

فریبکاری بزرگ

چگونه صنعت مشاوره کسب و کارهایمان را تضعیف کرده، دولت‌هایمان
را کودک انگاشته و شیره جان اقتصاد را می‌مکد؟

ماریانا مازوکاتو، رُزی گلینگتون / ترجمه: به سرپرستی احمد سیف



فریبکاری بزرگ

چگونه صنعت مشاوره کسب و کارهایمان را تضعیف کرده، دولت‌هایمان را کودک
انگاشته و شیره جان اقتصاد را می‌مکند؟

ماریانا مازوکاتو – رُزی گُلینگتون

ترجمه به سرپرستی احمد سیف



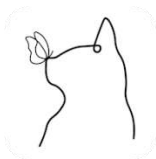
نشر سنور

www.senoorbook.ir

- سرشناسه: مازوکاتو، ماریانا، ۱۹۶۸ م. Mazzucato, Mariana
عنوان و نام پدیدآور: فریبکاری بزرگ : چگونه صنعت مشاوره کسب و کارهایمان را تضعیف کرده، دولت‌هایمان را کودک انگاشته و شیره جان اقتصاد را می‌مکند؟/ماریانا مازوکاتو، رزی کالینگتون؛ ترجمه به سرپرستی احمد سیف.
- مشخصات نشر: زنجان: سنور، ۱۴۰۴.
مشخصات ظاهری: ۳۹۰ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۸۷۷۷۰-۴-۷
وضعیت فهرست‌نویسی: فیا
یادداشت: مترجمان احمد سیف، رسول قنبری، علی ارومیه‌ای، بهار محرز، محمد صفری، هانیه نصیری.
یادداشت: عنوان اصلی:
- یادداشت: The big con : how the consulting industry weakens our businesses, infantilizes our governments, and warps our economies, 2023.
عنوان دیگر: کتابنامه: ص. [۲۵۹-۲۹۱].
- موضوع: چگونه صنعت مشاوره کسب و کارهایمان را تضعیف کرده، دولت‌هایمان را کودک انگاشته و شیره جان اقتصاد را می‌مکند؟
مشاوران کسب و کار، Business consultants
متخصصان مشاور، Consultants
مراکز مشاوره، Consulting firms
کالینگتون، رزی؛ Collington, Rosie
سیف، احمد، ۱۳۲۴- مترجم
HD69
۶۵۰/۱۳
۱۰۱۵۴۳۵۱
فیا
- شناسه افزوده: شناسه افزوده:
شناسه افزوده:
رده‌بندی کنگره: رده‌بندی دیویی:
شماره کتابشناسی ملی: اطلاعات رکورد کتابشناسی:

به تمام کسانی که توخالی شدن سازمان خود را به چالش می‌کشند
و به دوستان و همکارانمان در موسسه کالج لندن برای نوآوری و اهداف عمومی^۱
(نویسندگان)

به پرویز صداقت
(مترجمان)



ناشر:

سنور

نویسندگان:

فریبکاری بزرگ

ماریانا مازوکاتو، رُزی کلینگتون

مترجمان

احمد سیف

رسول قنبری

علی ارومیه‌ای

بهار محرز

هانیه نصیری،

محمد صفری

شابک:

۹۷۸-۶۲۲-۸۷۷۷۰-۴-۷

انتشار:

شهریور ۱۴۰۴

شمارگان:

۵۰۰

قیمت:

۴۰۰.۰۰۰ تومان

چاپ:

ایران کهن

©

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر، متعلق به نویسندگان می‌باشد. هر گونه کپی‌برداری، انتشار، بازنشر و استفاده از فایل الکترونیکی ترجمه فارسی اثر با ذکر منبع بلامانع است.



فهرست

۱. مقدمه: فریبکاری بزرگ؛ ترفندی برای اعتماد ۹
۲. صنعت مشاوره چیست؟ ۲۱
۳. مشاوره از کجا آمد: تاریخچه‌ای مختصر ۴۱
۴. نوبت برون‌سپاری: بازسازی دولت از طریق مشاوره و راه سوم ۷۵
۵. ترفند بزرگ اعتماد: مشاوره بازی و رانتهای اقتصادی ۱۱۱
۶. فرار از ریسک، درو کردن پاداش‌ها: الگوی کسب‌وکار ۱۴۱
۷. کودکانگاری سازمان‌ها: وقتی یادگیری در سطح دولت و کسب‌وکار تضعیف می‌شود ۱۵۷
۸. تعارض منافع: شرکت‌های مشاوره و دموکراسی ۱۸۹
۹. مشاوره اقلیمی: تهدیدی اگزیتنسیال؟ ۲۱۷
۱۰. نتیجه: دولتی که پارو می‌زند تا بتواند هدایت کند ۲۴۵
- کتابشناسی ۲۶۳
- یادداشت‌های نویسنده ۲۷۹

۱. مقدمه: فریبکاری بزرگ؛ ترفندی برای اعتماد

(ترجمه رسول قنبری)^۱

غلبه بر چالش‌های بزرگ زمانه (از بیماری‌های همه‌گیر گرفته تا بحران آب‌وهوا) مستلزم جاه‌طلبی و بی‌باکی است. تمام سازمان‌های نظام‌های اقتصادی کنونی ما باید با کمک تجربه و دانش فنی و توسط افرادی دارای مهارت‌های مدیریت پروژه هدایت شوند. کسب‌وکارها، دولت‌ها و سازمان‌های جامعه مدنی با کمک این قابلیت‌ها می‌توانند در کنار یکدیگر کار کنند تا نیازهای جمعی اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی ما را برآورده سازند.

و با این حال، این تصویر توصیف‌گر جهانی نیست که در آن زندگی می‌کنیم. بسیاری از دولت‌ها، سرمایه‌گذاری بر روی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های خود را متوقف کرده‌اند و به دلیل ترس از شکست، پذیرای ریسک نیستند. بسیاری از کسب‌وکارها از مسئولیت تغییر شانه خالی کرده‌اند و بر کسب سودهای کوتاه‌مدت از طریق راهبردهای آسان و نامولّد متمرکز شده‌اند؛ راهبردهایی مانند بازخرید سهام خودشان برای دمیدن در قیمت آن، یا عدم پرداخت سهم منصفانه به کارگران. حکمرانی بد، هم در کسب‌وکارها و هم در دولت طی نیم قرن گذشته موجب شده که کوتاه‌مدت‌گرایی^۲،

۱. تمامی پانویس‌ها از مترجمان است (با شماره در بالای متن) و یادداشت‌های نویسندگان به انتهای کتاب منتقل شده است (با شماره‌ای در داخل پرانتز).

2. short-termism

سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز پیشرفت را تحت‌الشعاع قرار دهد. این روندها، سازمان‌ها را از دانش، مهارت و بینش تهی کرده است.

گروهی از بازیگران هستند که بر موج این شکل از سرمایه‌داری و تهی‌شدن زیربنای قابلیت‌ها سوار شده و مبالغ هنگفتی را طی این فرایند به جیب زده‌اند. این بازیگران کیستند؟ **صنعت مشاوره.**

شرکت‌های مشاوره مانند مکنزی، گروه مشاوره بوستون و پین و شرکا^۱ (که اغلب با نام «سه غول»^۲ بنگاه‌های راهبرد [=استراتژی] شناخته می‌شوند) و پی‌دلبوسی، دیلویت، کی‌پی‌ام‌جی و ای‌وای^۳ («چهار غول»^۴ حسابداری) توسط دولت‌ها، کسب‌وکار و سایر سازمان‌ها به کار گرفته می‌شوند تا طیف متنوعی از وظایف را از طرف این سازمان‌ها انجام دهند. زمانی که مشاوران توسط کسب‌وکارها استخدام می‌شوند، وظایفی که به آن‌ها داده می‌شود حوزه‌های مختلفی دارد: گاهی راهبرد شرکت، گاهی مدیریت و اجرای پروژه‌ای خاص و گاهی ظرفیت‌های خاص مانند فناوری اطلاعات یا برنامه‌ریزی مالی. دولت‌ها اغلب برای کمک به انجام کارکردهای^۵ حیاتی خود با مشاوران قرارداد می‌بندند: از توسعه راهبردهای سازگار با آب‌وهوا گرفته تا اجرای برنامه‌های واکسیناسیون و راه‌اندازی و بهره‌برداری خدمات رفاهی.

امروزه اندازه صنعت مشاوره و قراردادهایی که دریافت می‌کند به طرز چشمگیری بزرگ شده است. به نظر نمی‌رسد که این رشد، متوقف یا کند شود. در سال ۲۰۲۱، تخمین‌ها از بازار جهانی خدمات مشاوره تقریباً بین ۷۰۰ تا بیش از ۹۰۰ میلیارد دلار متغیر بود^۶؛ اگرچه این ارقام تصویر کاملی را از فعالیت مشاوران ارائه نمی‌دهند.

حاضر در هر گوشه‌ای

حضور همه‌جانبه مشاوران در سراسر نظام اقتصادی، بسیار چشمگیر است. درواقع، طی دو سال اول همه‌گیری ویروس کرونا (۲۰۲۰-۲۰۲۱)، دولت‌ها مبالغ بی‌سابقه‌ای را برای قرارداد با شرکت‌های بزرگ مشاوره هزینه کردند. تا ژوئیه ۲۰۲۰، مکنزی بیش از

1. McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) and Bain & Company

2. Big Three

3. PwC, Deloitte, KPMG and EY

4. Big Four

۵. functions - وظیفه معادل دقیقی برای function نیست. کارکرد باید حداقل یک آرگومان ورودی داشته باشد، اما وظیفه الزاماً آرگومانی ندارد. عمده کارهایی که دولت انجام می‌دهد کارکرد محسوب می‌شوند نه وظیفه.

۱۰۰ میلیون دلار از دولت فدرال در ایالات متحده جهت انجام وظایف ناشی از بیماری کرونا دریافت کرده بود.^(۲) در بریتانیا، دیلویت دست کم ۳۷۲.۹ میلیون دلار از دولت مرکزی در سال ۲۰۲۱ دریافت کرد.^(۳) تخمین‌ها نشان می‌دهد که در سال ۲۰۲۱ در بریتانیا بیش از ۳.۳۴ میلیارد دلار توسط نهادهای عمومی به قراردادهای مشاوره اعطا شده است.^(۴) در ایتالیا، مکنزی قراردادی برای کمک به سازماندهی سهم ۱۹۱.۵ میلیارد یورویی این کشور از صندوق احیای اتحادیه اروپا پس از بیماری کرونا بسته بود.^(۵) مشاوران همچنین در بسیاری از تحولات اقتصادی جهانی طی دهه گذشته در بالای جداول تصمیم‌سازی قرار داشته‌اند: از بحران بدهی منطقه یورو تا احیای اقتصاد پورتوریکو در پی طوفان ماریا. طی آن دوره، سه غول مشاوره و چهار غول حسابداری برای کمک به موارد مختلفی به کار گرفته شدند: طراحی شهرهای هوشمند، توسعه راهبردهای ملی خالص کربن صفر، پیشنهاد اصلاحات آموزشی، مشاوره ارتش‌ها، مدیریت ساخت بیمارستان‌ها، پیش‌نویس قوانین اخلاق پزشکی، نوشتن قوانین مالیاتی، نظارت بر خصوصی‌سازی شرکت‌های در مالکیت دولت، مدیریت ادغام شرکت‌های دارویی و مدیریت زیرساخت دیجیتال بسیاری از سازمان‌ها. قراردادهای مشاوره طیف متنوعی از زنجیره‌های ارزش و بخش‌ها را در سراسر کشورها و قاره‌ها در بر می‌گیرد و بر تمام سطوح جامعه تأثیر می‌گذارد.

آیا اصلاً این‌ها مهم‌اند؟ یا باید نگران آن باشیم؟ گذشته‌ازاین، آیا شرکت‌های مشاوره صرفاً به کارآمدتر کردن مشتریان خود و انجام کارهایی که مشتریان قادر به انجامش نیستند کمک نمی‌کنند؟ این کتاب نشان می‌دهد که چرا رشد قراردادهای مشاوره، الگوی درآمدی^۱ شرکت‌های بزرگ مشاوره، تضاد بنیادین منافع و عدم شفافیت، بسیار بسیار مهم است. امروزه صنعت مشاوره صرفاً دستی یاری‌گر نیست؛ توصیه‌ها و کنش‌های آن صرفاً توصیه‌هایی فنی و خنثی نیستند که عملکرد مؤثرتر جامعه را تسهیل کرده و از «هزینه‌های مبادله»^۲ مشتریان می‌کاهند. صنعت مشاوره، امکان تحقق دیدگاه خاصی از اقتصاد را فراهم می‌کند که موجب ایجاد اختلال در عملکرد دولت و کسب‌وکارهای سراسر جهان شده است.

۱. business model – به زبان عامیانه یعنی کسب‌وکار قرار است از چه راه‌هایی درآمد کسب کند.

۲. transaction costs – هزینه مبادلاتی هر نوع هزینه‌ای است که هزینه تولید را بالا برده یا به مصرف‌کننده تحمیل شود. انحصار،

هزینه تضمین کیفیت، هزینه تضمین قرارداد و هزینه‌های مازاد بازاریابی از جمله هزینه‌های مبادلاتی هستند.

گشت‌وگذار در روندهای سرمایه‌داری

مسلماً فریبکاری بزرگ مسئول تمام آسیب‌های سرمایه‌داری مدرن نیست، اما رشدش را مدیون ناکارآمدی‌های آن است؛ از بخش مالی سوداگرانه گرفته تا کسب‌وکارهایی که گرفتار کوتاه‌مدت‌گرایی‌اند و بخش عمومی ریسک‌گریز. فریبکاری بزرگ از جاه‌طلبی واقعی در میان برخی از مردم، سیاستمداران و رهبران کسب‌وکارها برای مقابله با چالش‌هایی مانند بحران آب‌وهوا، بیماری همه‌گیر و نابرابری فزاینده بهره برده است، چالش‌هایی که فرصتی بودند برای مشاوره به سازمان‌هایی که باید خود را با تغییرات وفق می‌دادند. میان صنعت مشاوره و اشکال حکمرانی موروثی امروزی در کسب‌وکارها و دولت، رابطه‌ای ریشه‌دار و متقابلاً تقویت‌کننده وجود دارد. دلیل موفقیت فریبکاری بزرگ این دو عامل است: قدرت ساختاری منحصربه‌فردی که شرکت‌های مشاوره بزرگ از طریق قراردادهای شبکه‌های گسترده در سرتاسر نظام اقتصادی از آن بهره می‌برند و شهرت تاریخی این فریبکاران به‌عنوان حق‌العمل‌کاران^۱ عینی تخصص. درواقع، مشاوران جایگاه خود را در نظام اقتصادی ما یافته‌اند. مشاوره و ظرفیت مشاوره زمانی مثمر ثمر است که از نیمکت ذخیره و از سوی بازیکنانی توانا باشد که دانش واقعی‌شان منجر به ارزش‌افزینی می‌شود. اینجا مشکل، عمل مشاوره یا نیت مشاورانی نیست که اغلب امیدوارند از طریق نقش خود تغییری ایجاد کنند، بلکه صنعت مشاوره در حال گسترش، از نیمکت ذخیره‌ها به سوی مرکز زمین حرکت کرده است. صنعت مشاوره به‌جای کمک به مشتریان، ضعف‌های اقتصاد را تشدید و زیر پای مشتریان را در این فرایند خالی می‌کند و همین امر بعدها فرصت‌های بیشتری برای رانت‌های تحقق‌یافته ایجاد می‌کند. مانند روان‌درمانگری است که علاقه‌ای به سلامت روان مناسب مراجعانش و استقلال آن‌ها ندارد، بلکه از این بیماری برای ایجاد وابستگی و جریان بیشتر درآمدها استفاده می‌کند.

از سال ۲۰۱۹ که پژوهش برای این کتاب را آغاز کردیم، رسوایی‌های مربوط به شرکت‌های مشاوره توسط روزنامه‌نگاران تحقیقی و بازرسی‌های دولت به‌نحو فزاینده‌ای آشکار شد. دشوار بتوان هفته‌ای را گذراند که در آن خبری از پرونده دیگری از فساد، تضاد منافع یا رخدادی اجتناب‌پذیر مربوط به شرکت مشاوره جهانی نباشد. اما

شکست‌های مشاوره‌ای که سرفصل خبرها را می‌سازد، تنها نوک کوه یخ‌اند. موارد شکست آشکار یا سوءاستفاده توسط شرکت مشاوره‌ای بزرگ، عمدتاً مظاهری از مشکلات نظام‌مند و گسترده‌تر است؛ اگرچه ندرتاً به این شکل درک می‌شوند. شرکت‌های مشاوره بزرگ معمولاً قراردادهای زیادی با دولت‌ها و شرکت‌های بزرگ دارند و در هر حوزه‌ای ادعای تخصص می‌کنند. آن‌ها به دلیل منافع مالی خود، تأثیر زیادی بر روی حوزه‌های مهمی از دولت و کسب‌وکار دارند؛ اما به‌ندرت پیش می‌آید که این تأثیرها و قراردادهای را به‌مثابه نشانه‌هایی از مشکلات عمیق‌تر و ساختاری در نظام اقتصادی و اجتماعی کنونی مورد بررسی قرار دهیم.

واقعیت این است که اغلب رأی‌دهندگان و کارمندان نمی‌دانند چه زمانی مشاوران پشت میز هستند، چقدر حقوق دریافت می‌کنند، مشتریان دیگرشان چه کسانی‌اند، میزان منافع متضاد چقدر است و قرارداد بسته‌اند تا چه نقشی ایفا کنند. آن‌ها نمی‌دانند که آیا مشاور موضوع قراردادش را به‌خوبی انجام داده است یا نه و زمانی که اشتباه کرد، چه کسی مسئول است. ماهیت قراردادهای مشاوره، مسئولیت محدود و الگوهای درآمدی شرکت‌های مشاوره بزرگ به این معناست که این، کارمندان و شهروندان (به‌عنوان مشتریان این شرکت‌ها) هستند که عمدتاً از شکست مشاور متضرر خواهند شد. این تفاوت میان پاداش‌های بزرگ درآمده و ریسک‌های واقعی و اندک پذیرفته‌شده موجب می‌شود رانت‌های کسب‌شده حتی بیشتر هم شود.

تاریخ مشاوره مدرن، در نهایت، تاریخ سرمایه‌داری مدرن است: هر روندی توسط فریبکاران بزرگ مورد بررسی قرار گرفته است. مشاوران بزرگ در دولت، روندهای خصوصی‌سازی، اصلاحات مدیریتی، تأمین مالی خصوصی، برون‌سپاری^۱ خدمات عمومی، دیجیتالی‌زاسیون^۲ و ریاضت را تبلیغ کرده و از آن‌ها سود برده‌اند؛ در کسب‌وکار، به تثبیت الگوها و اشکال جدید مدیریت شرکتی کمک کرده‌اند (از گسترش حسابداری بهای تمام‌شده تا رشد ناگهانی شرکت‌های چندبخشی در دهه‌های پس از جنگ جهانی دوم در سراسر اروپا و برآمدن الگوی بیشینه‌سازی ارزش سهامداران در سراسر جهان از

۱. outsourcing - از ترکیبات مختلف این واژه در این کتاب استفاده شده است، از جمله شرکت‌های برون‌سپاری (شرکت‌هایی که خدمات دولتی به آن‌ها برون‌سپاری می‌شود)، قراردادهای برون‌سپاری.

۲. باید بین digitalization و digitization تفاوت قائل شد. اولی به دیجیتالی‌شدن تمام فرایندها اشاره دارد و دومی به الکترونیک‌شدن اسناد و مدارک و تصاویر.

دهه ۱۹۸۰ به این سو). این سیاست‌ها زاییده افکار شرکت‌های مشاوره نبودند، اما مشاوران به گسترش و شکل دادن به آن‌ها کمک کردند و در نهایت از آن‌ها برای مکیدن ارزش استفاده کردند. درحالی‌که جهان هر چه بیشتر متوجه مشکلات و نواقص سرمایه‌داری مدرن و نیاز به وجود «هدف و معنا» در حاکمیت شرکتی می‌شود و به این نتیجه رسیده که شرکت‌ها باید فراتر از صرفاً کسب سود عمل کنند، صنعت مشاوره نوید می‌دهد روند مشکلاتی را که به ایجاد آن کمک کرده معکوس کند: رونق فعلی قراردادهای مشاوره «زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی شرکتی»^۱، آخرین نمونه است.

فریبکاری بزرگ در هیچ حوزه‌ای ممکن نبود پیامدهایی بزرگ‌تر از مبارزه با فروپاشی اقلیمی داشته باشد. صنعت مشاوره به کاربست اشکال تولیدی بیشینه‌ساز سود در کوتاه‌مدت کمک کرد؛ اشکالی که در نهایت موجب تشدید انتشار کربن شد. اکنون، در مواجهه با نگرانی فزاینده درباره بحران آب‌وهوا، سوار بر موج جدیدی شده که مانع از تحولات کلان‌مقیاس لازم برای نظام‌های اقتصادی شدیداً کربن‌زاست. این صنعت، چارچوب‌هایی را به دولت‌ها و کسب‌وکارها پیشنهاد می‌کند که بدون نیاز به کنش، پوشش تعهد به خود می‌گیرد؛ از جمله از طریق ایجاد و ارتقای ابزارهای حکمرانی زیست‌محیطی، اجتماعی و حکمرانی که **طارق فنسی**^۲ (مدیرعامل سابق **بلک‌راک** که بعدها دست به افشاگری زد) آن را «حواس‌پرتی خطرناک» می‌نامد. صنعت مشاوره متشکل از بازیگران متعددی است که واکنش بازارمحور را به بحران اقلیمی شکل داده و از آن سود می‌برند، اما این، نسل‌های آینده و نیز ساکنان امروز مناطق در معرض بحران اقلیمی هستند که آسیب واکنش‌های ناموفق را متحمل خواهند شد. به عبارت دیگر، پیامدهای فریبکاری بزرگ روی توانایی جمعی‌مان برای رویارویی با چالش‌های عظیم امروز، شدیدتر و فوری‌تر از همیشه است.

یادگیری‌زدایی با انجام‌دادن

برای پاسخگویی به تغییرات در تقاضاهای سیاسی، اجتماعی و نیز تغییرات فزاینده زیست‌محیطی، هم دولت و هم سازمان‌های مرتبط با کسب‌وکارها باید بتوانند برای

1. Environmental, social, and corporate governance (ESG)

2. Tariq Fancy

اداره نظام‌های پیچیده و ارائه کالاها و خدمات مورد نیاز مردم، خود را با شرایط وفق دهند. فعالیت‌های موجود در سازمان، سنگ‌بنای قابلیت‌هایی است که سازمان در آینده به آن نیاز خواهد داشت. سازمان‌ها در نظام اقتصادی موجودیت‌هایی ایستا نیستند، بلکه دائماً در حال توسعه‌اند. قابلیت‌های سازمان‌ها صرفاً یک بار برای همیشه به وجود نمی‌آیند، بلکه طی زمان تکامل می‌یابند و امری پویا هستند.^(۷)

هرچه دولت‌ها و کسب‌وکارها بیشتر دست به برون‌سپاری کارها بزنند، کمتر می‌دانند که چگونه باید انجام دهند، و این موجب می‌شود سازمان‌ها توخالی شده و در زمان گیر کنند و نتوانند تکامل بیابند. وقتی مشاوران در هر مرحله حضور داشته باشند، عمدتاً «یادگیری از طریق انجام دادن» بسیار کم اتفاق می‌افتد. مشتریان مشاوران، «کودک می‌مانند»؛ اصطلاحی که وزیر محافظه‌کار بریتانیا، **لرد آگنیو**^(۸)، برای توصیف اثرات برون‌سپاری بر کارمندان دولت بریتانیا در سال ۲۰۲۰ به کار برد.^(۹) آن سازمان دولتی که تمام خدمات خودش را برون‌سپاری می‌کند، شاید بتواند در کوتاه‌مدت هزینه‌ها را کاهش دهد، اما این امر در نهایت به دلیل از دست دادن دانش درباره نحوه ارائه آن خدمات و در نتیجه نحوه انطباق مجموعه قابلیت‌های بخش خود برای رفع نیازهای در حال تغییر شهروندان، هزینه بیشتری برایش به همراه خواهد داشت. البته یادگیری نیز به برهم‌کنش و تعامل با سایر سازمان‌ها متکی است. نظام‌های «بسته» برنامه‌ریزی دولت مرکزی برای این نوع یادگیری ابداً مناسب نیستند^(۱۰)؛ اما داستان سازمان‌هایی که برای رسیدن به اهداف خود به برون‌سپاری تکیه می‌کنند نیز همین است.

درحالی‌که شرکت‌های مشاوره می‌توانند به مشتریانشان در دستیابی به اهداف کمک کنند، این ادعا که صنعت مشاوره با واسطه‌گری دانش و کاهش هزینه‌ها در نظام اقتصادی و جامعه، ارزش می‌آفریند، اندکی اغراق‌آمیز است. در بخش عمومی، هزینه‌های تحمیلی اغلب بسیار بیشتر از زمانی است که خود دولت روی ظرفیت انجام کار سرمایه‌گذاری می‌کرد و یاد می‌گرفت که چگونه فرایندها را طی مسیر بهبود بخشد. تخصص داخلی اغلب به نفع قرارداد با یکی از شرکت‌های مشاوره جهانی کنار گذاشته می‌شود. گاهی این امر به آن دلیل است که شرکت مشاوره پیشنهاد می‌کند کار را به

1. Lord Agnew

صورت رایگان یا با هزینه‌ای بسیار کمتر از نرخ بازار انجام دهد. این امر برای کارمندان دولتی بخش‌های ریسک‌گریز که پس از سال‌ها کاهش بودجه فاقد منابع کافی‌اند، و سوسه انگیز است. مشاور بدون دریافت هزینه یا دریافت هزینه‌ای بسیار اندک در قرارداد اولیه (نشان دادن در باغ سبز)، نه تنها می‌تواند تصمیمات مهم را شکل دهد، بلکه می‌تواند دانش چشمگیری درباره مشتری جمع‌آوری کرده و اولین مزیت را برای قراردادهای آتی به دست آورد.

به‌ویژه باید به این نکته توجه کرد حتی در مواردی که دولت آشکارا در قابلیت‌ها مزیت دارد، مشاوران عمدتاً همچنان برنده بازی‌اند. برای مثال، سازمان تحقیقات علمی و صنعتی مشترک‌المنافع استرالیا، تخصص گسترده‌ای در زمینه اوضاع اقلیمی دارد. اما در سال ۲۰۲۱ که دولت تصمیم گرفت به‌جای این سازمان با شرکت مکنزی همکاری کند، بودجه دانشمندان سازمان برای توسعه راهبرد کربن صفر خالص^{۱۰} کشور قطع شد.

صنعت مشاوره اغلب مشروعیت تصمیم‌گیری‌های بحث‌برانگیز را فراهم می‌کند. هنگامی که یکی از مدیران ارشد شرکتی می‌خواهد هیئت‌مدیره خود را درباره موضوعی متقاعد کند، یا زمانی که یکی از وزرای دولت می‌خواهد نظر دیگران را جلب یا کنش‌های معنادار را متوقف کند، گزارش حمایتی از یکی از سه غول مشاوره یا چهار غول حسابداری، می‌تواند کار وی را به قیمت ازدست‌دادن اهداف دیگر (یا حتی توافق‌نامه‌های کارگری) بسیار ساده‌تر کند.

و شرکت‌های مشاوره بزرگی که مستقیماً در تصمیم‌گیری‌های مهم سیاسی و شرکتی درگیر هستند، اغلب در میان خود شاهد تضاد منافع فاحشی‌اند. مشتریان ندرتاً به اطلاعات مربوط به سایر مشتریان مشاور دسترسی دارند، حتی زمانی که مشاوران به «دو سوی متعارض» خدمت می‌فروشند. برای مثال، شرکت‌های بزرگ مشاوره در مشاوره وضعیت اقلیمی همزمان از یک سو برای دولت‌های کشورهای کار می‌کنند که مردمشان مایل‌اند انتشار گازهای گلخانه‌ای کاهش یابد و از سوی دیگر، برای شرکت‌های سوخت فسیلی که بیشترین سهم را در بحران اقلیمی دارند.

۱. net zero strategy - به حالتی اطلاق می‌شود که در آن گازهای گلخانه‌ای که وارد جو می‌شوند با حذف از جو متعادل می‌شوند.

صنعت مشاوره برای مدت طولانی، از نظارت طفره رفته و پیشرفت و دموکراسی را تضعیف کرده است. این کتاب نه تنها نقدی در خور ارائه می‌کند، بلکه راه‌حل‌های مشخصی برای بن‌بست کنونی ارائه می‌دهد. ما تاریخچه صنعت مشاوره را بررسی می‌کنیم، رشد آن را در دگرگونی‌های گسترده‌تر سرمایه‌داری مورد بررسی قرار می‌دهیم و توجیهات استفاده گسترده از آن را در میان مدیران دولت، رهبران کسب‌وکار و دانشگاهیان بررسی می‌کنیم. نشان می‌دهیم که حتی آنچه که سر تیت‌ر خبرها شده، مسائل غیرعادی این فرایند نیست، بلکه نشانه‌ای است از اختلالات گسترده‌تر در نظام اقتصادی ما. ما از تحقیقاتی استفاده می‌کنیم که پیش‌تر خود ما و دیگران، در گزارش‌های سیاستی و مجلات دانشگاهی، گزارش‌های تهیه‌شده توسط مشاوران، گزارش‌های سیاستی تاریخی و اسناد قراردادها و تحقیقات روزنامه‌نگارانی که از نزدیک فعالیت‌های مشاوره را طی چندین دهه دنبال کرده‌اند، منتشر کرده‌ایم. همچنین از صحبت‌های دست اول مشاوران و کسانی که در کسب‌وکارها و دولت‌ها با مشاوران کار کرده‌اند استفاده می‌کنیم. ما توافق کرده‌ایم که تمام اطلاعات هویتی (مانند نام، عنوان شغلی و عملکرد) بالقوه افرادی را که با آن‌ها مصاحبه کرده‌ایم، بپوشانیم. تجارب خود ما از کار با دولت‌هایی که به‌طور گسترده بر شرکت‌های مشاور بزرگ و کوچک متکی بوده‌اند نیز منابع مهمی برای تأمل بوده است.

تحلیل ما از صنعت مشاوره، تصویری تاریک از وضعیت فعلی ترسیم می‌کند. مقیاس قراردادها با صنعت مشاوره (به‌واسطه نقش‌های مشاور، قانون‌گذار، تصمیم‌های بحث‌برانگیز و برون‌سپاری‌ها)، کسب‌وکارهای ما را تضعیف، دولت‌های ما را به کودک تبدیل و نظام اقتصادی ما را منحرف می‌کند. استفاده انباشتی از شرکت‌های مشاوره بزرگ که با الگوهای کسب‌وکاری استثمارگری کار می‌کنند، موجب توقف نوآوری و توسعه ظرفیت و یادگیری، تضعیف مسئولیت‌پذیری دموکراتیک و مبهم شدن پیامدهای کنش‌های سیاسی و شرکتی می‌شود. در پایان، همه ما به‌ای آن را از طریق فقدان سرمایه‌گذاری و یادگیری درون‌سازمانی می‌پردازیم: سرمایه‌های عمومی و سایر منابع هدر می‌رود، تصمیم‌گیری‌ها در دولت و کسب‌وکارها بدون مجازات و با حداقل شفافیت اتخاذ و جوامع دموکراتیک ما از پویایی خود محروم می‌شوند. فریبکاران بزرگ، همه ما را در معرض خطر قرار می‌دهد.

بررسی صنعت مشاوره به این روش، دریچه‌ای نیز برای بازاندیشی درباره چگونگی ایجاد نظام‌های اقتصادی مناسب برای اهدافمان باز می‌دهد. مأموریت‌های جهانی آینده که برای رویارویی با چالش‌های بزرگ مانند بحران آب‌وهوایی ضروری است، نیازمند هوشمندی جمعی در میان سازمان‌ها و جوامعی است که نظام‌های اقتصاد ما را تشکیل داده‌اند.^(۱۱)

ساختن نظام اقتصادی قوی‌تر امکان‌پذیر نیست مگر فقط با سرمایه‌گذاری در دانش و ظرفیت بسیار ضروری کسب‌وکار و دولت، بازگرداندن هدف عمومی به بخش عمومی و خلاص شدن از نظام مبهم و واسطه‌گری پرهزینه صنعت مشاوره. در این رابطه، سازمان‌ها و افراد دارای دانش و ظرفیت واقعی می‌توانند منبع با ارزشی برای مشاوره باشند، اما آن‌ها باید به‌جای این‌که اجازه اجرای نمایش را از مرکز داشته باشند، از حاشیه و به‌شیوه‌ای شفاف که دانش و تخصص واقعی را به همراه دارد، توصیه و «مشاوره» دهند. نهایتاً این خبرگی باید اشخاص طرف مشاوره را قوی‌تر کند، نه ضعیف‌تر.

مبارزه با هر گونه اعتیاد، با پذیرش وخامت مشکل آغاز می‌شود. تنها در این صورت است که می‌توانیم وابستگی را کاهش داده و راهی را به سوی آینده بگشاییم.

۲. صنعت مشاوره چیست؟

(ترجمه رسول قنبری)

در آغاز فوریه ۲۰۲۱، اسنادی به دست **ورونیک لُوواژی**^۱ (قانونگذار فرانسوی) رسید و سروصدایی در سراسر کشور ایجاد کرد. تقریباً یک سال از رسیدن کرونا به فرانسه می‌گذشت و این کشور در تلاش بود تا آخرین موج موارد ابتلا را مهار کند. آغاز برنامه واکسیناسیون فرانسه فاجعه‌آمیز بود؛ فقط ۵۰۰۰ نفر تا آغاز ژانویه واکسینه شده بودند، این رقم در آلمان ۳۱۶۰۰۰ نفر و در اسپانیا ۳۹۰۰۰ نفر بود که برنامه‌های خود را تقریباً همزمان با فرانسه آغاز کرده بودند.^(۱) اخبار مربوط به عرضه‌کُند در سرتاسر جهان خبرساز شد. این اعداد برای کشوری که مدت‌ها به نظام بهداشت عمومی و بوروکراسی خدمات عمومی خود افتخار می‌کرد، شرم‌آور بود. طولی نکشید که رسانه‌ها فاش کردند مکنزی در رأس اجرای عرضه واکسن بوده است.

لوواژی یکی از اعضای حزب محافظه‌کار جمهوری‌خواه بود و اعتراف کرد که به‌طور کلی درباره استفاده از شرکت‌های مشاوره مدیریتی در دولت بی‌تفاوت است. اما اخبار مبنی بر دست داشتن مکنزی در آنچه که بسیاری آن را شکست عظیم دولت می‌دانستند، گوش‌های لوواژی را (به‌عنوان گزارشگر بودجه و مسئول رسیدگی به بودجه وزارت بهداشت) نسبت به خطر تیز کرد. او می‌خواست بداند: دولت فرانسه چند قرارداد با شرکت‌های مشاوره مدیریت برای واکنش به کرونا بسته است؟ آن‌ها دقیقاً چه کار می‌کردند؟ آنچه او از استیضاح وزیر بهداشت متوجه شد، برای بسیاری از مقامات و شهروندان فرانسوی مایه نگرانی بود؛ اگرچه بدتر از آن هنوز در راه بود.

1. Véronique Louwagie

بین مارس ۲۰۲۰ و فوریه ۲۰۲۱، وزارت بهداشت بیست و هشت قرارداد با شش شرکت مشاوره برای وظایف مربوط به بحران کرونا امضا کرده بود. مجموع قراردادها ۱۱ میلیون یورو بود که ۴ میلیون یورو فقط به مکنزی تعلق گرفت.^(۱) از مشاوران صرفاً به مثابه منابع خارجی دانش تخصصی استفاده نمی‌شد؛ بلکه آنان در فرایندهای تصمیم‌سازی و مدیریت عرضه واکسن نیز نقشی حیاتی داشتند. مکنزی مسئول تعیین مسیرهای توزیع واکسن‌های فایزر و مدرنا و نیز هماهنگی «گروه ویژه واکسیناسیون متشکل از مقامات کارگزاران متعدد، با برخی زنجیره‌های تصمیم‌گیری که تا ۵۰ مقام را در بر می‌گیرد» بود.^(۲) جلسات روزانه مقامات ارشد وزارت بهداشت بر بستر نرم‌افزار گفتگوی تصویری زوم^۱، توسط مشاورانی از مکنزی اداره می‌شد. با شرکت مشاوره فرانسوی **سیتول**^۲ نیز برای پشتیبانی از تدارکات و تأمین واکسن‌ها و تجهیزات حفاظت فردی قرارداد بسته شده بود و با اکسنچر^۳ برای ارائه خدمات فناوری اطلاعات مربوط به کارزار واکسیناسیون.^(۴)

با توجه به میزان مشارکت مشاوران در عرضه و تدارکات برنامه واکسیناسیون، شاید تعجب‌آور نباشد که این کشور در رساندن واکسن به شهروندان از همتایانش عقب مانده بود. این شرکت‌ها فاقد چندین دهه تجربه در ارائه برنامه واکسیناسیون در سطح جمعیتی کلان بودند. همانطور که یکی از پژوهشگران **مرکز ملی تحقیقات علمی فرانسه** به **نیویورک تایمز** گفته بود، شرکت‌های مشاوره تمایل داشتند الگوهای عملیاتی مورد استفاده در صنایع دیگر را به کار گیرند که لزوماً در سلامت عمومی کارآمد نبود. او گفت: «دولت هم بعد از آن ارزیابی نمی‌کند آیا کاری که شرکت‌های مشاوره انجام داده‌اند جواب داده یا خیر. هنوز بسیار زود است بگوییم آیا مکنزی و دیگران ارزش افزوده‌ای در این کارزار دارند یا خیر، اما من فکر می‌کنم هرگز نخواهیم دانست.»^(۵)

استفاده دولت فرانسه از مشاوران تنها با فراگیر شدن همه‌گیری افزایش می‌یابد. در مارس ۲۰۲۲، گزارشی که توسط سنای تحت کنترل محافظه‌کاران منتشر شد، نشان داد که وزارتخانه‌های دولت مرکزی در سال ۲۰۲۱ به‌تنهایی تقریباً ۹۰۰ میلیون یورو

1. Zoom

2. Citwell

3. Accenture

(۹۵۰ میلیون دلار) برای خدمات مشاوره مدیریت هزینه کرده‌اند؛ بیش از دو برابر هزینه‌های سال ۲۰۱۸.^(۶) این خبر تنها چند هفته پیش از انتخابات ریاست جمهوری منتشر شد و رقبای رئیس‌جمهور وقت، این افشاگری را «**رسوایی مکزی**» نامیدند.^(۷) مکزی مطمئناً تنها شرکتی نبود که تحت بازجویی قرار گرفت؛ و این تحقیقات فراتر از داستان همه‌گیری کرونا رفت. از جمله موارد برجسته در این گزارش، قراردادی با گروه مشاوره بوستون و ای‌وای به ارزش ۵۵۸۹۰۰ یورو برای سازماندهی کنوانسیون برای مقامات بخش عمومی بود که در واقع هرگز برگزار نشد.^(۸)

هنگامی که روزنامه‌نگاران نشریه اینترنتی **پولیتیکو** درباره استفاده گسترده دولت از مشاوره طی دوران همه‌گیری پرسیدند، یکی از کارمندان ارشد بخش عمومی ادعا کرد که چنین چیزی امری ناگزیر بوده، زیرا بخش عمومی فاقد ظرفیت است و کارکنان بخش عمومی با فرسودگی و خستگی دست‌وپنجه نرم می‌کنند.^(۹) طی هر بحرانی، تقریباً اجتناب‌ناپذیر است که دولت‌ها برای ارائه پاسخی که مردم از آن‌ها انتظار دارند، نیاز به جذب ظرفیت بیشتری داشته باشند. باوجوداین، برخی از کشورها مانند آلمان، توانستند کارمندان قسمت‌هایی از بخش عمومی را که فعالیت عادی آن‌ها متوقف شده بود، مجدداً به کار گیرند. اما در فرانسه، مانند سایر کشورها، برون‌سپاری کارکردهای مهم مدیریتی و عملیاتی دولت فرانسه و جاهای دیگر صرفاً ناهنجاری ناشی از بحران نبود. شاید همه‌گیری اتفاقی بی‌سابقه بوده باشد، اما اتکای دولت فرانسه به صنعت مشاوره چنین نبود. مشاوران از دیرباز «شروع کردند به ایفای نقش در اصلاحات قوه مجریه، ابتدا در دولت‌های محلی پس از تمرکززدایی در سال ۱۹۸۲ و سپس در دولت مرکزی در سال ۱۹۸۷ و همزمان با قوی‌تر شدن صنعت مشاوره، به‌خاطر ابتکارات دولتی طراحی‌شده برای تحریک توسعه کشور»^(۱۰)؛ و همان‌طور که مخالفان سیاسی **امانوئل مکرون** طی انتخابات ریاست‌جمهوری تلاش می‌کردند این موضوع را علیه او به کار گیرند، استفاده از مشاوران مدتها بود که دیگر محدود به این یا آن حزب نبود. دولت راست میانه رئیس‌جمهور **نیکلا سارکوزی**، طی دوره ریاست جمهوری خود از سال ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۲، ظاهراً برای بهبود کارایی دولت، صدها میلیون یورو برای قراردادهایی با شرکت‌های مشاوره هزینه کرده بود. جانشین او از حزب سوسیالیست، **فرانسوا اولاند**، کاری برای معکوس کردن این روند انجام نداد. افشاگری‌ها درباره اتکای دولت مکرون به شرکت‌های مشاوره در دوران همه‌گیری، برای بسیاری صرفاً

تأییدی بود که نقش مشاوران بسیار فراتر از ارائه خدمات تخصصی به دولت بوده است و یکی از سیاستمداران حتی استدلال می‌کند که به‌کارگیری شرکت‌های مشاوره آمریکایی در سال‌های اخیر، موجب تضعیف حاکمیت فرانسه شده است.^(۱۱)

تمایل به برون‌سپاری ظرفیت عملیاتی و مدیریتی طی دوران همه‌گیری نیز منحصر به فرانسه نبود. قراردادهای در ایالات متحده نیز به همان اندازه گسترده بود. در مارس ۲۰۲۰، رهبران **دیارتمان امور کهنه سربازان** (که معمولاً ماه‌ها زمان صرف برگزاری مناقصه می‌کند)، قرارداد ۱۲ میلیون دلاری بدون مناقصه‌ای با مکنزی امضا کردند تا حداکثر یک سال را صرف مشاوره درباره «تمام جنبه‌های» عملیات نظام مراقبت‌های بهداشتی طی دوران همه‌گیری جهانی کند؛ آن هم درحالی‌که فرایند مناقصه‌ای که کمتر از بیست‌وچهار ساعت طول کشید. ظرف چند هفته، این شرکت قراردادی برای «کمک به دریافت تجهیزات پزشکی» با وزارت بهداشت و خدمات انسانی منعقد کرد، یعنی «کارگروهی که مشغول تدوین راهبردی بود برای ترغیب پیمانکاران دفاعی (که بسیاری از آن‌ها مشتریان مکنزی بودند) به تولید تجهیزات پزشکی طی بحران همه‌گیری»؛ و مجموعه‌ای از قراردادهای با ایالت‌های منفرد از جمله ایلینوی، تنسی، کالیفرنیا و ویرجینیا. تیم «**اندرو کومو**» (فرماندار نیویورک)، مکنزی را استخدام کرد تا از الگوهای اپیدمیولوژیک موجود، برای برآورد ظرفیت بیمارستان و نیازهای تأمین پزشکی استفاده کند.^(۱۲)

این سوی اقیانوس اطلس، در بریتانیا نیز ده‌ها میلیون پوند برای شرکت‌های مشاوره خرج می‌شد.^(۱۳) در جایی که حجم اقتصاد آب می‌رفت و میلیون‌ها نفر کار خود را از دست دادند، صنعت مشاوره بریتانیا در سال ۲۰۲۰ درواقع ۲.۵ درصد رشد کرد که بخش بزرگی از آن به‌دلیل قراردادهای دولتی بود.^(۱۴) در به‌روزرسانی ژانویه ۲۰۲۲، بدنه صنعتی این بخش، یعنی **انجمن مشاوران مدیریت (MCA)**، اعلام کرد که رشد صنعت طی سال ۲۰۲۱ به ۱۶ درصد رسیده است و اعضایش رشد حتی بیشتری را در سال ۲۰۲۲ پیش‌بینی می‌کنند.^(۱۵) قراردادهایی که از بخش عمومی بریتانیا در سال اول همه‌گیری نصیب دیلویت شد، از خدمات مشاوره سنتی‌تر تا کارکردهای اصلی عملیاتی و مدیریتی را در بر می‌گرفت. این قراردادهای نه‌تنها «مشاوره فوری برای بیماری کرونا»،

بلکه «طراحی راهکارهای دیجیتال، ساخت و ارائه خدمات زنده پلتفرم دیجیتال» را در بر می‌گرفت.^(۱۶) این سازمان قراردادهایی را برای خود در زمینه «شناسایی و تهیه تجهیزات حفاظت فردی» تضمین کرد^(۱۷)؛ وظیفه‌ای که سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا از زمان تأسیس بر عهده داشت. این شرکت همچنین با **اداره پژوهش‌های سلامت**^۱ (نهادی عمومی که مسئول اطمینان از بررسی و تأیید اخلاقی پژوهش‌های سلامت در سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا است) قرارداد بست تا «الگوی بررسی اخلاق پژوهش خود را با تکیه بر درس‌های آموخته‌شده از بررسی پژوهش‌های کرونا بازبینی کند».^(۱۸)

وقتی مشخص شد که شرکت مشاوره دیلویت روزانه ۱.۳ میلیون دلار از قراردادهای نظام «آزمایش و ردیابی»^۲ دولت بریتانیا درآمد دارد، افکار عمومی و سیاسی، بررسی‌های بیشتر در این باره را آغاز کردند. به گفته کمیته محاسبات عمومی پارلمان (گروهی فراحزبی از نمایندگان مجلس که مسئول بررسی هزینه‌های دولت هستند)، نظام آزمایش و ردیابی «به هدف اصلی خود یعنی کمک به شکستن زنجیره‌های انتقال ویروس کرونا و توانمندسازی مردم برای بازگشت به مسیر عادی‌تر زندگی دست نیافت».^(۱۹) بازرسان کمیته به این نتیجه رسیدند که این برنامه «بیش از حد متکی به پیمانکاران گران‌قیمت و کارکنان موقت» بوده است: «از آوریل ۲۰۲۱، تعداد مشاوران تقریباً برابر با نصف تعداد کارکنان مرکزی واحد آزمایش و ردیابی سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا بودند.» بازرسان متوجه شدند که نظام آزمایش و ردیابی، «تسلط چندانی بر مخارج کلی خود برای مشاوران ندارد»، باوجوداین می‌گویند «احتمالاً صدها میلیون پوند برای مالیات‌دهندگان هزینه خواهد داشت».^(۲۰) بیش از یک سال پس از ورود همه‌گیری کرونا به بریتانیا، یکی از رؤسای سابق نظام آزمایش و ردیابی به کمیته اطلاع داد «مهارت‌هایی که سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا در تلاش است برای مشاغل مرتبط با داده‌ها، امورات دیجیتال، عملیاتی و تحویل پروژه به‌کار گیرد، در میان کارمندان دولت با کمبود مواجه بودند» و این نشان می‌دهد که رابطه دولت با صنعت مشاوره و مقیاس و دامنه قراردادهای برون‌سپاری آن، مسائلی ساختاری‌اند.

1. Health Research Authority

۲. Test and Trace system - مربوط به دوران همه‌گیری

یکی از کسانی که در سال اول در پروژه‌های مربوط به رسیدگی به بیماری همه‌گیر کار می‌کرد، بینش‌هایی را درباره ضروریات عملیات روزانه در اختیار ما گذاشت. در ابتدا مشخص شد که دولت با تعداد بی‌سابقه‌ای از مشاوران قرارداد بسته است که برخی از آن‌ها از طریق قراردادهای فرعی با سایر مشاوران وارد داستان شده بودند. استخدام این تعداد مشاور سرگردان (یعنی تعداد زیادی از افراد استخدام‌شده به دلیل اوضاع نابسامان) به مانعی عملیاتی تبدیل شد:

تصور می‌کردم که من داشتم این بود که سازمان به یکباره تیم‌های جدید زیادی را برپا کرد، بنابراین همیشه نفر جدیدی وجود داشت که می‌خواست درباره چیز جدیدی که در راه است با شما صحبت کند. اما آن‌ها اغلب حتی نمی‌دانستند که چه می‌خواهند... به نظر می‌رسید که در هر پروژه، تعداد زیادی از افراد سرگردان دیلویت حضور دارند؛ و این من را شگفت زده می‌کند که تعداد زیادی از این افرادی که دور و برمان بودند، انبوهی از ایمیل‌های زامبی‌وار برایمان می‌فرستادند و پرسش‌هایی واقعاً پایه‌ای می‌پرسیدند که ما باید به آن‌ها پاسخ می‌دادیم و همین توجه ما را از کار واقعی دور می‌کرد.^(۲۱)

مشاوران جوانی که وارد می‌شدند عمدتاً تخصص خاصی در زمینه مربوطه نداشتند. عناوین شغلی آن‌ها برای قراردادهایی که رویشان کار می‌کردند معمولاً «مالک محصول»^۱ یا «مدیر محصول» بود، اما «برخلاف تیم دیجیتال دارای کارویژه مناسب» (جایی که معمولاً چنین عناوینی را می‌توان دید) «مشاوران دارای این عناوین، وظایف واقعاً مشخصی نداشتند.» وقتی از مصاحبه‌شونده پرسیدیم که آیا احساس می‌کنند مشاوران ارزشی به کار آن‌ها اضافه کرده است یا خیر، گفت: «نمی‌شود گفت هرکسی را شخصاً دیدم بی‌کفایت باشد؛ شخصی از دیلویت را به یاد دارم که مسئول پروژه و واقعاً شایسته و خوب بود.»

۱. Product Owner - مالک محصول کسی است که مسئولیت حصول اطمینان از موفقیت پروژه را برعهده می‌گیرد؛ درواقع باید به مدیریت و بهینه‌سازی فهرست اولویت‌بندی‌شده امور محصول مشغول شود تا ارزش محصول در دست توسعه، به بیشترین مقدار ممکن برسد. باید توجه داشت که محصول در اینجا، نتیجه خدمتی است که ارائه می‌شود. در مقابل Product Manager یا مدیر محصول استراتژی‌های سازمان، دانش فنی و علم شناسایی نیازهای مشتریان را با یکدیگر پیوند می‌زند تا قادر به تولید محصولی کارآمد و ارزشمند، با طول عمر بالا باشد. مدیر محصول باید روی بهینه‌سازی محصولات مختلف تمرکز کند تا از یک سو به اهداف سازمانی دست یافته و منجر به درآمدزایی شود و از سوی دیگر، نیازهای بنیادینی را که تبدیل به سردردی جدی برای مشتریان شده‌اند برطرف سازد.

این مقیاس و گستره قراردادهای صنعت مشاوره طی دوران همه‌گیری، نشان‌دهنده اتکای بسیاری از سازمان‌ها به مشاوران است. در حال حاضر، از زمانی که ویروس کرونا فراگیر شد، انعقاد قرارداد در بسیاری از دولت‌ها به عرف تبدیل شده بود؛ و صنعت مشاوره در تمام جنبه‌های آن رسوخ کرده بود.

آرایه‌شناسی

در سطح جهانی، صنعت مشاوره تحت تسلط شرکت‌های بزرگ و چندملیتی است که دفتر مرکزی اکثر آن‌ها در ایالات متحده یا شمال اروپا قرار دارد. این شرکت‌ها شامل چهار غول حسابداری و سه غول مشاوره‌اند؛ همچنین شامل شرکت‌هایی می‌شوند که عمدتاً خدمات مدیریتی را در حوزه‌ای خاص مانند فناوری اطلاعات ارائه می‌دهند (برای مثال گروه سی‌جی‌آی و آی‌بی‌ام)، یا در زمینه برون‌سپاری خدمات عمومی (مانند سرکو و سودکسو)^۱.

تعدادی از شرکت‌های بزرگ که عمدتاً در سایر بخش‌ها فعالیت می‌کنند نیز بازوی مشاوره‌ای دارند که بخش نسبتاً کوچکی از کل درآمد را تشکیل می‌دهد. آن‌ها می‌توانند منبع مهمی برای اعمال نفوذ باشند یا دسترسی به ذی‌نفعان و اطلاعاتی ارزشمند برای خط اصلی کسب‌وکار را فراهم کنند. برای مثال، در سال‌های اخیر شرکت‌های مهندسی و ساخت‌وساز مانند آروپ و ای‌کام^۲ به منابع مهم مشاوره در مدیریت سازگاری آب‌وهوا تبدیل شده‌اند.^(۳۲) شرکت **مشاوره بازارهای مالی (FMA)**، بازوی مشاوره **بلک‌راک** (بزرگترین صندوق مدیریت دارایی جهان)، «بی‌سروصدا برای بسیاری از نهادهای دولتی از جمله خزانه‌داری بریتانیا و بانک مرکزی اروپا خدمات مشاوره فراهم کرده است.»^(۳۳) بلک‌راک تا سال ۲۰۲۱، حدود ۱۰ تریلیون دلار از دارایی‌های جهان را تحت کنترل داشت. طی دوران همه‌گیری کرونا، فدرال رزرو با مشاوره بازارهای مالی بلک‌راک برای مدیریت سه محرکی که برای خرید بدهی شرکت‌ها از بازارهای مالی ایجاد کرده بود، قرارداد بست. این شرکت‌ها همچنین از دهه ۱۹۸۰ از اصلاحات گسترده‌تر در حاکمیت سیاسی و شرکتی بهره‌مند شده‌اند که سازمان‌های بخش عمومی و مدیران شرکت‌ها را تشویق به انعقاد قرارداد با شرکت‌های

۱. به ترتیب: Sodexo و Serco، IBM، CGI Group

۲. به ترتیب: AECOM و Arup

مشاوره می‌کرد، حتی اگر ارائه این خدمات خط اصلی کسب‌وکار آن‌ها نبود. درحالی‌که سه غول بزرگ مشاوره مدیریت می‌توانند تعداد نیروی کار خود را ده‌ها هزار نفر اعلام کنند، شرکت مشاوره بازارهای مالی بلک‌راک تنها ۲۵۰ کارمند داشت.^(۳۴)

در سرتاسر جهان ده‌ها هزار شرکت کوچک و متوسط نیز وجود دارند که گاهی اوقات به آن‌ها «شرکت‌های مشاوره بوتیک»^۱ می‌گویند؛ و نیز سازمان‌های غیرانتفاعی در سراسر جهان که خدمات مشاوره ارائه می‌کنند. در بسیاری از کشورها طی دهه‌های اخیر، تعداد شرکت‌های مشاوره تخصصی کوچک‌تر و درآمدهایشان به میزان چشمگیری افزایش یافته و موجب رشد گسترده‌تر بازار مشاوره شده است. حوزه‌هایی که شرکت‌های کوچک‌تر تمایل به کار در آن‌ها دارند نیز روندهای گسترده‌تری را منعکس کرده‌اند. برای مثال، پس از دولت کارگری **توننی بلر** در بریتانیا، «کسانی که در بخش عمومی برای مشاوره کار کرده بودند، اغلب شرکت مشاوره خود را تأسیس و از این طریق تأمین بیشتر مشاوران را تسهیل می‌کردند».^(۳۵) به طور خاص، نام شرکت‌های مشاوره کوچک احتمالاً فقط برای خواننده‌ای آشناست که در زمینه خاص یا مستقر در منطقه‌ای خاص کار می‌کند؛ آن‌ها تمایل دارند در مناطق جغرافیایی محلی فعالیت کنند و خدماتی را در صنعتی خاص یا در کارکردی تخصصی ارائه دهند. اما شرکت‌های مشاوره کوچک شامل شرکت‌هایی می‌شوند که ادعا دارند در مدیریت فرایندهای دیجیتال‌سازی، توسعه استراتژی‌های پایداری یا کارآمدتر کردن خدمات بخش عمومی متخصص‌اند. همچنین شامل مشاورانی‌اند که قراردادهایی را برای سازمان‌های خاص، مانند کمیسیون اروپا یا خدمات بهداشت ملی بریتانیا ارائه می‌کنند.

ما در این کتاب بر اقتصاد سیاسی شرکت‌های مشاوره بزرگ و چندملیتی و روابط آن‌ها با دولت‌ها، کسب‌وکارها و سایر سازمان‌ها متمرکز می‌شویم. این شرکت‌ها طیف وسیعی از خدمات مشاوره را ارائه می‌کنند؛ از مشاوره و مدیریت استراتژیک گرفته تا اجرای پروژه و برون‌سپاری. اگرچه تفاوت‌های مهمی میان آن‌ها و میزان تمرکزشان بر انواع مختلف خدمات مشاوره وجود دارد، باوجوداین به دلیل پویایی‌هایی که منجر به رشد مقیاس و دامنه قراردادهای مشاوره شده است، با یکدیگر مرتبط و در

۱. boutique consultancies - این شرکت‌ها معمولاً کوچک‌تر هستند و تمرکز بیشتری بر روی یک یا چند حوزه خاص دارند، در یک یا چند زمینه خاص تخصص دارند و خدمات شخصی‌تر ارائه می‌دهند.

نیازمندی‌شان به ادامه و گسترش آن قراردادها متحد هستند. گاهی نیز ما به‌طور خاص به نقش مشاوران کوچک‌تر و متخصص نگاهی می‌اندازیم. خلاصه‌ای از پنج «نوع» اصلی مشاوره بر اساس میراث و تاریخچه، در شکل ۱ گنجانده شده است. منشأ و حاکمیت آن‌ها را بعداً با جزئیات بیشتری بررسی خواهیم کرد.

میراث	خاستگاه	حکمرانی ساختار کلیدی	نمونه‌ها
استراتژی	۱۹۰۰-۱۹۳۰ مدیریت علمی و حسابداری بهای تمام‌شده (رویکردهای مدیریتی که در این دوره رواج داشت)	مشارکت	مکنزی بین و شرکا گروه مشاوران بوستون
حسابداری	دهه‌های ۱۹۶۰-۱۹۷۰ حسابرسی شبکه‌های مشتریان و عینیت درک‌شده (بی‌طرفی و عدم تعصب در ارزیابی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها -م-)	مشارکت، شرکت‌داری خصوصی	ای‌وی دیلویت پی‌دبلیوسی کی‌بی‌ام‌جی
فناوری اطلاعات	دهه‌های ۱۹۸۰-۱۹۹۰ کامپیوتری‌شدن و نیاز به اتصال به‌واسطه رشد بنگاه	شرکت سهامی عام	کاپژمینای کاگنیزنت سیسکو آی‌بی‌ام اوراکل گروه سی‌جی‌آی
برون‌سپاری	دهه ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ افزایش اندازه و دامنه قراردادهای بخش عمومی	شرکت سهامی عام	سرکو سودکسو آتوس آی‌اس‌اس
کارگزاران تخصصی	دهه ۲۰۰۰-۲۰۱۰ رشد فرصت‌ها برای مشاوره مدیریت	شرکت خصوصی، سازمان غیرانتفاعی	پوتنام اسوسیپیتس ویوید اکونومیکس

شکل ۱: انواع مشاوره مدیریت

اکثر این شرکت‌ها خدمات مشاوره مدیریت خود را به دسته‌های مختلف تقسیم می‌کنند: بر اساس حوزه پروژه، صنعت یا فناوری‌های مربوطه (در مورد مشاوران فناوری اطلاعات). کاپژمینای خدماتی را در سراسر حوزه‌های کسب‌وکارهای «مالی و حسابداری»، «زنجیره تأمین»، «عملیات کارکنان»، «عملیات مشتری» و «اتوماسیون هوشمند» ارائه می‌کند.^(۲۶) مکنزی، خدمات حوزه «کارکردی» ارائه می‌کند: «ادغام و

تملیک»، «عملیات»، «سازمان»، «استراتژی و حاکمیت شرکتی» و «تحول».^(۳۷) گروه‌هایی از بنگاه‌هایی که دیگران آن‌ها را «نسل برون‌سپاری» بنگاه‌های مشاوره و «مشاوره برون‌سپاری» توصیف کرده‌اند، بر مدیریت قراردادهای بزرگ در حوزه‌های مختلف بخش عمومی تمرکز دارند.^(۳۸) برای مثال، شرکت سرکو، پیشنهادات خود را بر اساس **بخش‌های کلیدی بازار** «دفاع»، «مراقبت‌های سلامت»، «عدالت»، «مهاجرت»، «حمل‌ونقل» و «خدمات شهروندان» تفکیک می‌کند.^(۳۹) از جهات بسیاری، متمرکز شدن مشاوران یا حتی دانشگاهیان بر برچسب‌های مختلف جهت توصیف کارهایشان، صنعت مشاوره را مبهم می‌کند؛ ابهام همان چیزی است که این شرکت‌های متنوع را متحد می‌سازد. تمام شرکت‌هایی که در بالا توضیح داده شد، برای تداوم وجودشان به سازمان‌های دیگری متکی‌اند که برای مدیریت، تخصص و ظرفیت با سازمان‌های خارجی قرارداد می‌بندند.

افراد، شرکت‌ها و سازمان‌های زیادی هستند که مشاوره یا خدمات تخصصی ارائه می‌کنند، اما ما در تعریف خود از صنعت مشاوره لحاظ نمی‌کنیم، زیرا آن‌ها منابع لازم را برای مکیدن رانت از طریق فریبکاری بزرگ ندارند. همچنین بسیاری از آن‌ها از نظر ساختاری به این قراردادها وابسته نیستند، اگرچه ممکن است برای خدمات خود هزینه‌ای دریافت کنند؛ درواقع رشد یا وجود آن‌ها منوط به قرارداد سایر سازمان‌ها برای خدمات مشاوره‌ای نیست. برای مثال می‌توان به کارشناسان بهداشت عمومی اشاره کرد که درباره ساختار واکنش‌های دولت‌ها طی دوران همه‌گیری، اطلاعاتی ارائه کرده‌اند، معلمان بازنشسته‌ای که در هیئت‌مدیره مدارس حضور دارند و دانشگاهیانی که در دانشگاه‌ها بینش‌های حاصل از پژوهش‌هایشان را با سازمان‌های بخش عمومی، خصوصی یا جامعه مدنی به اشتراک می‌گذارند. همچنین مشاغلی وجود دارند که صرفاً کالا ارائه می‌دهند و با نام «وِندور»^۱ شناخته می‌شوند. اکثر حسابداران جزو صنعت مشاوره محسوب نمی‌شوند، زیرا به‌هیچ‌وجه خدمات مشاوره‌ای ارائه نمی‌دهند. این موضوع درباره چهار غول حسابداری صدق نمی‌کند که بیش از ۴۰ درصد درآمد خود را

۱. vendor - معنای تحت‌اللفظی آن می‌شود دستفروش، اما تقریباً معادل تأمین‌کننده محصول نهایی مورد نیاز کسب‌وکار است. این محصول نهایی می‌تواند ماده خام، ماده اولیه، کالای نیمه‌ساخته یا حتی کالای نهایی باشد.

از طریق قراردادهای مشاوره مدیریت به دست می آورند (یعنی بیش از آنچه که از خدمات حسابرسی و تضمین دریافت می کنند).

با مشاوران آشنا شوید

شرکت های مشاوره بزرگ بر اساس سلسله مراتب دقیقی فعالیت می کنند و بسته به حوزه کسب و کار، انواع مختلفی از مشاوران در داخل آنها وجود دارد. مسیرهای روشنی برای پیشرفت در بسیاری از شرکت ها (به ویژه در سه غول مشاوره و چهار غول حسابداری) وجود دارد. در پایین ترین پله ها، کارمندانی اند که به عنوان فارغ التحصیل دانشگاه ها (گاهی پس از یک دوره کارآموزی یا برنامه آموزشی تابستانی) استخدام می شوند. ما از آنها با نام تحلیلگر یاد خواهیم کرد، اگرچه بسته به شرکت، عنوان آنها می تواند «کاردان»^۱ یا «مشاور» نیز باشد. در پروژه های عادی، از تحلیلگر انتظار می رود که پژوهش گری و طبق دستور یکی از اعضای ارشد تیم، «موارد تحویل دانی» مانند ارائه های اسلایدی^۲ را تهیه کند. تحلیلگران به عنوان بخشی از کارکنان، معمولاً ملزم به تکمیل آموزش های عمومی در زمینه مدیریت پروژه و ذی نفعان هستند، اما انتظار نمی رود که «دانش بخشی»^۳ داشته باشند. در پله بعدی کارمندانی قرار دارند که معمولاً یا برنامه آموزشی مشاوره مخصوص فارغ التحصیلان را به پایان رسانده اند یا مدرک کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (MBA) خود را از یکی از دانشکده های بازرگانی گرفته اند. ما از آنان با نام مشاوران ارشد یاد خواهیم کرد، اگرچه بسته به شرکت، عناوین مختلفی مثل «مشاور»، «راهنما پروژه» یا «کاردان» دارند. آنها در برخی مسئولیت ها با تحلیلگران شریک اند، اما ممکن است در وظایف مرتبط با مشتری، مانند مصاحبه با مدیران یا ارائه به روزرسانی ها، نقش برجسته تری داشته باشند. یکی از مشاوران سابق چهار غول حسابداری، تحلیلگران و مشاوران ارشد را «عملگرایان»^۴ تیم پروژه توصیف کرد.

بالتر از آنها مدیرانی اند که معمولاً مسئول هماهنگی تیم مشاوران در محل و تعامل با مشتری اند، اما ممکن است به عنوان متخصصان حوزه مدیریت یا صنعت

1. Associate
2. slide decks
3. sectoral knowledge
4. the doers

خاصی نیز شناخته شوند. بر اساس مصاحبه‌های ما، معمولاً فقط این مدیران و افراد سطوح بعدی (شرکا یا معاونین)^۱ هستند که انتظار می‌رود دانش بخشی یا تخصص فنی را داشته و از آن استفاده کنند؛ اغلب هم به‌خاطر اشتغال درازمدت در صنعتی خاص. شرکا یا معاونین، آن دست مشاورانی‌اند که یا از طریق اشتغال درازمدت در شرکت، موفق به دریافت ترفیع رتبه شده‌اند یا از داخل صنعتی خاص به استخدام شرکت مشاوره درآمده‌اند. با این حال، اغلب سازمان‌های طرف قرارداد ندرتاً تعامل مستقیمی با شریک یا معاون دارند، چرا که این اعضا تمایل دارند همزمان درباره پروژه‌های متعدد مشاوره دهند و ندرتاً به‌صورت تمام‌وقت کار می‌کنند.

ارشدترین افراد در شرکت‌های مشاوره مدیریت، راهبران^۲ شرکت‌اند، یعنی عمدتاً افرادی که سابقه درازدامنی در صنعت مشاوره دارند و تا حد زیادی مسئول مذاکره فروش و مدیریت روابط ذی‌نفعان‌اند. شرکت‌های مشاوره بوتیک، اغلب همین سلسله‌مراتب و عناوین سازمانی را اتخاذ می‌کنند، اما بسته به تخصص‌گرایی^۳ شرکت، ممکن است مهارت یا دانش خاصی در سطوح پایین‌تر و همچنین برای مدیران ارشد مهم‌تر باشد. شرکت‌های مشاوره برون‌سپاری نیز دارای سلسله‌مراتب‌اند، اگرچه مسئولیت‌های افرادی که مشغول مدیریت و تحویل قراردادها هستند، به‌طرز چشمگیری متفاوت است. بسته به ماهیت قرارداد، این سازمان‌ها تمایل دارند کارکنان خدمات خط مقدم یا «یقه آبی» را مستقیماً استخدام کنند، اگرچه بسیاری از آن‌ها با سایر شرکت‌ها قرارداد فرعی دارند.

مقیاس مشاوره

ارزش‌گذاری دقیق بازار جهانی خدمات مشاوره ناممکن است. تعداد اندکی از سازمان‌های بخش عمومی و شرکت‌های چندملیتی توسط دولت‌ها (در مورد سازمان‌های بخش عمومی) یا سهامداران (در مورد شرکت‌های چندملیتی) موظف به مستندسازی دقیق هزینه‌های مشاوره هستند. بسیاری از بزرگ‌ترین شرکت‌های مشاوره، ساختار کسب‌وکاری دارند، یعنی نیازی ندارند میزان درآمدی را که به‌دست

۱. Partners or Principals - در صنعت مشاوره، شریک به کارمندی گفته می‌شود که اختیار زیادی دارد، اما در مالکیت بنگاه شریک

نیست.

2. Directors

3. specialism

می‌آورند، میزان سودشان، یا حتی این‌که در کجای جهان پول خود را به دست می‌آورند افشا کنند. سه غول مشاوره و چهار غول حسابداری همگی به‌عنوان شراکت سهامی^۱ یا سایر اشکال شرکت خصوصی، با مسئولیت محدود فعالیت کرده و بنابراین «شفافیت را از بسیاری از مشتریان شرکتی و بین‌المللی خود دریغ می‌کنند.»^(۳۰) این‌که بدانیم شرکت‌های نفتی یا غول‌های دره سیلیکون در یک سال مالی چقدر درآمد کسب می‌کنند ساده‌تر است، زیرا به‌صورت عمومی معامله می‌شوند (سهام خود را در بورس می‌فروشند) و قانوناً ملزم به گزارش‌دهی این اطلاعات هستند تا سرمایه‌گذاران بالقوه و فعلی و تنظیم‌گران مقررات بازارهای مالی بتوانند به آن دسترسی داشته باشند. با این حال، تخمین‌های ارزش صنعت مشاوره در سطح جهانی همگی نشان می‌دهند که حجم بازار در دهه‌های اخیر افزایش چشمگیری یافته است. در سال ۱۹۹۹، ارزش درآمدهای مشاوره مدیریت در سطح جهانی بین ۱۰۰ تا ۱۱۰ میلیارد دلار (۶۲.۶ تا ۶۸.۹ میلیارد پوند) تخمین زده شد.^(۳۱) مطالعه‌ای، اندازه این بازار را در سال ۲۰۱۰ حدود ۳۵۰ میلیارد دلار (۲۲۵.۶ میلیارد پوند) تخمین زده است.^(۳۲) برآوردها در سال ۲۰۲۱ از تقریباً ۷۰۰ تا ۹۰۰ میلیارد دلار (۵۲۵-۶۷۴ میلیارد پوند) متغیر بود.^(۳۳)

بزرگ‌ترین شرکت‌های مشاوره چندملیتی در واقع بسیار بزرگ‌اند. در سال ۲۰۲۱، دیلویت سومین شرکت خصوصی بزرگ ایالات متحده بود و پی‌دبلیوسی پس از آن در جایگاه چهارم قرار داشت و ای‌وی در رتبه ششم قرار گرفت.^(۳۴) مکنزی و گروه مشاوران بوستون هر دو در میان پنجاه شرکت برتر قرار گرفتند و از شرکت‌های بیوتکنولوژی، غول‌های بیمه و غول‌های سرگرمی پیشی گرفتند. آکسنچر که در سال ۲۰۱۹ معادل ۱۷.۳ میلیارد دلار درآمد از خدمات مشاوره به‌دست آورد، چهلمین شرکت بزرگ جهان در سال ۲۰۲۱ از نظر ارزش بازار بود و بالاتر از غول‌های جهانی مانند رویال داج شل، بوئینگ و الی لیلی^۲ قرار گرفت.^(۳۵) یکی از ۱۰۰ شرکت بزرگ که در بازار بورس مبادله شد، خدمات مشاوره تاتای هند^۳ است که ۱۴.۹ میلیارد دلار از محل خدمات مشاوره در سال ۲۰۱۹ درآمد کسب کرده است.^(۳۶)

1. incorporated partnerships

۲. به ترتیب Royal Dutch Shell (شرکت نفتی)، Boeing (شرکت هواپیمایی) و Eli Lilly (شرکت دارویی)

3. Indian Tata Consultancy Services

این بنگاه‌ها در سرتاسر جهان خدمات ارائه می‌دهند و در اکثر کشورها دفاتری دارند و صدها هزار نفر را در استخدام دارند. چهار غول حسابداری در بیش از ۱۳۰ کشور شعبه دارند و در مجموع حدود چهارصد هزار نفر را به استخدام خود درآورده‌اند.^(۳۷) مکنزی به تنهایی در بیش از ۱۳۰ شهر در بیش از ۶۵ کشور فعالیت می‌کند. به‌رغم این دسترسی، درآمدهای آن‌ها عمدتاً از تعداد انگشت‌شماری از کشورها به‌دست می‌آید. مطالعه‌ای نشان می‌دهد که ۹۶ درصد از درآمدهای شرکت‌های مشاوره از آمریکای شمالی و اروپا می‌آید و ۷۰ درصد از هزینه‌های مشاوره در سراسر جهان تنها توسط پنج کشور تأمین می‌شود: ایالات متحده، کانادا، بریتانیا، فرانسه و آلمان.^(۳۸) جز این واقعیت ساده که هزینه‌های مشاوران مدیریت در کشورهای درحال‌توسعه بسیار کمتر از بازارهای مشاوره غربی است^(۳۹)، دلایل زیادی برای این واگرایی میان مناطق جهان وجود دارد. یکی این‌که استفاده از منابع مشاوره یا ظرفیت خارجی در برخی مناطق نسبت به مناطق دیگر، به‌لحاظ تاریخی دیرپاتر است؛ بزرگ‌ترین شرکت‌های چندملیتی در آمریکای شمالی پدید آمدند و ابتدا به اروپا گسترش یافتند.^(۴۰) برخی از کشورها مانند ژاپن، تاریخاً بر روی تخصص‌گرایی (به‌واسطه سرمایه‌گذاری داخلی روی کارکنان موجود) یا استفاده از بینش سایر سازمان‌های خارجی (مانند دانشگاه‌ها یا اتحادیه‌های کارگری) تمرکز کرده‌اند.^(۴۱) کشورهای دیگر نیز در زمان‌های مختلف قوانینی را وضع کرده‌اند که مستقیماً توانایی مشاوران مدیریت غربی را برای دسترسی به مشتریان صنعتی داخلی محدود می‌کند. برای مثال، در سال ۲۰۱۴، دولت چین به شرکت‌های دولتی خود دستور داد تا روابط خود را با شرکت‌های مشاوره مستقر در ایالات متحده قطع کنند.^(۴۲) مقاومت محلی کسب‌وکارها در برابر شرکت‌های مشاوره مدیریت بین‌المللی نیز رشد آن‌ها را در دوره‌های خاصی محدود کرده است؛ مانند اتفاقی که در اوایل دهه ۲۰۰۰ در کره جنوبی افتاد.^(۴۳)

در هر صورت، داده‌های مالی به‌تنهایی می‌تواند چیزهای زیادی به ما بگوید. بی‌شمار از این اعداد هستند که چیزی درباره دامنه فعالیت صنعت مشاوره و تأثیر آن در اقتصاد جهانی آشکار نمی‌کنند. این امر به‌ویژه در کشورهای درحال‌توسعه‌ای صادق است که طی دهه‌های اخیر رشد بیشتری نسبت به بازارهای غربی داشته‌اند، به‌رغم این‌که تنها بخش کوچکی از کل درآمدهای خدمات مشاوره در سطح جهانی را به خود اختصاص داده‌اند.^(۴۴) در بسیاری از کشورهای درحال‌توسعه، تقاضا برای شرکت‌های

مشاوره مدیریت چندملیتی همواره توسط دولت‌ها و کسب‌وکارهای داخلی هدایت نمی‌شود، بلکه بیشتر توسط سازمان‌های بین‌المللی مانند صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی هدایت می‌شود که از انعقاد قرارداد دولت‌های بدهکار با شرکت‌های چندملیتی برای توسعه و اجرای اصلاحات اقتصادی مبتنی بر بازار (که شرط دریافت وام از این نهادهاست) دفاع می‌کنند. این استفاده‌ها در آمار ملی مشاوره مدیریت لحاظ نشده است. حتی در داخل کشورها یا مناطق، نحوه توزیع درآمدهای قراردادهای همیشه بازتاب وسعت کار صنعت مشاوره نیست. داده‌های کمی به‌ندرت ماهیت قراردادهای مشاوره را نشان می‌دهد و برون‌سپاری خدمات و تدارکات کالا در آمار، به‌خوبی از هم تفکیک نشده‌اند.^(۴۵) باوجوداین، داده‌های مربوط به درآمدهای شش شرکت بزرگ مشاوره برون‌سپاری، از منظر قراردادهای دولت بریتانیا نشان می‌دهد که هزینه‌های خدمات آن‌ها به‌تنهایی به میلیاردها پوند می‌رسد. درحال حاضر، چهل شرکت در فهرست تأمین‌کنندگان راهبردی کابینه بریتانیا گنجانده شده‌اند (شرکت‌های بخش خصوصی که مهم‌ترین طرف قراردادهای دولت‌اند) و در حوزه‌های اقتصادی از جمله دفاع از راه دور، فناوری اطلاعات و مشاوره مدیریت فعالیت می‌کنند. از جمله می‌توان به **آتوس، کپیتا، جی فوراس، آی‌اس/اس، سرکو و سودکسو**^۱ اشاره کرد. در مجموع، از سال ۲۰۱۵ این شش شرکت قراردادهایی به ارزش بیش از ۲۶.۷ میلیارد دلار دریافت کرده‌اند.^(۴۶) در سطح جهان، ارزش مجموع فروش آن‌ها تنها در سال ۲۰۲۰ بالغ بر ۶۸ میلیارد دلار بوده است.^[*]

ورود به‌گود

در بازارهای پرسود آمریکای شمالی و اروپا، زمانی که تقاضا به‌دلیل رکود اقتصادی یا اصلاحات سیاست‌گذاری عمومی کاهش یافته است، مشاوران از راهبردهایی برای حفظ ارتباط استفاده کرده‌اند، به این امید که این امر بختشان را برای تضمین قراردادی سودآور در آینده افزایش دهد. برای مثال، بین سال‌های ۲۰۱۰ و ۲۰۱۵، دولت ائتلافی در بریتانیا اقداماتی را برای معکوس کردن استفاده گسترده دولت پیشین از مشاوران مدیریت انجام داد. باین‌حال، چندین شرکت مشاوره چندملیتی به ارائه خدمات

1. Atos, Capita, G4S, ISS, Serco and Sodexo

[*] با استفاده از داده‌های مالی منتشره شرکت محاسبه شده است - نویسندگان

مشاوره‌ای به وزارتخانه‌های مرکزی به صورت رایگان یا با نرخ بسیار کم ادامه دادند.^(۴۷) رئیس دپارتمان بخش عمومی کی‌پی‌ام‌جی در مصاحبه با گاردین در سال ۲۰۱۱، راهبرد شرکت خود را به صراحت بیان کرد:

ما نمی‌توانیم الی‌الابد از پس این کار [ارائه مجانی خدمات] برآییم، اما در کوتاه‌مدت می‌توانیم. امیدواریم زمانی که دولت تصمیم بگیرد با طیب خاطر در ازای خدماتمان پولی پرداخت کند، موقعیت خوبی داشته باشیم... بنگاه‌هایی مانند ما همیشه مشتاق‌اند تا در برنامه‌های واقعاً بزرگ شرکت کنند. اگر بتوان کار را حین فهمیدن چند و چون آن انجام داد، امید این است که بتوان به انجامش ادامه داد.^(۴۸)

در این مورد، درآمد‌های اندک، دامنه کار صنعت مشاوره را پنهان کرد. بنابراین برای درک نقشی که مشاوران مدیریت در نظام‌های اقتصادی تمام دنیا ایفا می‌کنند، نه تنها باید به داده‌های مالی، بلکه باید به آنچه در قراردادهایشان نهفته، آنچه که واقعاً انجام می‌دهند و چگونگی توسعه روابطشان نگاه کنیم. دامنه دسترسی وسیع صنعت مشاوره در وزارتخانه‌ها، کسب‌وکارها و سازمان‌های غیردولتی (NGOها) فقط به اقتصادهای آمریکای شمالی و اروپای غربی محدود نمی‌شود. از جنوب شرقی آسیا تا غرب آفریقا، مشاوران صرفاً به عنوان مشاور وارد سازمان‌ها نشده‌اند؛ آن‌ها مدیران پروژه‌هایند و وظایف اصلی را بر دوش دارند؛ پیشنهادهاتی که به تصمیم‌سازان می‌دهند، به عنوان حسن‌الختم پذیرفته می‌شود.

برای مثال، گردش مالی بنگاه‌های مشاوره در هندوستان در پنج سال منتهی به ۲۰۱۸ به طور متوسط سالانه ۱۰.۸ درصد افزایش یافته و درآمد صنعت در مجموع به ۶۴.۸ میلیارد دلار در سال ۲۰۱۸ رسیده است.^(۴۹) تقاضا در هندوستان عمدتاً توسط بخش خصوصی هدایت می‌شود، اما بسیاری از ارگان‌های دولتی به نحو فزاینده‌ای به مشاوران روی می‌آورند تا کارکردهای دولتی را نیز به انجام رسانند. شرکت خدمات مشاوره تاتا^۱ به وضوح از تقاضای روبه رشد برای مشاوره سود برده است. تاتا از سال ۲۰۰۸، مسئول توسعه سامانه گذرنامه هندوستان و مراکز عملیاتی بوده است که

داده‌های بیومتریک در آن جمع‌آوری و مستند شده و سپس گذرنامه‌ها صادر می‌شود. در عین حال، در کمیسیون برنامه‌ریزی مرکزی، بودجه تخصیصی برای خدمات حرفه‌ای بین سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۷ و سال بعد، تقریباً پنج برابر شد و متعاقباً ۳۰ درصد طی سال‌های ۱۹-۲۰۱۸ افزایش یافت.^(۵۰)

گاهی سیاستمداران کشورهای با درآمد کم و متوسط، استفاده گسترده دولت‌هایشان از صنعت مشاوره را توجیه می‌کنند، زیرا بوروکراسی و بخش عمومی آن‌ها قادر به سازگاری با جاه‌طلبی‌های سیاستمداران به‌تازگی انتخاب‌شده نیست. برای مثال، در کشورهایی که طی سالیان متمادی، ارائه خدمات موجب انباشت انبوهس بدهی شده، یا در جایی که جنگ یا فساد موجب تضعیف یا تحلیل منابع درآمدی دولتی شده، ممکن است ظرفیت داخلی بسیار ضعیف باشد. اما برون‌سپاری مدیریت و تحویل آن به شرکت‌های قدرتمند و غیرشفاف در مقیاس بزرگ، به رأی‌دهندگان و کسب‌وکارها کمک نمی‌کند تا به اهداف خود برسند؛ بلکه درواقع می‌تواند آن‌ها را در درازمدت تضعیف، توسعه را متوقف و از پاسخگویی جلوگیری کند.

در کنیا، مکنزی در چندین ابتکار اقتصادی مشارکت داشته است. وبسایت خبری غیرانتفاعی *رست آو ورلد*^۱ که درباره تحولات جهانی فناوری گزارش می‌دهد، اخیراً نقش این شرکت را در شکست پرهزینه پروژه «شهر هوشمند» کنیا، *کنزا سیتی*^۲ (شهری در چهل مایلی جنوب نایروبی، پایتخت این کشور)، بررسی کرده است.^(۵۱) کنزا سیتی گل سرسبد چشم‌انداز راهبردی ۲۰۳۰ مکنزی بود که به نمایندگی از دولت کنیا در سال ۲۰۰۸ تدوین شد. چشم‌انداز راهبردی ۲۰۳۰ کنیا با وعده‌های رشد اقتصادی، ایجاد شغل و نوآوری‌های فناورانه، طرحی را برای جذب سرمایه‌گذاری شرکت‌های فناوری چندملیتی پیشنهاد می‌کرد. اما در سال ۲۰۲۱ و سیزده سال پس از شروع ساخت، شهر کنزا متروک و بدون سرمایه‌گذار باقی ماند؛ دقیقاً مانند سایر پروژه‌های چشم‌انداز مکنزی که پیش‌تر در آندرا پرادش، بمبئی و مالزی انجام شد.^(۵۲)

به‌همین قیاس می‌توان ردپای مشارکت گسترده مکنزی را در سیاست‌گذاری اقتصادی ملی در اندونزی دید. در سال ۲۰۲۰، دولت اندونزی با مکنزی و گروه مشاوران بوستون برای راهبری بازسازی تجهیزات ۱۱۴ بنگاه دولتی این کشور، با درآمد

1. Rest of World

2. Konza City

مجموع ۱۷۲ میلیارد دلار قرارداد بست. اگرچه ارزش این قرارداد از انتظار پنهان مانده است، اما دامنه آن در کشور بی‌سابقه بود. این قرارداد چیزی نبود که طی آن، دو جین از مشاوران متخصص بینش خود را با وزرا و کارمندان بخش عمومی به اشتراک بگذارند، بلکه دو غول مشاوره چندملیتی را مسئول تدوین «نقشه راه» بازسازی ساخت.^(۵۳)

بازجویی از همه چیز و همه کس

بسیاری از شهروندان، سیاستمداران و پلتفرم‌های رسانه‌ای، اکنون شروع کرده‌اند به زیر پرسش بردن دولت‌های متکی به صنعت مشاوره و این فرض که شرکت‌های مشاوره چندملیتی بزرگ به واسطه قراردادهای خود، ارزش می‌آفرینند. گروه مشاوران بوستون، قراردادی به ارزش ۱.۳۲ میلیون دلار استرالیا (۹۸۰۰۰۰ دلار آمریکا) از دولت استرالیا دریافت کرد تا گزارشی درباره خدمات پستی این کشور در آینده ارائه کند؛ در ماه مه سال ۲۰۲۱، سنای استرالیا به‌خاطر مسائل مرتبط با خدمات پستی به کمیته تحقیق احضار شد. مدیران ارشد شاغل در شرکت پست استرالیا، بارها نگرانی‌های خود را درباره کار این شرکت مشاور مطرح کرده بودند. طی دوره تحقیق، مدیران ارشد بوستون نتوانستند تحلیل جدیدی را که ارائه کرده بودند توضیح دهند و رئیس کمیته تحقیقات مصرانه گفت: «عملاً نمی‌دانیم که [در ازای پول] واقعاً چه چیزی تحویل داده شده است.»^(۵۴) در بریتانیا و در بحبوحه انتقادات گسترده‌تر نسبت به هزینه‌های دولت برای مشاوره مدیریت طی دوران همه‌گیری کرونا، کمیته حساب‌های عمومی پارلمانی دولت را تحت فشار قرار داد تا درباره ۲.۶۵ میلیون پوند پرداختی به مشاوران مدیریت (به‌منظور ارزیابی مناقصات مؤسسات خیریه برای صندوق‌های اضطراری) تحقیق و تفحص کند.^(۵۵) پس از آن که ارتباط قراردادهای مکنزی، کی‌پی‌ام‌جی و دیلویت با فساد مالی در شرکت‌های دولتی تحت ریاست جیکوب زوما^۱ فاش شد، روزنامه‌های آفریقای جنوبی این شرکت‌ها را مورد بررسی قرار دادند. مکنزی با دولت آفریقای جنوبی به توافق رسید تا به ازای کارهایی که در ایسکام^۲ (انحصارگر برق وابسته به دولت) انجام داده، در کنار شرکتی مرتبط با برادران گوپتا^۳ (که متهم به

1. Jacob Zuma
2. Eskom
3. Gupta brothers

استفاده از روابط نزدیک خود با رئیس‌جمهور سابق برای تضمین قراردادهای عمومی بزرگ بودند)، به دولت آفریقای جنوبی یک میلیارد R (واحد پول آفریقای جنوبی و در کل معادل ۶۷.۳ میلیون دلار) بپردازد.^(۵۶) گزارش ژانویه ۲۰۲۲ که به‌عنوان بخشی از تحقیقات دولتی درباره «تسخیر دولت» منتشر شد، نشان می‌دهد که عاملان قرارداد با بین و شرکا باید به‌خاطر کمک به زوما برای تضعیف مقامات مالیاتی، مورد پیگرد قانونی قرار گیرند. شرکت مشاور در پاسخ گفته بود که این گزارش نقش آن را «نادرست توصیف می‌کند»، اگرچه موافقت کرد که هزینه‌های به‌دست‌آمده از قرارداد مورد نظر را عودت دهد.^(۵۷) در آگوست همان سال، دولت بریتانیا ممنوعیت سه ساله‌ای بر شرکت بین و شرکا به‌خاطر قراردادهای بخش عمومی به دلیل «سوءرفتار حرفه‌ای شدید» آن در آفریقای جنوبی وضع کرد که موجب شد این شرکت مشاوره، چالشی قانونی را برای تصمیم ماه بعد آغاز کند.^(۵۸) اگرچه اتهامات علیه مشاوران در آفریقای جنوبی از بسیاری جهات موردی منحصربه‌فرد بود، اما بحث‌های عمومی گسترده‌ای را درباره نقش مشاوران در کسب‌وکارها و دولت برانگیخته است.

این درست که تحقیقات و گزارشات تحقیقی دولت برای افزایش آگاهی درباره مشکلاتی که شرکت‌های مشاوره عمدتاً موجب بروز آن هستند مهم است، اما ندرتاً این پرسش را مطرح می‌کنند که آیا بحران نشان‌دهنده تضادهای عمیق‌تر سرمایه‌داری معاصر و نقش صنعت مشاوره است یا خیر. برعکس، پرسش‌های آن‌ها بر مدیریت ضعیف مدیران عامل شرکت‌های مشاوره، فرایندهای نامناسب تدارکات در بخش عمومی یا رفتار فاسد افراد در هر دو طرف قرارداد متمرکز است. بدین قیاس، راهکارهایی که پیشنهاد می‌کنند خواستار جایگزینی مدیران ارشد مشاور، شاید با گروهی از افراد نماینده‌تر، دستکاری در ساختارهای تدارکات، یا بهبود شفافیت است. منشأ و آسیب‌های ناشی از صنعت مشاوره، مسئله‌ای ساختاری است و به اعماق قلب سرمایه‌داری و سیاست می‌رسد؛ بنابراین باید با واکنشی بسیار جاه‌طلبانه‌تر از آنچه دولت‌ها یا کمیسیون‌ها تاکنون ارائه کرده‌اند، مواجه شود.

۳. مشاوره از کجا آمد: تاریخچه ای مختصر

(ترجمه رسول قنبری)

در ژوئیه ۱۹۷۱، فرناندو فلورس^۱ مهندس و سیاستمدار شیلیایی برای شرکت **گسترش تولید شیلی** (سازمان دولتی متولی توسعه اقتصادی شیلی) کار می کرد. پس از انتخاب دولت جدید تحت ریاست جمهوری **سالوادور آلنده** در سال ۱۹۷۰، فلورس با وظیفه دشواری روبرو شد: نحوه مدیریت بخش های تازه ملی شده اقتصاد شیلی. رهبران حزب هرگز نتوانستند اهداف سیاست اقتصادی خود را (از جمله رشد اقتصادی و بازتوزیع درآمد) برآورده کنند و بخش عمومی شیلی نیز به رغم جاه طلبی هایش، توانایی اجرای مأموریتی را که به خاطر آن انتخاب شده بود نداشت. اما ترسی نیز برای استفاده از تخصص مرتبط موجود در بخش خصوصی نداشت.

این گونه بود که استفورد بیر^۲ (مشاور مدیریت اهل بریتانیا) وارد گود شد تا به دولت تازه منتخب مشاوره دهد؛ مشارکتی که در نهایت یکی از خلاقانه ترین سامانه های محاسباتی آن زمان را ایجاد کرد: پروژه سایبرسین^۳. بیر، مدیر سابق صنعت فولاد و آدمی تحمل گرا^۴)، سوسیالیست نبود، اما در همکاری با دولت سوسیالیست آلنده فرصتی دید تا پژوهش ها و ایده های مدیریتی پیشگامانه خود را عملی کند. دولت می خواست به کمک رایانه سامانه ای ایجاد کند تا با استفاده از داده های در لحظه^۴ برای پیش بینی سناریوهای مختلف، کمک حال تصمیم سازی اقتصادی دولت باشد. در قلب این پروژه، اتاق عملیات مرکزی قرار داشت که سیاستمداران می توانستند شبیه سازی های

1. Fernando Flores
2. Stafford Beer
3. Project Cybersyn
4. real-time data

پیش‌بینی‌شده اقتصاد شیلی را تحت شرایط مختلف ببینند؛ پیش‌بینی‌هایی که به آن‌ها در سیاست‌گذاری اقتصادی کمک می‌کرد. هدف این سامانه ابتدائاً این بود که برای کارگران، مجرای برای درون‌دادهای دموکراتیک مرتبط با تصمیمات فراهم کند. اغراق نیست اگر بگوییم پروژه سایبرسین، کاری بلندپروازانه بود. کل قدرت محاسباتی کشور شیلی در آن زمان، کمتر از یک آیفون بود.

باوجود این و با توصیه استنفورد بیر، پروژه سایبرسین تا حدی برای دستیابی به اهداف فناورانه خود پیش رفت؛ هرچند که ناآرامی‌های سیاسی بعدها هرگونه امید به راهبرد صنعتی درازمدت را از بین برد و دو سال بعد با کودتای نظامی خشونت‌آمیز ژنرال **آگوستو پینوشه** به اوج خود رسید.^(۳) اگرچه این رابطه کوتاه‌مدت بود، اما برای تمام کسانی که در پروژه دخیل بودند آورده داشت: دولت شیلی توانست رویکردهای جدیدی را برای برآورده کردن دستورات دموکراتیک خود بیاموزد و استافورد بیر توانست نظریه خود را درباره «سایبرنتیک مدیریت» توسعه دهد. او این پروژه را چنان ارزشمند می‌دانست که در نهایت بریتانیا را ترک کرد تا تمام‌وقت برای دولت شیلی کار کند.

کودتای پینوشه مانع از پیشرفت بیشتر دانش ناشی از همکاری دولت با استنفورد بیر و پروژه سایبرسین در شیلی شد. اما در سرتاسر جهان نمونه‌های تاریخی زیادی از مشارکت با مشاوران وجود دارد که منجر به توسعه دانش و قابلیت‌ها برای دستیابی به اهداف دموکراتیک شدند. وقتی دولت‌های اروپا و آمریکای شمالی در تلاش بودند پس از جنگ جهانی دوم برنامه‌های دولت رفاه را تدوین کنند، مشاوران نقش ارزشمندی ایفا کردند؛ مثلاً مشاوره درباره «استفاده کارآمدتر از خدمات شهری و شیوه‌های نظافت در بیمارستان‌ها برای وزارت بهداشت» در سازمان نوت‌آسیس سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا.^(۴)

در بیشتر سال‌های قرن بیستم، وقتی دولت‌ها و کسب‌وکارها قابلیت‌های چندانی نداشتند، دست به دامان مشاوران (به‌عنوان منبع دانش) می‌شدند. اگرچه خطر نفوذ سیاسی ناروا در کار دولت‌ها وجود داشت، اما مقیاس و دامنه قراردادهای مشاوره بسیار کمتر از امروز بود. این امر از اواخر دهه ۱۹۷۰ شروع به تغییر کرد: یعنی از زمانی که پس از انتخاب سیاستمدارانی مانند **مارگارت تاجر** در بریتانیا و **رونالد ریگان** در ایالات متحده (که باوری به توانایی ارزش‌آفرینی دولت‌ها نداشتند)، منافع اقتصادی جدید موجب بازپیکربندی بسیاری از جوامع شد. آن‌ها طلایه‌داران باز کردن پای بازارها

به ارائه خدمات عمومی بودند و سیاست‌هایی را پایه گذاشتند که ساختارهای شرکتی را متحول کرد؛ تغییری رخ داد و شرکت‌های مشاوره به بازیگران کلیدی در سیاست و کسب‌وکار و در انجام کارکردهای مهم نظام اقتصادی تبدیل شدند.

برای مثال، تغییراتی که مشاوران مدیریت در دهه ۱۹۹۰ در سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا بر آن نظارت داشتند «عمدتاً تحت تأثیر تلاش تراست‌های بیمارستانی و مقامات وزارت بهداشت برای یافتن راه‌هایی برای بقا در مواجهه با کمبودهای مالی مداوم بود». یکی از مطالعات دانشگاهی نشان داد «از آنجاکه ادارات منطقه‌ای سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا دیگر کمکی در برنامه‌ریزی به تراست‌های بیمارستانی و مقامات بهداشتی نمی‌کنند، این مراکز و مقامات به مشاوران مدیریت خصوصی اتکا می‌کنند».^(۴) به جای آن که با مشاوران به عنوان منبع اطلاعات یا تخصص قرارداد ببندند (همانطور که پیش‌تر هم چنین بود)، برای ارائه خدمات مدیریت قرارداد بسته می‌شد، زیرا مدیریت داخلی در نتیجه اقدامات «کوچک‌سازی» آب رفته بود.

در مثالی دیگر و در پی تصویب **قانون بهداشت و مراقبت اجتماعی** در سال ۲۰۱۲، سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا مجبور شد از مشاوران مدیریت برای مدیریت خدمات بهداشتی کمک بگیرد. این قانون مقرر کرده بود که گروه‌های راه‌اندازی بالینی^۱ (مقامات محلی مسئول راه‌اندازی خدمات بهداشتی) توسط پزشکان محلی (معروف به پزشکان عمومی^۲ در بریتانیا) هدایت شوند؛ به این دلیل که پزشکان عمومی در میان بیماران حضور دارند و بنابراین می‌توانند منافع بیماران را نمایندگی کنند. این تغییر از همان ابتدا توسط جامعه مدنی و نهادهای حرفه‌ای به چالش کشیده شد و استدلال‌شان این بود که پزشکان عمومی به‌رغم تماس نزدیک با بیماران، لزوماً زمان یا دانش لازم را برای مذاکره درباره قراردادهای مناسب با ارائه‌دهندگان خدمات پزشکی ندارند و بنابراین احتمالاً برای مشاوره به شرکت‌های مشاوره مدیریت خصوصی مراجعه و در نتیجه مطالبات دموکراتیک اصلاحات را تضعیف خواهند کرد.^(۵) کالج سلطنتی پزشکان عمومی^۳ به‌نوبه خود ادعا کرد که «گروه‌های راه‌اندازی بالینی

۱. Clinical Commissioning Groups (CCGs) - نهادهایی که تصمیم می‌گیرند چه خدمات بهداشتی برای مردم در یک منطقه خاص باید ارائه شود و این کار را با در نظر گرفتن نیازهای محلی انجام می‌دهند.

2. General Practitioners

3. Royal College of General Practitioners

می‌توانند اکثر وظایف خود را به ارائه‌دهندگان خدمات پزشکی خصوصی برون‌سپاری کنند.^(۶) ما اکنون می‌دانیم که گروه‌های راه‌اندازی بالینی، از زمان اجرای قانون میلیون‌ها پوند صرف خدمات مشاوره مدیریت شرکت‌های مکنزی، پی‌دبلیوسی و دیلویت کرده‌اند.^(۷) از قضا، **اندرو لانسلی**^۱، وزیر بهداشت و سیاستمدار محافظه‌کاری که بر تدوین این قانون نظارت داشت، تنها چند سال پیش از آن در سال ۲۰۰۶ از دولت تونی بلر انتقاد کرده بود که «در تلاشی ناامیدکننده برای جبران شکست‌های مدیریتی خود، به سراغ مشاوران مدیریت رفته است».^(۸)

چه چیزی تغییر نقش مشاوران را در سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا از دهه ۱۹۵۰ تا آغاز هزاره سوم توضیح می‌دهد؟ این تغییر تا چه اندازه بازتاب تحول گسترده‌تر در صنعت مشاوره و حاکمیت بود؟ آیا صنعت مشاوره صرفاً بازیگری منفعل در تحولات گسترده‌تر سرمایه‌داری بود یا نقش فعالی در شکل‌دهی به آن‌ها داشت؟

وقتی مشاوران اندرز می‌دادند

حاکمان (پادشاهان و ملکه‌ها، کاهنان اعظم و رهبران روحانی) همیشه مشاورانی داشته‌اند، اما ایجاد بازارهای گسترده برای مشاوره، پیشرفتی است منحصر به صنعتی‌سازی تولید در جوامع غربی. مورخان عموماً پیدایش مشاوره مدرن را به یکی از سه دوره نسبت می‌دهند: اواخر قرن نوزدهم و با ظهور «مهندسی مشاور» در اروپا و ایالات متحده؛ محبوبیت «مدیریت علمی» و ایده‌های **فردریک تیلور** طی دو دهه بعدی؛ توسعه روش‌های «حسابداری هزینه» که موجب تأسیس مکنزی در دهه ۱۹۲۰ شد.^(۹) هر یک از این دوره‌ها به ترتیب برای درک ظهور، استقرار و گسترش مشاوره به شکل امروزی، حیاتی است.

شرح **کریستوفر مک‌کنا**^۲ (مورخ) از «جدیدترین حرفه جهان» در دهه ۱۸۷۰ و با نسل دوم انقلاب صنعتی^۳ آغاز می‌شود. در آن زمان، شرکت‌هایی مانند **جنرال الکتریک** و **استاندارد اویل** شروع به استخدام مهندسان به صورت کوتاه‌مدت کرده بودند؛ درست برخلاف کارمندانی که تماماً به شرکت ملحق می‌شدند. آن‌ها این کار می‌کردند تا «سرعت نوآوری را در صنایع مبتنی بر علم خودشان کنترل کنند».^(۱۰) این

1. Andrew Lansley

2. Christopher D. McKenna

3. Second Industrial Revolution

مهندسان مشاور نوظهور، متخصصان واقعی حوزه خود و عمدتاً فارغ‌التحصیلان رشته‌های مهندسی دانشگاه‌های تراز اول و مجهز به جدیدترین دانش علمی بودند. در نهایت، برخی از مهندسانی که قراردادهایی از این دست داشتند، تصمیم گرفتند کار خود را رسمی و شرکت‌هایی تأسیس کنند که با نام بنگاه‌های «مشاوره مهندسی» شناخته می‌شد. از جمله این مهندسان *آرتور دیهون لیتل*^۱ (شیمیدانی مستقر در ام‌آی‌تی) بود که پس از کار بر روی قراردادهای مختلف در شهر بوستون ماساچوست، شرکت همنام خود را در سال ۱۹۰۹ تأسیس کرد. این شرکت هنوز هم با همین نام فعالیت می‌کند و وبسایتش عملاً شرکت لیتل را «اولین شرکت مشاوره مدیریت در جهان» توصیف می‌کند.^(۱۱)

باوجوداین، تحولات دیگری در سایر صنایع جدید رخ داد که در اوایل قرن بیستم، شیوه‌های مشاوره را شکل می‌دادند. در سال ۱۹۱۱، فردریک تیلور مقاله خود را با عنوان «اصول مدیریت علمی» منتشر کرد. تیلور در حال بسط ایده‌هایی بود که طی دهه‌ها مشاهدۀ کف کارخانه‌ها پرورده بود.^(۱۲) تیلور پیش از پیوستن به صف مشاوران مهندسی، چندین شغل مبتنی بر ماشین‌آلات را در شرکت‌های تولیدی مختلف تجربه کرده بود. این، نه منافع کارگران، بلکه کار در کف کارگاه‌ها بود که الهام‌بخش اندیشه‌اش شد. درواقع، فدراسیون نیروی کار آمریکا^۲ (بزرگترین گروه اتحادیه‌های کارگری) با مدیریت علمی مخالفت می‌کرد و معتراض بود که «به کارگر به مثابه ابزار صرف تولید می‌نگرد و او را به قطعه جانبی نیمه‌خودکار ماشین‌ها یا ابزار تقلیل می‌دهد».^(۱۳)

بااین‌حال از دید تیلور، مدیریت علمی یعنی «توسعۀ علم واقعی» در مدیریت. او طرفدار این بود که «بهترین روش» تولید باید جایگزین «روش تجربی» قدیمی شود (روشی که کارگران به موجب آن می‌توانستند از آنچه استفاده کنند که بر اساس تجربه خودشان، بهترین راه برای انجام کار می‌دانستند، اما تیلور معتقد بود کارایی‌اش کمتر است).^(۱۴) او استدلال می‌کرد اگرچه راه‌های مختلفی برای اتمام کار وجود دارد، «در میان روش‌ها و ابزارهای مختلفی که در هر یک از عناصر کسب‌وکار استفاده می‌شود، همیشه روش و شیوه انجामी وجود دارد که سریع‌تر و بهتر از بقیه است».^(۱۵) بیش از

1. Arthur Dehon Little
2. American Federation of Labor

یک قرن بعد و در سال ۲۰۲۲، بسیاری از مردم با یکی از ایده‌های کلیدی تیلور که در «اصول مدیریت علمی» آمده، آشنا هستند. به عبارت دیگر، کارآمدترین راه برای اداره کف کارخانه را می‌توان با این روش کشف کرد: تقسیم هر فرایند به وظایف منفرد و زمان‌بندی مدت زمان لازم برای تکمیل آن‌ها به منظور یافتن کارآمدترین ابزار تولید کالا. سه اصل دیگر نیز مربوط به بهبود کارایی بود. اصل دوم تیلور این بود که کارآمدترین کارگر برای انجام کار نیز باید «به صورت علمی» توسط مدیران انتخاب شود؛ یعنی مشاهده تمام کارگران و انتخاب کسی که مناسب‌ترین ویژگی‌ها را برای انجام کاری خاص داشت. سپس این فرد برای انجام آن وظیفه آموزش می‌دید؛ «درحالی که در گذشته او کار خود را انتخاب می‌کرد و خود را به بهترین شکل ممکن که می‌توانست آموزش می‌داد».^(۱۶) اصل سوم این بود که مدیران باید بر کارگران نظارت کنند تا اطمینان حاصل شود که وظایف به شیوه‌ای «علمی» انجام می‌شود. در نهایت، باید میان مدیران و کارگران که تیلور آن را «برابر» توصیف کرد، تقسیم‌بندی وجود داشته باشد: مدیران باید مسئول برنامه‌ریزی و نظارت بر کار باشند و کارگران باید آن را انجام دهند، اما هر دو نیاز به همکاری داشتند و همین امر مدیران را ملزم می‌کند «نسبت به شرایط معمول، سهم بسیار بیشتری از مسئولیت نتایج را بر عهده بگیرند.»^(۱۷)

تیلوریسم و جنبش فراگیرتر «مدیریت علمی» در دهه‌های ابتدایی قرن بیستم در صنایع تولیدی ایالات متحده و اروپا تأثیر شدید گذاشت، عمدتاً به این دلیل که بی‌شمار شرکت مشاوره مدیریت و مشاوران مستقل را به وجود آورد که این نظریه را دائماً ترویج می‌کردند. حتی در اتحاد جماهیر شوروی نیز (که اساساً مخالف ایده‌های آمریکایی بود) حامیانی یافت. **لنین و تروتسکی** پس از رد اولیه تیلوریسم به عنوان سازوکار «علمی» در آوردن عرق جبین کارگر سه برابر بیشتر از حالت معمول^(۱۸)، در اواسط دهه ۱۹۲۰ آن را پذیرفته و با والتر پولاکوف^۱ (مشاوری مستقر در ایالات متحده) برای مشاوره درباره توسعه صنایع ملی خود و اولین برنامه پنج ساله، در شهرهای مسکو، تولا و کووروف قرارداد بستند.^(۱۹)

تیلوریسم از بسیاری جهات محصول تحولات فناورانه‌ای بود که صنعتی‌سازی سریع را در ایالات متحده نیز ممکن ساخت. ورود ماشین‌آلات جدید، تمایل به تسریع کارهای

یدی در کارخانه و افزایش تولید را تسهیل کرد. اما تیلور و مشاورانی که ایده‌های او را تبلیغ می‌کردند، درک عمومی را از آنچه که موجب ایجاد یک شرکت «خوب» می‌شود و در نهایت، نحوه خلق ارزش در تولید تغییر دادند.

تیلوریسم با کارگران بیشتر به‌مثابه «منابع» در کارخانه رفتار می‌کرد تا به‌عنوان نیرویی انسانی و اولین نظریه‌ای بود که به‌صورت گسترده توسط مشاوران پذیرفته شد. اما فارغ از آن، اولین مورد تجدید ساختار بنگاه از بالا به پایین مبتنی بر ایده‌های مشاوره مدیریت و نقطه عطفی در توسعه صنعتی بود.

از مهندسی تا ماتریس

طی قرن بیستم، مشاوران به توسعه و تجاری‌سازی بسیاری از ایده‌ها و ابزارها و اغلب با همکاری مدارس بازرگانی ادامه دادند. یکی از شناخته‌شده‌ترین آن‌ها «ماتریس سهم رشد» است که توسط گروه مشاوران بوستون در سال ۱۹۷۰ راه‌اندازی شد و به گفته این شرکت، زمانی توسط حدود نیمی از ۵۰۰ شرکت فهرست فورچون^۱ استفاده می‌شد.^(۲) ماتریس، جدولی است که به چهار ربع تقسیم شده و درجات مختلف سودآوری را نشان می‌دهد (شکل ۲). ربع «گاو شیرده» به آن حوزه‌های کسب‌وکار اختصاص دارد که رشد پایین اما سهم بازار بالایی دارند؛ کسب‌وکارها باید آن‌ها را بدوشند تا پول نقد به‌دست‌آمده را در جای دیگری دوباره سرمایه‌گذاری کنند. ربع «سگ» به حوزه‌های کسب‌وکاری اختصاص دارد که شرکت‌ها باید از آن صرف‌نظر کنند، زیرا زیان‌آور یا خطرناک‌اند. ربع «ستاره» نشان‌دهنده حوزه‌هایی است که رشد بالا و سهم بازار بالایی دارند، به این معنی که شرکت‌ها باید در این حوزه‌ها سرمایه‌گذاری کنند، زیرا ظرفیت بالایی برای موفقیت در آینده دارند. در نهایت، ربع «علامت سؤال» برای بخش‌هایی از شرکت است که میزان زیادی نااطمینانی درباره آینده‌شان وجود دارد.

ماتریس سهم رشد در شرایطی در ایالات متحده ایجاد شد که کسب‌وکارها به‌طور فزاینده‌ای با فشارهای مالی مواجه بودند. تحت شرایط بحران و محدودیت دهه ۱۹۷۰، این ماتریس «مثل آتشی در جنگل، همه جا را فراگرفت.» این ماتریس، تنها دو سال پس از ابداع، توسط بیش از ۱۰۰ شرکت بزرگ ایالات متحده مورد استفاده قرار گرفت

۱. Fortune 500 - فهرست سالانه مجله فورچون از ۵۰۰ شرکت بزرگ و پردامد ایالات متحده

و طی دهه‌های آینده به‌نحو گسترده‌ای در مدارس کسب‌وکار سراسر جهان تدریس می‌شد. باوجوداین، اساتید و پژوهشگران رشته‌های کسب‌وکار و بازرگانی، طی این مدت نسبت به ماتریس تردید داشتند. از جمله انتقادات وارده بر ماتریس سهم رشد و روندهای برنامه‌ریزی سبد سرمایه‌گذاری، این بود که می‌گفت ماتریس جامع نیست و عوامل مهمی در راهبردهای شرکت، مانند رابطه میان سهم بازار و جریان نقدی نادیده گرفته شده است.^(۳۱)

سهم بازار		بالا	پایین
رشد	بالا	 ستاره	 علامت سؤال
	پایین	 گاو شیرده	 سگ

شکل 2: ماتریس سهم رشد گروه مشاوران بوستون

منبع: گروه مشاوران بوستون، ۲۰۲۱

در هر صورت، اساساً این ایده‌ها و روش‌های مشاوره نبود که منجر به رشد گسترده قراردادهای مشاوره مدیریت طی دهه ۱۹۳۰ در ایالات متحده شد؛ بلکه این نتیجه غیرمنتظره قوانینی بود که در پی رکود بزرگ سال ۱۹۲۹ تصویب شد.^(۳۲) قانون بانکداری **گلس-استیگال**^۱ در سال ۱۹۳۳ در وهله اول با هدف تحدید قدرت بانک‌ها از طریق وادار کردنشان به جداسازی فعالیت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری تصویب شد. پیش از این، بانکداران تجاری مجاز به انجام «بازرسی مالی» بودند که بعدها توسط مشاوران مدیریت انجام می‌شد، اما قانون آن‌ها را از ارائه این خدمات مشاوره‌ای منع

1. Glass-Steagall Banking Act

می‌کرد. قانون اوراق بهادار که در همان سال تصویب شد، مقرر کرد تأمین مالی شرکت‌ها توسط بانک‌ها منوط به «حسابرسی و بازرسی بنگاه توسط شرکت‌های مشاوره ذی‌صلاح» باشد. کمیسیون بورس و اوراق بهادار (SEC) به دلیل نگرانی از تضاد منافع، شرکت‌های بزرگ حسابداری را که مانند بانک‌ها پیش‌تر «بازرسی‌های مالی» انجام داده بودند ملزم به «تجدید ساختار رویه‌های حرفه‌ای خود در زمینه حسابرسی شرکت‌ها» کرد. در این زمان، قراردادهای حسابرسی برای آن شرکت‌ها بسیار سودآورتر از مشاوره بود. این امر پاس‌گلی را به شرکت‌های مشاوره مدیریت داد، بدین معنی که مشاوران مدیریت اکنون تنها نهادهایی بودند که هنوز از نظر قانونی مجاز به ارائه خدمات توصیه‌های مدیریتی به شرکت‌ها هستند. در نتیجه، «مشاوره مدیریت در فرایند تدریجی تکامل خطی رشد نکرد، بلکه از درهم‌کوبش تعادل رقابتی به واسطه تغییرات مقررات نظارتی اوایل دهه ۱۹۳۰ سر بر آورد.»^(۳۳)

مشاوره با اعداد

یکی از این بنگاه‌ها **مکنزی و شرکا** بود. زمانی که جیمز اسکار مکنزی^۱ شرکت خود را در سال ۱۹۲۶ تأسیس کرد، استاد حسابداری دانشگاه شیکاگو بود. مکنزی جزو اولین طرفداران و توسعه‌دهندگان روش «حسابداری بهای تمام‌شده» بود که می‌خواست به مدیران بر اساس ارزیابی‌های مربوط به هزینه‌های متغیر و ثابت شرکت مشاوره دهد. حسابداری بهای تمام‌شده با تحولات گسترده‌تر در نظریه اقتصاد خرد نئوکلاسیک تکامل یافت، روشی که می‌توانست اساساً نحوه عملکرد دولت، کسب‌وکارها و بازارهای مالی را تغییر دهد. امروزه این روش‌های تحلیلی، رویه‌ای استاندارد در تمام بخش خصوصی هستند، اما در آن زمان رویه‌ای انقلابی محسوب می‌شدند؛ برخی آن را دوست داشتند و بسیاری دیگر از آن متنفر بودند (از جمله حرفه حسابداری جریان اصلی).

کسب‌وکار مکنزی از رکود بزرگ سود برده بود و به شرکت‌های درگیر رکود، مشاوره مالی ارائه می‌کرد. یکی از مشتریان دهه ۱۹۳۰، فروشگاه بزرگ **مارشال فیلد و شرکا** بود. شرکت مارشال فیلد و شرکا که در اواسط قرن بیستم تأسیس شد، در دهه پرونوق ۱۹۲۰ رونق گرفت، اما پس از عرضه عمومی در سال ۱۹۳۰ به سرعت با مشکل

1. James O. McKinsey

مواجه شد. این شرکت «طی پنج سال گذشته ۱۲ میلیون دلار از دست داده بود و به‌زودی باید وام دریافتی‌اش را پس می‌داد.»^(۳۴) شیکاگو (شهری که بزرگ‌ترین فروشگاه شرکت آنجا بود) از اواخر قرن نوزدهم یکی از شهرهای تجمع اتحادیه‌ها در ایالات متحده بود و مارشال فیلد و شرکا مدت‌ها هدف کنش‌های صنعتی کارگران بود؛ شرکت معمولاً به‌طرز وحشیانه‌ای به آن واکنش نشان می‌داد و کارگران را حتی به دلیل عضویت در یکی از اتحادیه‌ها اخراج می‌کرد.^(۳۵) پیشنهادهایی که مکنزی به شرکت ارائه کرد، نه تنها ابزاری برای مقابله با چالش‌های مالی بود، بلکه می‌گفت مشکل نیروی کار سازمان‌یافته را یک بار برای همیشه حل می‌کند. مکنزی به مارشال فیلد توصیه کرد که «تخصصی کار کنید: کسب‌وکار عمده‌فروشی خود را واگذار کنید، ۱۸ کارخانه نساجی خود را بفروشید، کاملاً بر خرده‌فروشی متمرکز شوید و از هزینه‌ها بکاهید و بکاهید و بکاهید».^(۳۶) در نهایت، بیش از ۱۲۰۰ کارمند اخراج شدند و به جیمز مکنزی نیز ریاست هیئت‌مدیره و مدیر عاملی مارشال فیلد پیشنهاد شد که او نیز آن را پذیرفت. توصیه‌هایی که مکنزی و شرکا در پرونده مارشال فیلد ارائه کرد، نشان‌دهنده بهره‌های سیاسی است که صنعت مشاوره حتی طی قرن بیستم از آن منتفع بود. مکنزی با پیشنهاد اخراج کارکنان در چنین مقیاسی، در دوران مخالفت با نیروی کار سازمان‌یافته و بی‌نواسازی کارگران، نقش بازیگر ظاهراً بی‌طرف و خارجی را برای مدیران مارشال فیلد ایفا کرد تا تقصیرات این تصمیم را به جان بخرد.

مکنزی و شرکا در دهه‌های بعد، حتی پس از مرگ نابهنگام بنیانگذارش بر اثر ذات‌الریه در سال ۱۹۳۷، به رشد خود ادامه داد.^(۳۷) رشد بسیاری از شرکت‌های مشاوره مدیریت ایالات متحده در این دوره، مدیون فراگیری قراردادهای دفاعی و نظامی در جهان بود، چرا که ایالات متحده داشت برای درگیری نظامی با اتحاد جماهیر شوروی آماده می‌شد و پس از آن وارد جنگ سرد طولانی شد (که تا نزدیکی‌های پایان قرن ادامه داشت). سازمان‌های دولتی که با محدودیت‌های بودجه‌ای و تقاضاهای فناورانه مواجه بودند، برای درخواست کمک دست به دامن مشاوران مدیریت شدند. برای مثال، شرکت مشاوره **بوز آلن**^۱ که در سال ۱۹۱۴ تأسیس و به یکی از بزرگترین پیمانکاران ارتش ایالات متحده در قرن بیست‌ویکم تبدیل شد، قراردادی برای مشاوره درباره

بازسازی کل سازمان نیروی دریایی ایالات متحده بست.^(۳۸) قراردادهای زیادی نیز با شرکت‌های مشاوره بزرگ برای مشاوره درباره تبدیل شرکت‌ها به تولیدکنندگان ادوات لازم در زمان جنگ (و سپس تبدیل مجدد آن‌ها پس از اتمام جنگ) منعقد شد.^(۳۹) درواقع، جنگ جهانی دوم نه تنها موجب افزایش استفاده از خدمات و رهنمودهای مشاوران شد، بلکه به استفاده مستقیم از مشاوران در پست‌های نظامی نیز انجامید: مشاوران به منبع ظرفیت نظامی تبدیل شدند. برای مثال، **ریچارد پاگت**^۱ (یکی از شرکای بوز آلن) «به ریاست دفتر مهندسی مدیریت نیروی دریایی و **مارک کروزپ**^۲ (یکی دیگر از مشاوران بوز آلن) به سمتی مشابه در ارتش منصوب شد.»^(۴۰)

نقش مکنزی در سال‌های اولیه تأسیس آژانس ملی هوانوردی و فضایی (ناسا) طی جنگ سرد نشان می‌دهد که چگونه می‌توان از خدمات مشاوره‌ای مشاوران در مبارزات سیاسی داخلی استفاده کرد. در سال ۱۹۵۸، ناسا با بودجه بی‌سابقه ۳۰۰ میلیارد دلاری تأسیس شد. مدیران ناسا تشخیص دادند که باید با پیمانکاران فنی کار کند؛ فناوری‌های جدید باید تهیه می‌شد و ایجاد قابلیت‌های جدید، به‌ضرورت^۳ مستلزم یادگیری از سایر بازیگران بود.

بالاین حال، درباره نقشی که مشاوران مدیریت باید در توسعه ناسا ایفا می‌کردند، اختلاف نظر وجود داشت. **کیت گلنن**^۴ (اولین مدیر آژانس) تمایل ایدئولوژیکی به مشارکت دادن مشاوران مدیریت در توسعه و عملیات ناسا داشت^(۴۱) و یک بار در مصاحبه‌ای خود را شخصی توصیف کرد که «تا حد زیادی به مشاوران خارجی متکی است.»^(۴۲) یکی از اولین قراردادهایی که گلنن بر آن نظارت داشت، قرارداد ارزیابی ساختار سازمانی بود که مدیران ارشد در ناسا اجرا کرده بودند. گلنن می‌خواست «کسی بیاید و ما و آنچه در فکر انجامش بودیم، یا آنچه کارمندان یا سیاستمداران رده‌بالا فکر می‌کردند باید انجام دهیم، مطالعه کند... و در صورت لزوم تغییراتی را در ساختار پیشنهادی کمیته مشورتی ملی هوانوردی^۴ ارائه دهد.»^(۴۳) قرارداد به مکنزی رسید. مکنزی در دوران تصدی گلنن به‌عنوان مشاور کلیدی به کارش ادامه داد و منبعی برای توجیه بیرونی و (ظاهراً بدون منافع) برای جاه‌طلبی‌های خود به‌منظور افزایش

1. Richard Pagetb
2. Mark Cresap
3. Keith Glennan
4. National Advisory Committee for Aeronautics (NACA)

استفاده از پیمانکاران (به جای درونی سازی قابلیت های فنی آژانس) فراهم کرد، زیرا می خواست «از افزایش بیش از حد حقوق و دستمزد فدرال جلوگیری کند.»^(۳۴) مکنزی چیزی بیش از خواسته های گلنن را برآورده و توصیه کرد که «جامعه مبتنی بر نگاه داری آزاد آمریکا حکم می کند که صنعت باید تا حد امکان نقش گسترده ای در امور داشته باشد».^(۳۵) باوجود این، با انتشار گزارشی توسط دیوید بل^۱، مدیر بودجه در سال ۱۹۶۲ (یک سال پس از استعفای گلنن از ناسا)، رویکرد مورد دفاع گلنن و مکنزی به چالش کشیده شد. اگرچه ناسا همچنان تا حد زیادی به تأمین کنندگان خدمات فنی برای ساختن سامانه های خود متکی بود، اما گزارش بل بدون هیچ گونه ناطمینانی بیان می کرد که مدیریت و کنترل برنامه ها باید در داخل مجموعه باقی بماند و نگهداشت قابلیت های داخلی برای مدیریت قراردادها از اهمیت بالایی برخوردار است.^(۳۶)

شکل دادن به سرمایه داری پس از جنگ

پس از جنگ جهانی دوم، مشاوران مدیریت همچنان به دولت فدرال ایالات متحده مشاوره می دادند و قراردادهایی را در زمینه خدمات رفاهی و مدیریت (به منظور کمک به تحقق اهداف بلندپروازانه دولت) منعقد کردند. در سال ۱۹۴۷، رئیس جمهور **هری ترومن** کمیسیونی را با هدف ادغام ساختارهای سازمان های مختلف و بهبود اثربخشی مدیریت راه اندازی کرد؛ مشاوران مدیریت مأمور شدند «پانزده مورد از سی و چهار مطالعه سیاستی آن را پیش ببرند.»^(۳۷) پژوهشگری عنوان می کند که رشد استفاده از مشاوران در دولت های ایالتی و محلی، نتیجه افزایش پذیرش شیوه ها، منطق و ساختار کسب و کار در بخش عمومی در این دوره است و توضیح می دهد که چگونه صنعت مشاوره نقش فعالی در وارد کردن این موارد به ارگان های دولتی ایفا کرده و همزمان از آن تغییرات نیز بهره می برد. پروژه هایی که برایشان قرارداد مشاوره بسته شد، از ابتکارات راهبردی در سطح شهر (مانند برنامه «شهرهای نمونه»^۲ در نیویورک) را در برمی گرفت تا وظایف بازساماندهی محلی، مانند قرارداد بوز آلن برای سازماندهی مجدد بودجه آموزش شهر

1. David Bell
2. Model Cities

پاسادنا.^(۳۸) همچنین وقتی که اشکال سازمانی جدید در نظام مراقبت‌های بهداشتی اتخاذ شد، شرکت‌های مشاوره مدیریت برای مشاوره درباره تحولات به کار گرفته شدند.^(۳۹) شرکت‌های مشاور در این دوره بر توسعه اقتصادهای اروپا نیز تأثیر گذاشتند. ورود شرکت‌های مشاوره مدیریت آمریکایی به اروپا بخشی از نفوذ موسّع ایده‌ها و الگوهای مدیریت آمریکایی بود، «به‌ویژه طرح مارشال» که پای شرکت‌های مشاوره ایالات متحده را به اروپا باز کرد.^(۴۰) طرح مارشال که در سال ۱۹۴۸ آغاز شد، برنامه‌ای بود برای بهبود اقتصادی به رهبری ایالات متحده که به کشورهای اروپایی پس از ویرانی‌های جنگ جهانی دوم کمک می‌کرد.

با افزایش ارزش قراردادهای مشاوره در دهه‌های پس از جنگ، دو نوع دیگر از شرکت‌های مشاوره (که در قرن بیست‌ویکم بر بازار مسلط شدند)، در حال افزایش بودند. برخی شرکت‌های حسابداری (به‌ویژه *آرتور اندرسون*) اگرچه در انواع خدماتی که می‌توانستند در ایالات متحده ارائه دهند محدود بودند، در دهه ۱۹۵۰ قراردادهایی برای مشاوره درباره مدیریت سامانه‌های اطلاعاتی بستند. این شرکت‌ها به‌طرز چشمگیری دامنه جغرافیایی فعالیت‌های حسابداری خود را گسترش داده و پیگیر افزایش تعداد مشتریان بزرگشان بودند؛ روندی که تا دهه‌های آتی قرن بیستم ادامه داشت. این امر عمدتاً از طریق خرید و ادغام شرکت‌های حسابداری محلی در تمام کشورها به‌دست آمد. برای مثال، شعبه ملّی کی‌پی‌ام‌جی در کانادا «از ادغام بیش از ۱۱۵ شرکت در جوامع سراسر کانادا شکل گرفت.»^(۴۱) موج‌های ادغام و تملک در شرکت‌های حسابداری طی قرن بیستم ادامه یافت، به‌نحوی که تا سال ۱۹۹۶، «۹۳ درصد از درآمدهای کسب‌شده توسط هجده شرکت حسابداری برتر در ایالات متحده در آن سال، به شش غول مشاوره رسید»^(۴۲) (پرایس واترهاوس، پیت مارلیک مک‌لینتوک، کوپرز اند لایبرند، ارنست اند یانگ، دیلویت توجّه توماتسو و آرتور اندرسون)^(۴۳) و این هجده شرکت، ۴۹۴ شرکت از فهرست فورچون ۵۰۰ را حسابرسی کردند.^(۴۴) حسابداری نیز در پایان قرن بیستم، مانند بسیاری از بخش‌های دیگر بسیار متمرکز شده بود.

شاید تعجب‌آور نباشد از زمان پذیرش رویکردهای فناوری اطلاعات توسط سازمان‌های دولتی و کسب‌وکارها، شرکت‌های حسابداری به‌خاطر حسن شهرت به جزئی‌نگری و دقت کمی، به منابع محبوب مشاوره تبدیل شدند.

از زمان ورود کامپیوترها به بخش‌های خدمات دولتی (اوایل دهه ۱۹۵۰ در بریتانیا و ایالات متحده)، دولت‌ها تا حد زیادی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات را در درون خود حفظ کرده بودند. درواقع بخش عمومی منبع بسیاری از نوآوری‌های کلیدی در علم محاسبات طی قرن بیستم بودند، تا حدی به دلیل تحولات نظامی و نیز به دلیل اصلاحات برای بوروکراتیک‌سازی خدمات دولتی و کارآمدترکردن فرایندهای ارتباطی.^(۴۴) اما دولت‌ها همچنین در پی فناوری‌های مدیریتی بودند که در بخش خصوصی توسعه یافته بود، به‌ویژه پس از این‌که ثابت شد این فناوری‌ها در کسب‌وکارها موفق بوده‌اند. در چنین مواردی، مدت‌ها پیش از فناوری‌های محاسباتی دیجیتال، سازمان‌های دولتی به شرکت‌های فناوری متوسل می‌شدند تا هم سامانه‌های جدید را پیاده‌سازی کرده و هم درباره نحوه استفاده از آن‌ها مشاوره دهند.^[*]

مورخان وارسیده‌اند که چرا دولت بریتانیا به‌طور خاص، قابلیت‌های درون‌سازمانی خود را در فناوری اطلاعات طی قرن بیستم از دست داد. برای مثال، مار هیکس^۱ استدلال می‌کند که از دست دادن «صلاحیت محاسباتی دولتی» زمانی رخ داد که مشاغل محاسباتی در خدمات دولتی در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ تحت سلطه مردان قرار گرفت.^(۴۵) پیش از آن، زنان بخش عمده‌ای از وظایف محاسباتی را بر عهده داشتند. *آنتونیو وایس*^۲ استدلال می‌کند که این شکاف روبه‌رشد مهارت‌ها میان دولت و مشاوران آرتور اندرسون بود که منجر به برون‌سپاری زیرساخت‌ها و تخصص فناوری اطلاعات خدمات بخش عمومی در بریتانیا شد.^(۴۶) داده‌های مربوط به ساختار جنسیتی صنعت مشاوره طی قرن بیستم، فرضیه سومی را ارائه می‌کند که هر دو استدلال فوق

1. Mar Hicks

2. Antonio Weiss

[*] واقعیت کمتر شناخته‌شده درباره آی‌بی‌ام این است که طی قراردادهای خود با آلمان نازی، نوعی فناوری را ارائه کرد که در هولوکاست مورد استفاده قرار گرفت. دامنه مراوده آی‌بی‌ام با رایش سوم، هنوز هم مورد مناقشه است. برای مثال، «کاملاً مشخص نیست که مدیران آی‌بی‌ام در نیویورک خبر داشتند که استفاده نهایی از ماشین‌هایشان چیست». باوجوداین، به نوشته گاردین، آی‌بی‌ام «نقش شرکت‌های تابعه خود را در کمک به مدیریت نازی‌ها طی هولوکاست انکار نکرده است» (پروکمن، ۲۰۰۲) و شکی نیست که دستگاه آی‌بی‌ام هولریت (IBM Hollerith) یا همان دستگاه جدول‌بندی کارت ورود و خروج، در ردیابی افراد، قطارها و حمل‌ونقل در حین آن استفاده شده است (بلک، ۲۰۱۲) — نویسندگان.

را با یکدیگر ترکیب می‌کند: صنعت مشاوره طی آن دهه‌ها به‌طور عمده تحت سلطه مردان بود^(۴۷) و بنابراین «نرینه‌سازی» فناوری اطلاعات در دولت و جاهای دیگر احتمالاً شانه‌به‌شانه رشد مشاوران محاسباتی در دولت پیش می‌رفت. به‌هرحال، از دست دادن توانایی‌ها در پی اتکای فزاینده به مشاوران، تا دهه‌های پایانی قرن بیستم فرایندی تدریجی بود، یعنی زمانی که روی کار آمدن دولت‌های نئولیبرال در بریتانیا و ایالات متحده، منجر به دگرگونی بی‌سابقه‌ای در اقتصاد جهان شد و روابط میان دولت‌ها و بخش خصوصی را به‌طور بنیادینی از نو چید.

در ایالات متحده نیز موفقیت مشاوران در فناوری اطلاعات مدیون قوانین مصوب سال ۱۹۵۶ بود که پیمانکاران محاسباتی را از ارائه مشاوره در مورد سامانه‌های خود به مشتریان، به دلیل ملاحظات ضدتراست، منع می‌کرد. به‌طور خاص، وزارت دادگستری، آی‌بی‌ام را از ارائه توصیه‌های مشاوره‌ای درباره راه‌اندازی و استفاده از رایانه‌ها منع کرد.^(۴۸) طی قرن بیستم، حسابرسی به‌تدریج به فعالیتی کم‌سود برای مشاوران بزرگ حسابداری تبدیل شد و آنان در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به‌نحو فزاینده‌ای تلاش‌هایشان را بر روی تضمین قراردادهای خدمات مشاوره فناوری اطلاعات (که بسیار سودآورتر بودند) متمرکز کردند. برخی از مشاوران حسابداری به‌طور قانونی بخش‌های حسابداری و مشاوره خود را جدا کردند، اگرچه این واحدها هرگز به‌طور کامل از هم جدا نشدند، زیرا حسابرسی همچنان از صنعت مشاوره یارانه می‌گرفت. برای مثال، آرتور اندرسون در سال ۱۹۸۹ شرکت مشاوره اندرسون را تأسیس کرد، شرکتی که در نهایت به اکسنچر تغییر نام داد.^(۴۹) در بریتانیا، هیچ قانونی وجود نداشت که شرکت‌های فناوری اطلاعات را از ارائه توصیه‌های مشاوره‌ای منع کند و همین تا حدی توضیح می‌دهد چرا در نیمه دوم قرن بیستم، بزرگترین شرکت‌های مشاوره فناوری اطلاعات (مانند کاپژمینای سوگتی، اینترنشنال کامپیوترز لیمیتد و کامپیوتر ساینس کورپوریشن^(۵۰))، یا اساساً شرکتی انگلستانی بودند یا مدت زیادی در آنجا استقرار داشتند.^(۵۰)

1. Capgemini Sogeti, International Computers Limited (ICL) and Computer Sciences Corporation (CSC)

فرصت‌های نئولیبرالیسم

هیچ دوره‌ای به اندازه دهه ۱۹۸۰ موجب دگرگونی بزرگی در ماهیت مشاوره نشده است. در این دهه، اندازه صنعت و نقشی که در دولت و کسب‌وکار ایفا می‌کرد، برای همیشه با پدیداری «نئولیبرالیسم» تغییر کرد (دستورکاری اقتصادی شامل آزادسازی بازار، خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی و اصلاحات مدیریتی در بخش عمومی). هر یک از این اصلاحات فرصت‌های بی‌نظیری را برای شرکت‌های مشاوره مدیریتی فراهم کرد، زیرا بسیاری از صاحبان قدرت، بخش خصوصی را مؤثرتر و **کارآمدتر** از دولت می‌دانستند.

پیش از انتخاب مارگارت تاچر در بریتانیا در سال ۱۹۷۹ و رونالد ریگان در سال ۱۹۸۰ در ایالات متحده، یک دهه آشفتگی در اقتصاد جهانی برقرار بود و ابتدائاً با فروپاشی نهادهایی آغاز شد که از دهه ۱۹۴۰ به حفظ ثبات پولی کمک کرده بودند. از آنجاکه هزینه‌های نظامی در ویتنام، فشار مالی هر چه بیشتری را بر بودجه فدرال وارد می‌کرد، رئیس‌جمهور **ریچارد نیکسون** در سال ۱۹۷۱ به‌صورت یکجانبه تصمیم گرفت قاعدهٔ نرخ ثابت تبدیل دلار آمریکا به طلا را ملغی کند. این امر منجر به کاهش فوری ارزش دلار، کاهش رشد اقتصادی، افزایش بیکاری و افزایش قیمت کالاها شد؛ پدیده‌ای که با نام «رکود تورمی» شناخته می‌شود و مشخصهٔ نظام اقتصادی بسیاری از کشورها در دهه ۱۹۷۰ بود. اثرات فروپاشی نهادهای مالی جهانی پس از دوران جنگ، با بحران نفتی ۱۹۷۳ تشدید و منجر به رکودی در ایالات متحده شد که سرمایه‌گذاران بالقوه در آنجا سرمایه‌گذاری‌شان را متوقف کردند. بی‌ثباتی اقتصادی در آن سوی اقیانوس اطلس نیز بر مردم بریتانیا تأثیر گذاشت، تأثیری که در «زمستان نارضایتی» در سال‌های ۷۹-۱۹۷۸ به اوج خود رسید و موجی از اعتصاب‌های گستردهٔ اتحادیه‌های کارگری و انتقاد شدید رسانه‌ها از حزب کارگر آغاز شد؛ حزبی که خود نیز درگیر جنگ‌های داخلی بود و همین امر تصمیم‌سازی اقتصادی را فلج کرده بود.

در این شرایط بود که اولین دولت‌های منتخب نئولیبرال به قدرت رسیدند. طی دهه‌های پس از جنگ جهانی دوم، راهبردهای اقتصادی در ایالات متحده و بریتانیا به‌صورت گسترده از رویکردی پیروی می‌کردند که به نام **جان مینارد کینز** (اقتصاددان و سیاستمدار بریتانیایی) نامگذاری شده بود. **کینزگرایی** نوعی از سرمایه‌داری بود که از

سیاست‌های پولی و مالی پادچرخه‌ای^۱ برای حفظ ثبات اقتصادی و همچنین افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های عمومی و هزینه‌های خدمات رفاهی مانند مراقبت‌های بهداشتی و آموزش حمایت می‌کرد. حزب محافظه‌کار انگلستان و حزب جمهوری‌خواه ایالات متحده وقت خود را تلف نکردند و بلافاصله پس از انتخابات اعلام کردند که این رویکرد، نقطه ثقل تقلایی است که مردمشان تجربه می‌کنند و به‌جایش برنامه اقتصادی نئولیبرالی را پیشنهاد کردند که در دوران دیکتاتوری نظامی شیلی ژنرال پی‌نوشه آزمایش شده بود.^(۵۱)

نئولیبرالیسم (که توسط گروهی از اقتصاددانان دانشگاهی مستقر در دانشگاه شیکاگو توسعه یافت) را می‌توان نظریه‌ای دانست که بازار را تنها خالق ارزش در جامعه می‌داند. نقش دولت در این پارادایم به حصول اطمینان از وجود «شرایط» مناسب برای کارکرد درست بازار تقلیل می‌یافت؛ یعنی کارکردهایی مانند اجرای قوانین ضدتراست برای حفظ رقابت میان شرکت‌ها. سیاست‌های نئولیبرال را معمولاً اقداماتی می‌دانند که دولت را کوچک می‌کند تا بازیگران بازار بتوانند از طریق افزایش رقابت رشد کنند.^(۵۲) درواقع، حزب محافظه‌کار در مانیفست سال ۱۹۷۹، اصطلاحات مشابهی را برای توصیف سیاست‌های اقتصادی پیشنهادی خود به‌کار برد. اگرچه در برخی کشورها (به‌ویژه در جنوب جهانی) بودجه عمومی در پی اجرای دستورکار نئولیبرالی کاهش یافت، اما بهتر است نئولیبرالیسم را بازپیکربندی نهادهای دولتی و تغییر جهت مخارج دولتی به‌مثابه ابزاری بدانیم که قرار است مسئولیت بیشتر تولید کالا و خدمات را به دوش فعالان بازار منتقل کند. سیاست‌های نئولیبرالی درواقع نه به کاهش چشمگیر هزینه‌های عمومی منجر شد و نه به افزایش رقابت در صنایع کلیدی در بلندمدت. در دوران تاجر، کل مخارج واقعی تحت مدیریت دولت بین سال‌های ۱۹۷۹ و ۱۹۹۰، در حدود ۷.۷ درصد افزایش یافت.^(۵۳) مخارج فدرال ایالات متحده نیز در زمان ریگان به‌طور متوسط سالانه ۹ درصد رشد کرد. اگرچه به دستور رئیس‌جمهور هزینه‌های دفاعی افزایش چشمگیر ۳۵ درصدی داشت، اما برنامه‌های عمومی مانند مدیکر نیز گسترش یافت. قوانین محدودکننده ادغام دو شرکت در یک صنعت نیز کاهش یافت: «موج تصاحب» نیز که به‌وجود آمد با آزادسازی تغییرات در مقررات مالی (که انواع

خاصی از تأمین مالی را آسان‌تر در اختیار شرکت‌ها قرار می‌داد) تسهیل شد.^(۵۴) فرایند وابستگی فزاینده به حقوق صاحبان سهام و بدهی برای انجام عملیات که منجر به توزیع سود بیشتر میان سرمایه‌گذاران می‌شود، به «مالی‌سازی» معروف است.

خصوصی‌سازی و رشد غول‌های مشاوره

نئولیبرالیسم امکانات تازه‌ای را برای صنعت مشاوره جهت گسترش نفوذ در کسب‌وکارها و دولت ایجاد کرد. ظهور شرکت‌های بسیار بسیار عظیم در بخش خصوصی که ناشی از ادغام، تملیک و دسترسی آسان‌تر به اعتبار بود، مشاوران مدیریتی را به توسعه بازوهای مشاوره‌ای متخصص در راهبردهای چند ملیتی سوق داد. از آنجاکه شرکت‌های مشاوره شعبات خود را در سرتاسر جهان تأسیس کرده بودند، ظاهر امر این بود که بسیاری از رهبران مسائل خود را به متخصصان محلی می‌سپردند. آن‌ها همچنین اغلب در آستانه معاملات ادغام و تملیک، به دنبال پیش و تحلیل بودند. از آنجاکه به دلیل بزرگی شرکت‌ها و استفاده از اشکال مخاطره‌آمیزتر مالی، ریسک مسئولیت هر روز بر روی هیئت‌مدیره شرکت‌ها بیشتر می‌شد، مدیران برای دریافت کمک به مشاوران مدیریت مراجعه می‌کردند و کسی باید می‌بود که در صورت بدتر شدن اوضاع، انگشت اتهام به سویش دراز شود. از اواسط دهه ۱۹۸۰ در ایالات متحده، از شرکت‌های مشاوره و سایر بنگاه‌های حرفه‌ای گهگاه به‌عنوان متهمین مشترک در دعاوی سهامداران علیه هیئت مدیره شرکت‌ها نام برده می‌شد، رویه‌ای که تنها با تصویب **قانون اصلاح اوراق بهادار خصوصی** و لغو مسئولیت تضامی شرکت‌های حرفه‌ای در سال ۱۹۹۵ پایان یافت. شرکت‌های مشاوره بزرگ «به‌نحو فزاینده‌ای خود را نه فقط حاملان دانش، بلکه فروشنده مشروعیت نیز می‌دانستند.»^(۵۵) مالی‌سازی بسیاری از شرکت‌ها در این دهه موجب فشار بیشتر سهامداران برای بهبود بهره‌وری شرکت‌ها نیز شد و تقاضا برای استفاده از ایده‌ها و فنون جدید (که صنعت مشاوره وعده می‌داد منجر به بهبود حاشیه سود خواهد شد)، افزایش یافت.^(۵۶)

همزمان مخارج مشاوره در بخش دولتی افزایش یافت و شروعی برای گسترش بازاری برای خدمات دولت بود و از آن زمان تاکنون به رشد خود ادامه داده است. داده‌های بریتانیا مقیاس این رشد را نشان می‌دهد، هر چند که در دهه‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ در دولت‌های کانادا یا استرالیا نیز می‌توان موارد مشابهی پیدا کرد. در زمان انتخابات عمومی ۱۹۷۹ در بریتانیا، دولت سالانه حدود ۷.۱ میلیون دلار برای خدمات

مشاوره هزینه می‌کرد؛ یازده سال بعد، زمانی که مارگارت تاچر از سمت نخست‌وزیری کنار رفت، این مبلغ بیش از چهل برابر (۲۹۰۶ میلیون دلار) بود.^(۵۷) در فرانسه، بازار مشاوره مدیریت بین سال‌ها ۱۹۸۲ تا ۱۹۹۲ از ۱ میلیارد به ۷ میلیارد فرانک افزایش یافت.^(۵۸) در کانادا و در فاصله ۸۲-۱۹۸۱ تا در ۲۰۰۱-۲۰۰۰، شاهد افزایش مخارج سالانه «سایر خدمات حرفه‌ای» در تمام بخش‌های دولتی از ۲۳۹ میلیون دلار کانادا به ۱۵۵ میلیارد دلار کانادا بودیم.^(۵۹) مقاله‌ای دانشگاهی با توصیف این‌که چگونه «مدیریت‌گرایی»^۱ در اواسط دهه ۱۹۸۰ موجب انعطاف‌پذیری مدیران در تخصیص «هزینه‌های جاری» میان کارکنان داخلی و تدارکات خارجی شد، اشاره می‌کند که در استرالیا بین سال‌های ۱۹۸۷ و ۱۹۹۹ به‌طور متوسط سالیانه ۱۴۲/۶۳۵ میلیون دلار استرالیا توسط سازمان‌های دولتی هزینه شده است.^(۶۰)

افزایش نقش مشاوران در دولت با رشد آن‌ها در بخش خصوصی نیز مرتبط بود.^(۶۱) اگرچه نقش مشاوران مدیریت در بخش عمومی بسیار متنوع بود، اما در دو اصلاح کلیدی نقش اساسی داشتند. نخست، خصوصی‌سازی بنگاه‌های دولتی و تصویب قوانین رقابتی جدید برای بخش عمومی، که منجر به افزایش برون‌سپاری خدمات عمومی شد و منابع درآمدی جدیدی را برای شرکت‌های مشاور ایجاد کرد. دولت‌ها با بنگاه‌های مشاوره برای ارائه توصیه‌هایی درباره واگذاری شرکت‌ها به بخش خصوصی قرارداد بستند. برای مثال، در سال ۱۹۹۲، مشاورانی از مکنزی برای کمک به کمیسیون حمل‌ونقل بریتانیا با «راهبرد خصوصی‌سازی» نظام راه‌آهن وارد شدند.^(۶۲) مشاورانی از کوپر اند لیبراند، کی‌پی‌ام‌جی، و دیلویت هاسکینز و سلز برای مشاوره درباره بسیاری از مسائل مربوط به خصوصی‌سازی راه‌آهن قرارداد داشتند.^(۶۳) در زمان ریگان، با مشاوران خصوصی قرارداد بسته شد تا ارزیابی کنند که آیا کالا یا خدمات باید خصوصی شود یا برون‌سپاری (بر اساس این‌که آیا می‌توان آن را «کارکرد ذاتی دولت» در نظر گرفت یا خیر).^(۶۴) برای مثال، دفتر اداره و مدیریت منابع آژانس حفاظت از محیط زیست^۲ قراردادی به ارزش ۹ میلیون دلار برای طیف وسیعی از وظایف مرتبط با مسائل مدیریتی منعقد کرد، از جمله ایجاد چارچوب و معیارهایی برای ارزیابی فعالیت‌های تجاری درون‌سازمانی که برون‌سپاری شده‌اند. گزارش دفتر حسابداری عمومی ایالات

1. managerialism

2. Environmental Protection Agency's (EPA) Office

متحده^۱ در سال ۱۹۹۱ درباره استفاده از شرکت‌های مشاوره در کارگزاری‌های فدرال، نگرانی‌هایی را درباره تعارض منافع ناشی از قراردادهای مشاوره‌ای مطرح کرد تا معیارهای برون‌سپاری را تعیین کند: «دخال‌ت یک پیمانکار در تعیین این‌که کدام فعالیت ممکن است برون‌سپاری شود، پیمانکار را در موقعیتی قرار می‌دهد که احتمالاً در آینده برخی از فعالیت‌هایی را که برای عقد قرارداد مناسب تشخیص داده، خود بر عهده گیرد.» نویسندگان گزارش همچنین خاطرنشان کردند که پرونده دفتر اداره و مدیریت منابع آژانس حفاظت از محیط‌زیست به‌طور بالقوه با قواعد حاکم بر تدارکات در آن زمان ناسازگار بود، زیرا «به نظر می‌رسید که پیمانکار، رهبری شکل‌دهی به سیاست‌های مهم آژانس را بر عهده گرفته است.» هنگامی که از مقامات آژانس سؤال شد، پذیرفتند که «این کار احتمالاً باید درون سازمان انجام می‌شد. با این حال، آژانس کارکنان کافی و البته کارکنان با تخصص کافی در دسترس نداشت.» مهم‌تر این‌که آنان اذعان کردند «قابلیت درون‌سازمانی کافی برای هدایت، نظارت و پایش مناسب این قرارداد وجود نداشت.» (۶۵)

شرکت‌های دیگری که در پی تسخیر بنگاه‌های دولتی بودند برای گرفتن توصیه درباره موفقیت در مناقصات به صنعت مشاوره مراجعه می‌کردند، چرا که شرکت‌های مشاوره به‌واسطه قراردادهای بخش عمومی، دانش خوبی را درباره نحوه عملکرد دولت به‌دست آورده بودند. آن دسته از شرکت‌هایی که در مناقصه موفق بودند، با توجه به این‌که معمولاً موجودیت‌هایی با ساختارهای سازمانی پیچیده و محدود به مقررات خاصی بودند و اغلب به‌مثابه انحصار طبیعی عمل می‌کردند، از توصیه‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت راجع به مدیریت شرکت به‌تازگی صیدشده استفاده می‌کردند. این پویایی‌ها، از الگوی یکسانی در بازارهای جدید قراردادهای خدمات عمومی پیروی می‌کرد. ریگان **قانون رقابت در قراردادها** را در سال ۱۹۸۴ تصویب و سازمان‌های دولت فدرال ایالات متحده را ملزم به ترتیب دادن «رقابت کامل و آزاد به‌واسطه استفاده از رویه‌های رقابتی» کرد. معادل آن در بریتانیا قانون «مناقصه رقابتی اجباری» بود که بازاری برون‌سازمانی برای خدمات عمومی ایجاد کرد.

با توجه به سود بالقوه مشاوران مدیریت در حوزه خصوصی سازی بنگاه‌های دولتی و برون سپاری خدمات عمومی، شاید تعجب‌آور نباشد که بیشترشان همزمان که به دولت مشاوره می‌دادند، فعالانه حامی این سیاست‌ها بودند. بار دیگر می‌بینیم که بدین قیاس، صنعت مشاوره هم توسط تحولات دولت شکل گرفته و هم فعالانه تحولات دولت را شکل می‌دهد. طی دهه‌های پس از جنگ جهانی دوم، نوعی الگوی دولتی بر بوروکراسی‌های بخش عمومی در اروپا و آمریکای شمالی حاکم بود که کارمندان دولت را به صورت سلسله‌مراتبی به بخشی از وزارت دارای اختیارات سیاسی برای آن حوزه سیاستی مرتبط می‌کرد. مدیریت بخش عمومی با قواعد رویه‌ای سختگیرانه‌ای اداره می‌شد تا از همسویی حداکثری اقدامات کارمندان دولت با دستورالعمل‌های مقامات اطمینان حاصل کند. از دهه ۱۹۸۰، سیاستمداران نئولیبرال شروع به مطالبه بسته جدید اصلاحات بخش عمومی به نام مدیریت عمومی جدید^{۶۵} کردند. اگرچه وقتی مدیریت عمومی جدید برای اولین بار معرفی شد، اصطلاحی مناقشه‌برانگیز بود، اما امروزه خلاصه‌ای است از دستورکار سیاستی که در پی «کسب‌وکاری‌ترسازی»^{۶۶} شیوه‌های بخش عمومی است. بر اساس رویکرد مدیریت عمومی جدید، معیارهای هدایت عملکرد کارمندان دولت همان بود که مستقیماً از رویکردهای بخش خصوصی گرفته شده بود: بخش عمومی را بر اساس مقرون‌به‌صرفه بودن، کارایی و رضایت مشتری (شهروند) می‌سنجید. سیاست‌های مدیریت عمومی جدید شامل موارد زیر بود: پرداخت حقوق بر اساس عملکرد کارمندان دولت؛ استفاده از شاخص‌های مالی مورد استفاده در بخش خصوصی (مانند حسابداری بهای تمام‌شده و صورت‌های سود و زیان)؛ حرکت به سوی تمرکززدایی از بوروکراسی و اعطای اختیارات بیشتر به مدیران بخش عمومی؛ و تغییر نگرش به شهروندان به مثابه «مشتریانی» که «رضایت» آن‌ها را از خدمات عمومی می‌توان نشانه‌ای از اثربخشی دانست.^(۶۶)

دولت با این تصور که مشاوران، متخصصان این شیوه‌های کسب‌وکاری‌اند، با مشاوران مدیریت برای اجرای این اصلاحات اداری قرارداد بست. اما آن‌ها همچنین در قراردادهای خود با دولت‌ها به‌طور گسترده‌تر، به عنوان «گسترده» و مروج مدیریت عمومی جدید (به‌ویژه در بریتانیا) عمل کردند.^(۶۷)

در سال ۱۹۹۱، دو پژوهشگر دانشگاهی به نام کریستوفر هود^۱ و مایکل جکسون^۲، اصطلاح «مشاوره‌سالاری»^۳ را ابداع کردند: اصطلاحی برای توصیف آنچه که نفوذ فزاینده مشاوران مدیریت در ادارات بخش عمومی دولت‌ها می‌دانستند. مشاوره‌سالاری به‌مثابه «جنبشی منفعت‌طلبانه» فهمیده می‌شد که طراحی شده بود تا «منافع شغلی گروه نخبگان مدیریت‌گرای جدید (مدیران ارشد و مشاوران) را افزایش داده» و «وسیله‌ای برای مزایای ویژه‌گرایانه» باشد.^(۶۸) اما رجوع به مشاوران دائماً افزایش می‌یافت؛ البته نه صرفاً به‌عنوان منبع مشاوره یا با هدف مشروعیت بخشیدن به اصلاحات مناقشه‌برانگیز. در بسیاری از کشورها، دامنه نقش آن‌ها تکامل یافت، زیرا هزینه‌های پرداختی برای مشاوره نیز افزایش یافت.^(۶۹) مثلاً مطالعه‌ای در بخش عمومی بریتانیا که در سال ۲۰۰۱ منتشر شد، نشان داد که استفاده از مشاوران «به‌عنوان منبع اضافی برای عمل به‌عنوان جایگزینی برای کارکنان داخلی» از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار بوده است؛ برخلاف رویه درست، یعنی استخدام آن‌ها «برای کار بر روی مشکلی خاص / معرفی تکنیک جدید».^(۷۰) به عبارت دیگر، با مشاوران به‌نحو فزاینده‌ای به‌عنوان ظرفیت مدیریت برون‌سیاری شده قرارداد بسته می‌شود؛ چنان‌که در نمونه‌هایی از شعبات منطقه‌ای سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا تا دفتر اداره و مدیریت منابع آژانس حفاظت از محیط زیست ایالات متحده نیز همین را دیدیم.

در دهه پایانی قرن بیستم، اصطلاح «مشاوره‌سالاری» بسیار محدودتر شده بود. ادارات بخش عمومی در بریتانیا، ایالات متحده و بسیاری از کشورهای دیگر درواقع به‌نحو روزافزونی تحت تأثیر توصیه‌های مشاوران قرار گرفته بودند و استفاده از آن‌ها به‌عنوان مشاور در بخش خصوصی نیز رو به افزایش بود. همچنین به‌واسطه قراردادهایی برای انجام کارکردهای دولت، قدرت چشمگیری به صنعت مشاوره منتقل شد و تضمین کرد که نه‌تنها به‌عنوان میانجی منفعل، بلکه به‌عنوان کارگزاری فعال در تغییرات اقتصادی و دولتی گسترده‌تر عمل می‌کند و اصلاحات را همانطوری شکل می‌دهد که از آن‌ها منتفع خواهد شد. بسیار مهم است که بدانیم از دهه ۱۹۸۰، این نظام اقتصادی (و نفوذ مشاوران درون آن) فقط به مرزهای اروپا و آمریکای شمالی

1. Christopher Hood
2. Michael Jackson
3. consultocracy

محدود نشد. مشاوران به «پیاده سربازان» سازمان‌های حاکمیتی بین‌المللی تبدیل شدند، سازمان‌هایی که خود تحت تسلط کشورهای توسعه‌یافته‌ای بودند که تلاش می‌کردند اصلاحات نئولیبرالی را به تمام جهان صادر کنند.^(۷۱)

مشاوران بدون مرز

اختلالات اقتصادی دهه ۱۹۷۰ در شمال جهانی (کشورهای ثروتمندتر در اروپا، آمریکای شمالی، استرالیا و بخش‌هایی از آسیا) موج‌هایی را در اقتصادهای جنوب جهانی (کشورهای درحال توسعه آفریقا، آمریکای لاتین، حوزه کارائیب و بخش‌هایی از آسیا) ایجاد کرد. هنگامی که این رویدادها با چالش‌های محلی ناشی از مبارزه برای استقلال از نیروهای استعماری ترکیب می‌شوند، به مجموعه‌ای از بحران‌های بدهی دولتی ختم می‌شوند که از آن زمان تاکنون اقتصادهای کم‌درآمد را همچون طعمه می‌بلعد. طی دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، به‌ویژه پس از بحران نفتی ۱۹۷۳، بسیاری از کشورهای درحال توسعه که در پی رشد صنایع خود بودند، از طلبکاران مستقر در شمال جهانی (مانند بانک جهانی و بانک‌های مستقر در نیویورک) وام گرفته بودند. برای مثال، کل بدهی‌های معوق آمریکای لاتین از تمام منابع، از حدود ۲۹ میلیارد دلار در سال ۱۹۷۰ به تقریباً ۱۵۹ میلیارد دلار در سال ۱۹۷۸ افزایش یافت که تقریباً ۸۰ درصد این بدهی‌ها متعلق به دولت‌های ملی، کارگزاران دولتی یا بنگاه‌های خصوصی با ضمانت‌های دولتی بود.^(۷۲) وام‌دهندگان از اعطای چنین مبالغ بالایی بسیار خوشحال بودند، زیرا (به اشتباه) معتقد بودند که رشد آن کشورها از طریق سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها ادامه خواهد یافت. اما با افزایش نرخ بهره در ایالات متحده در اواخر این دهه، کشورهای درحال توسعه (از جمله مکزیک، فیلیپین، نیجریه، مراکش و ساحل عاج) به‌نحو فزاینده‌ای در تأمین بدهی‌ها به مشکل خوردند. در اوایل دهه ۱۹۸۰، بدهی در بسیاری از کشورها چنان بزرگ شده بود که مشخص شد بسیاری از آن‌ها نمی‌توانند به تعهدات بدهی توافقی خود عمل کنند و همین منجر به «ورشکستگی ملی»^(۷۳) شد. این کشورها در تلاش برای احیای اقتصاد خود، مجبور شدند به دنبال قراردادهای وام جدید از بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول باشند.

بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول که زمانی از دولت‌ها برای پیشگامی در توسعه ظرفیت صنعتی حمایت می‌کردند، در اواخر دهه ۱۹۷۰ حامی سیاست‌های نئولیبرالی شده بودند. وام به کشورهای درحال توسعه که با بحران اقتصادی مواجه بودند مستلزم آن بود که اصلاحاتی را برای خصوصی‌سازی بنگاه‌های دولتی و آزادسازی تجارت و مالیه اتخاذ کنند؛ برنامه‌هایی که به نام برنامه‌های تعدیل ساختاری^{۷۳} معروف بود. بنگاه‌های مشاوه از طریق مشارکت مستقیم خود در کسب و کارها و دولت‌ها، به اجرای این اصلاحات کمک کردند. برای مثال، نیجریه مجبور شد در سال ۱۹۸۷ وامی به ارزش ۴۵۲ میلیون دلار به شرط اجرای برنامه‌های تعدیل ساختاری از بانک جهانی بگیرد؛ از جمله «تلاش برای محدود کردن مخارج دولت، کوچک کردن بخش عمومی، بهبود مدیریت دارایی‌های عمومی، بهبود تخصیص به زیرساخت‌ها و بخش‌های اجتماعی و اتکای بیشتر به نیروهای بازار.»^(۷۴) دولت نیجریه در راستای اجرای این سیاست‌ها، با صدور حکمی کمیته فنی خصوصی‌سازی و تجاری‌سازی را برای نظارت بر خصوصی‌سازی ۱۱۰ شرکت دولتی تأسیس کرد، کمیته‌ای «متشکل از افراد حرفه‌ای از بخش خصوصی که انگیزه مناسب و دریافتی‌های خوبی دارند ... از جمله بانک‌های بازرگانی و نهادهای صادرکننده اوراق، بنگاه‌های حسابداری و حقوقی و مشاوران مدیریت عمومی.» یکی از «متخصصین خصوصی‌سازی» بانک جهانی در آن زمان (که پیش‌تر به عنوان مشاور مدیریت کار می‌کرد) نوشته است که یکی از درس‌های تجربه خصوصی‌سازی نیجریه این بود که «باید از مشاوران متخصص به نحو احسن استفاده کرد»:

مجموعه‌ای از تجربیات روبه‌رشد مرتبط با خصوصی‌سازی در سراسر جهان وجود دارد. جایی که تخصص در داخل کشور موجود است باید از آن استفاده کرد، اما دولت‌ها نباید از استفاده از متخصصان سایر کشورهایی که برنامه‌های خصوصی‌سازی را با موفقیت اجرا کرده‌اند دریغ کنند. خیران بین‌المللی معمولاً مایل به کمک مالی برای تأمین چنین مساعدت‌هایی هستند.^(۷۴)

درواقع استفاده از مشاوران خارجی، گاهی شرط اعطای وام به کشورهای درحال توسعه بود. برای مثال، شرایط وام بانک جهانی به گینه بیسائو ماده‌ای داشت که می‌گفت: «به منظور کمک به بانک ملی گینه بیسائو در انجام مسئولیت خود ... وام گیرنده، که از طریق بانک ملی گینه بیسائو عمل می‌کند، باید: (۱) تیمی از مشاوران و کارشناسان مدیریت پروژه را استخدام کند؛ و (۲) تعداد مکفی کارکنان حرفه‌ای و پشتیبانی محلی واجد شرایط را در بانک ملی گینه بیسائو برای کار با چنین تیمی در انجام چنین مسئولیتی اختصاص دهد.»^(۷۵)

مکزیک اولین کشوری بود که طی بحران بدهی دهه ۱۹۸۰ اعلام ورشکستگی کرد. تجدید ساختار اقتصاد مکزیک به واسطه وام‌هایش از صندوق بین‌المللی پول طی دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ در زمان رؤسای جمهور میگل دلا مادرید^۱ و کارلوس سالیناس^۲ (که خود نیز از حامیان نئولیبرالیسم بودند) ادامه یافت. در فرایند خصوصی‌سازی بنگاه‌های دولتی و بانک‌های عمومی در مکزیک، شرکت‌های مشاور خارجی متعدد و نیز بانک‌های خصوصی مستقر در اروپا و آمریکای شمالی نیز دخیل بودند. مکنزی و بوز آلن بروشورهای فروش بیش از نیمی از هجده خصوصی‌سازی بانکی را تهیه کردند و پرایس واترهاوس^۳ نیز داده‌های مورد استفاده را فراهم کرد. **مرسر**^۴ (که امروزه بیشتر به عنوان بنگاه «مدیریت دارایی» شناخته می‌شود، اما در آن زمان عمدتاً شرکت مشاوره مدیریت بود)، قراردادی برای مشاوره درباره بازسازی راه‌آهن ملی مکزیک بست.^(۷۶) شاید سیاست‌های نئولیبرال توسط دانشگاهیان، دولت‌ها و نهادهای مالی شمال جهانی طراحی شده باشد، اما بنگاه‌های مشاوره به ایجاد این تغییرات در جنوب جهانی کمک کردند و اطمینان حاصل کردند که دگرگونی نئولیبرالی سرمایه‌داری، فرایندی جهانی خواهد بود.

گذارهای پول‌ساز

ورود مشاوران مدیریت به هنگ کنگ توسط حاکمان استعمارگر بریتانیا و به منظور «مدرن‌سازی» امور اجرایی در اوایل سال ۱۹۷۴ اتفاق افتاد، یعنی زمانی که با مکنزی

1. Miguel de la Madrid
2. Carlos Salinas
3. Price Waterhouse
4. Mercer

برای هدایت بازسازی دم و دستگاه دولت قرارداد بسته شد و پس از آن نیز شرکت‌های بیشتری برای کمک به برنامه اصلاحات دهه ۱۹۹۰ وارد هنگ‌کنگ شدند.^(۷۷) در آنکولا، پس از استقلال از پرتغال، با آرتور دی لیتل برای مشاوره در حوزه مدیریت شرکت نفت دولتی کشور قرارداد بسته شد.^(۷۸) پس از فروپاشی دیوار برلین در سال ۱۹۸۹، صنعت مشاوره نیز از تحولات سیاسی سود برد و موجب شد **فرانسیس فوکویاما** اعلام کند که بشریت با هژمونی لیبرالیسم غربی به «پایان تاریخ» رسیده است.^(۷۹) فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی، در چشم شرکت‌های مشاوره چندملیتی بزرگ (مانند ارنست اند یانگ، مکنزی، بین و شرکا، پرایس واترهاوس کوپرز و گروه مشاوران بوستون) بازار جدیدی بود و این شرکت‌ها توانستند به سرعت خود را در اروپای مرکزی و شرقی تثبیت کنند. در اکثر کشورهای سابق اتحاد جماهیر شوروی، بازیگران داخلی جدیدی نیز سر بر آوردند. گذار از کمونیسم به سرمایه‌داری، انگیزه‌ای برای خصوصی‌سازی در مقیاس بزرگ ایجاد کرد و فروش یا ادغام بسیاری از شرکت‌های داخلی به/در شرکت‌های بزرگ خارجی، موجب ایجاد فرصت‌های زیادی برای شرکت‌های مشاوره شد.^(۸۰) در داخل دولت نیز مشکلات نوظهور منابع انسانی، فناوری و عملیاتی باید حل می‌شد: «بین و شرکا، بوستون، کیرنی، مکنزی و دیگران آماده کمک و مشاوره بودند.» کشورهایی از جمله بلغارستان، مجارستان و اسلونی، انجمن‌های ملی را برای مشاوره مدیریت تأسیس کردند.^(۸۱)

اما این، تجربه چین در صنعت مشاوره است که احتمالاً تغییرات بنیادین جاری در اقتصاد سیاسی جهانی را به‌خوبی نشان می‌دهد. پیدایش شرکت‌های مشاوره غربی در آنجا را می‌توان در اصلاحات مربوط به آزادسازی که در سال ۱۹۷۸ در دوره دنگ شیائوپینگ آغاز شد، ردیابی کرد. پیش از ورود آن‌ها به کشور، توصیه‌های کسب‌وکاری عمدتاً توسط دانشگاهیان و مؤسسات تحقیقاتی و اغلب به‌صورت رایگان ارائه می‌شد.^(۸۲) اما با سرازیر شدن شرکت‌های چندملیتی آمریکای شمالی و اروپایی به سوی چین، شرکت‌های مشاوره‌ای ملی نیز همین روند را دنبال و شعبات محلی را در شهرهای بزرگی که شرکت‌های تابعه‌شان در آنجا مستقر بودند، تأسیس کردند. اولین انتقال‌ها عبارت بود از: گروه مشاوران بوستون، مکنزی و شرکا، ای تی کیرنی و بوز آلن همیلتون. راهبردهایی که مشاوران غربی در آن زمان در چین به‌کار گرفتند، بازتاب راهبردهایی بود که در بازارهای نوظهور جاهای دیگر استفاده می‌شد. خدمات به‌صورت

رایگان یا با نرخ بسیار پایین‌تر از بازار جهانی ارائه می‌شد. اگرچه این به معنای ناچیزی حاشیه سود در ابتدا بود، اما شرکت‌ها پیش‌بینی می‌کردند که این هزینه‌های اولیه منجر به افزایش سهم بازار می‌شود، چرا که احتمالاً خرید توصیه‌های کسب‌وکاری به روشی استاندارد تبدیل می‌شود و هنجارهای تولید سرمایه‌داری جهانی در کشور گسترش خواهد یافت. درواقع طی دهه‌های بعد، با افزایش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و جهانی‌شدن کسب‌وکارهای دولتی چین، فرصت‌های جدید برای مشاوران غربی فراوان بود. با این حال، شرکت‌های مشاوره همیشه هم محبوب نبودند. یکی از نمونه‌ها، قرارداد مکنزی در سال ۲۰۰۱ با شرکت چینی استارت کامپیوتر گروپ^(۸۳)، شرکتی که برای بازساختاربندی سازمان مشتریان خود در سال ۱۹۹۸ با مکنزی قرارداد بسته بود. تا سال ۲۰۰۱، شرکت استارت کامپیوتر گروپ برای دو سال متوالی به دلیل ثبت زیان، تحت نظارت سرمایه‌گذاران قرار داشت. مدیران شرکت در مصاحبه‌ای تلویزیونی که در آوریل همان سال در سراسر کشور پخش شد، صراحتاً زیان‌های خود را به توصیه‌های مشاوران مکنزی گره زدند. پس از آن، رسانه‌های چینی، شکست مکنزی را به «ناآگاهی آن از بافتار و فرهنگ کسب‌وکاری خاص چینی» نسبت دادند.^(۸۴)

از آنجاکه موج ادغام‌های دهه ۱۹۸۰، شرکت‌های مشاوره را به ایجاد خدمات تخصصی جدید در مدیریت سازمان‌های چندملیتی تشویق کرده بود، جاه‌طلبی‌های بنگاه‌های دولتی چین (همراه با فشارهای از بالا برای نوآوری در شیوه‌های مدیریتی) نیز موجب رشد صنعت مشاوره در چین شد. شرکت مشاوره اندرسون حتی «در سازماندهی برنامه آموزشی سه هفته‌ای برای مدیران اجرایی مانند دبیران حزب شاغل در شرکت‌های دولتی برجسته چینی، با دولت مرکزی چین همکاری کرد.» تا سال ۲۰۰۷، بیش از ۷۰ درصد از درآمدهای مشاوره در چین به جیب شرکت‌های محلی چینی می‌رفت.^(۸۵) در اواخر دهه ۱۹۹۰، اصلاحات آزادسازی دولت چین تشدید شد، زیرا حزب کمونیست حاکم به دنبال تحریک رشد بخش خصوصی در تلاش برای کسب قدرت در نظام اقتصاد جهانی بود. بار دیگر، در دسترس بودن توصیه‌های تجاری‌سازی‌شده، موجب تقویت تغییرات گسترده‌تری در ساختار نظام اقتصادی شد.

در مطالعه قوم‌نگارانه متأخری، مشخص شد که یکی از شرکت‌های مشاوره چندملیتی مستقر در چین، «نقشی حیاتی در تبدیل [بناگاه‌های دولتی چین] به اهداف سرمایه‌گذاری بادوام ایفا کرده است».

[شرکت مشاوره] با شکل‌دهی به اهداف، فرایندها و عملیات شرکت‌های دولتی چین، به ایجاد این روایت کمک می‌کند که این نهادها، موجودیت‌های حرفه‌ای و مدرنی‌اند با «مدیریت عالی».^(۸۶)

مورد چین نشان‌دهنده تفاوت در نحوه، زمان و میزان پذیرش مشاوره در کشورهای مختلف است. تفاوت‌های ملی در استفاده از خدمات مشاوره به‌نحو گسترده‌ای مستند شده^(۸۷) و کاملاً واضح است که تفاوت میان اقتصادها، مفهوم نقش دولت، فرهنگ و ایدئولوژی، روابط صنعتی و آموزش در یک کشور، هم بر تقاضا و هم بر عرضه مشاوره مدیریت تأثیر می‌گذارد.^(۸۸) خدمات مشاوره در اقتصادهای بازاری لیبرال مانند انگلستان، بیشتر از اقتصادهای بازاری هماهنگ مانند آلمان استفاده می‌شود.^(۸۹) در برخی از کشورها، مشاوران خارجی نتوانستند علاقه بازارهای مشتریان محلی را به خود جلب کنند و تنها به بازار محدودی دست یافته‌اند؛ حتی پس از آن، این دستیابی به‌واسطه شعبه‌های کسب‌وکارهای چندملیتی در آن کشورها بود. برای مثال در کره جنوبی، «شرکت‌های مشاوره مدیریت غربی پس از بحران اقتصادی آسیا در سال ۱۹۹۷ صرفاً **تشیوع** کوتاه‌مدتی داشتند و پس از آن جذابیت **بهترین تسبوه** غربی کاهش یافت.»^(۹۰) امروزه، اگرچه برخی از شرکت‌های غربی پایگاهی در این کشور دارند، اما توانایی‌شان در حفظ مشتریان چندان تضمینی ندارد. در دسامبر ۲۰۲۰، بنگاه مشاوره مدیریت **الیور وایمن**^۱ اعلام کرد که پس از سال‌ها کاهش درآمدها و پروژه‌ها، دفتر خود را در سئول پس از تقریباً دو دهه تعطیل کرده است. دلیل این زیان کسب‌وکار تا حدی به دلیل روند افزایشی به‌کارگیری مشاوران داخلی در بازارهای هدف کلیدی، از جمله بخش خدمات مالی در کره جنوبی بود.^(۹۱)

باجوداین، در پایان هزاره دوم، کشورهای اندکی در جهان بودند که به‌نحوی از دست صنعت مشاوره در امان بوده باشند، زیرا تحولات اقتصادی که از انگلستان و

آمریکا سرچشمه می‌گرفت، به فراتر از مرزهای آن گسترش یافت. اما درحالی که دامنه صنعت مشاوره به‌طرز چشمگیری گسترش یافته بود و شرکت‌های جدید بسیاری نیز در کشورهای سابقاً مستعمره غرب و نیز تحت سلطه اتحاد جماهیر شوروی سابق تأسیس شدند، بازار همچنان تحت تسلط تعداد انگشت‌شماری از غول‌های مستقر در آمریکای شمالی و اروپا بود. لازم بود رسوایی انرون^۱ (که منجر به بزرگترین ورشکستگی در تاریخ ایالات متحده شد) در سال ۲۰۰۱ رخ دهد تا دولت‌های این کشورها متوجه شوند که صنعت مشاوره از نظر ساختاری چقدر مهم شده و چنین نفوذی در دستان ذی‌نفعان قدرتمند، می‌تواند پیامدهای شدیدی برای نظام اقتصادی نیز داشته باشد.

رام‌کردن جالوت؟

در پایان قرن بیستم^۲، توصیه‌های مشاوره‌ای به منبع درآمدی عظیم برای انواع مختلف شرکت‌های یکپارچه افقی تبدیل شده بود. این امر در هیچ بخشی به اندازه شرکت‌های حسابداری بزرگ آشکار نبود؛ شرکت‌هایی که به‌نحو فزاینده‌ای بیش از آن که از خط «اصلی» کسب‌وکار خود درآمد کسب کنند، به درآمد حاصل از قراردادهای غیرحسابرسی متکی بودند. بزرگ‌ترین شرکت‌های حسابداری «به‌جای این که بنگاه‌های حسابداری متمرکز بر حسابرسی باشند، خود را عمدتاً مشاوران سطح بالای کسب‌وکار می‌دانستند». بین سال‌های ۱۹۸۲ و ۱۹۹۰، سهم حسابرسی از درآمد شش غول (پرایس واترهاوس، پیت مارلیک مک‌لینتوک، کوپرز اند لایبرند، ارنست اند یانگ، دیلویت توجه توماتسو و آرتور اندرسون)، از ۶۲ درصد به کمتر از ۵۰ درصد کاهش یافت.^(۹۲) اگرچه این شرکت‌ها به ارائه خدمات حسابرسی ادامه می‌دادند، اما حسابرسی برایشان فعالیتی با حاشیه سود اندک و خدمتی بود که عمدتاً «به دلیل مزایای فرعی که حسابرسی می‌توانست ایجاد کند» ارائه می‌شد؛ یعنی:

۱. Enron scandal - در سال ۲۰۰۱ با افشای شیوه‌های غیراخلاقی ارائه صورت‌های مالی انرون، سهام این شرکت در مدت کوتاهی به ۴ درصد مقدار قبلی خود کاهش پیدا کرد (از ۸۵ دلار به ۳۰ سنت). تبعات سقوط انرون در حدی جدی بود که به محض از بین رفتن قدرت اقتصادی‌اش، فسادهای سیاسی‌اش نیز بیش از پیش آشکار شد و سیاستمداران متعددی به‌خاطر دریافت رشوه از آن، دچار مشکل شدند.

۲. عبارت رام‌کردن جالوت به‌طور استعاری به این معناست که آیا می‌توان بر چالش‌ها و مشکلات بزرگ (که در اینجا به معنای «غول» است) غلبه کرد یا آن‌ها را کنترل کرد. این عبارت از داستان معروف داوود و جالوت در کتاب مقدس الهام گرفته شده که جوانکی به نام داوود، جالوت (یک غول بزرگ و قوی) را شکست می‌دهد.

حسابرسی به شرکت حسابداری اجازه می‌داد تا وارد کسب‌وکار مشتری شده و نحوه عملکرد سامانه‌های مختلف کسب‌وکاری مشتری را کشف کند. اگر بنگاه حسابداری می‌توانست به صورت غیرمستقیم جنبه‌های بهبودپذیر سامانه‌های مشتری را تشخیص دهد، آنگاه فرصتی برای فروش خدمات مشاوره‌ای برای رفع مشکلات مشتری وجود خواهد داشت.^(۹۳)

در آغاز هزاره سوم، درآمد حسابرسی بیشتر کاهش یافت و اکنون کمتر از یک‌سوم درآمدهای همان شش غول حسابرسی را تشکیل می‌دهد.^(۹۴) دلایل تا حد زیادی این بود که درآمد حاصل از مشاوره در شرکت‌ها به شدت افزایش یافته بود. فقط از سال ۱۹۹۶ تا ۱۹۹۸، درآمد *ارنست اند یانگ* از مشاوره مدیریت بیش از ۳۰ درصد افزایش یافت، درحالی‌که کسب‌وکار حسابرسی‌اش تنها ۱۰ درصد رشد کرد.^(۹۵) تا زمانی که فروپاشی غول انرژی انرون موجب به زانو درآوردن حرفه حسابداری در ایالات متحده شد، خدمات مشاوره بخش حیاتی حاشیه سود این شرکت‌ها باقی می‌ماند.

شرکت‌ها با استفاده از ارتباطات موجود و ادعاهایی مبنی بر دارا بودن دانش سازمانی، از راهبردهای مختلفی برای «فروش جانبی» خدمات متعدد خود استفاده می‌کردند. *باربارا لی تافلر*، مشاور سابق در شرکت آرتور اندرسون، فرایند فروش جانبی را به شرح زیر توصیف کرد: «معمولاً، حسابرس (حافظ رابطه مقدس) جلسه را با مشتری تنظیم کرده و سپس تا جایی که می‌توانست با مشاوران تماس می‌گرفت تا بیابند و امورات مشتری را بررسی کنند.»^(۹۶) مشاوران حسابداری به فروشگاه‌هایی تبدیل شده بودند که خدمات حرفه‌ای اصلی را در مناطق عملیاتی و حاکمیتی ارائه می‌کردند. متأسفانه، خطرات نظام‌مند این پویایی‌ها پیش از این که خیلی دیر شود شناسایی نشدند. زمانی که مدیران انرون مرتکب تقلب در حسابداری شدند، این شرکت یکی از بزرگترین شرکت‌های انرژی در جهان و تأمین‌کننده کلیدی گاز طبیعی در ایالات متحده بود. انرون طی دهه ۱۹۹۰ به سرعت رشد کرده بود؛ اما این رشد اندکی مرهون قیمت بالای سهام شرکت بود که خود صرفاً به لطف ترکیبی از ترفندهای حسابداری قانونی و صورت‌های مالی متقلبانه غیرقانونی امکان‌پذیر شده بود. مقررات‌زدایی از بازار انرژی در ایالات متحده در زمان ریگان، این امکان را برای انرون فراهم کرد که بخشی

از بدهی‌هایش را «از دفاتر حسابداری خارج کند»، به این معنی که سرمایه‌گذاران از مقیاس یا ماهیت تمام بدهی‌های انرون آگاه نبودند. شرکت از آنچه که مقررات ضعیف اجازه می‌داد نیز فراتر رفت و مقداری از زیان را به شرکت‌های کاغذی ثبت شده در خارج از کشور منتقل کرد و همین، به انرول امکان می‌داد از پرداخت مالیات اجتناب ورزد؛^۱ **تحقیقات نیویورک تایمز** نشان داد که انرون بین سال‌های ۱۹۹۶ و ۲۰۰۱، هیچ مالیات بر درآمدی در ایالات متحده پرداخت نکرده است؛ کاری که با کمک تقریباً ۹۰۰ شرکت تابعه مستقر در کشورهای بهشت مالیاتی برای پنهان کردن ماهیت واقعی سود، زیان و بدهی‌هایش میسر شده بود.^(۹۷) در نهایت، سهامداران، روزنامه‌نگاران و تحلیلگران وال‌استریت متوجه شدند که در این میان، چیزی اشتباه است. سپس، مدیرعامل جدید تنها پس از شش ماه استعفا داد؛ البته پس از نقد کردن سهامش از شرکت به ارزش ۳۳ میلیون دلار. قیمت سهام این شرکت به شدت کاهش یافت و هیچ شرکت دیگری با ادغامش با انرون موافقت نکرد. دیری نگذشت که انرون چاره‌ای جز اعلام ورشکستگی نداشت؛ تصمیمی که یک‌شبه منجر به از دست رفتن هزاران شغل و نیز هفته‌ها قطعی برقی شد.

مدیران انرون در نهایت به اتهاماتی از جمله کلاهبرداری، پولشویی و معاملات پنهانی^۲ اعتراف کرده یا مجرم شناخته شدند. اما مدیران انرون در این مسیر تنها نبودند؛ آن‌ها با کمک حسابرس شرکت، یعنی آرتور آندرسون، توانستند این کار را انجام دهند، آرتور آندرسونی که نتوانست به مقامات مربوطه درباره بازی‌های مالی کارکنان انرون هشدار دهد. علاوه بر این، اقدامات آرتور آندرسون بلافاصله پس از فروپاشی انرون به موضوع تحقیقات جرایم تبدیل شد. حسابداران این بنگاه در شب ورشکستگی انرون مشغول خردکردن اسناد و حذف ایمیل‌هایی بودند که می‌توانست دخالیشان را در حسابرسی انرون اثبات کند؛ صحنه‌ای که در روزها و هفته‌های آتی به‌طور گسترده‌ای از رسانه‌های کشور پخش می‌شد. اگرچه محکومیت ناشی از «ممانعت از اجرای عدالت» برای این اقدامات بعدها توسط دادگاه عالی لغو شد، آسیب به اعتبار شرکت به حدی بود که بخش حسابداری آرتور آندرسون به‌کل فعالیت خود را متوقف کرد. باوجود این، نهاد

۱. tax avoid.

۲. insider trading - خرید و فروش سهام یک شرکت و غیره توسط کارمندان آن به‌خاطر اطلاعات پنهانی (که معمولاً غیرقانونی است)

مشاوره این شرکت که تحت نام جدید اکسنچر فعالیت خود را آغاز کرد، به مرور به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مشاوره در جهان تبدیل شد.

فروپاشی انرون و دخالت آرتور اندرسون در آن، عمدتاً اقدام چند مجرم و چند کارمندی که سبب گندیده شرکت بودند، به تصویر کشیده شد. اما تحلیل‌های بعدی نشان داد که این پرونده منشأ ساختاری‌تری دارد. در پی ورشکستگی انرون، مقامات دولتی متوجه «تضاد منافع ذاتی میان ۲۷ میلیون دلار حق‌الزحمه مشاوره مدیریت شرکت و ۲۵ میلیون دلاری که اندرسون از انرون برای کارهای حسابرسی خود گرفته بودند» شدند.^(۹۸) آرتور اندرسون نیز مانند بسیاری از شرکت‌های دیگر، به‌نحو مؤثری از خدمات حسابرسی خود به‌عنوان محصول «مشتري‌آور اما زیان‌ده» برای تضمین قراردادهای مشاوره مدیریت استفاده می‌کرد. حسابرسی، از نظر ساختاری برای درآمدهای آتی نیمی دیگر از کسب‌وکار آرتور اندرسون مهم شده بود. طی این مدت، مشتریان حسابرسی نه‌تنها به‌دنبال مظنه قیمت حسابرسی، بلکه درگیر روشی به‌نام «خرید اظهارنظر حسابرسی» بودند، که به‌موجب آن «تلاش می‌کردند تا تعیین کنند که هر بنگاه تا کجا می‌تواند استانداردهای حسابداری را تفسیر و صورت‌های مالی مشتری را به‌نحوی ارائه کند که مطلوب مدیریت باشد.»^(۹۹) هر دو ویژگی این بخش (فروش محصول مشتری‌آور اما زیان‌ده توسط حسابرِس و خرید اظهارنظر حسابرسی توسط مشتری) انگیزه‌هایی را برای حسابرِس ایجاد کرد تا قضاوت‌هایی را که برای مدیران اجرایی مشتری خود (در این مورد، انرون) مطلوب است، ایجاد کند.

اکنون می‌ست خطرات این پویایی‌های نوظهور خدمات حسابداری را در مقاله‌ای در سال ۱۹۹۰، در بحبوحه بررسی گسترده‌تر این حرفه در بریتانیا، پیش‌بینی کرده بود:

منشأ تمام مشکلات حسابداران یکی است: آن‌ها دیگر بی‌طرف نیستند ... آن‌ها نیز مانند آژانس‌های تبلیغاتی و بانکداران سرمایه‌گذاری دهه ۱۹۸۰، شیفته هوی و هوس هلدینگ‌های خدماتی شدند. هشت غول با ادغام‌های پی‌درپی به شش غول حسابرسی تبدیل شدند و تلاش می‌کنند تا طیف وسیعی از خدمات کسب‌وکاری مانند مشاوره مالیاتی، مشاوره مدیریت، امور مالی شرکت‌ها و البته ورشکستگی را زیر یک چتر قرار دهند. این امر آن‌ها را شدیداً به خدمات با درآمد نامستمر مانند صنعت مشاوره وابسته کرد؛ همچنین آن‌ها را

تشویق کرد تا قیمت‌های حسابرسی را کاهش داده و در خدمات دیگر این کاهش هزینه را جبران کنند. هنگامی که حسابرسی به محصولی مشتری‌آور اما زیان‌ده تبدیل می‌شود، جای تعجب نیست که به‌نحو بد یا گمراه‌کننده انجام شود.^(۱۰۰)

این تضاد منافع ناشی از پویایی‌های ساختاری بخش بود که منجر به گنجانیدن مواردی در **قانون ساربنز-آکسلی**^۱ در سال ۲۰۰۲ شد و صراحتاً شرکت‌های حسابداری ایالات متحده را از ارائه خدمات مشاوره مدیریت به شرکت‌هایی که تحت حسابرسی‌شان بودند، منع می‌کرد.^(۱۰۱) قانون ساربنز-آکسلی مستقیماً در پاسخ به انرون و سایر رسوایی‌های مالی که از الگوهای مشابهی در رفتار حسابرسی پیروی می‌کرد، تدوین شد. فروپاشی شرکت مخابراتی **ورلد‌کام** در تابستان ۲۰۰۲ نمونه دیگری بود که در آن فعالیت مجرمانه در میان مدیران به دلیل تضاد منافع حسابرسان شرکت (که اینجا هم آرتور اندرسون بود) نادیده گرفته شد. نسبت درآمدهای مشاوره به حسابرسی آرتور اندرسون در ورلد‌کام سه به یک بوده است؛ حتی بیشتر از انرون. **سیتیا گلسمن**^۲ (کمیسر بورس و اوراق بهادار) در سخنرانی خود در ژانویه ۲۰۰۳ توضیح داد که چگونه این قانون «در ماه ژوئیه و در پاسخ به کلاهبرداری‌های مالی در انرون، ورلد‌کام و سایر شرکت‌ها وضع شد و ناشی از آن بود که بسیاری از **ناظران** مسئول جلوگیری از تقلب نتوانسته‌اند به وظیفه خود عمل کنند.» او خاطرنشان کرد که چگونه، طی دهه ۱۹۹۰، «تغییر شرایط کسب‌وکار بر حسابرسان فشار وارد کرد تا خدماتی را که به شرکت‌های عمومی ارائه می‌دادند، متنوع سازند» و همین به‌نوبه خود، «بر حسابرسان فشار آورد تا با هر آنچه که برای برآوردن انتظارات وال‌استریت لازم است همراه باشند»^(۱۰۲)

مقررات قانون ساربنز-آکسلی با وجود خطرانی که در پاسخ به آن‌ها ایجاد شدند، در کشورهای دیگر اجرا نشد. قانونگذاران بریتانیا در نظر داشتند قوانین مشابهی اتخاذ کنند، اما در نهایت از برنامه‌های خود صرف‌نظر کردند. حتی در ایالات متحده نیز، مقررات محدود بود. اگرچه قانونگذاران تضاد منافع ذاتی خدمات ارائه‌شده توسط بنگاه‌های حسابداری بزرگ را در آن زمان شناسایی کرده بودند، اما هیچ قانونی وجود

۱. Sarbanes-Oxley Act؛ یا قانون اصلاح حسابداری شرکت عام و محافظت از سرمایه‌گذار

2. Cynthia A. Glassman

نداشت که مانع از ارائه خدمات مشاوره‌ای بنگاه‌های حسابداری به مشتریان غیرحسابرسی خود در همان بخش از صنعت یا دارای سرمایه‌گذاران مشترک شود.^(۱۰۳) مشاوران بزرگ نیز از راهبرد در باغ سبز نشان دادن در مناقصه‌ها برای تضمین قراردادهای مشاوره استفاده می‌کردند. بدین ترتیب، برخی از قراردادهای مشاوره (به‌ویژه برای مشتریان جدید یا در بازارهای نوظهور) به «محصولات مشتری‌آور اما زیان‌ده» تبدیل شدند، که مشوق ارائه مشاوره‌ای است که مشتری قراردادی را در کوتاه‌مدت راضی می‌کند، اما ممکن است در راستای منافع بلندمدت شرکت یا در واقع جامعه نباشد. جایی که خدمات مشاوره‌ای نقشی مشروعیت‌بخش ایفا کرده و مداخلات نظارتی را به تعویق می‌اندازند، چنین گرایشی موجب می‌شود تا مشتری انگیزه یابد ابزارهایی ایجاد کند که به وی امکان دستیابی را به اهداف کوتاه‌مدت مالی یا سیاسی با کمترین قیمت ممکن می‌دهد.

مشاوران مدیریت بر امواج تحولات کلیدی در اقتصادهای سراسر دنیا سوار شدند: از گسترش الگوهای درآمدزایی و ایده‌های کسب‌وکار آمریکایی طی جنگ سرد تا سیاست‌های تعدیل ساختاری بانک جهانی در دهه ۱۹۸۰، یا همان امواجی که با کمک دولت‌ها و با سپیده‌دم نئولیبرالیسم آغاز شد. صنعت مشاوره به‌رغم سقوط آرتور اندرسون، به رشد خود و شکل‌دهی به نظام‌های اقتصادی ادامه خواهد داد.

۴. نوبت برون سپاری: بازسازی دولت از طریق مشاوره و راه سوم

(ترجمه رسول قنبری)

سه‌شنبه ۱ اکتبر ۲۰۱۳، باید روز مهمی در تاریخ آمریکا می‌بود. پس از دهه‌ها مبارزات انتخاباتی، دولت فدرال بالاخره قانونی را امضا کرد که شهروندان به موجب آن می‌توانستند به مراقبت‌های اولیه پزشکی دسترسی یابند. قانون مراقبت مقرون به صرفه^۱ که سه سال پیش تصویب شد و «اوباما‌کر» نام گرفت، سه ماده کلیدی داشت: گسترش شمولیت برنامه بیمه سلامت عمومی (مدیکید)؛ الزام تمام شهروندان به داشتن نوعی بیمه درمانی؛ اصلاح سامانه‌های خدمات‌رسانی برای مقرون به صرفه کردن مراقبت‌های بهداشتی، به‌ویژه برای کسانی که بیماری زمینه‌ای دارند. در یک کلام، اوباما‌کر ماموریتی جسورانه برای ارائه مراقبت‌های بهداشتی به تعداد هر چه بیشتری از شهروندان نیازمند مراقبت‌های پزشکی در ایالات متحده بود.

اصلاحات مراقبت‌های بهداشتی، قلب کارزار انتخاباتی باراک اوباما در سال ۲۰۰۸ بود و در سال‌های پس از پیروزی او، بحث‌ها و مذاکرات پرتنش درباره آنچه که باید به‌دنبال داشته باشد، در گرفت. دهه پیمانکار برای مدیریت بخش اصلی خدمات‌رسانی اوباما‌کر داوطلب شدند. از جمله وبسایت HealthCare.gov که افراد از طریق آن می‌توانستند بیمه درمانی خصوصی یا رانه‌ای را به واسطه پلتفرم بازار مبادلات، خریداری کرده و برای مدیکید ثبت‌نام کنند. این وبسایت هسته اصلاحات اوباما بود. پیش از انتشار وبسایت در اول اکتبر ۲۰۱۳، رئیس‌جمهور در پایان هر ملاقات با کارکنان کاخ

1. Affordable Care Act

سفید می‌گفت: «می‌خواهم به گروه یادآوری کنم که این کار تنها در صورتی جواب می‌دهد که فناوری جواب دهد.»^(۱)

زمانی که وبسایت راه‌اندازی شد، سه‌شنبه‌ای گرم و غیرمعمول در ماه اکتبر بود. شهروندان ایالات متحده که پیش‌تر قادر به پرداخت بیمه نبودند، تنها با چند کلیک و به سرعت می‌توانستند بیمه بخرند. شهروند **مت وارن**^۱ در صحبت‌هایش با سی‌بی‌اس نیوز گفت که برای آن روز لحظه‌شماری می‌کند. بیمه خانواده وارن (یک همسر و دو فرزند) تقریباً ۵۰۰۰ دلار در سال هزینه داشت و این بیمه‌نامه حتی خود مت را در بر نمی‌گرفت. کلسترول بالا و سرطان پوستش موجب می‌شد هزینه بیمه بسیار گران شود. اما وقتی که مت سعی کرد وارد پلتفرم شود، با پیام خطایی مواجه شد که به او می‌گفت صبر کند. و صبر کند. و صبر کند. وارن در نهایت از ثبت‌نام منصرف شد.^(۲)

مت تنها ناامید این اوضاع نبود. تا ساعت ۷ صبح، میلیون‌ها نفر تلاش کردند و نتوانستند به وبسایت دسترسی پیدا کنند. وبسایت از کار افتاده بود. به زودی مشخص شد که فقط شش نفر در همان روز اول موفق به ثبت‌نام برای بیمه درمانی شده‌اند.^(۳) چند ساعت پس از آغاز به کار وبسایت، جمهوری‌خواهان خواستار الغای کامل قانون مراقبت مقرون به صرفه شدند. خبر شکست به تیت‌ر خبرها تبدیل شد. دوونیم هفته بعد، کاخ سفید حتی تصمیم گرفت که وبسایت را برای مدت نامعلومی تعطیل کند.^(۴)

قرار بود این وبسایت، برجسته‌ترین اصلاحات دوره اول اوباما باشد؛ چیزی که از دولت او در کتاب‌های تاریخ به یادگار خواهد ماند. چه شد که محاسبات اشتباه از آب درآمد؟

تمرکز بیشتر انتقادات از شکست این وبسایت، بر ناکارآمدی دولت است. **گوانهو لی**^۲ و **جاستین برومر**^۳ که در مرکز مطالعات آی‌بی‌ام برای کسب‌وکار دولت^۴ (اندیشکده‌ای خصوصی که توسط شرکت مشاوره پی‌دبلیوسی در سال ۱۹۹۸ تأسیس و بعداً توسط آی‌بی‌ام خریداری شد) کار می‌کنند، فهرستی از علل شکست‌های مراکز خدمات مدیر و مدیکید (کارگزار دولتی مسئول وبسایت) تهیه کرده‌اند؛ از جمله هدفگذاری و برنامه‌ریزی ضعیف پروژه، فقدان رهبری شفاف از سوی مدیران ارشد

1. Matt Warren

2. Gwanhoo Lee

3. Justin Brumer

4. IBM Center for the Business of Government

فدرال و فرصت زمانی کوتاهی که توسعه‌دهندگان وبسایت داشتند.^(۵) برخی دیگر بر نارسایی‌ها در فرایند تدارکات متمرکز شده‌اند و استدلال می‌کنند که این کار «بیش از حد سنگین و بوروکراتیک است» و «واحدهای عملیاتی درون هر کارگزاری مسئول مدیریت قراردادهای و اجرای اصلاحات، از فرایند تدارکات بسیار دور هستند.»^(۶) در اصل، آن‌ها فرض می‌کنند که اگر دولت اندکی باهوش‌تر بود، وبسایت موفق می‌شد؛ یعنی مقامات بی‌عرضه و بوروکراسی بدقواره، حلقه‌های ضعیفی بودند که کل پروژه به‌خاطر آن فرو ریخت.

اما اگر بخش عمومی را کنار بگذاریم، می‌توان ماتریس بازیگران کسب‌وکار (از جمله برخی شرکت‌های بسیار بزرگ) را دید. توسعه این پلتفرم به این صورت نبود که چند متخصص و برنامه‌نویس را برای مشاوره یا کمک به اصلاحات سیاستی بیاورند. بلکه انعقاد قرارداد برای انجام بخش‌های کلیدی این پروژه، به راهبردی برای دستیابی به آنچه تبدیل شد که بلندپروازانه‌ترین اصلاحات در سیاست‌های سلامت دولت اوپاما بود. تقریباً تمام کارهای مربوط به توسعه وبسایت، نرم‌افزار و سامانه‌های یکپارچه بر عهده پیمانکاران و تأمین‌کنندگان خدمات فناوری بود؛ از جمله غول فناوری نظامی **لاکهید مارتین**^۱ و همچنین شرکت‌هایی که متخصص ارائه فناوری‌های دیجیتال برای دولت فدرال بودند، مانند **آکویلنت**^۲ (که از همان زمان توسط لاکهید مارتین خریداری شد) و مجموعه‌ای از بنگاه‌های کوچک‌تر فناوری اطلاعات و مهندسی نرم‌افزار. در مجموع با بیش از پنجاه‌وپنج شرکت برای کار مستقیم روی پروژه قرارداد بسته شده بود.

چنان‌که در بسیاری از دولت‌ها به امری عادی تبدیل شده، قراردادهای کلانی نیز به شرکت‌ها داده شد تا به برنامه‌ریزی و هماهنگی پروژه (و حتی فرایندهایی برای عقد قرارداد با شرکت‌های دیگر برای کالاها و خدمات مختلف) کمک کنند. **بوز آلن همیلتون**^۳ (بنگاه فناوری نظامی و مشاور فناوری اطلاعات) قراردادی به ارزش بیش از ۲۵ میلیون دلار «برای ارائه راهنمایی‌های فنی و عملیاتی» به‌منظور راه‌اندازی مراکز داده برای پلتفرم مبادله بازار این وبسایت و «برای حمایت از تأمین‌کنندگان مبادلات در

1. Lockheed Martin

2. Aquilent

3. Booz Allen Hamilton

فرایند مداوم توسعه و انتشار قابلیت‌های مبادله ضروری و گزارش ردیابی» منعقد کرد. قرارداد موسعی با شرکت خدمات بنگاهی اچ‌پی^۱ (شرکت مشاوره فناوری اطلاعات که در آن زمان یکی از زیرمجموعه‌های هیولت پاکارد^۲ بود) منعقد شد که شامل «تمام جنبه‌های ضروری برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، انتقال، بهره‌برداری و نگهداری برنامه‌های کاربردی سامانه‌های مدیریت محتوا (CMS) و تمام سخت‌افزار و نرم‌افزار مربوطه در محیط مرکز داده مجازی بود.» ارزش این قرارداد در زمان اعطای آن در ژوئیه ۲۰۱۳، حدود ۲۰۸ میلیون دلار برآورد شد. قراردادی با شرکت دیلویت برای کمک به مدیریت فرایند ارزیابی عملکرد وبسایت و حتی توسعه معیارهای مورد استفاده برای سنجش موفقیت، منعقد شد. تعدادی از شرکت‌های مشاوره کوچک‌تر نیز قراردادهای بزرگی را برای خدمات حیاتی پروژه دریافت کردند: یکی از شرکت‌های مشاوره سیاست‌گذاری سلامت، «برای انجام تحقیقات کیفی و کمی مناسب» درباره تجربیات مصرف‌کنندگان وبسایت و استخراج بینش‌هایی از آن برای کمک به توسعه وبسایت، به کار گرفته شد؛ قراردادی نیز با یکی از شرکت‌های کوچک مشاوره طراحی «برای خرید خدمات مشاوره بازاریابی آنلاین» وبسایت منعقد شد.^(۷)

شرکت‌های مشاوره خارجی، در هسته تمام کارهای وبسایت قرار داشتند: از برنامه‌ریزی تا تدارک تأمین‌کنندگان و مهارت‌های تخصصی (مثلاً انعقاد قرارداد)، پیاده‌سازی و یکپارچه‌سازی بخش‌های مختلف، ارزیابی و استفاده از بینش‌های حاصل از آن ارزیابی‌ها برای هدایت تصمیم‌های آتی.

مقیاس و دامنه قراردادها

نتایج بازرسی‌های دولت در سال ۲۰۱۴ نشان داد که هزینه‌های راه‌اندازی وبسایت به ۱.۷ میلیارد دلار می‌رسید که چندین برابر بودجه اولیه بود. مقیاس و دامنه وظایف برون‌سپاری‌شده به شرکت‌ها در قراردادهای گروه سی‌جی‌آی^۳ (یا گروه مشاوران دولت و صنعت یکپارچه، که خود را «یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های خدمات مشاوره فناوری اطلاعات و کسب‌وکار در جهان» می‌داند) به‌خوبی نشان داده شده است.^(۸) این شرکت اولین قراردادش را برای وبسایت در سال ۲۰۱۰ منعقد کرد و بیش از یک‌سوم درآمد

1. HP Enterprise Services

2. Hewlett-Packard

3. CGI Group (Consultants to Government and Industry Incorporated)

حاصل از قراردادهای گروه با دولت و مرتبط با مراقبت‌های بهداشتی در سطح جهانی، از همین قرارداد به دست آمد. شرکت کانادایی، به تداوم تضمین انواع قراردادهایی (مانند سامانه‌های مدیریت محتوا) وابسته بود که نهادهای فدرال مهیا می‌کردند و از طریق پلتفرم HealthCare.gov ارائه می‌شد. پس از تملیک یکی دیگر از پیمانکاران فدرال توسط گروه سی‌جی‌آی و افزایش موفقیت در مناقصه‌ها در بخش‌های مختلف، ارزش پولی کار این شرکت برای دولت فدرال ایالات متحده از ۱۰.۳ درصد کل درآمد شرکت به ۱۳.۷ درصد رسید.^(۹) روزی که قرار بود وبسایت راه‌اندازی شود، گروه سی‌جی‌آی دارای ارزش بازار ۸.۹ میلیارد دلار بود و درآمد سالانه‌اش به ۴.۸ میلیارد دلار می‌رسید.^(۱۰) **سرژر گودین**^۱ (یکی از بنیانگذاران شرکت) یک مولتی میلیاردر بود. گروه سی‌جی‌آی صرفاً شرکت تخصصی فناوری اطلاعاتی پر از برنامه‌نویسان پرشور و گیج^۲ نبود، بلکه بازیگر اقتصادی قدرتمندی بود.

در مجموع بیش از ۲۰۰ میلیون دلار برای این شرکت کانادایی کنار گذاشته شد. در پایان، مازاد هزینه^۳ برای پنج قرارداد مرتبط با وبسایت به ۲۸ میلیون دلار رسید.^(۱۱) جز این، این شرکت مسئولیت مدیریت ساخت فنی پلتفرم مبادلات بازاری و همچنین فرایندهای فراهم‌سازی سایر پیمانکاران و تأمین‌کنندگان را بر عهده داشت. مدیران گروه سی‌جی‌آی، کارکنان فنی و پیمانکاران فرعی برای حصول موفقیت در این اصلاحات، بسیار مهم بودند.

دفتر بازرسی کل^۴ در تحقیقات خود در سال ۲۰۱۶، بسیاری از ناکامی‌های گروه سی‌جی‌آی را در قراردادهای مرتبط با وبسایت شناسایی کرد. در موارد متعدد، این شرکت نتوانست مشکلات مربوط به کارهای محوله و ریسک‌های راه‌اندازی پروژه را شناسایی کند. هنگامی که «تغییرات» ایجاد و روند پیشرفت کُند شد، نتوانست تعداد کارکنان و متخصصان را به‌اندازه کافی افزایش دهد.^(۱۲) مسائل فنی نیز مطرح بود. بررسی‌های مستقل در فوریه ۲۰۱۳ مشخص کرد که «تعداد زیادی نقص کدنویسی» در کار گروه سی‌جی‌آی وجود دارد.^(۱۳) کارکنان داخلی سامانه‌های مدیریت محتوا

1. Serge Godin

۲. geeky - اصطلاحی عامیانه به افراد دارای رفتارهای عجیب و غیر متعارف گفته می‌شود، اما معانی دیگری مثل «متخصص یا علاقه‌مند رایانه» یا «رایانه‌باز» نیز دارد.

3. cost overrun

4. Office of Inspector General

دریافتند که توسعه‌دهندگان شرکت «از شیوه‌های به‌روز تثبیت تغییرات کدنویسی در مرحله آخر استفاده نمی‌کنند و همین منجر به تعارض کد میان برخی سامانه‌ها می‌شود.» در نهایت، تمام این موارد در آغاز پرمشکل وبسایت نقشی حیاتی ایفا کردند. اما به‌رغم این شکست‌ها، دفتر بازرسی کل به این نتیجه رسید که مسئولیت فاجعه ۱ اکتبر ۲۰۱۳ در نهایت متوجه سامانه‌های مدیریت محتوا به دلیل عدم رهبری و نظارت صحیح بود. دفتر بازرسی در توصیه‌هایی که برای «پیشگیری از مشکلات آینده» ارائه کرد، به مدیریت آژانس فدرال و «ساختار و فرهنگ سازمانی» آن اشاره کرد.^(۱۴)

این فرض که اگر مدیران ارشد سامانه‌های مدیریت محتوا «مسئول امور را صراحتاً مشخص می‌کردند»^(۱۵) یا ارتباطات بهبودیافته میان کارکنان خود را بهبود می‌بخشید وبسایت HealthCare.gov موفق می‌شد، مشکلات نظام‌مند و رویکرد دولت را که متکی بر برون‌سپاری کارکردهای اصلی و بخش‌هایی از مدیریت آن‌ها به مشاوران است از قلم می‌اندازد. حتی با داشتن بهترین مدیران دولتی جهان و با فرهنگ سازمانی که «اخبار بد را بپذیرد» و «مستمر از آن یاد بگیرد» (همان چیزی که گزارش دفتر بازرسی کل توصیه می‌کند)،^(۱۶) اندازه و پیچیدگی قراردادهای موجب تشدید خطر برای کل ابتکارات مراقبت‌های بهداشتی (و برای دولت) می‌شد. باور این که این تغییرات سازمانی حتی پس از دهه‌ها برون‌سپاری در بخش‌های دولت امکان‌پذیر است، آرزویی واهی بود.

در چنین الگویی، شکست‌های گروه سی‌جی‌ای از بسیاری جهات اجتناب‌ناپذیر بود. ساختار بزرگترین قرارداد این گروه برای بازار مبادله بر اساس آنچه بود که با نام «هزینه به‌اضافه کارمزد ثابت» شناخته می‌شود، یعنی شرکت می‌توانست هزینه‌های نیروی کار اضافی و سایر هزینه‌های اضافی را فاکتور کند. این نوع قرارداد در مناقصه‌های بزرگ و پیچیده رایج است، زیرا هزینه‌های شکست را از دوش پیمانکار به دولت منتقل می‌کند و بنابراین شرکت‌ها را تشویق می‌کند تا در مناقصه‌ها شرکت کنند: شرکت‌ها می‌توانند بدون این که ریسک کنند، پاداش پروژه را درو کنند.^(۱۷) اما همزمان «انگیزه کمتری برای کنترل هزینه‌ها و ارائه محصولات با کیفیت بالا به پیمانکار می‌دهد»^(۱۸)؛ زیرا آن‌ها می‌توانند به راحتی تمام اقلام اضافی را برای مشتری فاکتور کنند. این دقیقاً همان کاری است که گروه سی‌جی‌ای انجام داد. کارگزار سامانه مدیریت محتوا، تا چهار ماه پس از روز راه‌اندازی اولیه، به گروه سی‌جی‌ای به‌خاطر هزینه‌های مرتبط با کار اضافی

لازم برای اصلاح نقص‌های پلتفرم (که در اصل نتیجه کم‌کاری‌های خودش بود) پول پرداخت می‌کرد.^(۹۹) این مسائل را نمی‌توان به‌سادگی با ساختار متفاوت قرارداد در ابتدا حل کرد؛ الگوی هزینه به‌اضافه کارمزد ثابت بدان خاطر استفاده شد که اگر سامانه مدیریت محتوا خودش ریسک شکست را نمی‌پذیرفت، برای جذب شرکت‌ها دچار مشکل می‌شد. اما سامانه مدیریت محتوا با پذیرفتن خطرات شکست و استفاده از قرارداد هزینه به‌اضافه کارمزد ثابت، عمداً یا سهواً این مجال را به گروه سی‌جی‌آی داد تا بسیار بیش از آنچه با تلاش‌هایش ایجاد کرده یا در ابتدا در قرارداد ذکر شده بود، سود پولی از قرارداد بیرون بکشد.

HealthCare.gov نشان از روند گسترده‌تری در بسیاری از دولت‌ها و کسب‌وکارها دارد: با مشاوران نه فقط به‌خاطر مشاوره به مدیران دولتی یا ارائه خدمات تخصصی کاملاً تعریف‌شده، بلکه برای **انجام** امور دولتی نیز قرارداد منعقد می‌شود. در بریتانیا، آمریکای شمالی و استرالیا که این شیوه برون‌سپاری دولت پدید آمد، شرکت‌های مشاوره کاملاً جدیدی پدید آمدند که تخصصشان مدیریت قرارداد بود و به‌واسطه انتخاب‌های دولت، رانت‌های هنگفتی را به جیب زدند (مانند سرکو و سودکسو). رشد همزمان مخارج دولت برای بنگاه‌های با سابقه بیشتر را نمی‌توان از این روند جدا دید.

«بازآفرینی» دولت

در ژانویه ۱۹۹۳، زمانی که بیل کلینتون به‌عنوان رئیس‌جمهور ایالات متحده برگزیده شد، حزب جمهوری‌خواه دوازده سال در قدرت بود. اصلاحات بنیادی و بازیکربندی دولت که در زمان ریگان اتخاذ شد، در زمان رئیس‌جمهور پس از کلینتون (جورج دبلیو بوش) نیز ادامه یافت. طی دوره ریاست جمهوری آن‌ها، بوروکراسی دولت نه‌تنها از نظر بودجه، بلکه در حوزه عمومی نیز ضربه خورده بود. ریگان و بوش پدر، همراه با مارگارت تاچر در بریتانیا و **برایان مولرونی**^۱ در کانادا، «دریافتند که با انتقاد شدید از بخش عمومی، می‌توان سرمایه سیاسی زیادی به‌دست آورد».^(۴۰) زمانی که کلینتون به ریاست‌جمهوری رسید، اعتماد به بخش عمومی شدیداً کاهش یافته بود و سرخوردگی در میان کارمندان دولت در بالاترین حد خود قرار داشت. پس از لفاظی‌ها و شیوه‌های افراطی ضد دولت در دهه ۱۹۸۰، تا آنجا که به کارزار انتخاباتی کلینتون مربوط

می‌شد، هرگز فرصت بهتری برای دموکرات‌ها پیش نمی‌آمد تا رویکردهای بدیل را بیان و خود را از حزب حاکم (جمهوری‌خواهان) متمایز کنند.

رویکرد مورد حمایت کلینتون طی کارزار انتخاباتی که متعاقباً توسط دولت وی اتخاذ شد، تا حد زیادی از کتابی الهام گرفته شده بود که در آستانه انتخابات در سال ۱۹۹۲ منتشر شد. دو مشاور مستقل به‌نام‌های **دیوید آزبورن**^۱ و **تد گابلر**^۲، کتاب **بازآفرینی دولت: چگونه روحیه کارآفرینی در حال دگرگون ساختن بخش عمومی است**^۳ را نوشتند و پیشنهادات مطرح‌شده در کتاب، به زودی مبنایی برای اصلاحات گسترده در سراسر دولت فدرال (به واسطه ابتکار بررسی عملکرد ملی)^۴ شد و آزبورن نیز به ریاست آنجا منصوب گردید. این کتاب در پی بازبایی نقش دولت در جامعه و نظام اقتصادی بود و دیدگاه‌های رایج رؤسای جمهور نئولیبرال را درباره مصائب ذاتی دولت به چالش کشید. اما مهم‌تر این‌که برنامه این ابتکار نیز به‌طرز چشمگیری از دیدگاه‌های دموکرات‌های پیشین در دولت متفاوت بود، یعنی دولت را وسیله‌ای برای ارائه «قرارداد خدمات مشتری جدید برای مردم آمریکا» می‌دید و عیناً بازتابی بود از لفاظی‌های رویکرد مدیریت عمومی جدید^۵ (۲۱) تحت این چشم‌انداز، کارکرد دولت عبارت بود از اطمینان از در دسترس شهروندان به خدمات مورد نظرشان، اما نه لزوماً ارائه آن خدمات از طریق بخش عمومی؛ بلکه مدیریت عمومی جدید، دولتی را می‌خواست که «بیشتر هدایت کند و کمتر پارو بزند» (۲۳) برنامه بازآفرینی دولت علاوه بر حمایت از مقررات‌زدایی حتی بیش از مدیریت داخلی (یا همانطور که در گزارش ابتکار بررسی عملکرد ملی بیان شده است: حذف «کاغذبازی») و تمرکززدایی کارکردها، از «ایجاد پویایی بازار» و «استفاده از سازوکارهای بازار برای حل مشکلات» نیز حمایت می‌کرد و مثال‌هایی می‌آورد از این‌که «چگونه بوروکراسی‌های دولتی می‌توانند با بنگاه‌های خصوصی رقابت کرده و برنده مناقصه برای ارائه خدماتی خاص مانند جمع‌آوری زباله شوند» (۲۳) این برنامه متعهد می‌شد که گرایش دولت‌های نئولیبرال به «برون‌سپاری

1. David Osborne

2. Ted Gaebler

3. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector

۴. National Performance Review - در اصل مشارکت ملی برای بازآفرینی دولت بود ال گور (معاون کلینتون) پایه گذاشت تا

کارکرد دولت را بهبود بخشد.

5. New Public Management

رقابتی خدمات... معکوس نخواهد شد»، با این توجیه که «با ایجاد رقابت میان سازمان‌های دولتی، انعقاد قرارداد برای خدمات با سازمان‌های خصوصی، گوش دادن به مشتریان خود و پذیرفتن انگیزه‌های بازار در موقع لزوم، می‌توانیم کیفیت خدمات ارائه‌شده به مردم آمریکا را بهبود بخشیم».^(۳۴) به عبارت دیگر، اگرچه این رویکرد توسط سیاستمداران مترقی اتخاذ شد، اما مفروضات اساسی‌اش درباره نقش شایسته دولت در تولید کالاها و خدمات، با سیاستمداران نئولیبرال پیشین یکی بود.

این دیدگاه جدید نسبت به دولت (یعنی دولت به‌مثابه مسئول برآوردن نیازهای عمومی بدون این‌که لزوماً خودش خدمات ارائه کند)، «این باور را تقویت کرد که می‌توان راه میانه‌ای بین بازار و دولت پیدا کرد»^{(۳۵)؛} یا چنان‌که یکی دیگر از چهره‌های مهم در این پارادایم نوظهور حکمرانی آن را بیان می‌کند، راهی «فراتر از چپ و راست».^(۳۶) آنتونی گیدنز^۱ استاد *دانشگاه اقتصاد لندن* بود که در سال ۱۹۹۷ مشاور بیل کلینتون و تونی بلر (پس از پیروزی قاطع بلر در انتخابات) شد. بلر نیز مانند کلینتون مایل بود در برنامه‌های حزب کارگر برای اصلاح بخش عمومی تأکید کند. ایده‌هایی که گیدنز از آن حمایت می‌کرد به «راه سوم» معروف شدند؛ زیرا ظاهراً حد وسطی یافته بود میان دو چیزی که گیدنز سوسیالیسم دولتی «چپ قدیم» و اصلاحات بازار «راست جدید» (که فاقد مفاهیم مرتبط با عدالت اجتماعی بود) می‌دانست. اصطلاح «راه سوم» پیش از آن برای توصیف سیاست‌های مشابه در دولت‌های **باب هاوک**^۲ و **پل کیتینگ**^۳ در استرالیا به کار رفته بود و به سرعت با برنامه‌های اصلاحی بیل کلینتون و تونی بلر مرتبط شد.

صنعت مشاوره نقش مهمی در شکل‌دهی و سپس انتشار دستور کار راه سوم در بوروکراسی‌های کشورهای انگلیسی زبان و سپس سایر دولت‌ها در سراسر جهان ایفا کرد. با توجه به این‌که رویکرد راه سوم نسبت به دولت، بر اهمیت بازیگران بازار مانند شرکت‌های مشاوره تأکید می‌کرد، شور و شوقی که خود مشاوران برای ترویج راه سوم داشتند، چندان نباید تعجب‌آور باشد. پس از تأیید دولت کلینتون، بازآفرینی دولت از جهات مختلف به مسئله‌ای بسیار مهم تبدیل شد. مشاوران مدیریت به سرعت زبان و

1. Anthony Giddens
2. Bob Hawke
3. Paul Keating

ایده‌های موجود در کتاب را اتخاذ کرده و آن‌ها را در بروشورهای بازاریابی برای مشتریان فراینده بخش عمومی طی دهه ۱۹۸۰، به کار گرفتند. کی‌پی‌ام‌جی «موفقیت خود در بازآفرینی دولت» را تبلیغ کرد و پرایس واترهاوس «تیم‌های بازآفرینی» را پایه گذاشت و حتی «روش‌شناسی بازآفرینی» خود را توسعه داد.^(۲۷) در همین حال، **کوپراند لیبرند**^۱ که بعداً با پرایس واترهاوس ادغام شد، **بازآفرینی دولت** را در بریتانیا به‌عنوان «تأثیرگذارترین کتاب مقدس جنبش جدید در مدیریت عمومی» تبلیغ کرد.^(۲۸) آزرورن و گیبلر (نویسندگان این کتاب)، همچنین **شبکه بازآفرینی دولت** (گروهی متشکل از ۱۰۰ شرکت مشاوره مدیریت با شعبه‌هایی در ایالات متحده، کانادا، استرالیا، بریتانیا و هلند) را تأسیس کردند که عضویت در آن‌ها «برای بنگاه‌های مشاوره‌ای که می‌خواستند در بالاترین سطح مدیریت بخش عمومی **کارآفرینانه** دیده شوند، ابزارهای بازاریابی مفیدی فراهم می‌کرد.»^(۲۹)

سواى انتشار انجیل **بازآفرینی دولت**، شرکت‌های مشاوره همچنین در شکل‌دهی به سیاست‌های اقتصادی سیاستمداران راه سوم در داخل دولت بسیار تأثیرگذار بودند. برای مثال، آرتور اندرسون با حزب کارگر بریتانیا قرارداد بسته بود تا سیاست‌های اقتصادی و مالی آینده را در زمانی که پیش از انتخاب شدن هنوز در اپوزیسیون بود، توسعه دهد. همچنین **پاتریشیا هویت**^۲ (که در سال ۱۹۹۸ وزیر اقتصاد و خزانه‌داری شد)، مدیر **اندرسون ریسرچ**، بخشی از بازوی مشاوره شرکت آرتور اندرسون بود.^(۳۰) اما این مشارکت صنعت مشاوره در ایجاد الگوهای جدید قرارداد بود که شاید بیشترین تأثیر را در دستور کار اصلاحات راه سوم داشت.

چه کسی با پیمانکاران قرارداد می‌بندد؟

تحت زمامداری جمهوری خواهان در ایالات متحده و تاجر و جانشینش جان میجر^۳ از حزب محافظه کار بریتانیا، درحالی که برون‌سپاری خدمات عمومی بسیار افزایش یافته بود، قراردادها به سمت خدمات واحد سوق پیدا می‌کردند.^(۳۱) برای مثال، ممکن است بیمارستان محلی نظافت خود را به یک شرکت نظافتی خصوصی واگذار کند. اما در دولت‌های پیرو راه سوم، الگوهای جدید بهره‌برداری توسعه یافت و اشکال «مشارکت

1. Coopers & Lybrand
2. Patricia Hewitt
3. John Major

خصوصی-عمومی^۱» باب شد که مستلزم قراردادهای بسیار بزرگ‌تر و اغلب طولانی‌تر بود.

این الگوها شامل ابتکار تأمین مالی خصوصی^۲، سایر اشکال مشارکت عمومی-خصوصی و قراردادهای خدمات انبوه، مانند بهره‌برداری «راهبردی» یا «مشترک» و «پیمانکاری اصلی» بود. ابتکار تأمین مالی خصوصی، «روشی است برای تدارکات که در آن بخش خصوصی پول لازم زیرساخت‌ها را تأمین کرده، آن را می‌سازد و بهره‌برداری می‌کند و خدمات بلندمدت و مدیریت امکانات را به واسطه ترتیبات قراردادی بلندمدت ارائه می‌کند».^(۳۲) ابتکار تأمین مالی خصوصی در ابتدا برای قراردادهای ساخت‌وساز ایجاد شد و مستلزم آن بود که شرکت یا کنسرسیومی (گروهی از شرکت‌ها)، مسئولیت تأمین مالی پروژه را بر عهده بگیرند. شرکت یا کنسرسیوم، ساختمان یا زیرساخت را به دولت اجاره می‌دهد و بعد هزینه سرمایه‌ای انجام‌شده پروژه طی دوره قرارداد ابتکار تأمین مالی خصوصی بازمی‌گردد. ابتکار تأمین مالی خصوصی در بریتانیا، توسط جان میجر معرفی شد. حزب کارگر در مخالفت با میجر، ابتکار تأمین مالی خصوصی را «کاملاً ناپذیرفتنی» و «نوک باریک گوه خصوصی‌سازی» توصیف کرده بودند^(۳۳)؛ اما زمانی که خود به قدرت رسیدند، به یکی از طرفداران سرسخت این شکل از قرارداد تبدیل شدند. یکی از دلایل مهم محبوبیت ابتکار تأمین مالی خصوصی در دولت تونی بلر این بود که اگرچه «پرداخت‌های واحد^۳ آتی، نشانی از بدهی به بخش عمومی است، اما این بدهی معمولاً خارج از ترازنامه ثبت و بنابراین از محاسبات بدهی عمومی مستثنی می‌شود».^(۳۴) ابتکار تأمین مالی خصوصی راهی برای کاهش هزینه‌های جاری دولت و در نتیجه جلوگیری از رشد بدهی خالص بخش عمومی یا استقراض خالص بخش عمومی با انتقال مسئولیت تأمین مالی به بخش خصوصی بود؛ البته بسیاری از ریسک‌های شکست متوجه بخش عمومی بود.^(۳۵) بنابراین ابتکار تأمین مالی خصوصی، سیاستی تمام‌عیار برای سیاستمدارانی بود که در پی اجرای شیوه‌نامه **بازآفرینی دولت** بودند و ثابت کردند که می‌توان با «استفاده از سازوکارهای بازار برای

1. public-private partnership (PPP)

2. Private Finance Initiative

۳. unitary payments - پرداختی که در مشارکت عمومی-خصوصی، جریان درآمدی را برای سرمایه‌گذاران (بازپرداخت اصل و بهره) و هزینه‌های تولید برای ارائه‌دهندگان خدمات فراهم می‌کند.

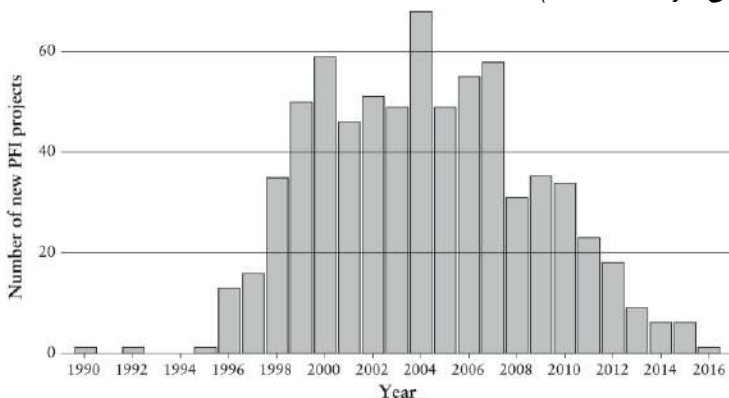
حل مشکلات و با منابع کمتر، کار بیشتری انجام داد.»^(۳۶) و^(۳۷) تحلیل‌های بعدی که وزارت خزانه‌داری بریتانیا در سال ۲۰۱۵ منتشر کرد، نشان داد که هزینه‌های خدمات بدهی متعلق به ابتکار تأمین مالی خصوصی تا آن زمان، دو برابر هزینه استقراض دولت بود.^(۳۸)

صنعت مشاوره در رشد قراردادهای ابتکار تأمین مالی خصوصی تحت دوران تصدی تونی بلر، بسیار تأثیرگذار بود. دولت بلر پس از روی کار آمدن، کارکنانی از شرکت مشاوره اندرسون را به‌عنوان مشاوران سیاسی منصوب کرد و کارگروهی را با آن‌ها تشکیل داد تا چگونگی افزایش استفاده از ابتکار تأمین مالی خصوصی را بررسی کنند.^(۳۹) این نهاد سپس به **پارتنرشپز یو.کی**^۱ تبدیل شد، شرکت سهامی عامی که اکثریت آن متعلق به سرمایه‌گذاران خصوصی بود. درحالی‌که پارتنرشپز یو.کی به‌لحاظ فنی، نهادی عمومی بود، عمدتاً در اشغال مشاوران مدیریت، حسابداران و متخصصان تدارکات بود و حتی آن دسته از کارکنانی که از بخش عمومی می‌آمدند، اغلب روابط نزدیکی با صنعت مشاوره داشتند. برای مثال می‌توان به **ریچارد آبادی**^۲ (رئیس سیاست ابتکار تأمین مالی خصوصی در خزانه‌داری) اشاره کرد که سابقاً شریک پی‌دبلیوسی و متخصص ابتکار تأمین مالی خصوصی بود که در عرض چند سال به شرکت مشاوره بازگشت.^(۴۰) نکته این‌که پارتنرشپز یو.کی وظیفه ترویج ابتکار تأمین مالی خصوصی را در سطح بین‌المللی نیز بر عهده داشت و ادعا می‌کرد که «حمایت **سطح بالایی** را برای طراحی و ساختاربندی برنامه‌های مشارکت خصوصی-عمومی که توسط دولت‌های کشورهای دیگر طراحی می‌شوند، ارائه کرده است... از جمله جمهوری چک، مکزیک و آفریقای جنوبی». صنعت مشاوره و به‌ویژه شرکت‌های حسابداری بزرگ به بنگاه‌های بخش خصوصی که در مناقصات قراردادهای ابتکار تأمین مالی خصوصی شرکت می‌کردند، مشاوره می‌دادند. پی‌دبلیوسی «بزرگ‌ترین سهم را از بازار مشاوره ابتکار تأمین مالی خصوصی از نظر تعداد و نیز اندازه پروژه‌ها به خود اختصاص داد.»^(۴۱) قراردادهای ابتکار تأمین مالی خصوصی به‌صورت گسترده در ساخت بیمارستان‌های جدید در سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا مورد استفاده قرار گرفت؛ پانزده قرارداد نخست از این قبیل، برای مشاوران این قراردادها در تمام بخش

1. Partnerships UK

2. Richard Abadie

عمومی و خصوصی به‌تنهایی ۵۳.۲ میلیون دلار به همراه داشتند (معادل ارزش ۴ درصد از ارزش سرمایه معاملات).^(۴۲)



Source: HM Treasury, "Private Finance Initiative and Private Finance 2 projects: 2017 summary data," 2018. By year of financial close. Expired or terminated projects are not included in the data.

شکل ۳: پروژه‌های ابتکار تأمین مالی خصوصی در بریتانیا، ۱۹۹۰-۲۰۱۶

در حوزه خدمات عمومی، بهره‌برداری «راهبردی» یا «مشترک» و «پیمان‌کاری اصلی» به‌عنوان الگوهای قراردادی توسعه یافتند که چندین خدمت را در قراردادی واحد جمع‌آوری می‌کردند. در بهره‌برداری راهبردی، با شرکت‌های منفردی که طیف وسیعی از خدمات را ارائه می‌دهند، برای ارائه تمام آن‌ها قرارداد بسته می‌شود. برای مثال، شورای شهرستان **سامرست** در جنوب غربی انگلستان در اوایل دهه ۲۰۰۰ با آی‌بی‌ام قرارداد بست تا طیفی از کارکردهای ستادی را برای درآمدها و مزایا فراهم و مراکز تماس را راه‌اندازی کند و خدمات اصلی مانند منابع انسانی و حقوق و دستمزد را ارائه دهد.^(۴۳) در این بهره‌برداری مشترک، چندین نهاد بخش عمومی گرد هم می‌آیند تا بهره‌برداری را به شرکتی خصوصی (یا گاهی یک سازمان ثالث) بسپارند تا خدمات یکسانی را به تمام آن‌ها ارائه کند. برای مثال، **مشارکت بهداشتی و مراقبت اجتماعی بزرگ منچستر**^۱ که در سال ۲۰۱۶ تأسیس شد، سازمان‌های محلی نظام خدمات سلامت و شوراهای ده منطقه را گرد هم آورد تا خدماتی را ارائه دهند که برای گروه‌های جمعیتی مشترک در سراسر منطقه مفید است. امید می‌رفت این امر با جلوگیری از تکرار و جدا کردن کارها، هزینه‌ها را کاهش دهد.^(۴۴)

در قراردادهای پیمانکاری اصلی^۱، نهادی عمومی یا گاهی گروهی از نهادهای عمومی، با شرکتی واحد (پیمانکار اصلی) قرارداد می‌بندند تا به نقطه ارتباطی اصلی تبدیل شود و پیمانکاری (فرعی) طیف وسیعی از خدمات و کارکردها را در منطقه‌ای خاص مدیریت کند. پیمانکار اصلی لزوماً خودش خدماتی فراتر از مدیریت قرارداد ارائه نمی‌کند. نمونه اولیه این نوع قرارداد، اصلاحات شهر نیویورک در برنامه‌های کمک‌های عمومی خود در اواخر دهه ۱۹۹۰ بود. اداره منابع انسانی^۲، مسئول ارائه بیشتر مزایای حمایت از درآمد، خدمات جستجوی شغل و کاریابی و برنامه‌های تجربه کاری بود. تا سال ۱۹۹۹، «این خدمات از طریق قراردادهای متعدد با دهها نهاد غیرانتفاعی محلی ارائه می‌شد. در اوایل سال ۲۰۰۰، تمام این خدمات اداره منابع انسانی در ۱۷ «قرارداد اصلی» چند میلیون دلاری ادغام و به ۱۳ سازمان انتفاعی و غیرانتفاعی اعطا شد.»^(۴۵)

تمام این اشکال قراردادهای انبوه^۳ منجر به افزایش ناگهانی قراردادهای بسیار بزرگ در بخش عمومی شد. سیاستمداران راه سوم فکر می‌کردند که قراردادهای خدمات انبوه به روان‌سازی تدارکات و کاهش هزینه‌های اجرایی مرتبط با مدیریت پیمانکاران و همچنین کاهش هزینه‌های مستقیم ارائه خدمات با بهره‌بردن از قابلیت‌های بخش خصوصی کمک می‌کند. رشد این نوع قراردادها نیز مانند ابتکار تأمین مالی خصوصی در بسیاری از کشورها تا حدودی ناشی بود از توصیه صنعت مشاوره و اغلب در نتیجه دخالت مستقیم آن در توسعه سیاست‌ها. برای مثال، یکی دیگر از گروه‌های ضربتی که در دولت تونی بلر تأسیس شد، «واحد تحویل خدمات» بود که با سازمان‌های دولتی و دفتر نخست‌وزیری برای «ارزیابی تحویل و ارائه مدیریت عملکرد برای حوزه‌های کلیدی ارائه خدمات» همکاری می‌کرد.^(۴۶) ریاست این واحد را که در سال ۲۰۰۱ (دوره دوم بلر) راه‌اندازی شد، **مایکل باربر**^۴ (مشاور سابق نخست‌وزیر) برعهده داشت که متعاقباً به‌عنوان شریک به مکزی پیوست. مشاوران بنگاه‌هایی از جمله مکزی و اکسنچر، در کنار کارمندان بخش عمومی کار می‌کردند و «آگاهانه با بازیگران دولتی و غیردولتی در مدیریت خدمات عمومی شریک بودند.»^(۴۷)

۱. prime contract - قراردادی که دولت فقط با یک پیمانکار طرف است، اما پیمانکار می‌تواند بخشی از کارهایش را به سایرین برون‌سپاری کند.

2. Human Resource Administration
3. aggregated contracting
4. Michael Barber

مهم‌تر این‌که این قراردادهای بزرگ، منبع درآمد بالقوه جدیدی را با خود برای صنعت مشاوره به‌همراه آورد. مشاوران، اغلب خودشان پیمانکاران اصلی بودند. «خصوصی‌سازی حاکمیت قراردادها» به‌واسطه عادی‌سازی این نوع «قراردادهای پیچیده‌تر و طولانی‌مدت» منجر به «استفاده گسترده‌تر از مشاوران مدیریت برای بازبینی و تدارکات» شد.^(۴۸) در ابتکار تأمین مالی خصوصی، شرکت‌های مشاوره موفق شدند «از دولت‌ها برای پیش‌برد و تأمین مالی زیرساخت‌های عمومی به‌واسطه طرح‌هایی که خودشان از آن سود می‌برند، حمایت کنند».^(۴۹) در نگاه کلی‌تر، تجمع قراردادهای صرفاً «چون ارزش قرارداد را افزایش می‌داد، برای بنگاه‌های مشاوره بزرگ‌تر بخش خصوصی جذاب نبود، بلکه به این دلیل جذاب بود که دامنه قرارداد همیشه در ابتدا به‌طور کامل تعریف نمی‌شد و بعدتر امکان می‌داد تا قراردادهای خدمات اضافی را در بر بگیرند و ذیل فرایندهای مناقصه جداگانه قرار نگیرند».^(۵۰) یکی از حوزه‌های کلیدی که این امر در آن رخ داد، دیجیتالی‌سازی بخش عمومی بود.

برون‌سپاری عصر دیجیتال

ابتکار تأمین مالی خصوصی و پیمانکاری اصلی، قلب اصلاحات فناوری اطلاعات معروف به «دولت الکترونیک» بودند که در سراسر کشورهای شمال جهانی طی دهه ۲۰۰۰ اجرا شدند.^(۵۱) در این زمان، رایانه‌های شخصی^۱ ارزان‌تر و کاربرپسندتر شده بودند و کارمندان شرکت‌های بخش خصوصی به‌طور گسترده‌ای از آن‌ها استفاده می‌کردند. همچنین ابداع اینترنت امکان برقراری سریع‌تر و مؤثرتر ارتباط را در میان سازمان‌های بخش عمومی فراهم کرد؛ دیگر نیازی به ارسال دستورالعمل از طریق یادداشت یا نامه نبود. ایمیل داشت به یک هنجار تبدیل می‌شد. مدیران بخش عمومی می‌توانستند با یک کلیک به اطلاعات یا داده‌های مربوط به فرایندها و شهروندان دسترسی یابند.

طی فرایند تغییرات فناورانه بود که بسیاری از دولت‌ها اصلاحات دولت الکترونیک را با هدف وارد کردن «عصر دیجیتال» به بخش عمومی اتخاذ کردند. امید می‌رفت دیجیتالی‌سازی دولت نه‌تنها به کارایی بیشتر در بخش عمومی بینجامد، بلکه نیازهای شهروندان نیز با سهولت بیشتری برآورده شود. ال‌گور^۱ (معاون بیل کلینتون) پس از

گزارش اولیه بررسی عملکرد ملی^۱، ابتکاری به نام «دسترسی [عمومی در] آمریکا» را از طریق آنچه که در آن زمان به نام مشارکت ملی برای بازآفرینی دولت^۲ شناخته می‌شد، راه‌اندازی کرد و متعهد شد که شهروندان تا پایان هزاره [دوم] دسترسی الکترونیکی به دولت داشته باشند.^(۵۲) اصلاحات دولت الکترونیک اساساً و ابتدائاً مستلزم تغییر سامانه‌های فناوری اطلاعات بود که در قیاس با سامانه‌هایی که توسط پیمانکاران خصوصی ارائه می‌شدند، عمدتاً به صورت متمرکز و درون سازمان نگهداری می‌شدند. امروزه، سخت است باور کنیم که دولت‌ها زمانی بسیاری از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات خود را از داخل مدیریت و خدمات‌رسانی می‌کردند، اما طی قرن بیستم در بسیاری از کشورها، از جمله کشورهای انگلیسی‌زبان (بریتانیا، ایالات متحده، استرالیا و بخشی از آفریقا)، چنین بود. گسترش برون‌سپاری بخش فناوری اطلاعات دولت فدرال از اواسط دهه ۱۹۹۰، نشان از شتاب روندهای بلندمدت داشت؛ بین سال‌های ۱۹۸۲ و ۱۹۹۳، بخش خدمات پولی هزینه‌های فناوری اطلاعات در ایالات متحده از ۳۹ به ۴۹ درصد افزایش یافته بود.^(۵۳) دولت‌ها در سراسر شمال جهانی به‌زودی برنامه‌های اصلاحی مشابهی را در فناوری اطلاعات پی گرفتند، اگرچه میزان برون‌سپاری به‌طرز چشمگیری میان کشورها متفاوت و به‌نحو گسترده‌ای نتیجه مقیاس‌پذیری اصلاحات مدیریت عمومی جدید بود.^(۵۴) برای مثال، هلند، ژاپن و کشورهای اسکاندیناوی تا مدت‌ها قابلیت‌های گسترده‌ای را در درون دولت خود حفظ کردند. دانمارک شرکت مدیریت و توسعه سامانه‌های فناوری اطلاعات مرکزی خود را به نام **داتاسترالِن**^۳، تا زمان خصوصی‌سازی‌اش در سال ۱۹۹۶ در داخل خود حفظ کرد.^(۵۵)

رانه‌های زیادی برای این تغییر وجود داشت. گرایش گسترده‌تر به انعقاد قرارداد در میان دولت‌های راه سوم، سهم مهمی در انتقال مسئولیت زیرساخت و مدیریت فناوری اطلاعات به دستان بخش خصوصی ایفا می‌کرد. دولت‌ها همچنین برای جذب و حفظ متخصصان فناوری اطلاعات برای ایجاد تحول دیجیتال در داخل سازمان تلاش کردند. دستمزدهای بخش عمومی نه تنها نمی‌توانست با دستمزدهای بخش خصوصی و روبه‌رشد فناوری اطلاعات رقابت کند،^(۵۶) بلکه در این زمان، لفاظی‌های مربوط به

1. National Performance Review
2. Access America
3. National Partnership for Reinventing Government
4. Datacentralen

بی‌کفایتی بخش عمومی، جذابیت اشتغال در دولت را نسبت به آنچه در بخش خصوصی وجود داشت کمتر کرده بود. روایت‌ها درباره برتری بخش خصوصی در نوآوری دیجیتال، تا حدی به دلیل رشد سریع استارت‌آپ‌های فناورانه مستقر در کالیفرنیا با سرمایه‌گذاری خطرپذیر (مانند اپل و گوگل) و صنعت گسترده‌تر فناوری اطلاعات، افزایش یافته بود.^(۵۷) این بنگاه‌ها که مدیرانشان اغلب شخصیت‌های جذاب و باهوش رسانه‌دوست بودند، به این جافتادن ایده کمک کردند که نوآوری و فناوری دیجیتال حوزه‌ای است مناسب بخش خصوصی. سودآوری احتمالی قراردادهای دولتی برای این شرکت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری سبب لابی‌گری شدید سیاستمداران و مدیران بخش عمومی شد. در تاریخی بدیل که بخش عمومی به یکسان به رسمیت شناخته شده، مورد تحلیل قرار گرفته و به‌خاطر مشارکت خود در نوآوری فناوری پاداش دریافت کند، بخت آن وجود دارد که دولت همچنان بهترین جا برای متخصصان فناوری اطلاعات باشد.

دیجیتالی‌سازی مدیریت و خدمات دولت، بازار توصیه‌گری بسیار سودآوری برای صنعت مشاوره بود. از اولین روزهای ظهور تار جهان‌گستر وب، بنگاه‌های مشاوره خود را به‌عنوان علّامگان دهر عصر دیجیتال جا زدند و به دولت‌ها در زمینه تدارکات و مدیریت فناوری اطلاعات مشاوره می‌دادند. از دهه ۱۹۹۰، بنگاه‌هایی که کار خود را به‌عنوان توسعه‌دهندگان محاسبات شروع کرده بودند (مانند آی‌بی‌ام) تلاش‌هایشان را بر روی مشاوره فناوری اطلاعات متمرکز و قراردادهای بزرگ مرتبط با راهکارها و توصیه‌های دولت دیجیتال را برای خود تضمین کردند.^(۵۸) در ده سال منتهی به سال ۲۰۰۲، کل درآمد آی‌بی‌ام ۲۶ درصد افزایش یافت و از ۶۴/۵ میلیارد دلار به ۸۱/۲ میلیارد دلار رسید، اما در همان بازه درآمد شرکت از بخش خدمات با ۴۹۲ درصد افزایش از ۷/۴ میلیارد دلار به ۳۶/۴ میلیارد دلار رسید.^(۵۹) تخمین زده می‌شد که تا سال ۲۰۰۶، حدود دوسوم کل هزینه‌های مربوط به مشاوران در بخش عمومی بریتانیا، صرف مشاوران سامانه‌های فناوری اطلاعات تخمین شده است و بزرگ‌ترین پیمانکاران عبارت بودند از آی‌بی‌ام، گروه مشاوره مدیریت لاجیکا، اکسنچر، گروه مشاوران پی‌ای

و کاپژمینای.^(۶۰) اکسنچر «در سال ۲۰۰۴ تعداد کارکنان خود را حدود ۲۰ درصد افزایش داد.»^(۶۱)

صنعت مشاوره، دولت را تشویق کرد تا دیجیتالی‌سازی بخش عمومی را درست مانند سایر بخش‌های دولت برون‌سپاری کند. دولت الکترونیک و قراردادهای دیجیتالی‌سازی به اهدافی برای قراردادهای پیمانکاری اصلی تبدیل شدند، زیرا زیرساخت‌های فناوری اطلاعات اغلب تحت ترتیبات ابتکار تأمین مالی خصوصی در کشورهایی مانند بریتانیا و استرالیا قرار می‌گیرند. صنعت مشاوره به یکی از ذی‌نفعان اصلی این ترتیبات تبدیل شد. برای مثال، اکسنچر و پی‌دبلیوسی به پیمانکاران اصلی تعدادی از قراردادهای فناوری اطلاعات دولت بریتانیا در زمان تونی بلر تبدیل شدند، از جمله برای پروژه‌هایی در حوزه‌های حساس خدمات دولتی مانند اداره رفاه^۱ و وزارت دفاع.^(۶۲) در ایالات متحده، مقیاس و دامنه قراردادهای بین ارگان‌های غیرنظامی دولت در پی حوادث غم‌انگیز ۱۱ سپتامبر با تحولات موازی در سازمان‌های مرتبط با وزارت دفاع افزایش یافت. «جنگ علیه ترور» فرصت کافی را برای گسترش خدمات مشاوره فناوری اطلاعات در دولت ایجاد کرد و بوروکراسی دیجیتال امن، از آخرین فناوری‌های دره سیلیکون سر بر آورد.

در سال ۲۰۱۳، **ادوارد اسنودن**^۲ با افشای اطلاعات طبقه‌بندی‌شده آژانس امنیت ملی (NSA) فاش کرد که دولت ایالات متحده درگیر جمع‌آوری اطلاعات گسترده‌ای بوده است. گزارش‌های اولیه درباره اسنادی که اسنودن فاش کرد حاکی از آن بود که آژانس امنیت ملی، سوابق تلفن میلیون‌ها مشتری شرکت وریزون^۳ (یکی از بزرگ‌ترین ارائه‌دهندگان خدمات مخابراتی در ایالات متحده) را جمع‌آوری کرده است.^(۶۳) واشنگتن پست مدعی شد که آژانس امنیت ملی و مشابه آن در بریتانیا، یعنی ستاد ارتباطات دولت (GCHQ) نیز «مستقیماً وارد سرورهای مرکزی نه شرکت پیشگام اینترنتی آمریکایی شده بودند و چت‌های صوتی و تصویری، عکس‌ها، ایمیل‌ها، اسناد و گزارش‌های اتصال را استخراج می‌کردند، اطلاعاتی که به تحلیلگران امکان می‌داد تا اهداف خارجی را ردیابی کنند.»^(۶۴)

1. Benefits Agency
2. Edward Snowden
3. Verizon

افشاگری‌های اسنودن همچنین گستره قراردادهای فناوری اطلاعات را با بنگاه‌هایی از جمله شرکت‌های مشاوره (که پشتوانه عملیات مخفیانه نظامی و امنیتی دولت بودند) آشکار کرد و نشان داد که چگونه «در قرن بیست‌ویکم، بیش از هر زمان دیگری، سازمان‌های اطلاعاتی دولتی با بخش خصوصی و به‌منظور مقابله با تهدیدهای امنیتی متنوع، با یکدیگر همکاری می‌کنند.»^(۶۵) اسنودن خود در زمان افشاگری‌هایش، از طریق قراردادی که توسط بوز آلن همپلتون بسته شده بود، برای آژانس امنیت ملی کار می‌کرد، شرکتی که از آن زمان تاکنون یکی از بزرگ‌ترین پیمانکاران ارتش بوده است. در سال ۲۰۱۳، این شرکت ۹۹ درصد از درآمد خود را از طریق ارائه خدمات تحت ۵۷۰۰ قرارداد و سفارشات وظایف^۱ با دولت ایالات متحده به‌دست آورد؛ ۳۹ درصد این درآمدها به‌واسطه قرارداد با ارتش و سازمان‌های اطلاعاتی به‌دست آمد و ۹۱ درصد از درآمد حاصله از قراردادهایی بود که در آن به‌عنوان پیمانکار اصلی عمل می‌کرد.^(۶۶)

شرکت‌هایی مانند آمازون و گوگل، در بیشتر موارد، حتی در آغاز هزاره سوم با دولت بیگانه بودند؛ اما در عرض بیست سال، به هسته زیرساخت دیجیتال بخش‌های عمومی در سراسر جهان تبدیل شدند. اگرچه مقیاس و دامنه مشارکت غول‌های فناوری^۲ در زیرساخت‌های فناوری اطلاعات دولت بی‌سابقه است، باوجوداین باید دلیل امکان‌پذیری‌اش را رشد قراردادهای فناوری اطلاعات طی دهه‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ دانست. دلیل این امر تا حدی آن بود که دولت الکترونیک و دیجیتالی‌سازی بخش عمومی در سال‌های پیش، بازاری را برای کالاهای و خدمات دولت ایجاد کرد که بنگاه‌های دره سیلیکون بعداً با ایجاد انحصار بر زیرساخت‌های دیجیتال در سراسر اقتصاد، آن‌ها را تسخیر کردند. اما همین امر موجب ایجاد وابستگی‌های فناورانه نیز شد، زیرا قابلیت‌های بخش عمومی نتوانست با پیشرفت‌های بخش خصوصی همگام شود و ارائه خدمات فناوری اطلاعات توسط بخش خصوصی به دولت، به امری عادی بدل شد.

در آغاز هزاره سوم، گروه جدیدی از شرکت‌ها ظهور کردند که مدعی تخصص در مدیریت قراردادهای بخش عمومی بودند. در گفتمان رایج، شرکت‌هایی مانند سرکو،

۱. task-order contract - قراردادی که در آن حجم خدمات (جز مقدار حداقل یا حداکثر) مشخص نیست و دستور انجام وظایف طی

مدت قرارداد ممکن است.

آتوس و سودکسو را معمولاً به عنوان ارائه‌دهندگان خدمات می‌شناسند، اما دقیق‌تر است که آن‌ها را با نام **مدیران قراردادهای** بشناسیم: آن‌ها شرکت‌های مشاوره برون‌سپاری^۱ هستند. شاید امروز خود را «شرکت‌های خدمات عمومی» معرفی کنند، اما زمانی در گزارش‌های سالانه شرکت‌ها و پوشش رسانه‌ای درباره آن‌ها از اصطلاح «بنگاه‌های برون‌سپاری» استفاده می‌شد. عنوان شرکت‌های خدمات عمومی نشان می‌دهد که هدف وجودی این بنگاه‌ها عبارت است از ارائه خدمات عمومی، ارائه تصویری خوش‌خیم از بخش بهداشت عمومی یا شاید سرویس جمع‌آوری زباله‌های دولت محلی. اما عبارت شرکت مشاوره برون‌سپاری، درواقع به علت وجودی این بنگاه‌ها می‌پردازد: وارونگی تأمین خدمات عمومی یا همان **برون‌سپاری خدمات**. تخصص ادعایی آن‌ها، مناقصه‌گری قراردادهای بزرگ بخش عمومی و سپس کمک به مدیریت تحویل آن قراردادهای به واسطه ترکیبی از تأمین داخلی و قرارداد فرعی است.

طی دهه ۲۰۰۰، این شرکت‌ها به مشتریان شرکت‌های مشاوره دیرپاتر تبدیل شدند و برای مشاوره درباره نحوه برنده‌شدن در مناقصات دولتی و مدیریت سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی به آن‌ها مراجعه کردند؛ مشاوران نیز توانستند با استفاده از دانشی که به واسطه قراردادهای خود با بخش عمومی به دست آورده بودند، راهنمایی‌شان کنند. برای مثال، پی‌دبلیوسی به عنوان به عنوان «مشاور مالی و ساختاری اصلی به سرکو... در زمینه فروش منافع پورتنوی مشارکت عمومی-خصوصی خود» عمل کرد.^(۶۷) اما این بحران مالی ۲۰۰۸ بود که با ایجاد فرصت‌های اکتساب این قراردادهای تجمیع‌شده پرمفعت و ارائه خدمات حرفه‌ای مرتبط با آن‌ها، موجب بازتعریف صنعت مشاوره شد.

مشاوره درباره بحران مالی

سقوط بانک سرمایه‌گذاری لیمن برادرز در سپتامبر ۲۰۰۸، پایان یک دهه وفور نعمت در اروپا و آمریکای شمالی بود. دولت‌ها به واسطه بودجه‌های عمومی فراخ، کسری‌هایی را به بار آورده بودند که در بسیاری از کشورها به پر شدن جیب پیمانکاران کمک کرد.

شرکت‌های مشاوره بی‌برووبرگرد عامل این بحران بودند. در ایالات متحده، دسترسی افراد به اعتبار [مالی و بانکی] بیشتر و ساده‌تر شد. رفتار بیش‌ازحد مخاطره‌آمیز

1. Outsourcing consultancies

بانک‌ها در اعطای وام به خریداران مسکن نهایتاً به کنش‌یاری^۱ بدل گشت که موجب سقوط نظام بانکی شد. بانکداران که در توهم رشد ظاهراً پایان‌ناپذیر گرفتار شده بودند، به افرادی که برای انجام تعهدات خود با مشکل مواجه بودند، وام‌های مسکن معروف به «وام مسکن ساب‌پرایم»^۲ ارائه کردند. زمانی که این وام‌های مسکن پرخطر به ابزارهای مالی پیچیده تبدیل و سپس در بازارهای عمدتاً بی‌مقررات معامله شدند، سراب حریصانه سودهای بالقوه هنگفت موجب ایجاد حباب مسکن بسیار عظیمی شد که در صورت ترکیدن، ناگزیر زندگی و معیشت افراد را از بین می‌برد.

تعداد اندکی از مردم، از پیش متوجه آمدن بحران مالی بودند. اما گروهی از شرکت‌ها بودند که کارشان شناسایی اقدامات زیان‌بار در بخش مالی بود. چهار غول مشاوره حسابداری که ردای حسابرسی بر تن داشتند، «ترازنامه‌های تریلیون دلاری و در نتیجه مجوز افزایش سود سهام بانک‌ها را (که چند ماه بعد سقوط کرد) امضا کردند، سرخوشانه پنداشتند که بازارها یکپارچه عمل می‌کنند و قوانین بحث‌برانگیزی را وضع کردند که هر چه بیشتر در حباب‌ها می‌دمید و زیان را افزایش می‌داد».^(۶۸) آن‌ها صورت‌های مالی بانک‌هایی را که با مشکل مواجه شده بودند تأیید می‌کردند؛ از جمله نورثرون راک، لندزبانکی، شرکت کارلایل کپیتال، گلیتنیر، ایلینس اند لیسنستر، آر‌بی‌اس، بیر استرن، اچ‌بی‌اواس، کاوپتینگ، بردفورد و بینگلی و حتی لیمن برادرز.^۳ شرکت‌های مشاوره در سال‌های منتهی به بحران، علاوه بر ارائه خدمات حسابرسی، در مقام مشاور بانک‌ها نیز خدمت می‌کردند، اگرچه در پی رسوایی انرون و بحران پیشین دات‌کام^۴، نشانه‌هایی وجود داشت که بنگاه‌های مالی کمتر کمتر سراغ مشاوران مدیریت می‌رفتند. آمار دقیقی از ارقام هزینه‌کردهای بانک‌ها برای شرکت‌های مشاوره در دست نیست، اگرچه تخمین زده می‌شود که در کشورهای دارای مراکز مالی بزرگ، خدمات مالی بیش از ۳۰ درصد از هزینه‌های مشاوره را تشکیل می‌دهند.^(۶۹) به‌همین قیاس، اطلاعات

1. catalyst

2. subprime mortgages

3. Northern Rock, Landsbanki, Carlyle Capital Corporation, Glitnir, Alliance & Leicester, RBS, Bear Stearns, HBOS, Kaupthing, Bradford & Bingley, Lehman Brothers

۴. dotcom recession - بحران دات کام، که طی سال‌های ۱۹۹۹-۲۰۰۰ رخ داد، به سقوط شدید ارزش شرکت‌های فناوری اطلاعات و اینترنتی اشاره دارد. این بحران به دلیل حباب قیمتی در بازار سهام ناشی از سرمایه‌گذاری‌های بی‌رویه در استارت‌آپ‌های اینترنتی ایجاد شد. وقتی این شرکت‌ها نتوانستند به وعده‌های خود عمل کنند و سودآوری لازم را به دست آورند، سرمایه‌گذاران به‌سرعت از بازار خارج شدند. نتیجه این بحران، ورشکستگی بسیاری از شرکت‌های اینترنتی و کاهش شدید اعتماد به بازار فناوری بود.

چندانی درباره ماهیت توصیه‌های مشاوران به بانک‌ها در دوره پیش از بحران مالی وجود ندارد؛ هرچند اگر آن‌ها توصیه‌هایی ارائه می‌دادند که می‌توانست از بحران جلوگیری کند، امکان نداشت در بوق و کرنا نکنند.

تیتز خبری رسانه‌ها (و بازرسی‌های عمومی بعدی) به رفتار بی‌ملاحظه معامله‌گران در هفته‌ها و ماه‌های پیش از سقوط بانک‌هایشان اختصاص داشت. طولی نکشید که انگشت اتهام به سوی سیاستمدارانی چرخید که به آن‌ها اجازه فرار از این موضوع را داده بودند. خیلی زود مشخص شد که هیچ دولتی برای بحران مالی بزرگ‌مقیاسی که در سال ۲۰۰۸ شاهدش بودیم، برنامه‌ریزی نکرده بود. دولت‌های اروپا و آمریکای شمالی در تلاش برای جلوگیری از فروپاشی دومینویی اقتصادهای خود پس از بحران مالی، به سرعت بدهی‌های بی‌ارزشی را که بانک‌هایشان انباشته کرده بودند، خریداری کردند. در ایالات متحده، فدرال رزرو با نگاه مدیریت دارایی بلک‌راک قراردادی امضا کرد تا دارایی‌های شرکت‌های ورشکسته ای.آی.جی (گروه بین‌المللی آمریکایی)^۱ و بانک سرمایه‌گذاری بیر استرنز^۲ را مدیریت کند؛ اتفاقی که نشان‌دهنده تولد بازوی مشاوره بلک راک (مشاوره بازارهای مالی)^۳ بود. رکود بزرگی که پس از بحران مالی و مداخله بی‌سابقه دولت‌ها در نهادهای مالی رخ داد، نه تنها نحوه عملکرد دولت‌ها، بلکه زندگی مردم عادی را نیز دگرگون ساخت. میلیون‌ها نفر در سراسر جهان شغل خود را از دست داده و مجبور به ترک خانه‌های خود شدند و وحشت، به سرعت تبدیل به خشم شد. پس از بحران مالی، رأی‌دهندگان در بسیاری از کشورها سیاستمدارانی را انتخاب کردند که وعده تغییر می‌دادند، سیاستمدارانی که مخارج دولت‌های قبلی را مقصر آشفته‌گی کنونی می‌دانستند و متعهد شدند که بودجه دولت را مهار کرده یا «زیپ کیف خزانة عمومی را سفت کنند (از هزینه‌های دولتی بکاهدند)» و این تمثیلی بود که به واقعیت تبدیل شد؛ از جمله **سیلویو برلوسکونی**^۴ در ایتالیا، **والدیس دامبروسکیس**^۵ در لتونی و دولت ائتلافی لیبرال دموکرات-محافظه‌کار در بریتانیا. شهروندان می‌خواستند زندگی به حالت سابق برگردد، اما به آن‌ها گفته شده بود که این امر

1. AIG (American International Group)

2. Bear Stearns

3. Financial Markets Advisory

4. Silvio Berlusconi

5. Valdis Dombrovskis

مستلزم کاهش مخارج دولت در کوتاه‌مدت است. اجماع بسیاری از دولت‌ها این بود که بهبود، مستلزم «ریاضت اقتصادی» است.

شرکت‌های مشاوره حسابداری و فناوری اطلاعات بلافاصله پس از رکود و با راهبردهای تعیین‌شده، شاهد کاهش جهانی درآمد در بخش‌های عمومی و خصوصی بودند. باوجوداین، در برخی از نقاط جهان، آشفته‌گی مالی فرصت‌های جدیدی را برای توصیه به دولت‌ها و نهادهای مالی درباره بهبود اقتصادی پدید آورد. درحالی‌که کشورهای اروپایی و بانک‌ها با کوهی از بدهی فزاینده مبارزه می‌کردند، اروپا بازاری با پاداش ویژه مهیا کرد. «تروئیکا» (متشکل از کمیسیون اروپا، بانک مرکزی اروپا و صندوق بین‌المللی پول)، مشاوران خارجی صنعت مشاوره و همچنین صندوق‌های مدیریت دارایی (از جمله بلک‌راک) را به کار گرفت تا مشخص کنند کشورها و بانک‌های بدهکار برای جلوگیری از ورشکستگی نیاز به وام گرفتن دارند.^(۳۰) رد پای شرکت مشاوره مدیریت آمریکایی *الیور وایمن*^۱ را می‌توان در بوروکراسی‌های دولتی سراسر اروپا، از جمله در اسپانیا یافت که با وایمن بسته بود تا بقایای نظام بانکی کشور را تحلیل کند یا اصطلاحاً «آزمون استرس» از آن بگیرد. اسپانیا یکی از کشورهایی بود که بدترین آسیب را در بحران بدهی اروپا متحمل شد و دولت آن ده‌ها میلیون یورو خرج قرارداد با صنعت مشاوره طی دوره بهبود کرد. مثلاً دیلویت حسابرس بانکیا^۲ (یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های اسپانیا که طی بحران مالی فروپاشید) بود، اما ظاهراً این امر موجب نشد نام دیلویت از دفترچه تلفن دولت اسپانیا پاک شود: شرکت متعاقباً حدود ۱.۸ میلیون یورو قرارداد برای خدمات حسابرسی دریافت کرد.^(۳۱)

دیلویت در تمام جهان از دولت‌ها خواست که از «رکود اقتصادی به‌عنوان کنش‌یار» اصلاحات استفاده کنند.^{۳۲} گروه مشاوره بوستون ابراز تاسف کرد که «بسیاری از مفاهیم مرتبط با راهبرد، از کسب‌وکار وارد دولت شده، اما فقط تعداد اندکی از آن‌ها به‌کار گرفته شده است.»^{۳۳} مکنزی از دولت سوئد خواست تا «رشد بخش خدمات محلی را از طریق موج دوم مقررات‌زدایی و اصلاحات نظارتی بهبود بخشد».^(۳۴) درعین‌حال، یونان تشویق شد تا «نهادهای اضافی بخش عمومی را حذف کرده و کارایی مدیریت عمومی را بهبود بخشد، درحالی‌که بخش خصوصی سازمان‌های بزرگ‌تر و برون‌گراتری ایجاد می‌کند

1. Oliver Wyman

2. Bankia

که از منابع، سرمایه‌های هدفمند برای سرمایه‌گذاری و فناوری بهتر استفاده می‌کنند.^(۷۵) به دولت‌های سراسر اروپا توصیه شد که «بهره‌وری بخش عمومی را با ... ایجاد شرایط رقابتی در ارائه خدمات در هر جای ممکن (از جمله از طریق استفاده خردمندانه از برون‌سپاری) بهبود بخشند.»^(۷۶) الگو واضح بود: شرکت‌های مشاوره بزرگ، بحران مالی سال ۲۰۰۸ را به‌مثابه فرصتی برای تعدیل بخش عمومی و رشد بخش خصوصی می‌دیدند. توصیه آن‌ها هر چیزی که بود، خنثی نبود.

لفاظی‌های رهبران سیاسی که وارث رکود جهانی بودند نشان می‌دهد که این جاه‌طلبی‌ها به‌سادگی محقق نمی‌شوند. پس از سقوط مالی، احزاب مخالف و دولت‌های جدید در بازارهای کلیدی ملی، شروع کردند به انتقاد از هزینه‌کردهای گزاف سیاستمداران را برای مشاوران مدیریت طی دهه ۲۰۰۰. در سال ۲۰۰۹، باراک اوباما (رئیس‌جمهور تازه‌منتخب) به‌شدت از هزینه‌های دولت بوش برای پیمانکاران (که از سال ۲۰۰۱ بیش از دو برابر شده بود) انتقاد کرد. اوباما همچنین در سال ۲۰۱۱ متعهد شد که مخارج فدرال را برای خدمات مشاوره تا ۱۵ درصد کاهش دهد. در استرالیا، **کوپین راد**^۱ (نخست‌وزیر عضو حزب کارگر) نیز پس از انتخابش در سال ۲۰۰۷، وعده داد بر استفاده دولت از شرکت‌های مشاوره خارجی سختگیری خواهد کرد؛ استفاده از مشاوران در زمان سلف او **جان هوارد**^۲ (سیاستمدار محافظه‌کار لیبرال) به‌شدت افزایش یافته بود. نخست‌وزیر محافظه‌کار بعدی، **دیوید کامرون**^۳، در یک سخنرانی در سال ۲۰۰۸، اتکای حزب کارگر جدید را به صنعت مشاوره مورد انتقاد قرار داده و استدلال کرد که «ما در طی دهه گذشته، به نام مدرن‌سازی، عقلانی‌سازی و کارآمدی، تحت رژیم حاکمیت مشاوران مدیریت و توصیه‌های سیاستی پاورپوینتی زندگی می‌کنیم.»^(۷۷) کامرون چند ماه بعد، با اظهار نظر درباره اصلاحات بلر در سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا طی سخنرانی در کنفرانس حزب محافظه‌کار، اعلام کرد که حزب کارگر «گران‌ترین نهاد ملی ما را تصاحب کرده، روح آن را از بین برده و اهداف، دستورالعمل‌ها، مشاوران مدیریت و رایانه‌ها را به‌جای سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا نشانده است.»^(۷۸) هنگامی که دولت ائتلافی در سال ۲۰۱۰ به قدرت رسید و

1. Kevin Rudd
2. John Howard
3. David Cameron

کمرن به نخست‌وزیری انتخاب شد، قول داد که هزینه‌های مشاوران را به شدت کاهش دهد.

قرارداد برای ریاضت

اما این رجزخوانی‌ها مطابقتی با اقدامات رادیکال نداشت.

اوباما زودتر از موعد مقرر، به هدف خود برای کاهش هزینه‌ها برای خدمات مشاوره‌ای دست یافت. اما طی دهه ۲۰۱۰، حتی در دوره اوباما، هزینه‌ها برای صنعت مشاوره در ایالات متحده بسیار زیاد بود. اوباما در سال ۲۰۰۹ (همان سالی که متعهد به کاهش هزینه‌های پیمانکاران شد)، نانسی کیلیفر^۱ (یکی از مدیران مکنزی و شرکا) را به سمت به‌تازگی ایجادشده‌ای منصوب کرد تا با مقامات اقتصادی برای «افزایش کارایی و جلوگیری از ائتلاف هزینه‌های دولت» همکاری کند. کیلیفر به‌خاطر مشکلات مالیاتی که او را مجبور به استعفا کرد، هرگز وارد خزانه‌داری نشد.^(۸۹) همزمان در استرالیا و یک سال پس از بحران مالی، روزنامه‌ها گزارش دادند که هزینه‌های دولت کِوین راد برای شرکت‌های مشاوره مدیریتی، از جمله بوستون، مکنزی، کی‌پی‌ام‌جی و گروه مشاوره آلن با نقطه اوج ۴۸۰ میلیون دلاری استرالیا در دولت پیشین برابری می‌کند.^(۹۰)

درحالی که با راهبردهای تعیین‌شده، هزینه‌ها برای قراردادهای مشاوران حسابداری و فناوری اطلاعات در ادارات دولتی مرکزی تحت دولت ائتلافی بریتانیا کاهش یافت، اما مقیاس واقعی نفوذ آن‌ها در این زمان چشمگیر بود. مثلاً شرکت‌ها به راهبردی بازگشتند که مدت‌ها از آن برای حفظ ارتباطات در دولت و تسخیر بازارهای نوظهور استفاده می‌کردند: آن‌ها به رایگان یا با نرخ‌هایی بسیار کمتر از دریافتی‌های معمولشان کار می‌کردند. برای مثال، کی‌پی‌ام‌جی در سال ۲۰۱۱ فاش کرد که ۱۰ درصد از کار بخش عمومی خود را به رایگان ارائه و حتی برای برخی از قراردادهای میلیونی، پیشنهادهایی به مبلغ ۱ پوند ارائه کرده است.^(۹۱)

حجم مخارج بخش عمومی برای شرکت‌های مشاوره بزرگ و دیرپا، از اصلاحات اداری عمومی گسترده‌تر دولت ائتلافی در برنامه ریاضت اقتصادی تأثیر گرفت. در این مدت، مقامات دولت محلی و نهادهای سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا همزمان با کاهش بودجه، مسئولیت‌های بیشتری را به عهده گرفتند. در این بخش‌های دولت،

مخارج هزینه‌شده برای مشاوران مدیریت به‌طرز چشمگیری افزایش یافت، زیرا کاهش هزینه‌ها بر ظرفیت اجرایی و مدیریتی فشار آورده و مدیران را مجبور کرد در پی کمک بخش خصوصی برای ارائه راهکارهای کوتاه‌مدت بازاری باشند.^(۸۲)

اقدامات ریاضتی گسترده‌تر اتخاذشده در بریتانیا و بسیاری از کشورهای دیگر در سراسر اروپا نه تنها بر ظرفیت مدیریت، بلکه بر خدمات رفاهی نیز فشار وارد کرد. در دولت مرکزی و تمام دولت‌های محلی، مدیران تشویق و البته اغلب مجبور می‌شدند خدمات مهم و وظایف حیاتی را به شرکت‌هایی برون‌سپاری کنند که وعده صرفه‌جویی کوتاه‌مدت در هزینه‌ها می‌دادند. مخارج دولت برای برون‌سپاری خدمات در حوزه‌هایی از جمله زندان‌ها، بیمارستان‌ها، مراکز شغلی، مدارس و مراکز دفع زباله تا سال ۲۰۱۴ به ۱۰۴ میلیارد دلار افزایش یافت؛ تقریباً معادل دو برابر آن زمانی که دولت ائتلافی به قدرت رسید.^{۸۳} ذی‌نفعان اصلی این قراردادها، شرکت‌های مشاوره برون‌سپاری بودند که سر بر آورده و سهم فزاینده‌ای از بازار را برای مدیریت قراردادهای انبوه در دوران دولت بلر به دست آورده بودند. بنگاه‌هایی که بر این بخش از صنعت مشاوره تسلط داشتند، از ملغمه بنگاه‌هایی سر بر آوردند که در حوزه‌هایی از جمله ساخت‌وساز، مدیریت تسهیلات و خدمات مالی فعالیت می‌کردند. یکی از شرکت‌ها به نام کپیتا^۱ که امروزه مدیریت قراردادها را برای دولت‌های سراسر جهان بر عهده دارد، حضورش را به‌عنوان شرکت مشاور مدیریت آغاز کرد.^(۸۴)

در دهه پس از بحران مالی، مقیاس و دامنه قراردادهایی که شرکت‌های مشاوره برون‌سپاری برای ارائه خدمات عمومی دولتی در بسیاری از کشورهای جهان دریافت کردند، بی‌سابقه بود. آن‌ها مسئول خدمات حیاتی و اصلی از جمله تمیز نگه‌داشتن بیمارستان‌ها، تهیه وعده‌های غذایی مدارس و تأمین امنیت برای رویدادهای عمومی بزرگ شدند؛ اما همچنین وظیفه داشتند بخش‌های تاریک‌تر دولت را اداره کنند (مراکز بازداشت پناهجویان، زندان‌ها، تحریم مزایا^۲، کنترل‌های مرزی)؛ حوزه‌هایی که بیشتر در

1. Capita

۲. benefits sanctions - در نظام دولتی بریتانیا، محرومیت از مزایا به مجازات کاهش یا قطع مزایای رفاهی اشاره دارد که معمولاً توسط دپارتمان کار و بازنشستگی (DWP) اعمال می‌شود. این تحریم‌ها عمدتاً شامل گروه‌های زیر می‌شود: دریافت‌کنندگان مزایای بیکاری، دریافت‌کنندگان مزایای ناتوانی، والدین تک‌سرپرست و سایر شهروندان با شرایط خاص.

معرض بحث‌های عمومی مهم و مناقشات قرار می‌گیرند تا آن حوزه‌هایی که بر سر میزان نقش مناسب دولت در آن‌ها توافق وجود دارد.

بسیاری از مردم بریتانیا (و کشورهای دیگری که این شرکت‌ها در آن‌ها حضور پررنگی داشته‌اند) امروز نام این شرکت‌ها را شنیده‌اند؛ نه به این دلیل که این شرکت‌ها نیز مانند بسیاری از صنایع قدیم، گنجینه‌های ملی محسوب می‌شوند، بلکه به دلیل مدیریت تعداد زیادی قرارداد بزرگ دولت یا به‌خاطر مسائل حقوقی که به‌واسطه حضورشان به‌وجود آمده است. وقتی فاش شد که جی‌فوراس نتوانسته افراد کافی را برای تامین امنیت بازی‌های المپیک لندن ۲۰۱۲ (درست چند هفته پیش از شروع رویدادها) آموزش دهد، در سطح جهانی مورد انتقاد قرار گرفت و موجب استقرار ارتش بریتانیا در بازی‌های المپیک شد.^{۸۵} زمانی که مشخص شد مزایای تعدادی از افراد کم‌توان جسمی به‌اشتباه حذف شده است، نام شرکت فرانسوی آتوس به‌خاطر نقشش در اجرای آزمایش‌های «تناسب برای کار» از طرف وزارت کار و بازنشستگی دولت بریتانیا بر سر زبان‌ها افتاد.^{۸۶} شرکت نیوزیلندی **برودزاسپکتروم** (ترنسفیلد سرویسز سابق)^۱ همراه با سرکو و جی‌فوراس مسئول اداره بازداشتگاه‌های فراساحلی در استرالیا شده بود؛ بازداشتگاه‌هایی که سازمان ملل آن‌ها را غیرقانونی تشخیص داده است.^{۸۷}

شاید شرکتی که در بزرگ‌ترین بازارهای برون‌سپاری به دلیل سابقه‌اش در دهه ۲۰۱۰ شناخته شده است، شرکت بریتانیایی سرکو باشد. مدیران این شرکت (که در اصل بخشی از شرکت رادیویی آمریکا بود و خدماتی را برای سینماهای زنجیره‌ای ارائه می‌کرد)، راهبرد شرکت را معطوف به بازار نوپای برون‌سپاری خدمات عمومی در اواخر دهه ۱۹۸۰ کردند. طی دهه آینده، سرکو موقعیت خود را در بخش‌های عمومی بریتانیا، استرالیا و آمریکای شمالی تثبیت و قراردادهایی را در حوزه‌های مختلفی مانند حمل‌ونقل، زندان‌ها، مراقبت‌های بهداشتی، جمع‌آوری زباله، آموزش مدارس و دفاع منعقد کرد. رسانه‌ها، اتحادیه‌های کارگری و سایر گروه‌های ذی‌نفع در واریسی نقش سرکو در دولت‌ها کوتاهی نکرده و این پرسش را مطرح کردند که چگونه شرکتی می‌تواند قابلیت‌های لازم را برای ارائه خدماتی تخصصی در چنین حوزه‌های وسیعی داشته باشد. این شرکت به زودی خبرساز شد. در سال ۲۰۱۳ و ۲۰۱۴:

1. Broadspectrum (Transfield Services)

- قراردادهای به دلیل عدم استریل‌سازی مناسب تجهیزات پزشکی لغو شد، اشتباهی که منجر به تأخیر در تعداد عمل‌هایی شد که می‌توانست در یکی از بزرگ‌ترین بیمارستان‌های استرالیا انجام شود و سپس به دلیل عملکرد ضعیف در حوزه‌هایی از جمله نظافت، فناوری اطلاعات و تدارکات، یک میلیون دلار استرالیا جریمه شد.^(۸۸)

- توسط مقامات حقوق بشر در کشور به دلیل شرایط کثیف کمپ مهاجران در جزیره کریسمس و میزان بالای خودزنی در کمپ محکوم شد.^(۸۹)

- به دلیل دریافت هزینه مازاد در قرارداد برای زدن برچسب الکترونیکی زندانیان سابق، مورد بازرسی‌های وزارت دادگستری بریتانیا قرار گرفت. شرکت متعاقباً با بازپرداخت ۸۰.۹ میلیون دلار موافقت کرد. پس از کندوکاو جداگانه توسط اداره کلاهبرداری‌های اساسی^۱، مشخص شد نام افرادی در فهرست هزینه‌ها آورده شده بود که یا مُرده بودند، یا در زندان بودند یا کشور را ترک کرده بودند و به‌عنوان بخشی از توافقنامه به پرداخت ۲۷.۲ میلیون دلار جریمه شد.^{(۹۰) [۴]}

- پس از ناکامی در آماده‌سازی تعداد کافی پزشک، تحت فشار قرار گرفت تا قراردادهای را برای خدمات پزشکی خارج از ساعت اداری در شهرستان کورنوال انگلستان فسخ کند.^(۹۱)

- و حتی پس از انعقاد قراردادی به ارزش ۱.۳ میلیارد دلار برای مدیریت برنامه‌های کاغذی در اجرای اوباما، درگیر فاجعه HealthCare.gov شد.

وارسی‌های دقیق موجب پایان سرکو نبود. اگرچه صورت‌های مالی این شرکت در سال‌های ۲۰۱۳ و ۲۰۱۴ چندان اوضاع خوبی نداشت،^(۹۲) باوجود این توانست سرپا بماند. این‌که چگونه این شرکت توانست از پس طوفان برآید، مشخص نیست. اما تحقیقات گاردین در سال ۲۰۱۳ نشان داد که سرکو بیست‌وسه شرکت تابعه مستقر در بهشت‌های مالیاتی دارد.^(۹۳) اسناد بهشت^۲ (مجموعه‌ای از اسناد محرمانه مربوط به

1. Serious Fraud Office

[۴] دو نفر از مدیران سابق این شرکت که بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۳ به کلاهبرداری از وزارت دادگستری متهم شده بودند، متعاقباً اتهاماتشان به تقلب در رابطه با قرارداد برچسب‌گذاری الکترونیکی ملغی شد (بی‌بی‌سی، ۲۰۲۱).

2. The Paradise Papers

سرمایه‌گذاری‌های فراساحلی که چند سال بعد فاش شد) این احتمال را مطرح می‌کند که سرکو می‌خواسته از خلأهای مالیاتی استفاده حداکثری کند، اما کسانی که می‌توانستند این کار را ممکن سازند، از ترس پا پس کشیده بودند. به نوشته گاردین، دست‌کم یکی از بنگاه‌های حقوقی فراساحلی نگران خطرات همکاری با سرکو بود. اپل‌بای^۱ که در بهشت‌های مالیاتی (از جمله برمودا، جزایر ویرجین بریتانیا، جزایر کیمن و موریس) خدمات مشاوره تخصصی ارائه می‌کند، از «تاریخچه مشکلات، شکست‌ها، خطاهای مهلک و گران‌فروشی» سرکو ناراحت بود و آن را «پریسک» می‌دانست.^(۹۴)

باوجوداین، سرکو همچنان طی دهه ۲۰۱۰ قراردادهای جدید از سایر دولت‌های جهان دریافت می‌کرد؛ تا حد زیادی به این دلیل که اقدامات ریاضتی طی این دوره همچنان برقرار بود، اما دلایل دیگری نیز وجود داشت. قابلیت‌های مدیریت ارائه خدمات درون‌سازمانی، عمدتاً پس از برون‌سپاری آن‌ها کاملاً از بین می‌رود و بنابراین هزینه‌های بازدرون‌سپاری^۲ بسیار زیاد است. نهادهای بخش عمومی چاره‌ای جز ادامه استفاده از مشاوران نداشتند.

حسابرسی برون‌سپارها

هر چه به اواخر دهه نزدیک می‌شدیم، وعده‌های دولت‌ها طی دوران پس از بحران ۲۰۰۸ مبنی بر کاهش هزینه‌های مربوط به مشاوران دیرپا فراموش شد و این شرکت‌ها بار دیگر نفوذ خود را تثبیت کردند. در بریتانیا، هزینه‌های مربوط به مشاوران مدیریت در نظام خدمات ملی سلامت بین سال‌های ۲۰۱۶ و ۲۰۱۹ سه برابر شد.^(۹۵) نه‌تنها نام این مشاوران گاهی به‌عنوان پیمانکار اصلی قراردادهای خدمات انبوه ذکر می‌شد و انگیزه‌هایی را برای آن‌ها ایجاد می‌کرد تا برون‌سپاری خدمات را به بخش خصوصی تشویق کنند، بلکه بسیاری از بنگاه‌های برون‌سپاری به گروه مهمی از مشتریان شرکت‌های مشاوره دیرپا تبدیل شدند. این امر به‌ویژه درباره بنگاه‌هایی که بازوی حسابرسی داشتند صادق بود، اما به شرکت‌های مشاور غیرحسابداری نیز تسری یافت. برای مثال، زمانی که سهام سرکو در سال ۲۰۱۴ به‌شدت سقوط کرد، گزارش شد که مکنزی و ای‌وای برای انجام بازبینی ۷۰۰ مورد از قراردادهای سرکو، با این شرکت

1. Appleby
2. re-insourcing

قرارداد بسته بودند.^(۹۶) تضاد منافع ذاتی در این ترتیبات تنها در پی شکست مفتضخانه شرکتی دیگر (این بار در بریتانیا) آشکار شد، شکستی که آسیب‌پذیرترین قربانیان آن، بار دیگر مردم عادی بودند.

کارلیون^۱ در زمان فروپاشی خود در ژانویه ۲۰۱۸، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های برون‌سپاری در جهان بود و طیف وسیعی از قراردادها را در خدمات عمومی دولت (از آموزش گرفته تا حمل‌ونقل، انرژی و مراقبت‌های بهداشتی) در دست داشت. تصادفی نیست که کارلیون نیز مانند بسیاری از غول‌های دیگر این صنعت، بنگاهی بریتانیایی بود. کارلیون از افزایش مقیاس و دامنه قراردادهای برون‌سپاری در بریتانیا طی دهه اول قرن بیستم و یکم منتفع شده بود. این شرکت مستقیماً ۴۳۰۰۰ نفر را در سراسر جهان در استخدام خود داشت، اما تعداد افرادی که دستمزدشان به واسطه قراردادهای فرعی به این شرکت وابسته بود، بسیار بیشتر از این رقم بود. در زمان فروپاشی کارلیون، حدود ۹۰ درصد از عملیاتی که برای انجامشان با این شرکت قرارداد بسته شده بود، به سایر شرکت‌ها واگذار شده بود. افرادی که برای انجام و تکمیل قراردادهای کارلیون کار می‌کردند عمدتاً نظافتچی، آشپز، بنا و منشی بودند. وضعیت شغلی اغلب اینان، بسیار متزلزل بود. برون‌سپاری خدمات عمومی با «وخامت اوضاع و شرایط اشتغال، به‌ویژه در بریتانیا» همراه بوده است؛ کشوری که چانه‌زنی جمعی در بخش خصوصی تضعیف شده است.^(۹۷) وقتی خبر رسید که کارلیون منحل می‌شود، هزاران نفر از افرادی که برای شرکت کار می‌کردند متوجه شدند که دستمزد آن‌ها در اسرع وقت قطع خواهد شد.^(۹۸) از جمله ۱۲۰۰ کارآموزی که توسط کارلیون به کار گرفته شده بودند و تقریباً یک‌سوم آن‌ها در آوریل ۲۰۱۸ و پس از قطع شدن آموزش‌هایی که مهارتشان را افزایش می‌داد، همچنان بیکار ماندند.^(۹۹) البته، همین کسانی هم که در خط مقدم کارلیون کار می‌کردند، مطلقاً هیچ نقشی در فروپاشی شرکت نداشتند.

این، الگوی درآمدی شرکت و تصمیمات مدیران آن بود که موجب ایجاد ریسک‌های بزرگی ایجاد شد.^(۱۰۰) مثلاً مدیران کارلیون پیوسته در مناقضاتی شرکت می‌کردند که حاشیه سود پایینی داشت، یعنی درحالی که سود می‌توانست بسیار بزرگ باشد (مثلاً قرارداد شرکت برای ساخت بیمارستان دانشگاه رویال لیورپول، ۳۹۵.۷

میلیون دلار ارزش داشت) اما نسبت به هزینه‌های پروژه چیز دندان‌گیری نبود. همچنین با پیشنهاد نرخ‌های بسیار پایین‌تر از بازار، به‌نوعی تضمین می‌کردند که در مناقصه برنده خواهند شد. به‌نظر می‌رسد که وقتی شرکت در سال‌های پایانی خود با مشکل مواجه بود، مدیران به‌نحو فزاینده‌ای این کار را انجام می‌دادند، چرا که درآمد آتی را تضمین می‌کرد؛ درآمدی که می‌شد آن را برای پوشش تعهدات پرداختی ضروری‌تر، از جمله سود سهام به سهامداران گرو گذاشت؛ چیزی که فایننشال تایمز آن را «نوع قانونی طرح پانزی» می‌نامید.^{۱۱} از همه مهم‌تر، توانایی شرکت برای استقراض به این روش، به لطف ماهیت بلندمدت قراردادهایی بود که با دولت‌های اکثر کشورهای جهان داشت و تبدیل به یکی از بیست‌وپنج پیمانکار مهم در بریتانیا شد. *آدام لیور*^۱ (استاد تمام حسابداری) توضیح داده که چگونه قراردادهای بزرگ، به کارلیون این امکان را می‌دهد تا با ثبت سود در دفتر کل بر اساس پیش‌بینی‌ها و تخمین‌ها، «درآمد آینده را پیش‌خور کند: به عبارت دیگر، سود سالانه به‌عنوان نسبتی از سود فرضی آتی هر قرارداد در نظر گرفته می‌شد». بخشی از ارزش تخمینی شرکت (یعنی خط حسابداری معروف به «دارایی نامشهود») که به آن امکان دسترسی به بدهی را می‌دهد بدون آن‌که به چشم‌اندازهای قراردادی آن آسیب رساند، به‌همین قیاس بر این سودهای بالقوه آینده استوار است:

کارلیون ... پول قرض کرده بود (ارزشی را که به پیش‌بینی دقیق جریان‌های نقدی آتی و نرخ‌های تنزیل بستگی داشت، در برابر دارایی‌ها تضمین می‌کرد) و سود سهام پرداخت می‌کرد؛ که بر اساس ارقام سود محاسبه‌شده، درصدی از ارزش انتظاری کل قرارداد بود. کارلیون در واقع «روی آینده شرط بسته بود.»^(۱۰۲)

این ساختار مالی بسیار پرخطر، موجب می‌شد کوچک‌ترین مشکلی در روند اجرای قراردادها، پیامدهای زیان‌باری به‌همراه داشته باشد. اما مهم‌تر اینکه الگوی کسب سود از قراردادهای خدمات انبوه، ناگزیر موجب بروز مشکلات می‌شد: کسب سود تا حد زیادی به موفقیت شرکت‌های پیمانکار فرعی بستگی داشت که کارلیون کنترل

چندانی بر آن‌ها نداشت. وقتی مشکلاتی در چندین پروژه ساختمانی پدید آمد و منجر به هزینه‌های برنامه‌ریزی‌نشده و فشار ظرفیت شد، چیزی وجود نداشت که از سقوط جلوگیری کند. مشکل این نبود که خزانه ته کشیده است؛ بدهی‌های کارلیون در زمان انحلال به ارقام حیرت‌آور ۲.۴ میلیارد دلار و کسری صندوق بازنشستگی به بیش از ۹۴۴.۹ میلیون دلار می‌رسید و معیشت آتی هزاران کارمند را به خطر انداخت.

مدیران سابق کارلیون اتهامات خود را نپذیرفتند و اکنون نیز مشغول به‌چالش کشیدن حکم قانونی اداره ورشکستگی^۱ هستند؛ حکمی که آن‌ها را از مدیریت سایر شرکت‌هایی بریتانیایی منع می‌کند.^(۱۰۳) در سال‌های پس از فروپاشی کارلیون، بازرسی‌های شرکت‌های درگیر عمدتاً بر کاستی‌های بالقوه حسابرسی‌های خارجی آن متمرکز بوده است. شورای گزارش‌گری مالی^۲ (نهاد ناظر حسابداری بریتانیا)، تحقیقاتی را درباره حسابرسی‌های کی‌پی‌ام‌جی از کارلیون آغاز کرد و آن را به دادگاه انضباطی کشاند و مدعی شد که این شرکت «اطلاعات نادرست یا گمراه‌کننده‌ای در ارتباط با بازرسی‌های کیفیت معمول خود از حسابرسی‌های کارلیون برای سال مالی منتهی به دسامبر ۲۰۱۶ ارائه کرده است.»^(۱۰۴) در ژوئیه ۲۰۲۲، شورای گزارش‌گری مالی اعلام کرد که کی‌پی‌ام‌جی به‌خاطر حسابرسی‌های مرتبط با کارلیون و شرکت ریجنریس^۳، ۱۷ میلیون دلار جریمه شده است. چهار حسابرس منفرد نیز جریمه و بین هفت تا ده سال از عضویت در انجمن حسابداران خبره انگلستان و ولز^۴ محروم شده‌اند.^(۱۰۵)

کی‌پی‌ام‌جی به «شکست» در انجام وظیفه‌اش به‌عنوان حسابرس کارلیون متهم شده است.^(۱۰۶) اداره ورشکستگی در فوریه ۲۰۲۲ (زمانی که به‌عنوان نهاد منحل‌کننده کارلیون عمل می‌کرد)، شکایتی ۱.۵ میلیارد دلاری را از کی‌پی‌ام‌جی پیش بُرد، با این ادعا که حسابرس «زنگ هشدار» نادرستی صورت‌های مالی شرکت‌های مشاوری برون‌سپاری بریتانیا را نادیده گرفته و این گروه دست‌کم دو سال پیش از فروپاشی، ورشکسته بود.» همچنین اعلام شد که شریک مسئول حسابرسی، «مرزهای رابطه اصولی حسابرس و مشتری را رعایت نکرده است.»^(۱۰۷) کی‌پی‌ام‌جی در بیانیه‌ای به فایننشال تایمز گفت: «معتقدیم این ادعا بی‌اساس است و قویاً از این پرونده دفاع

1. Insolvency Service
2. Financial Reporting Council
3. Regeneris
4. Institute of Chartered Accountants in England and Wales

خواهیم کرد. مسئولیت شکست کاربلیون صرفاً بر عهده هیئت مدیره و مدیریت شرکت است، یعنی کسانی که راهبرد را تعیین کرده و کسب و کار را اداره می‌کنند.^(۱۰۸)

تجزیه و تحلیل‌های پس از فروپاشی کاربلیون نشان داد که هر یک از چهار غول حسابداری، قراردادهایی برای خدمات مالی و مشاوره با این شرکت منعقد کرده بودند. پی‌دبلیوسی از سال ۲۰۱۲ مشاور نظام بازنشتی شرکت بود، نظامی که در نهایت شدیداً مقروض شد. دیلویت حسابرسی داخلی شرکت را انجام داده بود. ای‌وی در ژوئیه ۲۰۱۷، به‌خاطر «ارائه مشاوره به هیئت مدیره درباره گزینه‌های نجات شرکت»، پاداشی ۱۲.۷ میلیون دلاری دریافت کرد. کی‌پی‌ام‌جی علاوه بر کار حسابرسی برای کاربلیون، خدمات مشاوره‌ای دیگری از جمله بررسی الگوهای ابتکار مالی خصوصی و گزارش سوآپ بدهی به سهام^۱ ارائه کرده است. همچنین هر چهار شرکت قراردادهایی به ارزش میلیون‌ها پوند از دولت بریتانیا به‌خاطر خدمات مربوط به قراردادهایشان با کاربلیون دریافت کرده بودند. هر جا که اسمی از برون‌سپاری بود (از تقاضای دولت گرفته تا عرضه بازار و حسابرسی پیمانکار)، نام چهار غول حسابداری می‌درخشید.

این امر موجب برانگیختن مطالبات گسترده‌ای مبنی بر این شد که چهار غول حسابداری به‌خاطر کاهش خطر تضاد منافع، حسابرسی را از سایر عملیات خود جدا کنند. شورای گزارش‌گری مالی تا ژوئن ۲۰۲۴ مهلت دارد که تصمیم بگیرد آیا بریتانیا باید قوانینی مانند قانون **ساربنز-اکسلی**^۲ را تصویب کند یا نه؛ قانونی که پس از انحلال شرکت انرون تصویب شد.^(۱۰۹) در ماه مه ۲۰۲۲ اعلام شد که شرکت ای‌وی در حال بررسی آن است که کسب و کار حسابرسی خود را پس از سقوط کاربلیون، به شرکت مجزایی تبدیل کند و رئیس و مدیر اجرایی شرکت نیز ادعا کردند که این اقدام هزینه‌های مشاوره را تا ۱۰ میلیارد دلار از سوی شرکت‌های فناوری ایالات متحده افزایش می‌دهد و در حال حاضر، نمی‌توانند در حین انجام کار به‌عنوان حسابرس، خدمات مشاوره ارائه دهند.^(۱۱۰) در آن زمان، ای‌وی همچنین تحت بازرسی‌های شورای

1. debt-to-equity swaps

۲. Sarbanes-Oxley Act - این قانون، استانداردهای جدید یا بهبودیافته‌ای را برای هیئت مدیره‌ها و مدیران شرکت‌های عام، و موسسات حسابداری عمومی آمریکا مقرر کرده است. طبق این قانون، مدیران ارشد شرکت‌های عام آمریکا مکلفند شخصاً درستی اطلاعات مالی شرکت را گواهی کنند. همچنین، جریمه‌های سنگین و جدی‌تری نیز برای فعالیتهای مالی متقلبانه مقرر شده است. این قانون، استقلال حسابرسان مستقل - که درستی صورت‌های مالی شرکت‌ها را بررسی می‌کنند - و نقش نظارتی هیئت مدیره‌ها را افزایش داده است

گزارش‌گری مالی در مورد حسابرسی شرکت مسافرتی ورشکسته **توماس کوک**^۱ و دو شرکت دیگر بود که در بحبوحه اتهامات تقلب منحل شدند. ای‌وای در سال ۲۰۲۱، به دلیل قصور در بررسی دقیق ادعاهای رؤسای شرکت حمل و نقل **استیج کوچ**^۲ طی حسابرسی در سال ۲۰۱۷، مبلغ ۲۶ میلیون دلار جریمه شده بود.^(۱۱۱) مدیرعامل پی‌دبلیوسی در مصاحبه‌ای با فایننشال تایمز در ژوئیه ۲۰۲۲ اظهار داشت که از این روند پیروی نخواهد کرد و تداوم ارائه همزمان خدمات حسابرسی و مشاوره‌ای، «مزیتی رقابتی» برای پی‌دبلیوسی محسوب می‌شود.^(۱۱۲) مجموع جریمه‌ها برای بنگاه‌های حسابداری در بریتانیا در سال ۲۰۲۱ به رکورد ۵۴.۹ میلیون دلار رسید.^(۱۱۳)

تصویب قوانینی که شرکت‌ها را ملزم به جداسازی عملیات حسابرسی و مشاوره در بریتانیا می‌کند، احتمال تضاد منافع در این زمینه‌ها را کاهش می‌دهد. اما مورد کارلیون نشان‌دهنده تعارضات عمیق‌تر در صنعت مشاوره است. این بنگاه‌ها برای برون‌سپاری مدیریت و قراردادهای خدمات عمومی خود نیز مناقصه برگزار می‌کنند. کی‌پی‌ام‌جی در سال‌های پس از فروپاشی کارلیون به دلیل مسائل مربوط به حسابرسی سایر شرکت‌های بزرگ از جمله **خودروسازی رولزرویس و شرکت حمل‌ونقل ادی‌استوبارت**^۳ مورد بازرسی قرار گرفت. در دسامبر ۲۰۲۱ و در بحبوحه بازرسی‌های عمومی فزاینده، این شرکت مشاوره متعهد شد که موقتاً مناقصه قراردادهای بخش عمومی را متوقف کرده و تا زمان آماده‌شدن نتایج بازرسی دفتر کابینه دولت منتظر بماند. با این حال، فایننشال تایمز تنها چهار ماه بعد فاش کرد که این شرکت همچنان برنده قراردادهای دولتی به مجموع ارزش ۱۱.۸ میلیون دلار در بخش‌های مختلف دولت و «امور حیاتی در سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا» بوده که جزئیات دقیق آن، تا زمان نگارش این کتاب ناشناخته مانده است.^(۱۱۴)

تضاد منافع ناشی از نقش شرکت‌ها نه تنها به عنوان مشاور و حسابرس پیمانکاران دولتی، بلکه به عنوان شرکت‌هایی که کارکردهای دولتی به آن‌ها برون‌سپاری می‌شود، بسیار کمتر مورد توجه قرار گرفته است، اما نشان می‌دهد که این شرکت‌ها مشتاق برون‌سپاری مستمر و پرمقیاس و پردامنه خدمات

1. Thomas Cook
 2. Stagecoach
 3. Eddie Stobart

عمومی هستند. رشد شرکت‌های مشاوره حسابداری نیز دست‌کم تا حدی به تداوم این شکل از حاکمیت بستگی دارد. درک این‌که چرا صنعت مشاوره تا این حد بزرگ و فراگیر شده، نیازمند درک عمیقی از رابطه مشتری-مشاور و شیوه‌های مشاوره است. سازمان‌های پیمانکاری چه درکی از ارزش مشاوره دارند؟ همانطور که در فصل بعدی خواهیم دید، معلوم می‌شود که رشد صنعت مشاوره در قرن گذشته احتمالاً ارتباط چندانی به بهبود سایر سازمان‌ها نداشته است.

۵. ترند بزرگ اعتماد: مشاوره بازی و رانت های اقتصادی

(ترجمه رسول قنبری)

دیوید در پانزده سال اول دوران کاری اش در شرکت های تولیدی بزرگ بریتانیا، ندرتاً با مشاوران مدیریت مواجه شده بود.^(۱) دیوید در دهه ۱۹۹۰ تصمیم گرفت به جای این که عمرش را صرف فروشندگی پشت پیشخوان مغازه صفحه فروشی کند، علاقه اش را به گرامافون به عنوان سرگرمی دنبال کند؛ سپس وارد صنعت مخابرات شد. دیوید به ما گفت که در ابتدا و زمانی که مدیران ارشد متوجه نوعی ناهماهنگی فرایندهای تولید در بخش های مختلف شرکت می شدند یا می خواستند نحوه انجام کاری را بهبود بخشند، کارکنان فنی (از کف کارخانه گرفته تا واحدهای مهندسی) دور هم جمع می شدند و بینش های تجربی آنان نسبت به پیشرفت، به کار گرفته می شد. در این شرایط، اولویت با روش های مؤثرتر دستیابی به اهداف بلندمدت شرکت (و در نهایت دستیابی به فناوری های بهتر) بود تا صرفه جویی در هزینه های کوتاه مدت. رشد سریع شرکت **تویوتا** و رویکردهای ژاپنی به مشارکت کارکنان (که بخشی از دلایل موفقیت این شرکت بود)، بر بسیاری از شرکت های تولیدی غربی تأثیر گذاشته بود. به گفته دیوید، این رویکردها نه تنها موجب پیشرفت چشمگیری شد، بلکه به هر کارمندی این فرصت را بخشید که شخصاً بر کسب و کار تأثیر بگذارد. این رویکرد، ابزاری فراگیر برای بهبود عملکرد بود.

اما دیوید با گذشت زمان و آن گاه که به تدریج در سلسله مراتب مدیریتی بالا رفت، احساس کرد چیزی در حال تغییر است. بهبودهای اندکی که به صورت منظم توسط

۱. این عبارت را معادل Consultology گذاشته ام. مشاوره سالاری هم می تواند معادل درستی برای این واژه باشد.

افراد شاغل در کف کارخانه انجام می‌شد، دیگر برای رهبرانی که چشم به قیمت سهام داشتند و به دنبال ایجاد بیشترین پیشرفت ممکن در کوتاه‌ترین زمان بودند، کافی نبود. اگرچه مدیران عامل هنوز مشتاق بهبودهای ناشی از پیشنهادات کارمندان و ظرفیت‌های داخلی بودند، اما واضح بود که تحریک رشد به واسطه تملیک (خرید سهام سایر شرکت‌ها) و افزایش سود از طریق کاهش هزینه‌ها، به قبله‌گاه جدید مدیران تبدیل شده بودند. اکنون، مدیران اجرایی (یا در اغلب موارد، مدیران ارشدی که مسئولیت اهداف راهبردی به آنان محول شده بود) با تیم‌هایی از مشاوران مدیریت قرارداد می‌بستند تا سازمان را تحلیل کرده و به پیشرفت‌هایی دست یابند.

تجربه دیوید، بازتابی است از روندهای گسترده‌تری در دهه اول قرن بیست و یکم: مطابق گزارشات، تعداد هر چه بیشتری از مدیران شرکت روی به مشاوران می‌آوردند.^(۳) به گفته وی، «گاهی اوقات دلیلش این بود که اگر مدیریت ارشد به اهداف مورد نظر کاری نمی‌رسید، شخص دیگری را مقصر قلمداد کند.» اما اغلب، تصمیم انعقاد قرارداد با مشاوران بر اساس این باور گرفته می‌شد که روش‌های مشاوران مدیریت برای درک سازمان، برتر از هر روش درون‌سازمانی دیگری است. امید می‌رفت پیشنهاداتی که مشاوران به واسطه تجزیه و تحلیل خود ارائه می‌کنند، منجر به نوآوری در فرایند و در نهایت موجب پیشرفت در فناوری‌هایی شود که به شرکت «مزیت رقابتی» می‌بخشید؛ مزیت رقابتی، اصطلاحی کلیدی بود که **مایکل پورتر**^۱ (استاد کسب‌وکار و مرشد^۲ مدیریت شرکتی) در دهه ۱۹۸۰ ابداع کرد.

بالاین حال، این آرزو فقط گاهی اوقات محقق می‌شد. در اغلب موارد، پیشنهادات مشاوران مشخصاً «ارزش افزوده»‌ای در بر نداشت؛ و البته گاهی اوقات اصلاً اجرا نمی‌شد. هر از چندی، پیشنهادات مشاوران مدیریت پیش از اجرا، کاملاً ناقص تشخیص داده می‌شد. برای نمونه، زمانی که دیوید برای یکی از شرکت‌های هواپیماسازی کار می‌کرد، یکی از مدیران ارشد شرکت می‌خواست فرایندهای تولید را در کارخانه‌های این شرکت در سراسر اروپا بررسی کند. مدیر ارشد به جای این که مدیران کارخانه‌های زیرمجموعه را گرد هم آورد تا بینش و تجربیات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند، مناقصه‌ای برای مشاوره مدیریت و پیش‌برد واری‌های سازمانی برگزار کرد. چهار غول

1. Michael Porter

۲. guru — بیشتر به معنای رهبر فرقه‌های مذهبی است. مازوکانو از بار کتابی این واژه در کار خود بهره می‌برد.

حسابداری از این رو موفق شدند مناقصه را ببرند که در پیشنهادشان قول داده بودند تحلیل‌های مشاورانشان می‌تواند به راحتی و سریعاً فرصت‌های صرفه‌جویی را در هزینه‌های عملیاتی شناسایی کند. مدیر ارشد، تحت فشار سهامداران شرکت و مدیر خط تولید برای افزایش حاشیه سود، نتوانست در مقابل این پیشنهاد مقاومت کند.

تیم مشاوران مدیریت پس از چند هفته، تحلیل‌ها و پیشنهادات خود را به رهبران ارشد کارخانه سازنده هواپیما ارائه کردند. مشاوران با بررسی داده‌های داخلی و نمودارهای سازمانی و بر اساس تحلیلشان از داده‌های یکی از کارخانه‌های کشور آلمان، ساختار سازمانی کاملاً جدیدی را برای کارخانه‌های شرکت پیشنهاد کردند. به نظر می‌رسد که مشاوران مدیریت در هیچ مرحله‌ای از تحقیقات خود با کسانی که در کارخانه آلمانی کار می‌کردند مشورت نکرده بودند. اگر این کار را کرده بودند، متوجه می‌شدند چارت [سلسله‌مراتب] سازمانی که به آن دسترسی داشتند، نه تنها برای سال‌ها پیش بود، بلکه در مواردی برخی لایه‌های کارکنان را نیز نادیده گرفته بود. متأسفانه این کاستی‌ها در روش‌ها و دانش عملی مشاوران، بلافاصله پس از ارائه برای تیم رهبری شرکت محرز نشد و آنان ساختار سازمانی جدید را پیاده کردند. این پیشنهاد نهایتاً تنها زمانی لغو شد که اعضای نسبتاً پایین‌رده‌تر کارکنان (که می‌توانستند به تجربیات خود استناد کنند)، اصلاحات پیاده‌سازی شده را به چالش کشیدند. اجرای آن تقریباً قطع به یقین منجر به خسارات هنگفت و تعدیل‌های بی‌معنا می‌شد.

چرا مشاوران به میدان آورده شدند؟

نظریه غالب درباره این که چرا در نظام‌های اقتصادی سرمایه‌داری شاهد حضور شرکت‌های مشاوره هستیم، به لحاظ تاریخی این بوده است که مشاوران، هدفی «کارکردی» انجام می‌دهند و سازمان‌های دیگر را قادر می‌سازند تا سود خود را افزایش داده یا به اهداف دیگری دست یابند.^(۳) بر اساس این دیدگاه، مشاوران، متخصصانی‌اند که نقششان عبارت است از انتقال دانش میان سازمان‌ها، استفاده از چارچوب‌های مدیریتی خاص برای کمک به مشتریان جهت دستیابی به اهدافشان یا فراهم کردن ظرفیت مهارتی اضافی. به بیان دیگر، آن‌ها «متخصصان، یاری‌گران و تسهیل‌گرانی»^(۴) هستند که با بهره‌گیری از تخصص و واسطه‌گری دانش فنی یا مدیریتی، ارزش می‌آفرینند.^(۵) از نظر اقتصادی، می‌توان نتیجه گرفت مشاوران وجود دارند چون «صرفه‌به‌مقیاس» را در انواع دانش مدیریتی، بخشی یا فنی ایجاد می‌کنند؛ چیزی که

دیگران آن را «اقتصاد دانش» نامیده‌اند. صنعت مشاوره («عرضه») پاسخی به «تقاضا»ی سایر سازمان‌های اقتصادی است که به‌منظور بهبود فرایندها و افزایش کارایی، با مشاوران قرارداد می‌بندند و در نتیجه، «هزینه‌های مبادله» خود را کاهش می‌دهند.^(۶) این نظریه می‌گوید که مقیاس و دامنه امروزی صنعت مشاوره، نتیجه آن ارزش واقعی است که این صنعت در نظام اقتصادی می‌آفریند. به عبارت دیگر، رشد چشمگیر قراردادهای مشاوره از دهه ۱۹۸۰، پاسخی طبیعی به مزایایی است که مشاوران برای مشتریان خود در بخش‌های دولتی، خصوصی و بخش غیرانتفاعی فراهم کرده‌اند. ارزش اضافی که مشاوران به ایجادش کمک می‌کنند، برابر با ارزشی است که از جان اقتصاد می‌مکند.

مورد دیوید نشان می‌دهد که مشاوران همیشه اهداف مشتریان را برآورده نمی‌کنند و لزوماً آن دانشی را ندارند که بتوانند از آن استفاده مولد کنند. مثالش بسیار سراسر است: ظاهراً مشاوران در حوزه مورد قرارداد، متخصص نبودند و فنون مدیریتی که مشتری را قادر می‌ساخت راه‌حل‌های خود را ارائه دهد، ارائه ندادند. آن‌ها نه «هزینه‌های مبادله» را کاهش دادند و نه ارزشی ایجاد کردند، چه از منظر مالی و چه در موارد دیگر.

این پرسش که چه میزان ارزش برای سازمان ایجاد شده، معمولاً واضح نیست و عوامل دیگری در درک مشتری از مشارکت مشاور نقش دارند. بسیاری از کاسبکاران، دانشگاهیان و روزنامه‌نگاران، مدت‌ها استدلال کرده‌اند که «تعیین ارزش واقعی مشاوره بسیار دشوار است و از این‌رو، مشاوره عمدتاً به توهم ارزش دامن می‌زند».^(۷) این دیدگاه‌ها با به چالش کشیدن نظریه کارکردی مشاوره، ادعا می‌کنند که مشاوران «مدیران تصویرساز»ی هستند که «تصاویر، برداشت‌ها و کنش‌های بلاغی»^(۸) را از طریق «تحلیل‌ها، ارائه‌ها و نظریه‌ها»^(۹) ارائه می‌کنند تا مشتریان بالقوه و بالفعل را نسبت به مشروعیت و توانایی‌شان در خلق ارزش مجاب کنند. در نتیجه، سهم مولد مشاوران در اقتصاد و جامعه بسیار کمتر از ارزش بازاری صنعت مشاوره است.

این نقدها حاکی از آن است که امروزه، مقیاس و گستره صنعت مشاوره بازتابی است از موفقیت فنون بلاغی است که مشاوران به کار می‌برند تا اعتماد مشتریان را

۱. impression managers - فرآیند آگاهانه یا ناخودآگاه است که در آن افراد سعی می‌کنند با چین و جهت دادن اطلاعات، بر برداشت دیگران نسبت به شخص، موضوع یا رویداد تأثیر بگذارند.

جلب کنند؛ درست مثل مردان اعتماد^۱ عصر مطلق سرمایه‌داری. عصر مطلق آمریکا علاوه بر این که محملی بود برای پدیداری اولین «مشاوران مهندسی»، نابرابری‌های گسترده‌ای را نیز به همراه داشت، زیرا اگرچه نوآوری‌های فناورانه موجب کارآمدتر شدن فرایندهای تولید شد، اما دستمزد کارگران در بیشتر سال‌های این دوران بسیار پایین بود. تا سال ۱۸۹۷، «۴۰۰۰ خانواده ثروتمند ایالات متحده (که کمتر از یک درصد از جمعیت را تشکیل می‌دادند)، من حیث المجموع تقریباً به اندازه ۱۱۶ میلیون خانواده دیگر در مجموع ثروت داشتند.»^(۱۰) برای سرمایه‌داران و صاحبان کارخانه‌ها، امکان انباشت ثروت در چنان مقیاسی فراهم شد که پیش‌تر در تاریخ سابقه نداشته است. اگرچه پیش‌ترها بالاترین رده‌های ثروت فقط در تملک اشراف و دیگرانی بود که زمین و مبالغ هنگفتی را به ارث برده بودند، اما فضای کسب‌وکار و امور مالی به‌نحو روزافزونی توسط افراد خودساخته پر می‌شد. نوکیسه‌ها (در قرن نوزدهم و بیستم در آمریکای شمالی و اروپا با این نام شناخته شدند) در ذائقه‌شان متظاهر بودند و از نشان دادن موقعیت خود با لباس‌های مجلل و زینت‌آلات پرزرق‌وبرق ابایی نداشتند؛ چیزی که **تورستاین وبلن**^۲ جامعه‌شناس آن را «مصرف متظاهران» می‌نامید.

همراه این طبقه جدید نخبگان، اشکال جدیدی از تبهکاری نیز پدید آمد که ثروت و مازاد آن را هدف گرفته بود. هدف حقه‌بازان^۳ از به‌کار بردن فنون خود (که ثروتمندان نوکیسه را هدف قرار می‌داد)، سوءاستفاده از احساس اعتمادی بود که میان اغنیا وجود داشت. این همان عصر طلایی کلاهبرداری بود، دوره‌ای که چهره‌های حقه‌بازی مانند **دیوید لامار**^۴ («گرگ وال استریت» اصلی که میلیون‌ها دلار از ساکنان خرپول نیویورک کلاهبرداری کرد) را پدید آورد. از جمله قربانیانش می‌توان به پسر تاجر پرنفوذ **جان راکفلر (پدر)** اشاره کرد که پول خود را با سرمایه‌گذاری در چاه‌های نفت پنیسیلوانیا به دست آورده بود و متعاقباً به اولین میلیاردر این کشور تبدیل شد. دیوید لامار با استفاده از ارتباطات خود در دنیای ثروتمندان، با **جورج راجرز** (منشی راکفلر) ارتباط برقرار کرده و وانمود کرد اطلاعاتی در اختیار دارد که نوید سود بادآورده‌ای را در

1. confidence men

۲. Thorstein Veblen - وبلن در اصل اقتصاددان اجتماعی و بنیان‌گذار نهادگرایی قدیم بود. از وبلن کتاب «نظریه طبقه تن‌آسا» به فارسی ترجمه شده است.

3. tricksters

4. David Lamar

بازار سهام می‌داد: تاجری معروف، وضعیت بسیار خوبی در بازار سهام چرم ایالات متحده داشت. راجرز که مشتاق جلب نظر خانواده راکفلر بود، این جزئیات را با **جان راکفلر (پسر)** در میان گذاشت (دقیقاً همان چیزی که لامار امید داشت) و راکفلر پسر، شخصاً یک میلیون دلار از سهام را خرید (به قیمت امروز، ارزش آن ۱۷ میلیون دلار خواهد بود). درواقع، تاجر معروف هرگز در سهام سرمایه‌گذاری نکرده بود، اما لامار توانست سهام خود را به همان سرعتی که پسر راکفلر پیشنهاد داده بود، نقد کند و موجب شد کل پول او از دست برود.

ویکتور لوستیگ^۱ (شخصیتی اتریشی-مجارستانی و کمتر بدنام اما به‌همان میزان دریده) که به دلیل کلاهبرداری «جعبه رومانیایی» معروف شد، در آن زمان سوژه بسیاری از اخبار رسانه‌ای شد. ترفند او این بود که نخبگان را به‌خاطر شیفتگی گسترده و ناآگاهی متناقض درباره فناوری‌های جدید زمانه به دام بیندازد. لوستیگ جعبه چوبی ماهونی را به قربانیان نشان می‌داد و ادعا می‌کرد دستگاه می‌تواند کپی‌های دقیقی از هر اسکناسی که کاربر می‌خواهد، نسخه بزند. جعبه دارای دو شکاف بود: شکافی که کاربران می‌توانستند اسکناس‌های خود را در آن وارد کنند، و شکافی که کپی‌ها ظاهر می‌شدند. به قربانیان گفته می‌شد که این فرایند شش ساعت طول می‌کشد. جعبه به جز اهرم‌ها و قرقره‌های مختلفی که داشت تا شبیه دستگاه به نظر بیاید، محفظه‌ای مخفی نیز داشت که لوستیگ آن را با انواع اسکناس‌های واقعی پرکاربرد پر کرده بود. لوستیگ از قربانیانش می‌خواست که برای آزمایش صحت این ابزار، هر اسکناس را همراه با یک تکه کاغذ سفید در جعبه قرار دهند. هنگامی که پس از شش ساعت، کپی برابر اصل اسکناس از جعبه بیرون آمده و موجب شگفتی قربانیان می‌شد، لوستیگ با آن‌ها به بانک می‌رفت تا اعتبار اسکناس را تأیید کنند. البته که اسکناس جدید فقط یکی از اسکناس‌هایی بود که لوستیگ در جعبه پنهان کرده بود، اما زمانی که قربانیانش ساعت‌ها بعد و پس از خرید جعبه از او به قیمت هزاران دلار متوجه این موضوع شدند، لوستیگ مدت‌ها بود که غیبتش زده بود.

هم لامار و هم لوستیگ اساتید شعبده‌بازی بودند، اما شمایی بودند مربوط به اوایل دوره ویکتوریا که اصطلاح **کلاهبرداری پس از جلب اعتماد**^۲ به وجود آورد و در

1. Victor Lustig
2. confidence trick

نهایت به فریکاری^۱ خلاصه شد. ویلیام تامپسون^۲ نیز در نیویورک فعالیت می‌کرد و آخرین کلاهدرداری معروف او پیش از دستگیری‌اش در سال ۱۸۴۹ در خیابان ویلیام (که از وال‌استریت می‌گذرد) انجام شد. تامپسون با پوشیدن لباس نخبگان آن دوره، افراد نوکیسه منطقه را هدف می‌گرفت و به‌نحوی به آنان نزدیک می‌شد که گویی دوستان قدیمی‌اش بودند. پس از صحبت‌های روزمره و مکالمه‌ای مؤدبانه، از فرد غریبه می‌خواست که ساعتش را تا روز بعد به او قرض دهد و این جمله را بر لب می‌آورد: «آیا آن قدر به من اعتماد داری که تا فردا ساعتت را قرض دهی؟»^(۱۱) قربانی که بدون شک اندکی گیج شده بود، اما با این باور که آن دو به‌واقع با هم آشناوند، ساعت خود را تحویل ویلیام می‌داد؛ و البته که تامپسون هرگز آن را پس نمی‌داد. رسانه‌های محبوب نیویورک از تامپسون به‌عنوان «مرد اعتماد» یاد می‌کردند، زیرا هدف کلاهدرداری او این بود که سایرین را متقاعد کند آن دو قوم و خویش‌اند.

این حقه‌بازان از پیشنهاد اطلاعات اختصاصی، فناوری‌های الهام‌بخش و مهارت زبانی برای ایجاد حس اعتماد نسبت به وعده‌های خود استفاده می‌کردند؛ این دقیقاً همانی است که منتقدان دیدگاه کارکردی مشاوره، روش‌های [عملکرد] مشاوران را توصیف می‌کنند.

مکیدن رانت^۳

رشد صنعت مشاوره نه معیاری است برای سنجش ارزش دارایی‌های دانشی و کاربرد آن‌ها و نه آنگونه که برخی دیدگاه‌های انتقادی بیان می‌کنند، صرفاً نتیجه ترفندهای بلاغی مشاوران. برای خود ما، دیدگاه انتقادی نسبت به مشاوران توضیح نمی‌دهد که چرا مشتریان در وهله اول می‌خواهند با آن‌ها کار کنند. مدیران بخش دولتی و مدیران عامل کسب‌وکار، احمق نیستند. این ایده که مشاوران اساساً با فریب‌دادن این کارمندان قراردادهایشان را تضمین می‌کنند، به همان میزان احمقانه است. برخی گزارش‌های انتقادی درباره «نامتقارن بودن قدرت میان مشتری و مشاور مبالغه کرده‌اند؛ چیزی که تقریباً تأثیر مشتری به‌عنوان عامل مستقل را نادیده می‌گیرد».^(۱۲) هر گونه تصویرسازی

۱. Con - عنوان کتاب نیز همین کلمه را در خود دارد.

2. William Thompson

۳. مکیدن را معادل extracting گرفته‌ایم. زه‌کشی و بیرون‌کشیدن ارزش/رانت نیز معادل مناسبی برای این واژه است که در متن استفاده شده‌اند.

از مشتریان به مثابه «قربانیان منفعل راهبردهای بلاغی»، استدلالی غیرتاریخی است و شواهد فزاینده علمی (و درواقع بسیاری از روایات تجربی در کسب و کارها و دولت) را مبنی بر شک و تردید کارکنان منفرد نسبت به صنعت مشاوره نادیده می‌گیرد.^(۱۳)

آن‌ها همچنین اغلب در نظر نمی‌گیرند که چگونه اصلاحات حاکمیتی در کسب و کارها و دولت، موجب محدودشدن انتخاب‌ها و رفتار کارمندانشان می‌شود. دولت و سازمان‌های تجاری اغلب با محدودیت منابع روبرو هستند؛ و این بدان معناست که مدیر پیمانکاری چاره‌ای جز استخدام مشاور به عنوان منبع ظرفیت (کوتاه‌مدت)، خواه به عنوان «متخصص، یاری‌گران و تسهیل‌گر» ندارد. فشار بر کارکنان موجود نیز می‌تواند بر توانایی سازمان مشتری برای ارزیابی مناسب ارزش‌های موعود شرکت مشاوره تأثیر بگذارد. در مقیاسی کلان‌تر، آشفتگی نظام اقتصادی و بی‌ثباتی شغل (حتی برای مدیران) در بسیاری از محیط‌های کاری، موجب افزایش «اضطراب‌های مدیریتی» شده است. دو تن از روزنامه‌نگاران نشریه *اکنومیسیت* به نام *جان میکلتویت*^۱ و *آدریان وولدریج*^۲، در توصیف این وضعیت می‌گویند شرکت‌هایی که «مدهای زودگذر مدیریتی» را عرضه می‌کنند، از این اضطراب‌ها تغذیه می‌کنند: «برای این مردان و زنان مضطرب، کتاب‌های مدیریت منبع نادری از امنیت روانی به شمار می‌روند»^(۱۴) در دنیایی که مدیران بیش از هر زمان دیگری تحت فشار هستند تا حاشیه سود بیشتر (در بخش خصوصی) یا کارایی بیشتری (در دولت) ارائه کنند، سراب پیشنهادی و لفاظانه تیمی از مشاوران بلندپرواز که پیش‌تر با سازمان همکاری داشته‌اند، می‌تواند بسیار وسوسه‌انگیز باشد. سایه درازدامن روایت‌هایی را که بخش دولتی را ناکارآمد و تبیل و بخش خصوصی را نوآور و عالی نشان می‌دهند (چیزی که در ادعای معروف رونالد ریگان مشهود است: «دولت خارج از کارکرد مشروع خود، نمی‌تواند هیچ کاری را به خوبی بخش خصوصی یا از نظر اقتصادی به صرفه انجام دهد»)، نیز باید به مثابه عاملی در راستای افزایش اضطراب مدیریتی در قراردادهای دولتی دید.^(۱۵)

و شاید مهم‌تر از همه این باشد که دیدگاه انتقادی، قدرت ساختاری صنعت و چگونگی تأثیر آن بر ادراک مشتریان بالقوه را نادیده می‌گیرد. تفاوت میان ارزشی که می‌آفرینند و ثروتی که می‌ستانند را می‌توان در بافتار «رانت‌های اقتصادی» فهمید.^(۱۶)

1. John Micklethwait
2. Adrian Wooldridge

این رانت‌ها لزوماً ناشی از مالکیت دارایی‌های کمیاب و ارزشمند دانش نیست، بلکه ناشی از مالکیت ابزاری است برای ایجاد توهم ارزش. امروزه مقیاس و گستره صنعت مشاوره، منابع و شبکه‌های عظیمی به این صنعت می‌بخشد و همین به ایجاد اعتماد به ارزش مشاور و حرفه مشاوره کمک می‌کند. قابلیت ایجاد توهم ارزش است که به مشاوران امکان می‌دهد تا قراردادهای سودآور را تضمین کنند. بدین ترتیب، فریکاری بزرگ صرفاً توصیفی برای حق‌های گفتمانی نیست، بلکه همچنین توصیفی است از چگونگی مکیدن رانت از مشتریان با استفاده از ترکیب عملکرد صنعت مشاوره (آنچه ما «مشاوره‌بازی» می‌نامیم) و ساختارهای گسترده‌تر اقتصاد سیاسی؛ ترکیبی که اغلب به مشتریان امکان می‌دهد تا آن‌ها نیز رانت خود را از تن نحیف نظام اقتصادی بکنند. در نهایت، این امر موجب تقویت اتکای کسب‌وکارها و دولت‌ها به شرکت‌های مشاوره می‌شود.

بهترین و درخشان‌ترین

کریستوفر مک‌کنا^۱ در سال ۲۰۰۵ نوشت که چگونه در پایان قرن بیستم، فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاه‌ها شغل مشاور را پرطرفدارترین شغل می‌دانستند. او می‌پرسد: «چطور شد که تقریباً یک‌سوم فارغ‌التحصیلان برتر MBA و یک‌ششم کل دانشجویان نخبه (چه در آکسفورد چه در ییل)^۲، اکنون زندگی کاری خود را به‌عنوان مشاور مدیریت آغاز کردند؟ چه چیزی نفوذ چشمگیر جدیدترین حرفه جهان را توضیح می‌دهد؟»^(۱۷) طی دهه ۱۹۶۰، مکنزی به استخدام **پژوهشگران بیکر**^۳ هاروارد (۵ درصد برتر فارغ‌التحصیل رشته MBA) شهره بود.^(۱۸)

داده‌هایی وجود دارد که نشان می‌دهد احتمالاً نحوه انتخاب نخبگان نیروهای جدید در حال تغییر است. بر اساس نظرسنجی انجمن مشاوران مدیریت بریتانیا، بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۹ نسبت مشاورانی که در یکی از دانشگاه‌های **گروه راسل**^۴ (موسسات با رتبه بالا، باسابقه و پژوهش‌محور) درس خوانده‌اند، از ۷۳ درصد به ۴۴ درصد کاهش یافته است. نسبت مشاورانی که از دانشگاه‌های برتر کشور (آکسفورد و کمبریج)

1. Christopher D. McKenna
2. Yale University
3. Baker Scholars
4. Russell Group

فارغ‌التحصیل شده‌اند نیز در این دوره از ۱۳ به ۳ درصد کاهش یافته است. انجمن مشاوران مدیریت بریتانیا می‌گوید که این امر «بازتابی است از تعداد ابتکاراتی که شرکت‌های عضو انجمن مشاوران مدیریت بریتانیا برای افزایش تحرک اجتماعی انجام می‌دهند».^(۱۹)

ممکن است دلایل دیگری برای این آمار وجود داشته باشد. یکی از مشاوران سابق که هم در یکی از چهار غول حسابداری و هم در یک شرکت بزرگ مشاوره فناوری اطلاعات کار کرده بود، اظهار داشت که مشتریان اغلب علاقه‌مندترند بشنوند که مشاور، تجربه‌ای در حل مشکلات مشابه داشته تا این‌که بشنوند در دانشگاه چه خوانده است. رشد صنعت مشاوره، تقاضا برای نیروهای جدید را افزایش می‌دهد، چرا که سایر بخش‌های پررونق از جمله بخش مالی و غول‌های فناوری بر سر استخدام کارجویان در حال رقابت‌اند. فایننشال تایمز در آگوست ۲۰۲۲ گزارش داد که در ایالات متحده، این شرایط مکنزی، بین و شرکا و گروه مشاوران بوستون را واداشت تا «حقوق پایه سالانه فارغ‌التحصیلان MBA را در ایالات متحده از ۱۷۵۰۰۰ دلار به ۱۹۰۰۰۰ تا ۱۹۲۰۰۰ دلار افزایش دهند».^(۲۰)

از آنجاکه بنگاه‌های بزرگ و به‌صورت کلی صنعت دارد بزرگ‌تر می‌شود، شاید دیگر امکان استخدام فقط از دانشگاه‌های برتر وجود نداشته باشد؛ و همانطور که بنگاه‌ها به سمت بازارهای مشتریان جدید حرکت می‌کنند، مجموعه متنوع‌تری از سربازان تازه‌نفس دانشگاهی نیز احتمال یافتن مشاورانی را که انتظارات مشتری را روی کاغذ برآورده می‌کنند، افزایش می‌دهد. درواقع، وزارت امور شرکت‌ها به‌نحو فزاینده‌ای عضویت شرکت‌های مشاوره برون‌سپاری را در این وزارت پذیرفته است؛ این شرکت‌ها بیشتر درآمد خود را از قرارداد با خدمات دولتی به دست می‌آورند و به قراردادهای بخش مالی و کسب‌وکارها متکی نیستند. درواقع، تفاوت‌های میان انواع سازمان‌هایی که چهار غول حسابداری و سه غول مشاوره از یک سو، و شرکت‌های مشاوره برون‌سپاری از سوی دیگر، عمدتاً با آن‌ها قرارداد دارند، ممکن است دلایل عمیق‌تری را آشکار سازد که چرا هفت غول بزرگ به‌لحاظ تاریخی راهبرد جذب نیرو از دانشگاه‌های سطح بالای جهانی را در پیش گرفته‌اند. نمی‌توان منکر شد بسیاری از افرادی که توسط شرکت‌های مشاوره مدیریت استخدام شده‌اند، از نظر علمی بسیار موفق بوده‌اند. اما هوش به‌تنهایی منتهی به قرارداد نمی‌شود؛ فراتر از رفتار و کردار مشاوران، اعتبار مدارک اخذشده از

دانشگاه‌های برتر می‌تواند موجب اعتماد به تیم مشاوران شود. تصمیم نهایی درباره این‌که افتخار قرارداد نصیب کدام یک از شرکت‌های مشاوره می‌شود، اغلب در مراحل پایانی به نحوه معرفی تیم مشاوره بستگی دارد. مطمئناً برای شرکت در مناقصه بد نیست در فایل ارائه بیاورند که یکی از اعضای تیم علاوه بر هفت سال حضور در شرکت، مدرک سیاست، فلسفه و اقتصاد از آکسفورد دارد و دیگری مدرک دکترایش را از دانشگاه برکلی گرفته است؛ برای محکم‌کاری هم بنویسند دو عضو جوان‌تر تیم، نوابح تحلیل داده هستند و با مدرک MBA فارغ‌التحصیل شده‌اند و دوست دارند رزومه خود را در دنیای واقعی کسب‌وکارها پر بار کنند. تمایل به ایجاد شایستگی در قالب صلاحیت‌ها، قلب تپنده شیوه‌های استخدام گزینشی صنعت مشاوره در سراسر قرن بیستم بود و کمک کرد تا توهّم مشروعیت پیرامون این حرفه شکل بگیرد.^(۳۱)

اگرچه ممکن است استخدام فارغ‌التحصیلان از دانشگاه‌های برتر هدف صریح راهبردهای استخدامی شرکت‌های مشاوره نباشد، اما احتمالاً به‌نحوی دیگر به رشد روابط کسب‌وکار کمک می‌کند. همانطور که مستندات کتاب کلاسیک جامعه‌شناسی **نخبگان قدرت**^۱ **چارلز رایت میلز**^۲ در سال ۱۹۵۶ نشان می‌دهد، کسانی که در جایگاه‌های قدرت قرار دارند، دوست دارند آشنایانشان نیز در جایگاه‌های قدرتمند باشند. فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر به احتمال زیاد در سازمان‌هایی که پول خوبی بابت مشاوره پرداخت می‌کنند، شبکه دارند. آن‌ها چه در دانشگاه و چه حتی پیش از آن (مثلاً در مدارس خصوصی) با افرادی درس می‌خوانند که عمدتاً در مشاغل رده‌بالای جامعه حضور دارند. گزارش سال ۲۰۱۹ **ساتن تراست**^۳ و **کمیسیون تحرک اجتماعی**^۴ در بریتانیا نشان داد حدود دو-پنجم افرادی که در قدرتمندترین جایگاه‌های سیاست، کسب‌وکار و رسانه‌ها مشغول‌اند، در دوران کودکی خود در مدارس خصوصی آموزش دیده‌اند؛ مدرسی که در بریتانیا، اغلب دروازه‌ای است برای ورود به دانشگاه‌های برتر.^(۳۲) فقط ۷ درصد مردم، در بخش خصوصی تحصیل کرده‌اند. بیش از یک‌چهارم اعضای

-
1. The Power Elite
 2. Charles Wright Mills
 3. Sutton Trust
 4. Social Mobility Commission

هیئت مدیره شرکت‌های ۳۵۰ جایگاه شاخص ۱۰۰ بورس اوراق بهادار فایننشیال تایمز^۱ در آکسفورد یا کمبریج تحصیل کرده‌اند، ۱۲ درصد از مدیران عامل شرکت‌های فناوری، ۵۶ درصد مدیران کل دائمی در خدمات دولتی (بالارده‌ترین بوروکرات‌های غیرمنتخب) و ۴۰ درصد از مدیران ارشد نهادهای دولتی. اگر کل جمعیت را به حساب آوریم، کمتر از ۱ نفر از هر ۱۰۰ نفر در این دانشگاه‌ها تحصیل کرده‌اند. به عبارت دیگر: افرادی که در دانشگاه‌های برتر تحصیل کرده‌اند برای سازمان‌هایی کار می‌کنند که مشتری صنعت مشاوره‌اند. هنگامی که کارمند یکی از شرکت‌های مشاوره بتواند با همکلاسی سابق خود تماس بگیرد و درباره قراردادی که به مناقصه گذاشته شده صحبت کند، یا در اوراق مناقصه فقط نام فردی را از حلقه‌های اجتماعی خود تشخیص دهد، می‌تواند روند تضمین آن را بسیار راحت‌تر کند.

دیگران استدلال‌های مشابهی درباره ساختارهای «ترفیعی یا خروج»^۲ پیشرفت شغلی ارائه کرده‌اند که در بسیاری از شرکت‌های مشاوره وجود دارد، و طبق آن «یا افراد به‌وضوح پیشرفت کرده و ارتقا می‌یابند یا انتظار می‌رود شرکت را ترک کنند».^(۳) **استوردی^۳ و کریستوفر رایت^۴** توضیح داده‌اند که چگونه این امر منجر به ایجاد «دیسپورای مشاوره»^۵ می‌شود:

سیاست‌های پیشرفت «ترفیعی یا خروج» شرکت‌های مشاوره بزرگ منجر به فرایند پراکنش کارکنان شده و مشاوران سابق به‌واسطه همین امر، در سازمان‌های مشتری پای می‌گیرند. این امر موجب شکل‌گیری شبکه‌های قدرتمند «فارغ‌التحصیلان» شده و منبع آماده کسب درآمد را برای شرکت‌های مشاوره... [و] ظرفیت بالقوه مشاوران سابق را برای ایفای نقش به‌عنوان مروج دانش مدیریت و تغییر سازمانی فراهم می‌کند.^(۴)

۱. The Financial Times Stock Exchange 100 Index - به‌طور غیررسمی «فوتسی» FTSE نیز خوانده می‌شود؛ شاخص بازار سهام از ۱۰۰ شرکت بورس لندن با بالاترین ارزش بازار.

2. up-or-out

3. Andrew Sturdy

4. Christopher Wright

5. consulting diaspora

یکی از مشاوران سابق، این ساختار ترفیع را به مثابه «بقای شایسته‌ترین‌ها» توصیف می‌کند، زیرا بسیاری از مشاوران جوان یا سودای رسیدن به جایگاه‌های بالاتر را در سلسله‌مراتب مشاوره در سر دارند، یا این که می‌خواهند هنگام خروج از این شرکت‌ها توصیه‌نامه‌های مثبت و مناسبی دریافت کنند. ساختار ترفیع یا خروج، علاوه بر این که ابزاری است مؤثر برای نظم بخشیدن به افرادی که مشتاق داشتن حرفه‌ای طولانی هستند (مشاوران جوان ساعت‌های طولانی کار می‌کنند تا تصویری مثبت از خود ایجاد کنند)، همچنین تضمین می‌کند که همیشه ارتباطاتی با کسب و کارها، بخش عمومی و فراتر از آن وجود دارد. در برخی از شرکت‌های مشاوره، الگوی ترفیع یا خروج به این معناست که نسبت مشاوران جوان به شرکا یا مدیران ارشد بسیار نامتناسب است. اما این امر، بخشی از ساختار طراحی شده است. انگشت‌شمارند کسانی که پیش‌تر به عنوان مشاور مدیریت کار کرده‌اند و پس از ترک شرکت، در یافتن کار با مشکل مواجه شده باشند، به‌ویژه اگر در یکی از شرکت‌های معروف مشاوره کار کرده باشند. در سال ۲۰۱۳، بیش از هفتاد مدیر عامل پیشین و فعلی شرکت‌های فورچون ۵۰۰، کارمندان سابق مکنزی بودند.^(۲۵) صدها مشاور مدیریت سابق که اکنون در قدرتمندترین شرکت‌ها و بخش‌های دولتی کار می‌کنند، به رابطان این سازمان‌ها با شرکت‌های مشاوره تبدیل شده‌اند و زمانی که شرکت‌های مشاوره قراردادی برای تمدید دارند، با این مشاوران سابق تماس می‌گیرند. درواقع، تعدادی از شرکت‌های مشاوره بزرگ به ارزش بالقوه کارمندان سابق خود پی برده و «شبکه‌های فارغ‌التحصیلان» را ایجاد کرده‌اند تا اطمینان حاصل کنند زنجیره‌ای که آن‌ها را به عنوان همکار به یکدیگر پیوند می‌زند، هرگز پاره نخواهد شد؛ دقیقاً مانند بسیاری از دانشگاه‌ها. مثلاً مرکز فارغ‌التحصیلان مکنزی خود را «یاری‌گر شبکه جهانی فارغ‌التحصیلان خود برای حفظ تعامل با یکدیگر و با خود بنگاه» توصیف می‌کند و مرتباً رویدادهایی را برای کارکنان سابق خود برگزار می‌کند؛ از جمله در سال ۲۰۲۱، می‌توان به این موارد اشاره کرد: گفتگو با **هوبرت جولی**^۲ (شریک سابق مکنزی که در ادامه مدیرعامل بست‌بای^۳ شد) درباره کتاب تجاری جدیدش؛ پرسش و پاسخی با چهار فارغ‌التحصیل که پیش‌تر المپادی بودند؛ و

1. Fortune 500
2. Hubert Joly
3. Best Buy

رویدادی درباره «نوزده تک شاخ بنیان گذاری شده توسط فارغ التحصیلان مکنزی» (تک شاخ یا همان استارت آپ هایی با ارزش بیش از یک میلیارد دلار که «ممکن است زندگی شما را تغییر داده باشند»). استعدادیابان^۱ تشویق می شوند در شبکه های اجتماعی، آگهی های شغلی برای فارغ التحصیلان منتشر کنند، فارغ التحصیلانی که می توان نامشان را از طریق گزینه «یافتن یک فارغ التحصیل یا عضو سابق» بر روی وبسایت شرکت جستجو کرد.^(۲۶)

فرار مغرورها

تصاویر رسانه ای محبوب از صنعت مشاوره (نمایش های تلویزیونی مثل **خانه دروغ ها**)^۲، مشاوران را افرادی بی رحم، خودپسند و جامعه ستیزانی با اختلال شخصیت مرزی به تصویر می کشند. قرار است به عنوان مخاطب باور کنیم که این افراد اساساً ماهیتی متفاوت دارند. آن ها نه تنها در کار روزانه، بلکه در روابط شخصی خود نیز دائماً در حال حساب و کتاب و دغل بازی اند. شاید این تصویر موجب ایجاد جذابیت سرگرمی شود، اما اکثریت افرادی که به صنعت مشاوره می پیوندند، مسلماً جامعه ستیزانی با اختلالات مرزی نیستند که از اضطراب دیگران نفع می برند. هیچ فردی از این رو مشاور نمی شود که عمداً مشتریان را فریب دهد تا پول نقد به کارفرمای خود تحویل دهد.

دلایل زیادی وجود دارد که چرا افراد به حرفه مشاوره روی می آورند؛ دلایلی که باید درباره شان تأمل کرد. اما عمده دلیلش را می توان چنین بیان کرد: اگرچه حقوق فارغ التحصیلان در صنعت مشاوره عمدتاً به پای حقوق برخی از صنایع دیگر بخش خصوصی مانند خدمات مالی یا حقوق نمی رسد، اما معمولاً بالاتر از درآمد متوسط است و می تواند به راحتی اجازه مسکن را پوشش دهد. در جایگاه های مدیریتی، دستمزد چند برابر درآمد متوسط می شود و برخی از شرکا در کشورهایی مانند بریتانیا سالانه صدها هزار پوند درآمد دارند.

ثانیاً، همانطور که درباره مشاوران فارغ التحصیل دهه های ۱۹۶۰ و ۲۰۰۰ نیز صدق می کرد^(۲۷)، صنعت مشاوره تنوع جالبی از تجربیات (یقہ سفید) را فراهم می کند؛ چیزی که به ویژه برای آن دسته از فارغ التحصیلان دانشگاهی غیرمتخصصی جذاب است که

۱. recruiters - معمولاً کسانی اند که برای شرکت ها کارمند پیدا می کنند و در ازای این کار معادل یک یا دو ماه حقوق کارمند از شرکت به عنوان حق الزحمه دریافت می کنند.

ابداً نمی‌دانند واقعاً می‌خواهند چه بکنند. بسیاری باور دارند که مواجهه با انواع محیط‌های کاری طی برنامه آموزشی فارغ‌التحصیلی در یکی از شرکت‌های مشاوره مدیریت، نه تنها محرکی فکری است، بلکه به آن‌ها کمک کند تا علاقه واقعی خود را کشف کرده و مهارت‌های مدیریت عمومی را توسعه دهند. در هیچ صنعت دیگری نمی‌توان شرایطی را تجربه کرد که به مدت شش هفته روی پروژه تحقیقاتی در سازمانی مردم‌نهاد کار کرد، سپس به مدت سه ماه قرارداد ادغام و تملیک یک بانک را پیش برد و بعد هم پروژه فناوری اطلاعات را در دولتی محلی به مدت دو ماه دیگر در دست گرفت.

به همین قیاس، شرکت‌های مشاوره چیزی را به کارجویان خود وعده می‌دهند که جوانان مستمراً در فضای کاری به دنبال آن‌اند: معنا. بر اساس یکی از نظرسنجی‌های پی‌دبیلوسی، «نسل هزاره (نسل Y، متولدین ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۹) می‌خواهد کارش هدفی داشته باشد، در پی کمک به جهان است و می‌خواهد به کارفرمایش افتخار کند»^(۳۸) صفحات استخدام در وبسایت شرکت‌های بزرگ مشاوره مملو از وعده‌های کاری معنادار است. مثلاً **پورتال شغلی پی‌دبیلوسی برای فارغ‌التحصیلان**، ظاهراً با توجه به توصیه‌های خود، «هدف و ارزش‌ها» را در بالای صفحه برای متقاضیان بالقوه برجسته می‌کند. در وبسایتشان می‌خوانیم: «ارزش‌های ما مشخص می‌کنند که چگونه کارها را انجام می‌دهیم، چه چیزی را باید در حال حاضر و در آینده به سرانجام برسانیم... و هدف ما این است که [بگوییم] چرا وجود داریم: ایجاد اعتماد در جامعه و حل مشکلات اساسی.»^(۳۹)

نشانه‌هایی وجود دارد مبنی بر این که بسیاری از کسانی که به شرکت‌های مشاوره پیوسته‌اند، احتمالاً اکنون دقیقاً به این دلیل کارشان را ترک می‌کنند که طبق گفته مقاله‌ای در **نیویورک تایمز** «احساس می‌کنند ارزش ناچیزی برای دنیا می‌آفرینند و حسی نسبت به رشد شخصی، جامعه و هدفشان ندارند».^(۳۰) **لوری**، مشاور جوانی که در مقاله با او مصاحبه شده بود، با مدرک عالی از دانشگاهی بسیار معتبر فارغ‌التحصیل شده و در سال ۲۰۱۷ به شرکت مشاوره‌ای با اندازه متوسط پیوسته بود، می‌گفت که در ابتدا «نسبت به ایجاد تغییرات واقعی هیجان‌زده بود، اما اکنون و پس از سه سال احساس می‌کند که به اهدافش نرسیده و می‌خواهد شغل خود را تغییر دهد.» در میان استعفای گسترده‌تر طی همه‌گیری جهانی کرونا، در مطالعه‌ای که در مجله مدیریت

ام‌آی‌تی سلون^۱ منتشر شد، مشخص شد که مشاوره مدیریت دومین نرخ فرسایش را در میان تمام بخش‌ها دارد و «شکست [شرکت] در ترویج تنوع، برابری و شمول؛ احساس بی‌احترامی در کارکنان؛ و رفتار غیراخلاقی» قوی‌ترین عوامل تعیین‌کننده نرخ فرسایش تعدیل‌شده صنعتی می‌باشند.^(۳۱) جامعه نمونه این مطالعه شامل کارمندانی بود که کارفرمای خود را به هر دلیلی ترک کرده بودند، از جمله ترک کامل شغل، بازنشستگی یا اخراج.

آخرین دلیل مهم که چرا بسیاری از افراد مشاوره مدیریت را به چشم حرفه خود می‌بینند (و چرا فارغ‌التحصیلان همچنان به طرز شگفت‌انگیزی برای ورود به آن در حال رقابت‌اند) این است که بسیاری از شرکت‌های مشاوره، وعده می‌دهند که علاوه بر آموزش مهارت‌های مدیریت عمومی، دانش تخصصی را نهاده‌ساز و فرصت‌هایی را برای ایجاد تخصص در عملکرد یا بخشی خاص فراهم کنند. فارغ‌التحصیلانی که در این شرایط هستند، افرادی‌اند که می‌خواهند به یادگیری ادامه دهند. درواقع، شرکت‌های مشاوره بزرگ تمام این‌ها را تشخیص می‌دهند. گروه مشاوران بوستون درهای استخدام فارغ‌التحصیلان را به روی کسانی گشوده که «هرگز یادگیری را متوقف نکنند: کسانی که همیشه در پی چالش اضافی، اعتبار اضافی و فرصت‌های خارق‌العاده بوده‌اند.»^(۳۲) مکنزی به فارغ‌التحصیلان MBA متقاضی کار در ایالات متحده می‌گوید: «ما سرمایه‌گذاری هنگفتی در پشتیبانی و آموزش تمام اعضای شرکت خود می‌کنیم (بیش از ۱۰۰ میلیون دلار در سال). برنامه‌های آموزشی طیف گسترده‌ای را در بر می‌گیرند: از آموزش الکترونیکی اختصاصی گرفته تا جلسات اداری یا تمرین‌محور تا برنامه درسی رسمی آموزشی جهانی.»^(۳۳) کی‌پی‌ام‌جی وعده می‌دهد «اینجا جایی است که کنجکاوها دور هم جمع می‌شوند ... هر جای دنیا که به ما بپیوندید، خود را در محیط مهیج فکری خواهید دید.»^(۳۴)

برنامه‌های آموزشی فارغ‌التحصیلان جدید، دست روی آن مهارت‌های عمومی می‌گذارد که شاید در محیط‌های کاری یقه‌سفید مفید باشد. مشاوران سابق می‌گویند دوره‌های آموزشی «داستان‌گویی» با پاورپوینت و تحلیل داده‌ها در اکسل، در مشاغل بعدی‌شان در سایر بخش‌ها بسیار به دردشان خورده است. آن‌ها یاد گرفتند که چگونه

پروژه‌ها را با استفاده از ابزارهای برنامه‌ریزی، مدیریت کرده‌و روابط خوبی با «ذی‌نفعان» حفظ کنند. اما کسب تخصص این مهارت‌ها همان مهارتی نیست که بسیاری از مشاوران امیدوار بودند کسب کنند. یکی از مشاوران سابق گفت:

دائماً می‌شنوید که تمام فارغ‌التحصیلان این برنامه‌ها می‌گویند: «من دانش فنی کافی را به دست نمی‌آورم.» اینجا به‌وضوح نمی‌توانم بگویم که این مسئله چقدر مهم است. بسیاری از مردم به این دلیل به مشاوران می‌پیوندند که می‌خواهند «دانش فنی» کسب کنند (این عین عبارتی است که استفاده می‌کنند). اما دانش فنی اساساً جایگاه دوم را دارد. چند سال اولی که شخص در شرکت کار می‌کند، خبری از دانش فنی نیست؛ و چنین چیزی درواقع کاملاً مایوس‌کننده است.^(۳۵)

از بسیاری جهات، آن نوع آموزش مشاوره که طرح‌های فارغ‌التحصیلان ارائه می‌دهد، دوره‌ای کوتاه در مهارت‌های عمومی حرفه‌های یقه‌سفید است: «در بهترین حالت آنچه که مشاوران در اختیار دارند و منتقل می‌کنند صرفاً **دانش مدیریت** در معنای موسع آن است؛ همان دانش اولیه‌ای که خود مشتریان هم دارند.»^(۳۶) برای مثال، یکی از کسانی که در کار خود در بخش عمومی بریتانیا با شرکت‌های مشاور چندملیتی مشارکت‌های زیادی داشته است، توضیح می‌دهد که اگرچه برخی از مشاورانی که با آن‌ها کار می‌کرد مهارت‌های مدیریت پروژه نسبتاً قوی دارند، اما «خوب‌هایشان احساس می‌کردند فقط چون پیش‌تر روی پروژه‌ها کار می‌کردند، سطحی از عقل سلیم داشتند.» اما او اشاره می‌کند که چگونه ندرتاً پیش می‌آید که این شایستگی مدیریت پروژه، حتی با سطح شایستگی کارمندان ادارات برابری کند: «حتی درباره بهترین فردی که با او کار کرده‌ام نیز صادق است ... با اطمینان صددرصدی می‌توانم بگویم برخی کارمندان دولتی را دیده‌ام که می‌توانند پروژه را به‌خوبی همان **بهترین فرد** مدیریت کنند.» باوجوداین، این مهارت‌ها می‌توانند نقش پررنگی در متقاعد کردن مشتری به قابلیت‌های ارزش‌آفرینی تیم مشاوره ایفا کنند.

مهارت‌های مشاوره‌بازی علاوه بر کمک به ایجاد این تصور که تیم مشاوران دقیقاً به آنچه انجام می‌دهند واقف‌اند، هدف دیگری را نیز دنبال می‌کند. دست‌کم تا زمانی که مشاور، فرصت این را بیابد تا درباره نقش صنعت

خود بیندیشد و آن را به چالش بکشد (ظاهراً چنین چیزی در بین مشاوران سابق بیش از آنچه که به نظر می‌آید رایج است)، شرکت در دوره‌ها، کارگاه‌ها، سمینارها و سخنرانی‌هایی مختلف و در دسترس، به القای این حس کمک می‌کند که آنچه او ارائه می‌کند، به‌رغم نقص در دانش یا تخصص مربوط به آن حوزه، واقعاً ارزشمند است. به‌هرحال، چرا او باید این همه آموزش را پشت سر بگذارد، مگر آن که مطمئن باشد آنچه که آموخته برای سازمان‌ها مفید خواهد بود؟ شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد مشاوران معتقدند این مهارت‌ها واقعاً لازم است. نتایج نظرسنجی شورای بین‌المللی سازمان‌های مشاوره مدیریت بیان می‌کند «۷۵ درصد از مشاوران موافق‌اند که کارمندان دولتی، تخصص لازم مشاوران را ندارند» و «۷۱ درصد معتقد بودند که کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط مشاوران بالاتر است.»^(۳۷) برنامه‌های شرکت‌های مشاوره برای فارغ‌التحصیلان، موجب ایجاد اعتماد جامعه به شیوه‌های مشاوره‌بازی و ارزش‌آفرینی این صنعت می‌شود.^(۳۸)

تابغه پرونده‌خوانی و آماده برای ارائه پاورپوینت

سامانه‌های «مدیریت دانش» خود صنعت مشاوره، مورد خوبی است برای بررسی ادعای این شرکت‌ها درباره خلق ارزش. شرکت‌های صنعت مشاوره، سامانه‌های پیچیده‌ای برای جمع‌آوری و توزیع اطلاعات مربوط به قراردادهای پیشین دارند. فرایند کار با تمام مشتریان معمولاً به‌صورت داخلی ثبت و به‌صورت دیجیتالی ذخیره می‌شود تا مشاوران دیگر بتوانند به آن‌ها دسترسی داشته باشند.^(۳۹) این سوابق عمدتاً «پرونده» نامیده می‌شوند، مفهومی که به‌نحو فراگیری در کسب‌وکارها و همچنین در دانشگاه‌های مدیریت استفاده می‌شود.

در شرکت‌های مشاوره بزرگ مانند چهار غول حسابداری، پایگاه داده‌های داخلی از «تاریخچه پروژه»، بسیار بزرگ‌اند و معمولاً روی نرم‌افزارهای خاص مدیریت مشتریان نگهداری می‌شوند. مشاوران به این سامانه‌ها دسترسی دارند و بدین ترتیب منبع دانش ارزشمندی برای یک مشتری خاص به‌شمار می‌آیند.

مثلاً ممکن است شامل نسخه‌ای از مناقصه و درخواست شرکت مشاوره و همچنین اطلاعاتی درباره نحوه مواجهه تیم مشاور با نیازهای مشتری و اثرات آن باشد. اما احتمالاً اطلاعاتی که ارائه می‌دهند سطحی می‌باشد؛ کلی اطلاعات دم دستی که در پایان قرارداد مکتوب و مستند می‌شود. گستردگی مواردی که یک مشاور می‌تواند درباره‌شان مطالعه یا در دوره‌های آموزشی نقش‌آفرینی^۱ تمرین کند، نباید با نوع بینش عمیق و دانش «ضمنی» که کارکنان شاغل در شرکت، حوزه یا بخشی خاص طی اشتغال حرفه‌ای طولانی مدت قادر به کسب آن هستند اشتباه گرفته شود. به بیان دیگر، تاریخچه پروژه و سایر منابع سطحی یادگیری، لزوماً به معنای صرفه‌به‌مقیاس در دانش نیست؛ اگرچه مشاوران و طرفداران دیدگاه کارکردی مشاوران، تلویحاً چنین می‌گویند. ایده غالب می‌گوید که تیمی از مشاوران، چند سال پس از فارغ‌التحصیلی می‌توانند توصیه‌های بسیار هوشمندانه‌ای ارائه دهند، زیرا می‌توانند از تجربیات مکتوب همکاران خود بهره ببرند.

باوجوداین، این سامانه‌ها جز ذخیره دانش به‌منظور برنده‌شدن قراردادها و به‌دست‌آوردن مشتریان جدید، برای اهداف دیگری نیز به کار می‌روند. در مناقصه‌ها و جلسات فروش، داشتن اطلاعات درباره کار با مشتریان قبلی می‌تواند بسیار مفید باشد. اگرچه عموم مردم دشوار متوجه می‌شوند که مشتریان شرکت مشاوره کیستند، مشاوران در جلسات مناقصه و بازاریابی، نمونه‌های مطلوبی از نحوه کمک به سازمان‌های دیگر در همان بخش یا مواجهه با چالش‌های مشابه را ارائه می‌کنند. شاید مشاور منفرد در ابتدا اطلاعات چندانی درباره ارتباط شرکت خود با سازمانی خاص یا بخشی از آن نداشته باشد، اما می‌تواند به پرونده‌هایی دسترسی داشته باشد که علاقه مشتری بالقوه را جلب می‌کند. نمونه‌ای از نحوه بازیافت این اطلاعات زمانی که مشاوران در مناقصات جدید شرکت می‌کنند در شکل ۴ گنجانده شده است؛ این جدول بر اساس نمونه‌ای واقعی است.

۱. role play - شبیه‌سازی شرایط واقعی پیش از مواجهه با شرایط. معروف‌ترین جمله role play را احتمالاً همه شنیده‌ایم: فکر کن من مشتری هستم و لطفاً این خودکار را به من بفروش!

ما راهکارهایی را برای توسعه راهبردهای جدید حکمرانی در ارتباط با مشتریان در تمام بخش‌ها ارائه کرده‌ایم

بیوتکنولوژی پس از عرضه اولیه عمومی

رویکرد:

حمایت از یک شرکت بیوتکنولوژی برای بررسی مدل حاکمیتی خود پس از عرضه اولیه عمومی ناموفق
ارزیابی «وضعیت کنونی» از طریق گروه‌های تمرکز داخلی
ارزیابی بهترین عملکرد در حاکمیت بیوتکنولوژی از طریق پژوهش

تأثیرات:

توسعه الگوی جدید حکمرانی
پیشنهاد تغییراتی برای کسب‌وکار اصلی

وزارت بهداشت

رویکرد:

انجام مروری بر چارچوب ارزیابی حاکمیت بیمارستان‌ها
ترسیم نقشه سهامدارن و شرکای بیمارستان‌ها در پنج منطقه
انجام مصاحبه‌های داخلی

تأثیرات:

اتخاذ چارچوب جدید
بررسی عملکرد ۱۲ بیمارستان

شورای شهرستان فرشایر^۱

رویکرد:

حمایت از مقامات شورا در بازسازی ادارات پس از تغییرات بودجه
توسعه و پیاده‌سازی ساختار سازمانی جدید

تأثیرات:

شورا تحت ساختار سازمانی جدید عمل می‌کند

شکل ۴: مثالی از نحوه استفاده از تاریخچه پروژه در مواد بازاریابی

اما این بایگانی پرونده‌ها ممکن است توانایی مشاور را برای ارائه راهکارهای مناسب (یعنی بخش مولد صنعت مشاوره) برای مشتری تضعیف کند. معمولاً خود مشاوران تحت فشار تحویل پیشنهاد هستند، به‌ویژه اگر شرکت مبلغ کمتری برای قرارداد پیشنهاد داده باشد و می‌خواهد قرارداد را سریع‌تر از زمانی که واقعاً برای انجامش لازم است، تحویل دهد. کپی و چسباندن محتوا از چند پرونده بسیار سریع‌تر از

پیش‌برد پژوهش از مجراهای دیگر است. یکی از مشاوران ارشد سابق چهار غول حسابداری این چالش را به‌خوبی بیان کرده است:

به‌لحاظ نظری، ارزش شرکت‌های بزرگ مشاوره این است که کمک می‌کنند تا دانش را انباشته، تخصص مرتبط با بخش خود را توسعه داده و دیدگاهی بیناشرکتی از آنچه بهترین نتیجه را دارد ایجاد کنید. مشاوران می‌توانند وارد یک شرکت شده و رویکردی مناسب و خاص برای مشکلات مشتری ارائه دهند. اما آن‌ها درواقع، صرفاً از یک پایگاه دانش عمومی استفاده می‌کنند و این دانش عمومی برای اکثر شرکت‌ها به کار می‌رود. برای مثال، زمانی که ما مستندات پیشنهاد یا گزارشات نهایی را کنار هم می‌گذاریم، اعتراف می‌کنم ۵۰ درصد از اسلایدهایی که استفاده می‌کردیم پیش‌تر برای مشتریان دیگر استفاده شده بود و این نشانه‌ای بود از سطحی‌نگری شدید.^(۴۰)

البته که سایر سازمان‌های دولتی یا انتفاعی نیز از مستندات تجارب پیشین خود استفاده می‌کنند. در مواردی که با شرکت‌ها مشاوره برای ارائه بینش‌های کلی درباره سایر شرکت‌ها قرارداد منعقد می‌شود، احتمالاً برای هر آن کسی که در حال ساخت فایل ارائه است، منطقی است آن اطلاعاتی را کپی و جایگذاری کند که پیش‌تر در جای دیگری استفاده شده و برای مشتری مفید است. اما دلیل این که کسب‌وکارها و دولت‌ها با شرکت‌های مشاوره قرارداد می‌بندند این نیست که مشاوران صرفاً انبارگردان دانش باشند. شرکت‌های مشاوره اغلب برای و ارائه توصیه و انجام وظایفی وارد گود می‌شوند که نیاز به استفاده از مهارت‌ها و دانش خاصی دارند. بازیافت اسلایدها با استفاده از بینش‌های سطحی مبتنی بر موارد خاصی که احتمالاً توسط مشاور دیگری جمع‌آوری شده‌اند، با وعده تخصص در تضاد است.

رویکرد دانش مشاوره مبتنی بر پرونده‌های خاص، به‌نحوی دیگر نیز می‌تواند به سطحی بودن بینش‌ها منجر شود. درواقع، چنین چیزی درست در مرحله استخدام در حرفه مشاوره صدق می‌کند. در سال‌های اخیر، «مصاحبه موردی» به‌عنوان ابزار استخدام در صنعت مشاوره به‌کار می‌رود، به‌نحوی که بی‌شمار کتاب اکنون در دسترس‌اند که ادعا می‌کنند پاسخ‌های آماده و «اسرار مصاحبه موردی» را به مشاوران

مشتاق ارائه می‌دهند. مدارس کسب‌وکار و انجمن‌های دانشجویی مشاوره دانشگاه‌ها، «کتاب‌های موردی» پر از مثال خود را تألیف می‌کنند تا دانشجویان بتوانند برای مصاحبه با شرکت‌های مشاوره آماده شوند. طی مصاحبه موردی، از مصاحبه‌شونده درباره مشکلی واقعی یا تخیلی که مشتری واقعی یا خیالی با آن مواجه است، پرسیده می‌شود و سپس از او می‌پرسند که راهکار پیشنهادی‌اش چیست؟ او باید با تدوین شفاهی یک برنامه، مسئله را «حل» کنند. موفقیت در چنین تمرین‌هایی را می‌توان در توانایی استفاده از دانش سطحی خلاصه کرد. مهم‌تر از همه این که مصاحبه‌کنندگان در چنین موقعیت‌هایی، صرفاً به دنبال مهارت شناختی در پاسخ‌های کارجو نیستند. آن‌ها اغلب مشتاق‌اند که در راهکارهای پیشنهادی کارجو، اعتمادبه‌نفس و اعتقاد راسخ را ببینند. یکی از کتابچه‌های راهنمای مصاحبه موردی معروف که توسط یکی از مشاوران و مصاحبه‌کنندگان سابق مکنزی نوشته شده، بیان می‌کند:

مشتریان معمولاً عصبی بودن را به مثابه بی‌اعتقادی به توصیه‌نامه خاص تفسیر می‌کنند، به همین دلیل است که پاسخ‌دهی کامل به یک پرونده اما در حالت عصبی، موجب رد شدن شما می‌شود. مثلاً اگر مشاوره با عصبانیت توصیه کند که مشتری ۲۵۰۰ کارمند خود را اخراج کند، مشتری این توصیه را به چالش خواهد کشید. حتی اگر این توصیه ۱۰۰ درصد درست باشد، مشتری نه بر اساس محتوای پیام، بلکه بر مبنای نحوه ارسال پیام، درجاتی از تردید، نااطمینانی یا شک را در چهره مشاور می‌بیند. در نتیجه، مصاحبه‌کنندگان شرکت‌های مشاوره، سطح اعتمادی را که حین حل یک مسئله به صورت تحلیلی ارائه می‌کنید، ارزیابی می‌کنند.^(۴۱)

به عبارت دیگر، حتی اگر اخراج ۲۵۰۰ کارمند، بالقوه برای شرکت مشتری آسیبی به همراه داشته باشد، کاندیدای ایده‌آل مشاوره طوری رفتار می‌کند که گویی بهترین پیشنهاد ممکن است. البته که اندکی عنصر مبالغه را می‌توان در اتاق‌های استخدام بسیاری از این طرح‌های فارغ‌التحصیل یافت؛ انگشت‌شمارند افرادی که با تخصص حرفه‌ای واقعی دانشگاه را ترک می‌کنند. اما رویکرد مصاحبه موردی، فعالانه آن را تشدید می‌کند. در چند بخش دیگر چنین اطمینانی در ارائه توصیه و مشاوره درباره چیزی که به تازگی آموخته‌اید (و نادیده گرفتن عواقب بالقوه فاجعه‌بار)، در فرایند

درخواست شغل بسیار ارزشمند است. کسانی در مصاحبه موردی حذف می‌شوند که نمی‌توانند (یا شاید نمی‌خواهند) تلاش کنند تا مشتری را متقاعد سازند که می‌دانند درباره چه چیزی صحبت می‌کنند، حتی اگر واقعاً ندانند درباره چه صحبت می‌کنند. امید این است که مشتری نتواند متوجه آن شود و همزمان، باور کند که مشاور چالش را به‌خوبی درک کرده است.

به‌ویژه در سطوح ارشد صنعت مشاوره، افراد به دلیل دارا بودن دانشی که با نام «دانش بخشی»^۱ شناخته می‌شود، در شرکت مشاوره استخدام شده یا ترفیع می‌گیرند. مثلاً ممکن است دوران حرفه‌ای طولانی در زمینه‌ای خاص از صنعت داشته باشند، یا طی حرفه خود به‌عنوان مشاور، زمان بسیار زیادی را صرف کار بر روی پروژه‌هایی در آن زمینه کرده باشند. این افراد معمولاً به‌عنوان متخصص شناخته می‌شوند. درحالی‌که سال‌ها کسب تجربه و اعتبار از دیگر رهبران بخش‌ها می‌تواند معیاری مفید، ولو خطاپذیر، برای «دانش بخشی» باشد، در عمل تعریف یا سنجش آن تقریباً ناممکن است، زیرا «دانش بخشی پیوسته توسط بازیگران مختلفی ساخته و پرداخته می‌شود؛ بازیگرانی همچون مشتریان، مشاوران، روزنامه‌نگاران تجاری و دانشگاهیان».^(۴۲) این بدان معناست حتی وقتی مشاور این تخصص ذهنی را دارد که بتواند برای یک کسب‌وکار ارزش بیافریند، همچنان باید شدیداً به روش‌های دیگری تکیه کند تا مشتری را متقاعد سازد که انجام این کار موجب ارزش‌آفرینی خواهد شد؛ دلیلش آن است که مشتری نیز دانشی کلی و عمومی از بخش مربوطه دارد.

ساختارهای گسترده‌تر این صنعت همچنین به القای حس اعتماد به مشتریان نسبت به ارزش مشاوران پیمانکاری کمک می‌کند. سرمایه‌گذاری آن‌ها در مؤسسات اسمی تحقیقاتی می‌تواند نقش مهمی در این امر ایفا کند.

شبیه‌دانشگاه و مُد‌های زودگذر

شبکه‌های فارغ‌التحصیلان تنها ایده‌ای نیست که صنعت مشاوره از دانشگاه وام گرفته است. تعدادی از شرکت‌های مشاوره مدیریت در تلاش برای کسب مشروعیت عمومی در قرن بیستم، مؤسساتی را تأسیس کردند که از بیرون، نهادی آکادمیک به‌نظر می‌آمد. در اواخر دهه ۱۹۹۰، شرکت‌هایی مثل آی‌بی‌ام «برنامه‌های آموزشی داخلی

1. sectoral knowledge

خود را با عنوان **آکادمی** پایه گذاشتند.^(۴۳) آکادمی دیلویت در سال ۲۰۱۱ راه‌اندازی شد و دانشکده اصلی و پرزرق‌برق آن در منطقه‌ای پردیس‌مانند و در سی مایلی شمال غربی دالاس قرار دارد. در وبسایت آن می‌خوانیم: این دانشکده «اندکی مرکز آموزشی است و اندکی هم به سبک مزرعه‌ای خلوت و به دور از هیاهو که فضاهای متعددی برای یادگیری، غذا خوردن، شبکه‌سازی و رفاه دارد.» سایر شعبات آکادمی دیلویت در بروکسل، حیدرآباد، مکزیکو سیتی، سنگاپور و تورنتو قرار دارند. «دانشجویان» در جلسات نقش‌آفرینی تعاملی شرکت کرده و بیرون از کلاس درس با فناوری‌های جدیدی از جمله «دربان هولوگرافیک»، «پهبادهای لمسی» و «فلقل: روبات انسان‌نما» احاطه شده‌اند.^(۴۴) آکادمی کاپژمینای نیز «پردیسی» در قلب پارک جنگلی ۱۳۰ جریبی در گوویو^۱ (تقریباً با یک ساعت فاصله در شمال پاریس) دارد؛ جایی که کارمندان می‌توانند در سمینارهایی درباره «موضوعات داغ» شرکت کنند.^(۴۵)

چندین نشریه نیز به‌مثابه مؤسسات دارای رتوریک آکادمیک در قرن بیستم تأسیس شدند؛ مثل **فصلنامه مکنزی**.^۲ این نشریه بدون داوری که در سال ۱۹۶۴ تأسیس شد، عنوانی کاملاً شبیه به نشریات دانشگاهی دارای فرایند داوری داشت. در سال ۲۰۰۷، دیلویت با راه‌اندازی **دیلویت ریویو**^۳ (که اکنون **دیلویت اینسایت**^۴ نامیده می‌شود) همین مسیر را دنبال کرد. بسیاری از شرکت‌ها نیز مراکز تحقیقاتی خود را راه‌اندازی کردند که توسط اعضای با سابقه و موفق هیئت علمی دانشگاه‌ها اداره می‌شود و پر است از افرادی با مدرک دکترای اقتصاد یا سایر مدارک علمی چشم‌نواز. معروف‌ترینشان، **مؤسسه جهانی مکنزی**^۵ است که در سال ۱۹۹۰ تأسیس شد و در وبسایت مکنزی با عنوان «بازوی تحقیقاتی کسب‌وکار و اقتصادی مکنزی» و «اندیشکده‌ای^۶ خصوصی» توصیف شده است.^(۴۶) گزارش‌های منتشره مؤسسه جهانی مکنزی تا به امروز ده‌ها کشور و صنعت را پوشش می‌دهد. اکثر شرکای آن مدرک دکترایی از دانشگاه‌های معتبر دارند و مطالب تبلیغاتی آن، نقش «مشاوران آکادمیک» خارجی آن (از جمله چندین برنده جایزه نوبل) را برجسته می‌کند. دیلویت نیز چندین

1. Gouvieux
2. McKinsey Quarterly
3. Deloitte Review
4. Deloitte Insights
5. McKinsey Global Institute (MGI)
6. think tank

«مرکز» پژوهشی راهاندازی کرده است که گزارش‌ها و بینش‌هایی را در حوزه‌های مختلف اقتصاد منتشر می‌کند؛ از جمله مرکز **راهکارهای سلامت دیلویت**^۱، مرکز **بینش‌های دولتی دیلویت**^۲، و مرکز **مرز دانش کسب‌وکار و فناوری**^۳، که ظاهراً «مشغول توسعه تحقیقات بنیادین و دیدگاه‌های اساسی درباره رشد شرکت‌های جدید» است و «به مدیران ارشد کمک می‌کند تا فرصت‌های نوظهور را در مرز دانش کسب‌وکار و فناوری درک کرده و از آن سود ببرند.»^(۴)

چندین شرکت مشاوره نیز از طریق بازوهای پژوهشی خود به دانشگاهیان، روزنامه‌نگاران و سازمان‌های غیردولتی کمک مالی کرده‌اند. در سال ۱۹۹۸، پی‌دبلیوسی بنیاد وقف برای کسب‌وکارهای دولتی^۴ را جهت اعطای کمک‌های مالی تأسیس کرد؛ البته این بنیاد بعداً در سال ۲۰۰۲ توسط آی‌بی‌ام خریداری شده و به مرکز کسب‌وکار دولتی آی‌بی‌ام^۵ تغییر نام دهد. امروز این مرکز نه تنها کمک هزینه‌های پژوهشی ارائه می‌دهد، بلکه گزارش و کتاب منتشر می‌کند و میزبان پادکستی است که با مدیران دولتی مصاحبه می‌کند. از جمله مهمانان این پادکست می‌توان به مدیران مختلف آژانس‌های وزارت دفاع و حتی دکتر **آنتونی فائوچی**^۶، مشاور ارشد پزشکی رئیس‌جمهور ایالات متحده اشاره کرد. جالب اینجاست که وبسایت مرکز نه اسمی از آی‌بی‌ام می‌آورد و نه حتی لوگوی آن را به نمایش می‌گذارد. جز نام وبسایت، در واقع هیچ چیز دیگری وجود ندارد که صریحاً مرکز کسب‌وکار دولتی آی‌بی‌ام را به شرکت مشاوره که مالک آن است پیوند دهد.

جز کتب و جزوات منتشره داخلی، بسیاری از افرادی که برای شرکت‌های مشاوره مدیریت کار می‌کنند، کتاب‌هایی را منتشر کرده‌اند که در دسته‌های کسب‌وکاری و مدیریتی پرفروش بوده‌اند. به لحاظ تاریخی، بسیاری از این کتاب‌ها چارچوبی را توصیف می‌کنند که مشاوران برای مخاطبان غیرفنی در درون مجموعه تدوین کرده بودند. مشاوران مکنزی به‌تنهایی بیش از پنجاه کتاب را بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۶ منتشر

-
1. Deloitte Center for Health Solutions
 2. Deloitte Center for Government Insights
 3. Center for the Edge
 4. Endowment for the Business of Government
 5. IBM Center for the Business of Government
 6. Dr. Anthony Fauci

کرده‌اند.^(۴۸) کتاب «در جستجوی تعالی: درس‌هایی از بهترین شرکت‌های آمریکایی» نوشته دو مشاور مدیریت عضو مکنزی، **تام پیترز**^۲ و **رابرت واترمن** (پسر)^۳، بیش از پنج میلیون نسخه فروخت. این کتاب یکی از «تأثیرگذارترین منابع» ایده‌ها در توسعه مدیریت عمومی جدید توصیف شده است،^(۴۹) و رویکردی را توضیح می‌دهد که نویسندگان‌ش چارچوب S7 می‌نامند (آن دو خود را «هم‌مبدع»^۴ آن می‌دانند). به‌نظر می‌رسد که کتاب، الگویی مبتنی بر شواهد را به سازمان‌های تجاری و بخش عمومی ارائه می‌دهد که به درک عوامل تأثیرگذار بر توانایی سازمان به‌منظور ایجاد تغییر کمک می‌کند: هفت S عبارت‌اند از ارزش‌های مشترک، سبک، مهارت‌ها، سیستم‌ها، ساختار، کارکنان و استراتژی.^۵ این کتاب توسط بسیاری از دانشگاهیان به دلیل عدم دقت و جزئیات مورد بررسی قرار گرفت.^(۵۰) مطالعه‌ای تجربی در ژورنال تأثیرگذار مدیریت که شرکت‌های «عالی» را با ۱۰۰۰ شرکتی که فوربس عملکردشان را بالا ارزیابی کرده، مقایسه می‌کند و نشان می‌دهد که «شرکت‌های عالی چنان که پیترز و واترمن ادعا کرده‌اند، عملکرد بالایی ندارند».^(۵۱) حتی بررسی‌های تکمیلی اذعان داشتند که «داده‌های ارائه‌شده برای تدوین و پشتیبانی از هفت ویژگی، بر اساس اکثر استانداردهای علمی، مدرک قابل‌قبولی برای دانش معتبر نیستند».^(۵۲) باوجوداین، این کتاب در تمام کسب‌وکارها بسیار مورد استقبال قرار گرفت، نویسندگان‌ش «مرشدین» دانش مدیریت معرفی شدند و این، مدارک دانشگاهی نویسندگان بود که در رسانه‌های عمومی رژه رفت. هر دو نویسنده مدرک MBA از دانشگاه استنفورد داشتند و پیترز مدرک دکترایی از همان دانشگاه.

مشاوران ترجیح می‌دهند برای توصیف این کسب‌وکارها از اصطلاحات و زبانی استفاده کنند که معمولاً در محافل دانشگاهی یافت می‌شود تا تصویری «شبه‌آکادمیک» از خود ترسیم کنند (اصطلاح شبه‌آکادمیک را **جان میکلتویت**^۶ و **آدریان وولدریج**^۷، برای زبان مشاوران ابداع کرده‌اند).^(۵۳) مطمئناً بخشی از دانش

-
1. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies
 2. Tom Peters
 3. Robert H. Waterman Jr.
 4. co-inventors
 5. Shared Values, Style, Skill, System, Structure, Staff and Strategy
 6. John Micklethwait
 7. Adrian Wooldridge

توسعه‌یافته در شرکت‌های مشاوره مدیریت می‌تواند برای مشتریان ارزشمند باشد. کتاب‌های مدیریتی که توسط مشاوران نوشته شده است و نیز بی‌شمار گزارشی که شرکت‌های مشاوره مدیریت هر ساله از طریق بازوهای پژوهشی خود منتشر می‌کنند، می‌توانند منابع اطلاعاتی جالب و مفیدی باشند. گزارش‌های مربوط به بخش‌های خاص صنعت می‌تواند بینش‌های کلی درباره روندهای کسب‌وکار ارائه کرده و موجب ایجاد تغییرات در روش عملکرد شود. با توجه به این که بسیاری از شرکت‌ها، دسترسی به اطلاعات داخلی را به شرکت‌های مشاوره هبه می‌کنند و طبق گزارش‌ها، شرکت‌های مشاوره بزرگی مانند مکنزی سالانه ۱۰۰ میلیون دلار برای پژوهش خرج می‌کنند،^(۵۴) اگر ارزشی خلق نمی‌شد باید تعجب می‌کردیم.

در واقع، بسیاری از افرادی که در کسب‌وکارها یا دولت مشغول‌اند، در کار خود از گزارش‌های تولیدشده توسط مؤسسه بین‌المللی مکنزی یا سایر بازوهای پژوهشی استفاده می‌کنند. اما دقیقاً به همین دلیل است که نباید تحلیل‌های مشاوران مدیریت یا بینش‌های منتشرشده در گزارشات و جزوه‌های «رهبری فکری» آن‌ها را واقعاً ارزشمند تلقی کرد: این جزوه‌ها و مستندات، ابزار بازاریابی قدرتمندی‌اند برای تبلیغ شرکت مشاوره به‌مثابه پیشگام در حوزه‌ای خاص و می‌توانند با تلقین حس اعتماد، تقاضا را برای خدمات مشاوره افزایش دهند.

مثلاً افرادی که کارشان تدوین استراتژی شرکت برای ادغام هوش مصنوعی در فرایندهای تولید است، می‌توانند بی‌شمار گزارش رایگان از شرکت‌های مشاوره بزرگ بیابند که بسیاری از آن‌ها با جستجوی ساده عبارات مرتبط در گوگل، در دسترس خواهند بود. بعداً، اگر شرکت تصمیم بگیرد که تدوین استراتژی هوش مصنوعی یا جنبه‌هایی از آن را برون‌سپاری کند، احتمالاً آن کارمندان به یاد خواهند آورد که پی‌دبلیوسی یا پین و شرکا یا اکسنچر گزارش‌های جالبی در این زمینه ارائه کرده‌اند و بنابراین باید در فرایند مناقصه مورد توجه قرار گیرند. بعید است مشاورانی که کار پژوهش و نگارش گزارش را انجام داده‌اند، همان‌هایی باشند که برای انجام پروژه به محل اعزام می‌شوند. مکنزی در انعقاد قراردادهای در حوزه خاص سیاست جهانی آب‌وهوا موفق عمل کرد، چرا که به واسطه مقالات خود در فصلنامه مکنزی و متعاقباً مؤسسه جهانی مکنزی که گزارش‌های رایگان درباره موضوعات مختلف منتشر می‌کرد، به شهرتی در «رهبری فکری» رسیده بود.^(۵۵) سازمان‌های لابی‌گر نیز گزارش‌های

شبه‌آکادمیکی منتشر و بین سیاستمداران توزیع می‌کنند، نه لزوماً برای تأثیر مستقیم بر قانون یا خطامشی عمومی که در حال تدوین و تصویب است، بلکه از آن‌رو که به‌عنوان ذی‌نفعی مهم در آن حوزه سیاستی شناخته شوند. امید می‌رود که سیاستمدار بعدها و در صورت لزوم، برای مشاوره به آن لابی‌گر مراجعه کند. داستان گزارش‌های منتشرشده توسط شرکت‌های مشاوره نیز همین است.

مهرتشریفات

اما آیا همیشه این مدیریت پیمانکاری در سازمان مشتری است که باید وی را نسبت به ارزشی که صنعت مشاوره وعده خلق آن را می‌دهد، قانع کرد؟ در اغلب موارد، بازیگر دیگری در آن نقش دارد. گاهی اوقات، مدیر قرارداد از فریبکاری بزرگ «به‌عنوان ابزاری برای پیشبرد اهداف خود به‌واسطه مشارکت‌دادن شرکت‌های مشاوره در بازی‌های خرد سیاسی»^(۵۶) سازمان خود استفاده می‌کند. به‌عبارت دیگر، مدیر با شرکت‌های مشاوره قرارداد می‌بندد چون انجام این کار می‌تواند به مشروعیت تصمیمات مدیر قرارداد یا بهبود جایگاهش در سازمان کمک کند. یکی از مشاوران سابق چنین می‌گوید:

غالباً، کت‌وشلوارپوشان (افرادی که از رأس سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند) قبلاً تصمیم خود را گرفته‌اند، اما واقعاً به یک داور مستقل خارجی نیاز دارند تا موضعشان را تأیید یا از طرف آن‌ها پرونده را مطرح کند. سپس می‌توانند به جلسه هیئت‌مدیره بروند و بگویند: «خب! دیلویت، مکنزی یا ای‌وی گفتند باید این کار را انجام دهیم.» این همان مهر تأیید اعتبار شرکت‌های مشاوره است و خودم در بسیاری از پروژه‌هایم شاهدش بودم.^(۵۷)

به این ترتیب، استناد به شرکت‌های مشاوره بزرگ (و قدرت ساختاری صنعت مشاوره که آن‌ها را تقویت می‌کند) به ابزاری برای تضمین نفوذ داخلی در سازمان‌ها تبدیل می‌شود. شرکت‌های مشاوره به «کارگزارِ کارگزاران تبدیل می‌شوند و تسلط شرکت‌های مشاوره بر اعضای سازمان مشتری، ابزاری می‌شود برای بسط قدرت سلسله‌مراتبی (یا سیاسی) مدیران».^(۵۸)

این پویایی همچنین می‌تواند در روابط مشتری با سایر بازیگران خارج از دیوارهای سازمان خود را نشان دهد. از اواخر دهه ۱۹۸۰ و با ظهور آشکال بیشینه‌سازی ارزش

سهامداران در حاکمیت شرکتی، «اعضای هیئت مدیره شرکت‌ها، مشاوران مدیریت را استخدام می‌کردند تا از خود در برابر ادعاهای احتمالی مبنی بر این‌که مقامات شرکت در نظارت بر خطامشی شرکت با دقت لازم عمل نکرده‌اند، دفاع کنند... مشاوران، در عمل، به افراد بیرونی مستقلی تبدیل شدند که تصمیمات پیشین هیئت *د/خلی* را تأیید می‌کردند».^(۵۹) شرکت‌های مشاوره به ابزاری تبدیل شدند که از مشتریان خود در برابر ریسک‌های جدید محافظت می‌کردند و همزمان، بسیاری نیز الگوهای درآمدی را اتخاذ کردند تا اطمینان حاصل کنند که توانایی مکیدن این رانت‌های بزرگ و فزاینده را بدون پذیرش ریسک شکست حفظ می‌کنند.

۶. فرار از ریسک، درو کردن پاداش‌ها: الگوی کسب و کار

(ترجمه احمد سیف)

ابتدا همه شرکا با خود فکر می‌کردند «چنین چیزی برای مشتریان ما وحشتناک خواهد بود»، به‌ویژه برای مشتریان خدمات مالی ما؛ اما هنوز شش ماه از رفراندوم گذشته، از فراوانی فرصت‌ها شادمان بودند.

اظهار نظر مشاور ارشد سابق چهار غول مشاوره درباره برگزیت^(۱)

در تاریخ معاصر بریتانیا کمتر اتفاق افتاده که مشارکت در انتخاباتی توانسته باشد مثل رأی‌گیری برای برگزیت، کشور را چنین دوشقه کند. در ۲۳ ژوئن ۲۰۱۶ شهروندان در مواجهه با این انتخاب دوگانه (یعنی یا ماندن در بازار واحد اتحادیه اروپا و ساختار سیاسی آن یا خروج کامل از آن) وارد فرایند رأی‌گیری شدند. در پایان ۵۱.۹ درصد از جمعیت به «خروج» رأی دادند و ۴۸.۱ درصد هم به «ماندن» در درون اتحادیه. به‌زودی روشن شد که برخلاف وعده‌ها که این رفراندوم «انتخابی ساده بین ماندن یا خروج» از اتحادیه است^(۲) خروج از اتحادیه، چندان هم ساده و سراسر نیست. بیرون آمدن از اتحادیه اروپا فی‌نفسه و به‌طور بی‌سابقه‌ای بسیار ناروشن بود. در شرایطی که سیاستمداران خواستار ماندن بریتانیا در نظام تجارتی جهانی بودند تا به همکاری علمی میان دانشگاه‌ها و آزمایشگاه‌های علمی در اروپا ادامه داده و با همسایگانش در برابر چالش‌های موجود و تازه (مثلاً شیوع بیماری کرونا، بحران محیط زیستی) همکاری نماید، مسائل بی‌شماری بود که باید حل می‌شدند.

شرکت‌های بزرگ مشاوره از همان ابتدا پیچیدگی برگزیت را فرصت تازه‌ای برای گسترش فعالیت‌های خویش برآورد کردند: درواقع موج تازه‌ای که می‌توان بر آن سوار شد. از همین رو سرمایه‌گذاری زیادی در بخش برگزیت آغاز شد. سه غول مشاوره و چهار غول حسابداری، خود را در مقام متخصصینی جا زدند که با وعده کاستن نااطمینانی اوضاع (که برای خیلی‌ها هراسناک بود)، می‌توانند راهنمای سازمان‌های دولت و نیز کسب‌وکارها در واکنش به مقوله خروج از اتحادیه باشند. شرکت مشاوره مکزی، زنجیره‌ای از گزارش‌های مختلف را درباره مسائل مختلف منتشر کرد؛ از جمله مدیریت زنجیره تامین عرضه، یافتن استعدادها، صادرات بریتانیا و خدمات دیجیتال، تشویق مشتریان بالقوه برای نگاه کردن به «دورنمای بزرگتر».^(۳) گروه مشاوران بوستون هم با گزارش‌های مرتبط به برگزیت که صنایع داروسازی، هوافضا، دفاع و خدمات مالی (برخی از بزرگ‌ترین هزینه‌کنندگان در خدمات مشاوره) را هدف قرار می‌داد، از این روال تبعیت کرد.^(۴) دیلویت، یک مرکز جهانی برگزیت تاسیس کرد تا از «متخصصان موضوع برگزیت» مستقر در سراسر جهان، از مالت گرفته تا برزیل استفاده نماید.^(۵) پی‌دبلیوسی ابزار «ارزیابی تأثیر برگزیت بر گمرک و تجارت» ایجاد کرد که ادعا می‌نمود می‌تواند برآوردی از پیامدهای برگزیت بر کسب‌وکارهای جهانی و زنجیره تامین عرضه در اتحادیه اروپا به دست دهد.^(۶) این شرکت همچنین پلتفرم اختصاصی دیجیتالی راه‌اندازی کرد که در آن مشتریان می‌توانند به سهولت به دیدگاه‌ها دسترسی داشته باشند و نیز مجموعه پادکستی به نام «فراتر از برگزیت».^(۷)

این تلاش‌ها مثمر ثمر بودند. برخی از شرکت‌ها مانند الیور وایمن و کپیتا در ابتدا نسبت به کاهش سود و رشد درآمد هشدار دادند، اما در کل برگزیت برای صنعت مشاوره بسیار سودآور بود. در سال ۲۰۱۶، بازار مشاوره بریتانیا ۷.۵ درصد رشد کرده و به ۸.۶ میلیارد دلار رسید؛ این میزان رشد درواقع چهار برابر سریع‌تر از رشد اقتصاد انگلستان بود. در یک نظرسنجی از شرکت‌هایی که با مشاوران قرارداد می‌بندند، «۳۴ درصد گفتند که استفاده‌شان از این مشاوران پس از برگزیت بیشتر شده و ۸۲ درصد هم گفتند که انتظار می‌رود تا از چهار غول حسابداری کمک بخواهند».^(۸) از یکی از مشاوران ارشد مدیریت در مارس ۲۰۱۷ در **فایننشال تایمز** نقل شده است: «با فرض این که برگزیت کاملاً به بی‌راهه نمی‌رود، انتظار داریم تأثیر آن برای ما مثبت باشد».^(۹) سال بعد، «درحالی که ادارات دولتی و شرکت‌ها به‌منظور برنامه‌ریزی امور خود

پس از برگزیت نیاز به کمک داشتند»، کل هزینه‌ها برای صنعت مشاوره در بریتانیا دوباره با ۷ درصد افزایش به ۱۲.۵ میلیارد دلار رسید.^(۱۱)

همانطور که گزارش‌های مذکور نشان می‌دهد، قراردادهایی که مشاوران با کسب‌وکارها منعقد کردند گسترده بودند. این‌ها حوزه‌ها و صنایعی بودند که مشاوران بیشترین پتانسیل را برای قراردادهای جدید در آن‌ها می‌دیدند. در بخش عمومی، مناقصه‌های مربوط به برگزیت برای مشاوره‌ها رشد کردند. بین سال‌های ۲۰۱۷ و ۲۰۲۰، هزینه‌های سالانه دولت برای مشاوران به ۵۳۱.۵ میلیون دلار افزایش یافت که این رشد تا حد زیادی مربوط به برگزیت بود. از وزارتخانه‌های ولخرج، یکی وزارت کشور بود که هزینه‌هایش برای مشاوره ۷۸۸ درصد افزایش یافت و تعدادی از قراردادهای هم مربوط به مسائل امنیتی، مهاجرت و آماده کردن مرزها برای خروج از اتحادیه اروپا بود.^(۱۲) در سال ۲۰۱۹، دولت دور بعدی قراردادهای مربوط به برگزیت را اعلام کرد که مجموعاً به ۱۸۹ میلیون دلار می‌رسید. برخی از این موارد به‌طور خاص به برنامه‌ریزی در مورد «خروج بدون توافق» از اتحادیه اروپا مربوط می‌شد، یعنی شرایطی که دولت بریتانیا با اتحادیه اروپا بر سر چگونگی ترک اتحادیه به توافق نرسد.

بر اساس گزارش اداره حسابرسی ملی دولت (NAO)،^(۱) مشاوران نه تنها برای ارائه نظریات «کارشناسانه» به کار گرفته می‌شوند، بلکه از آن‌ها به عنوان ظرفیت اضافی هم استفاده خواهد شد «چون در زمان باقی‌مانده، وزارتخانه‌ها نمی‌توانند نیروی کافی استخدام کرده و برای انجام کارها، آن‌ها را آموزش دهند»^(۲) مصادیق قراردادهای مندرج در گزارش اداره حسابرسی ملی دولت نشان می‌دهد که مشاوران در تحولات فراگیر مربوط به برگزیت نقش مهمی داشتند. **سازمان محیط زیست، غذا و امور روستایی** بریتانیا در سال ۲۰۱۸ با گروه مشاوران بوستون قرارداد بست تا «اولویت‌بندی و مسئولیت‌پذیری برنامه‌های خود برای خروج از اتحادیه اروپا» را بررسی کنند. وزارت بهداشت و مراقبت‌های اجتماعی از شرکت مشاور دیلویت خواست «از برنامه‌های مدیریتی آن حمایت کند تا در صورتی که بریتانیا بدون توافق از اتحادیه اروپا خارج شود، عرضه ابزارهای پزشکی دستخوش بی‌ثباتی نشود». وزارت کشور از آگوست ۲۰۱۸، شرکت مشاور پی‌دبلیوسی را به کار گرفت «تا درباره نحوه ارتباط‌گیری و

رسیدن به توافق با شهروندان کشورهای عضو اتحادیه که هنوز در بریتانیا زندگی می‌کنند» به آن کمک کند. از تحلیل گرفته تا ارتباطات و مدیریت پروژه، در عرصه‌های سیاست‌پردازی از جمله کشاورزی، مراقبت‌های بهداشتی و حمل‌ونقل، مشاوران راه خود را به قلب برگزیت پیدا کرده بودند. به‌طور دقیق‌تر، شش شرکت مشاوره، در مرکز مشاوره‌دهی به دولت بریتانیا برای خروج از اتحادیه اروپا قرار داشتند: دیلویت، پی‌دبلیوسی، مشاوران پی‌ای، گروه مشاوران بوستون، بین و شرکا و ای‌وای؛ ۹۶ درصد از قراردادهای این ۶ شرکت بود.^(۱۳) اگر از تاریخ بتوان چیزی آموخت این است که وقتی قراردادهای مشاوره با شرکت‌های بزرگ امضا می‌شود، احتمال بیشتری وجود دارد که به قراردادهای بیشتر در آینده تبدیل شود. روابط قانونی، مالی و تجاری بریتانیا با اتحادیه اروپا همچنان چالش‌هایی به‌همراه خواهد داشت؛ چالش‌هایی که مدیران برای مقابله با آن‌ها به مشاورانی مراجعه خواهند کرد که پیش از این با آن‌ها همکاری داشته‌اند و اکنون ادعای ارائه «مشاوره خروج از اتحادیه اروپا» را دارند.

و مهم‌تر این‌که در تمام این قراردادهای (هم در بخش عمومی و هم خصوصی) پاداش‌هایی که مشاوران می‌گیرند ابداً سنخیتی با خطرات نقصان توصیه‌هایشان و احتمال آسیب رساندن به اقتصاد ندارد. عمدتاً بخش دولتی و کسب‌وکارها ریسک را به گردن می‌گیرند و این ساکنان بریتانیا هستند که در نهایت ممکن است متحمل پیامدهای آن شوند: ممکن است اقتصاد یا بخش‌هایی از آن مختل بشود، ارتباطات نادرست باشد، توافقات جدید با اتحادیه اروپا موجب تضعیف اختیارات دموکراتیک گسترده‌تر شود، یا مشاوران هر آنچه را که در تعهد دارند، انجام ندهند.

ریسک مشاوره

شرایط خاص قراردادهای مشاوره بخش عمومی، همچنان پنهان مانده و توسط **بندهای محرمانگی اطلاعات** محافظت می‌شود. از زمان پدیداری قراردادهای بزرگ در دولت‌ها از جمله در بریتانیا، تلاش‌های زیادی شد تا در صورت عدم اجرای قرارداد، پیمانکار بخش خصوصی مسئول شناخته شود. برای مثال، علاوه بر اثبات این‌که قراردادهای ابتکار تأمین مالی خصوصی از توجیه اقتصادی برخوردارند، از دهه ۱۹۹۰ به بعد این الزام نیز برای دستگاه‌های قراردادهنده ایجاد شده که اطمینان حاصل کنند بخش خصوصی واقعاً بخشی از ریسک‌ها را متقبل می‌شود.^(۱۴) از نظر حقوقی، موارد صریحی وجود دارد که قراردادهای باید تضمین کنند شرکت‌های مشاوره ریسک شکست

را متحمل شوند؛ مثل مواردی که در احراز صلاحیت‌های اجرای پروژه تقلب شده باشد.^(۱۵) با این حال، بر خلاف حسابداری، نظام نظارتی بر مشاوره و قراردادهای ناکافی است. تنظیم‌گران مقررات می‌توانند مؤسسات حسابرسی و حساب‌رسان مستقل را در صورت عدم رعایت استانداردهای مورد نیاز حسابرسی مجازات کنند، اما در مشاوره اینطور نیست.

برخی از ریسک‌های قراردادهای مشاوره را به راحتی می‌توان شناسایی کرده و مد نظر قرار داد. برای مثال، در برون‌سپاری خدمات عمومی، می‌توان شرکت طرف قرارداد را به دلیل عدم ارائه خدمات برای مدت مورد توافق در قرارداد، جریمه کرد. اما در اغلب موارد ریسک‌های برون‌سپاری را نمی‌توان از پیش مشخص کرد. در قراردادهای ابتکار تأمین مالی خصوصی برای ساختمان‌سازی که خروجی مشخصی دارد (مثل یک بیمارستان، یا یک پل) بسیاری از ریسک‌ها را از پیش نمی‌توان برآورد کرد؛ ورشکستگی و فروپاشی کاریلین که در چند قرارداد تأمین مالی خصوصی حاضر بود، به خوبی این نکته را نشان می‌دهد. شرکت کی‌پی‌ام‌جی در نقشش به عنوان مشاور در پروژه‌های ابتکار تأمین مالی خصوصی، یک بار متذکر شد که «چگونه حدود و ثغور توصیف ریسک با تصورات طرف‌های درگیر، محدود می‌شود»^(۱۶)

حتی زمانی که ماهیت خطرات در قرارداد پیش‌بینی شده باشد، کمی‌سازی هزینه‌های آن برای مشتری، خود چالش دیگری است. اداره دولتی ممکن است این ریسک را شناسایی کند که یک طرف قرارداد نتواند مواد اولیه لازم را برای تکمیل بخشی از ساختمان یک بیمارستان تهیه نماید و در نتیجه طرف قرارداد باید جریمه بپردازد. اما نکته این است که شاید نتواند هزینه‌های مالی را به درستی از پیش برآورد کند و این عملاً یعنی پیمانکار، هزینه اضافی ناشی از تهیه مواد اولیه لازم از سایر منابع را متقبل نخواهد شد. در خصوص هزینه‌های اجتماعی و سیاسی این عدم توفیق چه می‌توان گفت؟ بیمارانی که در بیمارستان به این امکانات تازه نیازمندند بعید نیست صدمه ببینند و به یقین از تأخیر در کارها یا هزینه‌های اضافی راضی و خوشنود نخواهند بود. در مزایده‌های بزرگ و پیچیده، یعنی قراردادهای بزرگ و ابتکار تأمین مالی خصوصی که هزینه‌های احتمالی ریسک‌ها خیلی زیاد است، عمدتاً بخش دولتی باید آن را بر عهده گیرد، چون این تنها راهی است که به شرکت‌های مشاوره انگیزه‌های لازم

را برای مشارکت در این برنامه‌ها می‌دهد.^(۷) ما این را در نمونه HealthCare.Gov دیدیم.

درباره بسیاری از قراردادهای مشاوره به‌خاطر طبیعت ناروشن خدماتی که قرار است انجام بگیرد، این مسائل حتی پیچیده‌تر می‌شوند. برای مثال ممکن است داده‌های قراردادهای مشاوره تحلیل سیاست‌ها، به‌صورت مجموعه راهنمایی‌ها یا گزارش درآید، اما مشتریان غالباً درباره ابزارهایی که تیم مشاور از آن برای ارائه چنین خدماتی استفاده خواهد کرد، اطلاعات اندکی دارند: در نهایت آنچه که مشاوران ارائه می‌دهند عبارت است از دانش، روش‌ها و داده‌ها. بنابراین مشتریان نمی‌توانند بدانند که مجموعه داده‌ای که مشاور از آن استفاده می‌کند تا چه حد نقصان دارد. یا این که مشاورانی که مستقیماً روی پروژه کار می‌کنند تخصص لازم را که شرکتشان وعده داده ندارند. آن‌ها به این اطلاعات دسترسی ندارند. این با قراردادهای خرید عمومی کالاهای خاص که پیش‌تر تولید شده‌اند (مانند تجهیزات اداری یا نرم‌افزار)، فرق دارد.

شاید مهم‌تر از همه این باشد که به همان اندازه که تعیین ارزش واقعی مشاوره بسیار دشوار است، ماهیت کیفی و تعاملی روابط مشاوران با مشتریان هم می‌تواند این امر را برای مشتریان چالش‌برانگیز کند که وقتی مشکلی پیش می‌آید بتوانند صراحتاً مسئول مشکل پیش‌آمده را مؤاخذه کنند. مشاوران معمولاً در سازمان‌ها مستقر می‌شوند یا با تیم‌های داخلی همکاری داشته و دستورکار خود را از مدیران ارشد دریافت می‌کنند. اگر استراتژی تدوینی مشاور، برخلاف وعده‌ای که داده شده سود بیشتری به‌همراه ندارد، ممکن است مدیر انگشت اتهام خود را به سوی مشاور نشانه بگیرد، اما مشاور نیز به نوبه خود مشکل را در دستورالعملی که دریافت کرده بداند، یا آن را به رفتار دیگر کارمندان، یا به تغییر در شرایط بازار که از کنترل آن‌ها خارج است ربط دهد.

این الگوی نامتوازن ریسک-پاداش، قلب الگوی درآمدزایی صنعت مشاوره است. پاداش‌های به‌دست‌آمده (رانت‌ها) معمولاً بسیار بیشتر از ریسک‌های مالی تعهد به قرارداد یا هزینه‌های ایجاد تصور ارزش است. برخلاف آرتور اندرسون در بیست سال پیش، امروزه مشاوران بزرگ می‌توانند با استفاده از منابع گسترده خود در پی رسوایی‌های عمومی، استفاده از تیم‌های حقوقی و روابط عمومی زیرک برای پاسخ به افشاگری‌های روزنامه‌ها و پرسش‌های دولتی، از ضربه به شهرت خود در امان بمانند. از آنجاکه مشاوران معمولاً هزینه‌های ریسک قرارداد را متحمل نمی‌شوند (و می‌توانند در

برابر ریسک از دست رفتن خوشنامی مقاومت کنند)، بنابراین شاهد وجود تعارضی میان نیاز به اقدام به نفع مشتری و نیاز به اطمینان از سودآوری و رشد قراردادهای مشاوره هستیم. فقدان انگیزه‌ای برای محافظت در برابر ریسک به دلیل عدم تاثیرگذاری پیامدهای آن بر فرد یا سازمان، در علم اقتصاد با نام «مخاطره اخلاقی»^۱ شناخته می‌شود.^(۱۸) به سخن دیگر، فعالیت‌های مشاوره از یک سو به‌خاطر بالا بودن ارزش پولی قراردادهای و همچنین ناچیز بودن ریسکی که مشاوران بر عهده می‌گیرند در قیاس با پاداشی که معمولاً دریافت می‌کنند، وسیله مناسبی برای زهکشی رانت است.

برگزیت با نااطمینانی ذاتی، فقدان نمونه‌های پیشین و آبرفتن ظرفیت‌های بخش دولتی، درواقع بهترین فرصت برای این شرکت‌ها بود تا پاداش‌های فوق‌العاده کسب کنند، درحالی‌که ریسک عدم موفقیت متوجه بخش دولتی، کسب‌وکارها و شهروندان باقی ماند.

هنر مسئولیت محدود

در تاریخ سرمایه‌داری، برخی از الگوهای درآمدزایی کمک کرده‌اند تا اطمینان حاصل شود کسانی که مسئول مشاوره یا اقدام از جانب مشتریان هستند، از نظر مالی مسئول هزینه‌های تصمیمات خود هستند. در واقع، این رویکرد به حاکمیت شرکتی، به پیش از بورس اوراق بهادار مدرن و چند صد سال پیش (به فلورانس قرن چهاردهم رنسانس و ظهور شرکت‌های مبتنی بر مشارکت) بازمی‌گردد.^(۱۹) از پنجاه شرکت بزرگ مشاور در سطح جهانی از نظر درآمد، دوازده شرکت به‌صورت شراکتی^۲ ثبت شده‌اند، از جمله سه غول مشاوره و چهار غول حسابداری و حتی شرکت‌های بزرگ دیگر مانند گرنت ثورنتون، کیرنی و آرتور دی. لیتل. از نظر حقوقی، بنگاه شراکتی توسط دست‌کم دو نفری تأسیس می‌شود که توافق می‌کنند با یکدیگر همکاری کرده و در سود و زیان شرکت شریک باشند. خارج از صنایع خدمات تخصصی و حرفه‌ای، ساختارهای مشارکتی حاکمیت شرکتی در کسب‌وکارها بسیار نادر شده‌اند. این نوع شراکت به‌طور ویژه در بخش‌هایی معمول بود که از همان ابتدای تأسیس یا در مرحله‌ای از حیات به میزان چشمگیری سرمایه نیازمندند، مثل فناوری اطلاعات و صنعت، که معمولاً با

1. moral hazard

۲. شرکت‌های مشارکتی (Partnership) که غول‌های مشاوره استفاده می‌کنند با شرکت تضامنی سنتی تفاوت‌های کلیدی دارند، از جمله این‌که مسئولیت مشارکتی‌ها فقط محدود به سرمایه‌شان است و دارایی شخصی‌شان وارد محاسبات نمی‌شود.

صدور و فروش سهام این سرمایه را تامین می‌کنند. بزرگ‌ترین شرکت‌های مشاوره صنایع فناوری درواقع سهامی عام‌اند و در تابلوی بورس ثبت شده‌اند.

تقریباً همه شرکت‌هایی که شکلی از الگوی مشارکت را حفظ کرده‌اند، در صنعت حسابداری یا بخش حقوقی فعالیت می‌کنند. این بدان خاطر است که از نظر تاریخی، خدمات حرفه‌ای از نظر مقررات نمی‌توانستند به‌صورت شرکت‌های عمومی و ثبت‌شده فعالیت کنند؛ زیرا ممکن بود با مشتریان خود گرفتار تعارض منافع بشوند. در نتیجه قانون‌گذار اجازه داد تا الگوی سارمانی‌شان شراکتی باشد، زیرا شرکا در این الگو شخصاً مسئول تمام زیان‌های شرکت بودند و از دید سازمان‌های ناظر، تبدیل‌شدن آن‌ها به سهامی عام این خطر را داشت که منافع مشتریان فدای منافع تجاری کسانی شود که بیرون از این شرکت هستند (یعنی سهام‌داران).^(۲۰) وقتی یک کمپانی مشارکتی به‌خاطر مشاوره نادرست یا تمرکز بر روی منافع دیگر شرکا ورشکسته می‌شود، شرکا مستقیماً مسئول شکست شرکت و زیان سرمایه‌گذاران هستند. حقوق دریافتی شرکا به ارزش کمپانی‌شان بستگی دارد و افزایش حقوق به‌خاطر رشد شرکت از این نظر منطقی است که شرکا شخصاً تمام ریسک شکست را می‌پذیرند.

در دهه اخیر، قواعدی که در این حرفه‌ها به‌کار گرفته می‌شود، در برخی کشورها اندکی شل شده و امروز می‌توان شراکتی داشت که در آن شرکا مسئولیت محدود دارند، یعنی اگر شرکت ورشکسته شود، دارایی‌های شخصی‌شان مصون می‌ماند. از نظر حسابداری، تنظیم‌گر مقررات می‌تواند افراد را جریمه کند، اما از نظر حقوقی، شرکا دیگر مسئول ورشکستگی بنگاه شراکتی نیستند. برای مثال شعبات پی‌دیلوسی در آمریکا و انگلستان به‌صورت شرکت با مسئولیت محدود اداره می‌شوند و هرکدام هم صدها شریک و هزاران کارمند دونه‌پایه دارند که بر خلاف شرکا، در منافع شراکت سهیم نیستند. برخی از شرکت‌هایی که کارشان را به‌صورت شراکت آغاز کرده‌اند، با این ادعا که ساختار سلسله‌مراتبی‌شان شبیه شراکت است به کارشان ادامه دادند، درحالی‌که عملاً شرکت‌هایی خصوصی هستند که به کارمندان ارشد خود هم مقداری سهام مالکیت داده‌اند.

شرکت‌های مشاوره بزرگ و کوچک نیز می‌توانند کاملاً تحت مالکیت شرکت‌های بزرگ‌تر باشند، اگرچه کنترل برخی امور رسمی در دست کارکنان ارشد باقی می‌ماند و دستمزد نیز اغلب به عملکرد بستگی دارد. برای مثال، الیور وایمن، یکی از شرکت‌های

تابعه غول خدمات حرفه‌ای **مارش مک‌لنن**^۱ است. سی‌وسه شرکت از پنجاه شرکت برتر جهانی از نظر درآمد مشاوره در سال ۲۰۲۱، شرکت‌های خصوصی هستند که نه‌تای آن‌ها زیرمجموعه هلدینگ‌ها^۲ از جمله سایر شرکت‌های مشاوره مدیریت و شرکت‌های مدیریت دارایی‌اند.^(۳۱)

در میان هفده شرکت عمومی مشاوره در این گروه، دو صندوق مدیریت دارایی بزرگ در سطح جهان (بلک راک و ونگارد) حدود ۱۳ درصد از کل سهام را در اختیار دارند که نشان از افزایش آنچه دارد که یکی از دانشگاهیان آن را «سرمایه‌داری مدیر دارایی»^۳ نامیده است.^(۳۲)

ارزش سهامداران در بنگاه‌های عمومی

در شرکت‌های مشاوره سهامی عام، بخشی از پاداش مدیران اجرایی به شکل پاداش سهامی نیز تا حدی با رشد شرکت مرتبط است و اگرچه فرد و بنگاه اندکی ریسک به گردن می‌گیرند، اما هدف از این کار انگیزه دادن برای بهبود عملکردهاست. نظریه اعطای بخشی از حقوق مدیران اجرایی به شکل سهام به دهه ۱۹۸۰ برمی‌گردد، زمانی که برخی از نظریه‌پردازان مدیریت استدلال کردند که اگر مدیران مستقیماً به‌خاطر پیامدهای عملکرد ضعیف متحمل زیان شده یا از مزایای رشد بهره‌مند شوند، احتمالاً تصمیماتی اتخاذ می‌کند که سود شرکت را افزایش دهد.^(۳۳) این بخشی از «نظریه کارگزاری (=عاملیت)»^۴ بود که فرض می‌کند انسان‌ها اساساً در راستای منافع اقتصادی خود عمل می‌کنند و بنابراین به انگیزه‌های خاصی نیاز دارند تا اطمینان حاصل شود که منافع اقتصادی گسترده‌تر شرکت یا صاحبان آن در اقداماتشان اولویت خواهد داشت. در این زمان، سهامداران بیرون از شرکت در ساختار مالی بسیاری از شرکت‌ها نقش مهمی داشتند و این دیدگاه که بیشینه‌سازی ارزش سهامداران مؤثرترین محرک رشد شرکت است، برجسته شده بود. به گفته **ویلیام لازونیک**^۵ (اقتصاددان)، دیدگاه بر این فرض استوار است که «از میان تمام شرکت‌کنندگان در شرکت تجاری، سهامداران تنها بازیگران اقتصادی هستند که بدون **بازده تضمین‌شده**، مشارکت‌های

1. Marsh McLennan
2. conglomerate firms
3. asset manager capitalism
4. agency theory
5. William Lazonick

مولد انجام می‌دهند».^(۳۴) در شرکت سهامی عام، این سهامداران هستند که بیشترین ریسک را می‌پذیرند، زیرا با خرید و نگهداری سهام در شرکت سرمایه‌گذاری کرده‌اند و بنابراین زمانی که سود دست می‌آید، حقشان از دیگران بیشتر است.^(۳۵) نظریه‌پردازان نظریه کارگزاری استدلال می‌کنند که رابطه بین مدیران شرکت و سهامداران «مملو از منافع متضاد» است، زیرا «پرداخت‌ها به سهامداران، منابع تحت کنترل مدیران و در نتیجه قدرتشان را کاهش می‌دهد».^(۳۶) برای کمینه‌سازی ریسک کارگزاری (یعنی ناهم‌سویی منافع مدیران با منافع سهامداران)، مدیران باید بخشی از پاداش و حقوق خود را به شکل سهام شرکت دریافت نمایند.

نظریه‌پردازان نظریه کارگزاری دریافتند این بدان معناست که اهداف سود، عمدتاً بر منافع دیگری مانند نگرانی‌های اخلاقی افرادی که به‌عنوان مدیران استخدام می‌شوند، غلبه می‌کند. به عبارت دیگر، آن‌ها متوجه شدند که پتانسیل افزایش پاداش‌های مالی می‌تواند رفتار کارکنان را به‌نحوی شکل دهد که به نفع شرکت باشد. باوجوداین، این دیدگاه آن‌ها مبنی بر این که این پاداش‌های افزایش‌یافته (یعنی پرداخت به‌شکل سهام) از آن‌رو موجه است که این بازیگران ریسک بسیار بیشتری را متحمل می‌شوند، بر تعریف بسیار محدودی از «ریسک» استوار بود. در کسب‌وکارها و دولت، کارمندان «زمانی که با هدف سهمیم شدن در دستاوردهای آینده دست به تلاش می‌زنند، درواقع ریسک می‌کنند...»؛ این دستاوردها می‌تواند ارزش اقتصادی یا اجتماعی داشته باشد.^(۳۷) در هر سازمانی، تلاش جمعی توسط کارگران منفرد، قلب تپنده ارزش‌آفرینی است.

بسیاری از بازیگران و افراد درگیر در قرارداد با مشاوران مدیریت، کسانی‌اند که می‌شود گفت ریسکی که بر عهده می‌گیرند بیشتر از ریسک از دست دادن پاداش‌های مبتنی بر ارزش سهام است. در قراردادهای دولتی، این شهروندان‌اند که متحمل ریسک عدم انجام تعهدات توسط شرکت مشاوره می‌شوند. در کسب‌وکارها، این کارمندان شرکت‌اند که ریسک تغییر ساختار شرکت و اخراج را (به‌واسطه توصیه‌های ارائه‌شده توسط تیم مشاوره) به جان می‌خرند. کسانی که مستقیماً یا با قراردادهای پیمانکاری توسط مشاوران استخدام می‌شوند، بیشترین ریسک را در داخل شرکت متحمل می‌شوند و ممکن است شرکت به‌دلیل رفتار مخاطره‌آمیز مدیران، ورشکسته شود؛ قرارداد آن‌ها معمولاً تنها منبع درآمدشان است و از دست دادن آن می‌تواند توانایی پرداخت وام یا اجاره مسکن آن‌ها را به خطر بیندازد. این‌ها چند نمونه بیشتر نیستند، اما نشان می‌دهند

که مفروضات نظریه پردازان نظریه کارگزاری درباره این که چه کسی بیشترین ریسک را می پذیرد چندان هم جا پای محکمی ندارد.

عملکرد برخی از مشاوران قراردادیگیر طی همه گیری کرونا این نقص ها را برجسته کرد. برای مثال، تا پاییز سال ۲۰۲۰، شرکت سرکو یکی از بزرگ ترین برندگان قراردادهای دولت برای مثابه با این بیماری همه گیر بود. یکی از معاملات سرکو با وزارت بهداشت و مراقبت اجتماعی بریتانیا، در آن زمان ۴۸۴.۳ میلیون دلار ارزش داشت. برخی از افرادی که در سرکو برای تحویل قراردادهای مرتبط با کرونا کار می کردند، در مراکز تماس به صورت کوتاه مدت با دستمزدهای پایین استخدام شده بودند. برخی دیگر در مشاغل آزمایشگاهی مشغول بودند و همین آن ها را با افرادی که بالقوه آلوده به ویروس بودند در تماس نزدیک قرار می داد. این کارمندان معیشت و سلامت خود را به خطر انداختند. این شهروندان بودند که خطر بزرگ سلامت عمومی ناشی از شکست سرکو را در ارائه موفقیت آمیز خدمات ردیابی بیماران احتمالی به جان خریدند (ردیابی در آن زمان عمده ترین فعالیت دولت برای پیشگیری از کرونا بود). در نهایت، آن ها خطر مالی شکست را نیز به گردن گرفته بودند، چون قراردادهای سرکو از محل وجوه دولتی پرداخت می شد. همه ما از این شکست های احتمالی، به درجات گوناگون، گذشتیم. باوجوداین، چنین شکستی، بر پاداش سهامداران سرکو تاثیر منفی نداشت؛ درواقع این پاداش ها به میزان چشمگیری افزایش یافتند. در اکتبر ۲۰۲۰، در حالی که شهرهای سراسر اروپا و آمریکای شمالی برای تجدید محدودیت های قرنطینه آماده می شدند، پس از این که معلوم شد سود شرکت از آنچه در ابتدای سال تخمین زده بودند بسیار بیشتر بود، ارزش سهام این شرکت در بازار ۱۸ درصد افزایش یافت.

همانطور که نظریه پردازان نظریه کارگزاری خیلی خوب تشخیص دادند، مدیر یا شریک بودن در یک بنگاه صرفاً فرصت هایی برای انباشت ثروت از طریق پاداش مبتنی بر سهام یا سایر پاداش های مبتنی بر بازده مدیران ایجاد نمی کند. با داشتن این موقعیت ها افراد کنترل بیشتری بر تصمیمات استراتژیک شرکت به دست می آورند، که ما را به این موضوع برمی گرداند که چرا نباید این دیدگاه کاربردی را بدیهی بدانیم که شرکت های مشاوره برای مشتریان ارزش خلق می کنند. در هیچ حوزه کسب و کاری دیگری، خطرات چنین «مخاطرات اخلاقی» بین مشاوران منفرد و مشتریان آن ها، به اندازه صنعت مشاوره نادیده گرفته نمی شود.

تصور کنید یک شرکت تولیدات محلی که به سرعت در حال توسعه است می‌خواهد زیرساخت فناوری اطلاعاتی را که عملیاتش به آن متکی است بهبود بخشد. زیرساخت فناوری اطلاعات برای این شرکت بسیار مهم است؛ چون مستقیماً در ارتباط با مدیریت لجستیک، جمع‌آوری و تحویل است و در چارچوب‌های زمانی بسیار محدود کار می‌کند تا از خراب‌شدن غذا پیش از رسیدن به مشتریان جلوگیری کند. مدیران اجرایی، تاکنون چندین کارمند آگاه در فناوری را برای توسعه و مدیریت سامانه‌هایی که مورد استفاده سایر کارکنان عملیاتی خواهد بود، استخدام کرده‌اند. آن سامانه‌ها هم به‌خوبی کار کرده‌اند، جز این‌که چند اشکال جزئی اینجا و آنجا پیش آمده است. اما مدیران این شرکت می‌خواهند همه چیز را به سطح بالاتری برسانند و از طریق پلتفرم دیجیتال جدیدی، محصولات محلی را به طیف وسیع‌تری از مشتریان ارائه کنند. بنابراین، مناقصه‌ای برای قرارداد مشاوره درباره راهبرد فناوری اطلاعات شرکت باز می‌کنند. شرکت برنده مناقصه (شرکت مشاوره چندملیتی بزرگی که به دلیل خدمات فناوری اطلاعات خود معروف شده است) تیمی متشکل از پنج نفر را به رهبری یک نفر «مدیر ارشد اجرایی» می‌فرستد. از آنجاکه زیرساخت فناوری اطلاعات، قلب تپنده عملیات شرکت مواد غذایی است، اکثریت تیم مشاوره بر این باورند که بهترین کار برای شرکت و مشتریان، ایجاد یک واحد داخلی توسعه‌دهندگان نرم‌افزار و مدیران فناوری اطلاعات است و در صورتی که نیازهای خاصی پیش بیاید می‌توان از متخصصان برون شرکتی استفاده کرد. اما آن‌ها همچنین می‌دانند شرکت مشاوره‌ای که برای آن کار می‌کنند، هدف سالانه‌اش افزایش درآمد از خدمات فناوری اطلاعات است. اگر موفق شوند شرکت مواد غذایی را متقاعد کنند که فناوری اطلاعات خود را به شرکت مشاوره آن‌ها برون‌سپاری کند (یعنی فروش خدمات جانبی)، نه تنها به رشد پاداش مبتنی بر سهام مدیران ارشد در آن سال کمک می‌کند، بلکه مشاوران جوان هم به دلیل مهارت‌های خود مورد ستایش قرار خواهند گرفت. بعید نیست حتی به صورت پاداش درآمد و مطمئناً در ارزیابی پایان سال آن‌ها ذکر خواهد شد. مدیران شرکت تولید مواد غذایی هم مسئله‌شان حل نشده؛ به هر حال، آن‌ها فقط از شرکت مشاوره کمک خواسته‌اند، چون گمان نمی‌کردند که بدون مشاوره خارجی بتوانند خدمات فناوری اطلاعات خود را توسعه دهند. در این مثال، همه از توانایی زه‌کشی رانت بیشتر بهره‌مند می‌شوند، حتی اگر این رویکرد مطلقاً ارزشی برای شرکت ایجاد نکند یا حتی از انتخاب

راه حل داخلی ریسک بیشتری داشته باشد. تمایل به کسب پاداش‌های اضافی از طریق قراردادهای جدید بر ارائه مشاوره و تخصص صادقانه می‌چربد؛ و این تخصص دقیقاً همان چیزی که به ما گفته می‌شود دلیل وجودی صنعت مشاوره است.

تغییر ریسک پس از خرید

اغلب فرض بر این است که مشاوران کوچک‌تر یا «بوتیک» به احتمال زیاد به نفع مشتری رفتار کرده و ارزش ایجاد می‌کنند. برای شرکت‌های بوتیک، که معمولاً قراردادهای بسیار کمتری داشته و منابع شرکت‌های بزرگ را ندارند، متقاعد کردن مشتری بالقوه درباره توانایی‌شان برای ایجاد ارزش بیشتر به موفقیت (احتمالی) قراردادهای پیشین و توانایی‌های واقعی مشاوران شاغل در شرکت بستگی دارد. بسیاری از شرکت‌های مشاور کوچک متخصصان به نامی دارند، برای مثال شرکت‌های مشاوره تأسیس شده توسط افرادی که سال‌ها حتی دهه‌ها تجربه کاری در حوزه صنعتی خاص یا یک منطقه ویژه دارند.^(۳۸) بسیاری نیز توسط افرادی با مهارت‌های بسیار تخصصی راه‌اندازی شده‌اند. در این موارد، تخصص شرکت مشاور کوچک می‌تواند منبع یادگیری ارزشمندی برای سازمان پیمانکار باشد. درواقع، شرکت‌های زیادی ادعا می‌کنند هدف کسب و کارشان کمک به سایر سازمان‌ها برای یادگیری و اطمینان‌یابی از عدم نیاز سازمان‌ها به کمک در همان زمینه در آینده است.

باوجوداین، نمی‌توان این تخصص را بدیهی تلقی کرد. «مشاوره» یک حرفه مجوزدار^۱ نیست و هیچ نوع رده‌بندی مهارتی جهانی برای افرادی که از این عنوان استفاده می‌کنند وجود ندارد. این بدان معناست که از نظر فنی، هر کسی می‌تواند کسب و کاری راه‌اندازی کرده و خود را مشاور بنامد، حتی اگر تجربه کار در حوزه‌ای که در آن سعی در فروش مشاوره دارد، نداشته باشد، یا تجربه‌اش بسیار محدود باشد. البته، کسی که تجربه‌ای در یک زمینه ندارد، بعید است که به موفقیت دست پیدا کند؛ و کسی که مشخصاً دروغ می‌گوید یا در سابقه حرفه‌ای‌اش اغراق می‌کند، احتمالاً متهم به کلاهبرداری می‌شود. درباره شرکت‌های مشاوره ایجاد شده توسط افرادی که در یک زمینه خاص دارای تجربه طولانی بوده‌اند، این مشاوران ممکن است در ابتدای کار منبع قانونی «دانش قائم به بخش» ویژه خود باشند؛ اما با تغییر فناوری‌ها، شیوه‌ها و دانش

۱. protected profession — منظور حرفه‌هایی همچون پزشکی است که نیاز به پروانه فعالیت دارند.

در این زمینه، قابلیت‌های قائم به شرکت نیز تغییر می‌کند. قابلیت‌ها همیشه تا حدی مشخص‌اند و طی زمان تکامل می‌یابند. تخصص یک نیمه‌عمر دارد. ارزش پیشنهادی شرکت‌هایی که توسط افراد دارای تجربه گسترده و میدانی اداره می‌شوند، ممکن است در درازمدت پایدار نباشد.

مشاوران بوتیک نیز مانند شرکت‌های بزرگ، لزوماً نیازی به ایجاد ارزش ندارند تا مجدداً در آینده با آن‌ها قرارداد بسته شود. در نهایت، مشاوران فقط باید اطمینان حاصل کنند مشتری حس می‌کند که ارزش ایجاد شده است. شاید جلب رضایت مشتریان مستلزم به اشتراک‌گذاری تخصص یا دانش واقعی باشد، اما می‌تواند صرفاً این باشد که به مشتری بباورانیم که ارزشی ایجاد شده است. صرف‌نظر از اندازه، همه مشاوران باید در آینده بتوانند قراردادهای کاری را چه از سوی مشتریان فعلی یا سایرین در این بخش به دست آورند. مشاور بوتیکی که در ارائه خدمات به سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا تخصص دارد، به این نیاز دارد که سازمان‌های درونی نظام بهداشتی همچنان به این شرکت به عنوان منبع تخصص یا ظرفیت نیاز بنگرد. مشاورى که راهبرد دیجیتالی‌سازی یا خدمات مدیریت یکپارچه‌سازی سامانه را ارائه می‌دهد، نیاز دارد که این فعالیت‌ها برون‌سپاری شوند. در پایان، سازمان مشاور (و در نتیجه مشاور) باید این تصور را ایجاد کند که خدماتش ضروری و ارزشمند است. این الزام، هم در شرکت‌های انتفاعی و هم در سازمان‌های غیرانتفاعی وجود دارد. البته که سازمان‌های غیرانتفاعی، قادر به کسب سود نیستند، اما بسیاری از آن‌ها انگیزه دارند فعالیتشان را ادامه دهند. بدون قرارداد، دستمزدی نیز وجود ندارد.

برای شرکت‌های کوچک با منابع محدود، خطر شهرت ناشی از شکست در اجرای قرارداد می‌تواند کشنده باشد و شاید انگیزه‌ای برای فعالیت‌های ارزش‌آفرین واقعی فراهم کند. با این حال، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد شرکت‌های مشاوره بزرگ در سال‌های اخیر با سرعت فزاینده‌ای شرکت‌های کوچک‌تری را خریداری کرده‌اند، زیرا به دنبال تثبیت سهمی از بازار در مناطق جغرافیایی خاص یا مهارت‌های فنی جدید و در بخش‌های نوظهور هستند. شرکت‌های کوچک‌تری که توسط مکنزی، گروه مشاوران بوستون و شرکت پین و شرکا طی سال‌های ۲۰۱۳ و ۲۰۲۱ خریداری شده‌اند، شرکت‌های مشاوره‌ای بودند که در حوزه‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها، طراحی و بازاریابی دیجیتال و تحول فرهنگی فعالیت می‌کردند. از جمله خریدها می‌توان به این

موارد اشاره کرد: خرید آژانس «طراحی انسان محور» *آل آواس*^۱ توسط شرکت مشاوره بوستون در سال ۲۰۱۹؛ خرید شرکت بلژیکی *ریسک داینامیکس*^۲ توسط مکنزی در سال ۲۰۱۶؛ و خرید مشاور استراتژی بوتیک اسکاندیناویایی *کوارتز*^۳ در سال ۲۰۲۰ توسط بین و شرکا.^(۲۹)

پس از خرید، شرکت مادر در ریسک‌ها و همچنین پاداش‌هایی که شرکت خریداری شده در قراردادهای متحمل می‌شود، شریک می‌شود. دلیل کلیدی این که چرا بسیاری از شرکت‌های کوچک با قابلیت‌های واقعی در زمینه‌های مختلف نوآوری، مانند بیوتکنولوژی در توسعه دارو یا استارت‌آپ‌ها در فناوری دیجیتال، در وهله اول با خرید موافقت می‌کنند، همین امر است؛ این امر خطر شکست را از آن‌ها دور کرده و همزمان به آن‌ها امکان افزایش تولید کالا یا خدماتشان را می‌دهد.

اما اگر شرکت مادر (در داستان ما، شرکت مشاوره بزرگ) بتواند از ریسک‌هایی که بر عهده دارد در قیاس با پاداش‌هایی که به دست می‌آورد نیز فرار کند، چه؟ در پایان، چه کسی ریسک شکست صنعت مشاوره را بر عهده می‌گیرد؟ هزینه این شکست‌ها برای توسعه اقتصادی، دموکراسی و کره زمین چیست؟

1. AllofUs
2. Risk Dynamics
3. Qvartz

۷. کودک‌انگاری سازمان‌ها: وقتی یادگیری در سطح دولت و کسب و کار

تضعیف می‌شود

(ترجمه علی ارومیه‌ای)

سوئد یکی از اولین کشورهای جهان بود که طرح ملی بازنشستگی را اجرا کرد. سوئد در سال ۱۹۱۳ تقریباً ۵.۶ میلیون نفر جمعیت داشت، یعنی اندکی بیش از نصف جمعیت کنونی این کشور. اکثر آن‌ها هرگز به سن بازنشستگی (که شصت و هفت سال تعیین شده بود) نمی‌رسیدند؛ میانگین امید به زندگی در بدو تولد برای مردان ۵۴.۵ و برای زنان پنجاه و هفت سال بود.^(۱) همزمان با تکامل دولت رفاه در این کشور طی قرن بیستم، تعداد سالمندانی که به مستمری بازنشستگی و مراقبت بهداشتی و اجتماعی گسترده‌تر نیاز داشتند، همچنان کم بود. در سال ۱۹۷۰، تنها ۱۲۷ سوئدی بودند که بالای ۱۰۰ سال سن داشتند. برخی برآوردها نشان می‌دهند که در سال ۲۰۲۲، حدود نیمی از افرادی که در اقتصادهای پیشرفته‌ای مثل سوئد متولد شده‌اند، می‌توانند انتظار عمر بیش از یک قرن را داشته باشند.^(۲) با این حال، اگرچه سوئد دیگر سن بازنشستگی رسمی ندارد، اکثر مردم شصت و پنج سالگی را سن بازنشستگی می‌دانند.

این واقعیت که مردم در بسیاری از نقاط جهان بیش از پیش عمر می‌کنند، گواهی بر پیشرفت چشمگیر پزشکی، نظام سلامت، آموزش و خدمات اجتماعی طی قرن بیستم است. اما این مسئله چالش‌هایی بر سر راه سبک زندگی‌ای که به آن عادت کرده‌ایم (و الگوهای دولت رفاهی که همچنان به آن‌ها اتکا می‌کنیم) قرار می‌دهد. خصوصاً در شمال اروپا و آمریکای شمالی که ساختارهای دولتی و خصوصی مراقبت از

سالمندان به ساختارهای سنتی و مبتنی بر خانواده ترجیح داده می‌شوند، این امر بیشتر به چشم می‌آید. در این جوامع، هرچه افراد بیشتری به سن پیری برسند، به منابع بیشتری برای حمایت از سالمندان نیاز است، زیرا تقاضا برای حقوق بازنشستگی و مراقبت بهداشتی و اجتماعی افزایش می‌یابد؛ اما در بیشتر کشورها، منابع مالی همگام با این نیازهای روزافزون رشد نکرده‌اند و این امر موجب فشار روی الگوی دولت رفاه می‌شود.^(۳)

یکی از آمارهای مرسوم که برای نشان دادن چالش جمعیت‌های سالخورده استفاده می‌شود، نسبت بازنشستگان به نیروی کار^۱ است. این عدد نسبت رابطه بین تعداد افراد «فعال از لحاظ اقتصادی» و تعداد افراد از لحاظ اقتصادی غیرفعال را نشان می‌دهد و معمولاً با تقسیم مجموع افراد زیر بیست سال و افراد بالای شصت و پنج سال بر کل جمعیت بین بیست تا شصت و چهار سال محاسبه می‌شود. این نسبت ابداعاً معیار بی‌نقصی نیست؛ خصوصاً به این دلیل که در محاسبه آن فرض می‌شود تمام افراد گروه سنی بین بیست تا شصت و چهار سال، شاغل بوده و مالیات می‌پردازند، یا این که از درآمدهای مالیاتی دیگر، مانند مالیات بر ثروت چشم‌پوشی می‌شود، یا نقش سیاست پولی در مخارج دولت نادیده گرفته می‌شود. باوجود این می‌تواند سنجه‌ای برای مقیاس تغییر جمعیتی در کشور باشد.

این نسبت در سوئد، از اوایل دهه ۲۰۰۰ پیوسته افزایش یافته است و بر اساس برخی برآوردها انتظار می‌رود که به دلیل سالخوردگی جمعیت تا سال ۲۰۶۰، به عدد ۰.۹۲ برسد. به عبارت دیگر، تعداد افراد فعال و افراد غیرفعال (از نظر اقتصادی) تقریباً برابر خواهد شد. رو به رشد بودن جمعیت سالمند در این کشور با کاهش میزان باروری تشدید می‌شود. پیش‌بینی‌ها حاکی از آن است که در سال ۲۰۳۰، تعداد افراد بالای شصت و پنج سال از تعداد افراد زیر نوزده سال این کشور پیشی خواهد گرفت، امری که بی‌سابقه خواهد بود.^(۴)

تغییرات جمعیتی در سراسر جهان در جریان است و جمعیت کشورها، نه تنها سالخورده‌تر، بلکه شهرنشین‌تر می‌شوند و این مستلزم تجدید نظر اساسی درباره نحوه ارائه مراقبت بهداشتی و اجتماعی است. به عبارت دیگر، باید اطمینان حاصل کرد که

می‌توانیم از طریق فناوری‌های نوآورانه و تعریف مؤثرترین روش‌ها برای اطمینان از دسترسی همه به زندگی باکیفیت، نظام سلامت را پیوسته بهبود بخشیم. در برخی موارد، این امر به معنای بازنگری اساسی در زیرساخت‌ها و فرایندهای موجود خواهد بود.

در سال ۲۰۰۸، شورای شهر استکهلم سوئد همین کار را انجام داد و تصمیم گرفت که درباره بزرگ‌ترین بیمارستان منطقه بازنگری اساسی انجام دهد. سیاستمداران احزاب مختلف با تدوین مأموریت برای ایجاد بیمارستانی «برای مقابله با چالش‌های آینده ارائه خدمات درمانی» تصویب کردند تا بخش اعظم بیمارستان دانشگاهی **کارولینسکا**^۱ را (که در سال ۱۹۴۰ و در آغاز دوره دولت رفاه مدرن سوئد تأسیس شده بود)، مورد بازسازی قرار دهند. بیمارستان جدید، **نیا کارولینسکا سولنا** (NKS)^۲، به توسعه و پیاده‌سازی فناوری‌های پزشکی نوآورانه خواهد پرداخت و تمامی این فعالیت‌ها را در ساختمانی انجام خواهد داد که به منظور کمینه‌سازی خطر سرایت بیماری‌ها، استفاده از مزایای نور و مواد طبیعی و تقویت تحقیقات بین‌رشته‌ای در سراسر بخش‌ها، طراحی شده است. زینت‌بخش دیوارهای بیمارستان، آثار هنری خواهد بود؛ آثاری که کلید رفاه و بهبود کلی بیماران شناخته می‌شود. شورای شهر استکهلم با آگاهی عمیق از هزینه‌های زیست‌محیطی مراقبت بیمارستانی، هدف خود را تبدیل بیمارستان نیا کارولینسکا سولنا به یکی از پایدارترین بیمارستان‌های جهان را اعلام کرد که قرار است بیشتر انرژی این بیمارستان از منابع تجدیدپذیر تأمین شود.

اظهار نظر در خصوص جسارت چنین چشم‌اندازی دشوار است؛ اما با وجود این که از ابتدا تمام احزاب بر سر ضرورت برآورده کردن نیازهای درمانی آینده اتفاق نظر داشتند، درباره چگونگی رسیدن به این هدف، اختلاف نظر‌ها و بحث‌های فراوانی شکل گرفت. بخش دولتی سوئد طی دهه اول قرن بیستویکم دستخوش تحولات گسترده‌ای شد و خدمات رفاهی به‌نحو فزاینده‌ای نامتمرکز و به مراجع محلی و سرویس‌دهندگان ثالث برون‌سپاری شد. تغییرات قانونی موجب شد که شوراهای شهر و شهرستان اجازه داشته باشند تا مدیریت بیمارستان‌ها و درمانگاه‌ها را به بخش خصوصی واگذار کنند.^(۵)

1. Karolinska University Hospital

2. Nya Karolinska Solna

سردمداران شورای شهر استکهلم با گرتة برداری از دولت‌های راه سوم^۱ بریتانیا و استرالیا، الگوی مشارکت عمومی-خصوصی را برای ساخت و مدیریت بیمارستان جدید پیشنهاد کردند. آن‌ها از شرکت‌های *اورلینگز پرایس واترهاوس کوپرز*^۲ (شعبه سوئدی پی‌دیلیوس) و *ارنست اند یانگ* (ای‌وی) خواستند تا گزارش‌هایی درباره چالش‌های بالقوه چنین رویکردی ارائه دهند. همان‌طور که انتظار می‌رفت هر دو شرکت مشاوره به این نتیجه رسیدند که شرکت‌های خصوصی نه تنها «احتمالاً ارزش بیشتری خلق می‌کنند (زیرا انگیزه برای نوآوری، سرمایه‌گذاری‌های بهینه و هزینه‌های عملیاتی بهتر در طول چرخه کاری دارد)، بلکه ریسک هزینه‌های جاری را نیز کاهش خواهند داد (زیرا بخش عمده ریسک به شریک خصوصی منتقل می‌شود)».^(۶)

اما در چند مطالعه دیگر درباره افزایش شدید ریسک هزینه‌های اضافی در استفاده از ابتکار تأمین مالی خصوصی برای پروژه‌هایی با این میزان پیچیدگی و جاه‌طلبی هشدار داده شده بود: چرا که این پروژه یکی از بزرگ‌ترین شراکت‌های عمومی-خصوصی^۳ تا آن روز در جهان بود. بسیاری از اعضای شورا با طرح مخالفت کردند و حتی بنا بر گزارش‌ها، دولت ملی (از حزب راست میانه) تلاش کرد تا پروژه را متوقف نماید، چراکه از هزینه‌های بلندمدت تأمین مالی بخش خصوصی واهمه داشتند.^(۷) همچنین به‌خاطر تجارب دولت بریتانیا در توسعه بیمارستان‌ها، نگرانی‌های روزافزونی درباره ابتکار تأمین مالی خصوصی وجود داشت. برای مثال، تا سال ۲۰۰۵، طرح توسعه بیمارستانی بزرگ با سرمایه‌گذاری خصوصی در غرب لندن نیمه‌کاره رها شده بود و محققان توضیح می‌دادند که «برای نظام سلامت بسیار ناگوار است که در آن ... گروه‌هایی که مسئول مراقبت از جامعه هستند (و سایر ذی‌نفعان) به‌طرز ناامیدکننده‌ای از هم گسیخته شده‌اند.»^(۸) هزینه‌ها نیز به‌شدت افزایش یافته بود، به‌نحوی که مشخص شد پرداخت‌های سالانه «تراست‌های بیمارستان»^۴ به شرکای بخش خصوصی تا سال ۲۰۰۸، بیش از حد انتظار بوده و ۱۱ درصد از بودجه آن‌ها را به خود اختصاص می‌داد. هزینه اضافی ناشی از تأمین مالی خصوصی در مقایسه با تأمین مالی دولتی برای ۱۲

1. Third Way

2 Öhrlings PricewaterhouseCoopers

3 Public-Private Partnership

4 hospital trusts

بیمارستان اول، حدود ۶۰ میلیون پوند در سال بوده که ۲۰ تا ۲۵ درصد از درآمد تراس‌ها را به خود اختصاص می‌داد.^(۹)

به‌هرحال تصمیم‌نهایی با رهبران شورای شهر استکهلم بود و آن‌ها تصمیم گرفتند از توصیه شرکت‌های مشاوره پیروی کنند. یکی از سیاستمداران حزب راست میانه حاکم بر شورا به نام **توربیورن روزدال**^۱، در آن زمان اظهار داشت: «ما دقیقاً می‌دانیم که این طرح چقدر هزینه خواهد داشت. مالیات‌دهندگان غافلگیر نخواهند شد. کنترل کامل امور را در دست داریم و چیزی پنهان نخواهیم کرد.»^(۱۰)

در ابتدا، تحقیقاتی برای بهبود الگوهای ابتکار تأمین مالی خصوصی به‌کاررفته در ساخت بیمارستان‌ها در سایر نقاط جهان صورت گرفت. برنامه‌ریزها می‌خواستند اطمینان حاصل کنند که شرکای خصوصی آتی بیمارستان نیا کارولینسکا سولنا می‌توانند نوآوری‌های فنی را در بلندمدت به بیمارستان اضافه کنند؛ اما قرارداد نهایی که تنظیم شد، از همان ابتکار تأمین مالی خصوصی «استاندارد»ی پیروی می‌کرد که در بخش‌های مختلف سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا^۲ مورد استفاده قرار گرفته بود. تغییر رویکرد تا حد زیادی به دلیل فقدان تمایل شرکای بالقوه بخش خصوصی نسبت به این پروژه بود؛ بسیاری از شرکت‌های سوئدی خطرات مالی پروژه را بسیار بالا ارزیابی می‌کردند. تا پایان فرایند تدارک، مناقصه تنها یک پیشنهاددهنده داشت: **شرکای بیمارستانی سوئد (SHP)**^۳ و کنسرسیومی متشکل از **گروه ساخت‌وساز سوئدی/اسکانسکا**^۴ و صندوق سرمایه‌گذاری بریتانیایی **اینیسفری**^۵. در سال ۲۰۱۰، یعنی اولین سال قرارداد سی ساله پروژه، احتمال شکل‌گیری شراکت بسیار قوی به نظر می‌رسید. شرکای بیمارستان سوئدی وام‌هایی به ارزش ۶۰۵ میلیون یورو از **بانک سرمایه‌گذاری اروپا (EIB)**^۶، ۱۲۷ میلیون یورو از **بانک سرمایه‌گذاری نوردیک**^۷ و چند بانک تجاری دیگر دریافت کرد؛ اما خیلی زود ابهامات زیادی درباره پیشرفت و

1 Torbjörn Rosdahl

2 UK's National Health Service

3 Swedish Hospital Partners

4 Skanska

5 Innisfree

6 European Investment Bank

7 Nordic Investment Bank

تأمین مالی پروژه مطرح شد که مشکلاتی را نه تنها از نظر بودجه‌ای، بلکه از نظر توانمندی‌های نظام سلامت آشکار می‌کرد.

هزینه‌های گزاف برای پروژه‌هایی که به احتمال زیاد شکست می‌خورند

هزینه‌های مالی به‌تنهایی بسیار فراتر از چیزی بود که مسئولان دولتی پیش‌بینی کرده بودند. در سال ۲۰۱۵، تحقیقات صورت گرفته توسط دو روزنامه‌نگار سوئدی نشان داد که هزینه ساخت این بیمارستان، سر به فلک کشیده است. در زمان افتتاح بیمارستان در ماه مه سال ۲۰۱۸، هزینه ساخت به ۲۲.۸ میلیارد کرون رسید که دو برابر بودجه پیش‌بینی شده اولیه بود. پیش‌بینی می‌شود که تا سال ۲۰۴۰، یعنی زمانی که قرارداد ابتکار تأمین مالی خصوصی پروژه به پایان برسد، این بیمارستان ۶۱.۴ میلیارد کرون (بیش از پنج برابر پیش‌بینی اولیه برای بودجه عمومی سوئد) هزینه داشته باشد.^(۱۱) پیش‌هزینه‌هایی که برای «جستجو و ارائه مداوم نوآوری، کیفیت و کنترل هزینه» باید به شرکت شرکای بیمارستان سوئدی پرداخت می‌شد، به‌تنهایی ۳۰ میلیون یورو در سال بود، به‌رغم این‌که چندان مشخص نبود که این فعالیت‌ها چه منافعی در پی خواهند داشت.^(۱۲)

طولی نکشید که این بیمارستان به‌عنوان «گران‌ترین بیمارستان جهان» شناخته شد.^(۱۳) با روشن شدن ابعاد واقعی هزینه‌ها، رسانه‌ها و سیاستمداران خواستار پاسخگویی شدند. در مارس ۲۰۱۸، وزیر دارایی جدید سوئد دستور واریس گزارش‌های مربوط به چالش‌های مالی و عملیاتی این شراکت عمومی-خصوصی را صادر کرد و مشخص شد که اقلام مهمی در بودجه ساخت‌وساز، از جمله تجهیزات و خدمات حیاتی مانند کابل‌های شبکه و تجهیزات آزمایشگاهی و پزشکی در طرح اولیه از قلم افتاده‌اند.^(۱۴) اما دو دلیل دیگر (و اکنون آشنا) برای افزایش شدید هزینه‌ها وجود داشت. نخست، اگرچه کنسرسیوم مسئول این پروژه رسماً فقط دو شرکت بودند، اما در عمل با شرکت‌های زیادی برای فعال‌سازی جنبه‌های مختلف کار، قراردادهای فرعی منعقد کرده بودند. درواقع، بر اساس یک تخمین، تنها ۲۰ درصد از کل هزینه قرارداد به مواردی مربوط می‌شود که توسط شرکت شرکای بیمارستانی سوئد انجام شده است.

علاوه بر هزینه‌های ساخت‌وساز و نیز تأمین‌کنندگان، هزینه‌های مدیریت پروژه نیز به‌شدت افزایش یافته بود که ذی‌نفع اصلی آن، گروه مشاوران بوستون در ایالات متحده بود. با گروه مشاوران بوستون برای تأمین عناصر اصلی عملیات و راهبری

ساخت‌وساز، از جمله پیاده‌سازی رویکرد مدیریت بحث‌برانگیزی موسوم به «نظام درمان مبتنی بر ارزش»^۱ قرارداد بسته شد. این راهبرد از طریق همکاری بین مدیر اجرایی سوئدی مشاوران بوستون و **مایکل پورتر**^۲ (محقق مدیریت آمریکایی) تدوین شده و نظریه «رقابت مبتنی بر ارزش»^۳ را پیش کشیده است؛ بدین معنا که بازپرداخت هزینه‌های نظام‌های سلامت را باید بر اساس نتایج سلامت بیمار در قبال هزینه ارائه خدمات درمانی بسنجیم. بر اساس الگوی خدمات درمانی خصوصی ایالات متحده، این رویکرد متکی است بر درک محدودی از ارزش در حوزه خدمات درمانی، یعنی مقرون‌به‌صرفه‌بودن (هزینه - اثربخشی)^(۱۵) و از آن برای توجیه مشارکت بیشتر بخش خصوصی در خدمات سلامت استفاده می‌شود. در بیمارستان نیا کارولینسکا سولنا، از الگوی مراقبت سلامت ارزش‌محور استفاده شده است که در آن ساختار بیمارستان بر اساس گروه‌های مختلف بیماران طراحی شده، نه بر اساس تخصص‌های پزشکی پزشکان؛ و این یعنی پزشکان باید در بخش‌های مختلف کار کنند.^(۱۶) استفاده از این رویکرد در بیمارستان، انتقادات زیادی را به دنبال داشته است. محققان و روزنامه‌نگاران نگرانی‌های خود را از کمبود شواهد برای موفقیت این رویکرد اعلام کرده و این پرسش را پیش کشیده‌اند که آیا نمی‌شد ابتدا یک «پروژه آزمایشی» را پیش ببرند و بعد دست به سازماندهی چنین کار بزرگی بزنند.^(۱۷) **مجله پزشکی بریتانیا** (BMJ)^۴ اجرای آن را «هرج و مرجی» دانست که «به انتقاد شدید کادر پزشکی، خرابی تجهیزات فناوری اطلاعات، مرگ بیمار طی توقف اضطراری و همچنین ایجاد مشکلات تدارکاتی (کمبود تخت، کمبود اتاق‌های تعویض لباس و اتاق‌های انتظار در مراکز خدمات درمانی و بخش‌هایی با طراحی نامناسب) منجر شده است.»^(۱۸)

به‌رغم این مشکلات، در رسانه‌ها گزارش شد که گروه مشاوران بوستون طی شش سال مبلغ ۲۵۷ میلیون کرون (۲۲ میلیون پوند) از بیمارستان دریافت کرده است.^(۱۹) این مبلغ معادل بیش از ۷۰۰,۰۰۰ کرون (۶۰,۰۰۰ پوند) در ماه برای هر یک از نه مشاور استخدام‌شده است (چند برابر بیشتر از حقوقی که مدیران بخش دولتی با رتبه و سطح تحصیلات مشابه در سوئد دریافت می‌کنند). این افشاگری‌های بحث‌برانگیز در بهار

1 value-based healthcare

2 Michael Porter

3 value-based competition

4 British Medical Journal

سال ۲۰۱۸ به استعفای اعضای هیئت مدیره بیمارستان منجر شد، هرچند که از طرف این شرکت مشاوره، عملکرد خلاف قراردادی تشخیص داده نشده بود. مدتی بعد، در سپتامبر همان سال، **ملوین سمسون**^۱ (مدیر بیمارستان) نیز از سمت خود کناره‌گیری کرد. طبق گزارش **مجله پزشکی بریتانیا**، سمسون در آن زمان اعلام کرد «نظامی که راه‌اندازی کردم مورد بهره‌برداری قرار گرفته است، پس اکنون زمان مناسبی برای رفتن است»^(۲۰)، اما تصمیم او برای کناره‌گیری منجر به قراردادی با شرکت مشاوره دیگری به نام **نوردیک اینتریم**^۲ برای ارائه خدمات مدیریت بین سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۸ شد که بسیار مورد انتقاد قرار گرفت. ارزش کل این قرارداد به ۱۳۳ میلیون کرون (۱۱.۴ میلیون پوند) می‌رسید و پس از این که مشخص شد این قراردادها بدون مناقصه بسته شده است، سازمان رقابت سوئد نیز دست به تحقیق و تفحص زد.^(۳۱)

درواقع، شرکت‌های مشاوره در جنبه‌های مختلف نیا کارولینسکا سولنا دخالت داشته‌اند. شرکت مشاوره اسکاندیناویایی **رامبول**^۳ یکی از این شرکت‌هاست که در وبسایت خود در این رابطه نوشته:

رامبول از مراحل ابتدایی در پروژه نیا کارولینسکا سولنا مشارکت داشت، ابتدا در مطالعات اولیه درباره امکان ساخت بیمارستان جدید و سپس در تهیه اسناد مناقصه و بررسی مدارک دریافتی. رامبول توسط اسکانسکا هلث کر^۴ به عنوان مسئول فرایند طراحی و ساخت کارولینسکا سولنای جدید^۵ و اجرای برنامه‌ریزی پروژه سازه‌های ساختمانی انتخاب شد. رامبول مسئولیت طراحی کل ساختمان بیمارستان، ساختمان تحقیقاتی و همچنین ۸ اتاق پرتودرمانی (چیزی بیش از ۷۵ درصد از کل سازه‌های ساختمانی پروژه) را بر عهده داشت.^(۳۲)

این بیانیه نشان می‌دهد که شراکت نیا کارولینسکا سولناتا چه حد برای تحویل پروژه به مشاوران خصوصی متکی بوده است؛ اما این رویکرد پیامدهای مالی عظیمی

1 Melvin Samsom

2 Nordic Interim AB

3 Ramboll

4 Skanska Healthcare

5 New Karolinska Solna

نیز در پی داشت. مجله پزشکی بریتانیا در سال ۲۰۱۹ گزارش داد که به حدود ۲۵۰ پزشک و ۳۵۰ پرستار در بیمارستان هشدار داده شده که ممکن است به دلیل کسری پیش‌بینی‌نشده ۱۶ میلیارد کرونی در بودجه بیمارستان، شغلشان را از دست بدهند.^(۳۳) هزینه گزاف برون‌سپاری توسعه بیمارستان و برون‌سپاری بخش‌هایی از مدیریت آن، که صنعت مشاوره از آن دفاع کرده و از منافعش نیز بهره‌مند می‌شد، در نهایت شغل پزشکان و پرستارانی را به خطر انداخت که درواقع در بیمارستان مشغول ارزش‌آفرینی بودند. در سال ۲۰۱۸، *آیدا هاجبالیچ*^۱ (رهبر حزب مخالف در شورای شهر استکهلم) هنگام انتقاد از نحوه مدیریت بیمارستان، بدون تعارف گفت: «این انتخاب، بیانی بود از یک اراده سیاسی، مبنی بر این ایده که خصوصی‌سازی به‌طور اجتناب‌ناپذیری اثرات مثبتی در پی خواهد داشت و منجر به ساخت یکی از گران‌ترین ساختمان‌های جهان شد». گروهی از اساتید مدیریت کشورهای اسکاندیناوی نیز از این پروژه انتقاد کردند و جاه‌طلبی برای بهره‌برداری از پویایی رقابتی بخش خصوصی را «خیال‌واهی جادویی» نامیدند. آن‌ها همچنین تأکید کردند که شورای شهر و کنسرسیوم، چنان بر صنعت مشاوره تکیه کرده بودند که از «تجربه‌ها و شایستگی‌های محققان و کارشناسان مستقل استفاده نکردند».^(۳۴)

نکته دوم مذکور، به پیامدهای انعقاد قرارداد با شرکت‌های مشاوره اشاره دارد که هزینه آن به‌تنهایی بیش از هزینه جریان‌های نقدی کوتاه‌مدت است. در اغلب موارد، برون‌سپاری به شرکت‌های مشاوره در مقیاس بزرگ، نه‌تنها پرهزینه‌تر از گزینه‌های دیگر است، بلکه می‌تواند به‌صورت بالقوه مهارت‌ها و تخصص‌های ویژه‌ای را که اکنون در سازمان و زیست‌بوم صنعت موجود می‌باشد (مثلاً در مورد بیمارستان نیا کارولینسکا سولنا، منظور محققان پزشکی و پرستاران) از بین برده و مانع یادگیری و بهبود مهارت‌های آن افراد (و سازمان‌هایشان) بشود.

سازمان‌ها چگونه یاد می‌گیرند؟

هنگام استفاده از مشاوران برای گسترش یا انجام وظایف اصلی (به‌جای استفاده از بینش متخصصان)، فرض می‌شود که می‌توان به‌محض اراده، توانمندی مورد نظر را ایجاد کرد^(۳۵) و دانش را به‌راحتی خرید؛ انگار کالای آماده مصرفی است که در فروشگاه

فروخته می‌شود. فرض می‌شود که یادگیری در سازمان طرف قرارداد، *فرایندی* تدریجی و جمعی نیست، بلکه یک *معامله* است.

این ذهنیت معاملاتی، با پژوهش‌های گسترده در زمینه اهمیت پویایی‌های درونی سازمان برای یادگیری در تضاد است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که یادگیری در سازمان‌ها متکی بر دانش (شایستگی، مهارت و توانمندی جمعی کارکنان) و منابع موجود است (که مجموع آن‌ها را می‌توان ظرفیت درونی سازمان دانست).^(۲۶) ممکن است دانش مورد اتکا، «صریح» و به‌سادگی سنجش‌پذیر باشد (برای مثال، می‌تواند شامل آمارهای ثبت‌شده در پایگاه‌داده‌ها و اطلاعات موجود در سامانه‌های مدیریت دانش داخلی باشد)؛ اما این دانش در اغلب مواقع «ضمنی» است (دانش فنی‌ای که کارکنان به‌مرور زمان به‌دست می‌آورند و سنجش یا ثبت دقیق آن دشوار است).^(۲۷) این امر به‌ویژه درباره خدمات مبتنی بر نیروی کار (کار-بر) صادق است. در بخش دولتی، عمدتاً به دلیل تأثیر چشمگیر روایت‌های *مدیریت نوین دولتی* (NPM)^۱ که برای تجربیات حاصل از فعالیت درازمدت در خدمات کشوری ارزشی قائل نیستند، این دانش ضمنی به‌عنوان یکی از منابع مهم یادگیری، نادیده گرفته می‌شود. کل دانش انباشته موجود در سازمان را عمدتاً «حافظه نهادی»^۲ می‌نامند.

بر اساس این دیدگاه، یادگیری به‌معنی توانایی اصلاح، تغییر جهت یا تجدید ساختار دانش و منابع موجود برای چالش‌های جدید می‌باشد. سازمان‌هایی که می‌توانند این چنین تکامل یابند را سازمان‌های دارای «قابلیت‌های پویا»^(۲۸) یا «قابلیت‌های یادگیری» توصیف می‌کنند.^(۲۹) در این دیدگاه نسبت به یادگیری، بر سایر کنشگران جامعه نیز تأکید شده و تعامل با سایر افراد و سازمان‌های ارزش‌آفرین نیز امری حیاتی است.

در دولت‌های دموکراتیک، از سازمان‌های بخش دولتی انتظار می‌رود که از توانایی سازگاری برای پاسخ به تقاضاهای سیاسی و نیازهای اجتماعی در حال تغییر، برخوردار باشند. بنابراین دانش و منابع داخلی سازمان صرفاً ابزاری برای دستیابی به اهداف سیاسی کنونی نیستند، بلکه می‌توانند اجزای سازنده دانش و منابع لازم برای آینده باشند. همه‌گیری کرونا این امر را کاملاً اثبات کرد. گزارش سیاستی اخیر (که یکی از

1 New Public Management

2 institutional memory

ما نیز در نگارش آن نقش داشت) مشخص کرد که «قابلیت‌های بخش دولتی در مدیریت بحرانی با این ابعاد، به آن سرمایه‌گذاری انباشته‌ای بستگی دارد که پیش‌تر با ظرفیت‌های خود برای اداره و مدیریت انجام داده است».^(۳۰) دستورالعمل معینی برای آماده‌شدن برای همه‌گیری وجود نداشت؛ اما آموخته‌های پیشین و توانایی بازآرایی قابلیت‌ها و منابع برای واکنش در مقابل کرونا بسیار مهم بود. این گزارش نشان می‌دهد که چگونه برای مثال در ایالت کراالی هند، «حافظهٔ نهادی مدیریت موفقیت‌آمیز دو سیل بزرگ و شیوع ویروسی در سال ۲۰۱۸» به مبنایی برای واکنش به همه‌گیری تبدیل شد. مقامات بهداشت محلی با استفاده از این تجربهٔ پیشین توانستند اطمینان حاصل کنند که «پیش از اولین مورد ثبت‌شدهٔ کرونا، ۱۵ منطقهٔ بهداشت کراالا ستادهای عملیات خود را برای نظارت بر وضعیت و هماهنگ‌سازی واکنش‌ها برپا کرده‌اند و دو بیمارستان در هر منطقه به درمان بیماران آلوده به ویروس اختصاص یافته‌اند».^(۳۱) با وجود این‌که بودجه این فعالیت‌ها در مقایسه با کشورهای پیشرفته^۱ محدود بود و همچنین به‌رغم آن‌که کراالا یکی از مراکز گردشگری شلوغ و محل سکونت بسیاری از کارگران ماهر دوره‌گرد کشور به شمار می‌رود، واکنش اولیه دولت در جلوگیری از سرایت بیماری، موفق و تعداد افراد بستری در بیمارستان کم بود. همزمان در کشور رواندا، مقامات با موفقیت توانستند کارکرد زیرساخت سلامت (که برای جلوگیری از ورود ویروس ابولا از مرز کنگو ایجاد شده بود) و نیز زیرساخت مبارزه با اچ‌ای‌وی را تغییر دهند.^(۳۲) در ویتنام، «سرمایه‌گذاری‌هایی که برای افزایش ظرفیت‌های بلندمدت در قالب زیرساخت‌ها و خدمات سلامت همگانی (مراکز عملیات اضطراری و سامانه‌های نظارت) در واکنش به همه‌گیری سارس انجام شده بود»، نتیجه‌بخش بود. دولت توانست از دانش به‌دست‌آمده از این تجربیات برای راه‌اندازی رویکرد موفق برای «کل جامعه»^۲ استفاده نماید. از جمله ابتکارات دیگر می‌توان به بهره‌برداری از تدارکات دولتی و بودجهٔ تحقیق و توسعه «برای مشارکت دانشگاه و بخش خصوصی در تولید کیت‌های آزمایش ارزان‌قیمت» و «تغییر کاربری موقت کارگاه‌های تولید پوشاک برای تولید ماسک» اشاره کرد.^(۳۳) در هر یک از این موارد، مواجهه با چالش‌های پیشین و استفاده از منابع و دانش داخلی، به آمادگی بیشتر دولت‌ها برای مقابله با بحران کمک

1 Global North
2 whole-of-society

کرد. کشورهایی که این گزارش به آن‌ها پرداخته، در واکنش به کرونا از تخصص و ظرفیت سایر کنشگران جامعه (از ارائه‌دهندگان خدمات درمانی خصوصی گرفته تا نهادهای بین‌دولتی مانند سازمان جهانی بهداشت و همچنین نوآوری‌های توسعه‌یافته در سطح اجتماع محلی و توسط شهروندان) نیز استفاده کردند.

یادگیری از مشاوران؟

امروزه اگر دامنه و مقیاس صنعت مشاوره چنین گسترده شده، صرفاً به این دلیل نیست که این صنعت، کارگزار کارآمدی برای دانش محسوب می‌شود. در مواردی که مشاوران دانش‌آفرینی می‌کنند، این دانش ممکن است به‌نحو کارآمدی با مشتریان به‌اشتراک گذاشته نشود. تحلیلی درباره استفاده دولت‌های اروپایی از شرکت‌های مشاوره مدیریت نشان داد که دانش ایجادشده توسط شرکت‌های مشاوره «در اغلب موارد در داخل سازمان‌های دولتی انباشته و نگهداری نمی‌شود، بلکه عمدتاً در اختیار شرکت مشاوره باقی می‌ماند».^(۳۴) در قراردادهای مشاوره تعداد و قالب «اقلام قابل تحویل» به مشتری (مانند گزارش‌هایی درباره یافته‌های تحلیلی مهم، کارگاه‌های آموزشی یا برنامه راهبردی) تعیین می‌شود؛ اما دانشی که از طریق فرایند توسعه آن موارد تحویل‌دانی ایجاد می‌گردند (برای مثال، رونوشت‌های مصاحبه و داده‌های آماری) در اختیار مشتری قرار نمی‌گیرد. بنابراین دانش ضمنی ایجادشده، در اختیار مشاورین باقی می‌ماند.

سازمان‌ها می‌توانند به‌دنبال جذب دانش از مشاورانی باشند که با آن‌ها قرارداد می‌بندند، اما همان‌طور که در تحقیقات «ظرفیت درونی‌سازی»^(۳۵) توصیه شده، این شکل از یادگیری بدون قابلیت‌های محوری مدیریت و هماهنگی غیرممکن است. اولین بار مفهوم **ظرفیت درونی‌سازی** برای توصیف «توانایی شرکت در تشخیص ارزش اطلاعات جدید، جذب و به‌کارگیری آن اطلاعات برای اهداف تجاری» که در بطن فرایندهای نوآورانه قرار دارد، به‌کار رفت.^(۳۶) از آن زمان به بعد، ظرفیت درونی‌سازی به‌نحو فزاینده‌ای برای درک فرایندهای یادگیری در خدمات عمومی و دولت توسعه یافته است.^(۳۷) در بخش دولتی یا خصوصی، سازمان‌های دارای ظرفیت جذب از قابلیت‌های مدیریتی و هماهنگی برخوردارند تا در وهله اول درک کنند که منبع دانش

۱. absorptive capacity: توانایی سازمان در جذب و درونی‌سازی و به‌کارگیری دانش و فناوری دریافتی

خارجی ارزشمند چیست، سپس اطمینان حاصل کنند که آن دانش «تصاحب می‌شود»^(۳۸) و بعد در فرایندهای یادگیری هضم شده و تأثیر خواهد گذاشت. بدون این ویژگی‌ها، ظرفیت ایجاد «حافظهٔ نهادی» از دست می‌رود و دانش خارجی کسب‌شده به سرعت فراموش می‌گردد.^(۳۹) باوجود آن که ظرفیت جذب از ابعاد مهم قابلیت‌های پویای سازمان است، اما جایگزینی برای مدیریت بنیادی و ظرفیت عملیاتی لازم برای رشد و تکامل یک سازمان نیست. به‌طور خاص، شرکت‌های مشاورهٔ مدیریت (که اغلب وابسته به انعقاد قراردادهای آتی‌اند) ممکن است انگیزه‌ای قوی برای جلوگیری از یادگیری و استقلال مشتریان داشته باشند، تا خدمات شرکت مشاوره و کسب درآمد از آن همچنان ادامه یابد.

همچنین انعقاد قرارداد با شرکت‌های مشاوره می‌تواند مستقیماً دانش درون سازمان و حافظهٔ نهادی موجود را از بین ببرد:^(۴۰) هر چه سازمان کار کمتری انجام دهد، کمتر می‌داند چطور آن کار را انجام دهد. چنین چیزی، فرایندی خودشکوفاست؛ اما تهی‌شدن از قابلیت‌ها که در نتیجهٔ این فرایند اتفاق می‌افتد، نه‌تنها ظرفیت سازمان را برای انجام کاری در کوتاه‌مدت کاهش می‌دهد، بلکه می‌تواند در بلندمدت تأثیرات انباشته باشد. برای مثال، اگر دولت *رواند*^۱ راهبرد پیشگیری از ابولا را در مرز کنگو به یکی از شرکت‌های مشاورهٔ مدیریت برون‌سپاری کرده بود، دانش و منابع مرتبطی را که برای واکنش به کرونا ضروری بود، کسب نمی‌کرد.

فراتر از بودجه‌ها: پیامدهایی برای یادگیری آینده

پیامدهای زیانبار برون‌سپاری بر یادگیری، اغلب تا سال‌ها آشکار نمی‌شود. برای مثال، در سال ۲۰۲۰ بود که سیاست‌گذاران و محققان، متوجه هزینه‌های انتقال مسئولیت فناوری اطلاعات بخش دولتی به مشاوران مدیریت و سایر کنشگران خصوصی شدند، درحالی‌که این تغییر از دههٔ ۱۹۹۰ آغاز شده بود.

بسیاری از سیاستمداران، کارکردهای «پشت‌صحنه» و سامانه‌های اداری را حوزه‌هایی می‌دانند که لزوماً نیازی به کنترل و مدیریت دولتی ندارند و درواقع اگر مسئولیتشان بر عهدهٔ کسب‌وکارها باشد، عملکرد بهتری خواهد داشت؛ اما نیازی نیست تأکید کنیم فناوری اطلاعات و داده‌ها که هر روز ارزشمندتر می‌شوند، در مرکز عملیات روزمرهٔ دولت قرار می‌گیرند. خصوصی‌سازی فناوری اطلاعات و داده‌ها، پیامدهای مهمی به دنبال دارد؛ بخش‌های دولتی برای ارائه خدمات به داده‌ها متکی‌اند. جمع‌آوری

پسماند را در نظر بگیرید (یکی از حوزه‌های دولتی دیگری که مثل فناوری اطلاعات، اغلب امری پیش‌پاافتاده شمرده می‌شود)؛ بدون در اختیار داشتن اطلاعات مربوط به آدرس شهروندان، اطلاعات لجستیک وانت‌بارهای جمع‌آوری پسماند و توانایی اطلاع‌رسانی به شهروندان درباره زمان و تاریخ جمع‌آوری، پسماندها در خیابان‌ها روی هم انباشته می‌شوند. داده‌ها در بطن تغییراتی که در بخش دولتی رخ می‌دهند قرار دارند.^(۴۱) فرایند جمع‌آوری پسماند ممکن است طی چند دهه اخیر تغییر چندانی نکرده باشد، اما لازم بود تا بسیاری از سایر کارکردهای عمومی در راستای تقاضاهای در حال تغییر سیاسی و دگرگونی‌های جمعیتی و زیست‌محیطی تکامل یابند. امروزه فناوری اطلاعات یکی از فعالیت‌های اصلی دولت است، یا این که «باید» یکی از فعالیت‌های اصلی دولت باشد.

مثالی مفید در این زمینه، رویکرد دولت دانمارک به دیجیتالی‌سازی بخش دولتی است. در دانمارک، دولت الکترونیک از «ایفای نقشی پنهان در قلمروی راهبرد جامعه اطلاعاتی آینده‌نگرانه در اوایل دهه ۱۹۹۰... به جایی رسید که در دهه ۲۰۰۰» به زمینه‌سازی مستقلی تبدیل شد.^(۴۲) در اواخر قرن بیستم، بخش خصوصی نقش بسیار محدودی در زیرساخت و مدیریت فناوری اطلاعات داشت، اما انتقال مسئولیت فناوری اطلاعات به بخش خصوصی نسبتاً سریع اتفاق افتاد. بخش دولتی دانمارک از پذیرندگان اولیه اصلاحات دولت الکترونیک بود و به همین دلیل است که پیامدهای آن در این کشور زودتر از سایر کشورها به منصف ظهور کشانده شده است. مقیاس اصلاحاتی که جهت دیجیتالی‌سازی طی سی سال گذشته پیاده‌سازی شده‌اند، پیامدهای منفی آن را نیز برای ظرفیت بخش دولتی آشکار می‌کند.

بین سال‌های ۲۰۰۲ و ۲۰۱۶، دولت دانمارک (تحت رهبری طیف‌های ایدئولوژیک مختلف) چند راهبرد دولت الکترونیک و دیجیتالی‌سازی را اتخاذ کرده و به تدریج زیرساخت فناوری اطلاعات بخش دولتی و مدیریت آن را به شرکت‌های مشاوره و سایر کنشگران خصوصی انتقال داد.^(۴۳) خصوصی‌سازی هدف اصلی این راهبردها نبود، بلکه پیامد آن‌ها بود. در اوایل دهه ۲۰۰۰ ادعا می‌شد که راهبردهای دولت الکترونیکی در جهت بهبود خدمات و کارآمدتر ساختن فرایندهاست و هدف مدیریت دولتی نوین (NPM) فراگیر و تفکر راه سوم در سرتاپای دولت رفاه دانمارک نیز همین بوده است.^(۴۴) کارآمدی در طول دهه ۲۰۰۰ یکی از اهداف اصلی اصلاحات بود؛ هرچند که

در پی وقوع بحران مالی، از چارچوبی برای «آزادسازی منابع»^(۴۵) به ابزاری برای نجات الگوی دولت رفاه تبدیل شد.^(۴۶) طی دههٔ پس از بحران مالی جهانی، دو هدف بهبود فرایندها و خدمات به واسطه دیجیتالی سازی بخش دولتی با محرک جدیدی همراه شد: رشد بخش خصوصی. طی این دوره، دانمارک دارایی ها و قابلیت های بخش دولتی را (که به واسطه برنامه ها و قوانین رفاه عمومی گستردهٔ خود ایجاد شده بود) به عنوان منابعی معرفی کرد که بخش خصوصی می توانست برای دستیابی به رشد اقتصادی از آن ها بهره برداری کند. این امر درباره دیجیتالی سازی مدیریت و نیز ارائه خدمات صادق بود.^(۴۷)

در سال ۲۰۱۷، دولت دانمارک ناچار با این واقعیت مواجه شد که انتقال مسئولیت فناوری اطلاعات بخش دولتی به مشاوران بیرونی و تأمین کنندگان خصوصی، بر توانایی این بخش در حکمرانی مبتنی بر تغییرات سیاسی تأثیر منفی گذاشته است. در یکی از گزارش های دولتی خاطرنشان شده است که:

در حال حاضر مراجع رسمی دولتی قادر به وصل کردن بخش فناوری اطلاعات و کارکردهای اصلی و نیز ایجاد همکاری های خوب و ارزش آفرین با بازار فناوری اطلاعات خصوصی نیستند ... برخی از مراجع رسمی قادر به مدیریت کارآمد و مسئولانه سامانه های فناوری اطلاعات نیستند و.... کنترل لازم بر پروژه های فناوری اطلاعات را در دست ندارند.^(۴۸)

بنا به گفتهٔ یکی از مدیران دولتی، برخی سازمان ها به پیمانکاران وابسته شده بودند، چراکه «کل دانش، مهارت ها و مستندات ... در ذهن تعدادی از کارمندان این تأمین کنندگان بود.» این بدان معنا بود که «در برخی موارد، در شرایطی قرار داشتیم که سامانه های فناوری اطلاعات تعیین می کردند چه زمانی می توانند تغییرات مورد نظر سیاستمداران را اعمال کنند، نه بالعکس».^(۴۹) یکی از این موارد به قانون جدید مالیات اتحادیه اروپا مربوط می شد که دانمارک به عنوان یکی از اعضای اتحادیه باید آن را اجرا می کرد. سازمان مالیات برای اجرای جامع و کامل اصلاحات دچار مشکل شد، چراکه این امر به تغییرات مهمی در زیرساخت فناوری اطلاعات نیاز داشت، درحالی که

زیرساخت فناوری اطلاعات به شرکت‌های مشاوره و شرکت‌های فناوری اطلاعات برون‌سپاری شده بود.^(۵۰)

بخش دولتی دانمارک توانایی به‌روز نگه داشتن قابلیت‌های فناوری اطلاعات خود را از دست داده بود و توانایی ایجاد تغییرات، تحت کنترل پیمانکاران بخش خصوصی قرار داشت. این فقدان دانش بدان معنا بود که مدیران بخش دولتی اغلب برای پشتیبانی چاره‌ای جز مراجعه به پیمانکاران خارج از دولت نداشتند. حتی دولت‌های اسکاندیناوی با ظرفیت مالی بالا نیز در چنین وضعیتی قرار داشتند؛ بنابراین، استفاده روزافزون از صنعت مشاوره در بخش‌های مختلف دولت اساساً مشکلی سیاسی است، چراکه برون‌سپاری خدمات در دامنه و مقیاس بزرگ می‌تواند در آینده به محدود شدن گزینه‌های در اختیار سیاستمداران منتخب مردم بینجامد. امضای قرارداد با تأمین‌کننده‌ای خصوصی ممکن است چند روز طول بکشد، اما قابلیت‌هایی که شاید در این میان از بین بروند هرگز به این سرعت بازسازی نمی‌شوند، به‌ویژه در زمینه‌های بسیار فنی مانند فناوری اطلاعات. شاید دولت جدیدی که برای یک دوره پنج ساله انتخاب می‌شود، بخواهد مأموریت دموکراتیک بازگرداندن خدمات پیش‌تر برون‌سپاری‌شده و همچنین بازگرداندن سایر قراردادهای بخش دولتی را بر عهده داشته باشد، اما رسیدن به این هدف در بازه زمانی مزبور امری چالش‌برانگیز، تدریجی و پرهزینه خواهد بود، به‌خصوص اگر دولت پیشین این فعالیت‌ها را در مقیاس بزرگ برون‌سپاری کرده باشد.

اسیر دست بروشوربازی

فقدان دانش لازم می‌تواند موجب تضعیف ظرفیت دولت برای اداره رابطه با بخش خصوصی، چه به‌واسطه مقررات‌گذاری، خرید یا سایر اشکال شراکت بشود. طی تاریخ سرمایه‌داری، دولت‌ها به برخورداری از دانش عمیق درباره تحولات بازارها و شرکت‌های خصوصی نیاز داشته‌اند. دولت باید توان تحلیل تغییرات را داشته باشد تا از رعایت قوانین در شرکت‌های خصوصی اطمینان حاصل کرده و در صورت لزوم، به اصلاح یا بهبود قوانین بپردازد. ارتباط با بازار همواره از منظر نظارت قانونی از اهمیت زیادی برخوردار بوده است، به این دلیل ساده که کسب‌وکارها، منابع اصلی اطلاعات مربوط به روندهای کنونی نظام اقتصادی به‌شمار می‌روند. اما از دهه ۱۹۸۰ و با رشد صنعت مشاوره، بسیاری از حوزه‌های حیاتی مقررات‌گذاری، به‌جای این‌که در پی

حفظ رابطه یادگیری باشند (که طی آن تحلیلگران بخش دولتی با نظارت بر بازار سعی می‌کنند بینش لازمی را که به آن‌ها در اتخاذ تصمیمات مناسب کمک می‌کند به‌دست آورند)، با برون‌سپاری تدوین قوانین، تبدیل به کنشگران بازاری شده‌اند که پس از تصویب، تحت تأثیر همان قوانین قرار خواهد گرفت.

تصمیم به برون‌سپاری مقررات‌گذاری به شرکت‌های مشاوره و سایر کنشگران شرکتی، ممکن است تلاشی سیاسی برای محدود کردن نفوذ دولت بر بازار باشد؛ اما عمدتاً موضوع ظرفیت نیز مطرح است. نهادهای نظارتی ممکن است دیگر از تخصص لازم برای تدوین قوانین مناسب برخوردار نباشند. دلیل این امر تنها آن نیست که با برون‌سپاری تصمیمات، شایستگی‌ها به‌تدریج از بین رفته است. برای مثال می‌توان به‌عنوان یکی از عوامل مهم، چالش جذب اقتصاددانان مستعد برای کار در بخش دولتی را مطرح کرد: حقوق بخش دولتی بسیار کمتر از حقوق پرداختی توسط شرکت‌های خصوصی است؛ اما هرچه مسئولیت بیشتری از وظایف اصلی دولت به بخش خصوصی سپرده شود، برایش سخت‌تر خواهد بود که از به‌روز بودن و بهبود مهارت‌های نظارتی در نظام خود اطمینان حاصل کند. این «منطق داخلی خصوصی‌سازی ... به‌شدت موجب تضعیف قدرت محدودکننده قوانین عمومی و همچنین توانایی دولت‌ها برای اعمال اختیارات قضایی از طریق دادگاه‌ها می‌شود».^(۵۱)

از دست دادن تدریجی دانش به‌روز، تأثیری منفی بر توانایی مذاکره نهادهای دولتی درباره قراردادهای جدید با شرکت‌های مشاوره و همچنین مذاکره با سایر تأمین‌کنندگان می‌گذارد؛ که به‌ویژه در حوزه‌های بسیار فنی خدمات دولتی، مانند پایش محیطی، امور مالی و فناوری‌های دیجیتال، صادق است. در بریتانیا این مسئله در دولت ائتلافی جدید (پس از سال‌های نخست‌وزیری تونی بلر / گوردون براون) و طی دوره سیاست‌های کاهش هزینه‌های استفاده از مشاوران، آشکار شد. در یک مورد، مناقصه حق امتیاز راه‌آهن ابطال شد، چراکه وزارت حمل‌ونقل فاقد مهارت‌های لازم برای عقد قرارداد و رقابت برای آن بود. وزارت حمل‌ونقل عادت به برون‌سپاری وظیفه برگزاری مناقصه به مشاوران خارجی کرده بود و ناتوانی‌اش در انجام این کار در مهلت قانونی فلج‌کننده بود: «دولت برای این‌که بتواند به وظایف خود عمل کند، ناچار بود از حضور مشاوران بهره

ببرد.»^(۵۲)

در سال ۲۰۱۸، قرارداد بخش دولتی دانمارک و شرکت آی‌بی‌ام به‌طور کامل لغو و دولت دانماک با پیامدهای از دست‌دادن قابلیت‌های دیجیتالی خود مواجه شد. هجده ماه پیش از این اتفاق، یکی از ادارات دولتی منطقه‌ای که مسئول ارائه خدمات درمانی در کپنهاگ (پایتخت دانمارک) بود، قراردادی پنج ساله با شرکت مشاوره فناوری اطلاعات آی‌بی‌ام برای توسعه راهبردی برای هوش مصنوعی و یکپارچه‌سازی فناوری هوش مصنوعی آی‌بی‌ام، موسوم به «واتسون»^۱، با سامانه‌های بیمارستانی منطقه امضا کرده بود. آی‌بی‌ام یک سال پیش از امضای قرارداد و دریافت میلیون‌ها کرون، تلاش برای جلب رضایت بلندپایه‌ترین مقامات و سیاستمداران منطقه را آغاز کرده بود؛ اما پس از امضای قرارداد و در سال ۲۰۱۸، این معامله لغو و تمام وعده‌های فناوری‌های رفاهی جدید نیز به‌همراه آن نابود شد. یکی از مقامات سابق که در فرایند عقد قرارداد نقش داشت بعدها آن را چنین توصیف کرد: «با توجه به کارهایی که واتسون می‌توانست انجام دهد، این فناوری بسیار گران فروخته شده بود. این مورد تا حدودی شبیه قصه **لباس جدید پادشاه**^۲ بود.»^(۵۳) اگر دولت محلی در داخل سازمان خود از ظرفیت بیشتری برای نوآوری دیجیتال برخوردار بود، مدیران پروژه می‌توانستند کاستی‌های موجود در وعده‌های آی‌بی‌ام را بسیار سریع‌تر و راحت‌تر تشخیص دهند، یا دست‌کم می‌توانستند به تخصص دیگر افراد حاضر در سازمان تکیه کرده و از آن‌ها مشاوره بگیرند.^(۵۴) حتی در موارد مربوط به تدارکات، که «به‌جای استفاده از مشخصات فنی دقیق، از مشخصات کارکردی گسترده (مانند عملکرد) به‌عنوان مبنای ارزیابی موفقیت در برآورده کردن الزامات استفاده می‌شود»، بخش دولتی همچنان باید «درکی عمیق از محدودیت‌های فنی و محیط کاربرد فناوری یا محصول داشته باشد.»^(۵۵)

ارنست برکت^۳ (مدیر تدارکات ناسا) در زمان مأموریت‌های آپولو^۴ در دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰، اهمیت قابلیت‌های بخش دولتی را در عقد قراردادهای موفق و تعیین

1 Watson

۲. داستان کوتاهی اثر نویسنده دانمارکی هانس کریستین آندرسن است که می‌گوید پادشاهی خودپسند و علاقه‌مند به لباس‌های مجلل، دو خیاط خبیله‌گر را استخدام می‌کند تا لباسی خاص برایش بدوزند. خیاطان ادعا می‌کنند این لباس فقط توسط افراد باهوش دیده می‌شود، بنابراین پادشاه و درباریان، از ترس اینکه احمق به نظر برسند، تظاهر می‌کنند لباس را می‌بینند. در روز رژه، پادشاه بدون لباس در خیابان‌ها راه می‌رود و مردم نیز از ترس تمسخر، لباس‌های نامرئی را تحسین می‌کنند. ناگهان، یک کودک کوچک با صداقت فریاد می‌زند که پادشاه برهنه است و حقیقت را آشکار می‌کند. با این حال، پادشاه با غرور به راه‌پیمایی ادامه می‌دهد و مردم شرمسار می‌شوند.

3 Ernest Brackett

4 Apollo missions

شرایط مساعد، درک کرده بود. او هشدار داد که اگر ناسا مثلاً به بهانه کاهش هزینه‌های تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری روی این قابلیت‌ها را متوقف کند، دیگر قادر به درک محیط خود نخواهد بود، نخواهد دانست با چه کسانی همکاری کند و قادر نخواهد بود حدود اختیارات و وظایف انجام این کارها را بنویسد. به گفته او، این یعنی «اسارت در دست بروشوربازی».^(۵۶) فقدان قابلیت‌ها و تخصص دیجیتال در داخل نهاد دولت محلی دانمارک، موجب شد که در معرض فریب بزرگی قرار بگیرد.

«باندبازی» و عدم صلاحیت

در ماه‌های اولیه همه‌گیری کرونا، ناتوانی بسیاری از دولت‌ها در عقد قراردادهای کارآمد، کاملاً آشکار شد. در بریتانیا، قراردادهایی که در نتیجه عدم اهلیت پیمانکار یا وجود شواهدی مبنی بر افزایش فساد با شکست مواجه شده بودند، سوژه داغ رسانه‌ها شده و پژوهش‌های دانشگاهی نیز به آن‌ها پرداختند.

با انتشار گزارش‌هایی که نشان می‌داد قراردادهای تجهیزات حفاظت شخصی (PPE)^۱ به واسطه «خطوط وی‌آی‌پی» (سفارش سیاستمداران) اعطا شده‌اند، وزرا به «باندبازی»^(۵۷) و دولت به ایجاد «رفیق‌سالاری»^۲ متهم شدند.^(۵۸) گزارشی از سازمان شفافیت بین‌الملل بریتانیا نشان داد که از هر پنج قرارداد برای مقابله با همه‌گیری، یک قرارداد دارای «نشانه‌هایی از فساد احتمالی» بوده است، که از جمله آن‌ها می‌توان به بیست و چهار قرارداد تجهیزات حفاظت شخصی به ارزش ۱.۹ میلیارد دلار و سه قرارداد آزمایش و ویروس کرونا به ارزش ۶۳۳ میلیون دلار اشاره کرد.^(۵۹) دادگاه عالی در ژانویه ۲۰۲۲ حکم داد که استفاده دولت از «خطوط وی‌آی‌پی» در اعطای قراردادها به دو شرکت طی همه‌گیری، غیرقانونی بوده است.^(۶۰) در ماه مه ۲۰۲۰، یک شرکت خدمات درمانی که اوون پترسون^۳، نماینده محافظه‌کار مجلس را به عنوان مشاور حقوق‌بگیر استخدام کرده بود، بی‌آنکه رقابتی در کار باشد، قراردادی برای تولید کیت‌های آزمایش کرونا کرونا دریافت کرد.^(۶۱) بعدها تحقیقات یکی از اعضای کمیسیون استانداردهای مجلس بریتانیا نشان داد که پترسون «بارها» قوانین لابی‌گری افراد حقوق‌بگیر را نقض کرده است و توصیه کرد که پترسون سی روز تعلیق شود.^(۶۲) با انتشار این گزارش،

1 personal protective equipment

۲. Chumocracy: منصوب کردن دوستان یا افراد دارای پیشینه اجتماعی مشابه در مناصب دولتی

3 Owen Paterson

بحثی ملی به راه افتاد و نخست‌وزیر **بوریس جانسون**^۱ با درخواست‌هایی از سراسر دولت برای ممنوعیت هرگونه استخدام نمایندگان مجلس توسط سازمان‌های غیردولتی مواجه شد.^(۶۳) باوجوداین، «باندبازی»‌های بالقوه فقط شامل قرارداد با شرکت‌هایی نبود که یکی از نمایندگان مجلس را به استخدام درآورده بودند. در یکی از مواردی که در شبکه‌های خبری سراسر دنیا پخش شد، مشخص شد که **مت هنکاک**^۲ (وزیر بهداشت) در مذاکرات برای انعقاد قرارداد ساخت لوله‌های آزمایش بین وزارت‌خانه بهداشت و مالک میخانه‌ای در محل زندگی سابق هنکاک، دست داشته است. ارزش این قرارداد ۳۵.۴ میلیون دلار بود، اما شرکت متعلق به مالک میخانه مطلقاً سابقه‌ای در زمینه تولید تجهیزات پزشکی نداشت.^(۶۴) فرصت‌طلبانی که به دنبال قراردادهای صنایع کوچک کرونا در بریتانیا بودند از مرزهای این کشور نیز فراتر رفتند. در مورد دیگری که در دادگاه شهر میامی ایالات متحده برگزار شد، طراح جواهرات مستقر در فلوریدا که هیچ تجربه‌ای در زمینه زنجیره‌های تأمین تجهیزات حفاظت شخصی نداشت، شرکتی را برای فروش دستکش و لباس بیمارستان به سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا (NHS) تأسیس کرد. این طراح جواهر، دو قرارداد دولتی به ارزش بیش از ۳۳ میلیون دلار از وزارت بهداشت و مراقبت‌های اجتماعی دریافت کرد.^(۶۵) طرح قانون خوب^۳ (که کمپینی است به رهبری گروهی از وکلای برجسته)، تعدادی پرونده مشابه را به دادگاه‌های انگلستان برده است؛ از جمله پرونده‌ای که در آن قرارداد تجهیزات حفاظت شخصی به ارزش ۱۲۷.۶ میلیون دلار به یک شرکت کوچک کنترل آفات اعطا شده بود، اما ارزش خالص دارایی این شرکت فقط ۲۱,۲۶۰ دلار بود.^(۶۶)

لیندا وایس^۴ و **الیزابت توربن**^۵ (دانشمندان علوم سیاسی) استدلال کرده‌اند که مورد بریتانیا به همان اندازه که نشان‌دهنده عدم صلاحیت است، ناتوانی در عاملیت سیاسی را نیز نشان می‌دهد. آن‌ها این ایده را به چالش کشیده‌اند که برون‌سپاری و خصوصی‌سازی موجب شده دولت‌ها «در پیشگیری از شیوع ویروس یا کاهش آن ناتوان باشند». این دو پژوهشگر از طریق تحلیل تطبیقی واکنش دولت‌های بریتانیا و

1 Boris Johnson

2 Matt Hancock

3 Good Law Project

4 Linda Weiss

5 Elizabeth Thurbon

استرالیا به همه‌گیری کرونا (دو دولتی که اصلاحات برون‌سپاری گسترده‌ای را از دهه ۱۹۸۰ اجرا کرده‌اند) استدلال می‌کنند که عاملیت سیاستمداران برای «جبران» ضعف‌های نهادی مرتبط نیز حیاتی بوده است. چنین تفاوت‌هایی در انتخاب‌های سیاسی دولت‌ها، تا حد زیادی توضیح می‌دهد که چرا استرالیا در مهار همه‌گیری کرونا موفق‌تر از بریتانیا عمل کرده است.^(۶۷)

با وجود این که اهمیت عاملیت سیاسی انکارناپذیر است، اما برخلاف فرضیات نئولیبرالیسم مینی بر این که کارمندان دولت در وهله اول از مناصب خود برای منافع شخصی استفاده می‌کنند (ایده‌ای که با اصلاحات الهام‌گرفته از پذیرش نظریه انتخاب عمومی^۱ در دهه ۱۹۸۰ تقویت شد)، دولت‌ها ذاتاً فاسد نیستند. همیشه افرادی بوده‌اند که به دنبال استفاده از مقام سیاسی برای منافع شخصی بوده‌اند (و افرادی نیز بوده‌اند که جاه‌طلبی‌های خیرخواهانه آن‌ها پس از رسیدن به قدرت، از بین رفته است). شاید برخی احزاب سیاسی بیش از نیمی از چنین افرادی را به خود جذب کنند؛ اما بنیان موسع ساختاری دولت، فراتر از سیاستمداران منتخب آن، باید دارای نظام نظارت و توازی باشد که از تسخیر اقتصاد توسط افراد یا گروه‌های سودجو جلوگیری کند. در نظام دموکراتیک سالم، بخش دولتی و ساختارهای اداری آن هستند که به سیاستمداران منتخب امکان می‌دهند تا به رسالت خود عمل کرده و مانع از آن شوند که این «دوستان صمیمی» از طریق اجرای قوانین و تعهدات مورد توافق، دموکراسی را به‌نفع خودشان تخریب و سرنگون کنند. توانایی بخش دولتی برای محدود کردن انتخاب سیاستمداران فاسد یا ضد دموکراسی نیز باید به‌عنوان یکی از ابعاد ظرفیت دولت در نظر گرفته شود؛ بنابراین، درحالی که شاهد نمونه‌های واضح متعددی از روابط بسیار نزدیک و رفتار ضدراقبتی در اعطای قراردادهای کرونا بوده‌ایم، کوته‌بینانه است که این فرایندها را صرفاً از نظر «باندبازی» و فساد توصیف کنیم. کودتای «باندبازی» طی همه‌گیری در بریتانیا نمی‌توانست بدون از بین رفتن توانمندی انعقاد قرارداد در داخل دولت اتفاق بیفتد. در روزگار خوش گذشته، وزیری که در پی اعطای لطف به شریک تجاری قدیمی یا دوست صمیمی خود بود، با مدیرانی ملاقات می‌کرد که وظیفه‌شان اطمینان از شفافیت و عادلانه بودن فرایند تدارکات بود. آن کارمندان دولت از قابلیت‌ها و منابع

لازم برای اطمینان از حفظ منافع عمومی برخوردار بودند. مقیاس فساد در قراردادهای بریتانیا و سایر کشورها طی دوران همه‌گیری نشان می‌دهد که درحال حاضر، چنین قابلیت‌ها و منابعی در دسترس نیست.

ضعف بخش دولتی برای سیاست نیز پیامدهایی به دنبال دارد که اگرچه مستقیم نیستند، اما ممکن است پیکربندی جوامع ما را تغییر دهند. در سال‌های اخیر، متخصصان و صاحب‌نظران علوم سیاسی به شدت به ظهور آنچه «عوام‌گرایی»^۱ و «احساسات نخبه‌ستیزانه»^۲ می‌نامند، توجه نشان داده‌اند. انتخاب دونالد ترامپ^۳ به عنوان رئیس‌جمهور ایالات متحده و نیز رأی بریتانیا به خروج از اتحادیه اروپا، اغلب به عنوان نشانه‌هایی از این روندهای سیاسی ذکر می‌شوند. بر اساس این دیدگاه، مردم در پی براندازی نهادهای لیبرال حاکم بر وضع موجود و تأکید دوباره بر اقتدار مردمی یا «بازپس‌گیری کنترل»^۴ هستند. «بازپس‌گیری کنترل»، شعار کمپین رسمی رأی به خروج از اتحادیه اروپا^۵ در دوران همه‌پرسی برگزیت بود. مهم‌ترین فرض در چنین تحلیل‌هایی آن است که سیاستمداران فاشیست، رأی‌دهندگان را فریب داده‌اند تا به آن اصلاحات سیاسی رأی دهند که اساساً خلاف منافع اکثر مردم است و جوامع ما را بومی‌گراتر، انزواگراتر و اقتدارگراتر می‌سازند. نمی‌توان انکار کرد که سیاستمداران راست‌گرا از احساس ناامیدی در قبال شیوه‌های کنونی تصمیم‌گیری‌های سیاسی استفاده و این احساس را کم یا زیاد تشدید کرده‌اند. اما از دست رفتن تدریجی تخصص مطلوب و کارآمد در بسیاری از سازمان‌های دولتی نیز موجب تضعیف آن‌ها شده است. در دنیایی که متعصبان از بیگانگی سیاسی عوام به نفع خود استفاده می‌کنند، زوال قابلیت‌های بخش دولتی، از جمله زوال ناشی از برون‌سپاری امور به شرکت‌های مشاوره، ادامه پیدا نخواهد کرد. در غیر این صورت، دولت‌ها و نهادهای دولتی نه تنها بیشتر به کنشگران بازار (که منافعشان اغلب در تضاد با مردم است) متکی خواهند شد، بلکه شعله‌های سرخوردگی سیاسی را (که گریبان جوامع سراسر جهان را گرفته) برافروخته خواهند کرد.

1 Populism

2 Anti-elite sentiment

3 Donald Trump

4 take back control

5. Vote Leave

درست مثل بخش دولتی، در سازمان‌های خصوصی و انتفاعی نیز توسعه جمعی و انباشته دانش و منابع، قلب تپنده ظرفیت شرکت برای نوآوری در محصولات و پاسخگویی به مشتریان جدید و خواسته‌های اجتماعی است.^(۶۸)

برون‌سپاری «می‌تواند موجب از بین رفتن پتانسیل شرکت برای یادگیری سازمانی [موجود] و توسعه فناوری‌های جدید شود.»^(۶۹) اما توجه به فراگیرشدن صنعت مشاوره نیز، برای درک پیامدهای یادگیری و توسعه قابلیت‌های جدید در کسب‌وکار مهم است. درواقع، بازاریابی مستمر شرکت‌های مشاوره و سپس معرفی مفاهیم سازمانی جدید، همزمان با سوار شدن بر موج یک بازار کوچک و جدید، می‌تواند به واسطه برانداختن ساختارهای موجود، یادگیری در کسب‌وکار را مختل کند.^(۷۰) «راه‌حل‌های» کالایی‌شده^۱ (اصطلاحی که در صنعت مشاوره برای توصیف چارچوب‌ها، سنج‌ها و خدمات در دسترس استفاده می‌شود) می‌تواند ابزاری تأثیرگذار برای برندینگ و بازاریابی در زمینه مشاوره باشد؛ اما همین راه‌حل‌های کالایی‌شده ممکن است در شرکت‌هایی که از آن‌ها استفاده می‌کنند، موجب شود مدیران «از نظریه‌ای به نظریه‌ای دیگر بپرند»^(۷۱) و نتوانند صوری لازم را برای تقویت ساختار یا راهبرد توسعه داشته باشند و در عوض، خیلی زود ساختار یا راهبرد دیگری را به کار گیرند. چرخه پذیرش و سپس کنار گذاشتن راه‌حل‌های مختلف توسط صنعت مشاوره «ممکن است موجب تشدید مداوم نانباشستگی دانش در نظام تأمین دانش شود.»^(۷۲) برخی پژوهشگران حتی معتقدند که «فراموش‌کاری» در بطن صنعت مشاوره مدیریت قرار دارد و به موجب آن «معرفی مداوم ایده‌های جدید ... تکرار اشتباهات پیشین را مجاز می‌سازد و سازمان‌ها را از یادگیری باز می‌دارد.»^(۷۳)

شاید برجسته‌ترین گروه از رویکردهای مرتبط با صنعت مشاوره آن‌هایی‌اند که از تجدید ساختار، کوچک‌سازی یا کاهش سطوح مدیریتی شرکت حمایت می‌کنند. همان‌طور که در فصل ۲ دیدیم، مدت‌هاست که شرکت‌های مشاوره به کسب‌وکارها توصیه می‌کنند دست به تعدیل نیرو بزنند و دقیقاً به این دلیل بر آن صحنه می‌گذارند که به مدیر قرارداد اجازه می‌دهد تقصیر را به گردن کمبود نیروی کار بیندازد و مقدمات

تحدید مخالفت گسترده نیروی کار و اتحادیه‌های کارگری را فراهم می‌سازد. همچنین تعدیل نیرو می‌تواند «برای تصمیمات تجدید ساختاری که پیش‌تر اتخاذ شده‌اند، تأیید و مشروعیت» فراهم کند.^(۷۴)

تجدید ساختار، کوچک‌سازی یا کاهش سطوح مدیریتی، چه با تصمیم مدیریت داخلی انجام شود و چه با حمایت مستقل شرکت‌های مشاوره‌ای، می‌تواند به تعدیل نیروی گسترده‌ای منجر شوند. برای مثال، پژوهشگران توضیح می‌دهند که چگونه بحران اقتصادی سال ۱۹۹۷ در کره جنوبی، منجر به استفاده بیشتر از شرکت‌های مشاوره مدیریت و شکلی از تجدید ساختار شد که شرکت‌های مشاوره از آن حمایت می‌کردند. در دسامبر همان سال، دولت کره اعلام کرد که به دنبال دریافت کمک مالی از صندوق بین‌المللی پول است. شروط دریافت وام صندوق بین‌المللی پول فقط شامل تغییر سیاست اقتصاد کلان و آیین‌نامه‌های مالی نبود، بلکه بر افزایش انعطاف‌پذیری بازار کار، تجدید ساختار بزرگ‌ترین هلدینگ‌های کشور و «تغییر قالب اقتصاد کره در تصویر (آرمانی) نظام انگلیسی-آمریکایی» تأکید می‌کرد.^(۷۵) چندین شرکت مشاوره مدیریت، گزارش‌هایی منتشر کردند که شروط صندوق بین‌المللی پول را تأیید می‌کرد. برای مثال، در اوج بحران در سال ۱۹۹۸، **مؤسسه جهانی مکنزی**^۱ ادعا کرد که «مدیریت و شیوه‌های ناکارآمد، نیروی کار مازاد، فقدان فرهنگ پرداخت به‌ازای عملکرد و ترکیب نامناسب محصولات و خدمات» از جمله موانع اصلی صنایع مختلف‌اند.^(۷۶) بسیاری از شرکت‌ها به توصیه شرکت‌های مشاوره، دست به کوچک‌سازی زدند، هرچند که اتحادیه‌های کارگری و مدیران در برابرشان مقاومت می‌کردند که گاهی «به عقب‌نشینی از تعدیل نیروهای پیش‌تر اعلام‌شده منجر شد».^(۷۷)

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کوچک‌سازی می‌تواند «آسیب جدی به ظرفیت یادگیری سازمان‌ها وارد کند».^(۷۸) برای مثال، مطالعه‌ای با استفاده از داده‌های ۴۱۵۳ شرکت مستقر در استرالیا نشان داد که بین کوچک‌سازی و «مهارت‌زدایی» (از دست رفتن مهارت‌ها و دانش کلیدی برای یادگیری) پیوند مستحکمی وجود دارد. یافته‌های پژوهش، این فرضیه را که «کوچک‌سازی معمولاً با افزایش نمایه مهارتی^۲ و پایگاه دانش شرکت همراه است» به چالش کشیدند؛ زیرا کوچک‌سازی مستلزم تجدید ساختار

1 McKinsey Global Institute

2. skill profile

سازمانی است که امکان توسعه چندمهارتی و ارتقای سطوح حرفه‌ای‌گری را فراهم می‌کند. به عبارت دیگر، تعدیل نیروهای کلان‌مقیاس در کنار کوچک‌سازی، به ظرفیت یادگیری شرکت‌ها آسیب وارد می‌کند، حتی اگر کارکنان جدیدی استخدام و اهداف راهبردی جدید به‌عنوان بخشی از فرایند تجدید ساختار گسترده‌تر تعریف شوند.^(۸۹)

در شرکت‌های پژوهش‌محور، تصمیم به برون‌سپاری کارکردهای اصلی می‌تواند عواقب شدیدی برای یادگیری و نوآوری به همراه داشته باشد. باین‌حال، این شکل حکمرانی شرکتی به‌طور گسترده‌ای در بسیاری از چنین شرکت‌هایی در سراسر آمریکای شمالی و اروپا پذیرفته شده و اغلب با اصلاحاتی گسترده‌تر به منظور «بیشینه‌سازی ارزش سهام‌داران» (MSV)^۱ همراه است. کوچک‌سازی ممکن است به یادگیری آسیب وارد کند، اما با افزایش کوتاه‌مدت بازده سهام همراه است؛ بنابراین سهام‌داران و مدیران اجرایی که بخشی از پاداش خود را در قالب سهام دریافت می‌کنند، به استفاده از کوچک‌سازی ترغیب می‌شوند. پژوهشی نشان می‌دهد که «حقوق دریافتی سال آتی مدیران عامل شرکت‌هایی که تعدیل نیرو می‌کنند، ۲۲.۸ درصد بیشتر از سایر مدیران عامل است»؛ تقریباً تمام این افزایش حقوق، از افزایش پاداش مبتنی بر سهام حاصل می‌شود.^(۹۰)

بسیاری از شرکت‌های مشاوره بزرگ از مدت‌ها پیش از قالب‌های سهام‌دارمحور راهبری شرکتی حمایت کرده و حتی مهم‌تر از این، توجیهی برای مدیران داخلی و سهام‌دارانی که بر موج تجدید ساختار سوار می‌شوند، فراهم می‌کند. از سال ۲۰۰۰، اقتصاددانانی چون **ویلیام لازونیک**^۲ و **مری اوسالیوان**^۳، بیشینه‌سازی ارزش سهام‌داران را به‌عنوان قالب بسیار برجسته‌تری از راهبری شرکتی شناسایی کرده و خاطرنشان کرده‌اند که «مشاوران مدیریت، همواره مشغول ترویج برتری‌های این رویکرد در اروپا و ژاپن بوده‌اند».^(۹۱) بیشینه‌سازی ارزش سهام‌داران عملاً نوآوری را به‌ویژه در بخش‌های پژوهش‌محور تضعیف کرده است. سرمایه‌گذاری بر روی قابلیت‌های ضروری محدود می‌شود تا بتوان پول نقد بیشتری را از طریق سود سهام و بازخرید سهام توزیع کرد.^(۹۲)

1 maximize shareholder value
2 William Lazonick
3 Mary O'Sullivan

در کمتر صنعتی بتوان پیامدهای آشکار بیشینه‌سازی ارزش سهام‌داران (و تأثیر صنعت مشاوره در نهاده شدن آن) را بیش از صنعت داروسازی مشاهده کرد.^(۸۳) تولید داروهای جدید، فرایندی بسیار پیچیده و مبهم است که به سرمایه‌گذاری راهبردی روی نیروی کار ماهر و تجهیزات فنی نیاز دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در دهه‌های اخیر، بسیاری از شرکت‌های دارویی، سرمایه‌گذاری در حوزه تحقیق و توسعه را کاهش داده‌اند، چراکه توزیع سود بین سهام‌داران را بالا برده و سود بیشتر را نه از طریق ارزش‌آفرینی ناشی از نوآوری دارویی، بلکه از طریق کاهش هزینه عملیاتی و افزایش قیمت داروهای موجود (که اغلب از طریق ادغام‌ها و تملیک‌ها به دست آمده‌اند)، تضمین می‌کنند.

از دیرباز صنعت داروسازی یکی از بزرگ‌ترین بازارها را برای مشاوران مدیریت فراهم کرده است. امروزه بزرگ‌ترین شرکت‌های مشاوره جهان، همگی بخش داروسازی و علوم زیستی مجزایی دارند که مخصوص مشاوره به شرکت‌های داروسازی بزرگ و کوچک درباره مسائلی چون تبعیت از قانون، مدیریت زنجیره تأمین، ادغام‌ها و تملیک‌ها و حقوق مدیران اجرایی می‌باشند. اما این فعالیت‌های صنعت مشاوره در حوزه حکمرانی شرکتی و تأمین مالی است که ناخواسته‌ترین توجهات را در دهه گذشته به خود جلب کرده است؛ یکی از این موارد که به شرکت داروسازی **ولینت**^۱ مربوط است عمدتاً به دلیل میزان بی‌سابقه گستاخی سرمایه‌گذار و نفوذ صنعت مشاوره، کاملاً معروف شده است (یکی از منتقدان، لقب «انرون صنعت داروسازی»^(۸۴) را به ولینت داده). پس از ورشکستگی این شرکت در سال ۲۰۱۶، **فایننشال تایمز** در عنوان خبر خود از این متن استفاده کرد: «اثر انگشت مکنزی را می‌توان از فرق سر تا نوک پای ولینت دید».^(۸۵)

ایزدانگاری: شرط بستن روی مدیریت، بی‌توجهی به علم

شرکت داروسازی ولینت نیز مانند بسیاری از تولیدکنندگان کوچک دارو، فعالیت خود را در دهه‌های پس از جنگ جهانی شروع کرد و در زمینه ثبت اختراع و سرمایه‌گذاری هنگفت در تعداد انگشت‌شماری از حوزه‌های امیدوارکننده تحقیقاتی (که از بودجه و تحقیق و توسعه چشمگیر دولتی بهره می‌بردند)، جایگاهی برای خود

دستوپا کرد. با این حال، شرکت در اواخر دهه ۲۰۰۰ برای سرپا ماندن با مشکلاتی دستوپنجه نرم می کرد؛ بنابراین رئیس هیئت مدیره این شرکت کاری را انجام داد که در آن زمان برای شرکت های داروسازی دچار رکود به امری عادی تبدیل شده بود: پای مکنزی را به شرکت باز کرد.^(۸۶) به طور خاص، با جی. مایکل پیرسون^۱، یکی از نیروی های با سابقه بخش داروسازی مکنزی قرارداد بست و پیرسون بلافاصله دست به کار شده و هزینه های تحقیق و توسعه را به شدت کاهش داد، چون به نظرش بازدهی بسیار پایینی داشت.

در توسعه دارو، هزینه های تحقیق اغلب بسیار بالا هستند، چرا که نااطمینانی بسیار بالاست و داروهای بسیار اندکی وارد بازار می شوند. از دهه ۱۹۸۰ تاکنون، شرکت های داروسازی زیادی، هزینه های تحقیق و توسعه داخلی را کاهش داده اند. در سال ۲۰۱۷، کل صنعت داروسازی ۲۵ درصد از درآمد خالص خود را صرف تحقیق و توسعه می کرد.^(۸۷) به توصیه پیرسون، هزینه های تحقیق و توسعه در ولینت به سرعت به تنها ۲ درصد از فروش کاهش یافت.^(۸۸) راهبرد شرکتی جدید او آن بود که شرکت هایی که در آن زمان دارویی در بازار داشتند خریداری، سپس قیمت آن داروها را افزایش و همزمان هزینه های مربوط به عملیات را در شرکت های خریداری شده کاهش داده و گاهی اوقات بیش از نیمی از نیروی کار را طی این فرایند اخراج می کرد.^(۸۹) پیرسون تقریباً بدون یک دلار افزایش سرمایه در کسبوکار اصلی ولیانت، موجبات رضایت سهام داران را فراهم کرد و در سال ۲۰۰۸ به عنوان مدیرعامل دائمی شرکت معرفی شد. ولیانت، تحت رهبری او به چیزی تبدیل شد که در کسبوکار به عنوان «انباشته گر»^۲ شناخته می شود (شرکتی که تلاش می کند با خرید شرکت های دیگر رشد کند). ولینت ظرف چند سال بیش از ۱۰۰ شرکت خریداری کرد و از طریق معاملات «وارونگی» با چند شرکت دیگر ادغام شد. این معاملات به شرکت این امکان را داد تا مالیات بسیار اندکی پرداخت کند.^(۹۰) از بسیاری جهات مثل صندوق های پوشش ریسک عمل می کرد، اما با سرمایه کمتر؛ به این معنا که برای حفظ حاشیه سود باید وام های بزرگی دریافت می کرد و شرکت به ویژه در سال های آخر تصدی پیرسون، به شدت بدهکار شد.

1 J. Michael Pearson

۲. roll-up - متحرک و تلفیق گر هم گفته می شود. نمونه ای از این کارها را معمولاً شرکت های private equity انجام می دهند که شرکت را خریده و به گفته خود سودده می سازند و بعد می فروشند.

مدیران شرکت در مجامع عمومی، راهبرد تحقیق و توسعه خود را با این استدلال توجیه کردند که بازتابی است از روند روبه‌رشد توسعه دارو. آن‌ها استدلال کردند که «بیشتر نوآوری‌ها توسط بازیگران بزرگ صنعت انجام نمی‌شود» و منبع نوآوری «غول‌های داروسازی» عمدتاً عبارت است از خرید محصولات که در مراحل آخر تولید قرار دارد و توسط شرکت‌های زیست‌فناوری، سرمایه‌گذاران خطرپذیر، استارت‌آپ‌ها، بنیادها، پزشکان و مراکز دانشگاهی هدایت می‌شوند.^(۹۱) درست است که از دهه ۱۹۷۰، شرکت‌های زیست‌فناوری نقش برجسته‌تری در نوآوری دارویی ایفا کرده‌اند، اما طی این دوره کارایی هزینه‌های تحقیق و توسعه نیز کاهش یافته است؛ تعداد داروهای جدید به نسبت کل مبلغ هزینه‌شده برای تحقیق و توسعه به‌شدت کاهش یافته که نشان از ناکارآمدی روندهای فراگیرتر صنعت دارد. در مورد ولینت، داروهای خریداری‌شده پیش‌تر تولید شده بودند (به گفته یکی از اساتید دانشگاه، تنها تحقیق علمی انجام‌شده توسط ولینت مربوط به کارآزمایی‌های پس از تأیید سازمان غذا و دارو بود).^(۹۲) پیرسون به‌جای این که ولینت را جایی برای کشف درمان‌های جدید بداند، آن را از دریچه حاشیه سود و بازده آن برای سهام‌داران (که خودش یکی از آن‌ها بود) می‌نگریست. یکی از شعارهای پیرسون این بود: «روی علم شرط‌بندی نکن، روی مدیریت شرط‌بندی کن».^(۹۳) این رویکرد در راضی کردن سرمایه‌گذاران شرکت موفقیت‌آمیز بود و به‌طرز شومی نشان داد که راهبرد پیشینه‌سازی ارزش سهام‌داران تا چه حد با نوآوری دارویی در تضاد است. تا سال ۲۰۱۵، ارزش شرکت در بازار سهام به حدود ۹۰ میلیارد دلار افزایش یافت.^(۹۴)

ولینت در سال‌های پیش از ۲۰۱۵ و پیش از خرید چند شرکت، با مکنزی برای ارائه مشاوره درباره قیمت‌گذاری برخی داروها، از جمله داروهای با برند تجاری *ایزوپرل*^۱ (که برای درمان آریتمی‌های قلب استفاده می‌شود) و *نیتروپرس*^۲ (که یکی دیگر از داروهای قلبی نجات‌بخش محسوب می‌شود) قرارداد بسته بود. ولینت پس از خرید این دو شرکت، قیمت ایزوپرل را ۷۲۰ درصد و نیتروپرس را ۳۱۰ درصد افزایش داد.^(۹۵) شرکت‌های مشاوره متعددی دیگری نیز از ادغام و تملیک‌های «کار-بر و با حاشیه سود بالای» ناشی از رویکرد پیرسون منتفع شدند.^(۹۶)

1 Isuprel

2 Nitropress

تا آن زمان، برخی مخالفان در صنعت مشاوره نگرانی خود را نسبت به کوتاه‌مدت‌گرایی بیشینه‌سازی ارزش سهام‌داران اعلام کرده بودند، اما پیرسون پیرو آن خط فکری بود که مکنزی از مدت‌ها پیش در قراردادهای خود با صنعت داروسازی از آن حمایت می‌کرد. مکنزی در یکی از یادداشت‌های توجیهی خود در سال ۲۰۱۱ هشدار داده بود که «سطح تحقیق و توسعه در شرکت‌های داروسازی بزرگ ممکن است از دید سرمایه‌گذاران توجیه‌ناپذیر باشد و این نشان می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند زیرساخت تجاری، تولیدی و تحقیق و توسعه خود را کنار بگذارند» تا هزینه‌های ثابت را حذف کرده و در عوض، در پی اکتساب «قابلیت‌های پیشرفته در برنامه‌ریزی مالی، تخصیص سرمایه، ارتباطات، مدیریت منابع خارجی و دسترسی به بازار» باشند.^(۹۷) به عبارت دیگر، مکنزی به شرکت‌های داروسازی توصیه کرد که بیشتر شبیه واسطه‌های مالی باشند تا شبیه توسعه‌دهندگان دارو و شعار بیشینه‌سازی ارزش سهام‌داران را تا حد ایزدانگاری بپذیرند.

همان‌طور که برخی مفسران صنعت پیش‌بینی کرده بودند، کمبود قابلیت‌های تحقیق و توسعه داخلی و افزایش قیمت مبتنی بر نظریه ارزش سهام‌دار، خیلی زود پیرسون را گرفتار کرد. زمانی که ارزش سهام شرکت در سال ۲۰۱۵ شروع به سقوط کرد، ولینت قیمت شصت و پنج داروی نسخه‌ای را بر اساس میانگین وزنی، ۸۵ درصد افزایش داده بود (درحالی‌که میانگین صنعت ۲۰ درصد بود).^(۹۸) به گزارش **ونیتی فر**، یکی از تحلیلگران نتیجه‌گیری کرده بود که تقریباً در هر سه ماه، بیشتر رشد این شرکت در ایالات متحده، به جای این که ناشی از بهبود درمان‌ها باشد، ناشی از افزایش قیمت‌ها بود.^(۹۹)

فروپاشی شرکت تا حدی به دلیل رسوایی یکی دیگر از مدیران اجرایی داروسازی اتفاق افتاد که راهبرد پیرسون را به حد افراط پیش برده بود. **مارتین شکرلی**^۲ (مدیر سابق یکی از صندوق‌های پوشش ریسک) در سال ۲۰۱۵ **شرکت داروسازی تورینگ**^۳ را با این هدف تأسیس کرد که داروهایی را که امتیازنامه‌شان منقضی شده بود، اما نسخه ژنریک آن‌ها در دسترس نبود خریداری کرده و سپس قیمت آن داروها را

1 Vanity Fair

2 Martin Shkreli

3 Turing Pharmaceuticals

به شدت افزایش دهد. در سپتامبر همان سال، **نیویورک تایمز** گزارشی را دربارهٔ تصمیم تورینگ برای افزایش یک‌شبهٔ قیمت داروی شصت‌ودو ساله ضدانگل از ۱۳.۵۰ دلار به ۷۵۰ دلار به ازای هر قرص منتشر کرد. در همان گزارش اشاره شد که ماه پیش، «دو عضو کنگره که در حال بررسی افزایش قیمت داروهای ژنریک بودند، پس از افزایش قیمت‌های ایزوپرل و نیتروپرس، به شرکت داروسازی ولینت نامه نوشتند».^(۱۰۰) یکی از نمایندگان و عضو ارشد کمیتهٔ نظارت و اصلاحات دولتی مجلس به نام **الایجا کامینگز**^۱ اظهار داشت که نمایندگان «می‌خواهند بدانند چرا ولینت قیمت این دو داروی بسیار مهم را به میزان چشمگیری افزایش داده است، درحالی‌که تنها چیزی که در داروها تغییر کرده نام شرکت است.»^(۱۰۱) حقیقت ماجرا آشکار شده بود؛ ولینت مجبور شد علناً اعتراف کند که توسط مجلس و سنا به دلیل راهبردهای قیمت‌گذاری‌اش تحت بازرسی قرار دارد و سرمایه‌گذاران به وحشت افتادند.^(۱۰۲) طی سال بعد، کمیسیون بورس و اوراق بهادار ایالات متحده نیز تحقیقاتی را آغاز کرد، قیمت سهام شرکت تا ۹۰ درصد کاهش یافت، پیرسون استعفا داد و سرمایه‌گذاران میلیارد‌ها دلار ضرر کردند.

مکنزی و سایر مشاوران درگیر در پروندهٔ ولینت صرفاً مسئول جهت‌گیری شرکت نبودند. ولینت و الگوی درآمدی آن بر بستر زیرساخت سیاسی و قانونی‌ای قرار داشت که موجب تسهیل بی‌سابقه زهکشی ارزش می‌شد (بخشی از آنچه که **کاتارینا پیستور**^۲ (استاد حقوق) آن را «قانون سرمایه»^۳ می‌نامد).^(۱۰۳) راهبرد بیشینه‌سازی ارزش سهامداران از طریق افزایش قیمت‌ها، تنها به این دلیل امکان‌پذیر بود که در ایالات متحده، تنظیم‌گری مقررات قیمت دارو بر عهده دولت نیست. درخواست‌های مکنزی برای کاهش شدید هزینه‌های تحقیق و توسعه، با جان و دل مورد استقبال مشتریان این شرکت قرار گرفت (چرا که سهام‌داران اجازه دارند منافع کوتاه‌مدت داشته باشند و بدون ارزش‌آفرینی از طریق درمان‌های جدید، شیرهٔ شرکت‌ها را بکشند)؛ اما مکنزی از مسیری که شرکت در پیش گرفت سود برد و با مجازات یا عواقب شدیدی مواجه نشد، البته به جز عناوین خبری نامطلوبی که نهایتاً تأثیر چندانی بر رشد کلی شرکت نداشت.

1 Elijah E. Cummings

2 Katharina Pistor

3 code of capital

در پایان، این بیماران بودند که بهای راهبردی را پرداختند که مکنزی ترویج داده و مشروع شمرده بود.

تأثیر صنعت مشاوره و نقشی که ایفا می‌کند، بخش جدایی‌ناپذیری از اقتصاد سیاسی و ایده‌های موسّع مربوط به چگونگی ارزش‌آفرینی است. رویکرد اتخاذی مشاوران سابق مکنزی، محصولات و خدمات شرکت‌های مشاوره‌ای را به‌تصویر می‌کشد که در سراسر نظام اقتصادی، قراردادهای متعددی منعقد می‌کنند: این تصور که یادگیری را (چه در سطح سازمانی و چه برای توسعه دارو)، به‌جای آن‌که از طریق سرمایه‌گذاری تدریجی منابع و دانش توسعه داد، می‌توان همچون کالایی از قفسه خریداری کرد؛ این تلاشی است برای میان‌بر زدن. همچنین نشان می‌دهد که چگونه در فرایند مالی‌سازی بسیاری از صنایع، شرکت‌های مشاوره صرفاً کنشگران منفعلی نیستند که نقش واسطه بین منافع شرکتی، مالی و مدیریتی را بر عهده دارند؛ بلکه عاملین فعال در نشر ایده‌ها و شیوه‌های زه‌کشی ارزش در مقیاسی هستند که هرگز در تاریخ شاهد آن نبوده‌ایم.

۸. تعارض منافع: شرکت‌های مشاوره و دموکراسی

(ترجمه محمد صفری)

در پاییز سال ۲۰۱۷ و زمانی که گردباد ماریا^۱ به دریای کارائیب رسید، هیچکس تصویری از این نداشت که تا چه اندازه ویرانه بر جا خواهد گذاشت. چندروز پس از رسیدن گردباد در ۲۰ سپتامبر ۲۰۱۷، یعنی زمانی که گردباد از منطقه پورتوریکو عقب نشست، تمامی منطقه با خاک یکسان شده بود. وقتی که برق جزیره مجدداً وصل شد، نام هزاران نفر به‌عنوان گم‌شده گزارش شد. گردباد ماریا در گردبادهای نوع پنجم^۲ قرار گرفت و آمار رسمی تلفات پورتوریکو به ۲۹۷۶ تن رسید؛ اگرچه برخی از آمارها تلفات را تا ۴۶۴۵ نفر هم تخمین زده‌اند.^(۱) قربانیان گردباد از کودکان تا بزرگسالان سالم را دربرمی‌گرفت، اما بیشترین قربانیان از میان کسانی بودند که توانایی ترک منزلشان را نداشتند و یا دستشان از مراقبت‌های پزشکی کوتاه بود. صدها هزار نفر آواره شدند و بسیاری از آن‌ها به درون آمریکا پناه آوردند. آسیب روانی وارده بر جوانانی که خانه و خانواده‌شان را در گردباد از دست داده بودند به حدی بود که پژوهشگری آنان را «نسل ماریا» نامید.^(۲)

شدت و حدّت گردباد ماریا در پورتوریکو غیرمنتظره بود. اما درست مثل سایر رخدادهای «ناشناخته و غیرمنتظره»ی آب‌وهوایی^(۳) در سال‌های اخیر که از بحران‌های اقلیمی سرچشمه می‌گیرند، خسارات و مصائب فجایع طبیعی تا حد زیادی به زیرساخت‌های اقتصاد و توانمندی نهادهای حاکمیتی بستگی دارد. توسعه نهادهای

1. Hurricane Maria

۲. Category 5 hurricane – گردبادهایی با سرعت حدود ۲۵۰ کیلومتر بر ساعت و بیش از ۱۰ متر ارتفاع

اقتصادی و اجتماعی پورتوریکو، از دهه‌ها پیش از گردباد ماریا از کار افتاده بود و در سال‌های پایانی منتهی به گردباد ماریا، شرکت مکزی در خصوص کاهش مخارج دولت، کاهش خدمات رفاهی و خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی مشاوره می‌داد و به آن‌ها مشروعیت بخشیده بود. تعجبی ندارد که با گسترش گردباد ماریا، ظرفیت بیمارستان‌ها به سرعت و به طرز غم‌انگیزی به مرز فروپاشی رسیدند.^(۴)

بعد از قرن‌ها جنگ و سلطه استعمار اسپانیا، در سال ۱۹۱۷ پورتوریکو به یکی از قلمروهای ایالات متحده تبدیل شد. در آنجا یک دولت محلی طبق الگوی آمریکایی شکل گرفت، اما طی دهه‌های پس از آن، توسعه اقتصادی منطقه همسو با رشد ایالات متحده نبود. در آغاز جنگ دوم جهانی، دولت فدرال ایالات متحده با همکاری نمایندگان محلی، اصلاحاتی را در پورتوریکو آغاز کرد تا اقتصاد کشاورزی منطقه را به یک اقتصاد توانمند صنعتی تبدیل کند. سیاست‌هایی که در آن زمان اجرا و با نام «عملیات خوداتکایی» شناخته می‌شد، همراستای همان سیاست‌هایی بود که در کشورهای کم‌درآمد در سرتاسر جهان اجرا می‌شد.

دگردیسی انتظاری پورتوریکو به یکی از نواحی پردرآمد ایالات متحد هیچگاه محقق نشد و در دهه ۷۰ میلادی، زمانی که رکود جهانی موجب تشدید و تعمیق چالش‌های اقتصادی منطقه شد، دولت به رویکردی بودجه‌ای متوسل شد که تا دهه‌ها بر جزیره پورتوریکو سایه انداخت. قانونی که پورتوریکو را به آمریکا ملحق می‌کرد، ماده‌ای داشت که طبق آن سرمایه‌گذاران پنجاه ایالت آمریکا می‌توانستند اوراق قرضه پورتوریکو را بدون پرداخت مالیات بر درآمد حاصل از بهره‌اش خریداری کنند. این مسئله تقاضای اوراق قرضه پورتوریکو را به شدت افزایش داد و دولت پورتوریکو همچنان به انتشار اوراق (به‌ویژه در شرایط دشوار اقتصادی) مبادرت می‌ورزید. در دهه‌های پایانی قرن بیستم، دولت پول حاصل از فروش اوراق قرضه را برای متوازن کردن بودجه‌اش استفاده می‌کرد.

برای دهه‌ها، اگرچه پرداخت هزینه‌های بدهی سر به فلک کشیده بود، معافیت مالیاتی دولت فدرال آمریکا موجب شد که بسیاری از شرکت‌های فناوری و خدماتی، کسب‌وکارشان را به پورتوریکو انتقال دهند. اما در اواسط دهه ۲۰۰۰ میلادی تمام این

مزایا منقضی شد و به دنبالش، منافع شرکت‌ها در پورتوریکو رنگ باخت. شرکت‌ها دوباره به آمریکا بازگشتند و پورتوریکو را با ساختمان‌های متروک اداری و کاهش پایه‌های مالیاتی تنها گذاشتند. جمعیت منطقه به پیری گرایید و نیاز جامعه به خدمات رفاهی دوچندان شد. دولت پورتوریکو روزبه‌روز به استقراض بیشتر متوسل شد تا نظام درمان را سرپا نگه دارد.

تمامی این اتفاقات در سال ۲۰۱۴ به اوج خود رسید. در آن سال کارگزاری‌های رتبه‌بندی اعتبار، اوراق قرضه منطقه را به سطح اوراق «بنجل» تنزل اعتبار دادند؛ این بدان معنا بود که اوراق قرضه پورتوریکو یک‌شبه از نگاه سرمایه‌گذاران بی‌ارزش شدند. کارگزاری‌های رتبه‌بندی اعتبار معتقد بودند که پورتوریکو دیگر به وجوه نقد لازم برای پرداخت تعهدات بدهی‌اش دسترسی ندارد. به عبارتی، عصبای اقتصاد پورتوریکو زیر بار سنگین تاریخش شکست. طولی نکشید که دولت منطقه وارد شرایط نزدیک به ورشکستگی شد، بدهی‌هایش را نکول کرد و عملاً مسئولیت تجدید ساختار تعهدات آتی‌اش را به دولت فدرال آمریکا منتقل کرد. در سال ۲۰۱۶، رئیس‌جمهور وقت، باراک اوباما، قانون نظارت، مدیریت و ثبات اقتصادی پورتوریکو^۱ را امضا کرد (مخفف کلمات قانون، معنی «نوید» در زبان اسپانیایی می‌داد). این قانون یک هیئت سرپرستی برای نظارت بر فرایند ورشکستگی پورتوریکو تشکیل داد و هیئت موظف شد که دستور کار بودجه‌ای و مالیاتی جدیدی برای منطقه مشخص کند.

از همان ابتدای کار، مدیریت بحران اقتصادی پورتوریکو توسط کنگره با موجی از انتقادات مواجه شد و فعالان سیاسی-اجتماعی و دانشگاهیان، دولت فدرال را به زیاده‌روی متهم کردند. فعالان محلی و روزنامه‌نگاران، به همراه چندین عضو سنا و کنگره، هیئت سرپرستی را متهم کردند که با پورتوریکو همانند یک مستعمره برخورد می‌کند.^(۵) کنگره برای خاموش کردن آتش انتقادات معین کرد که اکثریت اعضای هیئت سرپرستی باید اصالتاً پورتوریکویی باشند. گزارشی از *مجله نیویورک* می‌نویسد: «بنا به منابع متعددی، هیئت سرپرستی برخلاف میلش تصمیم گرفت که کارکنان زیادی استخدام نکند تا مبادا از دید دیگران چیزی شبیه یک دولت موازی به نظر برسد.»^(۶) در عوض هیئت سرپرستی تصمیم گرفت شرکت‌های مشاوره را وارد گود کند.

1. Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act (PROMESA)

خصوصی‌سازی ورشکستگی، گریختن از اتهامات

هیئت سرپرستی پورتوریکو پس از مناقصه‌ای رقابتی، با شرکت مکنزی به‌عنوان «مشاور راهبردی» قرارداد بست.^(۷) اگرچه مکنزی در ظاهر نقش مشاور داشت، اما این قرارداد در عمل مشاوران مکنزی را در رأس تمام امور بازسازی اقتصادی پورتوریکو قرار می‌داد. روزنامه‌نگارانی که در صحنه بودند رابطه متقابل پورتوریکو و مشاوران مکنزی را به‌مثابه یک «شوک» توصیف کردند که «شبهه یک پرواز اضطراری از دانشکده کسبوکار هاروارد» بود:

مشاور ارشد تمام‌وقت در پورتوریکو (که شبهه یک رهبر فکری یکپارچه‌ساز رفتار می‌کرد)، فارغ‌التحصیلی ۳۱ ساله از هاروارد و دانشکده مطالعات بین‌المللی پیشرفته در **جائزهای کینز**^۱ بود. نوافراغت‌التحصیل دیگری از **دانشکده حکمرانی هاروارد**^۲ نیز ته‌وتوی بودجه آموزش و گردشگری را درمی‌آورد و طرح‌های بازنشستگی دیارتمان پلیس را بررسی می‌کرد. فارغ‌التحصیلی از دانشگاه کلمبیا نیز مسئول برنامه **تعدیل** نیروی کار بود و به کمک محاسبات مالی، تاریخ زمانی را مشخص می‌کرد «که اگر دولت از مخارج پرسنلش نکاهد، در آن تاریخ منابع مالی‌اش تمام خواهد شد.» تحلیلگری که آنالیز **برآورد خسارت** را به عهده داشت از دانشکده **ییل** می‌آمد.^(۸)

تجویزات مکنزی برای بازیابی اقتصاد پورتوریکو شامل فهرستی از سیاست‌ها بود: نظیر خصوصی‌سازی کسبوکارهای دولتی، برقراری «اصلاحات ارزش‌محور» در نظام مراقبت درمانی، برچیدن کمک‌هزینه دانشجویی و قراردادی کردن شرایط اشتغال در دانشگاه پورتوریکو و تعطیل کردن شماری از بیمارستان‌ها. مکنزی همچنین در خصوص «برچیدن مقررات بازار کار که تصور می‌شد **زیادی هوای کارگران را دارد**» مشاوره می‌داد.^(۹) این تمهیدات و دستورکار اقتصادی، ناشی از احتمال فجایع اقلیمی و همه‌گیری جهانی نبود، بلکه صرفاً بر نوع خاصی از بهره‌وری تمرکز داشت که پیامدهای بلندمدت از کارانداختن قابلیت‌های اجرایی بخش عمومی و زیرساخت‌های

1. School of Advanced International Studies at Johns Hopkins

2. Harvard's Kennedy School of Government

پورتوریکو را نادیده می‌گرفت. اصلاحات ریاضتی که مکنزی از آن دفاع می‌کرد، در میان اهالی پورتوریکو نامحبوب بود و وزنه سنگینی در کفه استدلالی می‌گذاشت که معتقد بود «مشاوران خارج از دولت به‌عنوان **سپر بلا** در اجرای پروژه‌های اصلاحی نامحبوب به کار گرفته می‌شوند».^(۱۰) به‌بیان دیگر، انگیزه استخدام مکنزی، خصوصی‌سازی رویه تصمیم‌سازی نبود، بلکه مکنزی به‌مثابه سپر بلایی به کار گرفته شد تا هیئت سرپرستی پورتوریکو خودش را از موج انتقادات رأی‌دهندگان و سیاستمداران محلی نجات دهد و کاسه‌کوزه‌ها سر مکنزی شکسته شود. همانطور که مدیران کسب‌وکار از شرکت‌های مشاوره برای مشروعیت‌بخشی به تصمیماتشان در تعارضات درون شرکت استفاده می‌کنند، سیاستمداران نیز از شرکت‌های مشاوره جهت شانه خالی کردن از مسئولیت پاسخگویی دموکراتیک به جامعه استفاده می‌کنند.

منتقدان فعالیت مکنزی در پورتوریکو همچنین به تعارض منافع مالی در فعالیت شرکت پی بردند. بررسی‌های **نیویورک تایمز** در سپتامبر ۲۰۱۸ نشان می‌داد که شماری از مشاوران مکنزی که در جلسات تعیین تکلیف مطالبات بستکاران پورتوریکو شرکت داشتند، خودشان ذی‌نفع فرایند تجدید ساختار بدهی بودند. مکنزی از طریق یک شرکت تابعه به نام شرکای **ام‌آی.ا.**^۱ (که نزدیک به ۲۵ میلیارد دلار دارایی کارکنان مکنزی و فارغ‌التحصیلان و بازنشستگان را مدیریت می‌کند)، ۲۰ میلیون دلار از اوراق قرضه پورتوریکو را در اختیار داشت. مکنزی از طریق حساب‌های مجزا و صندوق‌های وابسته به شرکای **ام‌آی.ا.**، اوراق قرضه‌های پورتوریکو را در اختیار داشت و بعد از تنزل اعتبار این اوراق در سال ۲۰۱۴، آن‌ها را به قیمت پایینی خریداری کرده بود. شرکای **ام‌آی.ا.** برای خرید اوراق قرضه با تخفیف بسیار زیاد، به قافله واسطه‌هایی پیوست که به «صندوق‌های لاشخور» معروفند: بازیگران مالی‌ای که اوراق بدهی مشکل‌دار را «شکار» می‌کنند و با روش‌های بحث‌برانگیزی از دل اوراق سود بیرون می‌کشند. نیویورک تایمز معتقد بود که «اگر همه چیز حساب‌شده پیش رود، صندوق پوشش ریسک^۲ مکنزی پولش را دوباربر خواهد کرد»^(۱۱) و این ترتیبات، «تضاد منافع بالقوه‌ای بین مشتری مکنزی که می‌خواهد تا جای ممکن در هزینه‌اش صرفه‌جویی

1. McKinsey Investment Office Partners

2. hedge fund

کند و خودِ مکنزی که می‌خواهد تا جای ممکن پول بیشتری از اوراق قرضه بیرون بکشد، پدید آورده است.»^(۱۲)

تحت قواعد معمول ورشکستگی، لازم است که چنین تعارض منافع بالقوه‌ای، هم در دادگاه و هم نزد عموم مردم اعلام شود. اما به دلایل نامعلومی، لزوم افشای چنین چیزی در چارچوب حقوقی قانون مدیریت و نظارت بر پورتوریکو قید نشده بود. مکنزی مدعی بود که مشاورانش در فرایند تجدید ساختار بدهی، اطلاعی از سرمایه‌گذاری شرکت در اوراق قرضه پورتوریکو نداشتند. اما اگرچه درست است که مجرای رسمی ارتباطی میان شاخه‌های مختلف شرکت وجود نداشت، دیده‌بان وزارت دادگستری آمریکا در سال ۲۰۱۹ اظهار داشت که شرکت ام.آی.او مثل یک «امانت‌سپار کور»^(۱۳) فعالیت نمی‌کند. در نوامبر ۲۰۲۱ نیز کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا (که تنظیم‌گری مقررات بازارهای مالی را بر عهده دارد)، شرکت ام.آی.اُ را ۱۸ میلیون دلار جریمه کرد، «با این ادعا که شرکت، نظارت کافی را برای ممانعت از سوءاستفاده مشاوران از اطلاعات داخلی نداشته است.»^(۱۴) کمیسیون بورس و اوراق بهادار دریافت که صندوق «صدها میلیون دلار در شرکت‌هایی سرمایه‌گذاری کرده که مکنزی به آن‌ها مشاوره می‌داد» و برخی از شرکای مکنزی که بر سرمایه‌گذاری‌ها نظارت داشتند، «به واسطه فعالیت‌های مشاوره‌ای‌شان در مکنزی در خصوص ناشران اوراق، به اطلاعات اختصاصی و غیرعمومی دسترسی داشتند.»^(۱۵) پورتوریکو یکی از این مشتری‌ها بود. کمیسیون بورس دریافت که در ژانویه و فوریه ۲۰۱۷، زمانی که مکنزی در حال ارائه مشاوره تجدید ساختار به هیئت سرپرستی پورتوریکو بود، شرکای فعال مکنزی که به اطلاعات افشاننده دسترسی داشتند، در کمیته سرمایه‌گذاری ام.آی.اُ بودند و بر سرمایه‌گذاری‌هایی نظیر فروش یک میلیون دلار اوراق قرضه پورتوریکو نظارت داشتند. دست‌کم تا ژوئن ۲۰۱۷، صندوق ام.آی.اُ از طریق حساب‌های مجزا و سایر منابع در اوراق بدهی منطقه سرمایه‌گذاری می‌کرد. کمیسیون بورس نتیجه گرفت که «نظر به گرفتن ماهیت کسب‌وکار ام.آی.اُ، از جمله نظارت کمیته سرمایه‌گذاری بر تصمیمات سرمایه‌گذاری ام.آی.اُ، ریسک سوءاستفاده از اطلاعات مهم افشاننده، جدی

۱. blind trust - صندوق سرمایه‌گذاری بی‌طرف - نوعی ترتیب مالی است که در آن مدیریت دارایی‌های فرد (معمولاً مقامات دولتی یا سیاستمداران) به یک متولی مستقل سپرده می‌شود، مالک اصلی هیچ اطلاعاتی درباره چگونگی مدیریت سرمایه‌گذاری‌ها ندارد و هدفش جلوگیری از تعارض منافع در تصمیم‌گیری‌های حرفه‌ای است.

و چشمگیر بود.^(۱۶) شرکت ام.آی.اُ نیز به نوبه خود این یافته‌ها را نه تکذیب کرد و نه تصدیق، اگرچه قرار توقف عملیات و جریمه را پذیرفت و ادعا کرد که این دو نهاد «فعالیت‌هایشان مجزاست و از قواعد سختگیرانه‌ای برای محدود کردن تبادل اطلاعات میان دو سازمان تبعیت می‌کنند.»^(۱۷)

قول کارکنان رازدار (و این واقعیت که کوتاهی مکنزی در افشای اطلاعات سرمایه‌گذاری‌هایش در طرح نظارت بر پورتوریکو، به لحاظ فنی قانونی بود) در هر صورت نگرانی شهروندان محلی را تسکین نداد. اهالی پورتوریکو به هیئت سرپرستی لقب «خونتاً» (کودتاچیان نظامی آمریکای لاتین) داده بودند.^(۱۸)

مکنزی در اداره صندوق سرمایه‌گذاری از جانب شرکای فعلی و فارغ‌التحصیلانش بی‌مانند است؛ هیچ یک از چهار غول حسابداری یا سه غول مشاوره، مشابه آن را ندارند. در هر صورت، هرچند این موارد (که در آن‌ها شرکت مشاوره مستقیماً امکان کسب سود با سرمایه‌گذاری در انتخاب‌های مشتریان‌اش دارد) شوکه‌کننده و پرسروصدا هستند، اما فقط نوک کوه یخ جانبداری محسوب می‌شوند. کمی که سرمان را زیر سطح آب ببریم، تعارضات مختلفی بین منافع مشاوران، شرکت‌های مشتری و دولت‌ها جریان دارد که ماهیت نظام‌مندتری دارند و پرسش‌های مهمی را درباره هزینه اتکای یک نظام دموکراتیک به صنعت مشاوره برای انجام فعالیت‌های اساسی دولت و کسب‌وکارها پیش می‌کشد. تعارض منافع و تضعیف استانداردهای مورد بحث دموکراتیک، آشکال مختلفی دارد که گاهی از نظرها پنهان می‌ماند. تام پیترز^۱، مدیر سابق مکنزی که کتاب **در جستجوی برتری**^۲ را نوشته، مخاطرات شرکت‌های مشاوره‌ای را که در عین سرمایه‌گذاری در یک شرکت، به آن مشاوره می‌دهند گوشزد کرده است. اما او واضحاً نگفته که چرا مشاوره‌های شرکت مشاوره ممکن است که از جهات دیگر جانبدارانه باشد؛ مثلاً در راستای منافع سایر مشتریان یا بازارهای پرسود باشد.

1. La Junta

2. Tom Peters

۳. In Search of Excellence - این کتاب به همت نشر میعاد اندیشه و با ترجمه قاسم محسنی منتشر شده است.

در دوسوی جبهه؟^۱

مکنزی به پرمراجعه‌ترین نهاد جهان برای تجدید ساختار اقتصاد کلان تبدیل شد. در سال ۲۰۲۱، گزارش شد که وزارت اقتصاد و دارایی ایتالیا در دوران زمامداری ماریو دراگی^۲ (نخست وزیر جدید کشور)، با مکنزی قرارداد بسته تا سهم ایتالیا را از تسهیلات ۷۳۰ میلیارد یورویی پایداری و بازایی اقتصادی اتحادیه اروپا مدیریت و سازماندهی کند. این مبالغ در فوریه ۲۰۲۱ کمک به دولت‌های عضو اختصاص یافت و هدفش «بهبود آسیب‌های اقتصادی و اجتماعی ناشی از کرونا» بود.^(۱۹) ایتالیا یکی از بزرگ‌ترین دریافت‌کنندگان این منابع بود و ۱۹۱.۵ میلیارد یورو جهت سرمایه‌گذاری در زیرساخت حمل‌ونقل، دیجیتالی‌سازی، محیط‌زیست و «اصلاحات ساختاری برای مدرن‌سازی بوروکراسی ایتالیا» را به خود اختصاص داد.^(۲۰) جزئیات سیاست‌گذاری در این زمینه‌ها به خود دولت‌ها واگذار شد، اما می‌بایست به امضای کمیسیون اروپا می‌رسید. قرار بود که ماریو دراگی تا آوریل ۲۰۲۱، راهبردهای اقتصادی را جهت بررسی و بازنگری ارائه کند تا در افزایش کمک مالی دریافت نماید.

در فوریه ۲۰۲۱، دراگی به نخست‌وزیری ایتالیا منصوب شد. دراگی در مقام رئیس بانک مرکزی اروپا بین سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۹، بر اجرای سیاست‌های سختگیرانه ریاضتی در کشورهای منطقه یورو نظیر یونان و ایتالیا در سال‌های نخست بحران بدهی اروپا نظارت داشت. او جانشین **جوزپه کونته**^۳ چپ‌گرا شد؛ و دولت جدید ادعا کرد که لازم است تدوین طرح جدید بازایی اقتصادی به مکنزی برون‌سپاری شود، چرا که آن‌ها با اقدامات دوره کونته در زمینه بازایی اقتصادی مخالف بودند.^(۲۱) کارگروه ویژه ویروس کرونا که در دولت کونته تشکیل شد نیز با مشاوران مدیریت خارج از دولت قرارداد امضا کرده بود.

قرارداد ۲۵ هزار یورویی مکنزی با دولت ایتالیا در مقایسه با دامنه و گستره وظایفی که باید انجام می‌داد، ارزان به نظر می‌رسید. هزینه‌های مقدماتی برون‌سپاری احتمالاً پایین بودند، چرا که دولت می‌توانست قرارداد را مستقیماً به مکنزی بسپارد و رویه‌های

۱. Both sides of the street - این عبارت از اصطلاحات وال استریت است و به معامله‌گرانی اشاره دارد که همزمان برای خریداران و

فروشنده‌گان کار می‌کنند و از هر دو طرف سود می‌برند.

2. Mario Draghi

3. Giuseppe Conte

سیاست تدارکات دولتی (که زمان زیادی می‌برد) را کنار بزنند. بنا بر مقررات تدارکات دولتی ایتالیا، قراردادهای کمتر از ۴۰ هزار یورو نیازی به فراخوان برای مناقصه ندارد.^(۳۲) از نظرگاه مکنزی، چنین قراردادهایی شاید چیز چندانی در قالب سرمایه اولیه به دست ندهد، اما انعقاد قراردادهای رایگان یا تخفیف‌دار «غالباً به فعالیت‌های پرسودتر تبدیل می‌شود، خواه با همان سازمان اولیه، خواه در همان حوزه کاری.»^(۳۳) در این زمینه، قراردادهای این امکان را به مکنزی می‌بخشید که به درون قلب دولت دسترسی پیدا کند.

همواره رویکردهای متنوعی وجود دارد که یک دولت می‌تواند در شرایط بحران اتخاذ کند و این رویکردها پیامدهای توزیعی متفاوتی برای آینده جامعه و نظام اقتصادی به دنبال دارد. برای نمونه، در بحران مالی ۲۰۰۸، دولت‌ها واکنش‌های مختلفی به بحران نشان دادند؛ از ملی‌سازی بانک‌ها و تزریق پول به اقتصاد، تا کاهش مخارج بخش عمومی و راهبردهای رشد صادرات‌محور. ترکیب سیاست‌هایی که یک دولت در دستور کار اقتصادی‌اش اتخاذ می‌کند، ترکیبی از «برندگان» و «بازندگان» را به همراه می‌آورد؛ یعنی کسانی که بیشترین منفعت را از این سیاست‌ها می‌برند، کسانی که منفعت چندانی نمی‌برند و نیز کسانی که متضرر می‌شوند. برای مثال، پژوهشی نشان می‌دهد که «فشار بحران مالی ۲۰۰۸ در ایالات متحده شدیداً بر دوش طبقه کارگر و بخش‌های تهی‌دست جامعه سربار شد و جنبش کارگری آمریکا بیش از پیش فرسایش یافت، اما در عین حال طبقه صاحب سرمایه به سرعت تجدید نیرو یافت. از آن مهم‌تر، بخشی از طبقه سرمایه‌دار توانست از وضعیت بحران، منفعتی هم بیرون بکشد.»^(۳۴) تصمیمات مرتبط با سیاست اقتصادی دولت و بانک مرکزی آمریکا، بیشتر پشتیبان صاحبان ثروت (سرمایه) بود تا پشتیبان معیشت کسانی که درآمدی از مالکیت ثروت خود کسب نمی‌کنند. سیاست‌های متفاوتی که مثلاً به ایجاد اشتغال اولویت می‌داد تا نجات دادن سرمایه‌گذاران بانک‌های ورشکسته، یحتمل پیامدهای توزیعی متفاوتی به دنبال می‌داشت.

در نمونه پورتوریکو، شرکای مکنزی که با آن‌ها قرارداد مشاوره برای تجدید ساختار اقتصادی بسته شده بود، ظاهراً از مشاوره‌ها و اطلاعاتی که از طریق شرکت ام.آی.اُ به دست آورده بودند منتفع شدند. این مسئله به مثابه تعارض منافی بالقوه شناخته شد. اما نوعی تعارض منافع نظام‌مند نیز در همکاری شرکت‌های مشاوره با

دولت‌ها وجود دارد. از آنجاکه اغلب شرکت‌های مشاوره (از جمله مکنزی) دوست دارند که در آینده قراردادهایی از جانب مشتریان بخش خصوصی (که برایشان بازاری بسیار بزرگ‌تر از بازار قراردادهای دولتی است) داشته باشند، عملاً انگیزه‌ای برای دادن مشاوره‌ای که به زیان مشتریان بخش خصوصی، اما به نفع تحقق هدف دولت و حتی جامعه باشد ندارند. درواقع، مشتریان آینده، به حضور شرکت‌های مشاوره در پشت میز تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری اقتصادی دولت‌ها به‌چشم منشأ بالقوه نفوذ (و اطلاعات) می‌نگرند.

در سوی دیگر، شگفت اینجاست که ماریو دراگی بلافاصله پس از انتصابش در بیانیه‌ای که منتشر کرد، نقل قولی از *آلیچیده د گاسپری*^۱ (اولین نخست‌وزیر دوره ایتالیا پس از جنگ جهانی دوم) می‌آورد که می‌گوید: «اگر انسان‌های بی‌مزد و متنی که آماده تحمل سختی و از خودگذشتگی در راه خیر عموم مردم‌اند در میدان نباشند، امر خطیر نوسازی کشور ناکام خواهد ماند.»^(۳۵) اما مثل مدیران کسب‌وکارها که مشاوران را به‌کار می‌گیرند تا در نگاه ناظران بیرونی برچسب مشروعیت بر اقداماتشان بزنند، قرارداد دولت دراگی با مکنزی نیز حمایت ناظران بیرونی (نظیر کمیسیون اروپا، جامعه ایتالیا و رسانه‌های کشور) را از طرح بهبود اقتصادی دراگی تضمین کرد.

سازمان‌های چندجانبه نیز از دخالت و نفوذ شرکت‌های مشاوره در امان نیستند. پژوهشگری، با افرادی که هم در کار مشاوره بودند و هم در بدنه‌های سیاست‌گذاری سلامت جهانی (که اخیراً صنعت مشاوره حضور پررنگی در آن پیدا کرده) کار می‌کردند مصاحبه کرده بود. رهنمودهای شرکت‌های مشاوره در این سازمان‌ها نهایتاً تأثیرش را بر نحوه همکاری دولت‌ها با یکدیگر جهت دستیابی به چالش‌های مشترک سلامت می‌گذارد و نیز راهبردهایی را که در نظام سلامت کشورهای در حال توسعه اتخاذ می‌شود، متأثر می‌کند. این نهادها در اوایل بحران ایدز رشد چشمگیری داشتند، یعنی زمانی که پول زیادی از سوی دولت‌های شمال جهانی و خیران دره سیلیکون (نظیر بیل و ملیندا گیتس) به این مؤسسات سرازیر می‌شد. در آغاز، نهادهای سلامت در مواجهه با سیل منابع مالی و فشارهای بیرونی جهت افزایش دامنه فعالیتشان برای مقابله با تهدیدهای جدید سلامت، به مشکل خوردند. آن‌ها نیز همچون بسیاری از

1. Alcide De Gasperi

سازمان‌های عمومی و خصوصی در میانه دهه اول قرن بیستویکم، دست به دامن شرکت‌های مشاوره (با پیشنهاد همکاری عام‌المنفعه) شدند. طولی نکشید که شرکت‌های مشاوره در تاروپود سازمان‌های سلامت جهانی ریشه دواندند.^(۲۶)

تاآنجاکه یکی از مصاحبه‌شوندگان اطلاع داشت، انتخاب شرکت‌های انتفاعی مشاوره برای رهنمود دادن در زمینه سیاستگذاری سلامت، دستاوردهای بالقوه سازمان را محدود می‌کند: «از شروع کار، تصور بر این است که راه‌حلی بازارمحور وجود دارد.» مصاحبه‌شونده با مثال نشان می‌دهد که این مسئله در عمل چگونه پیش می‌رود: «چالش قیمت‌گذاری دارو به‌جای آن که از طریق پرداختن به مسائل حقوق مالکیت فکری، قیمت‌گذاری انحصاری و سایر موضوعات حل‌وفصل شود، از طریق طرح‌های مشارکت عمومی-خصوصی یا پیش‌خرید تضمینی دولت حل می‌شد.»^(۲۷) درست همانطور که ایده پیشینه‌سازی ارزش سهامداران، رفتار مدیران را در شرکت‌ها شکل می‌داد، راضی نگه‌داشتن مشتریان خصوصی بالفعل و بالقوه (در این مورد، صنعت زه‌کش داروسازی) به شرکت‌های مشاوره انگیزه می‌دهد که به سایر مشتریانشان [مثل سازمان‌های سلامت نامبرده] راه‌کارهای بازارمحور محدودی پیشنهاد دهند.

هم دزد، هم پاسبان^۱

گذشته از احتمال نفوذ سیاسی صنعت مشاوره از طریق مشاوره دادن «به دو سمت متعارض (یعنی دولت‌ها یا سازمان‌های حکمرانی بین‌المللی در یک سو و بازارها در سوی دیگر) این خطر هم وجود دارد که شرکت‌های مشاوره از دانش و اطلاعات درون دولت، به سود مشتریان بخش خصوصی و به زیان قانون‌گذاری بهره‌گیری کنند.

چنین مواردی تنها پس از کندوکاو روزنامه‌ها و تحقیقات ویژه دولتی آشکار می‌شوند. در بریتانیا، نقش ظاهراً فریبکارانه چهار غول حسابداری در توسعه و فروش بینش‌ها در زمینه قواعد جدید مالیاتی، موضوع تحقیقات و بازرسی‌های کمیته حساب‌های عمومی پارلمان در سال ۲۰۱۳ قرار گرفت. کمیته دریافت که شرکت‌های مشاوره دیلویت، ارنست اند یانگ، کی‌پی‌ام‌جی و پرایس‌واتر‌هاوس‌کوپرز^۲، یک کارمند کمک‌دست در دستگاه خزانه‌داری دارند تا «نهاده‌های فنی مالیاتی و تجربیات تجاری

۱. Poachers and gamekeepers - ضرب‌المثلی انگلیسی با ترجمه تحت‌اللفظی شکارچیان غیرقانونی و شکاربانان

2. PricewaterhouseCoopers

فراهم کند.» در یکی از حوزه‌های پیچیده و چالش‌برانگیز قانون مالیات (قیمت‌گذاری انتقالی) «چهار برابر کارمندان اداره درآمد و عوارض بریتانیا، برای اداره درآمد و گمرک پادشاهی^۱ کار می‌کنند.» قیمت‌گذاری انتقالی «ترفند شرکت‌های فراملی جهت انتقال سودشان از کشوری که در آن فعالیت می‌کنند است به بهشت‌های مالیاتی^۲. شرکت فراملی در این بهشت‌های مالیاتی، کالا و خدماتش را با قیمت دستکاری‌شده بالایی به خودش می‌فروشد.»^(۲۸) اگر شرکت‌های مشاوره بخواهند قوانین را در جهت اهداف خاصی شکل دهند، بی‌تردید در موقعیت خوبی برای این کار قرار دارند.^(۲۹)

با این حال، کمیته حساب‌های عمومی بیش از آن‌که نگران توانایی نفوذ چهار غول حسابداری در دستکاری قوانین از طریق دخالت در پیش‌نویسی قانونگذاری باشد، نگران «ترفندی بود که شرکت‌های مشاوره از اطلاعات پنهانی درون دستگاه قانونگذاری بهره می‌گیرند تا به مشتریان بخش خصوصی‌شان مشاوره‌هایی در خصوص گریختن از پرداخت مالیات با استفاده از قوانین بفروشند.» گزارش نهایی کمیته به نمونه شرکت کی‌پی‌ام‌جی اشاره می‌کند که کارکنانش در خزانه‌داری، روی تدوین قواعد «شرکت خارجی تحت کنترل» و «بخشنامه امتیازنامه» کار می‌کردند. همان کارکنان چندی بعد به کی‌پی‌ام‌جی برگشتند و دفترچه‌های راهنمای بازاریابی برای مشتریان بخش خصوصی‌شان درست کردند که به نوبه خود نقش و نفوذ آنان را در تدوین قوانین و مقررات برجسته می‌کرد.^(۳۰) **مارگارت هاج**^۳ (عضو حزب کارگر پارلمان) در واکنش به این یافته‌ها اعلام کرد که اقدامات چهار غول حسابداری «عملاً کلاهبرداری است» و یک «تعارض منافع مضحک» و «سندروم دزد دیروز و پاسبان امروز» را نشان می‌دهد. هاج به‌عنوان شخصی که پیش‌تر در شرکت پرایس واترهاوس مشاور بوده و تجربه وزارت در دولت تونی بلر داشته، بهتر از هر شخص دیگری می‌تواند در جایگاه چنین تحلیلی قرار گیرد.

شرکت‌های مشاوره نیازی به افراد کمکی و حتی بستن قرارداد با دولت‌ها جهت دستیابی به اطلاعات پنهانی در زمینه رویه‌های سیاستگذاری و قانونگذاری برای فروش

۱. HMRC (His Majesty's Revenue and Customs) - یکی از بخش‌های غیروزارتی دولت بریتانیا است که مسئول جمع‌آوری مالیات، پرداخت برخی از اشکال حمایت دولتی، مدیریت برخی نهادهای نظارتی از جمله حداقل دستمزد ملی و صدور شماره‌های بیمه‌ی ملی است.

۲. tax havens - در اصل پناهگاه مالیاتی است، اما این عبارت را از استادم دکتر احمد سیف وام گرفته‌ام.

به مشتریان نشان ندارند. در برخی کشورها، شرکت‌های مشاوره مستقیماً سیاستمداران را استخدام می‌کنند تا برایشان کار کنند و این سیاستمداران همزمان با کار کردن با شرکت‌های مشاوره، در مسئولیت سیاسی خودشان هم حضور دارند. این مسئله حوزه جدیدی برای نفوذ در تصمیمات انعقاد قرارداد در آینده پدید می‌آورد.

در بسیاری از بدنه‌های حاکمیتی، نظیر مجلس عوام بریتانیا، پارلمان اروپا و مجلس فدرال آلمان، هیچ قانون و قاعده‌ای برای جلوگیری از کار کردن اعضای مجلس در شرکت‌های مشاوره مدیریت و سایر شرکت‌ها وجود ندارد و در عمل بسیاری از آن‌ها برای این شرکت‌ها کار می‌کنند.^(۳۱) به لحاظ تاریخی، نمونه‌های برجسته زیادی از تعارض منافع ناشی از کار کردن همزمان یک سیاستمدار در شرکت مشاوره و در جایگاه سیاسی وجود دارد. برای مثال، در سال ۲۰۱۴، *استفن دورل*^۱ (عضو حزب محافظه‌کار مجلس) به‌خاطر فعالیت مشاوره در شرکت مشاوره کی‌پی‌ام‌جی، آن هم شش ماه پیش از انتخابات عمومی، متهم به تعارض منافع شد؛ یعنی زمانی که شرکت در حال تدارک انعقاد قراردادی ۱.۲ میلیارد دلاری با *سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا* بود. حزب او مؤتلف لیبرال دموکرات‌ها در دولت بود. یک دهه پیش از آن، شرکت کی‌پی‌ام‌جی در ماجرای برجسته دیگری هم دخیل بود. این شرکت قراردادهایی با دولت به ارزشی بیش از ۱۴.۲ میلیارد دلار داشت و بعد فاش شد که حزب حاکم کارگر، خدمات حسابداری رایگان کی‌پی‌ام‌جی را قبول کرده بود. از آن بدتر این که مدیر مالی حزب در اصل از سوی شرکت مأموریت یافته و همچنان دستمزدش را از آنجا دریافت می‌کرد. این اخبار اندکی پس از آن سر برآورد که رهبر حزب کارگر، بازنگری استفاده دولت از طرح تأمین مالی خصوصی را رد کرد، آن هم «به‌رغم رأی بالای کنفرانس حزب جهت بررسی قراردادهایی که به‌زعم منتقدانش ارزشی در قبال پول مالیات برای مالیات‌دهنده ایجاد نکرده و همزمان، پول هنگفتی به جیب شرکت‌های خصوصی سرازیر کرده بود.»^(۳۲)

این که سیاستمداران^۲ مقهور منافع بخش خصوصی شوند، پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر نیست. برخی دولت‌ها قواعد سختگیرانه‌ای برای پیشگیری از چنین پدیده‌ای دارند و سیاستمداران بسیاری هستند که درآمدی را از جانب شرکت‌های خصوصی (که

زمینه‌ساز تعارض منافع شوند) نمی‌پذیرند. سیاستمدارانی که همزمان در صنعت مشاوره مشغول‌اند ادعا می‌کنند که می‌توانند جلوی تعارض منافی را که بر روی تصمیمات سیاسی‌شان اثر می‌گذارد بگیرند. اما داده‌ها در این باره کاملاً واضح‌اند: فعالیت همزمان از جانب یک شرکت ثالث و دریافت مبلغ از آن شرکت (که خود از دسترسی به اطلاعات سیاستگذاری دولت سود می‌برد)، به احتمال بسیار زیاد بر انتخاب‌های یک سیاستمدار اثر می‌گذارد. گزارش تحلیلی جدیدی با استفاده از اطلاعات اعضای پارلمان در مجلس عوام اذعان می‌کند زمانی که اعضای حزب محافظه‌کار مجلس در بخش خصوصی فعال‌اند، پرسش‌های مکتوب پارلمانی‌شان ۶۰ درصد افزایش می‌یابد. نویسنده نتیجه می‌گیرد که:

«الگوی موجود چنین است: نمایندگانی که مشاغل مهمی در شرکت‌های خصوصی دارند و در صناعی کار می‌کنند که اطلاعات سیاستگذاری دولت برایشان مهم است، پرسش‌های بیشتری مطرح می‌کنند؛ آن‌ها درباره جزئیات سیاست‌ها نظیر برنامه‌ها و وضعیت پروژه‌های دپارتمانی کنجکاوی می‌کنند؛ و این پرسش‌ها را هم بیشتر در خصوص وزارتخانه‌هایی مطرح می‌کنند که بزرگ‌ترند و ارتباط مالی قوی‌تری با بخش خصوصی دارند. انطباق این الگوی هدفمند (از این لحاظ که چه کسانی سؤالات را می‌پرسند، از چه کسانی و درباره چه چیزی) با این سناریو بیشتر است: نمایندگانی که در فعالیت‌های بخش خصوصی حضور دارند و اطلاعات برایشان اهمیت ویژه‌ای دارد، به عمد یا به سهو پرسش‌های پارلمانی بیشتری مطرح می‌کنند تا بتوانند اطلاعاتی را از زیر زبان دولت بیرون بکشند که برای شغلشان در بخش خصوصی فایده بالقوه دارد و به بزرگ شدن شرکتشان کمک می‌کند.»^(۳۳)

چه دلیل دیگری می‌توان یافت که شرکت‌های مشاوره چنین در تلاش‌اند تا سیاستمداران را استخدام کنند؟ در واقع، شواهدی که از کشورهای مختلف به‌دست آمده نشان می‌دهد که وقتی شرکت‌های مشاوره مجاز به استخدام سیاستمداران باشند، «روابط سیاسی بنگاه‌های خصوصی، رابطه مستقیمی با بهبود کارنمود عملیات (نظیر بازده سهام و سرمایه‌گذاری) و کارنمود بازار سهام شرکت دارد.»^(۳۴) این پدیده همچنین

زمانی که مشاوران سابق به سایر بخش‌های اقتصاد ورود می‌کنند، قابل مشاهده است. دست‌کم بسیاری از شرکت‌های مشاوره معتقدند افرادی که پیش‌تر برایشان کار می‌کردند می‌توانند مسیر نفوذ بالقوه‌ای در شاخه جدید فعالیتشان بگشایند؛ در نتیجه جمعی از شبکه «فارغ‌التحصیلان» (کارکنان سابق) که بعدها به مشتریان بالقوه تبدیل می‌شوند شکل می‌گیرد. بدین طریق، صنعت مشاوره می‌تواند شبکه‌ای از اشخاص صمیمی را در دولت، بخش خصوصی و سازمان‌های مردم‌نهاد برقرار کند تا زمانی که قراردادی به مناقصه گذاشته شود، به این اشخاص رجوع نماید. علاوه بر این نوع شبکه‌های رسمی، ایده‌های اقتصادی و مدیریتی‌ای که افراد در مشاوره مدیریتی به آن خو گرفته‌اند، می‌تواند بر طرز تفکر افراد بعد از خروجشان از صنعت مشاوره نیز تاثیر بگذارد.^(۳۵) موارد زیادی وجود دارد که هنجارها و رفتارهای صنعت مشاوره از طریق مشاوران سابق به سایر بخش‌های اقتصاد سرایت یافته است: برای مثال مایکل پیرسن (مدیر عامل ولنت فارما) ادعا کرده که راهبرد تحت هدایتش در شرکت، «آموخته‌هایی بوده که در مکنزی یاد گرفته‌ام.»^(۳۶)

البته طبیعی است که تجربه پیشین شغلی آدم‌ها بر رفتارهای کاری‌شان در آینده اثر بگذارد. در صنعت مشاوره نیز مثل بسیاری از بنگاه‌های خدمات تخصصی، شرکت‌ها پول و تلاش زیادی را صرف نهادینه‌سازی اعتقاد به ارزش سازمان و هویت «مشاور» در بین کارکنان می‌کنند.^(۳۷) در واقع، اگرچه مشاوران حاضر یا سابق بسیاری هستند که به نقش و اقدامات صنعت مشاوره بدبین‌اند، مطالعات مختلف در خصوص مشاوران حاکی از آن هستند که نگاه مثبتی به شغلشان دارند، یا زمانی که پروژه‌ای ناکام می‌ماند، مشتریان را مستحق سرزنش می‌دانند.^(۳۸) در نمونه‌ای دیگر، مطالعه‌ای نشان می‌دهد که مشاوران مدیریت در بخش عمومی تصور می‌کنند که ایده‌های آن‌ها نوآورانه‌تر از ایده‌های کارمندان دولتی همتایشان است.^(۳۹) شک و تردید مشتریان و جامعه نسبت به مشاوران، عملاً می‌تواند به تقویت حس هویت و ارزشمندی آن‌ها بینجامد.^(۴۰) در این رابطه، ماهیت شدید و پرشتاب کار مشاوره، با هفته‌های کاری ۶۰ ساعته بین نوشیدن با همکاران و مسافرت‌های دور و ماندن در هتل‌ها برای نهایی‌سازی پروژه‌ها، ممکن است به آن‌ها حس ازخودبیگانگی بدهد^(۴۱)، اما ممکن است همزمان موجب پیدایش حس تعهد و هدفمندی (و حتی هویت جمعی) در میان بسیاری از مشاوران شود؛ مسئله‌ای که مشابهنش را در مشاغل دیگر نمی‌بینیم.^(۴۲) شاید از آنجاکه

مشاوران غالباً در همان اوایل مسیر شغلی‌شان استخدام می‌شوند، هنجارها و رفتارهای صنعت مشاوره به احتمال قوی شکل‌دهنده هستند و رفتارهای محیط کاری را برای سال‌های پیش رو شکل می‌دهند.

در عین حال، سنجیدن و ارزیابی چنین تأثیراتی دشوارتر از شناسایی تعارضات منافع فاحشی نظیر سرمایه‌گذاری مکنزی در پورتوریکو یا تبلیغ علنی روش‌های فرار مالیاتی توسط کی‌پی‌ام‌جی (به واسطه اطلاعات به‌دست‌آمده از همکاری با خزانه‌داری بریتانیا) است. اما با وجود این، این مسئله قدرت اقتصادی بارز و غالباً پرابهام صنعت مشاوره را نمایان می‌کند.

پنهان‌سازی سرمایه‌ها، کمینه‌سازی مالیات‌ها

مورد کی‌پی‌ام‌جی که از قرار معلوم از اطلاعاتش در خصوص قوانین مالیاتی در جهت کمک به مالیات‌گزینی مشتریان بخش خصوصی بهره می‌برد (یا آن‌طور که خودش در دفترچه راهنمای بازاریابی‌اش عنوان کرده، «آماده‌سازی تخصیص مخارج قابل دفاع»^(۳۳)) این نکته را خاطر نشان می‌سازد که اقدامات شرکت‌های مشاوره به چه نحوی می‌تواند اصول دموکراتیک حاکم بر شرکت‌ها را تضعیف کند. صنعت مشاوره توانسته روندهای جاری در حکمرانی شرکتی را تحت تأثیر قرار دهد و مشاوران با این ادعا که رویکردهای بدیعشان سهامداران و مدیران را قادر به بیشینه‌سازی سود شرکت می‌کند، قراردادهای جدید برای خودشان دست‌وپا می‌کنند. شیوه‌های نفوذ صنعت مشاوره در حاکمیت شرکتی می‌تواند در تعارض با سیاست‌های ملی اقتصادی، استانداردهای مقرراتی و هنجارهای کسب‌وکارها قرار گیرد. بازارها در «خلاً» موجودیت پیدا نمی‌کنند: در نظام‌های دموکراتیک، بازارها توسط قوانین و قواعد حاکم که از طریق کشمکش‌های سیاسی و فشارهای مردمی جهت حمایت‌های اجتماعی ساخته شده‌اند، شکل می‌یابند.^(۳۴) نهادهای دموکراتیک (از نظام‌های انتخاباتی بگیرید تا اتحادیه‌های کارگری و کارزارهای سازمان‌یافته) از دیرباز کوشیده‌اند تا جلوی انحراف اقتصاد به سمت منافع خصوصی را بگیرند. با این حال، کنشگران بازاری نیز در سرتاسر تاریخ به دنبال برانداختن استانداردها در راستای منافع خود بوده‌اند.

در اقتصادهای پیشرفته معاصر، مالیات عموماً نه به‌عنوان منبع درآمد دولت، که به‌مثابه ابزار بازتوزیع ارزش در جامعه نگریسته می‌شود. در برخی کشورها نظیر

اسکاندیناوی، مالیات از دریچه اصل انصاف دیده می‌شود: هرکسی به هر دلیلی ثروت بیشتری دارد، باید [با جامعه] به اشتراک بگذارد.

درحالی‌که برخی از شرکت‌های بزرگ، اهمیت اجتماعی پرداخت مالیات را درک می‌کنند، بسیاری از آن‌ها مالیات را به‌مثابه باری اضافی می‌پندارند که جلوی سودسازی‌شان را می‌گیرد و سخت در تلاش‌اند تا مالیات‌هایشان را به حداقل ممکن برسانند؛ چیزی که در دنیای کسب‌وکار با نام «راهبرد مالیاتی» شناخته می‌شود. این اصطلاح که با ادبیات علوم مدیریت بیان می‌شود، اشاره به اقداماتی قانونی و حتی غیرقانونی دارد که به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا مالیاتی کمتر از آنچه باید،پردازند. در واژه‌شناسی حقوقی که قدری گیج‌کننده است، اقدامات قانونی برای نپرداختن مالیات را «اجتناب مالیاتی» و اقدامات غیرقانونی را «فرار مالیاتی» می‌گویند. شرکت‌ها، بنگاه‌های حقوقی و حسابداری که معلوم شود مرتکب فرار مالیاتی شده‌اند یا به فرار مالیاتی دیگران کمک کرده‌اند، مورد مجازات‌های سختگیرانه‌ای قرار می‌گیرند.

اما راه‌های زیادی وجود دارد که شرکت‌ها می‌توانند مالیاتشان را به حداقل برسانند و به‌لحاظ فنی نیز قانونی محسوب می‌شود؛ اگرچه در تعارض با اصولی هستند که قواعد مالیاتی بر مبنای آن شکل گرفته‌اند. اغلب، مرز قانونی بودن یا نبودن یک عمل در حوزه اجتناب مالیاتی واضح و روشن نیست، به‌نحوی که مقررات‌گذاران و واحدهای نظارتی داخل سازمان در شرکت‌ها نیز مطمئن نیستند که مرتکب جرمی شده‌اند یا نه. بهشت‌های مالیاتی قلمروهایی هستند که با نرخ اندکی مالیات می‌گیرند و معمولاً مزایای مالیاتی دیگری نظیر سازوکارهای اعتباراتی و کسر مالیاتی نیز ارائه می‌دهند. شرکت‌ها به شیوه‌هایی که هم به‌لحاظ فنی قانونی و هم غیرقانونی به نظر می‌رسند، از این بهشت‌های مالیاتی جهت کاهش تعهدات مالیاتی‌شان استفاده می‌کنند. ثبت «شرکت‌های کاغذی» در این مناطق، یکی از این روش‌های غیرقانونی است؛ شرکت چندملیتی، شرکت تابعه‌ای را که فعالیت چندان مولدی ندارد در یکی از بهشت‌های مالیاتی تأسیس می‌کند و سودهایش را از مناطقی که نرخ مالیات بیشتری دارند به شرکت تابعه منتقل می‌کند. باوجوداین، راه‌های قانونی مختلفی برای استفاده از بهشت‌های مالیاتی وجود دارد. همان‌طور که دیلویت در یادداشت مختصرش در خصوص «بهشت‌های مالیاتی و برنامه‌ریزی قانونی» اشاره کرده است، «یکی از روش‌های رایج شرکت‌های چندملیتی در استفاده از بهشت‌های مالیاتی، حمایت از

مالکیت فکری و بهره‌برداری از آن است.»^(۴۵) بدین قیاس، شرکت‌های نوآوری محور (از جمله بسیاری از شرکت‌های فعال در حوزه‌های فناوری دیجیتال) همه یا بخشی از مالکیت فکری‌شان را در شرکت‌های تابعه ثبت‌شده در بهشت‌های مالیاتی نگهداری می‌کنند. در نگاه این شرکت‌ها، فروش و اجاره دادن پروانه فناوری [لایسنسینگ] منبع سودآفرینی مهمی محسوب می‌شود و می‌توانند با «برون‌سپاری فرامرزی»^(۴۶) حق مالکیت فکری خود، از مالیاتی که بابت آن می‌پردازند بکاهند، چرا که کارمزد فروش پروانه فناوری و فروش‌های خارجی تنها شامل مالیات‌های محلی می‌شود. شبکه عدالت مالیاتی برآورد می‌کند که بین ۲۱ تریلیون تا ۳۲ تریلیون دلار دارایی مالی در بهشت‌های مالیاتی نگهداری می‌شود و هرساله ۴۲۷ میلیارد دلار درآمد مالیاتی از کف رفته و به این بهشت‌های مالیاتی منتقل می‌گردد.^(۴۶)

اما به طور خاص، شرکت‌های مشاوره حسابداری نقش مستقیمی در تسهیل «کمینه‌سازی مالیات شرکت‌ها» ایفا می‌کنند؛ از جمله در بهشت‌های مالیاتی.^(۴۷) طی دهه اخیر، شماری از تحقیقات صورت گرفته توسط کنسرسیوم بین‌المللی روزنامه‌نگاران تحقیقاتی، نظیر اسناد پاناما^۲ و لوکس‌لیکس^۳، از مقیاس و وسعت شرکت‌ها، تراست‌ها و بنیادهای مرتبط با بهشت‌های مالیاتی پرده برداشت. با تحقیق و تفحص بیشتر این افشاگری‌ها، دو تن از اساتید دانشگاهی در سال ۲۰۱۷ دریافتند که چهار غول حسابداری در چهل‌وسه «قلمروی پنهان‌کاری» دفتر دارند و شمار کارکنانشان در لوگزامبورگ، جزایر کیمن و برمودا به عنوان درصدی از جمعیت کل، بیشتر از هر کشور دیگری است.^(۴۸) اگرچه پژوهشگران نتوانستند مجموع درآمدی را که این شرکت‌ها از این طریق درمی‌آورند مشخص کنند، با این حال دریافتند که بیش از ۸۰ هزار نفر در قلمروهای پنهان‌کاری برای چهار غول حسابداری کار می‌کنند. همانطور که پژوهشگران اشاره کرده‌اند، اگر تریلیون‌ها دلار برآوردشده، در بهشت‌های مالیاتی انبار شده باشد، «تنها بدین خاطر ممکن است که شرکت‌های سپرده‌گذار از خدمات حسابرسی و مالیات‌های محلی چهار غول حسابرسی برای حفظ ثروت خود استفاده می‌کنند ... در نتیجه آن‌ها در قلب بهشت‌های مالیاتی خانه دارند.» بدین ترتیب، به‌بیانی

1. offshoring

2.

3.

دیگر می‌توان گفت که آن‌ها مشغول فعالیت‌هایی هستند که نه تنها با اصول دموکراتیک حاکم بر شرکت‌ها در تضادند، بلکه دسترسی همان نظام‌های دموکراسی را به منابعی (مالیات) که شالوده ظرفیت بخش عمومی در حوزه خدمات، مدیریت، مقررات و مالیات‌ستانی شکل می‌دهد، محدود می‌کند.

زمین زدن توسعه

دو اقتصاددان به نام‌های **لئونس نیکومانا** و **جیمز بویس**^۱ در کتاب **در جستجوی فرار سرمایه از آفریقا**، نقش بنگاه‌های مشاوره مدیریت را در فراری دادن سرمایه از آفریقا که غالباً با هدف کمینه‌سازی مالیات‌های پرداختی محلی صورت می‌گیرد، فاش می‌کنند. آن‌ها با بهره‌گیری از شواهد آنگولا، آفریقای جنوبی و ساحل عاج، توضیح می‌دهند که چگونه «شبکه‌های تاراج بین‌المللی توسط تسهیل‌گران و کارچاق‌کن‌ها تحکیم و تقویت می‌شود» و این کارچاق‌کن‌ها شامل بنگاه‌های مشاوره و نیز بانک‌های جهانی و مؤسسات مالی، حسابرسان و بنگاه‌های حسابداری می‌شود. نویسندگان در کتاب ذکر می‌کنند که این «کارچاق‌کن‌ها بخش اساسی شبکه تاراج بین‌المللی را تشکیل می‌دهند و در کنارشان مقامات دولتی و شرکتی که این کارچاق‌کن‌ها بهشان خدمات می‌دهند نیز حضور دارند و سهم به‌سزایی در تقسیم تاراج نصیبشان می‌شود.»^(۴۹) در سه کشوری که مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، برآورد شده که مجموعاً ۴۸۷ میلیارد دلار فرار سرمایه طی چهار دهه اخیر رخ داده است؛ رویه‌ای که در آن نقش شرکت‌های مشاوره و سایر بازیگران چندملیتی به عنوان تسهیل‌گر و مشروعیت‌بخش به اقدامات مشتریانشان از اهمیت حیاتی و نظام‌مندی برخوردار است.

در کمتر کشوری به قدر آنگولا امتزاج سیاستمداران فاسد، بخش عمومی درمانده و شرکت‌های مشاوره، تبعات هولناکی برای توسعه اقتصادی، ناامیدی جامعه و دموکراسی رقم زده است. آنگولا کشوری نفت‌خیز در جنوب قاره آفریقا و مشرف به اقیانوس اطلس به سمت غرب و هم‌مرز با نامیبیا، زامبیا و جمهوری دموکراتیک کنگوست. آنگولا در سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۱۴ و پس از جنگ خونین داخلی، بیش از پانصد میلیارد دلار صادرات نفت داشته است؛ رقمی که بنا به تحلیل **نیکولاس شکسون**^۲

1. Léonce Ndikumana and James K. Boyce

2. Nicholas Shaxson

(روزنامه‌نگار بخش مالی)، می‌توانست زندگی جامعه آنگولا را با سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها و خدمات عمومی متحول کند. به‌جایش، بیشتر این دلارهای نفتی از طریق واسطه‌های برون‌مرزی و بهشت‌های مالیاتی سر از جیب کله‌گنده‌های سیاسی و بخش خصوصی آنگولا درآورد.^(۵۰) امروزه آنگولا یکی از نابرابرترین کشورهای دنیاست که با فقر شدید و بی‌سوادی فراگیر دست‌وپنجه نرم می‌کند.

فرار سرمایه برای آنگولا فاجعه‌بار بوده و پایه‌های مالیاتی را که شالوده خدمات عمومی و بوروکراسی دولتی را شکل می‌دهند تحلیل برده است؛ همین مسئله نیز ریسک فساد سیاسی را بیش از پیش تقویت می‌کند، چرا که پتانسیل خودداری کارمندان دولت را در مقابل فساد سیاسی تضعیف می‌نماید. شرکت‌های مشاوره مدیریتی که از سوی بنگاه‌های بزرگ جهانی به آنگولا می‌آیند، به دارندگان منافع متعارض (بخش عمومی و خصوصی) خدمات می‌دهند، فرار سرمایه را تسهیل می‌کنند و از کاهش توانمندی بخش عمومی که در نتیجه فرار سرمایه حاصل می‌شود سود می‌برند، چرا که بخش عمومی ناتوان دست به دامان برون‌سپاری می‌شود و همین بنگاه‌های مشاوره‌اند که برنده مناقصات قراردادهای مشاوره و مدیریت شده و منافع سیاسیون فاسد را تحکیم می‌کنند. آن‌ها عامل فرار سرمایه نیستند، اما سوار بر موجی می‌شوند که فرار سرمایه شکل داده است.

در واپسین سال‌های دیکتاتوری **خوزه ادواردو دوس سانتوس**^۱، فرار سرمایه شکل فاحشی به خود گرفت و ده‌ها میلیون دلار به جیب شرکت‌های کاغذی متصل به رژیم سراریز شد.^(۵۱) در سراسر دوره دولت دوس سانتوس، شرکت دولتی نفت و گاز **سونانگل**^۲ مهم‌ترین کارافزار دیکتاتور در مکیدن ثروت از بطن اقتصاد آنگولا بود. دوس سانتوس در می ۲۰۱۶، دخترش (ایزابیل) را به ریاست هیئت مدیره شرکت سونانگل منصوب کرد که از دید دیگران، تلاشی مذبوحانه برای بیشینه‌سازی درآمدها و انتقال منابع عمومی به شبکه خانوادگی دوس سانتوس بود. به‌محض آنکه ایزابل دوس سانتوس به ریاست هیئت مدیره رسید، با شمار زیادی از شرکت‌های بین‌المللی مشاوره نظیر گروه مشاوره بوستون، مکنزی و پی‌دبلیوسی جهت «تجدید سازماندهی» سونانگل قرارداد بست.^(۵۲) به‌دنبال آن، بررسی‌های مجله نیویورک تایمز فاش کرد که شرکت

1.
2. Sonangol

سونانگل علاوه بر آن که با شرکتی مالتایی که متعلق به ایزابل دوس سانتوس بود قرارداد «مدیریت پروژه» بسته بود، سایر شرکت‌های مشاوره نیز قبول کرده بودند که پولشان را به جای دولت آنگولا، از این شرکت دریافت کنند. هدف دوس سانتوس این بود که با این ترفند، مسیر انتقال ثروت به شرکت‌های کاغذی را در هاله ابهام قرار دهد.^(۵۲)

قراردادهای وسیعی که شرکت‌های مشاوره با دولت آنگولا می‌بست و ردای مشروعیت بر فساد نخبگان سیاسی می‌پوشاند، «به جای آن که ظرفیت فنی دولت آنگولا را افزایش بدهد، آن را از رمق انداخت.» همچنین، با مشاوران مدیریت به عنوان «سیاهی لشکر» قراردادهای گرانی بسته می‌شود تا نتایج کارهای ناب سریعاً حاصل شود: «طرف آنگولایی این قراردادها چندان به نظر نمی‌رسد که انگیزه‌ای برای یادگیری منسجم دانش فنی یا انتقال دانش فنی به کشور داشته باشد ... طرف خارجی هم عجله‌ای ندارد که خودش را به سرعت برای آنگولایی‌ها مازاد و بلااستفاده کند.»^(۵۳)

چانه زنی علیه کارگران

در بسیاری از کشورها علاوه بر قوانینی که محدودیت‌هایی بر چگونگی عملیات شرکت‌ها وضع می‌شود، قوانینی بر شرکت‌ها اعمال می‌شود تا کارگران‌شان در محیط کاری ایمن و با دستمزد عادلانه، امکان تشکیل اتحادیه برای بهبود شرایطشان را نیز داشته باشند. در اروپا و آمریکای شمالی، اولین قوانین کار محصول تلاش‌های اتحادیه‌های کارگرانی بود که با شرایط کاری هولناک (و غالباً مرگبار) کارخانه‌ها در طول انقلاب صنعتی قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم دست‌وپنجه نرم می‌کردند. اتحادیه‌های کارگری بریتانیا پیش‌تاز اقداماتی بودند که نهایتاً به تصویب قانون کارخانه^۱ در سال ۱۸۳۳ منتهی شد؛ قانونی که شروطی برای کار کودکان در کارخانه مشخص می‌کرد. امروزه جنبش اتحادیه‌های کارگری از بنگلادش تا گابون همچنان برای برچیدن کار کودکان مبارزه می‌کنند.^(۵۵) مقررات کاری دیگری نیز که از پشتیبانی سازمان‌یابی اتحادیه‌های کارگری برخوردار بود، هدفشان این بود که حمایت دولت را از تأمین ایمنی محیط کار فراتر برده و کیفیت زندگی کارگران را بهبود بخشد. تعطیلات

دو روزه آخر هفته در بسیاری از کشورها امری طبیعی و بدیهی تلقی می‌شود، اما تصویب قانونی این تعطیلات (نظیر قانون استانداردهای عادلانه کار^۱ در سال ۱۹۳۸ در ایالات متحده) تنها به‌پشتوانه مبارزات شدید سازمان‌های کارگری امکان پذیرفت. در بسیاری از کشورها، حداقل دستمزد تنها در پی اعتصابات وسیعی که خواستار تعیین آن بودند به‌وجود آمد. در سال ۱۹۱۲، نزدیک به یک میلیون معدنکار در بریتانیا دست به اعتصاب ملی با هدف تضمین حداقل دستمزد زدند. این اعتصاب ۳۷ روز به طول انجامید و با تصویب قانون (حداقل دستمزد) معادن ذغال سنگ^۲ به نتیجه رسید؛ حداقل دستمزدی به ارزش ۶ شیلینگ و ۶ پنی در روز که معادل ۳۰ دلار امروز بود.

شرکت‌های مشاوره به‌طور خاص در قراردادهایی که با بخش خصوصی می‌بندند، نقش تسهیل‌گر و مشروعیت‌بخش تصمیمات مدیران (به‌ویژه تصمیمات تضعیف‌کننده شرایط و درآمد کارگران) را دارند. در بخش‌های پیشین کتاب به نمونه‌های آن اشاره کردیم؛ موضوعی که بخش‌ها و تاریخ صنعت مشاوره را در بر می‌گیرد. رویه‌های تجدید ساختار شرکت‌ها که مشاوران بابتش قرارداد مشاوره دریافت می‌کنند، اغلب اوقات نه‌تنها ظرفیت شرکت‌ها را تحلیل می‌برد، بلکه می‌تواند به نابودی وسیع مشاغل، تغییر در شرایط اشتغال یا کاهش دستمزدها بینجامد. طی کوچک‌سازی شرکت، ممکن است کارگران «فروودگی عاطفی» را تجربه کنند که پیامد سطح شدید ناامنی شغلی و فقدان کنترل شخصی است.^(۵۶) بعد از کوچک‌سازی شرکت، کارگران به تغییرات منفی در شرایط کار، نظیر افزایش حجم وظایف انتظاری، سطح ضعیف‌تر دوستی و صمیمیت و تشدید نظارت بر کار اشاره کرده‌اند که این مسئله نیز به نوبه خود با نبود امکان استراحت پس از کار و رضایت ضعیف‌تر شغلی ارتباط دارد.^(۵۷)

دیمن سیلورز^۳ (وکیل کارگری) از دهه ۹۰ میلادی موقعیت‌های رده‌بالایی در جنبش اتحادیه کارگری آمریکا داشته و به‌عنوان استاد مهمان مؤسسه نوآوری و هدف عمومی دانشگاه یوسال^۴ مشغول تدریس و انجام پژوهش‌هایی در زمینه موضوعات کارگری بود^۵. بر اساس گفته‌های او، استفاده شرکت‌ها از مشاوران مدیریت جهت مشروعیت‌بخشی بیرونی و خنثی‌سازی اعتراضات بالقوه کارگران به تعدیل نیروی مازاد

1. Fair Labor Standards Act
2. Coal Mines (Minimum Wage) Act
3. Damon Silvers
4. UCL Institute for Innovation and Public Purpose

و تغییر شرایط شغلی، بسیار شایع‌تر از آن چیزی است که فضای دانشگاهی و رسانه تصور می‌کند.^(۵۸) همچنین، سیلورز نشان داده است که در بسیاری از موارد، «کاهش هزینه‌ها» از طریق کاهش حقوق و دستمزد کارگران پایین‌دست سلسله‌مراتب شرکت‌ها (که کمترین توان چانه‌زنی را دارند) حاصل می‌شود. حتی در غیاب قراردادهای چانه‌زنی جمعی، این مسئله تبعات منفی برای منابع دولت دارد، چرا که کارگران پس از کاهش درآمدشان معمولاً دست به دامان کمک‌های رفاهی دولت می‌شوند.

در سال ۲۰۱۹، رسانه‌های خبری آمریکا گزارش کردند که یک دهه پیش، اداره پست ایالات متحده پس از چند سال زیان‌دهی پی‌درپی، با مشاوران مکنزی قرارداد بست تا مشاوره مالی دریافت کند. در فهرست پیشنهادات تیم مشاوران برای کاهش هزینه‌های عملیاتی، جایگزینی کارگران با قراردادهای کوتاه‌مدت و فاقد اتحادیه به‌جای کارگران اتحادیه‌ای نیز به چشم می‌خورد. گزارش ادعا داشت که اگر دولت ملزم به تصویب قانونی برای مزایای درمانی کارکنان کوتاه‌مدت شود، به اداره پست «ریسک» تحمیل می‌شود؛ چرا که برحسب تحلیل هزینه-فایده، تأمین بیمه درمانی برای کارکنان کوتاه‌مدت موجب افزایش هزینه نیروی کار می‌شود.^(۵۹) بنا به گزارش **هافینگتون پست**، «یکی از تجویزات مکنزی، تشکیل همکاری بخش عمومی-خصوصی با هدف کاهش هزینه‌ها و جایگزین کردن کارکنان خرده‌فروشی نظیر استیپلس^۱ به‌جای کارکنان اتحادیه‌ای بود.»^(۶۰) پس از آن بود که هیئت ملی مناسبات کاری^۲ حکم داد که مکنزی، قرارداد چانه‌زنی جمعی میان اتحادیه کارگران پست و اداره پست آمریکا را نقض کرده است.^(۶۱)

بنا به گفته اتحادیه‌ای با ۶۰۰ هزار عضو فعال و بازنشسته، اگرچه تغییرات پیشنهادی در قراردادهای کار و شرایط کاری به‌دست مشاوران تدوین می‌شود، اما دشوار بتوان اثری از دخالت آنان در این مسئله دید و پیش‌فرض‌هایی که تجویزاتشان بر آن شکل گرفته، می‌تواند همراه‌کننده باشد. در یک نمونه از این موارد در اوایل دهه ۲۰۱۰، یک شرکت تولیدکننده تجهیزات هوافضا، طرحی را به اعضای اتحادیه کارگری ارائه داد که توسط یک مشاور چندملیتی بزرگ طراحی شده بود. این پیشنهاد می‌گفت حقوق بازنشستگی کارکنانی که کمتر از ۱۵ سال سابقه کار در آن کارخانه داشتند و

1. Staples

2. National Labor Relations Board

مزایایشان، تثبیت شود (افزایش حقوق بازنشستگی بر اساس سنوات کار، قطع شود).^(۶۲) استخدامی‌های جدید نیز طرح پس‌انداز ۴۰۱ (کا)^۱ دریافت می‌کردند. در دهه اخیر، طرح‌های مزایای تعریف‌شده بازنشستگی، که در آن کارفرما در تأمین مستمری بازنشستگی مشارکت و حداقل درآمدی را برای بازنشستگی تضمین می‌کند، روزه‌روز جای خودشان را به طرح‌های پس‌انداز ۴۰۱ (کا) بخش خصوصی داده‌اند که در آن «بار پس‌انداز و سرمایه‌گذاری برای بازنشستگی و ریسک‌هایش، بر دوش کارگران گذاشته می‌شود.»^(۶۳) روی میز مذاکرات، طرح پیشنهادی مشاوران که شرکت هوافضا از آن رونمایی کرد، حاکی از آن بود که ارزش طرح پس‌انداز ۴۰۱ (کا) مشابه طرح مزایای تعریف‌شده بازنشستگی طی دوره کاری کارکنان بود. اما وقتی که اتحادیه این برآوردها را به پرسش گرفت، معلوم شد که مدل‌سازی آن‌ها مبنای محکمی ندارد. برای مثال، پیش‌فرض برآوردها این بود که کارگران، مسیر شغلی ۳۰ ساله را با شرکت تجربه خواهند کرد، درحالی‌که قراردادهای جدید سه ساله بودند. آن‌ها همچنین کارمزدهای سنگین طرح پس‌انداز ۴۰۱ (کا) را در محاسباتشان نیاورده بودند. اتحادیه «با پیشنهاد شرکت به مقابله برخاست، اما نتوانست آن را از میز مذاکره کنار بزند. نهایتاً کار به اعتصاب انجامید. اعتصاب طولانی و شدیدی بود و ما نهایتاً ناچار بودیم پیشنهاد را بپذیریم.»

علاوه‌برآن، مدیران کسب‌وکار مستقیماً با مشاوران مدیریت قرارداد می‌بندند تا در مذاکرات چانه‌زنی دسته‌جمعی از آنان مشورت بگیرند. مطالعات انجام‌شده در دهه پایانی قرن بیستم حاکی از آن است که «مشاوران مدیریت، راهبردهایی را توصیه می‌کنند که بعضاً غیرقانونی‌اند تا حق انتخاب چانه‌زنی دسته‌جمعی کارگران را محدود نمایند ... شواهد روایی نیز تأیید می‌کند که مشاوران توصیه به اجرایی‌سازی راهبردی می‌کنند، اگرچه این امر قانون را نقض می‌کند.»^(۶۴) اخیراً یک کارشناس حقوقی از این ایده دفاع کرد که «مقررات سختگیرانه‌ای برای پاسخگو نگه‌داشتن مشاوران در ازای اقداماتی که حقوق کارگران را نقض می‌کند گذاشته شود». این کارشناس در نمونه‌ای دریافت که

۱. 401(k) - طرح بازنشستگی مبتنی بر مشارکت کارمند و کارفرما در امریکاست که مزایای مالیاتی دارد. کارمندان بخشی از دستمزد خود را قبل از کسر مالیات به این حساب واریز می‌کنند و کارفرما ممکن است معادل بخشی از آن مشارکت کند. مثلاً کارمند ماهانه ۵۰۰ دلار به این طرح واریز می‌کند و کارفرما معادل ۴۰ درصد آن (۲۰۰ دلار) مشارکت می‌کند. در نتیجه پس از ۳۰ سال با بازدهی ۴ درصد سالانه، حدود ۴۷۵ هزار دلار پس‌انداز می‌شود.

دولت استان ساسکاچوانی کانادا با یکی از شرکت‌های مشاوره تخصصی سلامت آمریکایی قرارداد بست تا الگوی خاص مدیریت «ناب»^۱ را در سراسر استان توسعه داده و عملیاتی کند، چرا که در پی بحران مالی، دولت به فکر کاهش مخارجش افتاده بود. اگرچه اتحادیه‌های کارگری در ابتدا با آن همراه بودند، اما تنش‌ها به سرعت نمایان شد. مشاوران صرفاً قرار نبود نقش «راهبری، هماهنگ‌سازی راهبردی، آموزش و توسعه زیرساخت پشتیبان» را برعهده گیرند، بلکه در عمل قرار بود «در امور روزمره هم دخالت داشته باشند»^(۶۵) حزب دموکراتیک نو^۲ شروع کرد به انتقاد از رویه‌ها استانداردهای متوسط مشاوران؛ مثلاً راهنمای گام‌به‌گام درست کردن قهوه منتشر و جایجایی پرستاران با کرومومتر ردیابی می‌شد. این موارد حاکی از آن بودند که «مشاوران نفوذ گسترده‌ای در وزارت سلامت دارند و مجاز به استفاده از سامانه‌ها و روش‌هایی بودند که مناسب می‌دیدند، مضافاً این که مستقیماً با کارگران تعامل داشتند؛ تمام این موارد نیز ناقض قوانین سلامت و ایمنی و ... محیط کار بود»^(۶۶) با این حال، با وضعیت فعلی، قوانین اشتغال این مناسبات را به رسمیت نمی‌شناسد و مشاوران مدیریت نیز برخلاف مدیران داخلی کسب‌وکارها، مسئولیتی قانونی در قبال نقض قوانین ندارند.

تحت دولت سایه، دموکراسی می‌میرد

اغلب اوقات، زمانی که گروه‌ها و اجتماعات به نقش شرکت‌های مشاوره در امور سیاسی کشورشان یا تجدید ساختار شرکتشان بو می‌برند، ناخرسند می‌شوند. در پورتوریکو، مردم محلی با هیئت سرپرستی (که اسمش را «خونتا» گذاشته بودند) و نفوذ مکنزی که آن را «لاشخوری مثل سایر لاشخورها»^(۶۷) نظیر شرکت‌های زهکش چندملیتی می‌پنداشتند، به شدت به مخالفت برخاستند. در انگلستان، مداخله آشکار شرکت‌های مشاوره‌ای نظیر دیلویت در واکنش کشور به همه‌گیری کرونا، با انتقاداتی از سوی بخش‌های مختلف جامعه مدنی نظیر انجمن درمانی بریتانیا (که نماینده پزشکان است)، مواجه شد.^(۶۸) اتحادیه کارگران پست آمریکا با اصلاحات پیشنهادی مکنزی به اداره پست کشور به تقابل برخاستند و موفق شدند. کارکنان سابق شرکت‌های مختلفی نظیر انرون، کاریلون، ولینت فارما و نیا کارولینسکا سولنا در استکهلم، مشاوران را مقصر

1. Lean management

2. New Democratic Party

نابودی سازمانشان می‌دانند. اگرچه اطلاعات عمومی چندانی در خصوص دیدگاه مردم نسبت به صنعت مشاوره در دسترس نیست، داده‌های سنجش افکار عمومی در خصوص حساس‌بسی و کسب‌وکارهای بزرگ حاکی از آن‌اند که دید مثبتی نسبت به آن وجود ندارد. در سال ۲۰۰۲، نظرسنجی گالوپ نشان داد که تنها ۳ درصد آمریکایی‌ها اعتقاد داشتند گزارش‌های فراهم‌شده توسط بنگاه‌های حسابداری، ارزیابی دقیقی از وضعیت مالی یک شرکت ارائه می‌دهد. در کشوری که تاریخاً به دولت‌هراسی در اقتصاد مشهور است، در سال ۲۰۲۱، تنها یک‌سوم مردم از مقررات دولت بر کسب‌وکارها و صنایع رضایت داشتند. یک نظرسنجی در سال ۲۰۱۴ نشان داد که تنها ۵ درصد آمریکایی‌ها معتقدند که شرکت‌های بزرگ عملکرد «بسیار خوبی» در ایجاد توازن میان منافع آمریکا و شهروندانش و منافع خود شرکت دارند.^(۶۹)

صنعت مشاوره غالباً به شیوه‌هایی به کار گرفته می‌شود که مغایر با اصول دموکراتیک حامی جامعه است. اما حضور فراگیر مشاوران مدیریت در تصمیم‌سازی‌ها و عملیات مختلف در سرتاسر اقتصاد، چالشی برای اصول دموکراسی ایجاد می‌کند که دلیل ساده‌تری دارد: اغلب مردم اطلاعاتی از نقش‌آفرینی آنان در تصمیم‌سازی‌ها ندارند. امروزه احتمالاً کمزری تنها شرکتی از بین شرکت‌های بزرگ مشاوره است که آوازه‌اش بر سر زبان‌ها افتاده است. اما با وجود این، بسیاری از آدم‌هایی که زندگی‌شان از تصمیم‌سازی‌های این شرکت و دخالت‌هایش در دولت و بخش خصوصی متأثر می‌شود هنوز اسم کمزری هم به گوششان نخورده است.

مبهم بودن فعالیت صنعت مشاوره پدیده جدیدی نیست. در سال ۱۹۷۶، **دنیل گاتمن**^۱ و **بری ویلنر**^۲ کتابی به نام **دولت سایه**^۳ منتشر کردند و در این کتاب کوشیدند نه تنها نفوذ شرکت‌های مشاوره مدیریت و اندیشکده‌های وابسته را در تصمیم‌سازی‌های دولت فدرال برجسته کنند، بلکه نشان دهند که این نفوذ بدون آگاهی جامعه از آن رخ می‌دهد. با گسترش مقیاس و دامنه قراردادهای دولت‌ها با شرکت‌های مشاوره، ظاهراً شفافیت این فعالیت همپای مقیاس آن افزایش نیافته است.

1. Daniel Guttman

2. Barry Willner

3. Shadow Government

اگرچه نمونه‌های روشنی وجود دارد که سیاستمداران با هدف عقب راندن نقش‌آفرینی دولت با شرکت‌های مشاوره قرارداد بسته‌اند، اما امروزه بسیاری از سیاستمداران، کارمندان دولتی و مدیران بخش خصوصی، اطلاعاتی از پیامدهای اتکا به این شرکت‌ها به‌منظور انجام فعالیت‌های اساسی سازمانشان ندارند. «شفافیت تأثیرات»^(۷۰) نزد عموم مردم صرفاً به‌خاطر پنهان‌کاری سیاستمداران و کارمندان دولتی به ابهام کشیده نشده است، بلکه اشخاصی که بر این قراردادها نظارت می‌کنند نیز نمی‌توانند متوجه واقعیت پشت پرده آن شوند. چنان که در نمونه زوال تدریجی قابلیت‌های فناوری اطلاعات دانمارک به‌واسطه برنامه اصلاحات دیجیتالی‌سازی دیدیم، این مسئله تا حدی به ماهیت تدریجی «انقباض نظام‌مند»^(۷۱) حاصل از آن برمی‌گردد؛ کاهش ظرفیت اجرایی دولت ناشی از فقدان یادگیری در بخش عمومی، به آهستگی رخ می‌دهد، آن هم زمانی که با شرکت‌های مشاوره برای سال‌های متعددی قرارداد بسته می‌شود.^(۷۲)

به طور کلی، این مسئله از ضعف‌های مقررات‌گذاری جاری بر شرکت‌های مشاوره حکایت دارد. در مثال‌هایی که در این فصل بررسی کردیم، دیدیم که پی بردن به نفوذ و بهره‌برداری شرکت‌های مشاوره از اطلاعات حساس قانونی، مستلزم تحقیقات پرهزینه دولتی و بررسی‌های روزنامه‌ها بود. البته چنین سطحی از موشکافی در خصوص اغلب قراردادهای میان بخش عمومی و شرکت‌های مشاوره غایب است. درواقع چنین امری نیازمند حجم عظیمی از منابع است.

بررسی‌های تعقیبی اگرچه اهمیت زیادی در آگاه‌سازی افکار عمومی در جامعه و در میان سیاستمداران دارد (این نیویورک تایمز بود که ابعاد سرمایه‌گذاری شرکای ام‌آی‌ا را در پورتوریکو برملا کرد)، اما نمی‌تواند جایگزینی برای نهادهای نظارتی باشد. تحقیقات روزنامه‌نگارانه همیشه ضرورت دارد، اما با محدودیت‌هایی مواجه است؛ دست‌کم به این خاطر که بسیاری از اتفاقاتی که درون دولت می‌افتد، همچنان در افکار عمومی به‌عنوان عملکرد بوروکراسی روزمره نگریسته می‌شود. رسوایی داروسازی ولینت و دودوزه‌بازی‌های مکزی در پورتوریکو، موجب ایجاد سرخط‌های خبری جنجال‌برانگیزی و سرشار از شخصیت‌های شیطانی و انتقادات فعالان اجتماعی شد. اما قرارداد پشت

پرده با یکی از شرکت‌های مشاوره فناوری اطلاعات (قراردادی که مسئولیت انتقال تدریجی مدیریت شبکه‌های دپارتمان فناوری اطلاعات دولت را به شرکت‌های مشاوره دارد)، حتی اگر حاوی تعارض منافع چشمگیری هم باشد، سروصدای چندانی به پا نمی‌کند.

و البته قراردادهای مشاوره، در کمتر حوزه‌ای به اندازه گذار به اقتصاد سبز حامی محیط‌زیست، پیامدهای بزرگی برای رفاه عمومی و اهداف دموکراتیک‌مان به‌دنبال داشته است.

۹. مشاوره اقلیمی: تهدیدی آگزیستنسیال؟

(ترجمه: هانیه نصیری)

هیچ بیوگرافی، کتاب تاریخی، مستند تصویری یا صفحه ویکی‌پدیایی درباره **گادوین اولو پاتریک اوباسی**^۱ موجود نیست. فقط شش توییت داریم که در آن به نام او اشاره شده است. آرشیو روزنامه‌ها نیز جز تعداد انگشت‌شماری از گزارش‌ها و شرح فعالیت‌های حرفه‌ای‌اش، مطالب زیادی درباره زندگی او منتشر نکرده‌اند. اما به لطف اوست که مردم و سیاستمداران سراسر جهان، امروز متوجه فروپاشی پی‌درپی اقلیمی می‌شوند. در سال ۱۹۳۳ (سالی که او در اوگوری ایالت کوگی نیجریه متولد شد) دمای جهانی تقریباً دو درجه از امروز خنک‌تر بود. پروفیسور اوباسی پژوهشی را در دانشگاه‌های امریکای شمالی و کنیا همراه با سازمان هواشناسی نیجریه پیش برد که منجر به درک ما از چرایی گرمایش زمین و نقشی که فعالیت‌های انسانی در این فرایند ایفا می‌کنند شده است.

درواقع بیست سال دبیر کلی اوباسی در سازمان جهانی هواشناسی^۲، بیشترین تأثیر را بر آگاهی ما داشته است. تحت مدیریت و رهبری او و با همکاری برنامه محیط‌زیست سازمان ملل متحد^۳ و همچنین مدیریت دانشمند مصری **مصطفی طولبا**^۴ پس از

1. Godwin Olu Patrick Obasi
2. World Meteorological Organization (WMO)
3. United Nations Environment Programme
4. Mostafa Tolba

اوباسی، سرانجام در سال ۱۹۸۸ هیئت بین دولتی تغییرات اقلیمی^۱ تأسیس شد. گردهم آمدن دانشمندان حوزه اقلیمی از سراسر جهان برای بررسی حجم وسیعی از اطلاعات و پژوهش‌های موجود، منجر شد که در سال ۱۹۹۰ این هیئت، اولین گزارش خود را در زمینه ارزیابی تغییرات اقلیمی منتشر کند. نویسندگان گزارش امید داشتند یافته‌هایشان بتواند «بر اساس پایه‌های علمی محکمی که گزارش فراهم کرده است، راهبردهای مناسبی در پاسخ به مشکل تغییرات اقلیمی ارائه کند.» بنیان علمی مورد نظر، کاملاً مبرهن بود: انتشار گازهای گلخانه‌ای ناشی از فعالیت‌های انسانی، به‌طرز چشمگیری افزایش یافته و موجب «رشد اثر گلخانه‌ای و در نتیجه، گرم‌شدن بیشتر زمین» می‌شود. اگر در قرن پیش رو تغییری اساسی در این روند رخ ندهد، جهان شاهد نرخ افزایش دمایی خواهد بود که در ده‌هزار سال گذشته بی‌سابقه بوده است.^(۱)

در این گزارش پیشنهادهای سیاستی مشخصی ارائه نشده است. درواقع هدف هیئت بین دولتی تغییرات اقلیمی این نبود که به سیاست‌مداران توصیه کند چگونه به بحران‌های اقلیمی واکنش نشان دهند، بلکه فراهم آوردن اطلاعات علمی برای دولت‌ها در تمام سطوح بود تا بتوانند از آن برای تدوین سیاست‌های اقلیمی استفاده کنند.^(۲) با وجود این که در مجموع گزارش کنفرانس‌ها، مصاحبه‌ها و مقالات از پروفیسور اوباسی خواسته می‌شد تا نظر کارشناسی خود را مبتنی بر مشاهداتش به اشتراک بگذارد، او می‌دانست و صراحتاً می‌گفت وظیفه‌اش این نیست که کنش‌های دقیقی را که دولت‌ها موظف‌اند انجام دهند، مشخص کند، اما ابایی هم از این نداشت که بر دامنه تلاش‌های نظام‌مندی که دولت باید بر عهده می‌گرفت تأکید کند.^(۳)

پروفیسور اوباسی سه سال پس از انتشار اولین گزارش هیئت بین دولتی تغییرات اقلیمی در سال ۱۹۹۳ در ویژه‌نامه‌ای از مجموعه مقالات آکادمی علوم هندوستان، در یادداشتی نوشت:

ما آن لحظه را رد کرده‌ایم که استفاده از اتمسفر به‌عنوان ابزار برای تخلیه زیاده‌روی‌های انسانی، پیامد چندانی به همراه نداشته باشد... اگر بخواهیم در جهت رشد پایدار ملی و جهانی گام برداریم، نیاز به تغییرات اساسی خواهیم داشت. در این میان، کشورهای توسعه‌یافته صنعتی نیز در راستای استفاده

1. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)

بهینه‌تر و کارآمدتر منابع و همچنین کمینه‌سازی اتلاف منابع، نیازمند تکامل نظام‌های اقتصادی خود خواهند بود. در کشورهای درحال توسعه نیز، ضروری خواهد بود تا اطمینان حاصل کنیم رشد اجتماعی-اقتصادی برای برآورده کردن نیازهای فزاینده ناشی از افزایش جمعیت به گونه‌ای صورت می‌گیرد که کاهش منابع و فشارهای زیست‌محیطی را به حداقل برساند.^(۴)

این اظهار نظرات نگران‌کننده‌اند، زیرا یادآور آن‌اند که ما مدت‌هاست از خطرات حیاتی فروپاشی اقلیمی باخبریم.

در سال ۲۰۱۸، هیئت بین دولتی تغییرات اقلیمی ۳۰ سال پس از آغاز به کار خود، گزارشی ویژه درباره افزایش یک‌ونیم درجه‌ای گرمایش جهانی منتشر کرد. نقطه‌ای که گزارش فروپاشی اقلیمی را صرفاً احتمالی آتی بر اساس اعداد و ارقام می‌دانست، دیگر رد شده و اکنون برای جوامع اطرافمان به واقعیتی روزمره بدل شده است. برای مثال، افزایش سطح آب دریاها، طوفان‌ها و مرگ مرجان‌ها دهه‌هاست که زندگی را در جزایر اقیانوس آرام به تهدیدی بدل کرده است. در نیمه دوم قرن بیستم، تمام مناطق زراعی زیر دریا ناپدید شدند و شوری آب، برداشت برخی از محصولات اساسی را ناممکن ساخت.^(۵) در برخی از مناطق جهان، فراوانی و شدت اثرات تغییرات اقلیمی همراه با افزایش انتشار کربن، رشد یافته است. اگرچه این پیامدها در کشورهای جنوب جهانی بیشتر دیده می‌شوند، اما این انتشار کربن به گونه‌ای نامتناسب مختص کشورهای شمال جهان است. اخیراً پژوهشی با استناد به آمار نشان می‌دهد که بین سال‌های ۱۸۵۰ تا ۲۰۱۵، ایالات متحده به تنهایی مسئول انتشار ۴۰ درصد دی‌اکسیدکربن جهان بوده است، یعنی انتشاری بیش از مرز ایمن و مشخص شده ۳۵۰ واحد در میلیون (ppm) از دی‌اکسید کربن موجود. همین‌طور به‌طور کلی کشورهای صنعتی مسئول ۹۰ درصد این آلودگی مازاد بوده‌اند.^(۶)

گزارش سال ۲۰۱۸ هیئت بین دولتی تغییرات اقلیمی نیز همانند اولین گزارش منتشرشده در ۱۹۹۰، مشخصاً درباره میزان پیامدهای اقلیمی و نقش فعالیت‌های انسانی در آن حرف زده است. با استناد به این گزارش، فعالیت‌های انسانی عامل افزایش یک درجه‌ای دمای کره زمین به نسبت پیش از صنعتی‌شدن است. گرمایش جهانی در قطب شمال دو تا سه برابر بیشتر از میانگین سالانه جهانی بوده و پیامد فعالیت‌های انسانی، تا قرن‌ها و حتی هزاره‌ها نیز ادامه خواهد داشت. این گزارش همچنین توضیح داده که اگر

اقدامی در جهت محدودسازی افزایش دما به یک‌ونیم درجه صورت نگیرد و بالعکس، حتی دما ۲ درجه سانتی‌گراد افزایش پیدا کند، چه پیامدهایی گریبان ما را خواهد گرفت. در حالت اول، ۱۴ درصد از جمعیت جهان، دست‌کم یک‌بار در هر ۵ سال موج‌های شدیدی از گرما را تجربه خواهند کرد؛ اما در حالت دوم، این میزان به بیش از یک‌سوم جمعیت کره زمین نیز افزایش پیدا خواهد کرد. همچنین ارتفاع سطح آب دریاها نیز افزایش خواهد یافت که به‌نوبه خود موجب تسریع این روند خواهد شد. با افزایش یک‌ونیم درجه‌ای دما، بسیاری از گونه‌ها از بین خواهند رفت، اما با احتمال افزایش دو درجه‌ای دما حشرات تا سه برابر بیشتر (۱۸ درصد)، گیاهان تا دو برابر بیشتر (۱۶ درصد) و مهره‌داران تا دو برابر بیشتر (۸ درصد) منقرض خواهند شد. همچنین دانشمندان پیش‌بینی کرده‌اند که با افزایش یک‌ونیم درجه‌ای دما، صخره‌های مرجانی با کاهش ۷۰ تا ۹۰ درصدی روبرو خواهند شد؛ اما با افزایش ۲ درجه سانتی‌گرادی، تقریباً به‌طور کامل ناپدید می‌شوند. واقعیت این است که اگر سطح افزایش گرمایش زمین تا زیر یک‌ونیم درجه نگه‌داشته نشود، نسل‌های آینده در بسیاری از نقاط زمین با شرایط بسیار ناخوشایند و تحمل‌ناپذیری مواجه خواهند شد، اما باید لحاظ کرد که اکنون نیز فاصله بسیار زیادی تا موفقیت در محدود نگه داشتن گرمایش به این میزان داریم.

گزارش مذکور همچنین کاری بی‌سابقه را نیز انجام داده است: برای اقدامات اساسی مهلتی را تعیین کرده تا به‌موجب آن، سیاست‌مداران و شرکت‌هایی که هم‌اکنون اقدامی نمی‌کنند، در آینده مقصر دانسته شوند.

نقطه عطف

برای اولین بار در تاریخ هیئت بین‌دولتی تغییرات اقلیمی، نویسندگان گزارش هشدار دادند که «بدون افزایش فوری و فوریت‌دار اقدامات اساسی در سال‌های پیش رو که منجر به کاهش چشمگیر انتشار گازهای گلخانه‌ای تا سال ۲۰۳۰ می‌شود، گرمایش جهانی در دهه‌های آتی به بالاتر از یک‌ونیم درجه سانتی‌گراد خواهد رسید و این یعنی از دست رفتن حساس‌ترین زیست‌بوم‌ها و بحران در پس بحران که صرفاً موجب آسیب‌پذیرتر شدن افراد و جوامع می‌شود.»^(۷) به بیان دیگر، پس از انتشار این گزارش، در تیترو روزنامه‌ها و پلاکاردهای اعتراضی در سراسر جهان مدام می‌بینیم «تنها ۱۲ سال برای پیشگیری از بحران‌های اقلیمی و تغییر فاجعه فرصت داریم.»^(۸)

این مهلت دوازده ساله منجر به رشد جنبش‌های مرتبط با تغییرات اقلیمی به رهبری **نسل زد**^۱ شد؛ نسلی که نه تنها نگران آینده «بشر»، بلکه امکان زیستن خود، فرزندان و نوادگانش برای زندگی راحت در این سیاره است. کارزارهایی به رهبری جوانان، مانند ظهور جنبش به پا خیز^۲ توسط **ونسا نکات**^۳ یا اعتصاب **گرتا تونبرگ**^۴ در **اتحاد دانش‌آموزان برای تغییرات اقلیمی**^۵، کمک کرد تا دیگران متوجه شوند که صرف این که در راستای اقدامات جبرانی کنونی گام برداریم، کافی نخواهد بود. آن‌ها به والدین‌شان آموختند که اقدامات فردی مانند بازیافت کاغذ و استفاده از حمل‌ونقل عمومی بهبود یافته است؛ ما نیازمند مداخله برای محدودسازی انتشار بیش‌ازحد گازهای گلخانه‌ای در بزرگ‌ترین منابع سرمایه‌داری معاصر، در معدن، کشاورزی صنعتی و حمل‌ونقل هستیم. گزارش‌های بعدی کمیته هواشناسی این هیئت که در سال‌های ۲۰۲۱ و ۲۰۲۲ منتشر شدند فقط مطالبات آن‌ها را پررنگ‌تر کرده و نشان داد که تغییرات اقلیمی، «گسترده، سریع و شدید» است.^(۹)

زمانی جای مسائل زیست‌محیطی تنها محدود به بیانیه‌های احزاب سبز بود، اما امروز در صف اول کارزارهای سیاسی گروه‌های مختلف قرار گرفته است. نظرسنجی‌ها نشان می‌دهد تعداد افرادی که نگران تغییرات اقلیم‌اند افزایش پیدا کرده است. طبق بررسی انجام‌شده توسط مرکز پژوهش‌های پیو^۶ در سال ۲۰۲۰، دو سوم مردم آمریکا فکر می‌کنند دولت فدرال باید اقدامات بیشتری در زمینه تغییرات اقلیمی انجام دهد و ۶۰ درصد معتقدند که تغییرات اقلیمی، «تهدیدی اساسی برای رفاه مردم ایالات متحده است» که در قیاس با پژوهش همین مؤسسه در سال ۲۰۰۹، نشان از افزایش نگرانی مردم دارد.^(۱۰) نظرسنجی انجام‌شده توسط **یوگاو**^۷ در اکتبر ۲۰۲۱ نشان داد که ۶۰ درصد از جمعیت بالای ۱۸ سال آمریکا باور دارند شرکت‌های نفت و گاز بی‌برووبرگرد مسئول این موضوع‌اند.^(۱۱) حتی همه‌گیری ویروس کرونا نیز توجه مردم را از تغییرات

۱. Gen Z – افرادی که بین اواسط دهه ۱۹۹۰ تا اوایل دهه ۲۰۱۰ متولد شده‌اند. این نسل که با نام «بومیان دیجیتال» نیز شناخته می‌شود، از کودکی با اینترنت و فناوری‌های نوین رشد کرده است. ویژگی‌های بارز آن‌ها عبارت است از توجه به مسائل اجتماعی، تنوع‌طلبی و اولویت‌دادن به تعادل کار-زندگی.

2. Rise Up Movement

3. Vanessa Nakate

4. Greta Thunberg

5. School Strike for Climate

6. Pew Research Center

۷. YouGov – شرکت مطالعات بازار بریتانیایی که در سال ۲۰۰۰ توسط ناظم زهاوی تأسیس شد.

اقلیمی منحرف نکرد. همچنین در سال ۲۰۲۱ پژوهشگران دانشگاه آکسفورد و برنامه توسعه سازمان ملل متحد، بزرگ‌ترین نظرسنجی را در حوزه تغییرات اقلیمی در سطح جهانی انجام دادند که نشان می‌دهد ۶۴ درصد مردم جهان معتقدند «با وجود این‌که در میانه همه‌گیری کرونا هستیم، اما تغییرات اقلیمی همچنان بحرانی جهانی است.» همین‌طور مشخص شد که افراد زیر ۱۸ سال نیز به‌احتمال زیاد می‌گویند تغییرات اقلیمی، حتی از وضعیت سالمندان نیز اضطراری‌تر است.»^(۱۲)

با اطمینان می‌توان گفت ما هم از لحاظ گسترش فروپاشی اقلیمی و هم از نظر نگرانی عمومی از این بابت، در دوران بی‌سابقه‌ای زندگی می‌کنیم. مطالبات مرتبط با تغییرات بنیادین در میان مردم جهان به بالاترین حد خود رسیده است. اجماعی بر سر نیاز به تغییر مسیر وجودی‌مان (اگزیستانسیال) پدید آمده: مأموریت مشخص شده است.^(۱۳) دیگر رهبران یا رؤسای جمهور نمی‌توانند ادعا کنند که مسئولیت مقابله با بحران با کسانی بوده یا خواهد بود که پیش و پس از آن‌ها بر سر کارند. گزارش سال ۲۰۱۸ این هیئت، نه تنها اثرات تغییرات اقلیمی، بلکه اقدامات سیاستمداران و صاحبان قدرت را نیز آشکار می‌سازد. دقیقاً از آنجاکه افزایش بی‌سابقه نگرانی‌ها نسبت به تغییرات اقلیمی، تهدیدی برای وضع موجود نظام اقتصادی محسوب می‌شود، شرکت‌های مشاوره به یکی از بازیگران اصلی در جنگ برای آینده تبدیل شده‌اند. صنعت مشاوره سوار بر موج جدیدی شده است، موجی که بر فراز صخره‌های مرجانی در حال مرگ و سواحل جزایر ناپدیدشده می‌غلطد.

ظهور مشاوره‌های تغییرات اقلیمی

برآورد می‌شود حجم جهانی بازار مشاوره تغییرات اقلیمی تا پایان سال ۲۰۲۸ به بیش از ۸۰۵ میلیارد دلار برسد.^(۱۴) شرکت‌های مشاوره مانند کی‌پی‌ام‌جی، پی‌دبلیوسی و مکزی در دهه ۱۹۹۰ بخش‌هایی را در زمینه مشاوره زیست‌محیطی راه‌اندازی کردند، اما برای مدت طولانی این فعالیت‌ها نسبتاً در حاشیه باقی ماندند. در چند سال گذشته، تمامی غول‌های مشاوره واحدهای توسعه پایدار خود را تأسیس کرده یا آن را به‌طرز چشمگیری گسترش داده‌اند. اکنون ثابت شده است حوزه‌های زیست‌محیطی جدید مانند سیاست‌های سازگاری، راهبردهای خطرات اقلیمی و توسعه معیارهایی برای تجزیه و تحلیل تأثیرات زیست‌محیطی، سودآور به‌شمار می‌روند: «انواع شرکت‌های مشاوره (مدیریتی، اقتصادی، مهندسی و زیست‌محیطی) همگی به‌سرعت ابزارها و

محصولات محاسباتی موجود را برای ارزیابی خطرات تغییرات اقلیمی و گزینه‌های سازگاری توسعه و تغییر داده‌اند.»^(۱۵) از سال ۲۰۱۱ به این سو در بریتانیا، بیش از ۱۰ درصد کمک‌های مالی دولت برای توسعه پروژه‌های اقلیمی به جیب شرکت‌های مشاوره سرازیر شده است.^(۱۶)

تنها در سال ۲۰۲۱، سرمایه‌گذاری‌های کم‌نظیری توسط شرکت‌های مشاوره برای کسب سهم از بازار رشد پایدار انجام پذیرفت. در ماه مارس همان سال، گروه مشاوران بوستون **مرکز اقدامات اقلیمی** خود را گسترش داد تا همراه با پیوستن تیم‌های تخصصی جهان، به **مرکز مطالعات اقلیمی و رشد پایدار گروه مشاوران بوستون** تبدیل شود. این اتفاق زمانی رخ داد که این شرکت در بیست‌وششمین نشست **چارچوب کنوانسیون سازمان ملل متحد در حوزه تغییرات اقلیمی**^۱ (یا همان COP26 که در ماه نوامبر در گلاسکو به میزبانی دولت بریتانیا برگزار شد)، به‌عنوان «شریک مشاوره‌ای» رسمی انتخاب و معرفی شود.^(۱۷) اولین بار بود که این کنوانسیون، بنگاه مشاوره‌ای را به‌عنوان شریک اصلی انتخاب می‌کرد و همین بیانگر مداخله جدی شرکت‌های مشاوره در سیاست‌های اقلیمی است. آوریل سال ۲۰۲۱ مکنزی واحد توسعه پایدار خود را راه‌اندازی کرد که به‌گفته یکی از مدیران اجرایی شرکت «بزرگ‌ترین طرح ترغیب بخش خصوصی در جهت کاهش گازهای گلخانه‌ای» به‌شمار می‌رفت.^(۱۸) یک ماه پیش‌از آن نیز مکنزی، شرکت مشاوره **ویوید اکونومیکس**^۲ را که در زمینه سیاست‌های اقتصادی رشد پایدار تخصص دارد، خرید.^(۱۹) اخیراً نیز شرکت پی‌دبلیوسی اعلام کرده که در زمینه «استخدام، آموزش، فناوری و معاملات طراحی‌شده برای دسترسی به بازارهای درحال‌رشد مشاوره زیست‌محیطی، اجتماعی و مدیریت دولتی»، ۱۲ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری کرده‌است.^(۲۰) کاپ‌مینای نیز سرویسی را به‌نام «فناوری اطلاعات پایدار» راه‌اندازی کرده است که خدمات پشتیبانی خود را در اختیار شرکت‌هایی قرار می‌دهد که در پی کاهش زباله‌های الکترونیکی و اتلاف انرژی خود از طریق فناوری‌های دیجیتال هستند. (استفاده از فناوری اطلاعات در کسب‌وکارها، حدود چهار درصد از کل انتشار کربن جهانی را تشکیل می‌دهد).^(۲۱) در کانادا، شرکت ای‌وای، شخصی را که پیش‌تر به‌عنوان مدیرعامل بخش انرژی خود

1. United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)

2. Vivid Economics

مشغول خدمت به شرکت‌های نفت و گاز بود، برای اولین بار به سمت مدیریت ارشد رشد پایدار خود منصوب کرد.^(۲۲) شرکت‌های بزرگ مشاوره «قطعاً یکی از اولین **برندگان** حوزه روبه‌رشد و بسیار مناقشه‌آمیز سیاست‌های اقلیمی بوده‌اند.^(۲۳) از این گذشته، رشد بنگاه‌ها در این حوزه موجب شکل‌گیری نوع جدیدی از شرکت‌های مشاوره شده است؛ شرکت‌هایی مثل **اروپ و ایکام**^۱ که در گذشته خدمات مهندسی و تخصصی ارائه می‌دادند، اکنون با ارائه توصیه‌های سازگار با تغییرات اقلیمی، سود هنگفتی بدست آوردند.^(۲۴)

حتی این ارقام و پیشرفت‌ها نیز به اندازه کافی دامنه مشارکت شرکت‌های مشاوره را در راهکارهای اقلیمی اتخاذی دولت‌ها و کسب‌وکارها نشان نمی‌دهد. علاوه بر دلایل معمول در جهت ارزان‌فروشی به‌مثابه راهی برای تضمین قراردادهای آتی، دو ویژگی کلیدی بحران‌های اقلیمی شرایط را برای شرکت‌های مشاوره‌ای که در پی سود آینده بودند، امن‌تر می‌کند. برای مثال، بحران‌های اقلیمی به سرعت به نتیجه نمی‌رسند. بحران اقلیمی، فرایندی زودگذر مثل هوی و هوس کاسبکاران یا اصلاحات دولتی نیست که با دوره بعدی تجدید ساختار یا با انتخابات حل‌وفصل شود، بلکه تهدیدی است که تا زمان وجود بشریت، جوامع باید با آن دست به گریبان باشند. نیز بحران اقلیمی صرفاً به جغرافیا یا بخش خاصی محدود نمی‌شود؛ بلکه بحرانی نظام‌مند است که بر همه چیز و در همه جا تأثیر می‌گذارد. مقیاس و دامنه چالش‌های مربوط به تغییرات اقلیمی که دولت‌ها و کسب‌وکارها در آینده با آن مواجه خواهند شد، به‌طرز پیش‌بینی‌ناپذیری عظیم و پیچیده خواهد بود.^(۲۵) از آنجاکه چالش پیش روی این سازمان‌ها عموماً مشترک است، سازمان‌های درون بخش‌های اقتصادی یا جغرافیایی خاص نیز پاسخی هماهنگ به توسعه تغییرات اقلیمی خواهند داد. برای مثال، این موضوع درباره بانک‌های توسعه صدق می‌کند که به‌نحو فزاینده‌ای وام‌هایی برای سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های سبز ارائه می‌دهند و تلاش کرده‌اند معیارهای ارزیابی اثربخشی وام‌ها در بین نهادهای مختلف یکسان باشد. برای شرکت‌های مشاوره، چنین رویکردهایی موجب ایجاد بازارهایی با تعدادی خریدار بزرگ می‌شود و به همین دلیل، منبعی برای رقابت شدید به‌شمار می‌روند؛ شبکه‌ای از بانک‌ها که چارچوبی یکپارچه

برای سنجش تأثیرات زیست‌محیطی وام‌های خود به کار می‌برند، سودآورتر از بانک منفرد به‌شمار می‌روند. اما تضمین این قراردادها با مشتری پیش از توسعه و پیاده‌سازی رویکردهای بدیل، کلید موفقیت محسوب می‌شود.

در میان شرکت‌های مشاوره‌ای بزرگ و کوچک، رقابت برای جذب مشتریان در حوزه تغییرات اقلیمی شدت گرفته است. زمانی ملاحظات زیست‌محیطی درون خدمات «مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها» پنهان بودند، اما امروز در رأس و مرکز بازاریابی مشاوران قرار دارند. وب‌سایت‌های آنان مملو از گزارش‌های رایگان و به‌لحاظ بصری جذابی است که به‌خوبی مسائل مربوط به حوزه رشد پایدار را در هر بخشی (از نفت و گاز تا سلامت، دولت و کالاهای لوکس) پوشش می‌دهد. زبانی که این شرکت‌ها از آن برای توصیف بحران‌های اقلیمی استفاده می‌کنند، نامربوط به گزارش سازمان صلح سبز^۱ نیست. خلاصه گزارش‌ها، عناوینی مانند «اکنون زمان اقدام برای تغییرات اقلیمی است»^(۳۶) و «بخش مالی سازگار با رشد پایدار: یعنی زمان تصمیم‌گیری فرارسیده»^(۳۷) به خود اختصاص داده‌اند. پی‌دبلیوسی می‌نویسد «اکنون ما در میان شرایط اضطراری اقلیمی قرار گرفته‌ایم و نیازمند اقدامی فوری برای کاهش شکاف آلودگی و ایجاد مقاومت در برابر اثرات روزافزون اقلیمی هستیم.»^(۳۸) هر گزارش، هر محتوا و هر نشریه دعوت به اقدام و همکاری می‌کند. گروه مشاوران بوستون در یکی از این گزارش‌ها تأکید می‌کند «باید مسیر انتشار گازهای گلخانه‌ای را تغییر دهیم تا گرمایش جهانی در محدوده ایمن باقی بماند.»^(۳۹) در جای دیگر، از شرکت‌ها خواسته شده تا «با سرعت به سمت حمایت از تنوع زیست‌محیطی حرکت کنند.»^(۴۰) مکرراً می‌شنویم برای رسیدن به حذف آلاینده‌ها یا به‌طور کلی حرکت در مسیر گذار سبز، به «تحولات اساسی»^(۴۱) و «توافقات بنیادین»^(۴۲) نیاز داریم. پیامد (و عمدتاً پیشنهادات صریح) چنین الفاظی آن است که خدمات شرکت‌های مشاوره دقیقاً همان ابزار «رادیکالی» است که نیاز داریم. برای مثال، دیپلویت توضیح می‌دهد که چگونه «با خدمات ما در حوزه مشاوره رشد پایدار و تغییرات اقلیمی، می‌توانید بخشی از انقلاب مالی باشید که به تداوم زیست‌پذیری کره زمین اهمیت می‌دهد.»^(۴۳) همچنین در حوزه رشد پایدار^(۴۴)، در

۱. Greenpeace - نام سازمان غیردولتی مدافع محیط‌زیست که در بیش از ۴۰ کشور دفتر داشته و بخش هماهنگی‌های بین‌المللی آن در آمستردام هلند قرار دارد.

شاخص زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی (ESG)^(۳۵)، در بخش مالی سازگار با محیط زیست^(۳۶)، در حمل‌ونقل بدون آلاینده‌گی^(۳۷) و در صنعت انقلاب‌هایی در حال وقوع است.

پس آیا می‌توان گفت صنعت مشاوره طلایه‌دار مأموریت جمعی ما برای نجات زمین بوده است؟ روایت‌های بازاریابی چنین می‌گوید، اما نگاهی کوتاه به تاریخچه حاکمیت تغییرات اقلیمی، مشخص می‌کند که اتفاق دیگری در حال رخ دادن است.

تاریخچه‌ای مختصر از حکمرانی تغییرات اقلیمی (مبتنی بر بازار)

انتشار اولین گزارش هیئت بین دولتی تغییرات اقلیمی در سال ۱۹۹۰ در کنار انتشار مقاله‌های علمی دیگر نشان می‌دهد که چگونه شیوه‌های صنعتی شدیداً کربن‌زا که کشورهای ثروتمند از قرن نوزدهم آن را دنبال کردند، برای کره زمین مخرب و ویرانگر بوده است. اما بخش‌هایی که مسئول بیشترین میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای هستند و شرکت‌های سوخت فسیلی که انتشار گازهای گلخانه‌ای را ممکن ساخته‌اند، نه تنها قصدی برای کاهش سرعت آن نداشته‌اند، بلکه با پایه‌گذاری بازارهای جدید و شرکای تجاری در سراسر جهان و اغلب با کمک یارانه‌های دولتی و سایر اشکال حمایت مالی، فعالیت‌های خود را گسترش دادند. شرکت‌های مشاوره نیز همواره در این میان حضور پررنگ داشتند و به مشتریان خود در جهت گسترش این حمایت‌ها کمک کرده‌اند. در همین دوره بود که آن‌ها این ایده را در میان مشتریان ترویج کردند که اتخاذ راهبرد رشد پایدار، نه تنها به کاهش فشار فزاینده فعالان محیط‌زیستی می‌انجامد، بلکه به مشتریان «مزیتی» نسبت به رقبایشان خواهد داد. برای مثال در سال ۱۹۹۷، در پی کارزارهای خواستار حذف سکوی نفتی *برنت اسپار* (از جمله تحریم این شرکت توسط مصرف‌کنندگان)، شرکت *داچ شل*^۱، آرتور دی‌لیتل را به همراه یک شرکت مشاوره بوتیک زیست‌محیطی دیگر برای مشاوره در حوزه توسعه پایدار خود استخدام کرد. به گفته یکی از مدیران شل، با این شرکت‌ها قرارداد بسته شد تا «ابزارها و شاخص‌های عملکردی را برای شناسایی ذی‌نفعان، خطرات و فرصت‌های مرتبط، چگونگی گزارش‌دهی و چگونگی یادگیری از آن توسعه دهند»^(۳۸) اما در همان زمان که داچ شل شروع به اتخاذ راهبردهای اولیه رشد پایدار کرد، شرکت‌های حوزه اکتشاف، توسعه و

1. Dutch Shell

تولید نفت و گاز در کشورهایمانند ایالات متحده، به منابع قدرت مخالفت با تدابیر ملی و بین‌المللی برای کاهش گازهای گلخانه‌ای تبدیل شدند و همین موجب افزایش هرچه بیشتر گازهای گلخانه‌ای شد.^(۳۹)

دولت‌های کشورهای شمال جهان، به‌طور فزاینده‌ای نیاز به اتخاذ سیاست‌های تغییرات اقلیمی را درک کردند، اما تأثیر این سیاست‌ها کم‌تر از حد انتظار بود. سیاست‌های آنان، رویکردی را نسبت به حکمرانی تغییرات اقلیمی شکل داد که اساساً در برابر تغییرات نظام‌مند و اقدام دولتی، مقاوم بود؛ رویکردی که آن را «حکمرانی تغییرات اقلیمی مبتنی بر بازار» می‌نامیم. دیگری نیز این رویکرد را «نئولیبرال» توصیف کرده‌اند، چرا که «حامی کمترین مداخله در تصمیم‌سازی ذی‌نفعان مربوطه است» و «توسعه نهادهایی را ترویج می‌کند که چارچوب تصمیم‌سازی خصوصی و فردی را در پاسخ به تغییرات اقلیمی ارائه می‌کنند.»^(۴۰)

حکمرانی تغییرات اقلیمی مبتنی بر بازار، به‌لطف قدرت ایالات متحده در نظام اقتصاد سیاسی جهانی، در پاسخ به نهادهای چندجانبه پدید آمد. نخستین گزارش هیئت بین‌دولتی تغییرات اقلیمی، پایه اولین تعهد بین‌المللی **چارچوب کنوانسیون سازمان ملل متحد در حوزه تغییرات اقلیمی** را در سال ۱۹۹۵ شکل داد که هدفش مقابله با «مداخلات بشری خطرناک در نظام اقلیمی» بود.^(۴۱) از زمان آغاز مذاکرات درباره چارچوب کنوانسیون سازمان ملل متحد در حوزه تغییرات اقلیمی، ایالات متحده در زمان ریاست‌جمهوری جورج بوش پسر با موفقیت توانست فراگیری اهداف و جدول زمانی الزام‌آور قانونی کشورها را به‌منظور کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، به چالش کشیده و در عوض از کشورها برای توسعه اهداف و برنامه‌های داخلی خود دفاع کند.^(۴۲) در سال‌های پس از آن، کشورها در پیروی از سیاست‌های اقلیمی که منافع سودآورشان را برای انتشار گازهای گلخانه‌ای به خطر نمی‌انداخت آزاد بودند، حتی اگر این آزادی در عمل بدان معنا بود که انتشارات گازهای گلخانه‌ای کاهش چندانی نخواهد یافت.

اصلاحات انجام‌شده بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰، شامل ابزارهای مالی جدیدی بود که امید می‌رفت موجب تقویت عملکرد مثبت شرکت‌ها شود. **قرارداد کیوتو** در سال ۱۹۹۰، معاهده‌ای بود که خواستار گسترش این کنوانسیون شد. دولت کلبنتون با موفقیت توانست «سازوکارهای انطباق‌پذیری بر اساس بازار، از جمله تجارت بین‌المللی انتشار کربن» را وارد مذاکره کند. در این نظام، کشورهای صنعتی می‌توانند با خرید

«اعتبار» از سایر کشورهای که کم‌تر از میزان مدنظر خود کربن منتشر کردند، فراتر از محدودیت‌های مورد توافق بین‌المللی به انتشار گازهای گلخانه‌ای بپردازند.^(۴۳) ظهور پدیده تجارت جهانی کربن، بازار پروتکلی را در ارتباط با اعتبارات کربن و ابزارهای مالی مرتبط با بازارهای اولیه و ثانویه ایجاد کرد که ارزش آن در سال ۲۰۲۱ بالغ بر ۲۷۷ میلیارد دلار در سرتاسر جهان تخمین زده شده است.^(۴۴) و به‌نحو موثری تضمین می‌کند که منتفعان بخش صنعتی بتواند با حفظ رضایت سهامداران خود به انتشار کربن ادامه دهند. در نهایت در سال ۲۰۰۱، ایالات متحد در زمان زمامداری جورج بوش پسر به دلیل تأثیرات پروتکل کیوتو بر اقتصاد، از آن خارج شد. بوش در نامه‌اش به کنگره تصمیم خود را توضیح داده و بر تعهد خود به رویکردی که همکاری بین‌المللی و دخالت دولت را در پاسخ ایالات متحده به بحران اقلیمی محدود می‌کند، تأکید کرد: «بسیار خوش‌بینم که با تمرکز مناسب و همکاری با دوستان و متحدانمان، قادر خواهیم بود فناوری‌ها، سرمایه‌گذاری‌های اقتصادی و سایر راه‌های خلاقانه را برای مقابله با تغییرات اقلیمی جهانی توسعه دهیم.»^(۴۵) در دهه بعد، تنها اهداف مرتبط با انتشار گازهای گلخانه‌ای که توسط ایالات متحد اتخاذ شد آن‌هایی بودند که در سطح ملی تدوین شده و نسبت به فعالیت اقتصادی شکل گرفتند و اساساً تضمین می‌کردند که شدت انتشار گازهای گلخانه‌ای کاهش نمی‌یابد. یکی از بررسی‌های انجام‌شده نشان داد که هدف کاهش ۱۸ درصدی انتشار گازهای گلخانه‌ای نسبت به رشد اقتصادی که از طریق **ابتکار تغییرات اقلیمی** بوش به تصویب رسید، در واقع «در سال ۲۰۱۲ احتمالاً منجر به افزایش ۳۲ درصدی انتشار گازهای گلخانه‌ای در ایالات متحده نسبت به سطح سال ۱۹۹۰ خواهد شد.» نویسندگان همچنین به این نکته اشاره کردند که برنامه تغییرات اقلیمی «به‌طرز چشمگیری کمتر از تلاش‌های اتحادیه اروپا، ژاپن و کانادا ذیل پروتکل کیوتو بوده است.»^(۴۶)

توسعه فناوری‌های جدیدی که منجر به کاهش تقاضا برای سوخت‌های فسیلی و در نتیجه کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای می‌شدند، برای جلوگیری از بروز بحران‌های اقلیمی ضروری خواهد بود. اما اقدامات دولت‌ها در ترویج و تقویت فناوری‌های سبز در این دوره به‌طرز چشمگیری ناچیز بوده است؛ پیش‌فرض حاکم آن بود که تقاضای نهایی برای کاهش گازهای گلخانه‌ای به‌طور طبیعی موجب تشویق فعالان بخش خصوصی به ابداع و اختراع فناوری‌هایی سازگار با محیط زیست خواهد شد و در این‌جا

سود، اصلی‌ترین محرک در جهت تغییرات فناورانه خواهد بود. حکمرانی اقلیمی مبتنی بر بازار در عوض «به تولیدکنندگان اعتماد داشت تا فناوری‌های جدیدی را توسعه دهند که اتفاقاً منفعت عمومی ناشی از کاهش جهانی انتشار گازهای گلخانه‌ای را به‌همراه خواهد داشت».^(۳۷) به‌علت غالب بودن این دیدگاه، دولت‌ها طی دهه‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۰ عمدتاً راهبردهای اقتصادی خاصی برای ترویج توسعه فناوری‌های سبز در بخش خصوصی تدوین نکردند. در نتیجه مقاومت دولت‌ها در شکل‌دهی به بازارهای فناوری سبز منجر به ایجاد نظام‌های نوآورانه‌ای شد که دولت، منبع تقاضا (مصرف‌کننده) برای خرید فناوری سبز بود و همزمان سرمایه‌گذاری‌های لازم را برای توسعه مراحل ابتدایی مهیا می‌ساخت. عدم تشخیص این موضوع، فرصت‌های بزرگی را برای رانت‌جویی ناشی از تجاری‌سازی دانشی ایجاد کرد که از طریق سرمایه‌گذاری عمومی به‌دست آمده است؛ داده‌های تاریخی سی سال گذشته نشان می‌دهند پیشرفت‌های کلیدی در نوآوری‌های فناورانه سبز (از انرژی‌های تجدیدپذیر تا حمل‌ونقل و حوزه نوظهور ترسیب کربن)^(۱) از راه سرمایه‌گذاری‌ها و سیاست‌گذاری‌های عمومی به‌دست آمده است.^(۳۸) همچنین این موضوع بدان معناست که پیشرفت در توسعه فناوری‌های کاهنده کربن، به نسبت بحران‌های اقلیمی بسیار کندتر بوده است.

دولت ایالات متحده به‌جای دخالت برای محدود کردن انتشار صنایع شدیداً کربن‌زا، رویکرد دیگری به‌کار گرفت و تبدیل به مدافع قوی ابتکارات خود-نظارتی^۲ شد. این رویکرد همخوانی زیادی با ایدئولوژی‌هایی داشت که رفتار دولت را در اقتصادهای صنعتی آن زمان شکل می‌داد. یکی از اشکال خودنظارتی که در آغاز هزاره جدید پدید آمد، افشای خطرات تغییرات اقلیمی بود. چهارچوب‌های افشای خطرات تغییرات اقلیمی، شرکت‌ها را تشویق می‌کردند تا خطرات ناشی از تأثیرات فیزیکی تغییرات اقلیمی و گذار به فناوری‌هایی با انتشار کم‌تر گازهای گلخانه‌ای را به سرمایه‌گذاران گزارش دهند. مدافعان این چارچوب ادعا می‌کردند که این اقدام بالقوه و به‌طرز عادلانه‌ای عمل کرده و می‌تواند شرکت‌ها را تشویق کند تا رفتارهایی را انجام دهند که موجب کاهش خطرات شود؛ رفتارهایی مانند تغییر الگوی کسب‌وکار خود در جهت کاهش انتشار

۱. carbon sequestration - به روند ذخیره کربن موجود در هوا در خاک و گیاهان گفته می‌شود. این روند با ذخیره کربن از هوا موجب می‌شود از میزان کربن کاسته شده و به بهبود کیفیت هوا کمک می‌کند.

2. self-regulation initiatives

گازهای گلخانه‌ای.^(۴۹) شرکت‌های سهامی عام طبق قانون ملزم‌اند که اطلاعات مربوط به خطرات مهمی را که پیش‌بینی کرده‌اند ارائه دهند. این نوع خود-نظارتی «تقریباً منحصرأ از درون ائتلاف‌های غیرانتخابی شرکت‌های چندملیتی که از طریق نهادهای غیرانتفاعی و خصوصی فعالیت می‌کردند، به‌وجود آمده است.»^(۵۰) برای مثال **سازمان افشای استانداردهای اقلیمی**^۱ یکی از برجسته‌ترین ترویج‌کنندگان و توسعه‌دهندگان افشای خطرات تغییرات اقلیمی بود. این سازمان کنسرسیومی از کسب‌وکارها و سمن‌های زیست‌محیطی بود که در سال ۲۰۰۷ تأسیس شد (برخی از این سمن‌ها توسط بنگاه‌های سوخت‌های فسیلی تأمین مالی می‌شدند) و به شرکت‌ها چارچوبی ارائه می‌داد که اطلاعات زیست‌محیطی را با دقت اطلاعات مالی خود گزارش دهند.^(۵۱) از جمله اعضای هیئت‌مدیره آن **انجمن تجارت گازهای گلخانه‌ای بین‌المللی**^۲ بود که در سال ۲۰۲۱ توسط یکی از مدیران ارشد شرکت معدنی بین‌المللی **ریو تینتو**^۳ اداره می‌شد^(۵۲) و رئیس پیشین آن یکی از مشاوران ارشد تغییرات اقلیمی بود که برای شرکت شل کار می‌کرد.^(۵۳)

سرانجام، خود-نظارتی که نوید فناوری‌های نجات‌دهنده سیاره زمین و ایجاد انگیزه‌های مالی جدید می‌داد، «اکنون نیاز به مقررات اجباری را کاهش داده است.»^(۵۴) حکمرانی اقلیمی مبتنی بر بازار بر این باور استوار است که سازوکار بازار می‌تواند اصلاح‌گر فروپاشی اقلیمی باشد. حفظ این رویکرد «بخش مهمی از راهبردهای بخش خصوصی» بوده است^(۵۵)، البته تا جایی که تضمین کند این شرکت‌ها مجبور به بازساختار بندی فعالیتشان در راستای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای به شیوه‌ای که بر سود کوتاه‌مدت شان تأثیر بگذارد نیستند. بدین ترتیب، گذشته سی ساله سیاست‌های اقلیمی، شاید بزرگ‌ترین آزمایش اقتصادیات مبتنی بر بازاری بود که جهان تا به حال به خود دیده است.

گزارش‌های هیئت بین دولتی تغییرات اقلیمی در سال‌های ۲۰۱۸، ۲۰۲۱ و ۲۰۲۲ کاملاً مشخص کرده است که این رویکرد کارایی ندارد و تأثیر فعالیت‌های صنعتی انسان بر کره زمین بدتر شده است. نبرد تغییرات اقلیمی تنها زمانی به پیروزی خواهد

1. Climate Disclosure Standards Board
2. International Emissions Trading Association
3. Rio Tinto

رسید که انتشار گازهای گلخانه‌ای به صورت کامل با کمک مداخله نظام‌مند مانند وضع مقررات، سیاست‌گذاری‌های عمومی و سیاست‌های شکل‌دهی به بازار محدود شود. بسیاری از شرکت‌هایی که سودشان وابسته به استخراج سوخت‌های فسیلی است، علی‌رغم تحمیل هزینه‌های سنگین به کره زمین، از کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای امتناع می‌کنند. اما از سال ۲۰۱۸، این شرکت‌ها بیش از هر زمان دیگری زیر ذره‌بین دولت و مردم قرار گرفته‌اند. اینجاست که صنعت مشاوره پا به میدان می‌گذارد.

دستکاری‌الگوها

با توجه به آن‌چه از تاریخ صنعت مشاوره می‌دانیم (این‌که چگونه از بازارهای جدید در راستای تحولات حکمرانی جدید در کسب‌وکار و دولت بهره‌برده و در این فرایند آن را شکل می‌دهند) و با توجه به آن‌چه درباره حکمرانی تغییرات اقلیمی می‌دانیم (این‌که چگونه برخی از صنایع و دولت‌ها از زمان اولین انتشار گزارش هیئت بین‌دولتی تغییر اقلیم در سال ۱۹۹۰ در برابر مداخله نظام‌مند مقاومت کردند)، ساده‌لوحانه خواهد بود که تقاضا برای توصیه‌های تحولات اقلیمی یا وجود مشاوران متخصص را محرک کلیدی رشد بازار مشاوره اقلیمی بدانیم. یقیناً بسیاری از شرکت‌ها و دولت‌ها خواستار آن‌اند که تأثیرات زیست‌محیطی خود را کاهش دهند و شرکت‌های مشاوره‌ای نیز هستند که بالقوه، تخصصی دارند که برای اقدامات اقلیمی مفید واقع می‌شود. همچنین شرکت‌های مشاوره بسیاری نیز وجود دارند که مایل‌اند از مهارت و دانش خود در نبرد با فروپاشی اقلیمی استفاده کنند.

به‌هرحال شاید دولت‌ها و کسب‌وکارها، مشاوران را به کار گیرند، البته نه برای کاهش اثرات زیست‌محیطی، بلکه برای قانع کردن **اعضای هیئت‌های مدیره و کابینه خود** نسبت به انجام تعهداتشان در راستای کاهش بحران‌های اقلیمی، حتی اگر این تعهد با **هیچ کنشی** همراه نباشد. تعدادی از موارد و تحولات اخیر، بار این فرضیه را تقویت می‌کند.

قرارداد دولت استرالیا با شرکت مکنزی برای کمک به توسعه برنامه حذف آلاینده‌ها تا سال ۲۰۵۰، نمونه‌ای مهم به‌شمار می‌رود. استرالیا چهاردهمین آلاینده دی‌اکسیدکربن جهان است و یکی از بالاترین آلاینده‌ها دی‌اکسیدکربن در سرانه جهانی (بیش از ایالات متحد، چین و عربستان سعودی)؛ منابع مهم و کلیدی انتشار گازهای گلخانه‌ای در این کشور عبارت‌اند از کشاورزی، حمل‌ونقل و برق مصرفی.

اگرچه در سال‌های اخیر مصرف انرژی‌های تجدیدپذیر افزایش یافته، اما هنوز ۳۰ درصد از انتشار گازهای گلخانه‌ای در این کشور ناشی از ذغال‌سنگ است. گزارشی توسط اندیشکده بریتانیایی/ممبر^۱ که در چارچوب کنوانسیون سازمان ملل متحد در حوزه تغییرات اقلیمی راه‌اندازی شد، نشان داد که استرالیا بالاترین میزان انتشار سرانه گازهای گلخانه‌ای را از ذغال‌سنگ دارد.^(۵۶) همچنین یکی از بزرگ‌ترین صادرکنندگان ذغال‌سنگ و گاز طبیعی در جهان است؛ این صادرات تقریباً مسئول سه برابری انتشار گازهای گلخانه‌ای سرانه داخلی استرالیا است. علاوه بر این، این کشور تولیدکننده و صادرکننده آلومینیوم است که سهم چشمگیری در تولید دی‌اکسیدکربن دارد و در اندازه‌گیری دی‌اکسیدکربن داخلی نیز لحاظ نشده است. چگونگی پاسخ استرالیا به بحران‌های اقلیمی برای تمام جهان مهم است. اقدامات استرالیا یا فقدان هر نوع اقدامی، برای توانایی جمعی ما در نجات زمین مهم خواهد بود.

متأسفانه، میزان اثر انتشار کربن این کشور منجر به فوریتی برای کاهش رشد کربن نشده و اقدامات مشخص و معنی‌دار در راستای آن صورت نگرفته است. احزاب سیاسی و کسب‌وکارها مدت‌هاست که در برابر اقداماتی در جهت محدود کردن صنایع نفت و گاز مقاومت کرده‌اند و انتقال این اقدامات به بخش‌های دیگر مانند کشاورزی نیز به‌همین صورت است. در واقع در سال ۲۰۲۱، بیش از ۱۰۰ پروژه اکتشاف نفت و گاز در کشور در حال انجام بود. در نوامبر ۲۰۲۱، این کشور تحت نخست‌وزیری اسکات موریسون^۲ در شاخص عملکرد تغییرات اقلیمی برای پاسخ به بحران‌های اقلیمی در رتبه آخر از بین ۶۰ کشور و نیز اتحادیه اروپا قرار گرفت.^(۵۷) با این حال، دولت موریسون با فشارهای جدی برای تدوین سیاست‌های اقلیمی از طرف جامعه مدنی و گروه‌های علمی در داخل و همچنین نهادهای چندجانبه بین‌المللی مواجه شد و در سال ۲۰۲۱ با شرکت مکنزی برای کمک به تدوین برنامه کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای، قرارداد بست. این قرارداد، راهبردی را پیش رو می‌گذارد که تا سال ۲۰۵۰ انتشار گازهای گلخانه‌ای به صفر برسد؛ راهبردی که الگوش را مکنزی با قراردادی شش میلیون دلاری تدوین کرده است.

1. Ember

2. Scott Morrison

این گزارش پس از انتشار با انتقادات گسترده‌ای روبرو شد (انتقاداتی که فراتر از مرزها و خطوط حزبی بود)، زیرا که تحلیلگران پس از بررسی متوجه شدند طرح دولت برای نیل به هدف آلاینده‌گی صفر تا سال ۲۰۵۰ که حتی خود دولت با آن موافقت کرده، امکان‌پذیر نخواهد بود. معاونت تغییرات اقلیمی دولت، گزارش را «بروشور کلاهبرداری در جهت رسیدن به حذف آلاینده‌ها» توصیف کرد و رهبر حزب سبز آن را «دستورالعملی در راستای فروپاشی اقلیمی در استرالیا» دانست.^(۵۸) براساس مدلسازی این راهبرد، این طرح «برای رسیدن به ۸۵ درصد کاهش آلاینده‌گی تا سال ۲۰۵۰، حدود ۲۱۵ تن بر متر مربع اختلاف دارد.»^(۵۹) کاهش ۱۵ درصدی باقی‌مانده آلاینده‌گی‌ها از طریق «پیشرفت فناوری» از جایی نامشخص در جهان و در زمانی نامشخص پیش از سال ۲۰۵۰ رخ خواهد داد.^(۶۰) اگرچه تولیدات مربوط به زغال‌سنگ ۵۱ درصد کاهش می‌یابد، اما با توجه به این الگوسازی، آلاینده‌گی صنعت گاز در سال ۲۰۵۰ می‌تواند ۱۳ درصد بیشتر از امروز باشد. ۱۰ تا ۲۰ درصد این کاهش حاصل «جبران‌هایی» است که از روش‌های گوناگون مشکوکی به‌دست می‌آید، از جمله پرداخت‌های تشویقی به صاحبان زمین‌ها برای مدیریت خاک و کاشت درختانی که موقتاً کربن را ذخیره می‌کند. گزارش، چنین چیزی را راه ارزانی می‌داند، زیرا پرداختی‌های جبرانی به صاحبان زمین بسیار کمتر از زیان‌های مالی است که بازیگران آلاینده با کاهش مستقیم آلاینده‌گی خود با آن مواجه خواهند شد، حتی اگر الزام صنایع به کاهش آلاینده‌گی در درازمدت مؤثرتر باشد.^(۶۱) به بیان دیگر، ارزش اقتصادی که کشاورز منفرد با قطع نکردن درختان برای کاشت محصولات جدید از دست می‌دهد، کمتر از ارزشی است که شرکت معدنی با تولید آلومینیوم از دست می‌دهد. ترجیح دولت استرالیا، استفاده از راهبرد جبرانی است، حتی اگر نتیجه عدم الزام صنایع به کاهش آلاینده‌گی، بسیار بیشتر به محیط‌زیست آسیب برساند. مهم‌تر این که این مدلسازی، پیامدهای فیزیکی تغییرات اقلیمی را در نظر نمی‌گیرد،^(۶۲) پیامدهایی که احتمالاً برای صنایع کلیدی و زیرساخت‌های دولتی استرالیا بسیار پرهزینه است. در حال حاضر این کشور، بخشی از بالاترین افزایش دمای مرتبط با تغییرات اقلیمی را در جهان تجربه کرده است.

در ژانویه ۲۰۲۲ مکنزی گزارشی را منتشر کرد که در آن، «تغییرات تقاضا، مخارج سرمایه، هزینه‌ها و مشاغل تا سال ۲۰۵۰» را برای بخش‌های بسیار آلاینده در ۶۹ کشور تخمین زده است.^(۶۳) گزارش با بدبینی نتیجه می‌گیرد که رسیدن به حذف

آلاینده‌ها تا سال ۲۰۵۰، بالغ بر ۲۷۵ میلیارد دلار در طی ۳۰ سال هزینه خواهد داشت و بر زیان‌هایی که صنایع و دولت‌های وابسته به استخراج سوخت فسیلی متحمل خواهند شد، تأکید می‌کند. اما تحلیل‌گران به سرعت مشکلاتی را در روش‌شناسی مشاوران تشخیص دادند. برای مثال، هشداردهنده‌ترین رقم این گزارش مبنی بر این که کشورها با هزینه ۹۰۲ میلیارد دلاری در سال مواجه خواهند بود، ادامه روند فعلی را به عنوان نقطه پایه در نظر نمی‌گیرد: «ادامه روال کنونی، ۲۵۰ میلیارد دلار هزینه دارد. پس بنا بر بررسی‌های مکنزی، هزینه‌های افزایشی واقعی کم‌تر از یک میلیارد دلار در سال به ازای سرمایه‌گذاری‌های مازاد است.»^(۶۴) الگوهایی که مکنزی برای رسیدن به مهم‌ترین ارقام گزارش‌های خود استفاده می‌کرد نیز هیچ رشدی در استفاده از انرژی‌های پاک را مد نظر قرار نمی‌داد و به شدت رشد مصرف انرژی خورشیدی و بادی را دست کم گرفته و هزینه پیاده‌سازی آن را نیز بیش از اندازه پیش‌بینی کرد.

پس چرا دولت استرالیا مکنزی را برای کمک در تدوین راهبرد رسیدن به حذف آلاینده‌ها به کار گرفت؟ واضح است که این شرکت قادر نبود کارش را به نحو مؤثری انجام دهد. بنابراین، احتمالاً باید این امکان را در نظر داشت که رسیدن به آلاینده‌گی صفر هدف دولت نبوده و همان‌طور که دیگران گفته‌اند، دراصل با مکنزی قرارداد بسته شده تا با الگوهایش، «توهم اقدامات بلندپروازانه اقلیمی»^(۶۵) را به منظور «اعطای اعتبار به طرح» ایجاد کند.^(۶۶) آژانس ملی علوم در استرالیا (CSIRO) نیز برای انجام تجزیه و تحلیل و تدوین الگوهایی در راستای رسیدن به حذف آلاینده‌ها در مناقصه دولت شرکت کرد. شاید از آن رو مناقصه را بُرد که بیشتر احتمال داشت موجب ایجاد اختلاف بین سیاستمداران شود. اما یک چیز روشن است: در این مورد، صنعت مشاوره نقشی را بازی نکرد که نظریه پردازان کارکردی آن را دلیل وجود شرکت‌های مشاوره بیان می‌کنند؛ مگر این که کارکردشان عبارت باشد از حفظ سود صنایع شدیداً کربن‌زا، نه کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای.

تضاد منافع: اضمحلال دموکراسی

کیتن جاشی^۱ نویسنده به دلیل دیگری اشاره کرده که چرا باید به ارائه مشاوره بی‌طرفانه از سوی مکنزی شک کنیم و نیت مکنزی را در وهله اول، کمک به دولت

برای حذف آلاینده‌ها تا سال ۲۰۵۰ ندانیم؛ زیرا بسیاری از بزرگ‌ترین مشتریان شرکت‌های مشاوره، در صنعت سوخت‌های فسیلی فعالیت می‌کنند.^(۶۷) تحقیقات نیویورک تایمز نشان داد که مکنزی در سال‌های اخیر، دست‌کم به ۴۳ شرکت از بزرگ‌ترین آلاینده‌گران دنیا، خدمات مشاوره ارائه کرده است، «از جمله بریتیش پترولیوم، اکسون موبیل، گازپرام و آرامکوی عربستان سعودی که صدها میلیون دلار برای مکنزی سودآوری داشته است.»^(۶۸)

در مورد دیگری که به‌طور دقیق توسط گروه‌های فعال انتخاباتی و دانشگاه‌ها بررسی شد، مکنزی به خود چارچوب کنوانسیون سازمان ملل متحد در حوزه تغییرات اقلیمی، مشاوره ارائه می‌داد که از منافع شرکت‌های بزرگ و سایر بازیگران صنعتی که به آن‌ها مشاوره داده محافظت می‌کرد و همزمان اقداماتی را ترویج می‌کرد که به شیوه‌های فرهنگی گروه‌های بومی آسیب می‌رساند. در سطح جهانی، جنگل‌زدایی و تخریب جنگل‌ها تقریباً ۱۱ درصد انتشار کربن را شامل می‌شود، یعنی چیزی بیشتر از کل بخش حمل‌ونقل جهانی و رتبه دوم پس از بخش انرژی.^(۶۹) کنوانسیون سازمان ملل متحد در حوزه تغییرات اقلیمی در پاسخ به این موضوع طی دهه ۲۰۰۰، سازوکار «کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای ناشی از جنگل‌زدایی و تخریب جنگل» را تدوین کرد که هدفش ایجاد ابزاری برای ارائه مشوق‌های مالی به کشورهای درحال توسعه برای حفظ و مدیریت جنگل‌هایی بود که در صورت فراهم نبودن مشوق‌های مالی، احتمالاً درختانش به‌منظور دستیابی به سود قطع می‌شدند. کشورهایی که عضو این سازوکارها هستند به بودجه‌ای دسترسی دارند تا خسارت گروه‌ها و کسب‌وکارهای متضرر از استفاده پایدارتر از جنگل‌ها را جبران کنند.

در سال ۲۰۰۷، کنوانسیون سازمان ملل متحد در حوزه تغییرات اقلیمی با مکنزی قراردادی بست تا شاخصی را با کمک‌گیری از REDD (که بعدها به REDD+ تبدیل شد)^۱ برای محاسبه ارزش مالی نگهداشت، حفاظت و مدیریت جنگل‌ها به‌عنوان منبع جذب کربن در مقایسه با سایر کاربردهای زمین ابداع کند. ابزاری که مکنزی ابداع کرد بر پایه منحنی کاهش نهایی^۲ بود، روشی که مدتهاست توسط دولت‌ها برای ارزیابی مقرون‌به‌صرفه بودن راهبردهای اقلیمی استفاده می‌شود.^(۷۰) از آن پس بود که فهمیدیم

۱. مخفف ابتکار «کاهش انتشارات ناشی از جنگل‌زدایی و تخریب جنگل‌ها»

دولت‌ها چگونه می‌توانند با کمترین هزینه جنگل‌زدایی را کاهش دهند. مکنزی با استفاده از ابزار منحنی کاهش نهایی خود، از کاهش جنگل‌زدایی با توسل به متوقف کردن آن چه که جوامع بومی کشاورزی «هرس و سوزاندن» می‌نامیدند، حمایت کرد، زیرا این سنت از نظر آنان ارزش مالی چندانی ایجاد نمی‌کرد، بنابراین جوامع نیاز به جبران خسارت کمتری برای از دست دادن زیستگاه‌ها و شیوه زندگی‌شان داشتند.^(۳) اما در مقابل، شرکت‌های بزرگ چوب‌بری نیاز به جبران خسارت بیشتری داشتند، زیرا هزینه قطع نکردن جنگل‌ها برایشان بالا بود. البته که شرکت‌های چوب‌بری سهم بسیار بیشتری در جنگل‌زدایی داشتند. رویکردی که مکنزی در شاخص تدوین‌شده برای REDD+ و کنوانسیون سازمان ملل متحد در حوزه تغییرات اقلیمی تعبیه کرد، سود شرکت‌های چوب‌بری را بسیار بیشتر از شیوه‌های کشاورزی فرهنگ جوامع بومی ارزش‌گذاری کرد (شیوه‌هایی که در قیاس با شرکت‌های چوب‌بری عملاً سهمی در جنگل‌زدایی نداشت). مهم‌تر این‌که در آن زمان (همان‌طور که گروه‌های زیست‌محیطی اشاره کرده‌اند) مشتریان مکنزی شامل شرکت‌های چوب‌بری بودند که در جنگل‌های کشورهای درگیر با REDD+ فعالیت می‌کردند. جوامع بومی که بیشترین تأثیرات را از این سازوکارها متحمل شدند (از برزیل تا بنگلادش و پاپوای گینه نو) جزو مشتریان مکنزی نبودند و دسترسی مستقیم به مشاوران آن نداشتند. بدین ترتیب، ابزار کمی که مکنزی توصیه‌هایش را در آن گنجانده بود، بار دیگر به رویکردی اعتبار داد که حافظ منافع مشتریان سودآورتر بود. در اصل، مکنزی مؤثرترین روش را برای کاهش جنگل‌زدایی توصیه نمی‌کرد. توصیه و مشاوره‌های مکنزی تا چه حد بی‌طرفانه بود؟

مکنزی در هر دو سوی داستان فعالیت می‌کرد. ما شاهد تعارض مستقیم منافع بودیم، زیرا مکنزی از شرکت‌هایی پول می‌گرفت که تحت تأثیر سیاست‌های کاهش جنگل‌زدایی قرار می‌گرفتند، همان سیاست‌هایی که ظاهراً مکنزی به تدوین آن کمک می‌کرد. در سال‌های اخیر، شرکت‌های مشاوره بزرگ و کوچک نیز به توسعه نوعی افشاگری در صنایع قدرتمند کمک کرده‌اند که مدت‌ها سهم چشمگیری در انتشار دی‌اکسید کربن داشته‌اند.

مقاومت در برابر پاسخگویی: مورد خاص شاخص زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی

شاخص زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی (ESG) شامل استانداردهایی هستند که شرکت‌ها می‌توانند با به کار بردن آن‌ها نشان دهند فعالیتشان به محیط‌زیست آسیبی

نخواهد رساند، از روابط مثبت با کارکنان و سایر گروه‌ها حمایت می‌کنند و دارای ساختارهای حاکمیتی کارآمدی‌اند. طرفداران این شاخص ادعا دارند که با تشویق شرکت‌ها به افشای این اطلاعات، از رفتار مثبت شرکت‌ها حمایت می‌شود، چرا که ارزش بالاتری به دست می‌آورند^(۷۲)؛ «پیشنهاد تمرکز شرکت‌ها بر روی «انجام کارهای مثبت»، با این وعده شیرین‌تر می‌شود که هم برای سودآوری شرکت و هم برای سهام‌داران خوب خواهد بود^(۷۳) شرکت‌ها با توجه به چارچوبی که استفاده می‌کنند، اعداد شاخص‌ها را گزارش می‌دهند؛ برای مثال، تعداد زنان شاغل در جایگاه‌های مدیریتی، میزان برقی که در سازمان‌ها استفاده می‌کنند و تعداد کارکنانی که با دوچرخه رفت‌وآمد می‌کنند. صندوق‌های سرمایه‌گذاری نهادی نیز به‌نحو فزاینده‌ای از این شاخص برای تصمیم‌گیری درباره محل سرمایه‌گذاری‌شان استفاده می‌کنند.

در چند سال اخیر، تقاضا برای چارچوب ESG و معیارهای سرمایه‌گذاری مبتنی بر این شاخص دچار رشد عجیبی شده است. برای مثال، بین سال‌های ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۱ تعداد شرکت‌های چندملیتی که در هنگام تعیین دستمزدهای مدیران از این شاخص استفاده می‌کنند، دو برابر شده‌است.^(۷۴) **میزگرد کسب‌وکار آمریکا**^۱ (گروه لابی‌گر متشکل از مدیران اجرایی شرکت‌های بزرگ ایالات متحده) در پی جلسه‌ای در سال ۲۰۱۹ که اذعان کردند هدف کسب‌وکارها نه خدمت به سهام‌داران که خدمت به تمام ذی‌نفعان است، «جریان شاخص زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی را تقویت کرد.^(۷۵) و^(۷۶) در فوریه ۲۰۲۱، بلومبرگ در قالب گزارشی نشان داد دارایی‌هایی که مهر این شاخص را دارند، «تا سال ۲۰۲۵ به بیش از ۵۳ هزار میلیارد دلار (۵۳ تریلیارد دلار) خواهد رسید»، یعنی چیزی بیش از یک‌سوم کل دارایی‌های پیش‌بینی‌شده تحت مدیریت.^(۷۷) سرمایه‌گذارانی که دارایی تحت مدیریتشان بالغ بر ۱۰۰ هزار میلیارد دلار است، به اصول وضع‌شده سازمان ملل در جهت سرمایه‌گذاری مسئولانه^۲ پیوسته‌اند، اصولی که «توسط سرمایه‌گذاران و برای سرمایه‌گذاران تدوین شده»^(۷۸) و مدافع استفاده از شاخص ESG در سرمایه‌گذاری است.^(۷۹)

صنعت مشاوره یکی از تأمین‌کنندگان اساسی شاخص زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی و خدمات مرتبط با آن بوده و از اتخاذ آن‌ها به‌عنوان حربهٔ بازاریابی حمایت

1. Business Roundtable

2. United Nations Principles for Responsible Investment

می‌کند. چهار غول حسابداری، به‌ویژه ای‌وای، همواره به‌واسطه تلاش‌هایشان در راستای حفظ مشتریان این شاخص هیاهو به‌پا کرده‌اند؛ عمدتاً به دلیل پتانسیل فروش خدمات جانبی شاخص ESG فراتر از مشاوره گزارش‌دهی مالی، یعنی خدماتی مانند چارچوب پاداش‌های پولی و غیرپولی مدیران.^(۸۰) بسیاری از شرکت‌های مشاوره کوچک‌تر متمرکز بر رشد پایدار نیز به این غائله پیوسته‌اند و چارچوب‌هایی می‌فروشند که خودشان تدوین کرده‌اند، یا این‌که مشاوره‌هایی درباره چگونگی بهبود چارچوب‌های اختصاصی دیگر ارائه می‌دهند.

در سال ۲۰۱۸، بیش از ۶۰۰ رتبه‌بندی مختلف از این شاخص در کسب‌وکارها وجود داشت.^(۸۱) در وهله اول، چهارچوب‌های ارائه‌شده «نه‌تنها در نحوه سنجش معیارهای این شاخص، بلکه با توجه به معیارهایی که ارزش سنجش دارند» متفاوت‌اند.^(۸۲) با این حال، به‌رغم وجود این همه معیار برای این شاخص، هیچ تعریف واحدی از ESG «خوب» وجود ندارد و هیچ کدام از چارچوب‌های مورد استفاده، توسط هیچ نهاد عمومی یکتایی مقررات‌گذاری نمی‌شوند. صرفاً برای برخی معیارها، استانداردهای مختلف گزارش‌دهی تدوینی بخش خصوصی، از جمله هیئت استانداردهای حسابداری پایدار^۱ و ابتکار جهانی گزارش‌دهی^۲ وجود دارد. در سال ۲۰۲۱، گروه کشورهای جی-۷ و بانک‌های مرکزی اتحادیه اروپا، چارچوبی را تصویب کردند که توسط کارگروه افشای مالی مرتبط با تغییرات اقلیمی^۳ تدوین شده بود تا بانک‌ها و شرکت‌ها را مجبور به افشای خطرات مربوط به تغییرات اقلیمی کنند.^(۸۳) اعضای این کارگروه شامل شرکایی از ای‌وای، پی‌دبلیوسی، دیلویت و کی‌پی‌ام‌جی بودند.^(۸۴) در همان سال چهار غول حسابداری و بسیاری از شرکت‌های مشاوره کوچک‌تر، خدماتی را برای ارائه مشاوره به شرکت‌هایی که مجبور به پایبندی به این کارگروه بودند، راه‌اندازی کردند.

تلاش برای استانداردهای شاخص زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی با مقاومت کسب‌وکارها مواجه شده است. شاید رد شدن چارچوب تدوین‌شده توسط مجمع جهانی اقتصاد برای این شاخص توسط بسیاری از اعضایش، گویای این موضوع

1. Sustainability Accounting Standards Board

2. Global Reporting Initiative

3. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)

باشد. مجمع جهانی اقتصاد، در ژانویه ۲۰۲۰ «معیارهای سرمایه‌داری ذی‌نفعان»^(۸۱) (چارچوبی با بیست‌ویک معیار ESG) تدوین کرد که هدفش «ارتقای هم‌سویی بین چارچوب‌های موجود شاخص زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی» بود. با ای‌وای پی‌دبلیوسی، دیلیویت و کی‌پی‌ام‌جی قرارداد بسته شد تا «مجموعه‌ای از معیارهای فراگیر و مهم شاخص زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی را شناسایی کرده و نوعی از افشای اطلاعات را پیشنهاد دهند که می‌تواند در گزارش‌های اصلی سالانه شرکت‌ها به‌طور ثابت در انواع صنایع و شرکت‌ها منعکس شود.»^(۸۵) اما تا زمان گردهم‌آیی این گروه در سپتامبر ۲۰۲۱، کمتر از ۶۰ شرکت آن را اتخاذ کرده بودند.^(۸۶) اگرچه تا ماه مه ۲۰۲۲، حدود ۱۵۰ شرکت «حمایت خود را از معیارهای سرمایه‌داری ذی‌نفعان نشان داده بودند»، اما تنها ۷۰ شرکت آن را پذیرفته بودند.^(۸۷) مجمع جهانی اقتصاد ۳۹۰ عضو شرکتی دارد و بیش از هزار شرکت نیز در رویدادهای مجمع شرکت می‌کنند.

نظریه‌ای که می‌گوید معیارهای شاخص زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی می‌تواند کسب‌وکارها را تشویق کند تا به‌لحاظ زیست‌محیطی و اجتماعی مسئولانه رفتار کنند، اساساً متکی بر توانایی مقایسه دقیق کسب‌وکارها نسبت به یکدیگر است؛ طبق گفته حامیان، این شاخص با ایجاد دسترسی به اطلاعات درباره برآورد دقیق خطرات و ریسک‌هایی که می‌تواند بر ارزش سهام و سودآوری در آینده تأثیر بگذارد، رقابت بازاری را تسهیل می‌کند. اگر تقاضا برای شاخص ESG، ناشی از تعهد گسترده به این نظریه در بین شرکت‌هاست، شاهد حمایت‌های بسیار بیشتری از استانداردهای فراگیر خواهیم بود. بدون این تعهد، اطلاعاتی که معیارها ارائه می‌کنند ناملموس به نظر می‌رسد و کل این نظام ناقص به‌شمار می‌رود. اما با وجود اشتیاق ظاهری برای این شاخص، عدم وجود استاندارد فراگیر نشان می‌دهد که ممکن است انگیزه‌های دیگری نیز در کار باشند.

پیامدهای فقدان استاندارد فراگیر، یادآور آن است که سال‌های پیش از استانداردسازی حسابرسی، شرکت‌های مشتری نظر حسابرسان را با پول می‌خریدند. هنگامی که بتوان از میان بی‌شمار چارچوب‌های شاخص ESG یکی را انتخاب کرد، شرکت‌ها می‌توانند در پی خرید بهترین گزینه ممکن و هم‌تراز با عملکردشان باشند، یا

حتی آن شاخصی را بخرند که امر به هیچ اقدامی ندهد و عملاً موجب تضعیف اهدافی مانند سودآوری نشود.

اما حتی اگر استانداردهای فراگیر گزارش افشای تغییرات اقلیمی در حوزه بخش مالی و کسب و کارها به کار گرفته می‌شد، حتی اگر سرمایه‌گذاران و دولت‌ها می‌توانستند به‌طور دقیق اطلاعات مربوط به ریسک‌های شرکت‌های مختلف را مقایسه کنند، یک مسئله مهم باقی می‌ماند و آن توانایی سنجش دقیق اطلاعات از منظر بازاری است. خطرات اقلیمی «دچار نااطمینانی رادیکال یا **ناپایداری**^۱ هستند، یعنی احتمالات نتایج گوناگون را نمی‌شود سنجید. این یعنی احتمالاً **ظرفیت فکری** کافی برای کنش سیاستی، از پیش به‌دست نخواهد آمد.^(۸۸) به بیان دیگر، بحران‌های اقلیمی چنان پیچیده‌اند که حتی اگر چارچوب‌ها برای کسب و کارها استاندارد و اجباری شوند، بعید است که روش‌های ارزیابی معیارها اطلاعات روشنی درباره خطرات پیش روی شرکت‌ها در بازارهای مختلف ارائه دهند. بنابراین نمی‌توان شرایط لازم بازاری برای شاخص ESG را حتی با معیارهای خودش برآورد ساخت و بنابراین، بیشتر ملعبه دست ذی‌نفعانش قرار می‌گیرد. در واقع اگر **کارگروه افشای مالی مرتبط با تغییرات اقلیمی** مسئول کردن سنج‌های ساده و عینی از خطرات اقلیمی است، چرا بسیاری از شرکت‌های مشاوره خدمات مرتبط با آن را ارائه می‌دهند؟ مطمئناً نباید این دست مشاوره‌ها ارزش مازادی از منظر مشتریان داشته باشند.

طارق فنسی (مدیر پیشین سرمایه‌گذاری پایدار بلک‌راک) در آگوست ۲۰۲۱، پس از آن‌که چارچوب شاخص زیست‌محیطی، اجتماعی و حاکمیتی را «حواس‌پرتی خطرناک» نامید، با صراحت تمام گفت که این شاخص، «هیچ‌گونه تأثیر زیست‌محیطی یا اجتماعی در دنیای واقعی» ایجاد نمی‌کند. بلک‌راک مسئول برخی از بزرگ‌ترین صندوق‌های شاخص ESG در جهان بوده و در توسعه کارگروه افشای مالی مرتبط با تغییرات اقلیمی نیز نقش چشمگیری داشته است؛ بنابراین تصمیم فنسی برای این افشاگری مهم تلقی می‌شود. مهم‌تر این‌که فنسی پیامدهای سیاسی گسترده‌تر معیارهای این شاخص را برجسته ساخت و استدلال کرد که این معیارها «نوعی دارونمای اجتماعی است که با

۱. knightian uncertainty - فرانک نایت در کتاب «ریسک، نااطمینانی و سود» که در سال ۱۹۲۱ منتشر شد، میان نااطمینانی و ریسک تمایز قائل شد. ریسک احتمالی بر مبنای توزیع‌های احتمال گذشته سنجش‌پذیر و بنابراین و از نظر مفهومی قابل بیمه شدن است. در حالی که نااطمینانی خالص، نه قابل محاسبه است و نه قابل بیمه شدن.

خوردنش گمان می‌کنیم در حال پیشرفتیم، حتی اگر این‌گونه نباشد.» در نهایت، همان‌طور که در مصاحبه با **فایننشال تایمز** نیز گفت: «این کار منجر به کند شدن کنش دولت‌ها خواهد شد.»^(۸۹) از دیدگاه کسب‌وکارها و بازارهای مالی، چارچوب‌های ESG با ایجاد تصویری که استانداردها در آن حفظ می‌شوند، موجب از بین رفتن مداخله دموکراتیک دولت‌ها می‌شود. شرکت‌های مشاوره بزرگ و کوچک با ایجاد این چارچوب‌ها و ارائه مشاوره به کسب‌وکارها در راستای چگونگی تحقق معیارهایشان، نقش مهمی را در جهت متوقف کردن پاسخ‌های معنادار، اثرگذار و مسئولانه به بحران‌های اقلیمی ایفا می‌کنند؛ بنابراین باید آن‌ها را به‌مثابه منبع مخالفت سیاسی با منافع جمعی‌مان در راستای گذار به اقتصاد سبز بدانیم. همان‌طور که نتیجه‌گیری یکی از بررسی‌های اخیر درباره این چارچوب‌ها بیان می‌کند «در نهایت، پول زیادی نیز صرف خواهد شد، عده‌ای معدود (مشاوران، کارشناسان و محاسبه‌گران شاخص ESG) از آن بهره‌مند می‌شوند، اما شرکت‌ها مسئولیت اجتماعی بیشتری نسبت به پیش از ابداع شاخص ESG ایفا نخواهند کرد»^(۹۰)

تضمین آینده: تعهد همراه با عمل

از زمان انتشار اولین گزارش هیئت بین دولتی تغییرات اقلیمی در ۱۹۹۰، تقریباً همه از این موضوع که بحران‌های اقلیمی بزرگ‌ترین و حیاتی‌ترین چالش زمانه ما به‌شمار می‌رود آگاه شده‌اند. اما طی سی سال گذشته، دولت‌ها و کسب‌وکارهایی که معتقد بودند بازارهای مبتنی بر سود و ارزش سهام‌داران، راه‌حلهایی را در این زمینه پیش روی ما خواهند گذاشت، همواره با کنش‌های هماهنگ و جمعی مقابله می‌کردند. گزارش ویژه هیئت بین دولتی تغییرات اقلیمی در سال ۲۰۱۸ درباره گرمایش یک‌ونیم درجه‌ای دمای کره زمین ثابت کرد که حاکمیت اقلیمی مبتنی بر بازار، فاقد کارایی بوده است. بازیگران دولتی و کسب‌وکارها که رشدشان وابسته به ادامه استخراج و مصرف سوخت‌های فسیلی است، در مواجهه با نتیجه‌گیری‌های این گزارش و افزایش آگاهی عمومی از آن‌ها، مخالفتشان شدیدتر شده و به شهروندان و ناظران بین‌المللی وعده می‌دهند که با خرید خدمات بازیگران حوزه بازار که به‌عنوان کارشناسان معتبر معرفی می‌شوند (یعنی همان صنعت مشاوره)، بهتر عمل خواهند کرد. اما نتایج دفاع از صنعت مشاوره به این شیوه، منجر به از میدان به‌درشدن شواهد علمی و صدای دانشمندان و کارشناسان واقعی می‌شود که از چنین حمایت‌ها و پشتوانه‌هایی برخوردار نیستند. امروز،

پروفسور اوباسی نادیده گرفته می‌شود. این موضوع عملاً به زمین آسیب خواهند رساند، زیرا هرچه بیشتر برای توسعه نظامی برای زیست‌پذیری کره زمین صبر کنیم، تأثیرات خطرات اقلیمی بدتر خواهد شد.

مشاوره در زمینه تغییرات اقلیمی، به منبع روزافزون رانت اقتصادی تبدیل شده است. اگرچه مشاوره تغییرات اقلیمی، حوزه رشد نسبتاً جدید برای شرکت‌های مشاوره به‌شمار می‌آید و پژوهش‌های مرتبط با تأثیرات و انواع آن اندک است، اما شواهد زیادی در دسترس است که در دوران بحران اقلیمی، صنعت مشاوره همان نقشی را ایفا می‌کند که در طول تاریخ سرمایه‌داری بر عهده داشته است. آن‌ها در بحبوحه بحران‌های اقلیمی، سوار بر موج جدیدی از حکمرانی شدند و با این کار، پرده جدیدی از **تعهد** بدون **کنش** اجباری را روی صحنه بردند. با این حال، این عملکرد دولت‌ها و بنگاه‌های امروزی است که تفاوت دو جهانی را رقم خواهند زد که یا انسان‌ها در آن بتوانند به راحتی و عادلانه زندگی کنند، یا بسیاری از آن‌ها را محکوم به نابودی سازد. دهه پیش رو تعیین خواهد کرد که نسل‌های آینده با چه مشکلاتی روبرو خواهند شد: دمای بیش از حد مجاز، حوادث اقلیمی ناگوار و فرسایش زمین. بسیاری از مردم، ابزار کشاورزی و امرار معاش خود را از دست خواهند داد. این نسل، آخرین نسلی خواهد بود که تنوع زیستی تاریخی زمین و دریا را تجربه می‌کند.

مقیاس چالش و نقش گمراه‌کننده و رانت‌جویانه صنعت مشاوره در این حوزه، حتی به منبعی از مقاومت درون یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مشاوره بدل شده است. کسی مشاوران منفرد را به تلاش برای سازمان‌دهی جمعی در مقابل مدیریت ارشد شرکت نمی‌شناسد. اما در اکتبر ۲۰۲۱، نیویورک تایمز گزارش داد که چگونه در بهار گذشته، بیش از ۱۱۰۰ مشاور مشغول در مکنزی، نامه سرگشاده‌ای را امضا کرده و خواهان آن شدند که بنگاه، میزان کربنی را که مشتریان در جو زمین منتشر می‌کند افشا سازد.^(۹) آن‌ها در نامه خود نوشته‌اند «بحران اقلیمی، مسئله تعیین‌کننده نسل ماست. اگر ما نیز همانند مشتریانمان به گونه‌ای عمل کنیم که زمین را به طرز بازگشت‌ناپذیری تغییر دهیم، تأثیر مثبت ما در عرصه‌های دیگر هیچ معنایی نخواهد داشت.» دو شریک مدیریتی، در پاسخ به این نامه یادداشتی داخلی منتشر کرده و اظهار داشتند «خودمان نیز با نظر شما مبنی بر این که تغییرات اقلیمی، مسئله‌ای تعیین‌کننده برای سیاره ما و تمام نسل‌هاست هم‌نظریم» و میزبان رویدادی به نام «هر چه می‌خواهید از ما بپرسید»

در **روز زمین** (۲۲ آوریل) خواهیم بود. اما شماری از امضاکنندگان از این پاسخ ناراضی بودند و در پی آن استعفای خود را اعلام و نگرانی‌های خود را درباره انتشار گازهای گلخانه‌ای مشتریان این شرکت تکرار کردند.

یکی از نویسندگان این نامه (مشاوری که قراردادهای مربوط به گذار انرژی و خدمات ESG را مدیریت می‌کرد) استعفای خود را در داخل شرکت منتشر کرده و نوشت: «امروز، با بررسی ساعات واقعی خدمات فاکتور شده برای بزرگ‌ترین شرکت‌های آلاینده جهان، دشوار بتوان گفت که مکنزی بزرگ‌ترین تسهیل‌گر بخش خصوصی در جهت کربن‌زدایی است و حتی ممکن است دقیقاً در جهت عکس این موضوع عمل کند.»^(۹۲)

۱۰. نتیجه: دولتی که پارومی زند تا بتواند هدایت کند

(ترجمه بهار مُحرر)

طی سی سال گذشته، نظام اقتصاد بازار بر جوامع سراسر جهان سلطه داشته است. احمقانه است که شرکت‌های مشاوره را مقصر تمام مشکلاتی بدانیم که سرمایه‌داری معاصر ایجاد کرده است؛ از مالی‌سازی نظام‌های اقتصادهای و خشکاندن سازمان‌های دولتی گرفته تا تشدید نابرابری و بحران آب‌وهوا. باوجود این، صنعت مشاوره همزمان هم از دل این وضعیت پدید آمده و هم از آن سود برده و در امواج روندهای زمینه‌ساز آن گشت‌وگذار می‌کند. رانتهای هنگفتی که به این صنعت می‌رسد، نه با ارزش مشارکت کلی آن مطابقت دارد و نه با توزیع ریسک‌ها.

فریبکاری بزرگ از توسعه توانایی‌های دولت‌ها و کسب‌وکارها برای متحول کردن اقتصادهایمان در راستای منافع عمومی و تسریع گذار سبز جلوگیری می‌کند. فریبکاری بزرگ، مشکلی اساسی برای دموکراسی و نیز برای نوآوری است؛ یعنی مشکلی بر سر راه توانایی سازمان‌ها برای پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های شهروندان. همانطور که طی همه‌گیری کرونا دیده‌ایم و همانطور که شاهد ادامه بحران آب‌وهوا در سال‌های آینده خواهیم بود، ما به سازمان‌هایی نیاز داریم که اقتصادهای ما را شکل می‌دهند تا دست به کارهای بی‌سابقه بزنند و گام‌های جسورانه‌ای برای کاهش شکست در شیوه زندگی‌مان بردارند.

فریبکاری بزرگ موجب اتخاذ تصمیماتی در کسب‌وکارها می‌شود که خلق ارزش (مثلاً سرمایه‌گذاری بلندمدت در قابلیت‌های تولیدی) را تضعیف و مکیدن ارزش را تسهیل می‌کند. به‌ویژه سازمان‌های بخش دولتی، برای غلبه بر فریبکاری بزرگ با چالش‌هایی روبرو هستند. فشارهای مالی ناشی از کاهش بودجه و برنامه‌های ریاضتی،

به معنای محدود شدن ظرفیت بخش عمومی است. مدیری دولتی که مسئول ارائه ابتکاری جدید در بازه زمانی کوتاهی است، شاید احساس کند که مجبور است با یکی از شرکت‌های مشاوره خارجی (که وعده خلق ارزش، صرفه اقتصادی و اجرای سریع می‌دهد) قرارداد ببندد. به ندرت بتوان انعقاد قرارداد را تنها گزینه ممکن دید، اما وقتی به پاسخی پیش‌فرض برای رفع نیازهای جدید تبدیل شده است، اغلب در مقابل بدیل‌هایش مقاومت می‌شود. فراخوان‌های آینده‌نگرانه و بلندپروازانه برای سرمایه‌گذاری داخلی به منظور ایجاد ظرفیت‌های داخلی در طول زمان، حکم ارتداد را دارد.

دولت‌های منتخب دموکراتیک، بازیگران کلیدی هستند که هم منابع کلان دارند و هم مشروعیت لازم را برای شکل‌دهی به اقتصادی که بتواند این مشکلات بزرگ اقتصادی و اجتماعی را حل کند. منظور از شکل‌دهی این نیست که دولت‌ها باید خودشان تمام کارها را انجام دهند، بلکه باید سرمایه‌گذاری داخلی را بیاموزند، به هماهنگی سایر بازیگران و جذب سرمایه برای کسب‌وکارها کمک کنند، گام‌های جسورانه‌ای را در سطح محلی، منطقه‌ای و ملی برای نوآوری در نظام‌ها و سامانه‌ها و زیرساخت‌ها بردارند و در نهایت به برنامه‌های الزامی دموکراتیک دست یابند.

نوآوری از درون

اگرچه سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا در دهه‌های اخیر دائماً در معرض برون‌سپاری فزاینده بوده است، اما تاریخچه سال‌های اولیه این سازمان مثال خوبی است از آن نوع جاه‌طلبی که باید درون دولت‌ها احیا شود. سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا سازمانی بود که در پاسخ به نیازهای سیاسی و اجتماعی در حال تغییر، تکامل یافت و در این مسیر بسیار آموخت. میلیون‌ها مرد و زن جوان، پس از جنگ جهانی دوم و درگیری خونینی که زندگی‌های بسیاری را از هم پاشید، به خانه باز می‌گشتند. آن‌ها در جامعه جدیدی که وعده می‌دادند در ویرانه‌ها ساخته خواهد شد، خواستار امنیت (شبکه ایمنی) بودند. سیاستمداران همچنین دریافتند که بهبود اقتصادی پس از جنگ نیازمند نیروی کار سالم است. مراقبت‌های بهداشتی پیش از آن توسط مجموعه‌ای از سازمان‌های مذهبی، خیریه‌ها، پزشکان خصوصی و اعضای خانواده ارائه می‌شد. اگرچه بهبودهایی در شرایط زندگی و امید به زندگی به وجود آمده بود، اما پیشرفت‌ش بسیار کند بود. تأسیس سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا، سنگ‌بنای شبکه ایمنی جدید رفاه بود. اما موجب ایجاد نوآوری‌هایی نیز شد که با گردهم‌آوردن

نیروی کار عظیمی با هدف مأموریتی مشترک، منجر به تحولات کلیدی در پزشکی و بهداشت عمومی شد. با ارائه مراقبت‌های بهداشتی همگانی، افراد بیشتری در قیاس با گذشته، به درمان پزشکی دسترسی پیدا کرده و توانستند خدمات درمانی بهتری دریافت کنند.

برای دستیابی به این مأموریت، راه‌های کاملاً جدیدی برای ارائه مراقبت‌های بهداشتی مورد نیاز بود. متخصصان پزشکی باید آموزش می‌دیدند. بیمارستان‌ها باید مدیریت می‌شدند، باید سامانه‌های اداری ایجاد می‌شد که بتوانند به پرونده‌های بهداشتی در مقیاس کلان رسیدگی کنند. تحولات بنیادی سازمانی و بهداشت عمومی با تکیه بر دانش و تجربه بازیگران دولتی و خصوصی در سراسر جامعه صورت گرفت. در دهه‌های بعدی، از آنجاکه بیشتر پزشکان و پرستاران^{۱۰} کارمندان سازمان واحدی بودند، درمان‌ها و تکنیک‌ها می‌توانستند راحت‌تر به‌اشتراک گذاشته شوند. پیش از سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا، پیشرفت‌های مهمی در تحقیقات پزشکی در بریتانیا حاصل شده بود، اما نظام بهداشتی جدید روش‌های بهتری برای نظارت بر درمان‌ها ایجاد کرد و امکاناتی را برای تحقیق روی بیماران تحت درمان فراهم کرد. خدمات بررسی و تشخیص بهبود یافت و منجر به پیشرفت‌های کلیدی در نظام پزشکی شد: از جراحی تعویض مفصل ران تا فناوری لقاح مصنوعی و اولین پیوند ترکیبی قلب، کبد و ریه در جهان.^(۱)

امروزه نقش سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا در پیشرفت‌های پزشکی اغلب نادیده گرفته می‌شود. امروز این واقعیت فراموش شده که بسیاری از پیشرفت‌ها به دلیل به‌اشتراک‌گذاری آموخته‌های متخصصان پزشکی و مدیرانی ممکن شده است که برای رسیدن به یک هدف مشترک کار می‌کردند. به‌جایش می‌شنویم که دولت‌های رفاه قرن بیستم، کند و بوروکراتیک بودند و به‌جای کمک به نوآوری، مانع آن می‌شدند. البته که این دولت‌ها بی‌نقص نبودند. ارتباط بین بخش‌های سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا اغلب کند بود و مطمئناً کارمندان دولت در قرن بیستم کاغذبازی زیادی داشتند (مگر مدیران چگونه می‌توانستند پیش از تکثیر رایانه‌ها، سوابق پزشکی را نگهدارند؟). تفکر سازمانی‌ای که سازمان خدمات درمانی همگانی بریتانیا به ما داده است، مهم‌تر از همیشه به نظر می‌رسد، به‌ویژه در مقایسه با بخش‌های عمومی کنونی که به‌گفته یکی از سیاستمداران محافظه‌کار بریتانیا «مسائل چالش‌برانگیز، واقعی و طاقت‌فرسای آن»

برای مشاوران کنار گذاشته می‌شود تا در انزوا کار کنند^(۳)، یا به گفته که یکی از مقامات دولتی دانمارکی: تخصص دیجیتال اغلب «در انحصار چند فروشنده و مشاور است»^(۴).

البته مواجهه با چالش‌های بزرگ امروز مستلزم آن است که دولت‌ها نیز با کسب‌وکارها همکاری کنند، اما انجام کارآمد چنین کاری مستلزم آن است که سازمان‌های بخش دولتی درکی از چشم‌انداز خود داشته باشند، تصمیم بگیرند که با چه کسی بیشترین همکاری را داشته باشند و قراردادهای لازم را مدیریت کنند. هیچ یک از این‌ها بدون ظرفیت‌ها و قابلیت‌های پویای داخلی ممکن نیست. یکبار ارنست برکت (مدیر تدارکات ناسا) در دهه ۱۹۶۰ و طی برنامه آپولو هشدار داد که اگر ناسا به برون‌سپاری کارهایش ادامه دهد، هوش خود را از دست خواهد داد؛ «اسیر دست بروشوربازی» خواهد شد؛ تا جایی که نخواهد دانست با چه کسی کار کند یا چگونه شرح و دستور کار را بنویسد. سازمان‌های بخش عمومی در سرتاسر جهان، اسیر فربیکاری بزرگ شده‌اند و نه تنها قابلیت‌هایشان، بلکه حس هدف و جهت‌گیری عمومی خود را از دست داده و تسلیم این اعتقاد شده‌اند که در بهترین حالت می‌توانند بازارها را اصلاح کرده و در نتیجه به انعقاد قراردادهای گسترده انحصاری و غیرشفاف روی آورند. ما این کتاب را با چهار پیشنهاد برای رهایی سازمان‌های دولتی و خصوصی از اتکای بیش از حد به صنعت مشاوره و تقویت تعاملات ارزش‌آفرین در نظام اقتصادی به پایان می‌رسانیم. دو مورد اول، خطاب به دولت‌هاست و به این موضوع اساسی می‌پردازد که چگونه سازمان‌های بخش عمومی می‌توانند ارزش‌آفرینان نظام اقتصادی باشند، نه صرفاً تثبیت‌گران بازار؛ و چرا این امر مستلزم بازسازی قابلیت‌های داخلی سازمانی آنهاست. دو پیشنهاد دیگر برای هدایت عملیات کسب‌وکارها و دولت طراحی شده و به این موضوع می‌پردازد که چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که مشارکت‌ها موجب تقویت یادگیری شده و واقعاً ارزش‌آفرین‌اند و چرا اجباری کردن شفافیت درباره منافع مشتری مشاوران ضروری است.

۱. چشم‌انداز، روایت و ماموریتی جدید برای خدمات عمومی

برای آغاز بازسازی قابلیت‌های سازمان‌های بخش عمومی باید دولت را نه نهادی بیهوده، ناکارآمد و زه‌کش ارزش (در بدترین حالت) یا تثبیت‌کننده بازار (در بهترین حالت)، بلکه باید نهادی ارزش‌آفرین در نظام اقتصادی دانست. برای این که چنین

چیزی رخ دهد، باید فرایندها و سرمایه‌گذاری‌هایی را انجام دهد که به دولت امکان یادگیری و انطباق را بدهد. این امر برای توسعه آنچه که یکی از ما کتابی درباره آن نوشته و با عنوان «دولت کارآفرین»^۱ منتشر کرده، ضروری است: شبکه‌ای از نهادهای عمومی پویا که مشترکاً بر روی زنجیره نوآوری سرمایه‌گذاری می‌کنند و ریسک‌های فرایند ارزش‌آفرینی را با هم به‌جان می‌خرند.^(۴) بدون وجود نهاد عمومی ریسک‌پذیر دارپا (آژانس پروژه‌های تحقیقاتی پیشرفته دفاعی)^۲ در ایالات متحده، نه اینترنت داشتیم و نه جی‌پی‌اس. برای رویارویی با چالش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی امروزی نیز به همان سطح سرمایه‌گذاری، خلاقیت و مأموریت‌گرایی بخش عمومی نیاز است.^(۵) شواهد به‌دست‌آمده از همه‌گیری کرونا نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری‌های پیشین در سازمان‌های عمومی، اغلب به منابع مهم ظرفیت و دانش در عملکرد نظام سلامت عمومی تبدیل شده‌اند. ویروس کرونا نه‌تنها بحرانی بهداشتی، بلکه بحرانی حاکمیتی نیز بود که تاب‌آوری نظام‌های حاکم و توانایی نهادهای بخش دولتی را برای انطباق، کنش و نوآوری در ارائه خدمات عمومی آزمود. در مقاله سیاستی اخیر که یکی از ما با برنامه توسعه سازمان ملل متحد^۳ نوشتیم، متوجه شدیم که همه‌گیری کرونا، «کارکردهای اصلی دولت» را آشکار کرده است.^(۶) این کارکردها عبارت بودند از:

- انطباق و یادگیری در مواجهه با اطلاعات ناقص و گاه متناقض و نااطمینانی‌های بنیادین؛
- همسویی خدمات عمومی و نیازهای شهروندان؛
- کنترل نظام‌ها و سامانه‌ها و قابلیت‌های تولید تاب‌آور برای تقویت همکاری‌های همزیستی عمومی-خصوصی و بهره‌برداری از نوآوری شهروندان؛
- ظرفیت مدیریت داده‌ها و زیرساخت‌های دیجیتالی، از جمله رسیدگی به «انتشار افراطی اطلاعات نامعتبر»^۴ و درعین حال حفاظت از حقوق بشر [در کسب اطلاعات لازم]؛ و

2.

3. United Nations Development Programme

4. infodemic

• یادگیری و هماهنگی بینادولتی و درون-دولتی (از جمله در سطوح مختلف دولت‌های فدرال و محلی، بینا-وزارتی و بین‌المللی).

حتی در مناطقی که بودجه‌های عمومی نسبتاً محدودی دارند (از رُواندا گرفته تا ویتنام و کراالا در هند)، پاسخ‌های موفق به همه‌گیری در سطح محلی و ملی، اغلب شامل تغییر کاربری و بازپیکربندی سامانه‌ها و دانش توسعه‌یافته‌ای بود که به واسطه سرمایه‌گذاری‌های پیشین در بخش عمومی پدید آمده بودند؛ خواه پاسخی به فجایع زیست‌محیطی بوده باشند یا شرایط اضطراری بهداشتی پیشین مانند بیماری ابولا.^(۷) بدین ترتیب، وقتی دولت‌ها آموزشان را برون‌سپاری نکنند، ظرفیتی ایجاد می‌شود که می‌تواند به عنوان «سرریز» منابع برای چالش‌های پیش‌بینی‌ناپذیر آینده مورد استفاده قرار گیرند.

باین‌حال، برای این که دولت‌ها بدین طریق بتوانند خلق ارزش کنند، این نیز حیاتی است که سازمان‌های بخش عمومی اختیار کافی را برای ریسک‌پذیری داشته باشند. دولت‌ها (و همچنین کسب‌وکارها) شرکت‌های مشاوره را به کار می‌گیرند تا مبادا به‌خاطر شکست مورد سرزنش قرار گیرند. البته طعنه‌آمیز این است که حتی اگر صدمه‌ای به شهرت مشاور وارد شود (که اغلب اینطور نیست)، هزینه‌های مالی شکست همچنان بر عهده دولت است، درست مثل شکست پروژه HealthCare.gov و بیمارستان نیا کارولینسکا سولنای سوئد. و البته بزرگ‌ترین هزینه برون‌سپاری این است که یادگیری از شکست‌ها زمانی که تقصیر شکست بر عهده اقدامات شخص ثالث باشد، بسیار سخت‌تر است؛ شاید بتوان تقصیر را نیز برون‌سپاری کرد، اما درواقع یادگیری از طریق انجام کار نیز برون‌سپاری شده است. به‌همین قیاس، هزینه‌های کلانی نیز بر دوش جامعه می‌افتد: این شهروندان بریتانیا بودند که نهایتاً، پیامدهای بهداشتی و اقتصادی تصمیم دولت برای برون‌سپاری بسیاری از واکنش‌های اولیه کرونا به شرکت‌های مشاوره، گریبانشان را گرفت.

از نظر عملی، شناخت دولت به‌عنوان نهادی ارزش‌آفرین (و ریسک‌پذیر) به سیاست‌گذاران و رسانه‌هایی نیاز دارد تا روایت‌های به‌کاررفته برای توصیف نقش دولت را در اقتصاد بهبود بخشند. آن‌ها کلید ایجاد اجماعی جدید در جامعه‌ای خواهند بود که بخش عمومی را بازیگری مهم در نظام اقتصادی بداند. دولت‌ها نیز تولیدکننده‌اند و

نوآوری مستلزم این است که ریسک کنند؛ همانطور که هر کارآفرین موفق درباره شرکت‌های نوآور در بخش خصوصی چنین می‌گوید. مدیران و سازمان‌های بخش عمومی باید ابزارهایی را توسعه دهند که به آن‌ها امکان آزمون و ریسک به‌منظور تقویت یادگیری را می‌دهد، مانند «محیط سندباکس»^۱؛ رویکردی که از سازمان‌ها برای آزمایش برنامه‌های سیاستی در محیطی کنترل‌شده و در مقیاس نسبتاً کوچک پشتیبانی می‌کند.

یکی از اصلاحات اساسی ناشی از شناخت دولت به‌عنوان نهادی ارزش‌آفرین و ریسک‌پذیر، دور شدن از تمام قراردادهای پیمانکاری اصلی^۲ در مقیاس بزرگ است. انعقاد قرارداد پیمانکاری اصلی خود موضعی متناقض است، زیرا در جایی که هزینه‌های شکست زیاد باشد، ریسک به بخش دولتی منتقل می‌شود تا در وهله اول اشخاص ثالث را تشویق به شرکت در مناقصه کند. این، تناقضی غیرقابل حل است: اگر خطر شکست متوجه پیمانکار اصلی می‌بود، هیچ شرکتی برای قرارداد پیشنهاد نمی‌داد. بنابراین، تنها پاسخ منطقی به آن، کاهش مقیاس قراردادها به منظور کاهش هزینه‌های احتمالی شکست است، بنابراین ریسک نیز کاهش می‌یابد و می‌توان آن را به‌نحو متناسبی میان بخش دولتی و پیمانکار آن تقسیم کرد. مهم است که نهادهای دولتی را ملزم کنیم هنگام انعقاد قرارداد باید مدیریت آن را در درون سازمان حفظ کنند، زیرا این امر به بخش عمومی کمک می‌کند تا درس‌های ناشی از انجام وظایف قرارداد را فراگیرند.

حذف واسطه‌گری شرکت‌های مشاوره‌ای که قراردادهای اصلی را منعقد می‌کنند نیز تضمین می‌کند دولت‌ها بتوانند روابط هدفمند و مستقیم با کسب‌وکارها ایجاد کرده و نیز تشخیص دهند که این مشارکت چه زمانی دیگر ارزشمند نیست. درس‌های مأموریت‌های آپولو در اینجا نیز سودمند است: قراردادهای دولتی-خصوصی با بندهای صریح «بدون سود اضافی» و بهره‌مندی از الگوی قیمت ثابت به همراه انگیزه‌هایی برای بهبود کیفیت و نوآوری به‌منظور جلوگیری از پرداخت هزینه‌های واسطه‌گری

۱. Sandboxing - سندباکس یا آزمایش پیش از اجرا، محیطی ایزوله در رایانه‌ها که می‌توان از آن برای آزمودن برنامه‌ای خاص بدون این‌که روی سایر برنامه‌ها و سیستم تأثیر بگذارد استفاده کرد. این رویکرد اخیراً وارد حوزه سیاستگذاری نیز شده است.

۲. prime contracting - یک پیمانکار اصلی مسئولیت کلی مدیریت و تحویل پروژه را بر عهده می‌گیرد و زیرمجموعه‌ای از پیمانکاران فرعی (Subcontractors) را برای اجرای پروژه به‌کار می‌گیرد.

توسط بخش عمومی یا وابسته شدنش به یک کسب و کار (هرچه استانداردها و اهداف نوآورانه بالاتر باشد، فرصت‌های نوآوری از پایین بیشتر خواهد بود).^(۸)

ایجاد چشم‌اندازهای بلندپروازانه و راهبردی و ایجاد ظرفیت برای حکمرانی مؤثر نمی‌تواند یک‌شبه ایجاد شود؛ این امر به‌ویژه برای کشورهای که سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌های بلندمدت را نادیده گرفته‌اند، مسئله‌ای چالشی است. بنابراین، دولت‌ها به‌منظور کمک به سازمان‌های بخش عمومی برای انجام وظایفی که پیش‌تر برون‌سپاری شده بودند، باید فعالانه قابلیت‌های بخش عمومی را بازسازی کنند.

۲. سرمایه‌گذاری در ظرفیت داخلی و ایجاد قابلیت

حصول اطمینان از این که مشاغل بخش عمومی، افراد شایسته، هدف‌گرا و کنجکاو را جذب می‌کند بسیار مهم است. در بسیاری از کشورها، کارمندان بخش عمومی نه به آموزش‌های ارزشمند دسترسی دارند و نه به فرصت‌هایی برای توسعه مهارت‌ها و دانش خود با رویارویی با چالش‌های جدید. این نیز پیامدهای بسیاری دارد. اگر نقش کارمند دولتی به مدیریت صرف قراردادها با مشاوران تقلیل یابد، احتمالاً کسانی که مایل به ارزش‌افزایی در بخش عمومی باشند فکر کنند که اوضاعشان در صنعت مشاوره (که میزان حقوق‌های بالاتری دارد) بهتر است. فارغ‌التحصیلان باهوش نه تنها به دلیل دستمزدهای بالاتر جذب مشاغل مشاوره می‌شوند، بلکه واقعیت این است که شرکت‌های مشاوره با اعتماد به نفس خود را ارزش‌آفرین معرفی می‌کنند؛ اما داستان درباره سازمان‌های بخش عمومی برعکس است. تحول نقش دولت (شکل‌دهنده موفق بازار، نه صرفاً تثبیت‌گر بازار؛ ریسک‌پذیر، نه صرفاً ریسک‌زدا؛ خالق ثروت، نه توزیع‌کننده آن) برای ایجاد مشاغل معنادار در سازمان‌های خدماتی دولتی نیز مهم است.^(۹) فراهم کردن فرصت‌هایی برای یادگیری از طریق چالش‌های جدید به حفظ کارکنان نیز کمک می‌کند، چه به این دلیل که خود را در حال توسعه حرفه‌ای مشخص در سازمان می‌بینند، چه به این دلیل که احساس می‌کنند برای به کار بردن دانش جدید در موقعیت‌های جدید، در نقش خود ارزشمند و توانمندند. اما در نهایت، توسعه دانش کارکنان و نیز جذابیت ماندن در یک سازمان، برای تکامل سازمان امری کلیدی محسوب می‌شود. بدین قیاس، از آنجاکه کارکنان کنونی دانش فنی و تجربیات طولانی‌مدتی دارند و می‌تواند بلوک‌های سازنده نوآوری باشند، از یادگیری حمایت می‌شود (و قابلیت‌های دولت تکامل می‌یابد).

همچنین زیرساخت دیجیتال می‌تواند یکی از ابعاد ارزشمند ظرفیت بخش عمومی باشد. توانایی دسترسی آسان به داده‌ها و برقراری ارتباط موثر هم در ادارات و هم با شهروندان و کسب‌وکارها به یادگیری کمک می‌کند، چرا که سیاست‌گذاران می‌توانند به راحتی به نیازهای در حال تغییر پاسخ دهند. این موضوع طی بحران همه‌گیری کرونا بیشتر به چشم آمد، یعنی زمانی که کاهش نرخ ابتلا مستلزم دسترسی به داده‌های شهروندان و مجراهای قابل اعتماد برای برقراری ارتباط با شهروندان بود. در تمام کشورهای جهان، زیرساخت‌های دیجیتال بخش عمومی تدریجاً و به‌آهستگی خصوصی و مدیریت آن از طریق اصلاحات پی‌درپی دولت الکترونیک و دیجیتالی‌سازی، برون‌سپاری شده است. این امر موجب تضعیف پتانسیل ارزش‌آفرینی زیرساخت دیجیتال به‌مثابه منبع یادگیری شده است. بنابراین، برای بیشینه‌سازی نقشی که زیرساخت دیجیتال در تکامل قابلیت‌های بخش عمومی ایفا می‌کند، دولت‌ها می‌توانند به دنبال ایجاد دوباره تخصص داخلی لازم در حوزه فناوری اطلاعات برای مدیریت زیرساخت‌های دیجیتال و قراردادهای تدارکاتی باشند. در سال ۲۰۱۱، دولت بریتانیا یک واحد تخصصی فناوری اطلاعات به نام «**دراه خدمات دیجیتال دولتی**»^۱ تأسیس کرد که هم مسئولیت ساخت و نگهداری محصولات و خدمات دولتی را بر عهده دارد و هم وظیفه پشتیبانی از ادارات دولتی مرکزی، دولت‌های تفویضی^۲ و مقامات محلی با مشاوره تخصصی دیجیتال. موفقیت اداره خدمات دیجیتال دولتی در ساخت یک پلتفرم مبتنی بر وب عمومی (Gov.uk) که برنده جایزه شد، الهام‌بخش کشورهای سراسر جهان از جمله کانادا، ایالات متحده و آلمان برای تأسیس واحدهای مشابه شد.^(۱۰) نکته این‌که این کارمندان دولتی بودند که در توسعه پلتفرم پخش آنلاین بی‌بی‌سی (iPlayer) نقش داشتند و توانستند دانشی را که پیش‌تر در یک سازمان دولتی توسعه داده بودند، برای رفع نیازهای این پلتفرم به کار گیرند.

در همین راستا، برخی از دولت‌ها در سال‌های اخیر آزمایشگاه‌های سیاستی ایجاد کرده‌اند که مکانی امن برای ابزارها و سیاست‌های جدید و خدمات مدنی نوآورانه‌تر است و درواقع نوآوری در داخل دولت است، نه صرفاً از طریق دولت؛ از جمله ماین‌دلب (MindLab) در دانمارک و آزمایشگاه دولتی (Laboratorio de Gobierno) در

1. Government Digital Service (GDS)

2. devolved administrations

شیلی. همچنین اداراتی در بخش عمومی تأسیس کرده‌اند که کارکردهای شرکت‌های مشاوره مدیریت را ارائه می‌دهند. برای مثال، دولت منتخب دانمارک در سال ۲۰۱۹ متوجه شد که استفاده گسترده این کشور از شرکت‌های مشاوره مدیریت، توانایی‌های بخش دولتی را تضعیف کرده است. تا سال ۲۰۲۱، هزینه‌کردهای بخش دولتی برای مشاوران مدیریت خارج از سازمان را به نصف کاهش داد و یک نهاد بخش عمومی داخلی تأسیس کرد که مسئول ارائه داده‌ها و تجزیه و تحلیل‌ها به آن دست ادارات دولتی بود که به آن‌ها وابسته بودند. اگرچه شواهد تجربی درباره مزایا و چالش‌های بلندمدت واحد مشاوره بخش عمومی در زمان نگارش این کتاب چندان در دسترس نیست، اما نشانه‌هایی وجود دارد مبنی بر این‌که شاید ابزار مفیدی برای حفاظت و بازسازی قابلیت‌های اصلی باشند. برای مثال، بنگاه مشاوره بخش عمومی آلمان که در سال ۲۰۱۶ تأسیس شد، عاملی مهم در استفاده نسبتاً اندک این کشور از صنعت مشاوره در دولت‌های فدرال، ایالتی و محلی بوده است.

به‌ویژه در سازمان‌های بخش دولتی که بودجه‌ای محدود دارند، تعاملات و مشارکت‌ها با سایر سازمان‌ها در نظام اقتصادی احتمالاً ابزاری کلیدی برای تکامل قابلیت‌های بخش عمومی می‌باشد. ممکن است برای پاسخگویی به تقاضای ظرفیت‌های بیشتر جهت خدماتی که صریحاً از پیش تعریف شده‌اند، قرارداد با اشخاص ثالث لازم باشد. صنعت مشاوره به‌عنوان یکی از کارکردهای موسع خود، باید انتقال دانش از یک سازمان به سازمان دیگر را به‌مثابه بخشی از فرایند یادگیری امکان‌پذیر کند. باین‌حال، در تمام اقتصادهای جهان، تعریف بسیار محدودتر مشاوره حاکم است، یعنی سازمان‌هایی که قادرند دانش ارزشمندی را عمدتاً به‌عنوان موجودیت‌های تجاری ارائه کنند یا بینش‌هایشان را به‌عنوان محصول به فروش برسانند.

بسیار مهم است که ما نقشی را که صنعت مشاوره در اقتصادهایمان ایفا می‌کند (به‌ویژه شرکت‌های مشاوره بزرگ) دوباره بسنجیم، امری که بی‌تردید منجر به کاهش رانت‌های اقتصادی می‌شود که این شرکت‌ها کسب می‌کنند. کسانی که در این شرکت‌ها کار می‌کنند می‌توانند محرک مهمی برای ایجاد تغییر در آن‌ها باشند. هرچند شرکت‌های مشاوره چندملیتی و بزرگ می‌توانند ارزش آفرینی کنند، اما با اتخاذ تعریفی محدود از مشاوره، نه‌تنها فرایندهای یادگیری را به دینامیک بازار محدود کرده‌ایم، بلکه

برای دانش موجود در دیگر بخش‌های اقتصاد نیز ارزشی قائل نیستیم یا نهایت استفاده را از آن نمی‌بریم.

مشارکت با سازمان‌های پژوهشی با هدف مشخص به‌اشتراک‌گذاری دانش می‌تواند برای توسعه قابلیت‌های بخش عمومی مهم باشد. سازمان‌های زیادی وجود دارند که هدفشان توسعه دانش از طریق انجام تحقیقات در زمینه‌هایی است که برای عملکرد جامعه حیاتی‌اند، چه در بهداشت و پزشکی، محیط‌زیست یا سیاست‌های عمومی؛ از جمله دپارتمان‌های دانشگاه‌های دولتی و بخش‌های پژوهشی مؤسسات خیریه، اتحادیه‌های کارگری و وزارتخانه‌های بخش دولتی. درحالی‌که در برخی کشورها، مؤسسات پژوهشی عمومی جزو منابع کلیدی پژوهش محسوب می‌شوند (مانند دارپا در ایالات متحده)، اهداف آن‌ها اغلب به توسعه فناوری نظامی و تجاری‌سازی آن محدود می‌شود، بدون این‌که در نوآوری‌های برای مصارف اجتماعی سرمایه‌گذاری کنند. حتی در جایی که مؤسسات پژوهشی عمومی وجود دارند، دولت استفاده چندانی از آن‌ها به‌مثابه منابع دانش نمی‌کند. در اقتصادی که برای یادگیری و دموکراسی ارزش قائل است، دولت‌ها باید راه‌هایی برای تقویت به‌اشتراک‌گذاری دانش در تمام سازمان‌ها و حمایت از تنوع مؤسسات پژوهشی بیابند؛ نهادهایی که می‌توانند منبع دانش برای کسب‌وکارها، سازمان‌های بخش عمومی و سایر سازمان‌ها باشند.

برای مثال، دپارتمان دانشگاهی خود ما (مؤسسه نوآوری و اهداف عمومی یوسی‌ال^۱)، میزبان شبکه‌ای از سازمان‌های عمومی «ماموریت‌محور»^(۱۱) (از بانک‌های دولتی گرفته تا کارگزاران نوآوری) است که از یکدیگر یاد می‌گیرند و چالش‌ها و فرصت‌هایی را به اشتراک می‌گذارند که هنگام ظهور آن‌ها از اشکال حکمرانی تثبیت‌کننده بازار دور می‌شوند.^(۱۲) ما همچنین در حال طراحی یک برنامه درسی جدید برای کارمندان دولت هستیم که بر اساس اصل بنیادین خلق ارزش جمعی و بوروکراسی‌های خلاق و هدفمند بنا شده است. مهارت‌ها و ابزارهای آموزش‌داده‌شده در این برنامه، به‌شدت با آنچه که سال‌هاست مانند سایه بر سر کارمندان دولت سنگینی می‌کند (یعنی نظریه انتخاب عمومی) تفاوت دارد...^(۱۳)

اشکال «تدارکات پیشرو» در سطح دولت‌های محلی و شهری توسعه یافته است؛ یعنی نهادهایی که سیاستمداران و مدیران دولتی در بسیاری از کشورها از دهه ۱۹۸۰ با کاهش فراینده بودجه مواجه بوده‌اند. مثلاً در در پرستون در شمال انگلستان، مقامات محلی طی دهه ۲۰۱۰ مجموعه‌ای از قوانین را تصویب کردند تا اطمینان حاصل شود که خرید کالاها و خدمات با رویکردی باز، منصفانه و شفاف صورت می‌پذیرد، به این معنی که شهروندان می‌توانند به خدمات با کیفیت و قیمت رقابتی دسترسی داشته باشند.^(۱۴) این رویکردها که ریشه در اصول «توانمندسازی اقتصادی اجتماعات» دارد، نشان می‌دهد که قدرت بودجه‌ریزی و خریدهای دولتی می‌تواند محرکی برای رشد کسب‌وکارهای پایدار و متعهد به جامعه باشد. طرفداران این رویکرد استدلال می‌کنند که چنین رویکردی تضمین می‌کند ثروتی که از طریق تدارکات خلق می‌شود در جامعه باقی می‌ماند، نه این‌که جیب سهامداران خارج از مرزها را پر کند. در نتیجه، «احتمال بیشتری دارد که قراردادهای اشتغال محلی حمایت کرده و منجر به گردش مجدد ثروت و مازاد در محل شوند.»^(۱۵) در این نوع مشارکت، از آنجاکه پیمانکار نه یک شرکت مشاوره چندملیتی رانت‌جو، بلکه کسب‌وکاری است که متقابلاً به رونق جامعه‌ای که از دل آن بیرون آمده وابسته است، دولت و پیمانکار تشویق می‌شوند دانش را بین خود به اشتراک گذاشته و توان یادگیری و ارتقای قابلیت‌ها تقویت کنند؛ این همان تعریف بسیار موسّع از «ثروت جامعه» است.

بالاین‌حال، بسیار مهم است که بدانیم نمی‌توان یادگیری را پیش‌فرض انواع مشارکت‌ها (چه در کسب‌وکار و چه در دولت) دانست، بلکه برای اطمینان از دستیابی به آن، باید آن را صراحتاً در قراردادهای ارزیابی پروژه‌ها (از جمله پروژه‌هایی که در داخل سازمان انجام می‌پذیرند) گنجانند.

۳. لحاظ کردن یادگیری و یک نقطه پایان در ارزیابی قراردادهای

در فرایندهای قراردادی موجود، ارزش‌ها عمدتاً مالی و کوتاه‌مدت تعریف می‌شود: ظرفیت یا تخصص در ازای پول ارائه می‌شود. اما زمانی که توافقات اشتراک دانش در شرح خدمات با پیمانکاران گنجانده شود، تدارکات و سایر اشکال مشارکت نیز می‌تواند به منبع یادگیری تبدیل شود. فرایند خودشکوفایی سازمان‌هایضعیفی که نیاز به قرارداد با مشاورانی دارند (که به نوبه خود به آن روابط قراردادی متکی‌اند) باید پایان

یابد. این تنها در صورتی امکان‌پذیر است که یادگیری برای استقلال در قراردادهای ایجاد قابلیت^۱ گنجانده شود.

با توجه به ماهیت ذاتاً نامطمئن نوآوری، همیشه نمی‌توان در ابتدا بیان کرد که پیمانکار چه چیزی می‌تواند از تدارکات بیاموزد، یا چه دانش جدیدی از یک مشارکت پدید می‌آید. باوجوداین، نحوه ارزیابی یک قرارداد می‌تواند به سازمان کمک کند تا درس‌های آموخته‌شده را شناسایی و موجب تقویت فرایندهای تأمل و «قاعده‌گذاری»^۲ می‌شود و تضمین می‌کند این درس‌ها به منبعی برای آینده تبدیل می‌شوند. موفقیت یک پروژه را نه فقط با سود و زیان مالی و تحلیل هزینه-فایده، بلکه با سودمندی بلندمدت آن برای زیست‌بوم مرتبط با پروژه در طی زمان و سازمان، شبکه‌های وابسته و حتی اقتصاد کلان نیز باید ارزیابی کرد. مأموریت‌های آپولو به حجم زیادی «سرریز» در بسیاری از بخش‌های فناوریانه (از نرم‌افزار گرفته تا تغذیه و تلفن‌های دوربین‌دار) منجر شد. ارزیابی برنامه‌های عمومی باید به‌مثابه فرایند پویایی دیده شود که مستلزم وارسی‌های مداوم و بازخوردی از حرکت سیستم در مسیر درست از طریق دستیابی به نقاط عطف میانجی و تعامل کاربر است. گزارشی که یکی از ما با همکاری بی‌بی‌سی تهیه کرده بود، عنوان می‌کند که بدین قیاس، ارزش عمومی برنامه‌های تلویزیونی آن نباید فقط براساس تأثیر مستقیم آن‌ها (که برحسب فراگیری، دسترسی مخاطبان و ارزش پولی تعریف می‌شود) سنجیده شود، بلکه همچنین تأثیر غیرمستقیم مشارکت‌هایی که بلافاصله برای افراد، کسب‌وکارها و در کل برای جامعه مشاهده‌پذیر نیست نیز باید مد نظر قرار گیرد.^(۱۶) از نظر عملی، مستلزم این امر این بود که بی‌بی‌سی به دریافت بازخورد از تأثیر و درس‌های آموخته‌شده از پروژه‌های مختلف در مقاطع زمانی مختلف و در مناطق مختلف ادامه دهد.

دولت‌ها و کسب‌وکارها می‌توانند رویکرد مشابهی را برای ارزیابی قراردادهای مشارکت اتخاذ کنند. فارغ از قضاوت درباره این که آیا قرارداد بین یک دولت شهری و یک شرکت مشاور محیط‌زیست، موفق به تدوین استراتژی برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های زیربنایی سبز در منطقه شده است، ممکن است ارزیابی قرارداد آنچه را که کارکنان در داخل از فرایند قرارداد آموخته‌اند بسنجد. آیا آن دانش در فعالیت‌های بعدی

1. capability-building contracts

2. codification

مرتبط با محیط‌زیست، شاید حتی در تأسیس صندوق زیرساخت سبز، به کار گرفته شده است؟ آیا اعتماد به نفس کارمندان در نقش‌های خود در فرایند یادگیری بیشتر شده یا توانمندتر شدند؟ نکته کلیدی در اینجا آن است که آیا شرکت مشاور، ظرفیت محلی جدیدی ایجاد کرده و از بازیگر دولتی برای مستقل‌شدن از نیازهای مشاوره‌ای آینده حمایت می‌کند؟ برای این که این اتفاق بیفتد، مثلاً شهرداری باید شکاف‌های موجود در قابلیت‌های داخلی خود را بشناسد و تخصص سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های سبز را در طول زمان درون‌سازی کند. با گنجاندن یادگیری در ارزشیابی‌ها، حتی زمانی که در ابتدا مشخص نیست «سرریزها» چه خواهند بود، هر دو طرف قرارداد مجبورند درس‌ها را مد نظر قرار دهند و در طی فرایند، آن‌ها را به گونه‌ای ثبت کنند که اطمینان حاصل شود به بخشی از قابلیت‌های سازمان کارفرما تبدیل خواهند شد.

به‌ویژه شرکت‌های مشاوره بزرگ اغلب به‌نحوی تحت‌تاثیر منافع مشتری قرار می‌گیرند که ناخواسته تبادل دانش را مختل کرده و گاهی اساساً از ایجاد ارزش واقعی جلوگیری می‌نمایند. بنابراین پیشنهاد نهایی ما، مسئله بنیادین منافع متعارضی را حل و فصل می‌کند که نه تنها یادگیری، بلکه دموکراسی را نیز تضعیف می‌کند.

۴. الزامی کردن شفافیت و افشای منافع متعارض

شرکت‌های مشاوره بزرگ اغلب به هر دو طرف مناقشه مشاوره می‌دهند؛ برای مثال، هم به آلاینده‌های اصلی سوخت‌های فسیلی مشاوره می‌دهند و هم به دولت حاکم توصیه‌هایی برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای می‌دهند؛ یا همزمان برای قراردادهای مشابه با قرارداد همان پیمانکاری در مناقصه شرکت می‌کنند که مشغول حسابرسی شرکتش هستند؛ قوانین مالیاتی ملی را می‌نویسند و همزمان به مشتریان درباره دور زدن آن مشاوره می‌دهند. در جوامع دموکراتیک، هم برای کسب و کارها و هم برای سازمان‌های دولتی (و کارمندانشان) مهم است که از تعارض منافع با سازمان دیگر هنگام انعقاد قرارداد مطلع باشند؛ به این دلیل که بتوان آن‌ها را (در صورت امکان) مد نظر گرفت و کاهش داد. مشتری همچنین ممکن است ارزیابی کند که ریسک منافع متعارضی که پتانسیل خلق ارزش را تضعیف می‌کند، آنقدر زیاد است که ارزش تعامل با سازمان یا گروهی از سازمان‌ها را ندارد، حتی اگر به نظر رسد که می‌توانند چیزی مطلوب ارائه کنند. در تمام این کتاب موارد زیادی را دیده‌ایم که شرکت‌های مشاوره، توصیه‌هایی ارائه می‌کنند که لزوماً به نفع مشتری نیست، اما از قضا به نفع سایر

شرکتهایی است که برای آن‌ها کار می‌کنند. چنین چیزی، مسئله‌ای حیاتی در صنعت مشاوره است و هر اصلاحی در آن نیاز به مقابله با منافع متعارض پیش رو با کمک ابزارهایی دارد که مناسب ساختار حکمرانی خاص یا حتی نوع قرارداد باشد.

در حال حاضر هیچ قاعده‌ای برای الزام شرکت‌های مشاور به افشای اطلاعات اشخاص حقیقی یا حقوقی که برای آن‌ها کار می‌کنند، وجود ندارد. گزارش‌های مالی برخی شرکت‌ها، میزان درآمد حاصله را از یک صنعت خاص مانند داروسازی یا از یک منطقه جغرافیایی مانند آمریکای شمالی، بیان می‌کند. اما می‌توانند جزئیات مشتریان خاص و ماهیت و ارزش کاری را که در حال انجام است، پنهان کنند. آگاهی درباره منافع متعارض، برای آن مشتریانی بسیار مهم است که در پی تصمیم‌گیری آگاهانه درباره این‌اند که با کدام شرکت برای خدمات قرارداد ببندند.

شهروندان و کسب‌وکارهای که همواره نگران سوءاستفاده سیاستمداران و کارمندان دولت از بودجه عمومی در فرایندهای قراردادی بوده‌اند، مدت‌هاست برای انتشار اطلاعات قراردادهای دولتی با اشخاص ثالث لابی کرده‌اند و امروز بسیاری از دولت‌ها این اطلاعات را منتشر می‌کنند. دسترسی به اطلاعات مربوط به قراردادها طی دوران همه‌گیری ویروس کرونا در بریتانیا، به جامعه مدنی و روزنامه‌نگاران این امکان را داد تا روابط بالقوه میان سیاستمداران و شرکتی را که با آن قرارداد بسته شده، بررسی و «باندبازی» احتمالی را شناسایی کنند. برای درک کامل این‌که چگونه مشتریان یک شرکت مشاوره می‌توانند بر مشاوره‌ای که شرکت ارائه می‌دهد تأثیر بگذارند، قراردادهای مشاوره نباید دیگر مجاز باشند که تحت پوشش محرمانگی عمل کنند. همانطور که شرکت‌های سهامی عام موظف هستند اطلاعات مربوط به ریسک‌های اساسی خود را از طریق گزارش‌های مالی به سرمایه‌گذاران بالقوه ارائه کنند، شرکت‌های مشاوره نیز باید موظف به ارائه اطلاعات شفاف درباره ریسک‌های «منافع متعارض» به مشتریان بالقوه باشند.

در همین راستا، در تمام فصول این کتاب دیدیم که شرکت‌های مشاوره بزرگ عمدتاً خدماتی را به صورت رایگان یا با هزینه‌ای بسیار پایین‌تر از نرخ بازار به دولت‌ها ارائه می‌کنند، زیرا معتقدند انجام این کار منجر به قراردادهای سودآور در آینده خواهد شد (چه از طرف بخش دولتی طرف قرارداد، چه از سوی مشتریان بخش خصوصی که دسترسی به کار برای دولت را ارزشمند می‌دانند). شرکت‌های مشاوره کوچک‌تر معمولاً

نمی‌توانند به این روش هزینه را پایین بیاورند، زیرا اساساً این کار مستلزم سرمایه‌گذاری عظیم اولیه در حقوق پرداختی مشاورانی است که کاری را ارائه می‌کنند که شرکت برای آن پولی دریافت نمی‌کند. در اصل، این مسئله هم به پاسخگویی دموکراتیک مربوط می‌شود و هم به رقابت، زیرا وقتی قراردادها (به شکلی که در دهه گذشته در دولت‌هایی مانند بریتانیا شاهد بوده‌ایم) به‌طور نظام‌مند زیر ارزش واقعی ارزیابی می‌شوند، ارزیابی میزان نفوذ شرکت‌های مشاوره‌ای در بخش عمومی غیرممکن می‌شود. در چنین شرایطی، ارزش قراردادها به کلی از تغییرات در مقیاس و دامنه آن‌ها جدا می‌افتد.

وقتی دولت‌ها از سازمان‌های دیگر مشاوره می‌خواهند، قطعاً باید در پی یافتن بهترین قیمت برای انعقاد قرارداد باشند. اما مشتریان بخش دولتی به‌جای رجوع به بازار برای تعیین کمترین پیشنهاد، باید از پیش ارزش اقتصادی مناسب قرارداد را محاسبه کنند تا شرکت‌های مشاوره بتوانند هنگام تصمیم‌گیری‌های مرتبط با انعقاد قرارداد، در باغ سبز را نشان دهند. در نهایت، از آنجاکه چیزی به نام مشاوره رایگان وجود ندارد (قراردادهای رایگان معمولاً مستلزم هزینه‌هایی است برای پاسخگویی و بی‌طرفی در بلندمدت)، فرایندهای پیمانکاری نیز باید سازمان‌های بخش عمومی را تشویق کنند که پیشنهاد ناهار مجانی را رد کنند.

دولتی که پارو می‌زند تا بتواند هدایت کند

کتاب بازآفرینی دولت^۱ (۱۹۹۲) از دیوید آزیبورن^۲ و تد گابلر^۳ که بر سیاست‌های رهبران راه سوم از جمله بیل کلینتون و تونی بلر تأثیر گذاشت، چشم‌اندازی ارائه می‌کند که چگونه سیاستمداران و بخش‌های عمومی می‌توانند اقتصاد را در جهت دستیابی به نیازهای جمعی هدایت کنند. کتاب، نظریه‌ای ترسیم می‌کند تا سازوکارهای دموکراتیک دولت و پویایی‌های کارآیی محور بازارها را همزمان به‌کار گیرد. در این راستا، توجیهی برای افزایش مستمر قراردادهای مشاوره‌ای ارائه می‌کند که در نهایت به تهی‌شدن سازمان‌های دولتی و اقتصاد کلان انجامید.

1. Reinventing Government
2. David Osborne
3. Ted Gaebler

اما نظریه با طرح دولتی که «بیشتر هدایت کند، کمتر پارو بزند»، اساساً در درک این که این دو کارکرد چگونه به هم ربط دارند، ناکام می ماند. هر چه یک دولت کمتر پارو بزند، کمتر یاد می گیرد و بهره‌وری کمتری خواهد داشت: بنابراین، کمتر می تواند هدایت کند. و زمانی که دولت‌ها از انجام وظیفه‌ای که هنوز باید انجام شود، دست می کشند، در نهایت برای انجام آن به تقلا می افتند. چنین دیدگاهی نسبت دولت، این را نادیده می گرفت که وقتی دولت پارو زدن را متوقف می کند و آن را به بازیگران دیگر می سپارد، محل قدرت تغییر می کند. در این شرایط، در نهایت اهمیتی ندارد که دولت به عنوان سکانتدار چقدر برای ارائه دستورات فریاد بزند: اگر بازیگرانی که پاروها را در دست دارند تصمیم بگیرند که پارو نزنند، قایق به جایی نخواهد رسید؛ اگر تصمیم بگیرند که می خواهند در جهت دیگری پارو بزنند، قدرت این کار را دارند. دلایل مختلفی وجود دارد که چرا ممکن است پاروزنان تصمیم بگیرند قایق را متوقف کرده یا مسیرش را تغییر دهند. شاید ما در کوران مسابقه‌ای هستیم و آن‌ها روی برد تیم دیگری شرط بسته‌اند. شاید می خواهند به تیم دیگری بپیوندند و با متوقف کردن پیشرفت ما، به آن‌ها لطف می کنند. شاید صرفاً به دستورات دولت اعتراض می کنند و از قدرت پارو زدن خود به عنوان اهرمی برای تغییر آن‌ها استفاده می کنند. بنابراین، دولت‌ها باید پارو بزنند تا بتوانند کشتی را که ناگزیر در آب‌های طوفانی پیشروی می کند، هدایت کنند.

در سرتاسر جهان، دولت‌ها، شهروندان و کسب و کارها متوجه پیامدهای اتکا به مشاوره‌ها شده‌اند. سیاستمداران و شهروندان پورتوریکو تا سوئد و بریتانیا و استرالیا، یکپارچه و متحد استفاده دولت‌هایشان از شرکت‌های مشاوره را که هیزم به آتش آسیب‌ها می ریزند، به چالش می کشند. کارمندان کسب و کارها و دولت از این که به مدیران قرارداد مشاوره تقلیل یافته‌اند ناامید شده‌اند و الگوهای جایگزینی را برای ارائه خدمات در سازمان خود پیشنهاد می کنند. حتی در شرکت‌های بزرگ، غیرشفاف و سلسله‌مراتبی بدنام که برای مدت طولانی بر صنعت مشاوره تسلط داشته‌اند، مشاوران با یکدیگر اختلاف دارند و می دانند شرکت‌هایی که امیدوار بودند بتوانند نیرویی مفید باشند، در واقع موجب تضعیف پیشرفت شده‌اند.

اما این تازه آغاز راه است و انتقاد از وضعیت فعلی، به‌تنهایی دستاورد چندانی نخواهد داشت. ما همچنین باید بدیل‌هایی برای وضعیت موجود ایجاد کنیم و از موارد

موفق (از بیمارستان‌های کرا لا گرفته تا شورای شهر پرستون) درس بگیریم. اگر اقتصادی را بخواهیم که بتواند با نهادهای توانا و هدف‌گرا، به‌صورت جمعی ارزش بیافریند، به نفع ماست که یاد بگیریم این بدیل‌ها را توسعه دهیم. چالش‌هایی که امروز با آن مواجه هستیم، پاسخ‌های بلندپروازانه‌ای را می‌طلبد، از بحران آب‌وهوا گرفته تا سلامت جمعیت. اگر دولت‌ها، کسب‌وکارهای و جامعه مدنی بتوانند هوش جمعی و ظرفیت متقابل را تقویت کنند، می‌توانیم این کار را انجام دهیم. تنها در این صورت است که جوامع ما پارو زدن به سوی آن اهداف را آغاز خواهند کرد.

کتابشناسی

- Agar, J., *The Government Machine: A Revolutionary History of the Computer*. History of Computing. (Cambridge, MA: MIT Press, 2003).
- Agency for Digitisation, "A Stronger and More Secure Digital Denmark: Digital Strategy 2016–2020" (Copenhagen: Agency for Digitisation, May 2016).
- Agency for Digitisation, "The Digital Path to Future Welfare: EGovernment Strategy 2011–2015" (Copenhagen: Agency for Digitisation, 2011).
- Albertson, K. and Stepney, P., "1979 and All That: A 40-Year Reassessment of Margaret Thatcher's Legacy on Her Own Terms," *Cambridge Journal of Economics* 44, no. 2 (19 March 2020), pp. 319–42: <https://doi.org/10.1093/cje/bez037>
- Alderman, L., "France Hired McKinsey to Help in the Pandemic. Then Came the Questions," *New York Times*, 22 February 2021. Business: <https://www.nytimes.com/2021/02/22/business/france-mckinsey-consultants-covid-vaccine.html>
- Alon-Shenker, P., "Management Consultants and the Employees of Their Client Organizations: Towards a Model of Employee Protection," *Canadian Labour & Employment Law Journal* 21, no. 1 (4 September 2018), pp. 117–72.
- Alvesson, M., "Managing Consultants: Control and Identity," in T. Clark and M. Kipping (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2012).
- Alvesson, M. and Sveningsson, S., "Identity Work in Consultancy Projects: Ambiguity and Distribution of Credit and Blame," in C. N. Candlin and J. Crichton (eds), *Discourses of Deficit*, pp. 159–74. Palgrave Studies in Professional and Organizational Discourse (London: Palgrave Macmillan UK, 2011).
- Andrew, J. and Cortese, C., "Free Market Environmentalism and the Neoliberal Project: The Case of the Climate Disclosure Standards Board," *Critical Perspectives on Accounting*, Thematic issue: Accounting for the Environment, 24, no. 6 (1 September 2013), pp. 397–409: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.05.010>
- Assassi, É., "Un Phénomène Tentaculaire: L'influence Croissante Des Cabinets de Conseil Sur Les Politiques Publiques," Paris: Sénat, 16 March 2022: <http://www.senat.fr/rap/r21-578-1/r21-578-11.pdf>
- Atun, R. A., and McKee, M., "Is the Private Finance Initiative Dead?," *BMJ* 331, no. 7520 (6 October 2005), pp. 792–93: <https://doi.org/10.1136/bmj.331.7520.792>
- Aucoin, P., "Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums," *Governance* 3, no. 2 (1990), pp. 115–37: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1990.tb00111.x>
- Aupperle, K. E., Acar, W. and Booth, D. E., "An Empirical Critique of *In Search of Excellence*: How Excellent Are the Excellent Companies?," *Journal of Management* 12, no. 4 (1 December 1986), pp. 499–512: <https://psycnet.apa.org/record/1987-20512-001>
- Australian Government, "Australia's Long-Term Emissions Reduction Plan: Modelling and Analysis," Canberra: Australian Government, November 2021:

- <https://www.dcccew.gov.au/sites/default/files/documents/australias-long-term-emissions-reduction-plan-modelling.pdf>
- Bamforth, N. and Leyland, P., *Accountability in the Contemporary Constitution* (Oxford: Oxford University Press, 2013).
- Baraka, C., "The Failed Promise of Kenya's Smart City," *Rest of World*, 1 June 2021: <https://restofworld.org/2021/the-failed-promise-of-kenyas-smart-city/>
- Becker, M. C. and Zirpoli, F., "Outsourcing and Competence Hollowing-out: Systems Integrator vs. Knowledge Integrator?," *DRUID Working Papers, Copenhagen Business School* 03–05 (2003): <https://ideas.repec.org/p/aal/abbswp/03-05.html>
- Bergman, S. and Dyfvermark, J., "Controversial Swedish Hospital Partnership Has Luxembourg Links," *International Consortium of Investigative Journalists* (blog), 30 November 2014: <https://www.icij.org/investigations/luxembourg-leaks/controversial-swedish-hospital-partnership-has-luxembourg-links/>
- Blake, A. M. and Moseley, J. L., "One Hundred Years after The Principles of Scientific Management: Frederick Taylor's Life and Impact on the Field of Human Performance Technology," *Performance Improvement* 49, no. 4 (2010), pp. 27–34: <https://doi.org/10.1002/pfi.20141>
- Black, E., *IBM and the Holocaust: The Strategic Alliance Between Nazi Germany and America's Most Powerful Corporation* (Washington, DC: Dialog Press, 2012 [2001]).
- Bodansky, D., "The History of the Global Climate Change Regime," *International Relations and Global Climate Change*, 1 January 2001.
- Boussebaa, M., Morgan, G. and Sturdy, A., "Constructing Global Firms? National, Transnational and Neocolonial Effects in International Management Consultancies," *Organization Studies* 33, no. 4 (1 April 2012), pp. 465–86: <https://doi.org/10.1177/0170840612443454>
- Bovaird, T., "The Ins and Outs of Outsourcing and Insourcing: What Have We Learnt from the Past 30 Years?," *Public Money & Management* 36, no. 1 (2 January 2016), pp. 67–74: <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1093298>
- Bowman, A., Etürk, I., Folkman, P., Froud, J., Haslam, C., Johal, S., Leaver, A., Moran, M., Tsitsianis, N. and Williams, K., *What a Waste: Outsourcing and How It Goes Wrong* (Manchester: Manchester University Press, 2015).
- Bowman, J., *Booz, Allen & Hamilton: Seventy Years of Client Service, 1914–1984* (New York: Booz, Allen & Hamilton, 1984).
- Boyd, C., "The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession," *Business Ethics Quarterly* 14, no. 3 (July 2004), pp. 377–98: <https://doi.org/10.5840/beq200414325>
- Bradley, J., Gebrekidan, S. and McCann, A., "Inside the U.K.'s Pandemic Spending: Waste, Negligence and Cronyism," *New York Times*, 17 December 2020: <https://www.nytimes.com/interactive/2020/12/17/world/europe/britain-covid-contracts.html>
- Braun, B., "From performativity to political economy: index investing, ETFs and asset manager capitalism," *New Political Economy* 3, no. 21 (29 October 2015), pp. 257–273, <https://doi.org/10.1080/13563467.2016.1094045>
- Braun, E. and De Villepin, P., "How Consultants like McKinsey Took over France," *POLITICO*, 8 February 2021: <https://www.politico.eu/article/how-consultants-like-mckinsey-accenture-deloitte-took-over-france-bureaucracy-emmanuel-macron-coronavirus-vaccines/>
- Brill, S., "Code Red," *Time*, 10 March 2014.
- British Medical Association, "The Role of Private Outsourcing in the COVID-19 Response," London: British Medical Association, July 2020: <https://www.bma.org.uk/media/2885/the-role-of-private-outsourcing-in-the-covid-19-response.pdf>
- Brookman, J. T., Chang, S. and Rennie, C. G., "CEO Cash and Stock-Based Compensation Changes, Layoff Decisions, and Shareholder Value," *Financial Review* 42, no. 1 (2007), pp. 99–119: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.2007.00163.x>
- Brunsson, N. and Olsen, J., *The Reforming Organization* (Bergen: Fagbokforlaget, 1997).

- Buissonniere, M., "D3: Management Consulting Firms in Global Health," in *Global Health Watch: An Alternative World Health Report*, pp. 278–97 (London: Zed Books, 2019).
- Buller, A., "‘Doing Well by Doing Good’? Examining the Rise of ESG Investing," *Common Wealth*, 20 December 2020: <https://www.common-wealth.co.uk/publications/doing-well-by-doing-good>
- Burkart, K., "No McKinsey, It Will Not Cost \$9 Trillion per Year to Solve Climate Change," *Climate and Capital Media* (blog), 17 February 2022: <https://www.climateandcapitalmedia.com/no-mckinsey-it-will-not-cost-9-trillion-per-year-to-solve-climate-change/>
- Burkeman, O., "IBM ‘dealt directly with Holocaust organisers,’" *Guardian*, 29 March 2002. World news: <https://www.theguardian.com/world/2002/mar/29/humanities.highereducation>
- Bush, G. W., "Text of a Letter From The President to Senators Hagel, Helms, Craig, and Roberts," 13 March 2001: <https://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2001/03/20010314.html>
- Butler, M. J. R. and Ferlie, E., "Developing Absorptive Capacity Theory for Public Service Organizations: Emerging UK Empirical Evidence," *British Journal of Management* 31, no. 2 (2020), pp. 344–64: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12342>
- Chenet, H., Ryan-Collins, J. and van Lerven, F., "Finance, Climate-Change and Radical Uncertainty: Towards a Precautionary Approach to Financial Policy," *Ecological Economics* 183 (1 May 2021): <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106957>
- Cheng, V., *Case Interview Secrets: A Former McKinsey Interviewer Reveals How to Get Multiple Job Offers in Consulting* (Seattle: Innovation Press, 2012).
- Cheung, A. B. L., "Repositioning the State and the Public Sector Reform Agenda: The Case of Hong Kong," in M. Ramesh, E. Aralar and W. Xun (eds), *Reasserting the Public in Public Services: New Public Management Reforms* (New York: Routledge, 2010).
- Cheung, A. B. L., "The Politics of New Public Management: Some Experience from Reforms in East Asia," in K. McLaughlin, S. P. Osborne and E. Ferlie, *New Public Management: Current Trends and Forecasts* (London: Routledge, 2001).
- Chong, K., *Best Practice Management Consulting and the Ethics of Financialization in China* (Durham, NC: Duke University Press, 2018).
- Christensen, K., Doblhammer, G., Rau, R., and Vaupel, J. W., "Ageing Populations: The Challenges Ahead," *Lancet* 374, no. 9696 (3 October 2009), pp. 1196–208: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)61460-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)61460-4)
- Christophers, B., *Rentier Capitalism: Who Owns the Economy, and Who Pays for It?* (London: Verso Books, 2020).
- Clark, T., *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry* (Malden, MA: John Wiley & Sons, 2001).
- Clark, T. and Salaman, G., "Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity," *Journal of Management Studies* 35, no. 2 (1998), pp. 137–61: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00088>
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A., "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly* 35, no. 1 (1990), pp. 128–52: <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Collington, R., "Disrupting the Welfare State? Digitalisation and the Retrenchment of Public Sector Capacity," *New Political Economy* 27, no. 2 (2022), pp. 312–28: <https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1952559>
- Collington, R., "Digital Public Assets: Rethinking value, access, control and ownership of public sector data," *Common Wealth*, 1 November 2019: <https://www.common-wealth.co.uk/reports/digital-public-assets-rethinking-value-access-and-control-of-public-sector-data-in-the-platform-age>
- Collins, M. and Needell, A., NASM Oral History Project: Glennan #5. Tape recording, 29 May 1987: <https://airandspace.si.edu/collection-archive/glennan-webb-seamans-project-interviews/sova-nasm-1999-0036>

- Congressional Budget Office, "Research and Development in the Pharmaceutical Industry," Washington, DC: Congressional Budget Office, April 2021: <https://www.cbo.gov/publication/57126>
- Contracts Finder, "Support to Health Research Authority: Research Review Programme—Contracts Finder," GOV.UK, 2021: <https://www.contractsfinder.service.gov.uk/Notice/d08e4df0-9670-4dab-866f-fd1ce541fe96>
- Cordelli, C., *The Privatized State* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2020).
- Cornell, B. and Damodaran, A., "Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good?," NYU Stern School of Business, 20 March 2020: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3557432>
- Costas, J. and Fleming, P., "Beyond Dis-Identification: Towards a Theory of Self-Alienation in Contemporary Organizations," *Human Relations* 62, no. 3 (2009), pp. 353–78.
- Craig, D. and Brooks, R., *Plundering the Public Sector: How New Labour Are Letting Consultants Run off with £70 Billion of Our Money* (London: Constable, 2006).
- Crouch, C., "9. The Paradoxes of Privatisation and Public Service Outsourcing," *The Political Quarterly*, Rethinking Capitalism, 86, no. S1 (2015), pp. 156–71: <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12238>
- Dannin, E. and Singh, G., "Collective Bargaining: Theory, Data and a Plan for Future Research," SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 15 September 2005: <https://doi.org/10.2139/ssrn.805144>
- David, R. J., "Institutional Change and the Growth of Strategy Consulting in the United States," in M. Kipping and T. Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2012): <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0004>
- Den Digitale Taskforce, "På Vej Mod Digital Forvaltning: Vision Og Strategi for Den Offentlige Sektor," Copenhagen: Regeringen, January 2002.
- Den Digitale Taskforce, "Strategi for Digital Forvaltning 2004–06," Copenhagen: Den Digitale Taskforce, 2004.
- Den Digitale Taskforce, "Strategi for Digitalisering Af Den Offentlige Sektor 2007–2010," Copenhagen: Den Digitale Taskforce, June 2007.
- Denton, H. and Kail, M.-F., "Nigeria and the World Bank: Learning from the Past, Looking to the Future," Washington, DC: The World Bank, 1995: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/235001468775775060/pdf/37328.pdf>
- Dosi, G., Nelson, R. R. and Winter, S. G., "Introduction," in *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (Oxford: Oxford University Press, 2001): <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/0199248540.001.0001/acprof-9780199248544>
- Drucker, P. F., "Why Management Consultants," in M. Zimet and R. G. Greenwood (eds), *The Evolving Science of Management*, pp. 475–78 (New York: American Management Associations, 1979).
- Drum, B., "Privatization in Africa," *The Columbia Journal of World Business* 28, no. 1 (1 March 1993), pp. 144–9: [https://doi.org/10.1016/0022-5428\(93\)90060-3](https://doi.org/10.1016/0022-5428(93)90060-3)
- Dufour, M. and Orhangazi, Ö., "Growth and Distribution after the 2007–2008 U.S. Financial Crisis: Who Shouldered the Burden of the Crisis?," *Review of Keynesian Economics* 4, no. 2 (1 April 2016), pp. 151–74: <https://doi.org/10.4337/roke.2016.02.02>
- Dunleavy, P. and Hood, C., "From Old Public Administration to New Public Management," *Public Money & Management* 14, no. 3 (1 July 1994), pp. 9–16: <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J., *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government* (Oxford: Oxford University Press, 2006): <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001/acprof-9780199296194>
- Dunleavy, P. and Margetts, H. Z., "The Second Wave of Digital Era Governance," SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 2010: <https://papers.ssrn.com/abstract=1643850>

- Ejersbo, N. and Greve, C., "Digital Era Governance Reform and Accountability: The Case of Denmark," in T. Christensen and P. Lægveid (eds), *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms* (London: Routledge, 2016).
- Eurodad, "History RePPeated: How Public Private Partnerships Are Failing," Brussels: Eurodad, September 2018: <https://www.eurodad.org/historyrepppeated>
- Finansministeriet, "Et Solidt It-Fundament: Strategi for It-Styring i Staten," Copenhagen: Finansministeriet, 2017: <https://digst.dk/media/21080/et-solidt-it-fundament-strategi-for-itstyring-i-standen-9-12-19.pdf>
- Fincham, R., "The Client in the Client-Consultant Relation," in M. Kipping and T. Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2012): <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0004>
- Finn, D., "Contracting out Welfare to Work in the USA: Delivery Lessons," Corporate Document Services, Portsmouth: Department for Work and Pensions, 2007: <https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/121182/10.PDF>
- Fish, A. J. M., Kim, D. H. and Venkatraman, S., "The ESG Sacrifice," *Cornell University, Working Paper*, 17 November 2019: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3488475>
- Fisher, S. Reynolds and White, M. A., "Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?," *The Academy of Management Review* 25, no. 1 (2000), pp. 244–51: <https://doi.org/10.2307/259273>
- Foray, D., Mowery, D. C. and Nelson, R. R., "Public R&D and Social Challenges: What Lessons from Mission R&D Programs?," *Research Policy*, The need for a new generation of policy instruments to respond to the Grand Challenges, 41, no. 10 (1 December 2012), pp. 1697–702: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.011>
- Forsythe, M. and Bogdanich, W., "At McKinsey, Widespread Furor Over Work With Planet's Biggest Polluters," *New York Times*, 27 October 2021. Business: <https://www.nytimes.com/2021/10/27/business/mckinsey-climate-change.html>
- Forsythe, M., Bogdanich, W. and Hickey, B., "As McKinsey Sells Advice, Its Hedge Fund May Have a Stake in the Outcome," *New York Times*, 19 February 2019. Business: <https://www.nytimes.com/2019/02/19/business/mckinsey-hedge-fund.html>
- Forsythe, M., Gurney, K., Alecci, S. and Hallman, B., "How U.S. Firms Helped Africa's Richest Woman Exploit Her Country's Wealth," *New York Times*, 19 January 2020. World: <https://www.nytimes.com/2020/01/19/world/africa/isabel-dos-santos-angola.html>
- Friedman, M., "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," in W. Ch Zimmerli, M. Holzinger and K. Richter (eds), *Corporate Ethics and Corporate Governance*, pp. 173–8 (Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2007): https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Frone, M. R. and Blais, A.-R., "Organizational Downsizing, Work Conditions, and Employee Outcomes: Identifying Targets for Workplace Intervention among Survivors," *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, no. 3 (22 January 2020): <https://doi.org/10.3390/ijerph17030719>
- Froud, J., "The Private Finance Initiative: Risk, Uncertainty and the State," *Accounting, Organizations and Society* 28, no. 6 (1 August 2003), pp. 567–89: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00011-9)
- Fukuyama, F., *The End of History and the Last Man* (London: Penguin, 2020 [1992]).
- Gapper, J., "McKinsey's Fingerprints Are All over Valeant," *Financial Times*, 23 March 2016: <https://www.ft.com/content/0bb37fd2-ef63-11e5-aff5-19b4e253664a>
- Gellman, B. and Poitras, L., "U.S., British Intelligence Mining Data from Nine U.S. Internet Companies in Broad Secret Program," *Washington Post*, 7 June 2013. Investigations: https://www.washingtonpost.com/investigations/us-intelligence-mining-data-from-nine-us-internet-companies-in-broad-secret-program/2013/06/06/3a0c0da8-cebf-11e2-8845-d970ccb04497_story.html
- Geys, B. and Mause, K., "Moonlighting Politicians: A Survey and Research Agenda," *The Journal of Legislative Studies* 19, no. 1 (1 March 2013), pp. 76–97: <https://doi.org/10.1080/13572334.2013.737158>
- Giddens, A., *Beyond Left and Right: The Future of Radical Politics* (Stanford: Stanford University Press, 1994).

- Glassman, C. A., "SEC Speech: SEC Initiatives Under the Sarbanes-Oxley Act of 2002 (C. Glassman)," presented at the College of Business and Economics, California, Fullerton, CA, 28 January 2003: [sec.gov/news/speech/spch012803cag.htm](https://www.sec.gov/news/speech/spch012803cag.htm)
- Golshan, T., "Pete Buttigieg Was Part of McKinsey Team That Pushed Postal Service Privatization," *HuffPost*, 13 December 2019. Politics: https://www.huffpost.com/entry/pete-buttigieg-mckinsey-postal-service_n_5df3dca0e4b0ae01a1e00863
- Gore, A., "From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less—Report of the National Performance Review," 7 September 1993: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED384294.pdf>
- Government Offices of Sweden, "Future Challenges for Sweden: Final Report of the Commission on the Future of Sweden," Stockholm, 2013: <https://www.regeringen.se/contentassets/389793d478de411fbc83d8f512cb5013/future-challenges-for-sweden--final-report-of-the-commission-on-the-future-of-sweden>
- Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, "What Is Climate Change Risk Disclosure?," *Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment* (blog), 26 February 2018: <https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/explainers/climate-change-risk-disclosure/>
- Greenwald, G., "NSA Collecting Phone Records of Millions of Verizon Customers Daily," *Guardian*, 6 June 2013. U.S. news: <https://www.theguardian.com/world/2013/jun/06/nsa-phone-records-verizon-court-order>
- Greenwood, R. and Empson, L., "The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance?," *Organization Studies* 24, no. 6 (1 July 2003), pp. 909–33: <https://doi.org/10.1177/0170840603024006005>
- Gross, A., Poor, J. and Roberson, M. T., "Management Consulting in Central Europe," *Consulting to Management* 15, no. 1 (March 2004), pp. 33–8.
- Hargadon, A. B., "Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation," *California Management Review* 40, no. 3 (1 April 1998), pp. 209–27: <https://doi.org/10.2307/41165951>
- Harvey, D., *A Brief History of Neoliberalism* (Oxford: Oxford University Press, 2007).
- Harvey, G., Walshe, K. and Jas, P., "Absorptive Capacity: How Organisations Assimilate and Apply Knowledge to Improve Performance," in G. Harvey, K. Walshe and P. Jas (eds), *Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing*, pp. 226–50 (Cambridge: Cambridge University Press, 2010): <https://doi.org/10.1017/CBO9780511762000.012>
- Heusinkveld, S., *The Management Idea Factory: Innovation and Commodification in Management Consulting* (New York: Routledge, 2013).
- Heusinkveld, S. and Benders, J., "Consultants and Organization Concepts," in M. Kipping and T. Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2012): <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199235049.013.0005>
- Hickel, J., "Quantifying National Responsibility for Climate Breakdown: An Equality-Based Attribution Approach for Carbon Dioxide Emissions in Excess of the Planetary Boundary," *The Lancet Planetary Health* 4, no. 9 (1 September 2020), e399–404: [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(20\)30196-0](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(20)30196-0)
- Hicks, M., *Programmed Inequality: How Britain Discarded Women Technologists and Lost Its Edge in Computing* (Cambridge, MA: MIT Press, 2017).
- Higdon, H., *The Business Healers* (New York: Random House, 1970).
- Hodge, G. and Bowman, D., "6. The 'Consultocracy': The Business of Reforming Government," in G. Hodge (ed.), *Privatization and Market Development* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006).
- Holmstrom, B. and Kaplan, S. N., "Corporate Governance and Merger Activity in the United States: Making Sense of the 1980s and 1990s," *The Journal of Economic Perspectives* 15, no. 2 (2001), pp. 121–44.

- Homburg, C. and Stebel, P., "Determinants of Contract Terms for Professional Services," *Management Accounting Research* 20, no. 2 (1 June 2009), pp. 129–45: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.001>
- Homburg, V., Pollitt, C. and van Thiel, S., "Introduction," in C. Pollitt, S. van Thiel and V. Homburg, *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*, 1–9 (London: Palgrave Macmillan UK, 2007): https://doi.org/10.1057/9780230625365_1
- Hood, C. and Jackson, M., *Administrative Argument* (Dartmouth, NH: Dartmouth Publishing Company, 1991).
- Horrocks, I., " 'Experts' and E-Government," *Information, Communication & Society* 12, no. 1 (1 February 2009), pp. 110–27: <https://doi.org/10.1080/13691180802109030>
- Houghton, J. T., Jenkins, G. J. and Ephraums, J. J. (eds), *Climate Change: The IPCC Scientific Assessment* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).
- House of Commons Committee of Public Accounts, "Test and Trace Update: Twenty-Third Report of Session 2021–22," London: House of Commons, 21 October 2021. 12 June 2022: <https://publications.parliament.uk/pa/cm5802/cmselect/cmpubacc/182/report.html>
- Hoxie, R. F., *Scientific Management and Labor* (New York, London: D. Appleton and Company, 1915): <http://archive.org/details/scientificmanage00hoxi>
- Hugh-Jones, D., "Why Do Crises Go to Waste? Fiscal Austerity and Public Service Reform," *Public Choice* 158 (2014), pp. 209–20: <https://doi.org/10.1007/s11127-012-0002-5>
- Iacobucci, G., "Covid-19: One in Five Government Contracts Had Signs of Possible Corruption, Report Finds," *BMJ* 373 (23 April 2021), n1072: <https://doi.org/10.1136/bmj.n1072>
- Innes, A., "The Limits of Institutional Convergence: Why Public Sector Outsourcing Is Less Efficient than Soviet Enterprise Planning," *Review of International Political Economy* 28, no. 6 (2021), pp. 1705–28: <https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1786434>
- Institute for Government, "Government Procurement: The Scale and Nature of Contracting in the UK," London: Institute for Government, 2018.
- International Labour Office, "The Effective Abolition of Child Labour," Geneva: ILO, 2022: <https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb280/pdf/gb-3-2-abol.pdf>
- IPCC, "AR6 Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability," Geneva: IPCC, 4 April 2022: <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-ii/>
- IPCC, "Climate Change Widespread, Rapid, and Intensifying," 9 August 2021: <https://www.ipcc.ch/2021/08/09/ar6-wg1-20210809-pr/>
- IPCC, "Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the Impacts of Global Warming of 1.5°C above Pre-Industrial Levels and Related Global Greenhouse Gas Emission Pathways, in the Context of Strengthening the Global Response to the Threat of Climate Change, Sustainable Development, and Efforts to Eradicate Poverty," Intergovernmental Panel on Climate Change, 2018: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/06/SR15_Full_Report_High_Res.pdf
- Jæger, B. and Löfgren, K., "The History of the Future: Changes in Danish e-Government Strategies 1994–2010," *Information Polity* 15, no. 4 (1 January 2010), pp. 253–69: <https://doi.org/10.3233/IP-2010-0217>
- Jain, S. H., Powers, B. W. and Sanghavi, D., "Big Plans, Poor Execution: The Importance of Governmental Managerial Innovation to Health Care Reform," *Journal of General Internal Medicine* 30, no. 4 (April 2015), pp. 395–7: <https://doi.org/10.1007/s11606-014-3083-7>
- Jensen, M. C., "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers," *The American Economic Review* 76, no. 2 (1986), pp. 323–9.
- Johnston, D. Cay, "Enron Avoided Income Taxes In 4 of 5 Years," *New York Times, Late Edition (East Coast)*, 17 January 2002: <https://www.nytimes.com/2002/01/17/business/enron-s-collapse-the-havens-enron-avoided-income-taxes-in-4-of-5-years.html>
- Joshi, K., "Scott Morrison's Net Zero Modelling Reveals a Slow, Lazy and Shockingly Irresponsible Approach to 'Climate Action,' " *Guardian*, 12 November 2021. Environment: <https://www.theguardian.com/environment/2021/nov/13/scott-morrison-s->

- Jupe, R. and Funnell, W., "Neoliberalism, Consultants and the Privatisation of Public Policy Formulation: The Case of Britain's Rail Industry," *Critical Perspectives on Accounting* 29 (1 June 2015), pp. 65–85: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.02.001>
- Kattel, R., Cepilovs, A., Kalvet, T. and Lember, V., *Public Sector Innovation Indicators: Towards a New Evaluative Framework*, 2015: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.5150.3120>
- Kattel, R. and Mazzucato, M., "Mission-Oriented Innovation Policy and Dynamic Capabilities in the Public Sector," *Industrial and Corporate Change* 27, no. 5 (1 October 2018), pp. 787–801: <https://doi.org/10.1093/icc/dty032>
- Keele, S., "Outsourcing Adaptation: Examining the Role and Influence of Consultants in Governing Climate Change Adaptation," University of Melbourne, 2017: <http://minerva-access.unimelb.edu.au/handle/11343/194276>
- Keele, S., "Taming Uncertainty: Climate Policymaking and the Spatial Politics of Privatized Advice," in C. Hurl and A. Vogel pohl (eds), *Professional Service Firms and Politics in a Global Era: Public Policy, Private Expertise*, pp. 53–75 (Cham: Springer International Publishing, 2021).
- Kelly, D., *The Red Taylorist: The Life and Times of Walter Nicholas Polakov* (Bingley: Emerald Group Publishing, 2020).
- Kersbergen, K. van and Vis, B., *Comparative Welfare State Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 2014).
- Kesicki, F., "Marginal Abatement Cost Curves for Policy Making—Expert-Based vs. Model-Derived Curves," in *33rd IAAE International Conference, 6–9 June 2010* (Rio de Janeiro: UCL Energy Institute, 2011): https://www.homepages.ucl.ac.uk/~ucft347/Kesicki_MACC.pdf
- Kipping, M., "Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s," *Business History* 39, no. 4 (1 October 1997), pp. 67–83: <https://doi.org/10.1080/00076799700000146>
- Kipping, M., "Consultants and Internationalization," in T. da Silva Lopes, C. Lubinski and H. J. S. Tworek (eds), *The Routledge Companion to the Makers of Global Business*, pp. 138–55 (Abingdon: Routledge, 2019).
- Kipping, M. and Clark, T., "Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook," in M. Kipping and T. Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2012).
- Kipping, M. and Engwall, L. (eds), *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2002).
- Lammers, C. J., "Transience and Persistence of Ideal Types in Organizational Theory," in M. Lousbury, S. B. Bacharach and N. Ditomaso (eds), *Research in the Sociology of Organizations*, pp. 203–24 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988).
- Lapsley, I. and Oldfield, R., "Transforming the Public Sector: Management Consultants as Agents of Change," *European Accounting Review* 10, no. 3 (1 September 2001), pp. 523–43: <https://doi.org/10.1080/713764628>
- Lazonick, W., "Innovative Enterprise or Sweatshop Economics?: In Search of Foundations of Economic Analysis," *Challenge* 59, no. 2 (3 March 2016), pp. 65–114: <https://doi.org/10.1080/05775132.2016.1147297>
- Lazonick, W., "Is the Most Unproductive Firm the Foundation of the Most Efficient Economy? How Penrosian Learning Confronts the Neoclassical Absurdity," *Institute for New Economic Thinking Working Paper Series No. 111*, 2020: <https://www.ineteconomics.org/research/research-papers/is-the-most-unproductive-firm-the-foundation-of-the-most-efficient-economy-penrosian-learning-confronts-the-neoclassical-fallacy>
- Lazonick, W. and Mazzucato, M., "The Risk-Reward Nexus in the Innovation-Inequality Relationship: Who Takes the Risks? Who Gets the Rewards?," *Industrial and Corporate Change* 22, no. 4 (1 August 2013), pp. 1093–128: <https://doi.org/10.1093/icc/dtt019>

- Lazonick, W. and O'Sullivan, M., "Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance," *Economy and Society* 29, no. 1 (1 January 2000), pp. 13–35: <https://doi.org/10.1080/030851400360541>
- Lazonick, W. and Sakinç, E., "Do Financial Markets Support Innovation or Inequity in the Biotech Drug Development Process?," Workshop on Innovation and Inequality: Pharma and Beyond, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa, Italy, 2010.
- Lazonick, W. and Shin, J.-S., *Predatory Value Extraction: How the Looting of the Business Enterprise Became the US Norm and How Sustainable Prosperity Can Be Restored* (Oxford: Oxford University Press, 2020).
- Lazonick, W., Tulum, Ö., Hopkins, M., Sakinç, M. E. and Jacobsen, K., "Financialization of the U.S. Pharmaceutical Industry," Institute for New Economic Thinking, 2019: <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/financialization-us-pharma-industry>
- Leaver, A., "Outsourcing Firms and the Paradox of Time Travel," *SPEri Blog* (blog), 12 February 2018: <http://speri.dept.shef.ac.uk/2018/02/12/outourcing-firms-and-the-paradox-of-time-travel/>
- Lee, G. and Brumer, J., "Managing Mission-Critical Government Software Projects: Lessons Learned from the HealthCare.Gov Project," *IBM Center for The Business of Government*, 2017: <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Viewpoints%20Dr%20Gwanhoo%20Lee.pdf>
- Lei, D. and Hitt, M. A., "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities," *Journal of Management* 21, no. 5 (1 October 1995), pp. 835–59: <https://doi.org/10.1177/014920639502100502>
- Lenin, V. I., "A 'Scientific' System of Sweating," in *Lenin Collected Works*, 18:594–95 (Moscow: Progress Publishers, 1913): <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1913/mar/13.htm>
- Levine, A. S., *Managing NASA in the Apollo Era* (Washington, DC: National Aeronautics and Space Administration, 1982).
- Levinson, D. R., "An Overview of 60 Contracts That Contributed to the Development and Operation of the Federal Marketplace," Washington, DC: Department of Health and Human Services—Office of Inspector General, August 2014.
- Levinson, D. R., "CMS Did Not Always Manage and Oversee Contractor Performance for the Federal Marketplace as Required by Federal Requirements and Contract Terms," Washington, DC: Department of Health and Human Services—Office of Inspector General, September 2015.
- Levinson, D. R., "HealthCare.Gov: CMS Management of the Federal Marketplace—A Case Study," Washington, DC: Department of Health and Human Services—Office of Inspector General, February 2016.
- Levitt, A., *Take on the Street: How to Fight for Your Financial Future* (New York: Vintage, 2003).
- Leys, C., "Intellectual Mercenaries and the Public Interest: Management Consultancies and the NHS," *Policy & Politics* 27, no. 4 (1 September 1999), pp. 447–65: <https://doi.org/10.1332/030557399782218353>
- Littler, C. R. and Innes, P., "Downsizing and Deknowledging the Firm," *Work, Employment and Society* 17, no. 1 (1 March 2003), pp. 73–100: <https://doi.org/10.1177/0950017003017001263>
- Lundvall, B.-Å. and Johnson, B., "The Learning Economy," *Journal of Industry Studies* 1, no. 2 (1 November 1994), pp. 23–42: <https://doi.org/10.1080/13662719400000002>
- MacDougall, I., "How McKinsey Is Making \$100 Million (and Counting) Advising on the Government's Bumbling Coronavirus Response," *ProPublica*, 15 July 2020: https://www.propublica.org/article/how-mckinsey-is-making-100-million-and-counting-advising-on-the-governments-bumbling-coronavirus-response?token=SstV5uby4K1aF_9o7uU0NxUx4Lmau-1g
- MacLeod, D., "Privatization and the Limits of State Autonomy in Mexico: Rethinking the Orthodox Paradox," *Latin American Perspectives* 32, no. 4 (2005), pp. 36–64.

- Madell, T., "The First Public Private Partnership in Health and Medical Care in Sweden," *European Public Private Partnership Law Review* 5, no. 4 (2010), pp. 235–6.
- Margetts, H., *Information Technology in Government: Britain and America* (London, New York: Routledge, 1998).
- Mazzucato, M., *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism* (London: Penguin, 2021).
- Mazzucato, M., *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths* (London: Penguin, 2018 [2013]).
- Mazzucato, M., *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy* (London: Penguin, 2019 [2017]).
- Mazzucato, M., Conway, R., Mazzoli, E. M., Albala, S., "Creating and Measuring Dynamic Public Value at the BBC: A Scoping Report," London: UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 8 December 2020: <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2020/dec/creating-and-measuring-dynamic-public-value-bbc>
- Mazzucato, M., Kattel, R., Quaggiotto, G. and Begovic, M., "COVID-19 and the Need for Dynamic State Capabilities: An International Comparison," Development Futures Series Working Papers, UNDP Global Policy Network, April 2021.
- Mazzucato, M. and Penna, C. C. R., "Beyond Market Failures: The Market Creating and Shaping Roles of State Investment Banks," *Journal of Economic Policy Reform* 19, no. 4 (1 October 2016), pp. 305–26: <https://doi.org/10.1080/17487870.2016.1216416>
- Mazzucato, M. and Roy, V., "Rethinking Value in Health Innovation: From Mystifications towards Prescriptions," *Journal of Economic Policy Reform* 22, no. 2 (3 April 2019), pp. 101–19: <https://doi.org/10.1080/17487870.2018.1509712>
- Mazzucato, M., Ryan-Collins, J. and Gouzoulis, G., "Theorising and Mapping Modern Economic Rents," *UCL IIPP Working Paper Series* WP 2020-13 (June 2020): https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final_iipp-wp2020-13-theorising-and-mapping-modern-economic-rents_8_oct.pdf
- McDonald, D., *The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business* (New York: Simon & Schuster, 2014).
- McDougal, M. S. and Greenwood, R., "Cuckoo in the Nest? The Rise of Management Consulting in Large Accounting Firms," in M. Kipping and T. Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2012): <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/978019235049.013.0005>
- McGee, J., "The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy," in N. E. Harrison and J. Mikler (eds), *Climate Innovation: Liberal Capitalism and Climate Change*, pp. 193–214, Energy, Climate and the Environment Series (London: Palgrave Macmillan UK, 2014): https://doi.org/10.1057/9781137319890_8
- McGreal, C., "Revealed: 60% of Americans Say Oil Firms Are to Blame for the Climate Crisis," *Guardian*, 26 October 2021. Environment: <https://www.theguardian.com/environment/2021/oct/26/climate-change-poll-oil-gas-companies-environment>
- McKenna, C. D., "Agents of Adhocracy: Management Consultants and the Reorganization of the Executive Branch, 1947–1949," *Business and Economic History* 25, no. 1 (1996), pp. 101–11.
- McKenna, C. D., "The Origins of Modern Management Consulting," *Business and Economic History* 24, no. 1 (1995), pp. 51–8.
- McKenna, C. D., *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2010 [2006]).
- McLaughlin, K., Osborne, S. P. and Ferlie, E., *New Public Management: Current Trends and Future Prospects* (London: Routledge, 2005).
- McLean, B., "The Valeant Meltdown and Wall Street's Major Drug Problem," *Vanity Fair*, 5 June 2016: <https://www.vanityfair.com/news/2016/06/the-valeant-meltdown-and-wall-streets-major-drug-problem>
- Medina, E., *Cybernetic Revolutionaries: Technology and Politics in Allende's Chile* (London: MIT Press, 2014 [2011]).

- Meijling, J., *Nya Karolinska—Ett Pilotprojekt För Marknadsstyrd Vård?* (Stockholm: Arena Idé, 2018): <https://arenaide.se/wp-content/uploads/sites/2/2018/03/rapport-nks-meijling-1.pdf>
- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R. and Davies, R., “Management Consultant Talk: A Cross-Cultural Comparison of Normalizing Discourse and Resistance,” *Organization* 11, no. 4 (2004), pp. 539–64.
- Mervyn, L. K., *Rethinking Public Private Partnerships* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021).
- Micklethwait, J. and Wooldridge, A., *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus* (New York: Three Rivers Press, 1998).
- Momani, B., “Management Consultants and the United States’ Public Sector,” *Business and Politics* 15, no. 3 (October 2013), pp. 381–99: <https://doi.org/10.1515/bap-2013-0001>
- Momani, B., “Professional Management Consultants in Transnational Governance,” in L. Seabrooke and L. Folke Henriksen (eds), *Professional Networks in Transnational Governance*, pp. 245–65 (Cambridge: Cambridge University Press, 2017): <https://doi.org/10.1017/9781316855508.016>
- Morgan, G., Sturdy, A. and Frenkel, M., “The Role of Large Management Consultancy Firms in Global Public Policy,” in D. Stone and K. Moloney (eds), *The Oxford Handbook of Global Policy and Transnational Administration* (Oxford: Oxford University Press, 2019): <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758648.013.39>
- Morozov, E., “The Planning Machine,” *New Yorker*, 6 October 2014: <http://www.newyorker.com/magazine/2014/10/13/planning-machine>
- Morphet, J., *Outsourcing in the UK: Policies, Practices and Outcomes* (Bristol: Bristol University Press, 2021).
- Mori, A., “The impact of public services outsourcing on work and employment conditions in different national regimes,” *European Journal of Industrial Relations* 23, no. 4 (1 December 2017), pp. 347–64: <https://doi.org/10.1177/0959680117694272>
- Morrison, A. and Wensley, R., “Boxing up or Boxed in?: A Short History of the Boston Consulting Group Share/Growth Matrix,” *Journal of Marketing Management* 7, no. 2 (1 January 1991), pp. 105–29: <https://doi.org/10.1080/0267257X.1991.9964145>
- Murphy, R. and Stausholm, S., “The Big Four: A Study of Opacity,” Brussels: GUE/NGL—European United Left/Nordic Green Left, 2017: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/20066/>
- National Audit Office, “Departments’ Use of Consultants to Support Preparations for EU Exit,” London: National Audit Office, 7 June 2019: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/Departments-use-of-consultants-to-support-preparations-for-EU-Exit.pdf>
- National Audit Office, “The Choice of Finance for Capital Investment,” London: National Audit Office, March 2015: <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2015/03/The-choice-of-finance-for-capital-investment.pdf>
- Ndikumana, L. and Boyce, J. K. (eds), *On the Trail of Capital Flight from Africa: The Takers and the Enablers* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2022).
- Nelson, R. R. and Winter, S. G., *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1996).
- Nikolova, N. and Devinney, T., “The Nature of Client–Consultant Interaction: A Critical Review,” in M. Kipping and T. Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2012).
- Nippa, M. C. and Petzold, K., “Economic Functions of Management Consulting Firms—an Integrative Theoretical Framework,” *Academy of Management Proceedings* 2002, no. 1 (1 August 2002), B1–6: <https://doi.org/10.5465/apb.2002.7516887>
- Obasi, G. O. P., “Climate and Global Change in Relation to Sustainable Development: The Challenge to Science,” *Proceedings of the Indian Academy of Sciences (Earth and Planetary Sciences)* 102, no. 1 (March 1993), pp. 27–34.
- O’Leary, M. and Valdmánis, W., “An ESG Reckoning Is Coming,” *Harvard Business Review*, 4 March 2021: <https://hbr.org/2021/03/an-esg-reckoning-is-coming>

- Oliver, D., "Exclusive: Government Spending on Management Consultants Trebles in Three Years," *BMJ* 366 (5 September 2019), l5404: <https://doi.org/10.1136/bmj.l5404>
- O'Mahoney, J. and Markham, C., *Management Consultancy* (Oxford: Oxford University Press, 2013).
- Padgett, J. F. and McLean, P. D., "Organizational Invention and Elite Transformation: The Birth of Partnership Systems in Renaissance Florence," *American Journal of Sociology* 111, no. 5 (March 2006), pp. 1463–568: <https://doi.org/10.1086/498470>
- Paterlini, M., "Director of Troubled Karolinska Hospital Resigns," *BMJ* 363 (9 October 2018), k4249: <https://doi.org/10.1136/bmj.k4249>
- Paterlini, M., "Jobs Come under Threat at Troubled Karolinska Hospital in Sweden," *BMJ* 367 (12 November 2019), l6479: <https://doi.org/10.1136/bmj.l6479>
- Paterlini, M., "Troubled Rebuild of Stockholm's Landmark Hospital Has Cost Twice as Much as Planned," *BMJ* 361 (25 April 2018), k1816: <https://doi.org/10.1136/bmj.k1816>
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N. L. and Bordia, P., "Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims," *Human Relations* 58, no. 4 (1 April 2005), pp. 463–96: <https://doi.org/10.1177/0018726705055033>
- Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm* (New York: Oxford University Press, 2009 [1959]).
- Perl, A. and White, D., "The Changing Role of Consultants in Canadian Policy Analysis," *Policy and Society* 21 (31 December 2002), pp. 49–73: [https://doi.org/10.1016/S1449-4035\(02\)70003-9](https://doi.org/10.1016/S1449-4035(02)70003-9)
- Pierson, P., *Dismantling the Welfare State?: Reagan, Thatcher and the Politics of Retrenchment* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994).
- Piggott, J., "2021 Analysis of UK Government Strategic Suppliers," London: Tussell, 2021: <https://www.tussell.com/insights/uk-government-strategic-suppliers-2021>
- Piggott, J., "Public Sector Consultancy Market: 2021 Retrospective," London: Tussell, 2022: <https://www.tussell.com/insights/public-sector-consultancy-market-2021-retrospective>
- Pistor, K., *The Code of Capital: How the Law Creates Wealth and Inequality* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2019).
- Polanyi, K., *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time* (Boston: Beacon Press, 2001 [1944]).
- Private Finance Panel, "Public Opportunity, Private Benefit: Progressing the Private Finance Initiative," London: HM Treasury, 1995.
- Puyvelde, D. Van, *Outsourcing US Intelligence: Private Contractors and Government Accountability* (Edinburgh: Edinburgh University Press, 2019).
- Rice, A. and Valentin Ortiz, L., "The McKinsey Way to Save an Island: Why Is Bankrupt Puerto Rico Spending More than a Billion Dollars on Expert Advice?," *Intelligencer*, 17 April 2019: <https://nymag.com/intelligencer/2019/04/mckinsey-in-puerto-rico.html>
- Rivett, G., "1948–1957: Establishing the National Health Service," *The Nuffield Trust*, 13 November 2019: <https://www.nuffieldtrust.org.uk/chapter/1948-1957-establishing-the-national-health-service>
- Roper, L. and Pettit, J., "Development and the Learning Organisation," *Development in Practice Numbers* 12 (1 September 2002): <https://doi.org/10.1080/0961450220149654>
- Rothman, L., "How American Inequality in the Gilded Age Compares to Today," *Time*, 5 February 2018: <https://time.com/5122375/american-inequality-gilded-age/>
- Rowley, C. and Bae, J., "Globalisation and Transformation of Human Resource Management in South Korea," *International Journal of Human Resource Management* 13 (1 May 2002), pp. 522–49: <https://doi.org/10.1080/09585190110111512>
- Royal College of General Practitioners, "Briefing Paper: The Health and Social Care Bill, House of Lords Report Stage Briefing," London, 6 February 2012: <https://www.rcgp.org.uk/>
- Sahlin-Andersson, K. and Engwall, L., *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources* (Stanford: Stanford University Press, 2002).
- Saint-Martin, D., *Building the New Managerialist State: Consultants and the Politics of Public Sector Reform in Comparative Perspective* (Oxford: Oxford University Press, 2004).

- Saint-Martin, D., "How the Reinventing Government Movement in Public Administration Was Exported from the U.S. to Other Countries," *International Journal of Public Administration* 24, no. 6 (1 May 2001), pp. 573–604: <https://doi.org/10.1081/PAD-100104397>
- Saint-Martin, D., "Management Consultancy and the Varieties of Capitalism," in I. Geva-May and M. Howlett (eds), *Routledge Handbook of Comparative Policy Analysis* (London: Taylor & Francis, 2017).
- Saint-Martin, D., "The New Managerialism and the Policy Influence of Consultants in Government: An Historical-Institutionalist Analysis of Britain, Canada and France," *Governance* 11, no. 3 (1998), pp. 319–56: <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00074>
- Seabrooke, L. and Sending, O. J., "Contracting Development: Managerialism and Consultants in Intergovernmental Organizations," *Review of International Political Economy* 27, no. 4 (2 July 2020), pp. 802–27: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09692290.2019.1616601>
- Securities and Exchange Commission, Investment Advisers Act of 1940, Release No. 5912, Administrative Proceeding File No. 3-20656, In the Matter of MIO Partners, Inc. (2021): <https://www.sec.gov/litigation/admin/2021/ia-5912.pdf>
- Shaoul, J., Stafford, A. and Stapleton, P., "The Cost of Using Private Finance to Build, Finance and Operate Hospitals," *Public Money & Management* 28, no. 2 (1 April 2008), pp. 101–8: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00628.x>
- Shaoul, J., Stafford, A. and Stapleton, P., "Partnerships and the Role of Financial Advisors: Private Control over Public Policy?," *Policy & Politics* 35, no. 3 (1 July 2007), pp. 479–95: <https://doi.org/10.1332/030557307781571678>
- Shaw, E., "The British Labour Government and the Private Finance Initiative in the National Health Service: A Case of Pragmatic Policy-Making?," *The Public Sector Innovation Journal* 8, no. 3 (2003).
- Shaxson, N., "Angola: Oil and Capital Flight," in L. Ndikumana and J. K. Boyce, *On the Trail of Capital Flight from Africa: The Takers and the Enablers* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2022).
- Shin, J.-S. and Chang, H.-J., *Restructuring Korea Inc* (London: RoutledgeCurzon, 2003).
- Shleifer, A. and Vishny, R. W., "The Takeover Wave of the 1980s," *Science* 249, no. 4970 (1990), pp. 745–9.
- Skodvin, T. and Andresen, S., "An Agenda for Change in U.S. Climate Policies? Presidential Ambitions and Congressional Powers," *International Environmental Agreements* 9 (1 August 2009), pp. 263–80: <https://doi.org/10.1007/s10784-009-9097-7>
- Soares de Oliveira, R., *Magnificent and Beggar Land: Angola Since the Civil War* (London: C Hurst & Co Publishers Ltd, 2015).
- Steiner, R., Kaiser, C. and Reichmuth, L., "Consulting for the Public Sector in Europe," in E. Ongaro and S. van Thiel (eds), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, pp. 475–95 (London: Palgrave Macmillan UK, 2018): https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_25
- Strange, S. (ed.), "The Big Six Accountants," in *The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy*, pp. 135–46, Cambridge Studies in International Relations (Cambridge: Cambridge University Press, 1996): <https://doi.org/10.1017/CBO9780511559143.011>
- Sturdy, A., "The Consultancy Process—An Insecure Business?," *Journal of Management Studies* 34, no. 3 (1997), pp. 389–413: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00056>
- Sturdy, A., Handley, K., Clark, T. and Fincham, R., *Management Consultancy: Boundaries and Knowledge in Action* (Oxford: Oxford University Press, 2009): <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199212644.001.0001>
- Sturdy, A. and O'Mahoney, J., "Explaining National Variation in the Use of Management Consulting Knowledge: A Framework," *Management Learning* 49, no. 5 (1 November 2018), pp. 537–58: <https://doi.org/10.1177/1350507618788993>
- Sturdy, A. and Wright, C., "A Consulting Diaspora? Enterprising Selves as Agents of Enterprise," *Organization* 15, no. 3 (1 May 2008), pp. 427–44: <https://doi.org/10.1177/1350508408088538>

- Sull, D., Sull, C. and Zweig, B., "Toxic Culture Is Driving the Great Resignation," *MIT Sloan Management Review*, 11 January 2022: <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>
- Surowiecki, J., "Inside the Valeant Scandal," *New Yorker*, 28 March 2016: <http://www.newyorker.com/magazine/2016/04/04/inside-the-valeant-scandal>
- Syal, R., "Brexit Drives Government Consultancy Fees to £450m in Three Years," *Guardian*, 6 October 2020: <https://www.theguardian.com/politics/2020/oct/06/brexit-drives-government-consultancy-fees-to-450m-in-three-years>
- Syal, R., Bowers, S. and Wintour, P., "'Big Four' Accountants 'Use Knowledge of Treasury to Help Rich Avoid Tax,'" *Guardian*, 26 April 2013: <http://www.theguardian.com/business/2013/apr/26/accountancy-firms-knowledge-treasury-avoid-tax>
- Takala, V. and Kattel, R., "Dynamic Capabilities in the Public Sector: The Case of the UK's Government Digital Service," *UCL IIPP Working Paper Series*, 2021: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final_iipp-2021-01_government-digital-service_kattel_takala.pdf
- Tallis, R. and Davis, J. (eds), *NHS SOS: How the NHS Was Betrayed—and How We Can Save It* (London: Oneworld Publications, 2013).
- Taylor, F. W., *The Principles of Scientific Management* (Mineola, NY: Dover Publications Inc., 2003 [1911]).
- Taylor, M., "Climate Change in the Caribbean—Learning Lessons from Irma and Maria," *Guardian*, 6 October 2017. Environment: <http://www.theguardian.com/environment/2017/oct/06/climate-change-in-the-caribbean-learning-lessons-from-irma-and-maria>
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997), pp. 509–33: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- The Sutton Trust, "Elitist Britain," London: The Sutton Trust, 2019: <https://www.suttontrust.com/wp-content/uploads/2019/12/Elitist-Britain-2019.pdf>
- The World Bank, "Project Completion Report: Guinea-Bissau," Guinea-Bissau: The World Bank, 8 December 1995: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/423171468250281737/pdf/multi0page.pdf>
- Thompson, F. and Ricucci, N., "Reinventing Government," *Annual Review of Political Science* 1 (28 November 2003), pp. 231–57: <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.1.1.231>
- Tingle, M. L., "Privatization and the Reagan Administration: Ideology and Application," *Yale Law & Policy Review* 6, no. 229 (1988): <https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1126&context=ylpr>
- Tisdall, P., *Agents of Change: Development and Practice of Management Consultancy* (London: Trafalgar Square Publishing, 1982).
- Toffler, B. Ley and Reingold, J., *Final Accounting: Ambition, Greed, and the Fall of Arthur Andersen* (New York: Currency, 2004).
- Traub, R., "Lenin and Taylor: The Fate of 'Scientific Management' in the (Early) Soviet Union," *Telos* 1978, no. 37 (21 September 1978), pp. 82–92: <https://doi.org/10.3817/0978037082>
- Trumbo Vila, S. and Peters, M., "The Bail Out Business: Who Profits from Bank Rescues in the EU?," Amsterdam: Transnational Institute, 2017: <https://www.tni.org/en/publication/the-bail-out-business>
- Tulum, Ö., "Innovation and Financialization in the U.S. Biopharmaceutical Industry," University of Ljubljana, 2018.
- Tulum, Ö. and Lazonick, W., "Financialized Corporations in a National Innovation System: The U.S. Pharmaceutical Industry," *International Journal of Political Economy* 47, no. 3–4 (2 October 2018), pp. 281–316: <https://doi.org/10.1080/08911916.2018.1549842>
- Tyson, A. and Kennedy, B., "Two-Thirds of Americans Think Government Should Do More on Climate," *Pew Research Center Science & Society* (blog), 23 June 2020:

<https://www.pewresearch.org/science/2020/06/23/two-thirds-of-americans-think-government-should-do-more-on-climate/>

UNDP, "World's Largest Survey of Public Opinion on Climate Change: A Majority of People Call for Wide-Ranging Action," UNDP, 27 January 2021: <https://www.undp.org/press-releases/worlds-largest-survey-public-opinion-climate-change-majority-people-call-wide>

United Nations, "United Nations Framework Convention on Climate Change," Geneva: United Nations, 1992: https://unfccc.int/files/essential_background/background_publications_htmlpdf/application/pdf/conveng.pdf

United States General Accounting Office, "Government Contractors: Are Service Contractors Performing Inherently Governmental Functions?," November 1991: <https://www.gao.gov/assets/ggd-92-11.pdf>

van de Ven, A. H., review of *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* by Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *Administrative Science Quarterly* 28, no. 4 (1983), pp. 621–4: <https://doi.org/10.2307/2393015>

van den Berg, C., Howlett, M., Migone, A., Howard, M., Perner, F. and Gunter, H. M., *Policy Consultancy in Comparative Perspective: Patterns, Nuances and Implications of the Contractor State* (Cambridge: Cambridge University Press, 2019).

van Vuuren, D., den Elzen, M., Berk, M. and de Moor, A., "An Evaluation of the Level of Ambition and Implications of the Bush Climate Change Initiative," *Climate Policy* 2, no. 4 (1 December 2002), pp. 293–301: [https://doi.org/10.1016/S1469-3062\(02\)00067-0](https://doi.org/10.1016/S1469-3062(02)00067-0)

Volberda, H. W., Foss, N. J. and Lyles, M. A., "Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field," *Organization Science* 21, no. 4 (1 August 2010), pp. 931–51: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>

Voldsgaard, A. and Rüdiger, M., "Innovative Enterprise, Industrial Ecosystems and Sustainable Transition: The Case of Transforming DONG Energy to Ørsted," in M. Lackner, B. Sajjadi and W.-Y. Chin (eds), *Handbook of Climate Change Mitigation and Adaptation*, pp. 1–52 (New York: Springer, 2020): https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6431-0_160-1

Waluszewski, A., Hakansson, H. and Snehota, I., "The Public-Private Partnership (PPP) Disaster of a New Hospital—Expected Political and Existing Business Interaction Patterns," *Journal of Business & Industrial Marketing* 34, no. 5 (1 January 2019), pp. 1119–30: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0377>

Wang, Y., "Global Management Consultancy in China," doctoral thesis, University of New South Wales, Australia, 2009: <http://unsworks.unsw.edu.au/fapi/datastream/unsworks:7734/SOURCE01?view=true>

Weiss, A. E., *Management Consultancy and the British State: A Historical Analysis Since 1960* (Cham: Palgrave Macmillan, 2019).

Weiss, L. and Thurbon, E., "Explaining Divergent National Responses to Covid-19: An Enhanced State Capacity Framework," *New Political Economy* 0, no. 0 (30 October 2021), pp. 1–16: <https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1994545>

Werr, A., "Knowledge Management and Management Consulting," in M. Kipping and T. Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2012).

Weschle, S., "Politicians' Private Sector Jobs and Parliamentary Behaviour," *American Journal of Political Science*, advanced online version, 4 September 2022: <https://doi.org/10.1111/ajps.12721>

Whitfield, D., "A Typology of Privatisation and Marketisation," Australian Institute for Social Research, University of Adelaide: European Services Strategy Unit, 2006.

Winter, S. G., "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal* 24, no. 10 (2003), pp. 991–5.

United Nations UN Audiovisual Library, "World Chronicle 487: G.O.P. Obasi, WMO," accessed 15 September 2021: <https://www.unmultimedia.org/avlibrary/asset/2116/2116949>

- Wright, C. and Kipping, M., "The Engineering Origins of the Consulting Industry and Its Long Shadow," in M. Kipping and T. Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2012).
- Wright, C. and Kwon, S.-H., "Business Crisis and Management Fashion: Korean Companies, Restructuring and Consulting Advice," *Asia Pacific Business Review* 12, no. 3 (1 July 2006), pp. 355–73: <https://doi.org/10.1080/13602380600597034>
- Wu, X., Ramesh, M. and Howlett, M., "Policy Capacity: A Conceptual Framework for Understanding Policy Competences and Capabilities," *Policy and Society* 34, no. 3–4 (1 September 2015), pp. 165–71: <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>
- Zahra, S. A. and George, G., "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension," *The Academy of Management Review* 27, no. 2 (2002), pp. 185–203: <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zollo, M. and Winter, S., "From Organizational Routines to Dynamic Capabilities," *Working Paper in the INSEAD Series*, 1 January 1999.

یادداشت‌های نویسنده

۱. مقدمه

1. IBISWorld, "Global Management Consultants Industry—Market Research Report," 2021, <https://www.ibisworld.com/default.aspx>; Research and Markets, "Management Consulting Services Global Market Report 2022," December 2021, <https://www.researchandmarkets.com/reports/5515095/management-consulting-services-global-market#src-pos-2>
2. I. MacDougall, "How McKinsey Is Making \$100 Million (and Counting) Advising on the Government's Bumbling Coronavirus Response," ProPublica, 15 July 2020, https://www.propublica.org/article/how-mckinsey-is-making-100-million-and-counting-advising-on-the-governments-bumbling-coronavirus-response?token=SstV5uby4KlaF_9o7uU0NxUx4Lmau-1g
3. J. Armitage, "List of Companies Handed £30bn of Public Money to Join UK Pandemic Response," 4 May 2021, <https://www.standard.co.uk/business/government-covid-private-contracts-30-billion-pwc-deloitte-british-airways-b933081.html>
4. J. Piggott, "Public Sector Consultancy Market: 2021 Retrospective," London: Tussell, 2022, <https://www.tussell.com/insights/public-sector-consultancy-market-2021-retrospective>
5. M. Johnson, "Italy's Destiny Hangs on €248bn Recovery Plan, Says Draghi," Financial Times, 26 April 2021.
6. M. Mazzucato, J. Ryan-Collins and G. Gouzoulis, "Theorising and Mapping Modern Economic Rents," UCL IIPP Working Paper Series WP 2020-13 (June 2020), https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final_iipp-wp2020-13-theorising-and-mapping-modern-economic-rents_8_oct.pdf
7. G. Dosi, R. R. Nelson and S. G. Winter, Introduction, in *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities* (Oxford: Oxford University Press, 2001), <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/0199248540.001.0001/acprof-9780199248544>; R. Kattel and M. Mazzucato, "Mission-Oriented Innovation Policy and Dynamic Capabilities in the Public Sector," *Industrial and Corporate Change* 27, no. 5 (1 October 2018), pp. 787–801, <https://doi.org/10.1093/icc/dty032>; S. G. Winter, "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal* 24, no. 10 (2003), pp. 991–5.
8. L. Dunhill and R. Syal, "Whitehall 'infantilised' by Reliance on Consultants, Minister Claims," *Guardian*, 29 September 2020. Politics: <http://www.theguardian.com/politics/2020/sep/29/whitehall-infantilised-by-reliance-onconsultants-minister-claims>
9. A. Innes, "The Limits of Institutional Convergence: Why Public Sector Outsourcing Is Less Efficient than Soviet Enterprise Planning," *Review of International Political Economy* 28,

- no. 6 (2021), pp. 1705–28, <https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1786434>; B.-Å. Lundvall and B. Johnson, “The Learning Economy,” *Journal of Industry Studies* 1, no. 2 (1 November 1994), pp. 23–42, <https://doi.org/10.1080/13662719400000002>
10. K. Joshi, “Scott Morrison’s Net Zero Modelling Reveals a Slow, Lazy and Shockingly Irresponsible Approach to ‘Climate Action,’ ” *Guardian*, 12 November 2021. Environment: <https://www.theguardian.com/environment/2021/nov/13/scott-morrison-net-zero-modelling-reveals-a-slow-lazy-and-shockingly-irresponsible-approach-to-climate-action>
 11. M. Mazzucato, *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism* (London: Penguin, 2021).

۲. صنعت مشاوره چیست؟

1. E. Braun and R. Momtaz, “Use of Consultancies for Vaccine Rollout Sparks Controversy in France,” *POLITICO*, 6 January 2021, <https://www.politico.eu/article/french-government-defends-mckinsey-coronavirus-vaccine-rollout/>
2. E. Braun and P. De Villepin, “How Consultants like McKinsey Took over France,” *POLITICO*, 8 February 2021, <https://www.politico.eu/article/how-consultants-like-mckinsey-accenture-deloitte-took-over-france-bureaucracy-emmanuel-macron-coronavirus-vaccines/>
3. L. Alderman, “France Hired McKinsey to Help in the Pandemic. Then Came the Questions,” *New York Times*, 22 February 2021. Business: <https://www.nytimes.com/2021/02/22/business/france-mckinsey-consultants-covidvaccine.html>
4. Braun and De Villepin, “How Consultants like McKinsey Took over France.”
5. Alderman, “France Hired McKinsey to Help in the Pandemic. Then Came the Questions.”
6. É. Assassi, “Un Phénomène Tentaculaire: L’influence Croissante Des Cabinets de Conseil Sur Les Politiques Publiques” (Paris: Sénat, 16 March 2022), <http://www.senat.fr/rap/r21-578-1/r21-578-11.pdf>
7. “Prosecutors Open Probe into French Government Use of Consulting Firms,” *Financial Times*, 6 April 2022.
8. Assassi, “Un Phénomène Tentaculaire: L’influence Croissante Des Cabinets de Conseil Sur Les Politiques Publiques,” p. 15.
9. Braun and Momtaz, “Use of Consultancies for Vaccine Rollout Sparks Controversy in France.”
10. D. Saint-Martin, “The New Managerialism and the Policy Influence of Consultants in Government: An Historical–Institutionalist Analysis of Britain, Canada and France,” *Governance* 11, no. 3 (1998), p. 326, <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00074>
11. P. Maurer, “McKinsey, Citwell, Accenture . . . Ce que l’on sait des commandes passées par le gouvernement à des cabinets privés,” *Public Senat*, 2 March 2021, <https://www.publicsenat.fr/article/politique/mckinsey-citwell-accenture-ce-que-l-on-sait-des-commandes-passees-par-le>
12. MacDougall, “How McKinsey Is Making \$100 Million (and Counting) Advising on the Government’s Bumbling Coronavirus Response.”
13. Dunhill and Syal, “Whitehall ‘infantilised’ by Reliance on Consultants, Minister Claims.”
14. Consultancy.uk, “UK Consulting Industry Grows 2.5% in Spite of Pandemic,” 20 January 2021, <https://www.consultancy.uk/news/26649/uk-consulting-industry-grows-25-in-spite-of-pandemic>
15. Consultancy.uk, “UK Consulting Industry Revenues Hit £14 Billion after Double-Digit Growth,” *Consultancy.uk* (blog), 19 January 2022, <https://www.consultancy.uk/news/30179/uk-consulting-industry-revenues-hit-14-billion-after-double-digit-growth>

16. Armitage, "List of Companies Handed £30bn of Public Money to Join UK Pandemic Response."
17. Ibid.
18. Contracts Finder, "Support to Health Research Authority: Research Review Programme—Contracts Finder," GOV.UK, 2021, <https://www.contractsfinder.service.gov.uk/Notice/d08e4df0-9670-4dab-866f-fd1ce541fe96>
19. House of Commons Committee of Public Accounts, "Test and Trace Update: Twenty-Third Report of Session 2021–22" (London, United Kingdom: House of Commons, 21 October 2021), p. 5, 12 June 2022, <https://committees.parliament.uk/publications/7651/documents/79945/default/>
20. House of Commons Committee of Public Accounts, "Test and Trace Update: Twenty-Third Report of Session 2021–22."
21. Date of interview: 13.10.21.
22. S. Keele, "Outsourcing Adaptation: Examining the Role and Influence of Consultants in Governing Climate Change Adaptation," University of Melbourne, 2017: <http://minervaaccess.unimelb.edu.au/handle/11343/194276>
23. G. Tett, "Why the US Federal Reserve turned again to BlackRock for help," Financial Times, 26 March 2021.
24. BlackRock, "About Financial Markets Advisory (FMA)," BlackRock, 2021, <https://www.blackrock.com/financial-markets-advisory/about-fma>
25. A. E. Weiss, Management Consultancy and the British State: A Historical Analysis Since 1960 (Cham: Palgrave Macmillan, 2019), p. 233.
26. "Business Services," Capgemini Worldwide (blog), 18 July 2017, <https://www.capgemini.com/service/business-services/>
27. McKinsey & Company, "McKinsey & Company," 2021, <https://www.mckinsey.com>
28. D. Saint-Martin, "Management Consultancy and the Varieties of Capitalism," in Routledge Handbook of Comparative Policy Analysis (London: Taylor & Francis, 2017); Weiss, Management Consultancy and the British State.
29. Serco, "Sector Expertise: Our Key Markets," Serco, 2021, <https://www.serco.com/sectorexpertise>
30. R. Murphy and S. Stausholm, "The Big Four: A Study of Opacity" (Brussels: GUE/NGL—European United Left/Nordic Green Left, 2017), <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/20066/>
31. A. C. Gross and J. Poor, "The Global Management Consulting Sector," Business Economics, October 2008.
32. M. Kipping and T. Clark, "Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook," in M. Kipping and T. Clark (eds), The Oxford Handbook of Management Consulting (Oxford, New York: Oxford University Press, 2012).
33. IBISWorld, "Global Management Consultants Industry—Market Research Report"; The Business Research Company, "Management Consulting Services Global Market Report 2020–30."
34. Forbes, "America's Largest Private Companies," Forbes, 2021, <https://www.forbes.com/largest-private-companies/list/>; "Global Management Consultants Industry—Market Research Report"; The Business Research Company, "Management Consulting Services Global Market Report 2020–30."
35. Statista, "Biggest Companies in the World by Market Cap 2020," Statista, 2021, <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-marketcapitalization/>
36. Consulting.com, "The Top 50 Consulting Firms In 2019 By Revenue, Prestige, Growth & Employee Satisfaction," 2021, <https://www.consulting.com/>
37. Saint-Martin, "Management Consultancy and the Varieties of Capitalism."

38. A. Sturdy and J. O'Mahoney, "Explaining National Variation in the Use of Management Consulting Knowledge: A Framework," *Management Learning* 49, no. 5 (1 November 2018), pp. 537–58, <https://doi.org/10.1177/1350507618788993>
39. J. O'Mahoney and C. Markham, *Management Consultancy* (Oxford: Oxford University Press, 2013).
40. Sturdy and O'Mahoney, "Explaining National Variation in the Use of Management Consulting Knowledge."
41. Ibid.
42. Anderlini, "China Clamps down on US Consulting Groups."
43. Wright and Kwon, "Business Crisis and Management Fashion."
44. Sturdy and O'Mahoney, "Explaining National Variation in the Use of Management Consulting Knowledge."
45. A. Bowman et al., *What a Waste: Outsourcing and How It Goes Wrong* (Manchester: Manchester University Press, 2015), p. 3.
46. J. Piggott, "2021 Analysis of UK Government Strategic Suppliers," London: Tussell, 2021, <https://www.tussell.com/insights/uk-government-strategic-suppliers-2021>
47. Weiss, *Management Consultancy and the British State*, pp. 231–2.
48. P. Curtis, "Whitehall Supplier Offers Year's Worth of Free Contracts While Times Are Tough," *Guardian*, 2 January 2011. Politics: <https://www.theguardian.com/politics/2011/jan/02/kpmg-government-supplier-contractsconsultancy>
49. S. Shrikanth, "Government Use of Consultants Soars in India," *Financial Times*, 26 June 2019.
50. Ibid.
51. C. Baraka, "The Failed Promise of Kenya's Smart City," *Rest of World*, 1 June 2021, <https://restofworld.org/2021/the-failed-promise-of-kenyas-smart-city/>
52. C. Yeap, "Vision 2020: Mission Unrealised," *The Edge Markets*, 12 January 2021, <http://www.theedgemarkets.com/article/vision-2020-mission-unrealised>; " 'Vision Mumbai a Recipe for Disaster,' " *Times of India*, 18 December 2003, <https://timesofindia.indiatimes.com/city/mumbai/vision-mumbai-a-recipe-fordisaster/articleshow/365817.cms>
53. T. Sipahutar, "Indonesia Picks McKinsey to Revamp Firms with \$172b Sales," *Jakarta Post*, 7 February 2020, <https://www.thejakartapost.com/news/2020/02/07/indonesia-picksmckinsey-to-revamp-firms-with-172b-sales.html>
54. H. Wootton, "Senate Scrutinises BCG's \$1.32m AusPost Work," *Australian Financial Review*, 4 May 2021, <https://www.afr.com/companies/professional-services/senatescrutinises-bcg-s-1-32m-auspost-work-20210504-p57onz>
55. Consultancy.uk, "Value for Money Questioned in Consulting Firm's Pandemic Charity Role," 27 August 2021, <https://www.consultancy.uk/news/28821/value-for-money-questioned-inconsulting-firms-pandemic-charity-role>
56. M. Marriage and J. Cotterill, "McKinsey to Repay Fees from Contract with South Africa Utility," *Financial Times*, 6 July 2018.
57. J. Cotterill, "Zuma presided over rampant corruption, says South Africa inquiry," *Financial Times*, 5 January 2022.
58. G. Parker, M. O'Dwyer and J. Cotterill, "Bain & Co takes legal action to overturn UK state contract ban," *Financial Times*, 2 September 2022.

۳. مشاوره از کجا آمد: تاریخچه‌ای مختصر

1. E. Morozov, "The Planning Machine," *New Yorker*, 6 October 2014, <http://www.newyorker.com/magazine/2014/10/13/planning-machine>
2. E. Medina, *Cybernetic Revolutionaries: Technology and Politics in Allende's Chile* (London: MIT Press, 2014 [2011]).

3. Weiss, Management Consultancy and the British State, p. 3.
4. C. Leys, "Intellectual Mercenaries and the Public Interest: Management Consultancies and the NHS," Policy & Politics 27, no. 4 (1 September 1999), pp. 447–65, <https://doi.org/10.1332/030557399782218353>
5. N. Bamforth and P. Leyland, Accountability in the Contemporary Constitution (Oxford: Oxford University Press, 2013); R. Tallis and J. Davis (eds), NHS SOS: How the NHS Was Betrayed—and How We Can Save It (London: Oneworld Publications, 2013).
6. Royal College of General Practitioners, "Briefing Paper: The Health and Social Care Bill, House of Lords Report Stage Briefing" (London, 6 February 2012), <https://www.rcgp.org.uk/>
7. J. Moulds, "NHS Body 'Wastes Millions on Flawed Financial Advice,'" Guardian, 21 July 2018. Society: <https://www.theguardian.com/society/2018/jul/21/nhs-trust-wastes-millions-on-flawed-financial-advice-london-north-west>
8. Weiss, Management Consultancy and the British State, p. 231.
9. C. D. McKenna, The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century (Cambridge: Cambridge University Press, 2010); C. D. McKenna, "The Origins of Modern Management Consulting," Business and Economic History 24, no. 1 (1995), pp. 51–8; M. Kipping, "Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s," Business History 39, no. 4 (1 October 1997), pp. 67–83, <https://doi.org/10.1080/000767979700000146>
10. McKenna, The World's Newest Profession, p. 29.
11. Arthur D. Little, "History," Arthur D. Little, 31 May 2017, <https://www.adlittle.com/en/timeline>
12. C. Wright and M. Kipping, "The Engineering Origins of the Consulting Industry and Its Long Shadow," in Tipping and Clark (eds), The Oxford Handbook of Management Consulting.
13. R. F. Hoxie, Scientific Management and Labor (New York, London: D. Appleton and Company, 1915), <http://archive.org/details/scientificmanage00hoxi>
14. A. M. Blake and J. L. Moseley, "One Hundred Years after The Principles of Scientific Management: Frederick Taylor's Life and Impact on the Field of Human Performance Technology," Performance Improvement 49, no. 4 (2010), pp. 27–34, <https://doi.org/10.1002/pfi.20141>
15. F. W. Taylor, The Principles of Scientific Management (Mineola, NY: Dover Publications Inc., 2003 [1911]).
16. Ibid.
17. Ibid.
18. V. I. Lenin, "A 'Scientific' System of Sweating," in Lenin Collected Works, vol. 18 (Moscow: Progress Publishers, 1913), pp. 594–95, <https://www.marxists.org/archive/lenin/works/1913/mar/13.htm>; R. Traub, "Lenin and Taylor: The Fate of 'Scientific Management' in the (Early) Soviet Union," Telos 1978, no. 37 (21 September 1978), pp. 82–92, <https://doi.org/10.3817/0978037082>
19. McKenna, The World's Newest Profession, 59; D. Kelly, The Red Taylorist: The Life and Times of Walter Nicholas Polakov (Bingley: Emerald Group Publishing, 2020), p. 93.
20. BCG, "What Is the Growth Share Matrix?," BCG Global, 2021, <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix>
21. A. Morrison and R. Wensley, "Boxing up or Boxed in?: A Short History of the Boston Consulting Group Share/ Growth Matrix," Journal of Marketing Management 7, no. 2 (1 January 1991), pp. 105–29, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1991.9964145>
22. McKenna, The World's Newest Profession.
23. Ibid., pp. 16–17.
24. D. McDonald, The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business (New York: Simon & Schuster, 2014), p. 29.

25. Encyclopedia of Chicago, "Antiunionism," 2021, <http://www.encyclopedia.chicagohistory.org/pages/55.html>
26. McDonald, *The Firm*, p. 29.
27. McDonald, *The Firm*.
28. R. J. David, "Institutional Change and the Growth of Strategy Consulting in the United States," in Tipping and Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting*; J. Bowman, Booz, Allen & Hamilton: Seventy Years of Client Service, 1914–1984 (New York: Booz, Allen & Hamilton, 1984).
29. M. Kipping, "Consultants and Internationalization," in T. da Silva Lopes, C. Lubinski and H. J. S. Tworek (eds), *The Routledge Companion to the Makers of Global Business* (Abingdon: Routledge, 2019), p. 141.
30. David, "Institutional Change and the Growth of Strategy Consulting in the United States."
31. McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 102.
32. M. Collins and A. Needell, NASM Oral History Project: Glennan #5, Tape recording, 29 May 1987, <https://airandspace.si.edu/collection-archive/glennan-webb-seamans-projectinterviews/sova-nasm-1999-0036>
33. Ibid.
34. McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 102.
35. Ibid., pp. 81–2.
36. A. S. Levine, *Managing NASA in the Apollo Era* (Washington, DC: National Aeronautics and Space Administration, 1982); Mazzucato, *Mission Economy*, pp. 93–102.
37. David, "Institutional Change and the Growth of Strategy Consulting in the United States"; C. D. McKenna, "Agents of Adhocracy: Management Consultants and the Reorganization of the Executive Branch, 1947–1949," *Business and Economic History* 25, no. 1 (1996), pp. 101–11.
38. David, "Institutional Change and the Growth of Strategy Consulting in the United States"; H. Higdon, *The Business Healers* (New York: Random House, 1970).
39. David, "Institutional Change and the Growth of Strategy Consulting in the United States."
40. Saint-Martin, "Management Consultancy and the Varieties of Capitalism," p. 218.
41. C. Boyd, "The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession," *Business Ethics Quarterly* 14, no. 3 (July 2004), p. 379, <https://doi.org/10.5840/beq200414325>
42. Ibid., pp. 379–80.
43. S. Strange (ed.), "The Big Six Accountants," in *The Retreat of the State: The Diffusion of Power in the World Economy*, Cambridge Studies in International Relations (Cambridge: Cambridge University Press, 1996), pp. 135–46, <https://doi.org/10.1017/CBO9780511559143.011>
44. J. Agar, *The Government Machine: A Revolutionary History of the Computer*, History of Computing (Cambridge, MA: MIT Press, 2003); P. Dunleavy et al., *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government* (Oxford: Oxford University Press, 2006), <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780199296194.001.0001/acprof-9780199296194>
45. M. Hicks, *Programmed Inequality: How Britain Discarded Women Technologists and Lost Its Edge in Computing* (Cambridge, MA: MIT Press, 2017).
46. Weiss, *Management Consultancy and the British State*.
47. McKenna, *The World's Newest Profession*.
48. Ibid., p. 20.
49. Ibid., p. 237.
50. M. Kipping and L. Engwall (eds), *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry* (New York, Oxford: Oxford University Press, 2002).
51. D. Harvey, *A Brief History of Neoliberalism* (Oxford: Oxford University Press, 2007).

52. C. Crouch, "9. The Paradoxes of Privatisation and Public Service Outsourcing," *The Political Quarterly*, Rethinking Capitalism, 86, no. S1 (2015), pp. 156–71, <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12238>
53. K. Albertson and P. Stepney, "1979 and All That: A 40-Year Reassessment of Margaret Thatcher's Legacy on Her Own Terms," *Cambridge Journal of Economics* 44, no. 2 (19 March 2020), p. 331, <https://doi.org/10.1093/cje/bez037>
54. A. Shleifer and R. W. Vishny, "The Takeover Wave of the 1980s," *Science* 249, no. 4970 (1990), pp. 745–9; B. Holmstrom and S. N. Kaplan, "Corporate Governance and Merger Activity in the United States: Making Sense of the 1980s and 1990s," *The Journal of Economic Perspectives* 15, no. 2 (2001), pp. 121–44.
55. McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 230.
56. G. Hodge and D. Bowman, "6. The 'Consultocracy': The Business of Reforming Government," in G. Hodge (ed.), *Privatization and Market Development* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006).
57. Saint-Martin, "Management Consultancy and the Varieties of Capitalism," p. 677.
58. Saint-Martin, "The New Managerialism and the Policy Influence of Consultants in Government," p. 333.
59. A. Perl and D. White, "The Changing Role of Consultants in Canadian Policy Analysis," *Policy and Society* 21 (31 December 2002), p. 52, [https://doi.org/10.1016/S1449-4035\(02\)70003-9](https://doi.org/10.1016/S1449-4035(02)70003-9); in: C. van den Berg et al., *Policy Consultancy in Comparative Perspective: Patterns, Nuances and Implications of the Contractor State* (Cambridge: Cambridge University Press, 2019).
60. C. van den Berg et al., *Policy Consultancy in Comparative Perspective: Patterns, Nuances and Implications of the Contractor State* (Cambridge: Cambridge University Press, 2019).
61. Hodge and Bowman, "6. The 'Consultocracy': The Business of Reforming Government."
62. Weiss, *Management Consultancy and the British State*.
63. R. Jupe and W. Funnell, "Neoliberalism, Consultants and the Privatisation of Public Policy Formulation: The Case of Britain's Rail Industry," *Critical Perspectives on Accounting* 29 (1 June 2015), pp. 65–85, <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.02.001>
64. M. L. Tingle, "Privatization and the Reagan Administration: Ideology and Application," *Yale Law & Policy Review* 6, no. 229 (1988), <https://core.ac.uk/download/pdf/72836366.pdf>
65. United States General Accounting Office, "Government Contractors: Are Service Contractors Performing Inherently Governmental Functions?," November 1991, <https://www.gao.gov/assets/ggd-92-11.pdf>
66. P. Dunleavy and C. Hood, "From Old Public Administration to New Public Management," *Public Money & Management* 14, no. 3 (1 July 1994), pp. 9–16, <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>; V. Homburg, C. Pollitt and S. van Thiel, Introduction, in C. Pollitt, S. van Thiel and V. Homburg (eds), *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives* (London: Palgrave Macmillan UK, 2007), pp. 1–9, https://doi.org/10.1057/9780230625365_1; K. McLaughlin, S. P. Osborne and E. Ferlie, *New Public Management: Current Trends and Future Prospects* (London: Routledge, 2005).
67. D. Saint-Martin, *Building the New Managerialist State: Consultants and the Politics of Public Sector Reform in Comparative Perspective* (Oxford: Oxford University Press, 2004).
68. C. Hood and M. Jackson, *Administrative Argument* (Dartmouth, NH: Dartmouth Publishing Company, 1991), p. 19.
69. Hodge and Bowman, "6. The 'Consultocracy': The Business of Reforming Government," p. 100.
70. I. Lapsley and R. Oldfield, "Transforming the Public Sector: Management Consultants as Agents of Change," *European Accounting Review* 10, no. 3 (1 September 2001), p. 530, <https://doi.org/10.1080/713764628>

71. Hodge and Bowman, "6. The 'Consultocracy': The Business of Reforming Government."
72. Federal Deposit Insurance Corporation, Volume I: An Examination of the Banking Crises of the 1980s and Early 1990s, vol. I (Arlington, VA: Federal Deposit Insurance Corporation, 1997), <https://www.fdic.gov/bank/historical/history/vol1.html>
73. H. Denton and M.-F. Kail, "Nigeria and the World Bank: Learning from the Past, Looking to the Future" (Washington, DC: The World Bank, 1995), <https://documents1.worldbank.org/curated/en/235001468775775060/pdf/37328.pdf>
74. B. Drum, "Privatization in Africa," *The Columbia Journal of World Business* 28, no. 1 (1 March 1993), p. 148, [https://doi.org/10.1016/0022-5428\(93\)90060-3](https://doi.org/10.1016/0022-5428(93)90060-3)
75. The World Bank, "Project Completion Report: Guinea-Bissau" (Guinea-Bissau: The World Bank, 8 December 1995), p. 31, <https://documents1.worldbank.org/curated/en/423171468250281737/pdf/multi0page.pdf>
76. D. MacLeod, "Privatization and the Limits of State Autonomy in Mexico: Rethinking the Orthodox Paradox," *Latin American Perspectives* 32, no. 4 (2005), pp. 51–2.
77. A. B. L. Cheung, "Repositioning the State and the Public Sector Reform Agenda: The Case of Hong Kong," in M. Ramesh, E. Araral and W. Xun (eds), *Reasserting the Public in Public Services: New Public Management Reforms* (New York: Routledge, 2010); A. B. L. Cheung, "The Politics of New Public Management: Some Experience from Reforms in East Asia," in Ramesh et al., *New Public Management*.
78. N. Shaxson, "Angola: Oil and Capital Flight," in L. Ndikumana and J. K. Boyce (eds), *On the Trail of Capital Flight from Africa: The Takers and the Enablers* (Oxford, New York: Oxford University Press, 2022), p. 46.
79. Francis Fukuyama, *The End of History and the Last Man* (London: Penguin, 2020 [1992]).
80. A. Gross, J. Poor and M. T. Roberson, "Management Consulting in Central Europe," *Consulting to Management* 15, no. 1 (March 2004), pp. 33–8.
81. Ibid.
82. Wang, "Global Management Consultancy in China."
83. J. Wong, "McKinsey and Chinese Client Spar Over Quality of Services," *Wall Street Journal*, 13 June 2001. Front section: <https://www.wsj.com/articles/SB992368049424176605>
84. Wang, "Global Management Consultancy in China"; Wong, "McKinsey and Chinese Client Spar Over Quality of Services."
85. Ibid.
86. K. Chong, *Best Practice: Management Consulting and the Ethics of Financialization in China* (Durham, NC: Duke University Press, 2018).
87. Saint-Martin, "Management Consultancy and the Varieties of Capitalism"; Kipping, "Consultancies, Institutions and the Diffusion of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s."
88. Sturdy and O'Mahoney, "Explaining National Variation in the Use of Management Consulting Knowledge."
89. Saint-Martin, "Management Consultancy and the Varieties of Capitalism."
90. Wright and Kwon, "Business Crisis and Management Fashion"; Wang, "Global Management Consultancy in China."
91. Consultancy.asia, "Oliver Wyman Closes Its Office in Seoul, South Korea," 11 December 2020, <https://www.consultancy.asia/news/3775/oliver-wyman-closes-its-office-in-seoul-south-korea>
92. R. Jacob, "Can You Trust That Audit?," *Fortune Magazine*, 18 November 1991; in Boyd, "The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession," p. 384.
93. Boyd, "The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession," p. 383.
94. A. Levitt, *Take on the Street: How to Fight for Your Financial Future* (New York: Vintage, 2003), p. 116.

95. Boyd, "The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession," p. 385.
96. B. Ley Toffler and J. Reingold, *Final Accounting: Ambition, Greed, and the Fall of Arthur Andersen* (New York: Currency, 2004), p. 387; in Boyd, "The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession."
97. D. C. Johnston, "Enron Avoided Income Taxes in 4 of 5 Years," *New York Times*, Late Edition (East Coast), 17 January 2002.
98. McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 216.
99. Boyd, "The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession," p. 380.
100. The Economist, "Blowing the Whistle on Accountancy," *The Economist*, 22 December 1990; in Boyd, "The Structural Origins of Conflicts of Interest in the Accounting Profession," p.386.
101. McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 216.
102. C. A. Glassman, "SEC Speech: SEC Initiatives Under the Sarbanes-Oxley Act of 2002 (C. Glassman)" (College of Business and Economics, California, Fullerton, CA, 28 January 2003), <https://www.sec.gov/news/speech/spch012803cag.htm>
103. M. S. McDougald and R. Greenwood, "Cuckoo in the Nest? The Rise of Management Consulting in Large Accounting Firms," in Kipping and Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting*.

۴. نویت برون‌سپاری: بازسازی دولت از طریق مشاوره و راه سوم

1. Steven Brill, "Code Red," *Time*, 10 March 2014, p. 36.
2. W. Andrews and A. Werner, "Healthcare.Gov Plagued by Crashes on 1st Day," *CBS News*, 1 October 2013, <https://www.cbsnews.com/news/healthcaregov-plagued-by-crashes-on-1st-day/>
3. G. Lee and J. Brumer, "Managing Mission-Critical Government Software Projects: Lessons Learned from the HealthCare.Gov Project," *IBM Center for The Business of Government*, 2017, <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Viewpoints%20Dr%20Gwanhoo%20Lee.pdf>
4. Brill, "Code Red."
5. Lee and Brumer, "Managing Mission-Critical Government Software Projects: Lessons Learned from the HealthCare.Gov Project."
6. S. H. Jain, B. W. Powers and D. Sanghavi, "Big Plans, Poor Execution: The Importance of Governmental Managerial Innovation to Health Care Reform," *Journal of General Internal Medicine* 30, no. 4 (April 2015), pp. 395–7, <https://doi.org/10.1007/s11606-014-3083-7>
7. D. R. Levinson, "An Overview of 60 Contracts That Contributed to the Development and Operation of the Federal Marketplace" (Washington, DC: Department of Health and Human Services—Office of Inspector General, August 2014).
8. CGI, "Company Overview," 2021, <https://www.cgi.com/en/overview>
9. CGI Group, "2010 Annual Report" (Montreal: CGI Group, 2010), <https://www.cgi.com/sites/default/files/2018-08/cgi-2010-annual-report.pdf>
10. L. DePillis, "Meet CGI Federal, the Company behind the Botched Launch of HealthCare.Gov," *Washington Post*, 17 October 2013.

۱۱. سامانه مدیریت محتوا همیشه بر اساس الزامات فدرال و شرایط قرارداد، عملکرد پیمانکار را برای بازار فدرال مدیریت و نظارت نمی‌کرد (D. R. Levinson)

(Washington, DC: Department of Health and Human Services—Office of Inspector General, September 2015).

12. D. R. Levinson, "HealthCare.Gov: CMS Management of the Federal Marketplace—A Case Study" (Washington, DC: Department of Health and Human Services—Office of Inspector General, February 2016), p. 20.

13. Ibid., p. 22.
14. Ibid., p. ii.
15. Ibid., p. 10.
16. Ibid., p. ii.
17. W. Lazonick and M. Mazzucato, "The Risk-Reward Nexus in the Innovation-Inequality Relationship: Who Takes the Risks? Who Gets the Rewards?," *Industrial and Corporate Change* 22, no. 4 (1 August 2013), pp. 1093–128, <https://doi.org/10.1093/icc/dtt019>
18. Levinson, "HealthCare.Gov: CMS Management of the Federal Marketplace—A Case Study," p. 14.
19. Levinson, "HealthCare.Gov: CMS Management of the Federal Marketplace—A Case Study."
20. D. Saint-Martin, "How the Reinventing Government Movement in Public Administration Was Exported from the U.S. to Other Countries," *International Journal of Public Administration* 24, no. 6 (1 May 2001), p. 318, <https://doi.org/10.1081/PAD-100104397>
21. A. Gore, "From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less—Report of the National Performance Review," 7 September 1993, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED384294.pdf>
22. Ibid., p. 17.
23. F. Thompson and N. Riccucci, "Reinventing Government," *Annual Review of Political Science* 1 (28 November 2003), p. 237, <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.1.1.231>
24. Gore, "From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less—Report of the National Performance Review."
25. Saint-Martin, "How the Reinventing Government Movement in Public Administration Was Exported from the U.S. to Other Countries," p. 577.
26. A. Giddens, *Beyond Left and Right: The Future of Radical Politics* (Stanford: Stanford University Press, 1994).
27. Saint-Martin, "How the Reinventing Government Movement in Public Administration Was Exported from the U.S. to Other Countries," p. 589.
28. bid.
29. bid.
30. J. Shaoul, A. Stafford and P. Stapleton, "Partnerships and the Role of Financial Advisors: Private Control over Public Policy?," *Policy & Politics* 35, no. 3 (1 July 2007), p. 483, <https://doi.org/10.1332/030557307781571678>
31. T. Bovaird, "The Ins and Outs of Outsourcing and Insourcing: What Have We Learnt from the Past 30 Years?," *Public Money & Management* 36, no. 1 (2 January 2016), pp. 67–74, <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1093298>
32. Thomson Reuters Practical Law, "Private Finance Initiative (PFI)," Practical Law, 2021, [http://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/3-107-7049?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](http://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/3-107-7049?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)
33. E. Shaw, "The British Labour Government and the Private Finance Initiative in the National Health Service: A Case of Pragmatic Policy-Making?," *The Public Sector Innovation Journal* 8, no. 3 (2003), p. 3.
34. B. Christophers, *Rentier Capitalism: Who Owns the Economy, and Who Pays for It?* (London: Verso Books, 2020), p. 260.
35. J. Froud, "The Private Finance Initiative: Risk, Uncertainty and the State," *Accounting, Organizations and Society* 28, no. 6 (1 August 2003), pp. 567–89, [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00011-9)
36. Gore, "From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less—Report of the National Performance Review," p. 12.
37. Ibid., p. 70.
38. National Audit Office, "The Choice of Finance for Capital Investment" (London: National Audit Office, March 2015), <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2015/03/The-choice-of-finance-for-capital-investment.pdf>

39. Shaoul, Stafford and Stapleton, "Partnerships and the Role of Financial Advisors."
40. Ibid., p. 485; PricewaterhouseCoopers, "Richard Abadie," PwC, 2021, <https://www.pwc.co.uk/contacts/r/richard-abadie.html>
41. Shaoul, Stafford and Stapleton, "Partnerships and the Role of Financial Advisors," p. 489.
42. Ibid., p. 490.
43. J. Morphet, Outsourcing in the UK: Policies, Practices and Outcomes (Bristol: Bristol University Press, 2021), p. 97.
44. Greater Manchester Health and Social Care Partnership, "About the Greater Manchester Health & Social Care Partnership," GMHSC (blog), 2022, <https://www.gmhsc.org.uk/aboutdevolution/the-partnership/>
45. D. Finn, "Contracting out Welfare to Work in the USA: Delivery Lessons," Corporate Document Services (Portsmouth: Department for Work and Pensions, 2007), p. 15, <https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/121182/10.PDF>
46. Cabinet Office, "Prime Minister's Delivery Unit," 5 August 2005, The National Archives, <https://www.nationalarchives.gov.uk/webarchive/>
47. Weiss, Management Consultancy and the British State, p. 13.
48. D. Whitfield, "A Typology of Privatisation and Marketisation" (Australian Institute for Social Research, University of Adelaide: European Services Strategy Unit, 2006).
49. Hodge and Bowman, "6. The 'Consultocracy': The Business of Reforming Government."
50. Morphet, Outsourcing in the UK, p. 97.
51. Dunleavy et al., Digital Era Governance.
52. National Partnership for Reinventing Government, "Access America: Reengineering Through Information Technology" (Washington, DC: National Partnership for Reinventing Government, 1997), <https://govinfo.library.unt.edu/npr/library/announc/access/accessrpt.html>
53. H. Margetts, Information Technology in Government: Britain and America (London; New York: Routledge, 1998), p. 136.
54. Dunleavy et al., Digital Era Governance, p. 48.
55. Ibid., p. 133.
56. Dunleavy et al., Digital Era Governance.
57. M. Mazzucato, The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths (London: Penguin, 2018 [2013]).
58. McKenna, The World's Newest Profession.
59. P. Dunleavy and H. Z. Margetts, "The Second Wave of Digital Era Governance," SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY: Social Science Research Network, 2010), pp. 56–7, <https://papers.ssrn.com/abstract=1643850>
60. I. Horrocks, "'Experts' and E-Government," Information, Communication & Society 12, no. 1 (1 February 2009), pp. 110–27, <https://doi.org/10.1080/13691180802109030> ; D. Craig and R. Brooks, Plundering the Public Sector: How New Labour Are Letting Consultants Run off with £70 Billion of Our Money (London: Constable, 2006).
61. Dunleavy et al., Digital Era Governance, p. 54.
62. Weiss, Management Consultancy and the British State.
63. G. Greenwald, "NSA Collecting Phone Records of Millions of Verizon Customers Daily," Guardian, 6 June 2013. US news: <https://www.theguardian.com/world/2013/jun/06/nsaphone-records-verizon-court-order>
64. B. Gellman and L. Poitras, "U.S., British Intelligence Mining Data from Nine U.S. Internet Companies in Broad Secret Program," Washington Post, 7 June 2013. Investigations: https://www.washingtonpost.com/investigations/us-intelligence-mining-data-from-nine-usinternet-companies-in-broad-secret-program/2013/06/06/3a0c0da8-cebf-11e2-8845-d970ccb04497_story.html
65. D. Van Puyvelde, Outsourcing US Intelligence: Private Contractors and Government Accountability (Edinburgh: Edinburgh University Press, 2019).

66. T. Chase Meacham, "Edward Snowden's Employer: 6 Shocking Facts About Booz Allen Hamilton," Mic (blog), 11 June 2013, <https://www.mic.com/articles/47783/edward-snowdens-employer-6-shocking-facts-about-booz-allen-hamilton>
67. PricewaterhouseCoopers, "Infrastructure: Generating Long Term Value from Infrastructure Investments" (London: PwC, May 2010), <https://www.pwc.co.uk/assets/pdf/infrastructurefunds-brochure-may2010.pdf>
68. N. Mathiason, "Auditors Face Being Called to Account for Their Role in the Global Financial Crisis," Guardian, 24 October 2009. Business: <http://www.theguardian.com/business/2009/oct/25/auditors-role-financial-crisis>
69. Consultancy.eu, "Europe's Management Consulting Industry Worth \$45 Billion," 23 March 2020, <https://www.consultancy.eu/news/3988/europes-management-consulting-industryworth-45-billion>
70. S. Trumbo Vila and M. Peters, "The Bail Out Business: Who Profits from Bank Rescues in the EU?," Amsterdam: Transnational Institute, 2017, <https://www.tni.org/en/publication/thebail-out-business>
71. Ibid.
72. D. Hugh-Jones, "Why Do Crises Go to Waste? Fiscal Austerity and Public Service Reform," Public Choice 158 (2014), p. 158, <https://doi.org/10.1007/s11127-012-0002-5>
73. Boston Consulting Group, "Adaptive Strategy in Government" (Boston Consulting Group, May 2012), http://boston-consulting-group-brightspot.s3.amazonaws.com/imgsrc/BCG_Adaptive_Strategy_in_Government_May_12_tcm9-105088.pdf
74. McKinsey & Company, "Growth and Renewal in the Swedish Economy: Development, Current Situation and Priorities for the Future" (McKinsey Global Institute, 2012), <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Growth%20and%20renewal%20in%20>
75. McKinsey & Company, "Greece 10 Years Ahead: Defining Greece's New Growth Model and Strategy" (Athens: McKinsey & Company, June 2012), <http://sev4enterprise.org.gr/wpcontent/uploads/2014/05/EKTHESEIS-5.pdf>
76. McKinsey & Company, "A Window of Opportunity for Europe" (McKinsey Global Institute, June 2015), <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/A%20window%20of%20opportunity%20>
77. R. Prince, "Tory Leader David Cameron Attacks Labour's Policy by PowerPoint," Daily Telegraph, 12 May 2008, <http://www.telegraph.co.uk/news/politics/labour/1950578/Labour-Tory-leader-David-Cameron-attacks-Labours-policy-by-PowerPoint.html>
78. Guardian Staff, "Conservative Conference: David Cameron's Speech in Full," Guardian, 1 October 2008. Politics: <http://www.theguardian.com/politics/2008/oct/01/davidcameron.toryconference1>
79. "Obama Budget Official Withdraws over Tax Flap," Reuters, 3 February 2009. World news: <https://www.reuters.com/article/uk-obama-killefer-sb-idUKTRE5125BC20090203>
80. SBS News, "Rudd Spends Big on Consultants," SBS News, 24 February 2015, <https://www.sbs.com.au/news>
81. P. Curtis, "Whitehall Supplier Offers Year's Worth of Free Contracts While Times Are Tough," Guardian, 2 January 2011. Politics: <https://www.theguardian.com/politics/2011/jan/02/kpmg-government-supplier-contractsconsultancy>
82. J. Moulds, "NHS Body 'Wastes Millions on Flawed Financial Advice,'" Guardian, 21 July 2018. Society: <https://www.theguardian.com/society/2018/jul/21/nhs-trust-wastes-millions-onflawed-financial-advice-london-north-west>
83. G. Plimmer, "UK Outsourcing Spend Doubles to £88bn under Coalition," Financial Times, 6 July 2014; in Weiss, Management Consultancy and the British State.

84. Weiss, Management Consultancy and the British State.
85. R. Booth and N. Hopkins, "London 2012 Olympics: G4S Failures Prompt Further Military Deployment," *Guardian*, 24 July 2012. UK news: <http://www.theguardian.com/uk/2012/jul/24/london-2012-olympics-g4s-military>
86. "Deaths of People on Benefits Prompt Inquiry Call," BBC News, 10 May 2021. UK, <https://www.bbc.com/news/uk-56819727>
87. B. Doherty, "Detention Centre Operator's Contract Extended despite New Owner's Objection," *Guardian*, 8 August 2016. Australia news: <http://www.theguardian.com/australianews/2016/aug/08/detention-centre-operators-contract-extended-despite-owners-objection>; C. Alexander, "Meet the Companies That Run Our Immigration Detention Camps," *Crikey*, 25 February 2014, <https://www.crikey.com.au/2014/02/25/meet-the-companies-that-run-ourimmigration-detention-camps/>
88. N. Perpitch, "Serco Stripped of Control for Sterilising Hospital's Medical Equipment," ABC News, 24 February 2015, <https://www.abc.net.au/news/2015-02-24/serco-loses-responsibility-to-sterilise-perth-hospital-equipment/6256756>; The Sydney Morning Herald, "Serco fined \$1m for WA hospital failings," 10 June 2015, <https://www.smh.com.au/national/westernaustralia/serco-fined-1m-for-wa-hospital-failings-20150610-ghl3ep.html>
89. J. Kollewe, "Serco to Continue Running Australian Immigration Detention Centres," *Guardian*, 10 December 2014. Business: <http://www.theguardian.com/business/2014/dec/10/serco-australian-mmigration-detentioncentres-contract-christmas-island>
90. A. Travis, "Offender Tagging: Serco to Repay More than £68m in Overcharging," *Guardian*, 19 December 2013. Business: <http://www.theguardian.com/business/2013/dec/19/offenderelectronic-tagging-serco-repay-68m-overcharging>; Press Association, "Serco fined £22.9m over electronic tagging scandal," *Guardian*, 3 July 2019. Business: <https://www.theguardian.com/business/2019/jul/03/serco-fined-229m-over-electronic-tagging-scandal>
91. S. Farrell, "Serco to Lose Out-of-Hours GP Services and Hospital Management Contracts," *Guardian*, 13 December 2013. Business: <http://www.theguardian.com/business/2013/dec/13/serco-lose-contract-gp-services-nhsoutsourcing>
92. "Shares in Scandal-Hit Serco Dive after Profit Warning," Reuters, 14 November 2013. Business news: <https://www.reuters.com/article/uk-serco-profitidUKBRE9AD0GW20131114>
93. *Guardian*, "FTSE 100's Use of Tax Havens—Get the Full List," *Guardian*, 12 May 2013, <https://www.theguardian.com/news/datablog/2013/may/12/ftse-100-use-tax-havens-full-list>
94. C. Knaus, "Serco a High-Risk Client with History of Failures, Offshore Law Firm Found," *Guardian*, 6 November 2017. Business: <http://www.theguardian.com/business/2017/nov/06/serco-a-high-risk-client-with-history-offailures->
95. D. Oliver, "Exclusive: Government Spending on Management Consultants Trebles in Three Years," *BMJ* 366 (5 September 2019), p. 15404, <https://doi.org/10.1136/bmj.15404>
96. G. Plimmer and D. Oakley, "Falling Serco Share Price Unsettles Investors," *Financial Times*, 30 November 2014.
97. A. Mori, "The impact of public services outsourcing on work and employment conditions in different national regimes," *European Journal of Industrial Relations* 23, no. 4 (1 December 2017), pp. 347–64, <https://doi.org/10.1177/0959680117694272>
98. R. Davies and D. Sabbagh, "Carillion Crisis Deepens amid Scramble to Save Jobs after Firm Collapses," *Guardian*, 15 January 2018. Business:

- <http://www.theguardian.com/business/2018/jan/15/carillion-fallout-deepens-as-workers-facepay-being-stopped-in-48-hours>
99. R. Wearmouth, "Just 2 of 1,200 Carillion Apprentices Offered Placements by Government," HuffPost UK, 3 April 2018, https://www.huffingtonpost.co.uk/entry/carillion-governmentdepartment_uk_5ac3451be4b09712fec3fc06
 100. A. Leaver, "Outsourcing Firms and the Paradox of Time Travel," SPERI Blog (blog), 12 February 2018, <http://speri.dept.shef.ac.uk/2018/02/12/outsourcing-firms-and-the-paradox-of-time-travel/>
 101. M. Vincent, "Why Carillion Has Gone into Liquidation Rather than Administration," Financial Times, 15 January 2018, <https://www.ft.com/content/a4dd80be-f9f1-11e7-a492-2c9be7f3120a>
 102. Leaver, "Outsourcing Firms and the Paradox of Time Travel."
 103. M. O'Dwyer and G. Plimmer, "KPMG sued for £1.3bn over Carillion audit," Financial Times, 3 February 2022.
 104. Ibid.
 105. Financial Reporting Council, "Sanctions against KPMG and others in connection with Regeneris & Carillion audits," 25 July 2022, <https://www.frc.org.uk/news/july-2022/sanctions-against-kpmg-and-others-in-connection-wi>
 106. T. Howard and L. Clarence-Smith, "KPMG Facing £1.3bn Claim for Carillion 'Failures,'" The Times, 4 February 2022. Business: <https://www.thetimes.co.uk/article/kpmg-facing-1-3bn-claim-for-carillion-failures-xfm7g5pfj>
 107. M. O'Dwyer and G. Plimmer, "KPMG sued for £1.3bn over Carillion audit," Financial Times, 3 February 2022.
 108. Ibid.
 109. Davies and Sabbagh, "Carillion Crisis Deepens amid Scramble to Save Jobs after Firm Collapses."
 110. G. Smith, J. Creery and E. Goldberg, "FirstFT: EY boss targets \$10bn boost from Silicon Valley tie-ups," Financial Times, 20 July 2022.
 111. J. Kollwe, "EY Plans to Spin off Audit Business in Shake-up for Industry," Guardian, 27 May 2022. Business: <https://www.theguardian.com/business/2022/may/27/ey-plans-to-spinoff-audit-business-in-shake-up-for-industry>
 112. M. O'Dwyer, "PwC set for record revenues as it rejects audit and consulting split," Financial Times, 17 July 2022.
 113. M. O'Dwyer, "KPMG hit with half of UK accounting fines as penalties reach new record," Financial Times, 28 July 2022.
 114. G. Plimmer and M. O'Dwyer, "KPMG Wins UK Government Contracts despite Withdrawing from Bidding after Scandals," Financial Times, 24 April 2022.

۵. ترفند بزرگ اعتماد: مشاوره‌بازی و رانتهای اقتصادی

۱. اسامی برای محافظت از اشخاص تغییر یافته‌اند. تاریخ مصاحبه: ۱۶ اکتبر ۲۰۲۱
2. K. Sahlin-Andersson and L. Engwall, *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources* (Stanford: Stanford University Press, 2002).
3. N. Nikolova and T. Devinney, "The Nature of Client-Consultant Interaction: A Critical Review," in Kipping and Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting*.
4. P. Tisdall, *Agents of Change: Development and Practice of Management Consultancy* (London: Trafalgar Square Publishing, 1982); A. Sturdy, "The Consultancy Process—An Insecure Business?," *Journal of Management Studies* 34, no. 3 (1997), pp. 389–413, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00056>
5. A. B. Hargadon, "Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation," *California Management Review* 40, no. 3 (1 April 1998), pp. 209–27, <https://doi.org/10.2307/41165951>; P. F. Drucker, "Why Management Consultants," in M.

Zimet and R. G. Greenwood (eds), *The Evolving Science of Management* (New York: American Management Associations, 1979), pp. 475–8.

6. McKenna, *The World's Newest Profession*.
7. Nikolova and Devinney, "The Nature of Client–Consultant Interaction: A Critical Review."
8. Ibid.
9. T. Clark and G. Salaman, "Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity," *Journal of Management Studies* 35, no. 2 (1998), pp. 137–61, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00088>
10. L. Rothman, "How American Inequality in the Gilded Age Compares to Today," *Time*, 5 February 2018, <https://time.com/5122375/american-inequality-gilded-age/>
11. New York Herald, "Arrest of the Confidence Man," 1849, <https://lostmuseum.cuny.edu/archive/arrest-of-the-confidence-man-ewyork-herald>
12. R. Fincham, "The Client in the Client–Consultant Relationship," in Kipping and Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting*.
13. A. Sturdy et al., *Management Consultancy: Boundaries and Knowledge in Action* (Oxford: Oxford University Press, 2009), <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199212644.001.0001>
14. J. Micklethwait and A. Wooldridge, *The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus* (New York: Three Rivers Press, 1998), p. 58.
15. Mazzucato, *The Entrepreneurial State*.
16. M. Mazzucato, J. Ryan-Collins and G. Gouzoulis, "Theorising and Mapping Modern Economic Rents," UCL IIPP Working Paper Series WP 2020-13 (June 2020), https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final_iipp-wp2020-13-theorising-and-mapping-modern-economic-rents_8_oct.pdf
17. McKenna, *The World's Newest Profession*, p. 3.
18. Ibid., pp. 157–8.
19. Management Consultant Association, "MCA Member Survey 2021" (London: MCA, 2021), <https://www.mca.org.uk/wp-content/uploads/sites/60/2021/01/MCA-Member-Survey-Report-2021.pdf>
20. M. O'Dwyer, "McKinsey, Bain and BCG lift pay as talent war heats up," *Financial Times*, 27 August 2022.
21. McKenna, *The World's Newest Profession*.
22. The Sutton Trust, "Elitist Britain" (London: The Sutton Trust, 2019), <https://www.suttontrust.com/wp-content/uploads/2019/12/Elitist-Britain-2019.pdf>
23. M. Alvesson, "Managing Consultants: Control and Identity," in Kipping and Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting*, p. 311.
24. A. Sturdy and C. Wright, "A Consulting Diaspora? Enterprising Selves as Agents of Enterprise," *Organization* 15, no. 3 (1 May 2008), pp. 427–44, <https://doi.org/10.1177/1350508408088538>
25. McDonald, *The Firm*.
26. McKinsey & Company, "McKinsey Alumni Center," 2021, <https://www.mckinsey.com/alumni/>
27. McKenna, *The World's Newest Profession*.
28. PricewaterhouseCoopers, "Millennials at Work: Reshaping the Workplace" (London: Pricewaterhouse Coopers, 2011), <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
29. PricewaterhouseCoopers, "Graduate Jobs," PwC, accessed 4 March 2022, <https://www.pwc.co.uk/careers/student-careers/undergraduate-graduate-careers/ourprogrammes/graduate-opportunities.html>
30. A. Gross, "Millennial Management Consultants Yearn for Meaning at Work," *Financial Times*, 29 January 2020, <https://www.ft.com/content/e12e305c-2363-11ea-b8a1-584213ee7b2b>

31. 31. D. Sull, C. Sull and B. Zweig, "Toxic Culture Is Driving the Great Resignation," MIT Sloan Management Review, 11 January 2022, <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-isdriving-the-great-resignation/>
32. BCG, "Students & Graduates," 2021, <https://careers.bcg.com/students>
33. McKinsey, "Students," 2021, <https://www.mckinsey.com/careers/students>
34. KPMG, "Graduate," 2021, <https://www.kpmgcareers.co.uk/graduate/>
35. Date of interview: 13.10.21.
36. Fincham, "The Client in the Client–Consultant Relationship."
37. B. Momani, "Professional Management Consultants in Transnational Governance," in L. Seabrooke and L. Folke Henriksen (eds), *Professional Networks in Transnational Governance* (Cambridge: Cambridge University Press, 2017), p. 249, <https://doi.org/10.1017/9781316855508.016>
38. Alvesson, "Managing Consultants: Control and Identity," p. 319.
39. Fincham, "The Client in the Client–Consultant Relationship"; A. Werr, "Knowledge Management and Management Consulting," in Kipping and Clark (eds), *The Oxford Handbook of Management Consulting*.
40. Date of interview: 13.10.21.
41. V. Cheng, *Case Interview Secrets: A Former McKinsey Interviewer Reveals How to Get Multiple Job Offers in Consulting* (Seattle: Innovation Press, 2012).
42. Nikolova and Devinney, "The Nature of Client–Consultant Interaction: A Critical Review."
43. Micklethwait and Wooldridge, *The Witch Doctors*, p. 54.
44. Deloitte, "Deloitte University: The Leadership Center," Deloitte United States, 2021, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/deloitteuniversity-leadershipcenter.html>
45. "Capgemini University," Capgemini US (blog), 24 July 2017, <https://www.capgemini.com/us-en/careers/learning-development/capgemini-university/>
46. McKinsey Global Institute, "About MGI," 2021, <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/about-us>
47. Deloitte, "Center for the Edge," Deloitte United States, 2021, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-the-edge/topics/center-for-the-edge.html>
48. Micklethwait and Wooldridge, *The Witch Doctors*, p. 55.
49. P. Aucoin, "Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums," *Governance* 3, no. 2 (1990), pp. 115–37, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1990.tb00111.x>; Saint-Martin, "Management Consultancy and the Varieties of Capitalism."
50. Weiss, *Management Consultancy and the British State*.
51. K. E. Aupperle, W. Acar and D. E. Booth, "An Empirical Critique of In Search of Excellence: How Excellent Are the Excellent Companies?," *Journal of Management* 12, no. 4 (1 December 1986), pp. 499–512, <https://doi.org/10.1177/014920638601200405>
52. A. H. Van de Ven, review of *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* by Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *Administrative Science Quarterly* 28, no. 4 (1983), pp. 621–4, <https://doi.org/10.2307/2393015>
53. Micklethwait and Wooldridge, *The Witch Doctors*.
54. Saint-Martin, "Management Consultancy and the Varieties of Capitalism."
55. G. Morgan, A. Sturdy and M. Frenkel, "The Role of Large Management Consultancy Firms in Global Public Policy," in D. Stone and K. Moloney (eds), *The Oxford Handbook of Global Policy and Transnational Administration* (Oxford: Oxford University Press, 2019), <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758648.013.39>
56. Nikolova and Devinney, "The Nature of Client–Consultant Interaction: A Critical Review."
57. Date of interview: 13.10.21.
58. Ibid.
59. McKenna, *The World's Newest Profession*, pp. 230–31.

۶. فرار از ریسک، درو کردن پادشاه: الگوی کسب و کار

1. Date of interview: 13.10.21.
2. “David Cameron promises in/out referendum on EU,” BBC News, 23 January 2013. Politics: <https://www.bbc.com/news/uk-politics-21148282>
3. McKinsey & Company, “Rethinking Supply Chain Strategies after Brexit,” 7 May 2019, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/brexit-the-bigger-picture-rethinkingsupply-chains-in-a-time-of-uncertainty>; McKinsey & Company, “Brexit: The Bigger Picture —Revitalizing UK Exports in the New World of Trade” (London: McKinsey & Company, March 2019), <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Brexit%20The%20bigger%20picture%0bigger-picture.pdf>; McKinsey & Company, “Brexit: The Bigger Picture—Rethinking Talent for the Long Term” (London: McKinsey & Company, November 2019), <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Brexit%20The%20bigger%20picture%0The-bigger-picture-Rethinking-talent-for-the-long-term.pdf>
4. “Brexit and Beyond—What’s Ahead for Aerospace & Defense,” BCG Global, 2021, <https://www.bcg.com/industries/Aerospace-defense/brexit-and-beyond>; “Biopharma’s Countdown to Brexit,” BCG Global, 8 January 2021, <https://www.bcg.com/publications/2018/biopharma-countdown-to-brexit>; “What Brexit Means for Financial Institutions,” BCG Global, 19 August 2020, <https://www.bcg.com/publications/2016/strategy-what-brexit-means-for-financial-institutions>
5. “Brexit Global Contacts | Deloitte | Insights, Perspectives,” Deloitte Bangladesh, accessed 10 November 2021, <https://www2.deloitte.com/bd/en/pages/about-deloitte/articles/gx-brexitglobal-contacts.html>
6. PwC, “Brexit Impact Assessment Tool,” PwC Suite, 2021, <https://thesuite.pwc.com/resources/brexit-impact-assessment-tool>
7. PricewaterhouseCoopers, “Beyond Brexit,” PwC, 2021, <https://www.pwc.co.uk/the-eureferendum.html>
8. C. Cornish, “Management Consultants Make Hay out of Brexit Uncertainty,” Financial Times, 13 March 2017.
9. Ibid.
10. A. Gross, “Management Consulting Sector Boosted by Brexit Planning,” Financial Times, 16 July 2019.
11. R. Syal, “Brexit Drives Government Consultancy Fees to £450m in Three Years,” Guardian, 6 October 2020. Politics: <https://www.theguardian.com/politics/2020/oct/06/brexit-drivesgovernment-consultancy-fees-to-450m-in-three-years>
12. National Audit Office, “Departments’ Use of Consultants to Support Preparations for EU Exit” (London: National Audit Office, 7 June 2019), <https://www.nao.org.uk/wpcontent/uploads/2019/05/Departments-use-of-consultants-to-support-preparations-for-EUExit.pdf>
13. Ibid., p. 22.
14. Private Finance Panel, “Public Opportunity, Private Benefit: Progressing the Private Finance Initiative” (London: HM Treasury, 1995), p. 12; in Froud, “The Private Finance Initiative.”
15. P. S. Eyres, “The Top Seven Legal Risks for Consultants,” Consulting to Management 17, no. 1 (March 2006), pp. 9–10, 20; C. Homburg and P. Stebel, “Determinants of Contract Terms for Professional Services,” Management Accounting Research 20, no. 2 (1 June 2009), pp. 129–45, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.10.001>
16. Froud, “The Private Finance Initiative,” pp. 580–81.

17. Froud, "The Private Finance Initiative."
18. Homburg and Stebel, "Determinants of Contract Terms for Professional Services."
19. J. F. Padgett and P. D. McLean, "Organizational Invention and Elite Transformation: The Birth of Partnership Systems in Renaissance Florence," *American Journal of Sociology* 111, no. 5 (March 2006), pp. 1463–568, <https://doi.org/10.1086/498470>
20. R. Greenwood and L. Empson, "The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance?," *Organization Studies* 24, no. 6 (1 July 2003), pp. 909–33, <https://doi.org/10.1177/0170840603024006005>
21. We use data from: Consulting.com, "The Top 50 Consulting Firms In 2019 By Revenue, Prestige, Growth & Employee Satisfaction."
22. B. Braun, "From performativity to political economy: index investing, ETFs and asset manager capitalism," *New Political Economy* 3, no. 21 (29 October 2015), pp. 257–273, <https://doi.org/10.1080/13563467.2016.1094045>
23. M. C. Jensen, "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers," *The American Economic Review* 76, no. 2 (1986), pp. 323–9; M. Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," in W. Ch Zimmerli, M. Holzinger and K. Richter (eds), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2007), pp. 173–8, https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
24. W. Lazonick, "Innovative Enterprise or Sweatshop Economics?: In Search of Foundations of Economic Analysis," *Challenge* 59, no. 2 (3 March 2016), pp. 65–114, <https://doi.org/10.1080/05775132.2016.1147297>
25. Lazonick and Mazzucato, "The Risk-Reward Nexus in the Innovation-Inequality Relationship," p. 1098; W. Lazonick and M. O'Sullivan, "Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance," *Economy and Society* 29, no. 1 (1 January 2000), pp. 13–35, <https://doi.org/10.1080/030851400360541>
26. Jensen, "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers," p. 323.
27. Lazonick and Mazzucato, "The Risk-Reward Nexus in the Innovation-Inequality Relationship."
28. R. Steiner, C. Kaiser and L. Reichmuth, "Consulting for the Public Sector in Europe," in E. Ongaro and S. van Thiel (eds), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (London: Palgrave Macmillan UK, 2018), pp. 475–95, https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_25
29. "BCG Platiniön | Allofus," accessed 11 November 2021, <https://allofus.com/>; "Bain & Company and QVARTZ Have Joined Forces to Provide Unparalleled Consulting Services in the Nordics," Bain, accessed 11 November 2021, <https://www.bain.com/about/mediacenter/press-releases/2020/bain-company-and-qvartz-have-joined-forces-to-provideunparalleled-consulting-services-in-the-nordics/>; K. Kivestu, "Acquisitions by Consulting Companies," RocketBlocks, 2021, <https://www.rocketblocks.me/blog/mckinsey-analyticsoverview.php>

۷. کودکانگاری سازمان‌ها: وقتی یادگیری در سطح دولت و کسب‌وکار تضعیف می‌شود

1. Government Offices of Sweden, "Future Challenges for Sweden: Final Report of the Commission on the Future of Sweden" (Stockholm, 2013), <https://www.regeringen.se/contentassets/389793d478de411fbc83d8f512cb5013/futurechallenges-for-sweden--final-report-of-the-commission-on-the-future-of-sweden>
2. K. Christensen et al., "Ageing Populations: The Challenges Ahead," *Lancet* 374, no. 9696 (3 October 2009), pp. 1196–208, [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)61460-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)61460-4)
3. K. van Kersbergen and B. Vis, *Comparative Welfare State Politics* (Cambridge: Cambridge University Press, 2014).
4. Government Offices of Sweden, "Future Challenges for Sweden: Final Report of the Commission on the Future of Sweden."

5. T. Madell, "The First Public Private Partnership in Health and Medical Care in Sweden," *European Public Private Partnership Law Review* 5, no. 4 (2010), pp. 235–6.
6. Öhrlings PricewaterhouseCooper, "Supplement to the 'Evaluation of Alternative Solutions for Financing and Maintenance of New Karolinska Hospital' " (Stockholm: Öhrlings PricewaterhouseCooper, 2007); in A. Waluszewski, H. Hakansson and I. Snehota, "The Public-Private Partnership (PPP) Disaster of a New Hospital—Expected Political and Existing Business Interaction Patterns," *Journal of Business & Industrial Marketing* 34, no. 5 (1 January 2019), pp. 1119–30, <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2018-0377>
7. Eurodad, "History RePPPeated: How Public Private Partnerships Are Failing" (Brussels: Eurodad, September 2018), https://d3n8a8spro7vhm.cloudfront.net/eurodad/pages/508/attachments/original/1590679608/How_Public_Private_Partnerships_Are_Failing.pdf
8. R. A. Atun and M. McKee, "Is the Private Finance Initiative Dead?," *BMJ* 331, no. 7520 (6 October 2005), pp. 792–3, <https://doi.org/10.1136/bmj.331.7520.792>
9. J. Shaoul, A. Stafford and P. Stapleton, "The Cost of Using Private Finance to Build, Finance and Operate Hospitals," *Public Money & Management* 28, no. 2 (1 April 2008), p. 101, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00628.x>
10. S. Bergman and J. Dyfvermark, "Controversial Swedish Hospital Partnership Has Luxembourg Links," *International Consortium of Investigative Journalists* (blog), 30 November 2014, <https://www.icij.org/investigations/luxembourg-leaks/controversial-swedishhospital-partnership-has-luxembourg-links/>
11. M. Paterlini, "Troubled Rebuild of Stockholm's Landmark Hospital Has Cost Twice as Much as Planned," *BMJ* 361 (25 April 2018), k1816, <https://doi.org/10.1136/bmj.k1816>
12. Waluszewski, Hakansson and Snehota, "The Public-Private Partnership (PPP) Disaster of a New Hospital—Expected Political and Existing Business Interaction Patterns."
13. L. K. Mervyn, *Rethinking Public Private Partnerships* (Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021); Eurodad, "History RePPPeated: How Public Private Partnerships Are Failing."
14. Eurodad, "History RePPPeated: How Public Private Partnerships Are Failing," p. 17.
15. M. Mazzucato and V. Roy, "Rethinking Value in Health Innovation: From Mystifications towards Prescriptions," *Journal of Economic Policy Reform* 22, no. 2 (3 April 2019), pp. 101–19, <https://doi.org/10.1080/17487870.2018.1509712>
16. Paterlini, "Troubled Rebuild of Stockholm's Landmark Hospital Has Cost Twice as Much as Planned."
17. J. Meijling, *Nya Karolinska—Ett Pilotprojekt För Marknadsstyr Vård?* (Stockholm: Arena Idé, 2018), <https://arenaide.se/wp-content/uploads/sites/2/2018/03/rapport-nks-meijling-1.pdf>
18. Paterlini, "Troubled Rebuild of Stockholm's Landmark Hospital Has Cost Twice as Much as Planned."
19. Ibid.
20. M. Paterlini, "Director of Troubled Karolinska Hospital Resigns," *BMJ* 363 (9 October 2018), k4249, <https://doi.org/10.1136/bmj.k4249>
21. Eurodad, "History RePPPeated: How Public Private Partnerships Are Failing," p. 18.
22. Ramboll Group, "New Karolinska Solna—a World-Class Hospital," Ramboll Group, 2021, <https://ramboll.com/projects/group/new-karolinska-solna>
23. M. Paterlini, "Jobs Come under Threat at Troubled Karolinska Hospital in Sweden," *BMJ* 367 (12 November 2019), p. 16479, <https://doi.org/10.1136/bmj.l6479>
24. Waluszewski, Hakansson and Snehota, "The Public-Private Partnership (PPP) Disaster of a New Hospital—Expected Political and Existing Business Interaction Patterns."
25. M. Mazzucato et al., "COVID-19 and the Need for Dynamic State Capabilities: An International Comparison," *Development Futures Series Working Papers* (UNDP Global Policy Network, April 2021).

26. X. Wu, M. Ramesh and M. Howlett, "Policy Capacity: A Conceptual Framework for Understanding Policy Competences and Capabilities," *Policy and Society* 34, no. 3-4 (1 September 2015), pp. 165-71, <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.09.001>
27. M. Zollo and S. Winter, "From Organizational Routines to Dynamic Capabilities," Working Paper in the INSEAD Series, 1 January 1999; R. R. Nelson and S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press, 1996).
28. V. Takala and R. Kattel, "Dynamic Capabilities in the Public Sector: The Case of the UK's Government Digital Service," UCL IIPP Working Paper Series, 2021, https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final_iipp-2021-01_government-digital-service_kattel_takala.pdf; D. J. Teece, G. Pisano and A. Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18, no. 7 (1997), pp. 509-33, [https://doi.org/10.1002/\(SIC\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AIDSMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SIC)1097-0266(199708)18:7%3C509::AIDSMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
29. L. Roper and J. Pettit, "Development and the Learning Organisation," *Development in Practice* Numbers 12 (1 September 2002), <https://doi.org/10.1080/0961450220149654>
30. Mazzucato et al., "COVID-19 and the Need for Dynamic State Capabilities: An International Comparison," p. 3.
31. *Ibid.*, p. 11.
32. *Ibid.*, p. 12.
33. *Ibid.*, p. 15.
34. Steiner, Kaiser and Reichmuth, "Consulting for the Public Sector in Europe."
35. W. M. Cohen and D. A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly* 35, no. 1 (1990), pp. 128-52, <https://doi.org/10.2307/2393553>; H. W. Volberda, N. J. Foss and M. A. Lyles, "Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field," *Organization Science* 21, no. 4 (1 August 2010), pp. 931-51, <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>
36. Cohen and Levinthal, "Absorptive Capacity," p. 128.
37. R. Kattel et al., *Public Sector Innovation Indicators: Towards a New Evaluative Framework*, 2015, <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.5150.3120>; M. J. R. Butler and E. Ferlie, "Developing Absorptive Capacity Theory for Public Service Organizations: Emerging UK Empirical Evidence," *British Journal of Management* 31, no. 2 (2020), pp. 344-64, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12342>; G. Harvey et al., "Absorptive Capacity: How Organisations Assimilate and Apply Knowledge to Improve Performance," in G. Harvey, K. Walshe and P. Jas (eds), *Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010), pp. 226-50, <https://doi.org/10.1017/CBO9780511762000.012>; Kattel and Mazzucato, "Mission-Oriented Innovation Policy and Dynamic Capabilities in the Public Sector."
38. S. A. Zahra and G. George, "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension," *The Academy of Management Review* 27, no. 2 (2002), pp. 185-203, <https://doi.org/10.2307/4134351>
39. M. C. Becker and F. Zirpoli, "Outsourcing and Competence Hollowing-out: Systems Integrator vs. Knowledge Integrator?," DRUID Working Papers, Copenhagen Business School 03-05 (2003), <https://ideas.repec.org/p/aal/abbswp/03-05.html>
40. C. van den Berg et al., "Policy Consultancy in Comparative Perspective," in *Policy Consultancy in Comparative Perspective* (Cambridge: Cambridge University Press, 2019), pp. 1-19; L. Seabrooke and O. J. Sending, "Contracting Development: Managerialism and Consultants in Intergovernmental Organizations," *Review of International Political Economy* 27, no. 4 (2 July 2020), pp. 802-27, <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1616601>
41. R. Collington, "Digital Public Assets: Rethinking Value, Access, Control and Ownership of Public Sector Data," *Common Wealth*, 1 November 2019,

<https://www.commonwealth.co.uk/reports/digital-public-assets-rethinking-value-access-and-control-of-publicsector-data-in-the-platform-age>

42. B. Jæger and K. Löfgren, "The History of the Future: Changes in Danish e-Government Strategies 1994–2010," *Information Polity* 15, no. 4 (1 January 2010), p. 253, <https://doi.org/10.3233/IP-2010-0217>
43. Agency for Digitisation, "The Digital Path to Future Welfare: EGovernment Strategy 2011–2015" (Copenhagen: Agency for Digitisation, 2011); Agency for Digitisation, "A Stronger and More Secure Digital Denmark: Digital Strategy 2016–2020" (Copenhagen: Agency for Digitisation, May 2016); Den Digitale Taskforce, "Strategi for Digitalisering Af Den Offentlige Sektor 2007–2010" (Copenhagen: Den Digitale Taskforce, June 2007); Den Digitale Taskforce, "Strategi for Digital Forvaltning 2004–06" (Copenhagen: Den Digitale Taskforce, 2004); Den Digitale Taskforce, "På Vej Mod Digital Forvaltning: Vision Og Strategi for Den Offentlige Sektor" (Copenhagen: Regeringen, January 2002).
44. N. Ejersbo and C. Greve, "Digital Era Governance Reform and Accountability: The Case of Denmark," in T. Christensen and P. Lægreid (eds), *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms* (London: Routledge, 2016).
45. Den Digitale Taskforce, "Strategi for Digitalisering Af Den Offentlige Sektor 2007–2010."
46. Agency for Digitisation, "The Digital Path to Future Welfare: EGovernment Strategy 2011–2015."
47. R. Collington, "Disrupting the Welfare State? Digitalisation and the Retrenchment of Public Sector Capacity," *New Political Economy* 27, no. 2 (2022), pp. 312–28, <https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1952559>
48. Finansministeriet, "Et Solidt It-Fundament: Strategi for It-Styring i Staten" (Copenhagen: Finansministeriet, 2017), p. 5, <https://digst.dk/media/21080/et-solidt-itfundament-strategi-for-itstyring-i-standen-9-12-19.pdf>
49. Collington, "Disrupting the Welfare State?"
50. Ibid.
51. C. Cordelli, *The Privatized State* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2020), p. 10.
52. Weiss, *Management Consultancy and the British State*, p. 201.
53. S. Villadsen, "Tidligere topembedsmand langer ud efter IBM efter kollapsedet samarbejde med Region H: 'Det blev meget kraftigt oversolgt, hvad Watson kunne,'" *Computerworld*, 19 November 2018, <https://www.computerworld.dk/art/245441/tidligere-topembedsmand-langerud-efter-ibm-efter-kollapset-samarbejde-med-region-h-det-blev-meget-kraftigt-oversolgt-hvad-watson-kunne>
54. R. Collington and R. Møller Stahl, "Ligner en naturlov, er det ikke: Medmindre vi ændrer kurs, vil kontrollen over teknologien ligge hos nogle få tech-oligarker," *Politiken*, 3 October 2021, <https://politiken.dk/debat/debatindlaeg/art8399475/Medmindre-vi-%C3%A6ndrer-kursvil-kontrollen-over-teknologien-ligge-hos-nogle-f%C3%A5-tech-oligarker>
55. D. Foray, D. C. Mowery and R. R. Nelson, "Public R&D and Social Challenges: What Lessons from Mission R&D Programs?," *Research Policy*, The need for a new generation of policy instruments to respond to the Grand Challenges, 41, no. 10 (1 December 2012), p.1699, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.07.011>
56. Levine, *Managing NASA in the Apollo Era*; Mazzucato, *Mission Economy*.
57. J. Bradley, S. Gebrekidan and A. McCann, "Inside the U.K.'s Pandemic Spending: Waste, Negligence and Cronyism," *New York Times*, 17 December 2020, <https://www.nytimes.com/interactive/2020/12/17/world/europe/britain-covid-contracts.html>
58. "Timeline: Covid Contracts and Accusations of 'Chumocracy,'" *BBC News*, 20 April 2021. UK: <https://www.bbc.com/news/uk-56319927>
59. G. Iacobucci, "Covid-19: One in Five Government Contracts Had Signs of Possible Corruption, Report Finds," *BMJ* 373 (23 April 2021), n1072, <https://doi.org/10.1136/bmj.n1072>

60. "UK Government's 'VIP Lane' for PPE Suppliers Was Unlawful, High Court Rules," *Financial Times*, 12 January 2022.
61. R. Neate et al., "Healthcare Firm Advised by Owen Paterson Won £133m Coronavirus Testing Contract Unopposed," *Guardian*, 11 May 2020. World news: <https://www.theguardian.com/world/2020/may/11/healthcare-firm-advised-by-owen-patersonwon-133m-coronavirus-testing-contract-unopposed>
62. A. McGuinness, "Owen Paterson: Tories Accused of Bringing 'shame on Democracy' as Former Minister Avoids Suspension in Commons Vote," *Sky News*, 3 November 2019, <https://news.sky.com/story/owen-paterson-former-minister-saved-from-suspension-as-torymps-back-standards-process-overhaul-12458870>
63. "Boris Johnson Follows Labour Call to Ban MP Paid Adviser Jobs," *BBC News*, 16 November 2021. UK politics: <https://www.bbc.com/news/uk-politics-59311003>
64. F. Lawrence, "Hancock's Former Neighbour Won Covid Test Kit Work after WhatsApp Message," *Guardian*, 26 November 2020. World news: <https://www.theguardian.com/world/2020/nov/26/matt-hancock-former-neighbour-won-covid-test-kit-contract-after-whatsapp-message>; "Coronavirus: Medical Regulator Investigates £30m Covid Contract Firm," *BBC News*, 21 February 2021. UK politics: <https://www.theguardian.com/world/2020/nov/26/matt-hancock-former-neighbour-won-covid-test-kit-contract-after-whatsapp-message>
65. H. Siddique, "Businessman Was Paid £21m of Taxpayer Cash for Securing NHS PPE," *Guardian*, 17 November 2020. World news: <https://www.theguardian.com/world/2020/nov/17/businessman-gabriel-gonzalez-anderssonpaid-taxpayer-cash-for-securing-nhs-ppe>
66. "Procurement Case," *Good Law Project* (blog), accessed 2 July 2021, <https://goodlawproject.org/case/procurement-case/>
67. L. Weiss and E. Thurborn, "Explaining Divergent National Responses to Covid-19: An Enhanced State Capacity Framework," *New Political Economy* 0, no. 0 (30 October 2021), pp. 1–16, <https://doi.org/10.1080/13563467.2021.1994545>
68. W. Lazonick, "Is the Most Unproductive Firm the Foundation of the Most Efficiency Economy? How Penrosian Learning Confronts the Neo-classical Fallacy," *International Review of Applied Economics* 15 (15 March 2022), <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02692171.2021.2022296>
69. D. Lei and M. A. Hitt, "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities," *Journal of Management* 21, no. 5 (1 October 1995), pp. 835–59, <https://doi.org/10.1177/014920639502100502>
70. S. Heusinkveld and J. Benders, "Consultants and Organization Concepts," in *The Oxford Handbook of Management Consulting*.
71. Micklethwait and Wooldridge, *The Witch Doctors*, p. 59.
72. C. J. Lammers, "Transience and Persistence of Ideal Types in Organizational Theory," in M. Lounsbury, S. B. Bacharach and N. Ditomasi (eds), *Research in the Sociology of Organizations* (Greenwich, CT: JAI Press, 1988), pp. 203–24.
73. S. Heusinkveld, *The Management Idea Factory: Innovation and Commodification in Management Consulting* (New York: Routledge, 2013); Heusinkveld and Benders, "Consultants and Organization Concepts"; N. Brunsson and J. Olsen, *The Reforming Organization* (Bergen: Fagbokforlaget, 1997).
74. M. C. Nippa and K. Petzold, "Economic Functions of Management Consulting Firms—an Integrative Theoretical Framework," *Academy of Management Proceedings* 2002, no. 1 (1 August 2002), B1–6, <https://doi.org/10.5465/apb.2002.7516887>
75. J.-S. Shin and H.-J. Chang, *Restructuring Korea Inc* (London: RoutledgeCurzon, 2003), p. 56.
76. Wright and Kwon, "Business Crisis and Management Fashion."

77. Ibid.; C. Rowley and J. Bae, "Globalization and Transformation of Human Resource Management in South Korea," *International Journal of Human Resource Management* 13 (1 May 2002), pp. 522–49, <https://doi.org/10.1080/09585190110111512>
78. S. Reynolds Fisher and M. A. White, "Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?," *The Academy of Management Review* 25, no. 1 (2000), p. 249, <https://doi.org/10.2307/259273>
79. C. R. Littler and P. Innes, "Downsizing and Deknowledging the Firm," *Work, Employment and Society* 17, no. 1 (1 March 2003), pp. 73–100, <https://doi.org/10.1177/0950017003017001263>
80. J. T. Brookman, S. Chang and C. G. Rennie, "CEO Cash and Stock-Based Compensation Changes, Layoff Decisions, and Shareholder Value," *Financial Review* 42, no. 1 (2007), pp.99–119, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.2007.00163.x>
81. Lazonick and O'Sullivan, "Maximizing Shareholder Value."
82. W. Lazonick and J.-S. Shin, *Predatory Value Extraction: How the Looting of the Business Enterprise Became the U.S. Norm and How Sustainable Prosperity Can Be Restored* (Oxford: Oxford University Press, 2020); M. Mazzucato, *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy* (London: Penguin, 2019 [2017]).
83. W. Lazonick and E. Sakinc, "Do Financial Markets Support Innovation or Inequity in the Biotech Drug Development Process?," Workshop on Innovation and Inequality: Pharma and Beyond, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa, Italy, 2010; Ö. Tulum, "Innovation and Financialization in the U.S. Biopharmaceutical Industry," University of Ljubljana, 2018; Ö. Tulum and W. Lazonick, "Financialized Corporations in a National Innovation System: The U.S. Pharmaceutical Industry," *International Journal of Political Economy* 47, no. 3–4 (2 October 2018), pp. 281–316, <https://doi.org/10.1080/08911916.2018.1549842>; W. Lazonick et al., "Financialization of the U.S. Pharmaceutical Industry," Institute for New Economic Thinking, 2019, <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/financialization-uspharma-industry>
84. Citron Research, "Valeant: Could This Be the Pharmaceutical Enron?" (Citron Research, 31 October 2015), <https://citronresearch.com/wp-content/uploads/2015/10/Valeant-Philador-and-RandO-final-a.pdf>
85. John Gapper, "McKinsey's Fingerprints Are All over Valeant," *Financial Times*, 23 March 2016, <https://www.ft.com/content/0bb37fd2-ef63-11e5-aff5-19b4e253664a>
86. B. McLean, "The Valeant Meltdown and Wall Street's Major Drug Problem," *Vanity Fair*, 5 June 2016, <https://www.vanityfair.com/news/2016/06/the-valeant-meltdown-and-wall-streetsmajor-drug-problem>
87. Congressional Budget Office, "Research and Development in the Pharmaceutical Industry" (Washington, DC: Congressional Budget Office, April 2021), <https://www.cbo.gov/publication/57126>
88. *The Economist*, "Shop 'til You Drop; Valeant," *The Economist* 407, no. 8838 (1 June 2013), p. 67(US)–67(US).
89. J. Surowiecki, "Inside the Valeant Scandal," *New Yorker*, 28 March 2016: <http://www.newyorker.com/magazine/2016/04/04/inside-the-valeant-scandal>
90. McLean, "The Valeant Meltdown and Wall Street's Major Drug Problem."
91. Valeant Pharmaceuticals International, Inc., "Valeant's Perspectives on R&D," <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/850693/000119312514232351/d740992d425.htm>
92. D. Lutz, " 'The Process by Which Drugs Are Discovered and Developed Will Be Fundamentally Different in the Future,' " *The Source*, 25 September 2014, <https://source.wustl.edu/2014/09/the-process-by-which-drugs-are-discovered-and-developedwill-be-fundamentally-different-in-the-future/>
93. Surowiecki, "Inside the Valeant Scandal."
94. McLean, "The Valeant Meltdown and Wall Street's Major Drug Problem."

95. M. Forsythe, W. Bogdanich and B. Hickey, "As McKinsey Sells Advice, Its Hedge Fund May Have a Stake in the Outcome," New York Times, 19 February 2019. Business: <https://www.nytimes.com/2019/02/19/business/mckinsey-hedge-fund.html>
96. Gapper, "McKinsey's Fingerprints Are All over Valeant."
97. V. Hunt, N. Manson and P. Morgan, "A Wake-up Call for Big Pharma" (McKinsey, 1 December 2011), <https://www.mckinsey.com/industries/pharmaceuticals-and-medicalproducts/our-insights/a-wake-up-call-for-big-pharma>
98. McLean, "The Valeant Meltdown and Wall Street's Major Drug Problem."
99. Ibid.
100. A. Pollack, "Once a Neglected Treatment, Now an Expensive Specialty Drug: [Business/Financial Desk]," New York Times, Late Edition (East Coast), 21 September 2015. B.
101. House Committee on Oversight and Reform, "Cummings and Sanders Ramp Up Investigation of Staggering Drug Price Increases," House Committee on Oversight and Reform, 14 August 2015, <https://oversight.house.gov/>
102. McLean, "The Valeant Meltdown and Wall Street's Major Drug Problem."
103. K. Pistor, The Code of Capital: How the Law Creates Wealth and Inequality (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2019).

۸. تعارض منافع: شرکتهای مشاوره و دموکراسی

1. A. Holpuch, "Hurricane Maria: Puerto Rico Raises Official Death Toll from 64 to 2,975," Guardian, 28 August 2018. World news: <http://www.theguardian.com/world/2018/aug/28/hurricane-maria-new-death-toll-estimate-is-close-to-3000>
2. J. D. Sutter, "The Maria Generation': Puerto Rican Kids Face Harsh Realities," CNN, 17 September 2018, <https://www.cnn.com/2018/09/17/health/sutter-maria-generation-childrenpuerto-rico/index.html>
3. M. Taylor, "Climate Change in the Caribbean—Learning Lessons from Irma and Maria," Guardian, 6 October 2017. Environment: <http://www.theguardian.com/environment/2017/oct/06/climate-change-in-the-caribbean-learning-lessons-from-irma-and-maria>
4. A. Holpuch, "Hurricane Maria Pushes Puerto Rico's Struggling Hospitals to Crisis Point," Guardian, 27 September 2017. World news: <http://www.theguardian.com/world/2017/sep/27/puerto-rico-faces-a-health-crisis-made-worse-as-majority-of-hospitals-are-inadequate>
5. K. Aronoff and A. Brown, "Sanders and Ocasio-Cortez Call for Reversal of Puerto Rico Austerity Measures," The Intercept (blog), 24 September 2019, <https://theintercept.com/2019/09/24/puerto-rico-austerity-congress/>
6. A. Rice and L. Valentin Ortiz, "The McKinsey Way to Save an Island: Why Is Bankrupt Puerto Rico Spending More than a Billion Dollars on Expert Advice?," Intelligencer, 17 April 2019, <https://nymag.com/intelligencer/2019/04/mckinsey-in-puerto-rico.html>
7. Ibid.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Steiner, Kaiser and Reichmuth, "Consulting for the Public Sector in Europe."
11. M. Williams Walsh, "House Seeks Clarity on Puerto Rico's Bankruptcy," New York Times, Late Edition (East Coast), 20 December 2018.
12. M. Williams Walsh, "Debt Adviser To Puerto Rico Stands to Profit," New York Times, Late Edition (East Coast), 28 September 2018.
13. M. Celarier, "The Story McKinsey Didn't Want Written," Institutional Investor, 8 July 2019,

<https://www.institutionalinvestor.com/article/blg5zjdc97k2y/The-Story-McKinsey-Didn-t-Want-Written>

14. A. Edgecliffe-Johnson, "McKinsey Investment Fund Fined \$18m by SEC for Compliance Lapses," *Financial Times*, 19 November 2021.
15. Ibid.
16. Securities and Exchange Commission, "Investment Advisers Act of 1940, Release No. 5912, Administrative Proceeding File No. 3-20656, In the Matter of MIO Partners, Inc." (2021), <https://www.sec.gov/litigation/admin/2021/ia-5912.pdf>
17. Edgecliffe-Johnson, "McKinsey Investment Fund Fined \$18m by SEC for Compliance Lapses."
18. Rice and Valentin Ortiz, "The McKinsey Way to Save an Island: Why Is Bankrupt Puerto Rico Spending More than a Billion Dollars on Expert Advice?"
19. European Commission, "Recovery and Resilience Facility," Text, European Commission—European Commission, 2021, https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/recoverycoronavirus/recovery-and-resilience-facility_en
20. Johnson, "Italy's Destiny Hangs on €248bn Recovery Plan, Says Draghi"; G. Barbacetto and C. Di Foggia, "Draghi Chiama McKinsey e Soci per Il Recovery Plan," *Il Fatto Quotidiano*, 6 March 2021, <https://www.ilfattoquotidiano.it/in-edicola/articoli/2021/03/06/draghi-chiamamckinsey-e-soci-per-il-recovery-plan/6124061/>
21. Barbacetto and Di Foggia, "Draghi Chiama McKinsey e Soci per Il Recovery Plan."
22. "Draghi's Hiring of McKinsey Is 'an Affront to the Italian People,'" *DiEM25* (blog), 24 March 2021, <https://diem25.org/draghis-hiring-mckinsey-an-affront-the-italian-people/>
23. M. Buissonniere, "D3: Management Consulting Firms in Global Health," in *Global Health Watch: An Alternative World Health Report* (London: Zed Books, 2019), <https://phmovement.org/wp-content/uploads/2018/07/D3.pdf>
24. M. Dufour and Ö. Orhangazi, "Growth and Distribution after the 2007–2008 US Financial Crisis: Who Shouldered the Burden of the Crisis?," *Review of Keynesian Economics* 4, no. 2 (1 April 2016), pp. 151–74, <https://doi.org/10.4337/roke.2016.02.02>
25. Johnson, "Italy's Destiny Hangs on €248bn Recovery Plan, Says Draghi."
26. Buissonniere, "D3: Management Consulting Firms in Global Health."
27. Ibid. p. 284.
28. Tax Justice Network, "What Is Transfer Pricing?," Tax Justice Network, 2021, <https://taxjustice.net/faq/what-is-transfer-pricing/>
29. R. Syal, S. Bowers and P. Wintour, "'Big Four' Accountants 'Use Knowledge of Treasury to Help Rich Avoid Tax,'" *Guardian*, 26 April 2013. Business: <http://www.theguardian.com/business/2013/apr/26/accountancy-firms-knowledge-treasuryavoid-tax>
30. Ibid.
31. B. Geys and K. Mause, "Moonlighting Politicians: A Survey and Research Agenda," *The Journal of Legislative Studies* 19, no. 1 (1 March 2013), pp. 76–97, <https://doi.org/10.1080/13572334.2013.737158>
32. Hodge and Bowman, "6. The 'Consultocracy': The Business of Reforming Government," p.119.
33. S. Weschle, "Politicians' Private Sector Jobs and Parliamentary Behavior," *American Journal of Political Science*, advanced online version (4 September 2022), <https://doi.org/10.1111/ajps.12721>
34. Geys and Mause, "Moonlighting Politicians," p. 85.
35. T. Clark, *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry* (Malden, MA: John Wiley & Sons, 2001); Sahlin-Andersson and Engwall, *The Expansion of Management Knowledge*.
36. Gapper, "McKinsey's Fingerprints Are All over Valeant."

37. M. Alvesson and S. Sveningsson, "Identity Work in Consultancy Projects: Ambiguity and Distribution of Credit and Blame," in C. N. Candlin and J. Crichton (eds), *Discourses of Deficit*, Palgrave Studies in Professional and Organizational Discourse (London: Palgrave Macmillan UK, 2011), pp. 159–74, https://doi.org/10.1057/9780230299023_9; Alvesson, "Managing Consultants: Control and Identity."
38. Alvesson and Sveningsson, "Identity Work in Consultancy Projects."
39. B. Momani, "Management Consultants and the United States' Public Sector," *Business and Politics* 15, no. 3 (October 2013), pp. 381–99, <https://doi.org/10.1515/bap-2013-0001>
40. Alvesson and Sveningsson, "Identity Work in Consultancy Projects."
41. J. Costas and P. Fleming, "Beyond Dis-Identification: Towards a Theory of Self-Alienation in Contemporary Organizations," *Human Relations* 62, no. 3 (2009), pp. 353–78.
42. S. Meriläinen et al., "Management Consultant Talk: A Cross-Cultural Comparison of Normalizing Discourse and Resistance," *Organization* 11, no.4 (2004), pp. 539–64.
43. Syal, Bowers and Wintour, "'Big Four' Accountants 'Use Knowledge of Treasury to Help Rich Avoid Tax'."
44. K. Polanyi, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time* (Boston: Beacon Press, 2001 [1944]).
45. Deloitte, "Tax Havens and Legitimate Planning," Deloitte South Africa, 2021, <https://www2.deloitte.com/za/en/pages/tax/articles/tax-havens-and-legitimate-planning.html>
46. Tax Justice Network, "How Much Money Is in Tax Havens?," Tax Justice Network, 2021, <https://taxjustice.net/faq/how-much-money-is-in-tax-havens/>
47. S. N. Stausholm, "Maximum Capital, Minimum Tax: Enablers and Facilitators of Corporate Tax Minimization" (doctoral thesis, Copenhagen Business School, Denmark, 2022).
48. R. Murphy and S. Stausholm, "The Big Four: A Study of Opacity" (Brussels: GUE/NGL—European United Left/Nordic Green Left, 2017), <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/20066/>
49. Ndikumana and Boyce (eds), *On the Trail of Capital Flight from Africa*.
50. Shaxson, "Angola: Oil and Capital Flight."
51. Ndikumana and Boyce (eds), *On the Trail of Capital Flight from Africa*.
52. Shaxson, "Angola: Oil and Capital Flight."
53. M. Forsythe et al., "How U.S. Firms Helped Africa's Richest Woman Exploit Her Country's Wealth," *New York Times*, 19 January 2020. World: <https://www.nytimes.com/2020/01/19/world/africa/isabel-dos-santos-angola.html>
54. R. Soares de Oliveira, *Magnificent and Beggar Land: Angola Since the Civil War* (London: C Hurst & Co Publishers Ltd, 2015), p. 76.
55. International Labour Office, "The Effective Abolition of Child Labour" (Geneva: ILO, 2022), <https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb/docs/gb280/pdf/gb-3-2-abol.pdf>
56. N. Paulsen et al., "Job Uncertainty and Personal Control during Downsizing: A Comparison of Survivors and Victims," *Human Relations* 58, no. 4 (1 April 2005), pp. 463–96, <https://doi.org/10.1177/0018726705055033>
57. M. R. Frone and A.-R. Blais, "Organizational Downsizing, Work Conditions, and Employee Outcomes: Identifying Targets for Workplace Intervention among Survivors," *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, no. 3 (January 2020), p. 719, <https://doi.org/10.3390/ijerph17030719>
58. Date of interviews: 23.06.21 and 16.09.21.

59. McKinsey & Company, "USPS Future Business Model" (McKinsey & Company, 2 March 2010), <https://about.usps.com/future-postal-service/mckinsey-usps-future-bus-model2.pdf>
60. T. Golshan, "Pete Buttigieg Was Part of McKinsey Team That Pushed Postal Service Privatization," HuffPost, 13 December 2019. Politics: https://www.huffpost.com/entry/petebuttigieg-mckinsey-postal-service_n_5df3dca0e4b0ae01a1e00863
61. American Postal Workers Union, "NLRB Judge Orders Staples to Stop Handling U.S. Mail," American Postal Workers Union (blog), 28 May 2019, <https://www.apwu.org/news/nlrbbjudge-orders-staples-stop-handling-us-mail>
62. Date of interview: 03.08.2022.
63. Investopedia, "401(k) vs. Pension Plan: What's the Difference?," Investopedia, 4 July 2022, <https://www.investopedia.com/ask/answers/100314/whats-difference-between-401k-andpension-plan.asp>
64. E. Dannin and G. Singh, "Collective Bargaining: Theory, Data and a Plan for Future Research," SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY: Social Science Research Network, 15 September 2005), p. 14, <https://doi.org/10.2139/ssrn.805144>
65. P. Alon-Shenker, "Management Consultants and the Employees of Their Client Organizations: Towards a Model of Employee Protection," Canadian Labour & Employment Law Journal 21, no. 1 (4 September 2018), p. 160.
66. Ibid.
67. Rice and Valentin Ortiz, "The McKinsey Way to Save an Island: Why Is Bankrupt Puerto Rico Spending More than a Billion Dollars on Expert Advice?"
68. British Medical Association, "The Role of Private Outsourcing in the COVID-19 Response" (London: British Medical Association, July 2020), <https://www.bma.org.uk/media/2885/therole-of-private-outsourcing-in-the-covid-19-response.pdf>; We Own It, "How Deloitte Is Failing the NHS," We Own It (blog), 2020, <https://weownit.org.uk/company/deloitte>
69. Gallup, "Big Business" (Washington, DC: Gallup, Inc, 2021), <https://news.gallup.com/poll/5248/Big-Business.aspx>
70. P. Pierson, Dismantling the Welfare State?: Reagan, Thatcher and the Politics of Retrenchment, 1994, p. 21, <https://doi.org/10.1017/CBO9780511805288>
71. Ibid.; Collington, "Disrupting the Welfare State?"

۹. مشاوره اقلیمی: تهدیدی اگزستنسسیال؟

1. J. T. Houghton, G. J. Jenkins and J. J. Ephraums (eds), Climate Change: The IPCC Scientific Assessment (Cambridge: Cambridge University Press, 1990), p. xi.
2. Intergovernmental Panel on Climate Change, "About—IPCC," 2021
3. "World Chronicle 487: G.O.P. Obasi, WMO," United Nations UN Audiovisual Library, accessed 15 September 2021, <https://www.unmultimedia.org/avlibrary/asset/2116/2116949>
4. G. O. P. Obasi, "Climate and Global Change in Relation to Sustainable Development: The Challenge to Science," Proceedings of the Indian Academy of Sciences (Earth and Planetary Sciences) 102, no. 1 (March 1993), pp. 27–34.
5. S. Gallagher and E. de Jong, "'One Day We'll Disappear': Tuvalu's Sinking Islands," Guardian, 16 May 2019. Global development: <https://www.theguardian.com/globaldevelopment/2019/may/16/one-day-disappear-tuvalu-sinking-islands-rising-seas-climatechange>
6. J. Hickel, "Quantifying National Responsibility for Climate Breakdown: An Equality-Based Attribution Approach for Carbon Dioxide Emissions in Excess of the Planetary

- Boundary,” The Lancet Planetary Health 4, no. 9 (1 September 2020), e399–404, [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(20\)30196-0](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(20)30196-0)
7. IPCC, “Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the Impacts of Global Warming of 1.5°C above Pre-Industrial Levels and Related Global Greenhouse Gas Emission Pathways, in the Context of Strengthening the Global Response to the Threat of Climate Change, Sustainable Development, and Efforts to Eradicate Poverty” (Intergovernmental Panel on Climate Change, 2018), https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/06/SR15_Full_Report_High_Res.pdf
 8. J. Watts, “We Have 12 Years to Limit Climate Change Catastrophe, Warns UN,” Guardian, 8 October 2018. Environment: <https://www.theguardian.com/environment/2018/oct/08/globalwarming-must-not-exceed-15c-warns-landmark-un-report>
 9. IPCC, “Climate Change Widespread, Rapid, and Intensifying,” 9 August 2021, <https://www.ipcc.ch/2021/08/09/ar6-wg1-20210809-pr/>; IPCC, “AR6 Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability” (Geneva: IPCC, 4 April 2022), <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-ii/>
 10. A. Tyson and B. Kennedy, “Two-Thirds of Americans Think Government Should Do More on Climate,” Pew Research Center Science & Society (blog), 23 June 2020, <https://www.pewresearch.org/science/2020/06/23/two-thirds-of-americans-think-governments-should-do-more-on-climate/>
 11. C. McGreal, “Revealed: 60% of Americans Say Oil Firms Are to Blame for the Climate Crisis,” Guardian, 26 October 2021. Environment: <https://www.theguardian.com/environment/2021/oct/26/climate-change-poll-oil-gas-companies-environment>
 12. UNDP, “World’s Largest Survey of Public Opinion on Climate Change: A Majority of People Call for Wide-Ranging Action” (UNDP, 27 January 2021), <https://www.undp.org/pressreleases/worlds-largest-survey-public-opinion-climate-change-majority-people-call-wide>
 13. Mazzucato, Mission Economy.
 14. Coherent Market Insights, “Global Climate Change Consulting Market Is Estimated to Account for US\$ 8,653.7 Mn by End of 2028, Says Coherent Market Insights (CMI),” GlobeNewswire News Room, 4 December 2021, <https://www.globenewswire.com/newsrelease/2021/04/12/2208423/0/en/Global-Climate-Change-Consulting-Market-is-estimated-to-account-for-US-8-653-7-Mn-by-end-of-2028-Says-Coherent-Market-Insights-CMI.html>
 15. S. Keele, “Taming Uncertainty: Climate Policymaking and the Spatial Politics of Privatized Advice,” in C. Hurl and A. Vogelpohl (eds), Professional Service Firms and Politics in a Global Era: Public Policy, Private Expertise (Cham: Springer International Publishing, 2021), pp. 53–75, https://doi.org/10.1007/978-3-030-72128-2_3
 16. S. Apparicio, “One Tenth of UK Climate Aid Spent through Western Consultants,” Climate Home News, 1 August 2018, <https://www.climatechangenews.com/2018/08/01/one-tenth-ukclimate-aid-spent-western-consultants/>
 17. Boston Consulting Group, “Boston Consulting Group Announces Expansion of Global Climate and Sustainability Center and COP26 Partnership,” PR Newswire, 25 March 2021, <https://www.prnewswire.com/news-releases/boston-consulting-group-announces-expansion-of-global-climate-and-sustainability-center-and-cop26-partnership-301255504.html>
 18. McKinsey & Company, “Launching McKinsey Sustainability: Our New Platform for Helping Clients Innovate to Net Zero,” 2021, <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinseyblog/announcing-the-launch-of-mckinsey-sustainability>

19. Consultancy.uk, "McKinsey Acquires Sustainability Consultancy Vivid Economics," Consultancy.uk, 8 March 2021, <https://www.consultancy.uk/news/27193/mckinsey-acquires-sustainability-consultancy-vivid-economics>
20. A. Edgecliffe-Johnson and M. O'Dwyer, "PwC to Boost Headcount by 100,000 over Five Years," Financial Times, 15 June 2021, <https://www.ft.com/content/b79e4cd4-e288-4083-a976-47f3e89a0209>
21. Consultancy.uk, "Capgemini Launches Sustainable IT Offering for Clients," Consultancy.uk, 24 June 2021, <https://www.consultancy.uk/news/28278/capgemini-launches-sustainable-it-offering-for-clients>
22. Consulting.ca, "EY Canada Appoints Kent Kaufield as First Chief Sustainability Officer," Consulting.ca, 4 June 2021, <https://www.consulting.ca/news/2308/ey-canada-appoints-kentkaufield-as-first-chief-sustainability-officer>
23. Keele, "Taming Uncertainty."
24. S. Keele, "Outsourcing Adaptation: Examining the Role and Influence of Consultants in Governing Climate Change Adaptation," University of Melbourne, 2017, <http://minervaaccess.unimelb.edu.au/handle/11343/194276>
25. H. Chenet, J. Ryan-Collins and F. van Lerven, "Finance, Climate-Change and Radical Uncertainty: Towards a Precautionary Approach to Financial Policy," Ecological Economics 183 (1 May 2021), p. 106957, <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106957>
26. BCG, "The Time for Climate Action Is Now" (Boston Consulting Group, April 2021), <https://media-publications.bcg.com/BCG-Executive-Perspectives-Time-for-Climate-Action.pdf>
27. KPMG, "Sustainable Finance: It's Decision Time" (Luxembourg: KPMG Luxembourg, 2020), <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/lu/pdf/sustainable-finance-it-is-decisiontime.pdf>
28. PricewaterhouseCoopers, "Moving to a Low-Carbon and Climate Resilient Future," PwC, 2021, <https://www.pwc.co.uk/services/sustainability-climate-change/climate-change.html>
29. Boston Consulting Group and World Economic Forum, "The Net-Zero Challenge: Fast-Forward to Decisive Climate Action," January 2020, <https://www.weforum.org/reports/thenet-zero-challenge-fast-forward-to-decisive-climate-action>
30. Boston Consulting Group, "The Biodiversity Crisis Is a Business Crisis," United Kingdom—EN, 23 February 2021, <https://www.bcg.com/en-gb/publications/2021/biodiversity-loss-business-implications-responses>
31. Boston Consulting Group, "Making ESG Your DNA: How Wealth Managers Can Grow Through Sustainability" (BCG, September 2020), <https://webassets.bcg.com/10/57/8e4b93cd4be79cb3f200f53c0344/making-esg-your-dnaseptember2020.pdf>
32. Bain & Company, "Sustainability Is the Next Digital," Bain & Company, 8 September 2020, <https://www.bain.com/insights/sustainability-is-the-next-digital/>
33. Deloitte, "Climate Change & Sustainability Consulting Services," Deloitte United Kingdom, 2021, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/solutions/sustainability-services.html>
34. Bain & Company, "Sustainability Is the Next Digital."
35. Consultancy.com.au, "PwC Beefs up Sustainability Services with New ESG Advisory Group," Consultancy.com.au (blog), 1 September 2021, <https://www.consultancy.com.au/news/3884/pwc-beefs-up-sustainability-services-with-new-esg-advisory-group>
36. Deloitte, "Climate Change & Sustainability Consulting Services."
37. Deloitte, "Climate-Forward Government: Seven Lessons for Effective Climate Action," Deloitte Insights, 2021, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/publicsector/government-policy-climate-change-innovation.html>

38. K. Richter, “‘Sustainable Development’ Has Been Slow to Take Off,” Wall Street Journal, 14 December 1999. Front section: <https://www.wsj.com/articles/SB945121700533496759>
39. T. Skodvin and S. Andresen, “An Agenda for Change in U.S. Climate Policies? Presidential Ambitions and Congressional Powers,” International Environmental Agreements 9 (1 August 2009), pp. 263–80, <https://doi.org/10.1007/s10784-009-9097-7>; J. McGee, “The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy,” in N. E. Harrison and J. Mikler (eds), Climate Innovation: Liberal Capitalism and Climate Change, Energy, Climate and the Environment Series (London: Palgrave Macmillan UK, 2014), pp. 193–214, <https://doi.org/10.1057/97811373198908>
40. McGee, “The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy.”
41. United Nations, “United Nations Framework Convention on Climate Change,” Geneva: United Nations, 1992, https://unfccc.int/files/essential_background/background_publications_htmlpdf/application/pdf/conveng.pdf
42. D. Bodansky, “The History of the Global Climate Change Regime,” International Relations and Global Climate Change, 1 January 2001; McGee, “The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy.”
43. McGee, “The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy.”
44. “Global Carbon Markets Value Surged to Record \$277 Billion Last Year—Refinitiv,” Reuters, 27 January 2021. Environment: <https://www.reuters.com/article/us-europe-carbon-idUSKBN29W1HR>
45. G. W. Bush, “Text of a Letter From The President to Senators Hagel, Helms, Craig, and Roberts,” 13 March 2001, <https://georgewbushwhitehouse.archives.gov/news/releases/2001/03/20010314.html>; McGee, “The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy.”
46. McGee, “The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy”; D. van Vuuren et al., “An Evaluation of the Level of Ambition and Implications of the Bush Climate Change Initiative,” Climate Policy 2, no. 4 (1 December 2002), pp. 293–301, [https://doi.org/10.1016/S1469-3062\(02\)00067-0](https://doi.org/10.1016/S1469-3062(02)00067-0)
47. McGee, “The Influence of US Neoliberalism on International Climate Change Policy.”
48. M. Mazzucato and C. C. R. Penna, “Beyond Market Failures: The Market Creating and Shaping Roles of State Investment Banks,” Journal of Economic Policy Reform 19, no. 4 (1 October 2016), pp. 305–26, <https://doi.org/10.1080/17487870.2016.1216416>; A. Voldsgaard and M. Rüdiger, “Innovative Enterprise, Industrial Ecosystems and Sustainable Transition: The Case of Transforming DONG Energy to Ørsted,” in M. Lackner, B. Sajjadi and W.-Y. Chin (eds), Handbook of Climate Change Mitigation and Adaptation (New York: Springer, 2020), pp. 1–52, https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6431-0_160-1; Mazzucato, The Entrepreneurial State.
49. Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, “What Is Climate Change Risk Disclosure?,” Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment (blog), 26 February 2018, <https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/explainers/climate-change-risk-disclosure/>
50. J. Andrew and C. Cortese, “Free Market Environmentalism and the Neoliberal Project: The Case of the Climate Disclosure Standards Board,” Critical Perspectives on Accounting, Thematic issue: Accounting for the Environment, 24, no. 6 (1 September 2013), pp. 397–409, <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.05.010>
51. “About the Climate Disclosure Standards Board | Climate Disclosure Standards Board,” accessed 22 September 2021, <https://www.cdsb.net/our-story>
52. IETA, “Governance,” 2021, <https://www.ieta.org/Governance>
53. Andrew and Cortese, “Free Market Environmentalism and the Neoliberal Project.”
54. Ibid.
55. Ibid.

56. A. Morton, "Australia Shown to Have Highest Greenhouse Gas Emissions from Coal in World on per Capita Basis," Guardian, 11 November 2021. Environment: <https://www.theguardian.com/environment/2021/nov/12/australia-shown-to-have-highest-greenhouse-gas-emissions-from-coal-in-world-on-per-capita-basis>
57. G. Readfearn, "Australia Ranked Last of 60 Countries for Policy Response to Climate Crisis," Guardian, 9 November 2021. Australia news: <https://www.theguardian.com/environment/2021/nov/09/australia-ranked-last-of-60-countries-for-policy-response-to-climate-crisis>
58. G. Readfearn, "Pure Spin: Experts Pan Coalition Net-Zero Modelling That Allows Gas Sector to Grow," Guardian, 12 November 2021. Australia news: <https://www.theguardian.com/australia-news/2021/nov/12/pure-spin-experts-pan-coalition-net-zero-modelling-that-allows-gas-sector-to-grow>
59. Ibid.
60. Australian Government, "Australia's Long-Term Emissions Reduction Plan: Modelling and Analysis" (Canberra: Australian Government, November 2021), <https://www.dcccew.gov.au/sites/default/files/documents/australias-long-term-emissions-reduction-plan-modelling.pdf>
61. Ibid.
62. Joshi, "Scott Morrison's Net Zero Modelling Reveals a Slow, Lazy and Shockingly Irresponsible Approach to 'Climate Action'."
63. McKinsey Sustainability, "The Net-Zero Transition: What It Would Cost, What It Could Bring" (McKinsey Sustainability, January 2022), <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-what-it-would-cost-what-it-could-bring>
64. K. Burkart, "No McKinsey, It Will Not Cost \$9 Trillion per Year to Solve Climate Change," Climate and Capital Media (blog), 17 February 2022, <https://www.climateandcapitalmedia.com/no-mckinsey-it-will-not-cost-9-trillion-per-year-to-solve-climate-change/>
65. Joshi, "Scott Morrison's Net Zero Modelling Reveals a Slow, Lazy and Shockingly Irresponsible Approach to 'Climate Action'."
66. Readfearn, "Pure Spin'."
67. Joshi, "Scott Morrison's Net Zero Modelling Reveals a Slow, Lazy and Shockingly Irresponsible Approach to 'Climate Action'."
68. M. Forsythe and W. Bogdanich, "At McKinsey, Widespread Furor Over Work With Planet's Biggest Polluters," New York Times, 27 October 2021. Business: <https://www.nytimes.com/2021/10/27/business/mckinsey-climate-change.html> [BACK TO NOTE REFERENCE 68](#)
69. UN-REDD Programme Collaborative Workspace, "What Is REDD+?—UN-REDD Programme Collaborative Online Workspace," UN-REDD Programme Collaborative Workspace, 12 April 2021, <https://www.un-redd.org/sites/default/files/2021-10/Fact%20Sheet%201-%20About%20REDD3.pdf>
70. F. Kesicki, "Marginal Abatement Cost Curves for Policy Making—Expert-Based vs. Model Derived Curves," in 33rd IAEE International Conference, 6–9 June 2010 (Rio de Janeiro: UCL Energy Institute, 2011), https://www.homepages.ucl.ac.uk/~ucft347/Kesicki_MACC.pdf
71. Morgan, Sturdy and Frenkel, "The Role of Large Management Consultancy Firms in Global Public Policy."
72. A. Buller, "'Doing Well by Doing Good'? Examining the Rise of ESG Investing," Common Wealth, 20 December 2020, <https://www.common-wealth.co.uk/publications/doing-well-by-doing-good>
73. B. Cornell and A. Damodaran, "Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good?," NYU Stern School of Business, 20 March 2020, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3557432>

74. M. O'Dwyer and A. Edgecliffe-Johnson, "Big Four Accounting Firms Rush to Join the ESG Bandwagon," Financial Times, 30 August 2021, <https://www.ft.com/content/4a47fb4a-4a10-4c05-8c5d-02d83052bee7>
75. N. Kossovsky, "Fulfilling the Promise of The Business Roundtable's Statement on Corporate Purpose," 25 August 2021, <https://www.irmagazine.com/esg/fulfilling-promise-business-roundtables-statement-corporate-purpose>
76. Updated Statement Moves Away from Shareholder Business Roundtable, "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans,'" Business Roundtable (blog), 19 August 2019, <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
77. Bloomberg Intelligence, "ESG Assets May Hit \$53 Trillion by 2025, a Third of Global AUM," Bloomberg Professional Services, 23 February 2021. Research and Analysis, <https://www.bloomberg.com/professional/blog/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum/>
78. Principles for Responsible Investment, "What Are the Principles for Responsible Investment?," PRI, 2021, <https://www.unpri.org/pri/what-are-the-principles-for-responsible-investment>
79. M. O'Leary and W. Valdmanis, "An ESG Reckoning Is Coming," Harvard Business Review, 4 March 2021, <https://hbr.org/2021/03/an-esg-reckoning-is-coming>
80. O'Dwyer and Edgecliffe-Johnson, "Big Four Accounting Firms Rush to Join the ESG Bandwagon."
81. A. J. M. Fish, D. H. Kim and S. Venkatraman, "The ESG Sacrifice," Cornell University, Working Paper, 17 November 2019, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3488475>
82. Cornell and Damodaran, "Valuing ESG."
83. Reuters, "G7 Backs Making Climate Risk Disclosure Mandatory," Reuters, 5 June 2021. Environment: <https://www.reuters.com/business/environment/g7-backs-making-climate-risk-disclosure-mandatory-2021-06-05/>
84. TCFD, "Members," Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (blog), 2021, <https://www.fsb-tcfd.org/members/>
85. World Economic Forum, "Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation," September 2020, <https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation/>
86. World Economic Forum, "Over 50 Global Companies Adopt New ESG Reporting Metrics," September 2021, <https://www.weforum.org/our-impact/stakeholder-capitalism-50-companies-adopt-esg-reporting-metrics/>
87. World Economic Forum, "Stakeholder Capitalism: over 70 companies implement the ESG reporting metrics," May 2022, <https://www.weforum.org/impact/stakeholder-capitalism-esg-reporting-metrics/>
88. Chenet, Ryan-Collins and van Lerven, "Finance, Climate-Change and Radical Uncertainty."
89. P. Temple-West and K. Talman, "The Whistleblower Who Calls ESG a Deadly Distraction," Financial Times, 13 August 2021, <https://www.ft.com/content/4f4dc6cdf-7bd6-41bc-b376-2137521e3017>
90. Cornell and Damodaran, "Valuing ESG."
91. Forsythe and Bogdanich, "At McKinsey, Widespread Furor Over Work With Planet's Biggest Polluters."
92. Ibid.

۱۰. نتیجه : دولتی که پارو می‌زند تا بتواند هدایت کند

1. G. Rivett, "1948–1957: Establishing the National Health Service," The Nuffield Trust, 13 November 2019, <https://www.nuffieldtrust.org.uk/chapter/1948-1957-establishing-the-national-health-service>
2. Dunhill and Syal, "Whitehall 'infantilised' by Reliance on Consultants, Minister Claims."
3. Collington, "Disrupting the Welfare State?"
4. Mazzucato, The Entrepreneurial State.
5. Mazzucato, Mission Economy.
6. Mazzucato et al., "COVID-19 and the Need for Dynamic State Capabilities: An International Comparison."
7. Ibid.
8. Mazzucato, Mission Economy.
9. Ibid.
10. Takala and Kattel, "Dynamic Capabilities in the Public Sector: The Case of the UK's Government Digital Service."
11. Mazzucato, Mission Economy.
12. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, "Mission-Oriented Innovation Network (MOIN)," UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 31 May 2019, <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/partnerships/mission-oriented-innovationnetwork-moin>
13. UCL Institute for Innovation and Public Purpose, "Master of Public Administration (MPA) in Innovation, Public Policy and Public Value," UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 10 October 2018, <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/study/master-publicadministration-mpa-innovation-public-policy-and-public-value>
14. Preston City Council, "The Definitive Guide to 'the Preston Model,' " Preston City Council, 2022, <https://www.preston.gov.uk/article/1791/The-definitive-guide-to-the-Preston-model>
15. "How to Build Community Wealth | CLES," accessed 14 March 2022, <https://cles.org.uk/community-wealth-building/how-to-build-community-wealth/>
16. M. Mazzucato, R. Conway, E. M. Mazzoli and S. Albala, "Creating and Measuring Dynamic Public Value at the BBC: A Scoping Report" (London: UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 8 December 2020), <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/publicpurpose/publications/2020/dec/creating-and-measuring-dynamic-public-value-bbc>



فریبکاری بزرگ در عنوان کتاب، درباره یک جرم نیست، بلکه درباره حقه جلب اعتماد است. مازوکاتو استدلال می‌کند که شرکت‌های مشاوره و برون‌سپاری، کمتر از آنچه ادعا می‌کنند می‌دانند، بیش از آنچه به نظر می‌رسد هزینه دارند و در بلندمدت مانع از آن می‌شوند که بخش عمومی، توانمندی‌های درون‌سازمانی خود را توسعه دهد.

هنری منس، نیویورک تایمز

کالینگتون و مازوکاتو در پژوهش خود، با دقت کالبد صنعتی را شکافته‌اند که برای اشخاص بیرون از آن، چندان شناخته‌شده نیست. آن‌ها ایده‌ها و فرایندهای پیچیده را به زبان روشن توضیح داده و با سبک روایی غنی و گیرا، به آن‌ها جان بخشیده‌اند. آنان به جای حمله اخلاقی محدود و ساده به چند شرکت انگل‌گونه، نگاهی واقع‌بینانه به ریشه‌ها و محرک‌های این صنعت انداخته‌اند و پیامدهای پیش‌رو را بی‌هیچ ابهامی ترسیم کرده‌اند.

نیشن اکهورست، ژاکوبین

