، بهذا الصدد، تمثلت الانتقادات الموجهة لشركة ماكينزي في أنها تنخرط في نوع من الأعمال يراه البعض سيئاً أساساً لأن العامل فيه يُنصح ويُشرك بطريقةٍ -مثيرةٍ للجدل- الحكومات المحلية والأجنبية.

ليس لديّ موقف نهائي بشأن ما إن كان قطاع الاستشارات الاستراتيجية جيداً للعالم أم لا، ولكن ولأنه قطاع تكتنفه السريّة، يبدو أنه أصبح هدفاً لعددٍ مهوّلٍ من الهجمات المبنية على نظريات المؤامرة.

لستُ هنا بصدد استكشاف مصدر هذه الهجمات أو سبب تركيزها المفرط على شركة واحدة ألا وهي "ماكينزي وشركاه"، لكن ما أنا بصدد استكشافه هو "الجانب المظلم" الفعلي للاستشارات

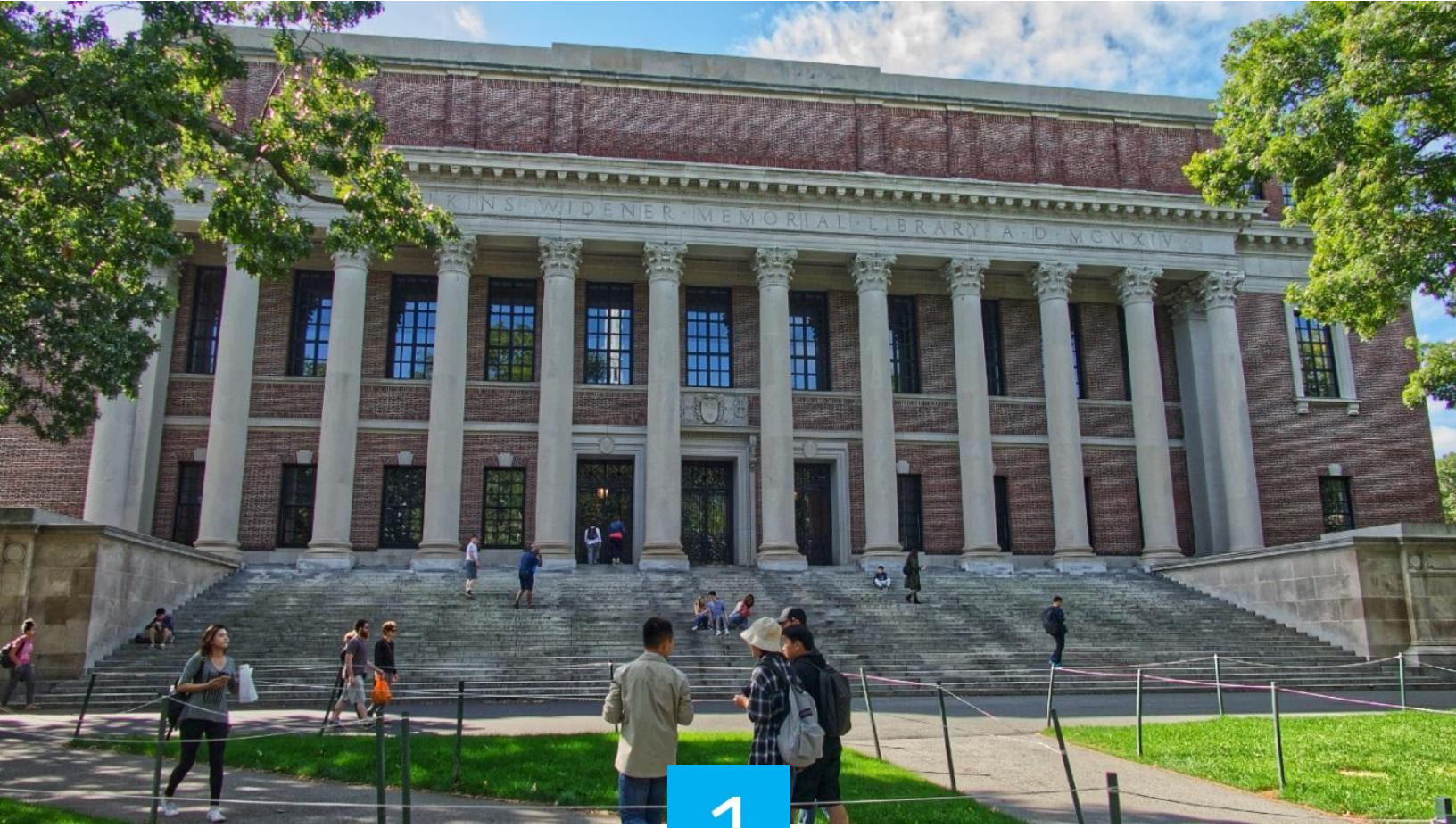
الاستراتيجية – قضايا أكثر دقة وعمقًا ولا يمكن حلّها أساسًا، وهي الجانب المخفي من الخلطة السريّة لنجاح هذه الصناعة.

خلال نشأتي لم أسمع مطلقًا بمجال الاستشارات ولم أصادف شخصًا يعمل في إحدى مؤسسات النخبة هذه. وبمزيج من الحظ الجيد والتفاؤل الساذج للشباب انتهى بي المطاف موظفًا في شركة ماكينزي في وقت مبكر من حياتي المهنية ودام ذلك لعشر سنوات تقريبًا.

ورغم أنني أتفق مع إيزرا كلاين في إمكانية [وجود خيارات مهنية أفضل](#) للكثير من الأشخاص النمطيين الذين توظفهم شركة ماكينزي، إلا أنّ تحوّلي لهذه الصناعة كان نقلة نوعية بالنسبة لشخص من كليّة لم تكن "محلًا للأنظار"، إذ كانت خطوة عملاقة من حيث تطوير المهارات وتوفير الفرص، لم أكن أعلم حتى بوجود العديد منها!

في هذا السياق؛ هناك أربع نقاط عمياء واضحة تشكل "الجانب المظلم" لقطاع الاستشارات الاستراتيجية نسردها أدناه:

1. التنوع مرّتب به، ما دمت خريج جامعات النخبة.
2. الإيمان بنموذج تغيير تنازلي (من أعلى لفوق) بسيط في المؤسسات الحديثة.
3. الاعتقاد بأن حجم التأثير أهم من طبيعة الفعل ذاته.
4. العمل هو الهدف الأساسي للحياة.



1

التنوع مرّكب به, طالما تخرجت من جامعة مرموقة

Photo by [Pascal Bernardon](#) on [Unsplash](#)

[مجدونة يونس بن عمارة](#)

لو سُنحت لك الفرصة ودخلت إلى مكتب في إحدى شركات الاستشارات الكبيرة، ستُصدم من مدى التنوع الثقافي. فمن المحتمل أن تجد أناسًا من مختلف بقاع العالم ومن خلفيات إثنية (عرقية) متعددة.

لكن هذا التنوع محصورٌ بِسَيَاقٍ ضيق. فكل الموظفين تقريبًا لهم صلة بإحدى الجامعات العريقة في العالم.

وبإجراء بحث سريع على الشبكة المهنية لينكد إن يظهر أن [أكثر من 1400 شخص](#) أو 5% تقريبًا من الموظفين الحاليين لشركة ماكينزي ارتادوا إحدى كليات هارفارد المنتشرة حول العالم، وسنجد أن [أكثر من 15% من الموظفين الحاليين](#) أو أكثر من 4200 شخص قد تخرجوا من أفضل خمس جامعات [في العالم] والمتمثلة في: هارفرد، بانسيلفانيا، ستانفورد، كلية لندن للاقتصاد والعلوم السياسية. وعلى سبيل المقارنة، سنجد أن العدد الإجمالي للأشخاص الذين درسوا في جامعات عامة تصنف في مراتب ما بين 11 و30 بالكاد يقارب 1000 شخص (والكثير منهم لم يُقبلوا في

ماكينزي إلا بعد مزاوالتهم لدراساتهم العليا في إحدى جامعات النخبة).

الخلاصة أن الموظفين الأساسيين في الشركة كلهم تقريبًا متخرجون من هذا النوع من الكليات، بينما تجد أن معاونين الإداريين وذوي المهام الوظيفية [الأدنى] في الشركة متخرجون من كليات قريبة من مقرات الشركة وأقل ارتباطًا بجامعات النخبة. بمعنى أنه حتى لو قُبلت داخل المنظمة فمن المحتمل ألا تُرقى إلى مناصب عليا إلا إذا إرتدت الجامعات المناسبة.

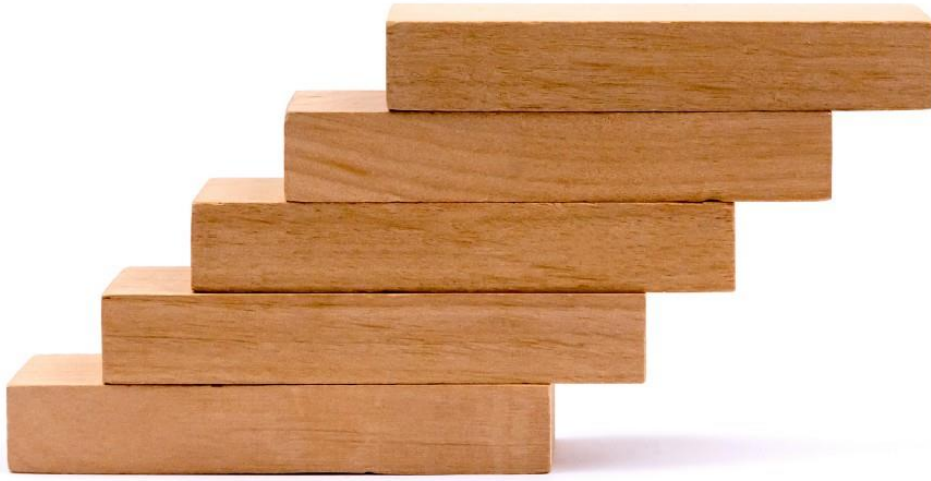
ليس هناك أية مشكلة جذرية في المتخرجين من مدراس/كليات النخبة، بل في الواقع نلاحظ أن أداء العديد منهم مؤثّر بالفعل، لكن هذا يقودنا لأول نقطة عمياء ألا وهي:

نقطة عمياء #1:

التخرج من جامعة راقية أفضل مؤشر للموهبة والحكمة.

تلخص هذه العقلية الكثير فهي تحدد مسبقًا من سيحظى
بمنصب لدى شركات الاستشارات الكبرى، وبالنهاية من سينجح
في المجتمع ومن سيرسب.

انضمت إلى ماكينزي في وقت مبكر من حياتي المهنية قادمًا
من كلية مغمورة، وأصعب تحدّي لي لم يكن العمل بل تقبّل
معتقدات وعقليّات الأشخاص الذين قضوا حياتهم بأكملها في
عوالم النخبة.



2

الإيمان بنموذج تغيير تنازلي بسيط في المؤسسات الحديثة

Photo by [Volodymyr Hryshchenko](#) on [Unsplash](#)

[مجدونة يونس بن عمارة](#)

يتمثل عملاء الشركات الاستشارية الكبرى في المسؤولين التنفيذيين، والمدراء والأعضاء الإداريين المُنتمين لكبرى الشركات. ويؤمن هؤلاء القادة (والذين لعلهم كانوا من قبل هم أنفسهم مستشارين سابقين) بنموذج للتغيير متركز حولهم بصفتهم قادة قادرين على تصميم وتنفيذ وتقديم تغييرات تقود إلى نتائج إيجابية.

قد يقول قائل أن وظيفة كبار القادة في المنظمات الكبرى الحالية هي إظهار التقدم بشكل مستمر، وقد كان هذا سهلاً بتقليل التكاليف وزيادة المداخل، لكن الأمر لم يعد كذلك الآن لأنه يشمل أمورًا مثل: إعادة شراء الأسهم، وعمليات الاستحواذ أو برامج التحويل متعددة السنوات والمعقدة بنيويًا. وهذا ما ينتج عنه نقطة عمياء مُشينة تتمثل في:

نقطة عمياء #2:

تُبنى الاستشارات على أساس نموذج تنظيمي بسيط يتجاهل التعقيد والآثار الجانبية غير المرغوبة.

تذكر "[تأثير الكوبرا](#)", القصة الشهيرة لقرية هندية تمنح جوائز للقضاء على الثعابين، حيث كان الأثر عكسيًا إذ أصبحت الجائزة برنامج توظيف لمرّبي الكوبرا ذوي العقلية الرياديّة.

هذا ما يحدث يوميًا في المؤسسات الحديثة، لكن مسلمات الناس وذاكرتهم القصيرة تجعلهم يعيدون طرح نفس المبادرات تكرارًا ومرارًا.

ففي كل يوم، يعطي مدير تنفيذي في شركة كبرى ما في إحدى بقاع العالم، الضوء الأخضر لعرض تقديميٍّ يقترح عددًا من المبادرات لتطبيقها، حيث تُرْفَق بكل مبادرة قياس لأثرها، بدقةٍ تصل إلى رقم بعد الفاصلة!

يتم تفعيل الخطة، وبعد سنوات لا يحاول أيُّ شخصٍ استكشاف الآثار الجانبية المترتبة عنها. وفي معظم الحالات يكون الأشخاص المرتبطون بالخطة قد انتقلوا إلى فرصة أخرى.

تُحلّ هذه المشكلة بفهم أن المؤسسات الحديثة عبارة عن نظم معقّدة يمكن أن نجد فيها آثارًا جانبيةً من الدرجة الثانية والثالثة.

ورغم أن مجموعة بوسطن الإستشارية BCG تعتزف بهذا النموذج، إلا أنّ ذلك مكتوب على هامش نشاطاتهم، في مركز التفكير التابع لهم (مؤسسة هاندرسون). وبالمثل لم يبدأ آر تي باسكال استكشاف احتمالية دراسة المؤسسات في سياق نظرية الفوضى إلا بعدما غادر شركة ماكينزي.

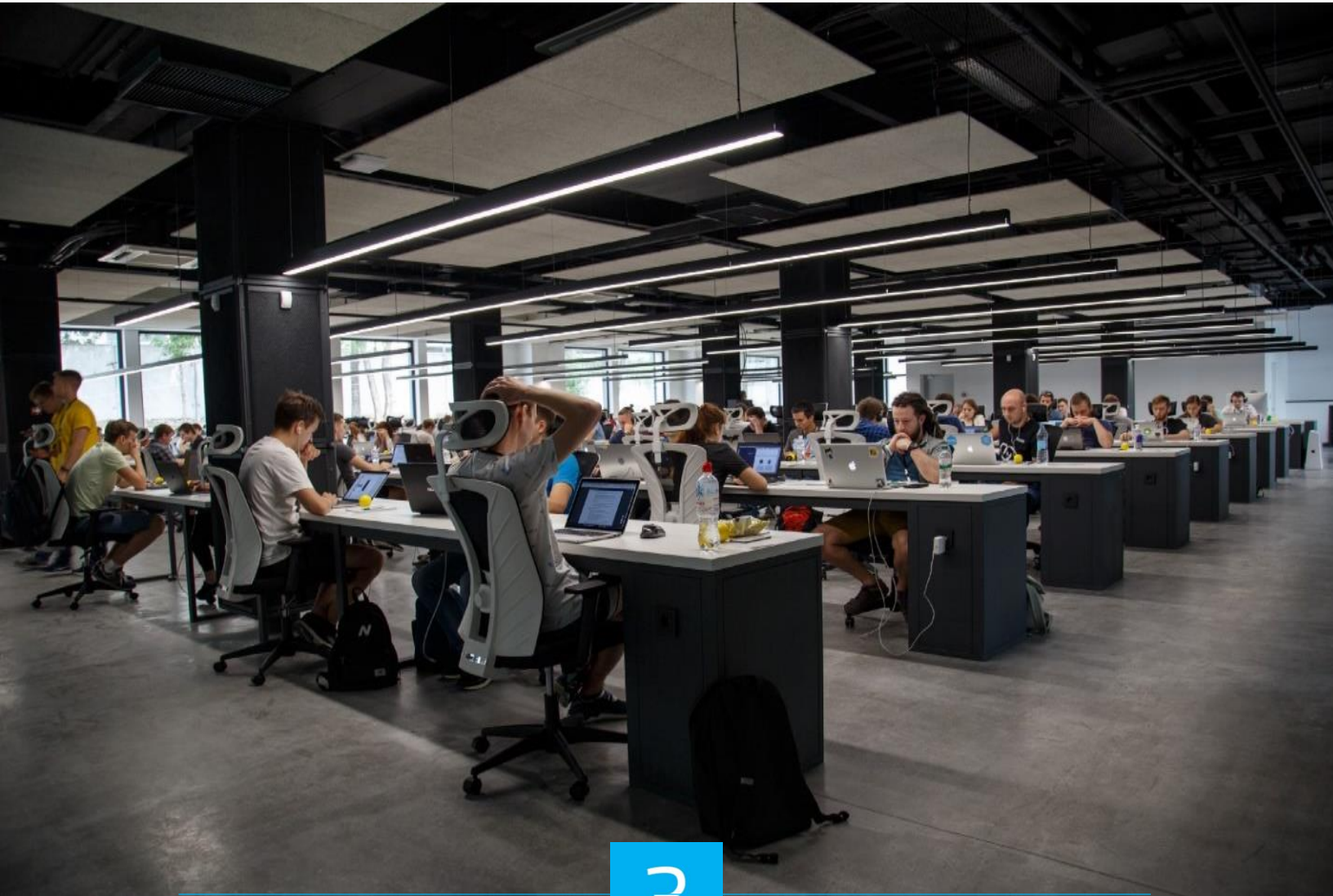
وفي النهاية فإن زبائن قطاع الاستشارات هم قادة كبار يملكون السلطة والقوّة. وبدلاً من دفعهم للتفكير حول المؤسسة وأدائها، فإن شركات الاستشارات تركّز بشكل مفرط على أظُر العمل، والنماذج والمشاريع التي يمكن تصميمها وبيعها، بحيث تكون متوافقة مع نموذج الشركة، الذي هو بالأساس إنعكاس لما تقوم به الشركة فعلاً.

ورغم أنني أميل إلى موافقة تايلر كوين في تقييمه أن قطاع الاستشارات قد ساهم في نشر "الخبرة الإدارية والتكنوقراطية"

حول العالم. إلا أنني أضيف أنه فشل في دفع التفكير التجاري إلى اقتصادات جديدة أكثر تقدّمًا.

تتمتع معظم المؤسسات اليوم بأساسٍ صلبٍ من الأدوات الإدارية، إلا أنها تفتقر إلى فهم عميق لدور التعقيد في نجاح المبادرات التي يسلّو لها قطاع الاستشارات.

هذا يعني أن من يصمّم المبادرات الضخمة لكبرى الشركات ليسوا إلا أشخاصًا مدفوعون عمدًا لتجاهل الطريقة الفعلية التي تعمل المؤسسات وفقها.



3

الاعتقاد بأن حجم التأثير أهم من طبيعة الفعل ذاته

Photo by [Alex Kotliarskyi](#) on [Unsplash](#)

[مجدونة يونس بن عمارة](#)

يتمثل جزء كبير من العمل في شركات الاستشارات في قضاء الساعات الطوال في التحليل ومحاولة إيجاد طرق لـ "خلق القيمة" داخل المنظمة، ثم بعد ذلك قضاء زمن مماثل في إيجاد طريقة لقياس الأثر ومن ثم إقناع الزبون به.

تتضمن القياسات الاعتيادية أرقامًا تمثل كلاً من: توليد الإيرادات، تخفيض التكاليف، تجنب النفقات، عدد الأشخاص المعنيين بالمبادرة، وأحياناً الارتفاع المتوقع لقيمة الأسهم.

وبامتلاكك لأذكي العقول في العالم فلن يكون من الصعب عليك إيجاد هذا النوع من التأثير. يمكنك دوماً انتقاء الأرقام المناسبة من بين مئات مجموعات البيانات، أو تشذيب الأرقام وعرضها في بياناتٍ ومنحنياتٍ وجداول.

والهدف دوماً هو الحصول على "الدعائم" التي تقود إلى أكبر تأثير.

بالرغم من أن الكثير من هذه الحسابات تتجه نحو السالب، إلا أنّ طريقة تقديمها وقولبتها توهم العميل أنها إيجابية.

وهذا الأمر مثير للجدل، وقد أَدافع عن القول بأن امتلاك عقلية متفائلة لهو الأمر الصحيح في عالم الأعمال. لكن حين تفقد هذه العقلية صِلَتها بالمعلومات الإبتدائيّة سيكون هناك تكاليف خفيّة، وسيُقنِع الناس أنفسهم بأنّ أي شيء يقود للتأثير هو أمر يستحق العناء.

نقطة عمياء #3:

إيمان راسخ بفكرة "التأثير"، وهي فكرة مجرّدة تعبّر عن فعل الخير، وتقاس بعدد الأشخاص المتأثرين أو الأرباح الناتجة، أو زيادة قيمة كل حصة دفعها المساهم، ولا يظهر إلا بالمعنى الإيجابي. ممّا يوهم ملايين الناس بأن "لهم أثرًا".

تفشى هذا الاعتقاد في قطاع الاستشارات وتجاوزه إلى القطاعات الأخرى التي يميل المستشارون السابقون للانضمام إليها مثل الشركات الكبرى، المنظمات الحكومية، المنظمات غير الربحية، وباقي القطاعات الإحترافية.

إنه ذلك الإيمان المتجذر بأن الأفعال القادمة من الأعلى، والمحكمة بخطط متقنة التصميم (باستعمال الباوربوينت خصوصًا)، هي أحسن طريقة لفعل الخير في العالم.

كما لاحظتُ أن الذين ينتقلون إلى المؤسسات غير الربحية أو المؤسسات الأخرى ذات الغايات النبيلة، يميلون للاعتقاد بأنهم يحسنون صنعًا في كل الأحوال.

هذا العمى الفكري يقودنا إلى واقع غريب، أين نجد أشخاصًا يقبلون وظيفة ما على أساس أنها "تتيح فرصة أكبر للتأثير" في حين لا يمكن إثبات هذا الشيء بأيّة طريقة ملموسة.

تأمل في هذا التناقض: حين يحصل شخص ما على وظيفة في قوقل أو فيسبوك، وبالرغم من الانتقادات العنيفة لهذه التكنولوجيا، فإنه سينال الدعم والتقدير أكثر من أنه لو حصل على وظيفة لتدريس التاريخ في مدرسةٍ محليّة.

يتمثل حافز الأستاذ في المدرسة المحليّة في تدريس 30 تلميذًا، فيما يتحفّز الموظف في المجال التكنولوجي بالقدرة على الوصول لملايين "المستخدمين النشطين شهريًا".

هذه الفكرة الفاسدة للتأثير تقلل من مكانة واحترام الكثير من الناس أصحاب الأثر المجهري، فيما تعمينا عن الآثار الجانبية الفعلية الشائعة جدًا (وغير المقصودة) لمحاولات التأثير على نطاق واسع.



4

العمل هو الهدف الأساسي للحياة

Photo by [Carl Heyerdahl](#) on [Unsplash](#)

[مجدونة يونس بن عمارة](#)

يعتقد الكثير أن وظائف الاستشارات والوظائف المتاحة للمستشارين المتقاعدين وظائف مهمّة، مليئة بالتحديات الفكرية ودافعة للنشاط الاجتماعي. كما أنه لا أحد يشعر بالأسى على المستشارين وقدرتهم الباهرة في العثور على وظائف ذات دخل خرافي. رغم ذلك، هنالك فخ.

إذ غالبًا ما يقضي العاملون في مجال الاستشارات ساعات طوالة في العمل، وكلّما طالت ساعات عملك، كانت حياتك أكثر تمحورًا حول العمل. من ذلك إقامتك، ونوع أكلك، كما أن عدد المرات التي ترى فيها زوجك/زوجتك وعائلتك محكوم بطلبات العمل التي لا تتوقف طوال الأسبوع ليلاً ونهارًا.

وبمرور الوقت ستري كل شيء بنظارات العمل. فتغدو التسلية ليست إلا استراحة مؤقتة من العمل. والمعارف الجديدة تعدّ جزءًا من مشروع بناء شبكة علاقاتك. أما ملابسك وساعة يدك والعلامات التجارية التي تقتنيها فهي مؤشرات لجديتك بصفتك خبيرًا مهنيًا محترفًا. بل وحتى الكتب التي تشتريها ستصبح الكتب التي تساهم في تطوير مهاراتك بصفتك موظفًا.

هكذا تصبح خطتك في الحياة ما هي في الحقيقة إلا خطتك المهنية لا الحياتية، وهذا ما يقودنا إلى:

نقطة عمياء #4:

إن وظائف مثل "مستشار إستراتيجي" تضعك في مسار مهني يدفعك إلى جعل حياتك متمحورة حول العمل والمهنة وقابليتك للتوظيف في سوق العمل أكثر من أي شيء آخر.

في ظل هذه الوظائف؛ هناك فقدان للهوايات والنشاطات التي قد لا يقيم لها زملاؤك في العمل اعتبارًا. وهناك نقصان في الوقت الذي تقضيه مع أحبائك لأن الكل يعمل حتى أوقات متأخرة وأنت لست بدعًا من الناس. وهناك أيضًا تغليظ بطيء للشخصية لتتحول لشخص لا يضحك إلا قليلًا ولا يتفاعل مع النكات لأن عملك يتطلب أن تكون "جادًا" طوال الأسبوع.

أن تكون موظفًا في مثل هذه الظروف يعني أن يصبح كل شيء في خدمة وظيفتك ومسارك المهني والأموال التي يمكن أن تجنيها.

وحين يُعرّف الإنسان نفسه بشكل نهائي على أنه "موظف" فسيُعتبر أمورًا مثل أخذ عطلة لمدة سنة من أجل الاعتناء بأحد المقربين، أمرًا جدّ مُكلّفٍ. فيخُلص إلى أن توظيف مربية بدوام كامل هو الخيار الأحسن لتنشئة أبنائه، أما التوقّف من أجل الراحة فيُعدّ كسلًا. كما أن الانخراط في أنشطة محلّية أو تقديم هبة ماليّة لصديق سلوكٌ ساذجٌ لا سيما حين يمكنك إيجاد وظيفة تحلّ تلك المشاكل "على نطاق واسع" وللملايين الناس.

يُسمي الفيلسوف أندرو تاجارت هذه الظاهرة بـ "العمل الكلّي"، ويعتبرها رؤية تقوُّض أساسات الوجود:

الأمر المزعج في "العمل الكلّي" ليس فقط تسبّبه في معاناة إنسانية لا داعي لها، لكنه أيضًا يجتث من البشر نزعاتهم الفكرية المشاكسة مثل التساؤل والتأمل والإجابة عن أبسط الأسئلة الوجوديّة الأساسيّة.

وقد تحدثت مع أشخاص من مختلف الأعمار (20-70) الذين استيقظوا فجأة على هذه الحقيقة وقد ارتبكوا جدًّا من عدم إدراكهم للطريقة التي شلّبت منهم حياتهم. أو بطريقة أخرى، كيف أصبحوا موظفين (وموظفين فقط لا شيء آخر) قبل كلّ شيء؟

والجواب كما قال ديفيد وايت، أنه كان عليهم الاستماع إلى أجسادهم لا حوافزهم:

"أحياناً قد نعتبر حاجة الجسم للتركيز إكتئاباً. لكن حين نتعمق في ذواتنا، ندرك أن جلّها -إن لم يكن كلّها- ليست إكتئاباً، بل هي صرخة من أجل شيء آخر. **شيء مثل حاجة الجسم البسيطة للراحة والتأمل، أو إلى شجاعة منسية، شجاعة لا تتأثّر للجميع، شجاعة تتخطى الإزدهار، شجاعة أن تنسى كلّ شيء وتحيا حياة جديدة.**"

[رابط المقال الأصلي](#)

تُرجمت هذه القطعة من المحتوى بإذن كاتبها الأصلي: [يول ميلارد](#).

ترجمها للعربية: [مصطفى يوشن](#).

نشرت لأول مرة بالعربية في [مدونة يونس بن عمارة](#).

ساهم في استمرارية توطين المعرفة ونشر العلم باللغة العربية.

اشتر نسخة أو أكثر من رواية [إيفيانا بسكال](#).

