

Neschopní vpřed. „Prohrajeme s Čínou.“ USA čeká katastrofa a ne jedna

- CZ24 News | 30. července 2023

Fungování vyspělých zemí stojí na velice složitých systémech. Co se ale stane, když ti, kdo by se o ně měli starat, toho už nejsou schopní? Právě na tento problém se zaměřuje investor Harold Robertson. Varuje, že v USA se místo toho, aby se zjišťovalo, zda je někdo schopný, zjišťuje, zda pochází z té správné menšiny. Testy, které odhalovaly schopnosti, jsou rušeny, aby se zabránilo údajné diskriminaci. K čemu to povede? Robertson má jasno. Ke katastrofickým selháním a ztrátě geopolitického vlivu.

V roce 2017 došlo v časovém úseku ani ne půl roku ke třem kolizím lodí amerického námořnictva, které měly dohromady 17 obětí. O rok později elektrické kabely zažehly požár, při kterém zemřelo 85 lidí. Potrubí, které dopravuje benzín pro skoro polovinu východního pobřeží USA, bylo vypnuté, protože společnost čelila útoku ransomwaru. Skoro půl milionu kontejnerů bylo zaseklých na lodích, protože v Los Angeles nešlo zakotvit. Vlak s tisíci tunami nebezpečných chemikálií vykolejil v Ohio. Dispečer povolil letadlu firmy FedEx přistát na runwayi, na které se jiné letadlo chystalo k odletu. Oční kapky kontaminované bakteriemi rezistentními vůči antibiotikům zabily čtyři lidi a dalších 14 oslepily.

Co mají tyto nehody společné? Na první pohled nic. [Ale jak investor Harold Robertson varuje](#), USA jsou složitý a provázaný systém. Například při placení vám přijde poštou faktura, kterou zaplatíte přes bankovní systém v mobilu. I pro zcela základní činnosti je potřeba, aby tyto systémy fungovaly. A pokud jeden z nich fungovat přestane, začne se šířit katastrofická kaskáda. Varuje, že s přibývajícím selháním americké komplexní systémy pomalu kolabují.

Neschopní vpřed

Hlavní problém je, že kvůli politice se systematicky povyšují neschopní a schopní jsou odsouváni. Což oslabuje schopnost starat se o složité systémy. Na začátku dvacátého století se prosadila v USA myšlenka, že na člověka by se mělo pohlížet podle jeho schopností, ne podle jeho bohatství, původu a politických konexí. Takzvané SAT (Scholastic Aptitude Test – zkoušky dovedností žáka) byly revolucí, která univerzitám umožnila najít talentované žáky i jinde než na internátních školách Nové Anglie. Po SAT následovaly další testy. A díky těmto institucím byli Američané schopni elektrifikovat údolí Tennessee, sestrojili první jadernou bombu, vynalezli tranzistor a vyslat člověka na Měsíc.

Jenže v šedesátých letech výběr podle schopností narazil na cíle hnutí za lidská práva. Od roku 1961 až do roku 1972 zákony, rozhodnutí Nejvyššího soudu a direktivy postavily meritokracii a snahu o rozmanitost proti sobě. Začal být aplikován princip, že rozdíly ve výsledcích musí být důsledkem diskriminace. Výsledek – vždy, když jsou meritokracie a rozmanitost, neboli diverzita v konfliktu, má diverzita přednost.

Tyto normy pak podle Robertsona postupně rozložily instituční kompetenci, takže americké systémy začínají pravidelně selhávat a začínají se množit nehody. „Prognóza je tvrdá, ale jasná: Bud' začneme v Americe opět vybírat podle kompetence, nebo Amerika zažije devoluci (opak evoluce – pozn. red.) do primitivnější formy civilizace a ztratí geopolitickou moc,“ soudí Robertson.

Pomalý rozklad

První kostka domina, která padla, byla schopnost hodnotit schopnosti žadatelů o práci. Některé zatím přežívají, ale velké soudní spory tento repertoár zaměstnavatelů podstatně změnily. Na což na začátku sedmdesátých let zareagovali tím, že měření schopností nahradili diplomem z velmi selektivních univerzit. Tím jednak snížili riziko soudních sporů, ale také učinili z přihlášek na vysoké školy bitvu všech proti všem. Zatímco přijetí na Harvard se stalo vstupenkou do kasty vyššího managementu, pouhá přihláška na obyčejnou státní školu mohla znamenat, že dotyčný bude těžce bojovat, aby zůstal ve střední třídě. Ovšem ani to nepomohlo na dlouho.

Robertson popisuje, co vlastně znamená diverzita. Na elitních univerzitách to jsou černoši, indiáni a hispánci. V Kalifornii jsou například indické ženy „rozmanité“, ale muži nikoliv. A když se vybírají členové správní rady, znamená diverzita „kdokoliv, kdo není bílý heterosexuální muž“. Nicméně, teoretický základ je, že všechny skupiny jsou stejně talentově nadané, tudíž každý nezaujatý proces musí vyprodukovat stejné výsledky jako je poměr těchto skupin v populaci. A pokud nevyplodí, tak je takový proces zaujatý. Přes média se pak tato teorie dostane do praxe.

Ale zatímco účetnické standardy vychází z jednoho zdroje a vynucuje je také jedno oddělení, na diverzitu jich tlačí hned několik a z různých důvodů. Ředitelé firem ji vyžadují, aby uspokojili správní radu a posílili svůj status. HR (human resources – náborové oddělení – pozn. red.) se zase snaží, aby se firma vyhnula soudním sporům za diskriminaci. Obchodní oddělení ji zase prosazuje, aby získalo kontrakty od společností, které diverzitu vyžadují, většinou od vládních agentur. A některé zaměstnanecké skupiny ji prosazují, aby přilepšily svým členům, vysvětluje Robertson.

Nejdříve po dobrém, potom po zlém

Policisté na celém světě se učí zásady, jak dosáhnout výsledku u těch, kdo nechtějí spolupracovat. Jde o zásadu „Požádej, nařid, donuť“, která by měla zaručit, že k poslušnosti bude použito co nejmenší množství síly a vytváří dojem, že poslušnost je vytvářena hlavně měkkými prostředky. Stejně tak dle Robertsona postupuje i vláda.

Vláda tedy nejprve „požádá“, aby společnosti skoncovaly s diskriminací. Většina kroků se zdá rozumná a spravedlivá a není proti nim tlak. Používá se například princip, že při náboru musí určitý počet kandidátů být „rozmanitý“. Ti, kdo s kandidáty hovoří, se musí držet scénáře, aby o nich nezjišťovali podobnosti, které by pak mohly vést k podjatosti. Často se také do věci vloží již zmíněné HR a bude po manažerech chtít, aby si obhájili rozhodnutí nenajmout diverzního kandidáta. A protože špatná odpověď na takovou otázku je z kariérního hlediska nebezpečná, dotyčný manažer většinou upřednostní diverzitu před kompetencí.

V některých profesích ale minimální požadavky žádný rozmanitý kandidát nesplní. Což přitahuje nežádoucí pozornost od HR. Firmy v některých případech využívají agentur, aby jim takové kandidáty našly. A když ani to nepomůže, nároky se většinou začnou snižovat.

Čímž firma samozřejmě riskuje, že najme špatného pracovníka. Najmout špatného pracovníka je drahé, ale pokud je to rozmanitý špatný pracovník, jsou náklady ještě vyšší, protože jeho propuštěním firma riskuje žalobu. Takže ho raději přeřadí na místo, kde nemůže nic zkazit a čeká, až odejde sám.

Pokud nefungují žádosti, začnou se používat metoda cukru a biče. Například že diverzita managementu ovlivňuje KPI (klíčové ukazatele výkonnosti). Vzhledem k tomu, že dříve byly USA mnohem více „bílá“ země, tak je vrcholový management mnohem méně rozmanitý než ten nižší. Což pak v praxi znamená, že žádný bílý muž do něho nebude povýšen. „To se samozřejmě neříká. Spíš si to dotyční uvědomí, když jsou neustále přeskakováni svými méně schopnými, ale více rozmanitými kolegy. Výsledkem je demoralizace, odpojení se z práce a nakonec odchod,“ píše Robertson.

A pak je zde samozřejmě klasický dvojí metr, který aplikují americké univerzity. Nedávný soudní spor odhalil, jak moc jsou běloši a asiaté penalizováni, aby se pomohlo černochům a hispáncům k přístupu na univerzity. Takové praktiky jsou samozřejmě zakázané, takže se na univerzitách nedávno začalo používat preferování jistých středních škol, které jsou známé vysokým podílem diverzních menšin. Stejně tak je tomu u zaměstnanců školy. Například na MIT se děkan osobně podíval na všechny přihlášky od žen. A pokud někoho odmítli, museli opět vysvětlovat proč. To vede k tomu, že si profesori hledají „rozmanité“ předky nebo si je dokonce vymýšlejí. Celou situaci urychlil covid, který znemožnil standardní testování. Nyní se snižují požadavky jak na práva, tak na medicínu. A i když pár doktorů protestuje, že doktoři, kteří nebudou vybíráni podle schopností, budou nebezpeční, většina raději mlčí.

Když ani to nesplní požadavky na diverzitu, nastoupí na řadu kvóty na ženy a preferované minority. Americká vláda například kontrakty uděluje zásadně firmám, které o sobě prohlašují, že je řídí ženy nebo menšiny. U velkých zaměstnavatelů a vládních dodavatelů platí kvóty jak pro najímání nových pracovníků, tak pro jejich povyšování. Banka Goldman Sachs dokonce kvóty rozšířila do kapitálových trhů, když prohlásila, že se zaručí jen za společnosti, které mají alespoň dva členy správní rady, kteří nejsou bílí heterosexuální muži.

Když ani to nepomůže, začíná direktní vyřazování nediverzních kandidátů. Většinou ovšem potichu. Manažeři většinou dostanou za úkol oddělit přihlášky od bílých mužů, kterým následně přijde zpráva, že „ostatní kandidáti se na pozici hodili více“. A i když se kvůli reverzní diskriminaci několik lidí soudilo, většina případů zůstává bez povšimnutí. Manažer, který ji nahlásí, totiž už nikdy ve svém oboru pracovat nebude. Podle Robertsona ovšem v budoucnu bude žalob přibývat a to od mužů, kteří budou mít pocit, že už nemají co ztratit.

První oběti

Diverzita a s ní související nekompetence se ovšem nešíří rovnoměrně. Ryba páchne od hlavy, v tomto případě však od vlády. Následují organizace, které pobírají státní peníze, pak neziskové organizace a nakonec i byznysová sféra. Robertson uvádí, že kvalita státních úřadů setrvale klesá od šedesátých let minulého století. A zatímco pokles kompetence na ministerstvu zemědělství může být jednou nebezpečný, nejvážnějším ohrožením jsou instituce jako například agentura pro dohled nad leteckou dopravou.

Testy pro letecké dispečery jsou značně těžké, ověřují paměť, orientaci v prostoru, logické uvažování i pozornost. V roce 2014 bylo 83 % všech dispečerů bílí muži. Ve stejném roce se k testům přidal životopisný dotazník, aby se otevřely dveře rozmanitosti. Ovšem agentura od něho upustila, když se kvalifikovaní kandidáti začali soudit. Přesto se začínají množit problémy. V prvních třech měsících roku 2023 došlo k celkem devíti situacím, kdy skoro došlo k nehodě, v jedné situaci se letadla minula o 30 metrů. Agentura už o těchto incidentech rokovala, ale Robertson má pochyby, že vyřeší pravou příčinu.

Diverzita se projevuje i v ozbrojených složkách. V roce 2017 došlo ke třem zcela vyhnutelným kolizím vojenských plavidel a v roce 2020 mohl požár za to, že loď USS Bonhomme Richard v hodnotě 750 milionů dolarů musela být potopena. Při neoficiálních rozhovorech si pak důstojníci amerického námořnictva stěžovali, že „tréninku rozmanitého přístupu“ se věnuje mnohem větší pozornost než učení lodnictví a bojové připravenosti. „Řada z nich otevřeně přiznala, že vzhledem k okolnostem, by USA s největší pravděpodobností prohrály otevřený námořní konflikt s Čínou,“ píše Robertson a dodává, že místo aby se z toho americké námořnictvo poučilo, tak jim poradní orgán Task Force One Navy doporučil testy na důstojnické schopnosti buď potlačit nebo rovnou eliminovat, opět aby se zvýšila diverzita. Pokud nebude Spojené státy tlačit existenční hrozba, situace se asi nezmění.

Kromě toho, i dodavatelé budou mít problémy udržovat kompetenci. Například firma Boeing po startu letadel 737 MAX měla dvě vážné nehody v Etiopii a Indonésii, při kterých zemřelo 346 lidí. Na vině byla složitá interakce mezi designem letadla, šetřením na nákladech, vadným senzorem, systémem řízení a tréninkem pilotů. A letecký tanker Pegasus má zase zpožděné dodávky kvůli závažným vadám v systému přečerpávání paliva.

Dále jsou zde neziskové organizace, tedy univerzity, charity a nadace, které existují ve stejném prostoru jako novináři a lidé mezi nimi volně kolují a sdílejí také ideologii. Vzhledem k tomu, že v nich nejde o zisk, tak náklady nekompetentních pracovníků nesou zainteresovaní, nikoliv jeden člověk.

Velké akciové společnosti jsou na tom také bídě, protože představují lákavý cíl pro komisi pro rovné příležitosti a pro soudní spory. Na to zareagovali najmutím velkého množství pracovníků HR, kteří mají zajistit, aby k nim nedocházelo. Od té doby se HR plete do všeho, od najímání pracovníků přes jejich povyšování až po případné vyhazovy a pohlíží na ně politicky a regulatorně. Ale nejde jen o soudní spory, velké společnosti musí mít dobré vztahy s bankami, kreditními společnostmi, poradními společnostmi a hlavně s investory. Proto jejich ředitelé raději oželi kompetentnost pracovníků, než aby měli skandál kvůli tomu, že se bránili.

U firem soukromě vlastněných záleží na názorech majitele. Prestižní firmy si většinou nemohou dovolit proti diverzitě vystupovat. Bělošští vlastníci povětšinou před diverzitou kapitulovali a snaží se rozmanité zaměstnance umístit na pozicích, kde nadělají nejméně škody. Naopak firmy, které nezaložily běloši, většinou bývají meritokratické, protože je osoba zakladatele chrání od kritiky.

Například Vista Equity Partners, kterou založil nejbohatší černoch USA, Robert F. Smith. Ten také sponzoruje černošské školy a univerzity. Dávalo by smysl, že by firma podporovala diverzitu. Místo toho ale své zaměstnance tvrdě testuje a neschopné vyhazuje. Další firmy, které mohou snahu o diverzitu ignorovat, jsou firmy malé, které mají méně než 15 zaměstnanců. Ty totiž nespádají pod pravidla komise pro rovné příležitosti.

To se na to radši...

Upřednostňování rozmanitosti před výkonem nemá vliv jen na najímání nových pracovníků a jejich povyšování, ale i na ty, kdo už v systému pracují. Kromě kompetencí klesá i morálka. Ti, kdo vidí, že tento systém jim ztěžuje postup, jsou demoralizováni. I dobří pracovníci, kterým jsou tato pravidla nakloněna, si všimnou, že se neupřednostňuje výkon a reagují na to negativně, protože chtějí spolupracovat s lidmi, kteří jsou výkonní.

Někteří si začnou stěžovat a čeká je vyhazov, Robertson dává příklad Jamese Damora, který proti diverzitě vystoupil ve firmě Google a dostal padáka. Ti, kdo mají blízko do důchodu, si ovšem většinou nestěžují, snaží se o práci nepřijít. Ti, kdo už mají dost vyděláno, někdy rezignují, než aby se účastnili dalšího semináře o inkluzivitě.

S tím, jak starší muži se znalostmi odcházejí, padne starost o americké systémy na mladé. Méně výkonní mladí muži, naštvaní na pozitivní diskriminaci a systém založený na titulech ze škol, se od škol a intelektuální práce odvracejí. Ti výkonní buď spolupracují nebo se flinkají nebo opouští zaměstnání s vysokým statutem. „Kombinace najímání pro rozmanitost místo kompetence, klesající ochota se zapojovat u těch, kdo kompetentní jsou, nahrává selháním, která budou horší a častější,“ odhaduje Robertson.

K čemu to povede

A opět popisuje katastrofy, například když nezazimněné potrubí v Texasu v roce 2021 způsobilo, že

přestaly fungovat plynové elektrárny. Z toho vznikl blackout, kvůli kterému přestaly fungovat další systémy a zemřelo kvůli tomu 246 lidí. U přímočarých systémů ztráta kompetence vede k nižší kvalitě a ke zpomalení procesů. U složitých vznikají katastrofická selhání.

„Spojené státy stojí před novou otázkou: Co se stane, když muži, kteří postavili složité systémy, na kterých naše společnost funguje, přestanou do ní přispívat a budou nahrazeni lidmi, kteří nebyli vybráni pro schopnosti?“ píše Robertson. A sám si odpovídá, že ve Spojených státech začne s čím dál vyšší frekvencí docházet ke katastrofickým selháním. Před dvaceti lety závada na softwaru vedla k výpadku elektřiny pro 55 milionů lidí, v důsledku toho 100 lidí zemřelo. Oprava trvala 4 dny. A podle Robertsona není jasné, že by se dnes podařilo to samé. A je otázka, co by například dva týdny bez elektřiny udělaly s americkými městy.

„Dnešní Američané jsou dědicové systémů, které vytvořily nejvyšší životní úroveň v dějinách lidstva. Moderní upřednostňování rozmanitosti místo toho, aby se chránila kompetence, která tyto systémy umožnila, oslabilo meritokratické hodnocení na všech úrovních americké společnosti. Vzhledem k již způsobeným škodám na kompetenci a morálce v kombinaci s přirozeným odchodem lidí z období baby boomu, kteří mají za sebou desítky let znalostí, může být největším problémem příštích desetiletí prosté udržení dnešních systémů,“ varuje Robertson závěrem.

A předvídá: „Cestou nejmenšího odporu bude decentralizace složitých systémů a s tím spojené snížení kvality života. Pro typického obyvatele druhořadého města v Mexiku, Brazílii nebo Jihoafrické republice nejsou výpadky proudu ničím neobvyklým, voda z kohoutku pravděpodobně není bezpečná k pití a nemocniční infekce jsou běžné a často smrtelné. Pokud nedojde k zásadní změně kvality americké správy a obnovení kultury vynikání nad druhé, předznamenávají budoucnost této země.“

[ZDROJ](#)