

# Konflikt kompetencie a diverzity

**Jozef Duháček**

10. júla 2023 ✚ *Spoločnosť*

---

V roku 2017 boli zaznamenané v priebehu necelých šiestich mesiacov tri samostatné kolízie troch lodí amerického námorníctva, ktoré si vyžiadali 17 mŕtvych. O rok neskôr elektrické vedenie vlastnenej spoločnosťou PG&E spôsobilo lesný požiar, ktorý zabil 85 ľudí. Potrubie, ktorým je prepravovaná takmer polovica plynu na východnom pobreží, prestalo fungovať dôsledku softvérového útoku. Takmer pol milióna kontajnerov stálo zablokovaných na nákladných lodiach, ktoré nemohli zakotviť v prístavoch Los Angeles. Vlák s tisíckami ton nebezpečných a horľavých chemikálií sa vykoľajil v štáte Ohio. Riadenie letovej prevádzky povolilo lietadlu FedEx pristáť na dráhe obsadenej lietadlom Southwest pripravujúcim sa práve na vzlietnutie. Očné kvapky kontaminované baktériami odolnými voči antibiotikám zabili štyroch ľudí a definitívne pripravili o zrak ďalších štrnástich. V roku 2021 havarovala v Suezskom prieplyve loď a blokáda kanála stála desiatky miliárd priamo a nepriamo devastovala niekoľko mesiacov svetovú ekonomiku. V roku 2022 sa v Spojených štátoch 1164-krát vykoľajil vlak.

Tento narýchlo zostavený zoznam havárií a nehôd je len drobným kameňom v mozaike ktorá, pri uvážení širších súvislostí, poskytuje strašidelný obraz katastrofálnej situácie západného sveta. Aspoň tak to interpretuje Harold Robertson vo svojom texte o kríze kompetencií v komplexných systémoch.



Ilustračný obrázok, zdroj: pexels.com

A kým takéto katastrofy právom okupujú prvé stránky novín a významnú porciu času v televíznych správach, širšie prepojenie medzi nimi stojí mimo mediálny záujem. Západný svet, teda Európu a Ameriku, treba chápať ako komplex prepletených a prepojených systémov; účet za služby alebo tovar pošle zákazníkovi dodávateľ prostredníctvom poštového systému a zákazník použije mobilný telefón a systémy operátora na zaplatenie účtu kreditnou kartou vydanou bankovým systémom, pričom tovar mu môže doručiť špedičná spoločnosť, ktorá svoje náklady cez iný bankový systém naúčtuje dodávateľovi. A všetci zúčastnení sú zapojení do daňového systému, systému zdravotného a sociálneho poistenia. Každé, čo i najmenšie rozhodnutie, si vyžaduje, aby tieto systémy fungovali. Zlyhanie jedného systému má kaskádové dôsledky pre všetky susediace systémy. A pretože miera zlyhávania týchto systémov sa zväčšuje, zložité systémy západnej spoločnosti sa pomaly rúcajú.

Robertson tvrdí, že príčinou čoraz častejšieho zlyhávania je, že zmenené politické pomery zaviedli systematickú podporu a preferenciu nekvalifikovaných pred kompetentnými, ktorí sú odsúvaní na vedľajšiu koľaj. To oslabuje schopnosť našej spoločnosti spravovať moderné systémy. Pri vzniku a nástupe zavádzania týchto systémov boli dôležité 20. – 60. roky minulého storočia. V tom období sa priame meritokratické (meritokracia – vláda schopných a kompetentných) hodnotenie schopností stalo normou v rozsiahlych oblastiach európskej i americkej spoločnosti.

V prvých desaťročiach dvadsiateho storočia viedla myšlienka, že jednotlivci, ktorí mali previesť americkú spoločnosť významnými zmenami, by mali byť systematicky hodnotení a vyberaní skôr na základe ich schopností, než majetku, triedy alebo politických konexí. Tento systém inštitucionálneho riadenia, podnietený požiadavkami dvoch svetových vojen, elektrifikoval a industrializoval krajinu, vytvoril prvú atómovú bombu, vynášiel tranzistor a dopravil človeka na Mesiac.

V 60. rokoch sa systematický výber na základe kompetencií dostal do priameho rozporu s politickými imperatívmi hnutia za občianske práva. V období od roku 1961 do roku 1972 séria rozhodnutí Najvyššieho súdu, vládnych nariadení a zákonov – najničivejší bol zákon o občianskych právach z roku 1964 – vyvolala krvavú vojnu medzi meritokraciou a novým politickým imperatívom ochrany a protežovania diverzity a menšín. Sudcovia v oblasti správneho práva začali považovať štatisticky pozorovateľné rozdiely vo výkonnosti, schopnostiach a výsledkoch rôznych skupín obyvateľstva za *prima facie* (na prvý pohľad, pozn. red.) dôkaz nezákonnej diskriminácie. Výsledok bol jasný: kedykoľvek sa meritokracia a diverzita dostanú do priameho konfliktu, diverzita musí mať prednosť.

Výsledné normy neustále narúšali inštitucionálnu kompetenciu, čo spôsobilo, že komplexné spoločenské, industriálne, vzdelávacie, ekonomické a iné systémy zlyhávajú s rastúcou pravidelnosťou. V jazyku systémového teoretika sa dá povedať, že znížením kompetencie aktérov v rámci systému, predtým stabilné systémy začali zažívať havárie v tempe, ktoré je rýchlejšie, než schopnosť systému prispôbiť sa. Prognóza je krutá, ale jasná: buď sa vrátíme k výberu aktérov na základe ich spôsobilosti, alebo západný svet zažije regres do primitívnejších foriem civilizácie a stratu geopolitickej moci.



Ilustračný obrázok, zdroj: pexels.com

## **Od meritokracie k diverzite**

Prvá kocka domina, ktorá padla, keď sa éra boja za občianske práva skončila víťazstvom menších, bolo kvantitatívne hodnotenie kompetencií zamestnávateľmi pomocou jednoduchých znalostných a kognitívnych skúšok. Od polovice sedemdesiatych rokov zamestnávatelia reagovali prechodom od priameho testovania schopností uchádzačov k nepriamemu hodnoteniu, skrze diplomy z prestížnej univerzity. Proces prijímania na vysokú školu sa zmenil na vojnu všetkých proti všetkým a cena vzdelávania na výberovej inštitúcii vystúpila až do neba. Prijatie na Harvard alebo inú prémiovú inštitúciu sa stalo vstupenkou do profesionálnej triedy špičkových manažérov, zatiaľ čo miesto na nezaujímavej štátnej škole znamená boj o zotrvanie v strednej triede, prípadne odsúdenie na pád v spoločenskej hierarchii.

Tento outsourcing však neodvrátil ideologickú zmenu na veľmi dlho. V rámci systému politických imperatívov, ktoré dnes dominujú vo všetkých dôležitých organizáciách západného sveta, musí byť uprednostňovaná rozmanitosť – aj za cenu nekompetencie. Definícia diverzity sa líši podľa odvetvia a miesta. Pri výbere členov predstavenstva veľkých spoločností dnes rozmanitosť znamená „každého, kto nie je heterosexuálny biely muž“. Právne chránený a politicky presadzovaný charakter tohto imperatívu znemožňuje otvorenú diskusiu.

Táto politika stojí na jednoduchom predpoklade: keďže všetky skupiny majú rovnaký talent, nadanie, schopnosti, každý nezaujatý výberový proces musí produkovať výsledok, v ktorom budú tieto skupiny zastúpené rovnako ako v celku obyvateľstva, a preto tie procesy, ktoré prinášajú iný výsledok, musia byť predpojaté a nespravodlivé.

Tlak na rozmanitosť vychádza z viacerých mocenských centier, z ktorých každé k nemu prispieva z iných dôvodov. Generálni riaditelia presadzujú politiku rozmanitosti predovšetkým preto, aby potešili členov

predstavenstva a zvýšili svoj kredit. Odborníci na ľudské zdroje (HR) presadzujú politiku rozmanitosti predovšetkým preto, aby sa vyhli antidiskriminačným súdnym sporom a zlej povesti firmy. Obchodné tímy presadzujú rozmanitosť, aby získali klientov citlivých na diverzitu (napr. vládne agentúry).

## **Rozmanitosť v teórii a praxi**

Prvá metóda implementácie imperatívov diverzity je taktika dožadovania sa. Tu sa jednoducho požaduje od všetkých členov organizácie, aby skončili so zaujatosťou a predsudkami a diskrimináciou. V tejto fáze sa táto požiadavka zdá byť rozumná a spravodlivá a len zriedka dôjde k významnejšiemu odporu. HR sa často zapojí do procesu náboru, konkrétne požiada manažéra, aby bránil svoje rozhodnutie neprijať kandidáta s nejakou inakosťou. Pretože nesprávna odpoveď môže viesť k strate dobrého mena, strate príležitostí na postup alebo dokonca k ukončeniu pracovného pomeru, netreba dotyčného manažéra veľmi presviedčať, aby uprednostnil diverzitu pred kompetenciou.

V rámci úzko špecializovaných spoločností poskytujúcich profesionálne služby bude výberové konanie na vyššej úrovni nakoniec rezultovať v zbierke životopisov, kde ani jeden „rôznorodý“ kandidát nespĺňa minimálne predpoklady na danú pozíciu. Pre manažéra je to hrozný výsledok, pretože to priťahuje negatívnu pozornosť zo strany HR. Aby sa zmiernili požiadavky a pozdvihol význam rozmanitosti, aplikujú sa rozličné prístupy. Napríklad znížia sa požiadavky na kvalifikáciu a pracovné skúsenosti. Zníženie latky vedie k širšiemu portfóliu „rôznorodých“ uchádzačov, ktorí spĺňajú kritéria. Zvyšuje sa tým však riziko zlého výberu. Všetky zlé výbery sú drahé.



Ilustračný obrázok, zdroj: pexels.com

Ak taktika požadovania nezaistila dostatočnú rozmanitosť, ďalším krokom eskalácie je metóda cukru a biča, teda priamo nariadiť tým, ktorí rozhodujú, aby zvýšili rozmanitosť organizácie. Toto je bod, v ktorom sa spor rozmanitosti a kompetencie skutočne začína prejavovať a rastie napätie medzi nimi. Začne sa zavedením kľúčových indikátorov výkonnosti (KPI) spojených s rozmanitosťou pre všetkých manažérov. KPI sú nástrojom na trestanie lídrov a tímov, ktoré neplnia svoje ciele v oblasti diverzity.

Vzhľadom na to, že väčšina organizácií je hierarchická a pyramídová, v kombinácii so skutočnosťou, že západný svet bol pred 50 rokmi oveľa menej rôznorodý ako dnes, nie je prekvapujúce, že tímy senior manažérov sú menej rôznorodé než svet ako celok – a čo je dôležitejšie, než ich vlastné juniorské tímy. Vyššie uvedené techniky spadajú do širokej kategórie pozitívnej diskriminácie a vedú len k miernemu nakloneniu misiek váh smerom ku kandidátom s požadovanou diverzitou. Ďalším krokom je zaobchádzať s rôznymi skupinami podľa rôznych štandardov.

Nemožnosť osobného testovania spôsobilosti pri výberovom konaní a náročnosť online dohľadu nad celým procesom vytvorila počas pandémie Covid-19 nový mechanizmus presadzovania rozmanitosti na úkor kompetencií: postupné, ale systematické odstraňovanie štandardizovaných testov, skúšok a preverovania pri prijímaní na univerzity a postgraduálne školy. Zaujímavé je, že v niektorých krajinách sa oslabili aj štandardy používané na výber lekárov, čo malo podporiť rozmanitosť. Hfštka lekárov síce hovorila o nebezpečenstvách výberu na základe iných faktorov, ako je spôsobilosť, ale väčšina z nich buď výslovne uprednostňuje rozmanitosť, alebo mlčí, pretože sa obáva dôsledkov, ktoré by mohlo priniesť neopatrné poukazovanie na zrejme veci.

Keď ani stimuly cukru a biča a odstraňovanie noriem neprinášajú dostatočnú rozmanitosť, poslednou fázou hry je prinútiť tých, ktorí prijímajú rozhodnutia, aby diverzitu skrátka zabezpečili. Táto fáza má dve preferované podoby: o jednej sa široko diskutuje a o druhej sa zo zrejmých dôvodov nikde nehovorí. Prvý spôsob implementácie je uplatňovanie kvót. Vládne zákazky a dodávateľské zmluvy sa výslovne udeľujú firmám, ktoré splnili kvóty.



Ilustračný obrázok, zdroj: pexels.com

U veľkých zamestnávateľov a vládnych dodávateľov sa kvóty používajú na nábor aj povýšenie, čo si vyžaduje, aby bol presný podiel nových miest alebo povýšení vyhradený pre zvýhodnené skupiny. Keď diverzita stále nedosahuje potrebnú úroveň, zostávajúcim riešením je priame vylúčenie nediverzných kandidátov. Zatiaľ čo verejná podpora antidiskriminačných zákonov a zákonov o rovnakých príležitostiach je vysoká, verejná podpora pre pozitívne opatrenia a kvóty je rozhodne rozpačitá. Tvrdá línia, že „biely muž v pozícii moci udržiava systém nadvlády bielych mužov“ – je stále považovaná za extrémnu, dokonca aj v progresívnych kruhoch. Ale ako dlho ešte?

Robertson tvrdí, že keď sa na elimináciu skupín, ako sú bieli muži, z výberových procesov používa explicitné vylúčenie, robí sa to nenápadne. Dôvody sú jasné; dokonca ani v roku 2023 nie je *de iure* legálne vyradiť bielych mužov len preto, že sú bielymi mužmi. K tomu každý člen profesionálnej manažérskej triedy, ktorý by bol toho svedkom a nahlásil by diskrimináciu bielych mužov, už nikdy nebude pracovať vo svojom odbore.

Toto je metóda, pomocou ktorej jednotlivci so záujmom na väčšej rozmanitosti posúvajú svoje organizácie k preferovanému výsledku. Začína to požadovaním miernych zmien v náborovom procese, aby bol „spravodlivejší“ a končí to nekompromisným uplatňovaním kvót a dokonca vylučovaním málo rozmanitých kandidátov.

**System sa rúca**

Preferovanie diverzity pred spôsobilosťou neovplyvňuje len prijímanie nových zamestnancov a rozhodnutia o povýšení. Ovplyvňuje to aj ľudí, ktorí už pracujú v našich systémoch. Morálka a kompetencia v organizáciách klesajú. Tí, ktorí chápu, že nový systém im sťažuje alebo znemožňuje postup, sú demoralizovaní, čo ovplyvňuje ich výkon. Dokonca aj jednotlivci, ktorí sú pripravení profitovať z preferencie rozmanitosti, si všímajú, že lepší ľudia sú obchádzaní a priemerná kvalita ich tímu klesá. Vysokovýkonní chcú byť vo vysokovýkonnom tíme. Keď sa priority v organizácii odklonia od výkonu, vysokovýkonní reagujú negatívne.

Tento efekt bol pozorovaný v štúdiách, ktoré poukazujú na to, že bieli mužskí senior lídri po vymenovaní menšinového generálneho riaditeľa znižujú svoju angažovanosť vo firme. Aj keď je možné, že bieli muži majú v sebe veľa podvedomých predsudkov a vrodenný sklon k diskriminácii, ako hovoria bojovníci z kultúrneho frontu, pre túto situáciu jestvuje prijateľnejšie vysvetlenie. Keď si predstavenstvá vyberú generálnych riaditeľov z diverzitných skupín, aby tým urobili politické gesto, vysokovýkonní, ktorí vidia, že sa organizácia odkláňa od oceňovania poctivého výkonu, strácajú záujem.



Ilustračný obrázok, zdroj: pexels.com

Niektorí demoralizovaní zamestnanci – ako James Damore vo svojej dnes už známej eseji *Google's Ideological Echo Chamber* – sa priamo postavili proti argumentom na podporu rozmanitosti. A rovnako ako James budú prepustení. Je nepravdepodobné, žeby starší, demoralizovaní pracovníci, najmä tí, ktorí majú len pár rokov do dôchodku, poukazovali na pokles kompetencií a riskovali, že ich to bude stáť prácu. Keď starší so znalosťami ticho odídu do penzie, alebo budú vytlačení, bremeno udržiavania zložitých systémov padne na mladých. Mladí so slabšími výsledkami, nahnevaní na toxickú zmes pozitívnej diskriminácie a nadhodnocovania vysokoškolských diplomov, so slabšími šancami na dobrú školu a dobré zamestnanie sa obracajú chrbtom k vysokej škole a kariére medzi bielymi goliermi.

Ide o pokračovanie trendu, ktorý sa začal pred viac ako desiatimi rokmi. Kombinácia nových zamestnancov najímaných pre diverzitu a nie kvôli schopnostiam, a klesajúca angažovanosť vysoko kompetentných vytvára pôdu pre zlyhania, ktoré sa vyskytujú čoraz častejšie.

Moderné západne systémy sú kombináciou systémov, ktoré spolu vzájomne pôsobia zložitým spôsobom. Predpokladá sa, že všetky tieto zložené systémy fungujú. Vo februári 2021 spôsobilo chladné počasie v Texase výpadok v nezazimovaných elektrárnach na zemný plyn. Porucha sa prehnala systémami so vzájomne prepojenými závislosťami. V dôsledku toho zomrelo 246 ľudí. Klesajúca kompetencia znamená, že veci sa dejú pomalšie a produkty sú menej kvalitné alebo drahšie. V zložitých systémoch má klesajúca kompetencia za následok katastrofálne zlyhania.

Jedna z teórií „bežných“ nehôd hovorí: keď máte systémy, ktoré sú zložité a pevne prepojené, katastrofickým zlyhaniam sa nedá vyhnúť a nemožno ich odstrániť ani lepším návrhom systému. V tomto kontexte je komplexný systém taký, ktorý má veľa komponentov, z ktorých všetky musia interagovať špecifickým spôsobom, aby sa dosiahol požadovaný výsledok. Komplexné systémy majú často vzťahy, ktoré sú nelineárne a obsahujú slučky spätnej väzby.

Najväčším nedostatkom teórie je, že berie kompetenciu ako danosť. Myšlienka, že kompetentné organizácie môžu degradovať na úroveň, pri ktorej sa riziko bežných nehôd stane neprijateľne vysokým, sa vôbec nerieši. Inými slovami, zložitosť a prepojenosť by sa mali chápať ako relatívne k funkčnosti ľudí a systémov, ktoré ich riadia, než aby sa brali ako absolútne.

Ale čo sa stane, keď ľudia, ktorí vybudovali zložité systémy, na ktoré sa naša spoločnosť spolieha, odídu a nahradia ich ľudia, ktorí boli vybraní z iných dôvodov, ako je kompetencia? Odpoveď je jasná: katastrofálne bežné nehody sa budú stávať so zvyšujúcou sa pravidelnosťou. Každé zlyhanie je oficiálne vnímané ako samostatný problém, ktorý sa dá vyriešiť s malými zásahmi, realita je však taká, že systém zažíva zlyhania čoraz častejšie, čo následne vedie k zlyhaniu iných systémov. Nedávna pandémia koronavírusu bola veľmi poučná. To, čo sa začalo novým respiračným vírusom, spôsobilo finančnú krízu, prudko stúpajúcu infláciu a následne bankovú krízu.

Náprava systému, ktorý sa dostal do poruchového stavu je príliš pomalá a zároveň prináša neočakávané následky. Kaskádové poruchy preyšujú schopnosti systému reagovať. Uprednostňovanie rozmanitosti pred kompetenciami spôsobilo, že náš systémový konglomerát je nebezpečne krehký.



Ilustračný obrázok, zdroj: pexels.com

## **Vláda odborníkov?**

Zaujímavou variantou tohoto problému je liberálna demokracia, ktorá získala v západnom svete hegemoniu po svetových vojnách. Spravovanie štátu je komplexný vnútorne zložito štruktúrovaný systém, ktorý vyžaduje schopných a spôsobilých aktérov, pretože akékoľvek zlyhanie je čo do rozmerov a dôsledkov nesmierne závažné. Tento systém nikdy nebol prísne meritokratický, pretože spôsob, akým sa dá dostať k moci a následne k správe štátu nie je výberový proces riadený nejakými špecialistami, ale z veľkej časti závisí na vrtochoch, náladách a okamžitom rozpoložení tých, ktorí svojich zástupcov vyberajú a volia (v demokratických systémoch) a najmä na Božej pozitívnej i permissívnej vôli, vďaka ktorej je niekto Bohom aktívne pozdvihnutý alebo trpne pripustený k moci. Keďže väčšinová akceptácia rozmanitosti ešte stále nedosahuje požadovanú úroveň, príliš progresívne strany zaštitujúce sa právami stále extravagantnejších menšín nemávajú zatiaľ ohurujúce volebné zisky.

V každom prípade saláma sa postupne krája, hoci opovážlivosť menšín, očividné rozdiely v schopnostiach a prínose, ktorý rôzne menšiny pre spoločnosť predstavujú, ba i otvorené nebezpečenstvo, ktoré niektoré, progresívcami milované menšiny znamenajú, neumožňujú v politickej sfére naplno hrať kartami rôznosti a rozmanitosti.

Preto politické formácie vstupujú do volieb unisono sľubujúc vládu odborníkov, čo má na jednej strane uspokojiť atavistickú potrebu davu po istote, ktorú sľubuje kompetentný panovník a na druhej strane im to poskytuje priestor, akonáhle sú pri moci, bohorovne si nevšímať preferencie neodborníkov, inak aj dezolátov a hoaxerov, ktorí ich síce zvolili, ale už nemajú dopad na ich vládnutie. A tak si odborníci robia svoju odbornú agendu, ako napríklad minister Lengvarský a jeho dekréty podpísané na poslednú chvíľu.

Tento prechodný systém sa však rúca rovnako rýchlo, pretože jednak odbornosť týchto odborníkov podlieha farbe politického dresu, ich výber sa nerobí odborne, ale politicky a tlaky z mocenských centier, či je to Brusel, OSN alebo miliardármi sponzorované siete mimovládok postupne začínajú uvažovať kvóty a presadzovať diverzitu aj v politickom systéme. V každom prípade kompetencie v liberálno-demokratickom systéme nie sú rozhodne na prvom mieste, čoho dôkazy nie je treba hľadať ďaleko. Stačí sa porozhliadnuť po parlamente a úrade vlády. Zástupy nekompetentných hochštaplerov sa po každých voľbách rozťahujú po ministerstvách a všetkých dôležitých úradoch a teóriu o vláde odborníkov posielajú definitívne do ríše rozprávok. Aféry s titulmi získanými upirátenými diplomovkami z vidieckych „univerzít“ to len podčiarkujú.

Z prebiehajúceho vývoja možno vydedukovať, že časom sa politický dres nahradí dresom preferovanej menšiny a je možné, že predsedom parlamentu nebude nadržaný promiskuitný samec, ktorého jedinou kvalifikáciou na to miesto boli hlasy utržené v posledných voľbách, ale nejaký exemplár z preferovaných „diverzitných“ skupín.

Sme dedičmi systémov, ktoré nám materiálne zaistili najvyššiu životnú úroveň, aká bola v histórii ľudstva dosiahnutá. Namiesto ochrany kompetencií, vďaka ktorým tieto systémy mohli vzniknúť, sa dnes preferuje diverzita. Vzhľadom na už napáchané škody na kompetencii a morálke v kombinácii s prirodzeným odchodom silných populačných ročníkov bude najväčšou výzvou nadchádzajúcich desaťročí udržiavať systémy, ktoré máme v prevádzke.

Cestou najmenšieho odporu bude decentralizácia zložitých systémov a zníženie kvality života, ktoré s tým súvisia. Pre obyvateľa menšieho mesta v Mexiku, Brazílii alebo Južnej Afrike nie sú výpadky elektriny nezvyčajné, voda z vodovodu pravdepodobne nie je bezpečná a infekcie spojené s mizernou hygienou v nemocnici sú bežné a často smrteľné. Bez razantnej zmeny v kvalite spravovania našej spoločnosti a návrate kultúry zameranej na spôsobilosť a schopnosti nás čaká presne toto.

Zdroj: Harold Robertson, *Complex systems can not survive crisis of competence*

URL adresa článku: <https://christianitas.sk/konflikt-kompetencie-a-diverzity/>