Merytokracja: ewolucja, kryzys i przyszłość rządów zdolnych



AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł stanowi pogłębioną analizę koncepcji merytokracji, śledząc jej drogę od antycznych idei Platona i chińskich systemów egzaminacyjnych, aż po współczesne wyzwania. Autor, odwołując się do prac Adriana Wooldridge'a, definiuje rządy zdolnych jako system oparty na równaniu „IQ plus wysiłek", który miał gwarantować sprawiedliwą mobilność społeczną. Tekst diagnozuje jednak głęboki kryzys tej idei, wskazując na zjawisko „La Serrata" – proces zamykania się elit i przekształcania merytokracji w nową formę dziedzicznego przywileju. Poprzez mechanizmy takie jak asortatywne kojarzenie czy przewaga proceduralna, współczesne elity autokopiują swój status, ograniczając szanse osób spoza systemu. Analiza kończy się refleksją nad rolą sztucznej inteligencji w przyszłej selekcji talentów oraz pytaniem o legitymizację władzy w świecie rosnących nierówności kulturowych.

This article provides an in-depth analysis of the concept of meritocracy, tracing its path from Plato's ancient ideas and Chinese examination systems to contemporary challenges. Drawing on the work of Adrian Wooldridge, the author defines the rule of the able as a system based on the equation "IQ plus effort," which was intended to guarantee equitable social mobility. However, the text diagnoses a profound crisis of this idea, pointing to the phenomenon of "La Serrata"—the process of elites becoming closed off and meritocracy transforming into a new form of hereditary privilege. Through mechanisms such as assortative mating and procedural advantage, contemporary elites self-copy their status, limiting the opportunities of those outside the system. The analysis concludes with a reflection on the role of artificial intelligence in the future of talent selection and the question of the legitimacy of power in a world of growing cultural inequality.

Artykuł analizuje merytokrację, ideę awansu opartego na talencie i pracy, dekonstruując jej powierzchowną definicję i ukazując ukryte mechanizmy selekcji. Autor, opierając się na pracy Adriana Wooldridge'a, przedstawia merytokrację jako "intelektualny dynamit",

który zrewolucjonizował stary porządek, ale jednocześnie stworzył nowe formy nierówności. Teza artykułu głosi, że merytokracja, choć początkowo emancypacyjna, ulega degeneracji poprzez "małżeństwo zasługi z pieniędzmi", prowadząc do reprodukcji elit i zamknięcia dostępu dla osób z mniej uprzywilejowanych środowisk. Autor bada, jak kapitał kulturowy i ekonomiczny wpływają na proces selekcji, podważając ideę równego startu. Artykuł wzbudza ciekawość, stawiając pytania o przyszłość merytokracji i możliwości jej odnowy w warunkach rosnących nierówności społecznych, a także proponuje konkretne interwencje w strukturę bodźców, by zapobiec dalszej degeneracji idei.

SŁOWA KLUCZOWE

merytokracja | Adrian Wooldridge | IQ + wysiłek | legitymizacja władzy | La Serrata | kapitał kulturowy | asortatywne kojarzenie | przewaga proceduralna | selekcja elit | mobilność społeczna | egzaminy mandaryńskie | legacy admissions | arystokracja naturalna | rent-seeking | rządy zdolnych

Wooldridge: merytokracja jako motor postępu społecznego

Definicja merytokracji, jeśli ma być czymś więcej niż tylko sloganem, nie może poprzestać na banalnym haśle, że awans zależy od talentu i pracy. To zaledwie powierzchnia zjawiska, którego prawdziwa istota kryje się w mechanizmach selekcji i w całym systemie uzasadnień dla władzy. Adrian Wooldridge, autor kluczowej dla tematu książki, sprowadza tę ideę do otwartej konkurencji i przedkładania zdolności nad status urodzenia. Jego styl jest przy tym celowo barokowy w metaforze, a ascetyczny w formule, czego dowodem jest słynne równanie, które stało się skrótem myślowym całej epoki: „zasługa = IQ + wysiłek”. Równanie to, w swej prostocie podejrzane jak każda definicja udająca, że kończy spór, jest w istocie urządzeniem retorycznym. To myślowy skrót, który podłącza społeczną intuicję sprawiedliwości do czegoś mierzalnego. Jego siła nie polega na tym, że odkrywa prawdę o talencie, lecz na tym, że ustanawia wzorzec proceduralny: władza ma wynikać z bezprzymusowego przymusu lepszego argumentu, a w praktyce – z lepszych rezultatów w egzaminach, testach czy konkursach.

Aby pojąć, jak rewolucyjna była to zasada, Wooldridge zderza ją z tym, co nazywa starym porządkiem – światem „pierwszeństwa, rangi i miejsca", gdzie jednostka była tylko pochodną rodu, stanu i patronatu. W tej rzeczywistości nepotyzm nie był moralnym wybrykiem, lecz normalną techniką reprodukcji władzy. Przywilej rodowy nie stanowił nadużycia, lecz był fundamentem społecznej ontologii, czyli przekonania, że hierarchia odzwierciedla porządek naturalny lub boski. Korupcja, jeśli się pojawiała, miała charakter nie tyle patologii, ile technologii finansowania państwa i kupowania lojalności. Tu na scenę wkraczała wenalność, czyli handel stanowiskami – zjawisko dla nas skandaliczne, a dla ancien régime'u bywające zimną, racjonalną procedurą. Urząd był własnością, którą można było sprzedać, odziedziczyć, zastawić i traktować jako zabezpieczenie dla rodziny. W języku prawa była to prywatyzacja funkcji publicznej, w optyce ekonomii – rynek renty, a w wymiarze kulturowym – symbol władzy jako rzeczy, którą się posiada, a nie kompetencji, którą trzeba uzasadnić.

W tym miejscu Wooldridge wprowadza swoją najpotężniejszą metaforę. Merytokracja jest jak „intelektualny dynamit", który wysadza stary świat w powietrze, dostarczając materiału do budowy nowego. Jest to zarazem pochwała i ostrzeżenie, ponieważ dynamit nie pyta, czy burzona ściana była nośna. Skoro stary porządek opierał się na nepotyzmie i handlu urzędami, jego upadek stworzył przestrzeń dla bardziej uniwersalnych zasad. Jednocześnie jednak zrodził nową zależność, w której umysł stał się podstawowym zasobem różnicującym ludzkie losy. W odbiorze książki Wooldridge'a podkreśla się, że merytokracja została „ukuta" przez triadę sił: reformatorów wprowadzających otwartą konkurencję, psychologów konstruujących narzędzia do pomiaru zdolności oraz edukatorów budujących drabiny awansu społecznego. W tej trójcy zawiera się cała nowoczesność: prawo ustanawia procedurę, nauka dostarcza miary, a masowa instytucja tworzy kanał dystrybucji szans.

Od Platona do Mandarynów: antyczne korzenie merytokracji

Merytokracja, choć jako termin jest dzieckiem XX wieku, należy do najstarszych i najbardziej uporczywych idei organizujących porządek społeczny. Jej historia nie biegnie linią prostą, lecz kreśli spiralę, w której te same intuicje powracają w coraz to nowych kostiumach instytucjonalnych. Zanim stała się programem nowoczesnego państwa i językiem globalnego biznesu, była przede wszystkim odpowiedzią na fundamentalny problem legitymizacji władzy. Odpowiadała na pytanie, kto i dlaczego ma prawo rządzić, decydować i zajmować uprzywilejowane pozycje w społeczeństwie.

Najwcześniejszą i zarazem najbardziej radykalną wizję tej idei odnajdziemy u Platona. W Państwie formułuje on koncepcję ustroju, w którym władza nie należy ani do najbogatszych, ani do najsilniejszych, ani do potomków znamienitych rodów, lecz do tych, którzy posiadają najwyższe zdolności poznawcze i moralne. Słynny mit metali, dzielący ludzi na złotych, srebrnych i żelaznych, bywa odczytywany jako manifest protoelitaryzmu, lecz w istocie jest głęboko antyarystokratyczny w sensie rodowym. Złoto duszy nie jest bowiem dziedziczone wraz z nazwiskiem. Dziecko rzemieślnika może okazać się filozofem, a potomek strażnika może zostać zdegradowany. I to właśnie ten warunek – degradacja niekompetentnych elit – czyni jego projekt tak niewygodnym dla wszystkich późniejszych systemów, które chętnie przejęłyby hierarchię, zmieniając jedynie jej uzasadnienie.

Drugim wielkim źródłem merytokratycznego myślenia są cesarskie Chiny i ich system egzaminów urzędniczych, doskonalony przez ponad dwa tysiąclecia. Egzaminy mandaryńskie, choć niedemokratyczne w naszym rozumieniu, były z gruntu antyfeudalne. Ich celem było złamanie potęgi arystokracji rodowej i stworzenie aparatu państwowego opartego na kompetencjach interpretacyjnych, pamięciowych i moralnych. W świecie konfucjańskim porządek polityczny miał być bowiem przedłużeniem porządku etycznego, a urzędnik był przede wszystkim uczonym. Egzamin pełnił funkcję brutalnie egalitarną w sensie symbolicznym. Przynajmniej w teorii każdy mógł do niego przystąpić, a sukces oznaczał natychmiastowy i spektakularny awans społeczny. To właśnie z tego doświadczenia Zachód zaczerpnie później ideę selekcji poprzez procedurę, a nie patronat.

Trzecim historycznym filarem jest, co może zaskakiwać, średniowieczny Kościół zachodni. Wbrew potocznym wyobrażeniom był on jedną z pierwszych instytucji systematycznie generujących mobilność społeczną. Celibat duchowieństwa wymuszał stałą rekrutację z zewnątrz, a rozrastająca się administracja kościelna potrzebowała ludzi wykształconych, zdolnych do pracy z tekstem, prawem i organizacją. W efekcie synowie chłopów i rzemieślników mogli zostać opatami, biskupami, a nawet papieżami. Kościół stał się więc paradoksalnym laboratorium „kariery otwartej dla talentów", choć oczywiście w ramach własnej, teologicznie zdefiniowanej hierarchii. Doświadczenie to pokazuje, że merytokracja nie rodzi się z abstrakcyjnego egalitaryzmu, lecz z funkcjonalnej potrzeby instytucji, które po prostu nie mogą pozwolić sobie na niekompetencję.

Nowożytność przynosi przełom, ponieważ łączy te rozproszone intuicje w spójny projekt polityczny. Rewolucje amerykańska i francuska odrzucają arystokrację urodzenia jako zasadę legitymizacji, a liberalizm formułuje zasadę „karier otwartych dla talentów" jako fundament nowego porządku. Thomas Jefferson przeciwstawia „sztucznej arystokracji" opartej na bogactwie i rodzie „arystokrac

Rewolucja liberalna: koniec przywilejów urodzenia

Rewolucja liberalna, którą Adrian Wooldridge postrzega jako fundamentalny przełom instytucjonalny, polegała na całkowitym przepisaniu umowy między człowiekiem a jego pozycją w świecie. W starym porządku stanowisko przynależało do osoby jako członka określonego stanu; w nowym miało przynależeć do funkcji, a dostęp do niej regulować miała bezosobowa procedura. W prawie administracyjnym oznaczało to przejście od patronatu do służby cywilnej opartej na konkursie. W ekonomii instytucjonalnej był to demontaż renty posiadania na rzecz renty kompetencji, chociaż i ta druga potrafiła z czasem kostnieć w nową formę przywileju. W socjologii edukacji obserwowaliśmy transformację uniwersytetu ze szkoły dobrych manier w maszynę do selekcji i certyfikacji. To właśnie w tym momencie, jak podkreśla Wooldridge, „otwarta konkurencja" stała się moralnym alibi nowoczesności, pozwalając twierdzić, że nierówności, które przetrwały, są przynajmniej częściowo sprawiedliwe.

Po drugiej wojnie światowej nastąpił triumf i profesjonalizacja tej idei. Merytokracja przestała być postulatem reformatorów, a stała się domyślnym językiem instytucji, którym nauczyli się posługiwać wszyscy, od lewicy po prawicę. Jak akcentowano podczas prezentacji książki Wooldridge'a w LSE, ten sukces miał wielu ojców: polityków i urzędników wprowadzających zasady otwartego współzawodnictwa, psychologów mierzących zdolności umysłowe oraz edukatorów budujących drabiny społecznego awansu. W praktyce oznaczało to wyniesienie testu do rangi ostatecznego instrumentu sprawiedliwości. Test miał być niczym teleskop, który pozwala dostrzec iskrę talentu w dziecku pozbawionym znanego nazwiska. To idea piękna i niepokojąca zarazem, ponieważ rodzi nową formę sakralizacji wyniku. Dziecko staje się wykresem, wykres staje się losem, a los – moralnym osądem.

W tym miejscu sam z siebie wkracza humor abstrakcji, bo nic tak nie bawi metafizyki jak społeczeństwo, które udaje, że jest od niej wolne. Oto cywilizacja, która wyrzeka się kultu krwi i ziemi, by natychmiast zbudować kult czynnika ogólnego, czyli inteligencji „g", i mówić o nim tonem przypominającym dawne opowieści o szlachetnym urodzeniu. Zmienia się jedynie ikonografia. Miejsce herbu rodowego zajmuje wykres rozkładu normalnego, a rolę genealoga przejmuje psychometra. Jeśli spojrzeć z odpowiedniej odległości, stary porządek wcale nie zniknął. On po prostu zmienił kostium.

La Serrata: mechanizm blokowania mobilności społecznej

To w tym miejscu Wooldridge sięga po historyczną przestrogę, figurę La Serrata. Nie jest to bynajmniej erudycyjna ciekawostka, lecz potężny obraz polityczny. La Serrata oznacza bowiem zamknięcie wrót do elity, formalne bądź nie, które sprawia, że system selekcji staje się mechanizmem autokopiowania elit. Gdy do tego dochodzi, merytokracja przestaje być drabiną społecznego awansu, a zamienia się w prywatną windę, do której kluczyk znajduje się w portfelu rodziców. Ten proces rozłożę w dalszej części na trzy analityczne warstwy, śledząc go jednocześnie w rejestrze prawnym, gdzie prawo tworzy instytucjonalne furtki, w rejestrze ekonomicznym, gdzie kapitał kupuje przewagę w selekcji, oraz w rejestrze kulturowym, gdzie elita produkuje narracje usprawiedliwiające jej własne trwanie.

Zanim jednak zagłębimy się w tę analizę, musimy nałożyć na nią współczesny filtr, bez którego opowieść pozostałaby historyczną anegdotą, a nie diagnozą i prognozą dla biznesu. W nauce i świecie organizacji trwa dziś bowiem fundamentalny spór o to, czy merytokrację da się uratować przez kalibrację narzędzi, czy też należy przyznać rację krytykom twierdzącym, że narzędzia te są jedynie maską dla przywileju. Z jednej strony narasta presja na likwidację dziedzicznych przewag, czego przykładem jest walka z tak zwanymi legacy admissions w USA, czyli praktyką faworyzowania dzieci absolwentów i darczyńców. W Kalifornii doprowadziło to do ustawy zakazującej takich preferencji, która wejdzie w życie we wrześniu 2025 roku. Z drugiej zaś strony odżywa spór o testy i towarzyszy mu niewygodne pytanie: czy rezygnacja z nich nie otwiera szerzej drzwi dla kapitału kulturowego i zasobności portfela? Selekcja holistyczna, choć w teorii bardziej ludzka, w praktyce bywa znacznie bardziej podatna na subtelny, klasowy szum.

Małżeństwo merytu z pieniędzmi: nowa arystokracja

Aby zrozumieć, jak merytokracja sama sobie podcina gardło, trzeba zajrzeć w głąb jej mechanizmu. To tam ujawnia się jej wewnętrzna dialektyka, czyli osobliwa zdolność szlachetnej idei do zrodzenia własnej karykatury, w której język równych szans służy już nie otwieraniu bram, lecz estetycznemu maskowaniu ich zamknięcia. Adrian Wooldridge, pisząc o małżeństwie zasługi z pieniędzmi, nie opisuje pojedynczego skandalu, lecz systemowy proces. Dochodzi w nim do sprzężenia zwrotnego: selekcja najzdolniejszych prowadzi do akumulacji zasobów, które następnie inwestuje się w zapewnienie przewagi w kolejnej selekcji. Ponieważ selekcja jest jednocześnie narzędziem

legitymizacji, proces ten staje się groźniejszy niż pospolita korupcja. Nie wymaga bowiem łapówki, a jedynie cierpliwości i zasobnego portfela.

Rdzeń tego mechanizmu można nazwać reprodukcją pozycji przez inwestycję w przewagę proceduralną. Co to oznacza w praktyce? Przewaga proceduralna to taka konfiguracja reguł, w której formalna równość na starcie współistnieje z drastycznie nierównym dostępem do środków, które pozwalają przekroczyć linię mety. Nie chodzi więc o to, że ktoś omija egzamin albo kupuje dyplom. Chodzi o coś znacznie subtelniejszego: ktoś kupuje warunki, w których egzamin staje się przewidywalny, mniej ryzykowny i idealnie dopasowany do jego stylu życia, kodu kulturowego i języka. W tym sensie pieniądz nie łamie prawa. Pieniądz kolonizuje prawdopodobieństwo.

Jeśli przyjąć, że merytokracja to w skrócie: zasługa równa się inteligencja plus wysiłek, to jej degeneracja polega na tym, że wysiłek staje się towarem wspomaganym, a inteligencja – kapitałem. Kapitałem, który, raz rozpoznany i nagrodzony, może kupować narzędzia do swojego dalszego rozpoznawania. Zamożna rodzina nie musi fałszować wyników testu swojego dziecka. Wystarczy, że zapewni mu środowisko, w którym test będzie naturalnym językiem codzienności, a nie obcym, stresującym rytuałem. Różnica nie polega już na tym, że jedno dziecko jest pracowite, a drugie leniwe. Polega na tym, że jedno pracuje w świecie, który rozumie i który je rozumie, podczas gdy drugie pracuje w świecie, który z definicji traktuje je jako mniej wiarygodne.

Tu na scenę wkracza kapitał kulturowy – pojęcie z tradycji socjologicznej oznaczające zasób symbolicznych kompetencji i nawyków, dzięki którym jednostka instynktownie porusza się w instytucjach. Rozumie ich milczące reguły i potrafi zaprezentować się w sposób zgodny z oczekiwaniami selekcjonera. Kapitał kulturowy nie jest dodatkiem do zdolności, lecz formą idealnej synchronizacji stylu życia z językiem instytucji. Gdy Wooldridge opisuje „zaklinaczy Bluszczu" i inżynierię życiorysu, dotyka sedna sprawy: selekcja przestaje być oceną kompetencji, a staje się oceną zgodności ekspresji z wzorcem klasowym. Merytokracja nie znika. Ona jedynie zmienia przedmiot pomiaru. Zaczyna mierzyć nie tylko to, co ktoś potrafi, lecz także to, jak ktoś potrafi wyglądać, gdy pokazuje, co potrafi.

W języku ekonomii politycznej można to opisać jako przesunięcie od konkurencji o produktywność do konkurencji o rentę. Renta oznacza tu dochód wynikający nie z tworzenia wartości, lecz z uprzywilejowanego dostępu do kanałów selekcji. Klasyczne poszukiwanie renty, czyli rent-seeking, to aktywność, w której zasoby społeczne zużywa się na manipulowanie regułami dystrybucji. W bękarciej merytokracji elita nie musi kupować stanowisk jak w ancien régime. Kupuje coś znacznie bardziej finezyjnego: prawdopodobieństwo zdobycia stanowiska. Tę subtelność najlepiej widać w edukacji, gdzie nikt formalnie nie sprzedaje dyplomu, ale wielu sprzedaje dostęp do warunków, w których dyplom staje się niemal naturalnym, logicznym skutkiem biografii.

W tym miejscu warto wprowadzić pojęcie asortatywnego kojarzenia, które w naukach społecznych opisuje tendencję do dobierania się w pary osób o podobnym poziomie wykształcenia, dochodów i zdolności. Zjawisko to nie jest moralnym wykroczeniem, lecz statystycznym skutkiem tego, że szkoły i rynki pracy segregują ludzi, a ci spotykają tych, których podsuwają im instytucje. Jeżeli jednak elita wykształcona zawiera małżeństwa we własnym gronie, to kumuluje się w niej zarówno kapitał finansowy, jak i kulturowy. Wraz z nimi rośnie zdolność do inwestowania w kolejne pokolenie. Wtedy małżeństwo zasługi z pieniędzmi staje się dosłowne, a merytokracja zaczyna być dziedziczona.

Wooldridge z niezwykłą intuicją historyczną pokazuje, że proces ten prowadzi do zjawiska, które nazywa La Serrata, czyli zamknięciem. W wersji weneckiej było to zamknięcie formalne, dekretem. W wersji nowoczesnej jest ono półformalne, działające przez instytucjonalne tylne drzwi: preferencje dla dzieci absolwentów, kosztowne sporty pełniące funkcję sygnałów klasowych czy milczące filtry rekrutacyjne, w których „dopasowanie kulturowe" udaje neutralność. Dopiero teraz widać, dlaczego hasło o arystokracji talentu jako oksymoronie jest czymś więcej niż błyskotliwym bon motem. Arystokracja to system, w którym status jest dziedziczony. Merytokracja ma sens tylko wtedy, gdy status jest wynikiem procedury o realnej dostępności. Gdy dostępność znika, pozostaje oksymoron, który działa jak narkotyk retoryczny. Pozwala elitom mówić, że zasłużyły, nawet jeśli ich zasługa została wyhodowana w szklarni, do której wejście słono kosztuje.

Logikę tego zamknięcia dobrze oddaje prosta przypowieść. Był sobie kiedyś most nad rzeką, zbudowany, aby wszyscy mogli przejść na drugą stronę. Przez pierwsze lata rzeczywiście przechodzili różni ludzie, jedni szybciej, inni wolniej, ale zasada była jasna: rzeka nie wybiera. Potem ci, którzy już przeszli, zbudowali na końcu mostu bramkę, rzekomo dla bezpieczeństwa. Następnie do bramki dołożyli regulamin, niby dla porządku. W końcu do regulaminu dołączyli wymóg posiadania specjalnej mapy, którą sami sprzedawali po drugiej stronie. Gdy ktoś pytał, dlaczego to takie niesprawiedliwe, odpowiadali, że most nadal jest otwarty dla każdego. Trzeba tylko spełnić warunki. I w tym momencie, jak to zwykle bywa, formalna racja zaczęła zastępować rację moralną.

Kapitał kulturowy: ukryty filtr w procesach selekcji

W tym właśnie tkwi pewien humor abstrakcji: nowoczesne instytucje potrafią zaprojektować mechanizm zamknięcia, który na pierwszy rzut oka wygląda jak zaproszenie do środka. To swoista dialektyka, w której słowo „inkluzja" staje się narzędziem wykluczenia, a „różnorodność" służy temu, by nie naruszyć fundamentalnej jednorodności klasy rządzącej. Tu właśnie rodzi się

polemika, która nie tyle obala tezy Wooldridge'a, ile uzupełnia jego perspektywę. On broni testów i obiektywizmu, widząc w nich narzędzie mniej podatne na nieuchwytne filtry klasowe. Krytycy ripostują, że test sam w sobie jest artefaktem kulturowym, a standaryzacja nie niweluje nierówności, lecz jedynie przesuwa je na wcześniejszy etap – na jakość szkoły, poczucie bezpieczeństwa czy możliwość odrabiania lekcji w ciszy. Obie strony mają rację, lecz każda inną. Wooldridge słusznie ostrzega, że selekcja holistyczna, oparta na barwnym życiorysie, to raj dla kapitału kulturowego i tych, którzy nauczyli się opisywać siebie jak projekt inwestycyjny. Krytycy zaś celnie punktują, że test, wyniesiony do rangi fetyszu, zamienia się w moralny młotek, który przybija człowieka do jego wyniku, odbierając mu poczucie, że jest kimś więcej niż liczbą w arkuszu.

Warto w tym miejscu przywołać, jako myślową paralelę, wątek rozwijany przez Michaela Sandela. Twierdzi on, parafrazując, że zwycięzcy merytokratycznego wyścigu mają skłonność do moralizowania własnego sukcesu, a przegranych obarczają winą za porażkę, jakby rynek i szkoła były instancjami sądu ostatecznego. Merytokracja, w tym ujęciu, wytwarza pychę na szczycie i upokorzenie na dole. Wooldridge mówi o tym samym, choć używa języka instytucji i psychologii stresu, nazywając system „nieugiętym poganiaczem". U obu autorów widać jednak ten sam mechanizm etyczny: kultura zwycięstwa staje się kulturą pogardy, nawet jeśli przybiera ona miękką formę protekcjonalnego żartu i uśmiechu.

Gdy przejdziemy z dyskursu etycznego na biznesowy, zobaczymy, że współczesny kapitalizm ma w tej grze podwójny interes. Z jednej strony firmy, zwłaszcza te oparte na wiedzy, potrzebują skutecznej selekcji talentów, bo produktywność jest wprost funkcją kompetencji. Z drugiej strony te same korporacje stają przed ryzykiem reputacyjnym, politycznym i organizacyjnym, gdy ich ścieżki rekrutacji zaczynają być postrzegane jako kanały reprodukcji zamkniętej kasty. W odpowiedzi rodzi się nowy język, który globalny biznes uznaje za przyszłość: rekrutacja oparta na umiejętnościach zamiast dyplomów, mikrokwalifikacje, stała walidacja kompetencji, uczenie się przez całe życie. Trend ten jest realny, ale też niebezpiecznie podatny na pozory. Łatwo bowiem ogłosić, że dyplom nie jest wymagany, a następnie zbudować filtr, który zastąpi go sygnałem równie klasowym, lecz znacznie mniej widocznym: stylem wypowiedzi, siecią kontaktów czy doświadczeniem ze staży, na które stać tylko tych, którzy nie muszą pracować, by utrzymać rodzinę.

Prowadzi to do tezy tyleż trzeźwej, co niewygodnej. Jeżeli merytokracja ma zostać odnowiona, sama zmiana narzędzi selekcji nie wystarczy. Trzeba sięgnąć głębiej, dotykając dystrybucji zasobów, które pozwalają na przygotowanie się do wyścigu – tego, co w ekonomii można nazwać preprodukcyjnym łańcuchem wartości kompetencji. W przeciwnym razie biznes będzie jedynie przesu

Tyrania osiągnięć: psychologiczna cena merytokracji

Ta część stanowi syntezę, lecz nie w sensie kojącej konkluzji, a raczej strukturalnej rekonstrukcji. Pozwala ona zobaczyć całość nie jako spór odrębnych stanowisk, lecz jako misterny układ napięć. Jeśli wcześniejsze fragmenty rozbierały merytokrację na czynniki historyczne, instytucjonalne i psychologiczne, to teraz pora złożyć je z powrotem. Chodzi o to, by pokazać, że jej obecny kryzys nie jest ani chwilowym zbłądzeniem, ani dziełem przypadku. Jest logicznym, niemal nieuchronnym następstwem jej własnego, spektakularnego sukcesu.

Wracają tu trzy figury, które przewijają się przez całą analizę. Nie są to bynajmniej retoryczne ozdobniki, lecz skróty myślowe opisujące realnie działające mechanizmy. Drabina symbolizuje strukturę społecznej mobilności. Teleskop to aparat selekcji talentów. Kołowrotek zaś opisuje dynamikę subiektywnego doświadczenia jednostki w tym systemie. Każda z tych figur jest funkcjonalnie niezbędna dla idei merytokracji, ale każda, pozostawiona sama sobie, bez mechanizmów korygujących, generuje własną, specyficzną patologię.

Drabina możliwości została pierwotnie pomyślana jako konstrukcja pozwalająca na awans tym, którzy w starym, arystokratycznym porządku byli po prostu niewidzialni. Jej sens zasadzał się na tym, że pierwszy szczebel znajdował się w zasięgu ręki każdego. Jednak w momencie, gdy drabina staje się coraz dłuższa, a jej najniższy szczebel zawisa coraz wyżej nad ziemią, jej funkcja ulega odwróceniu. Z narzędzia mobilizacji staje się brutalnym narzędziem selekcji. Nie oddziela już zdolnych od niezdolnych, lecz przygotowanych od nieprzygotowanych. Wtedy merytokracja przestaje być obietnicą, a staje się narracją usprawiedliwiającą istniejące nierówności. Można ją nadal publicznie chwalić, ale coraz mniej ludzi wierzy, że naprawdę działa.

Teleskop, czyli aparat do pomiaru talentu, był wielkim wynalazkiem nowoczesności. Pozwalał spojrzeć tam, gdzie wcześniej widziano tylko błękitną krew i rodowe nazwisko. W tym sensie wszelkie testy, egzaminy i standaryzacja były narzędziami głęboko emancypacyjnymi. Problem w tym, że teleskop nigdy nie jest neutralny. Jego ostrość zależy od światła, od miejsca, w którym go ustawiono, a przede wszystkim od tego, kto i w jakim celu przez niego patrzy. Gdy teleskop zostaje skolonizowany przez interesy klasy, która nauczyła się optymalizować swoje wyniki, przestaje odkrywać nowe gwiazdy. Zaczyna jedynie potwierdzać istnienie znanych konstelacji. Wtedy selekcja staje się celem samym w sobie: selekcjonuje tych, którzy już są mistrzami w byciu selekcjonowanymi.

Kołowrotek z kolei opisuje doświadczenie jednostki uwięzionej w systemie. Merytokracja, póki działała jako obietnica awansu, motywowała do nadludzkiego wysiłku. Gdy jednak przekształca się w system permanentnej oceny i niekończącej się rywalizacji, zaczyna produkować chroniczne

zmęczenie, lęk i defensywną racjonalność. Jednostka uczy się nie tyle myśleć, ile zarządzać swoim profilem ryzyka. Dotyczy to zarówno tych, którzy wciąż się wspinają, jak i tych, którzy dotarli już na szczyt. Zwycięzcy stają się nerwowymi strażnikami własnej pozycji, a przegrani internalizują porażkę jako ostateczny dowód osobistej nieadekwatności. W obu przypadkach zanika przestrzeń dla solidarności i poczucia wspólnego losu.

Te trzy mechanizmy tworzą zamknięty, samonapędzający się obieg. Drabina unosi się coraz wyżej, teleskop zawęża pole wid

Skills-based hiring: szansa na inkluzywny rynek pracy

W świecie biznesu ta sama sprzeczność przybiera postać modnego hasła: skills-based hiring. Mowa o rekrutacji opartej na realnych umiejętnościach, która ma zastąpić fetysz dyplomów. Trend jest głośny, bo trafia w czuły punkt – kryzys kredencjalizmu, czyli nadmiernego polegania na formalnych certyfikatach. Jego recepcja pozostaje jednak sceptyczna, gdyż dane bezlitośnie obnażają rozjazd między deklaracją a praktyką. Wiele analiz wskazuje, że choć firmy chwalą się znoszeniem wymogu dyplomu, realny wpływ tej zmiany na strukturę zatrudnienia bywa znikomy. To pierwsza intelektualna prowokacja, którą warto rzucić czytelnikowi: czy skills-based hiring jest autentyczną odnową merytokracji, czy tylko jej kolejnym sloganem, pozwalającym zachować stare filtry w nowej, lśniącej semantyce?

Na tej granicy się zatrzymam. Dalszy ciąg wymagałby bowiem wejścia w sam mechanizm korupcji, czyli w opis tego, jak „małżeństwo zasług z pieniędzmi" materializuje się w mikroprocedurach selekcji, geograficznej segregacji, asortatywnym doborze, arbitrażu regulacyjnym uczelni i firm oraz w psychologii zwycięzców i przegranych, gdzie merytokracja staje się zarazem „nieugiętym poganiaczem" i maszyną wstydu.

Kompetencje zamiast pochodzenia: legitymizacja władzy

Moment, w którym trzeba uporządkować pojęcia, okazuje się najtrudniejszy. Merytokracja nie jest bowiem pojedynczą instytucją, lecz całym układem uzasadnień, który przenika prawo, administrację, edukację i rynek pracy, wnikając w sam rdzeń nowoczesnej legitymizacji. Jeżeli zatem ma sens zdanie, że jest ona dziś najbliższą formą uniwersalnej ideologii, to dlatego, że jej język rości sobie prawo do potrójnej mocy: prawdziwości, słuszności i autentyczności.

Przemawia bowiem jednocześnie na trzech pozornie odrębnych poziomach. Przedstawia się jako chłodny opis faktów o ludzkich zdolnościach i ich naturalnym rozkładzie. Jednocześnie funkcjonuje jako norma etyczna, która dyktuje, jak sprawiedliwie rozdzielać stanowiska i przywileje. Wreszcie staje się pokrzepiającą opowieścią moralną o godności wysiłku i osobistej zasłudze. Właśnie ta hybrydowa natura, łącząca w jedno opis, nakaz i mit, czyni ją niemal niemożliwą do zastąpienia.

Dlatego też Adrian Wooldridge, choć bezlitosny w diagnozie jej współczesnej degeneracji, ostatecznie broni jej jako zasady mniej złej od dostępnych alternatyw. W jednym z omówień jego książki trafnie ujęto tę myśl: merytokracja po prostu działa. Wykonuje swoje zadanie lepiej niż inne, historycznie testowane rozwiązania, nawet jeśli żadna odpowiedź na jej patologie nie jest w pełni satysfakcjonująca.

Nieugięty poganiacz: presja ciągłej optymalizacji

Nadszedł czas na rozstrzygnięcie, które nie przyniesie ukojenia. Adrian Wooldridge nie oferuje bowiem pocieszenia, lecz stawia nas przed wyborem między rozwiązaniami, z których każde jest kosztowne, ale tylko jedno daje się racjonalnie zreformować. Aby nadać tej syntezie odpowiednią dynamikę, trzeba wrócić do jego sloganów – nie są one bowiem retorycznym ornamentem, lecz kondensatem myśli, skrótem całych łańcuchów argumentacyjnych.

Merytokracja była, jak pisze Wooldridge, „intelektualnym dynamitem”. Ten dynamit wysadził w powietrze świat, w którym stanowiska kupowano jak meble, nepotyzm uchodził za cnotę rodzinną, a przywilej urodzenia za prawo natury. Była to eksplozja wyzwalająca, ponieważ zmieniła samą podstawę legitymacji władzy. Nie ród, nie ziemia, nie tytuł, lecz umysł i wysiłek stały się nową walutą nowoczesności. W tym sensie merytokracja okazała się największym projektem emancypacyjnym Zachodu od czasów rewolucji liberalnych. Jej sedno zawiera się w zdaniu, że „głównym źródłem różnic w ludzkim losie stał się umysł”. To zdanie jest kluczem, który mówi, że nowoczesność przeniosła oś nierówności z genealogii na kognicję.

Dynamit ma jednak to do siebie, że nie tylko burzy stare mury, lecz może też naruszyć fundamenty nowych budowli. I tu właśnie zaczyna się opowieść o kryzysie. Gdy merytokracja przestała być narzędziem rewolucji, a stała się systemem zarządzania, weszła w fazę triumfu i profesjonalizacji. Egzaminy, testy, certyfikaty i rankingi zaczęły działać jak wielka maszyna sortująca. Wooldridge opisuje tę złotą erę bez nostalgii, ale i bez cynizmu. Państwa i gospodarki zrozumiały, że marnowanie talentu jest nie tylko niesprawiedliwe, ale wręcz niebezpieczne. Maszyna merytokratyczna działała, ponieważ jej legitymacja była tania, a skuteczność w alokacji zdolności – wysoka.

Problem w tym, że każda maszyna, która działa długo i sprawnie, zaczyna przyciągać tych, którzy chcą nią sterować dla własnej korzyści. Tu na scenę wkracza najbardziej oskarżycielski slogan Wooldridge'a: „małżeństwo talentu z pieniędzmi". To zdanie nie opisuje jednorazowego skandalu, lecz systemowy proces. Elita, która zdobyła pozycję dzięki zdolnościom, nauczyła się używać pieniędzy, by zabezpieczyć zdolności swoich dzieci. W tym momencie dynamit zamienił się w cement. System, który miał kruszyć dziedziczność, zaczął ją utrwalać w nowej, bardziej wyrafinowanej formie.

Wooldridge nazywa ten proces wprost: zagrożeniem powtórki z weneckiej La Serrata, czyli praktyki zamknięcia dostępu do władzy. W dawnej Wenecji elita wpisała się do Złotej Księgi i zamknęła drzwi za sobą. W nowoczesnych społeczeństwach nie ma jednej księgi, jest za to wiele małych. Są nimi kody pocztowe, czesne w prywatnych szkołach, „holistyczna" selekcja na studia, sieci stażowe i konsultanci od pisania CV. Formalnie drzwi pozostają otwarte. Realnie klamka słono kosztuje. I właśnie dlatego „arystokracja talentu powinna być oksymoronem". Jeśli talent staje się dziedziczny, przestaje być talentem w sensie politycznym. Staje się nowym herbem.

W tym punkcie Wooldridge jest bezwzględny, ale i intelektualnie uczciwy. Nie twierdzi, że merytokracja jest niewinna. Twierdzi, że jej niewinność była zawsze warunkowa: działała tylko wtedy, gdy elita godziła się na ryzyko własnej

Postulaty Wooldridge'a: powrót do merytokracji otwartej

Adrian Wooldridge, w duchu konserwatywnego reformizmu połączonego z brutalną antyarystokratyczną pasją, proponuje pakiet naprawczy, którego esencją jest ponowne opuszczenie drabiny. Metafora drabiny, którą się posługuje, jest zresztą niezwykle trafna, gdyż drabina społecznego awansu ma sens wyłącznie wtedy, gdy jej najniższy szczebel spoczywa na ziemi. Jeśli unosi się w powietrzu, staje się zaledwie moralną dekoracją, fasadą równości. Dlatego jego postulaty – dotyczące wczesnej edukacji, likwidacji przywilejów dziedzicznych czy wzmocnienia ścieżek zawodowych – nie są listą pobożnych życzeń. Stanowią próbę odtworzenia warunków, w których merytokracja w ogóle staje się możliwa.

Konieczna jest tu jednak polemika z fundamentalnym założeniem: czy merytokrację da się w ogóle zremoralizować, skoro sama struktura gospodarki nagradza maksymalizację przewagi rodzinnej? Z perspektywy zimnej logiki bodźców, rodzic, który świadomie nie inwestuje w przewagę swojego dziecka, postępuje jak inwestor dobrowolnie rezygnujący z gwarantowanej stopy zwrotu. Trudno

oczekiwać, by moralne apele zmieniły masowe zachowania, gdy fundamentalny bodziec pozostaje nienaruszony. Stąd wniosek, który stanie się kluczowy dla dalszej części analizy: odnowa merytokracji wymaga nie tylko wezwań do cnoty, lecz interwencji w samą strukturę bodźców. A to oznacza zmiany w prawie podatkowym, regulacji rynku edukacyjnego, dostępie do usług wyrównujących szanse i ograniczaniu możliwości kupowania przewagi na rynku korepetycji. To jest właśnie ten moment, w którym prawnik z ekonomistą muszą zacząć mówić jednym głosem – językiem architektury instytucji, a nie pobożnych intencji.

Skrajne nierówności: bariera dla sprawiedliwej selekcji

W tym miejscu trzeba postawić pytanie tyleż prowokacyjne, co konieczne: czy merytokracja może pozostać stabilna w warunkach skrajnych nierówności majątkowych? Odpowiedź, jeśli trzymać się logiki i dorobku współczesnej ekonomii politycznej, jest raczej przecząca. Merytokracja, aby jej mechanizm selekcji był wiarygodny, wymaga bowiem względnie równych szans na starcie. Gdy przepaść majątkowa staje się zbyt głęboka, selekcja przestaje być testem zdolności, a staje się testem dostępu do zasobów, które pozwalają się do niego przygotować. Wtedy merytokracja nie tylko się psuje. Ona fundamentalnie zmienia swoją funkcję – z narzędzia awansu społecznego staje się mechanizmem utrwalania istniejącej hierarchii.

Z perspektywy kulturowej konsekwencje sięgają jeszcze głębiej. Merytokracja nie jest przecież tylko systemem dystrybucji stanowisk; jest systemem nadawania sensu. To obietnica, że wysiłek ma znaczenie, że życie jest projektem poddającym się planowaniu, a porażka ma charakter przejściowy, podczas gdy sukces jest czymś więcej niż kaprysem losu. Kiedy ta obietnica pęka, rodzi się resentyment, który rzadko przybiera formę racjonalnej krytyki. Znacznie częściej jest to ślepy gniew skierowany przeciwko wiedzy, ekspertom, instytucjom, a nawet samej idei racjonalności. To właśnie moment, w którym bunt przeciwko elicie kognitywnej zaczyna podcinać gałąź, na której wszyscy siedzimy – zagrażać fundamentom nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy, zaufaniu do procedur i długim horyzoncie planowania.

Globalny biznes dostrzega to ryzyko coraz wyraźniej, nawet jeśli nie zawsze potrafi je precyzyjnie nazwać. W raportach strategicznych i języku korporacyjnego doradztwa pojawia się pojęcie ryzyka legitymizacyjnego, czyli groźby utraty przez instytucje społecznego przyzwolenia na działanie. Kryzys merytokracji jest jednym z głównych generatorów tego ryzyka. Firmy o globalnym zasięgu funkcjonują w otoczeniu politycznym, które staje się coraz bardziej niestabilne, ponieważ elity są w nim jednocześnie niezbędne i znienawidzone. W takim środowisku inwestycje długoterminowe

stają się obarczone ogromnym ryzykiem, a presja na krótkoterminowe wyniki rośnie, co dodatkowo wzmacnia logikę pogoni za rentą i zamyka błędne koło degeneracji.

Jakie tendencje biznes uznaje zatem za najbardziej prawdopodobne? Po pierwsze, dalszą erozję znaczenia formalnych dyplomów przy jednoczesnym wzroście wagi nieformalnych sygnałów kompetencji. Po drugie, rosnącą automatyzację selekcji za pomocą algorytmów, które rzekomo mają eliminować uprzedzenia, lecz w praktyce często jedynie utrwalają istniejące nierówności. Po trzecie, postępującą fragmentację ścieżek kariery, gdzie stabilną drabinę awansu zastępuje sieć tymczasowych projektów. Każdą z tych tendencji można interpretować jako próbę ucieczki do przodu, lecz żadna nie rozwiązuje problemu fundamentalnego, którym jest kryzys wiarygodności samej procedury uznawania kompetencji.

Testy i standaryzacja: obiektywne narzędzia awansu

Po drugiej wojnie światowej merytokracja przestaje być ideą reformatorów, a staje się językiem urzędowym instytucji. To faza jej triumfu i profesjonalizacji, w której wszyscy, od lewicy po prawicę, uczą się mówić jej gramatyką. Jak podkreślano podczas prezentacji książki Wooldridge'a w LSE, ten sukces miał wielu ojców: polityków wprowadzających zasady otwartej rywalizacji, psychologów mierzących potencjał umysłowy oraz edukatorów budujących drabiny społecznej mobilności. W praktyce oznaczało to wyniesienie testu do rangi instrumentu sprawiedliwości. Test miał być niczym teleskop, który pozwala dostrzec talent w dziecku pozbawionym znanego nazwiska. To idea piękna, ale i głęboko niepokojąca, ponieważ wytwarza nową formę sakralizacji wyniku. Dziecko staje się wykresem, wykres losem, a los – moralnym osądem.

W tym momencie na scenę wkracza humor abstrakcji, bo nic tak nie bawi metafizyki jak społeczeństwo, które udaje, że jest od niej wolne. Oto nowoczesność wyrzeka się kultu krwi i ziemi, by zaraz potem zbudować kult czynnika ogólnego „g", czyli inteligencji, i mówić o nim tonem przypominającym dawne opowieści o szlachetnym urodzeniu. Zmienia się tylko ikonografia. Miejsce herbu rodowego zajmuje wykres rozkładu normalnego, a rolę genealoga przejmuje psychometra. Jeśli spojrzeć z odpowiedniej odległości, stary porządek wcale nie zniknął. On po prostu zmienił kostium.

Tu właśnie pojawia się krytyczna aporia, czyli rodzaj intelektualnego zaułka, którego Wooldridge jest świadom i z którego próbuje znaleźć wyjście. Polega ona na tym, że skuteczna merytokracja wytwarza elitę dysponującą zarówno kapitałem poznawczym, jak i finansowym, a to sprzężenie zwrotne pozwala jej się reprodukować. W tym miejscu jego najważniejszy slogan, „małżeństwo zasługi z pieniędzmi", nabiera niemal fizycznego ciężaru. Wooldridge pisze, że ostatnie dekady

przyniosły jeden z najbardziej depresyjnych zwrotów w historii tej idei. Talent, zamiast rozsadzać mechanizmy dziedziczenia, zaczął je wzmacniać, ponieważ pieniądz potrafi kupić warunki, w których talent lepiej wygląda, skuteczniej się prezentuje i łatwiej przechodzi przez sito selekcji.

Zmierzch czy odrodzenie: przyszłość rządów zdolnych

Wyjdźmy jednak poza sam mechanizm korupcji, by dotknąć tego, co w Pana analizach powraca niczym refren: warunków odnowy i ryzyk przyszłości. Dopiero na styku teorii społecznej, prawa i praktyki biznesowej ujawnia się bowiem pełna ambiwalencja merytokracji. To nie jest tylko zasada selekcji ludzi. To potężny system organizujący całe pole naszych oczekiwań, aspiracji i poczucia sensu w nowoczesnym świecie.

Gdy potraktujemy merytokrację nie jako prostą technikę selekcji, lecz jako procedurę społecznego uznania, wszystko staje się jaśniejsze. Jej kryzys nie wynika z samych nierówności dochodowych czy zamknięcia elit, ale z erozji wiarygodności całego procesu. W świecie, gdzie pozycja i prestiż mają wynikać z bezstronnej procedury, każde podejrzenie o nierówny dostęp działa jak kwas rozpuszczający społeczną zgodę. Nie trzeba udowadniać, że system jest absolutnie niesprawiedliwy. Wystarczy, że przestaje być przekonujący w naszym wspólnym odczuciu. Merytokracja umiera nie wtedy, gdy jest fałszywa, lecz wtedy, gdy nikt już w nią nie wierzy.

I tu właśnie mapa myśli zaczyna się niebezpiecznie zapętlać, tworząc błędne koło. Selekcja oparta na zasługach nieuchronnie wytwarza elitę. Elita, działając w pełni racjonalnie, inwestuje w utrwalenie swojej pozycji, co jest logicznym, choć samobójczym krokiem. Ta inwestycja subtelnie zmienia reguły gry, podważając wiarygodność samej zasady zasługi. Utrata wiarygodności podkopuje z kolei akceptację dla społecznej hierarchii, rodząc populistyczny bunt, który kwestionuje już nie tylko elitę, ale samą ideę kompetencji.

Arbitralność politycznych decyzji niszczy efektywność instytucji, a jej spadek gwałtownie zwiększa zapotrzebowanie na… kompetencje. Pętla się zamyka. Merytokracja jest jednocześnie odrzucana i pożądana. Atakuje się ją jako źródło opresji i przywołuje jako jedyny ratunek.

> Czy w społeczeństwie, gdzie kompetencje stają się dziedziczne, a talent to tylko dobrze opłacona przewaga, merytokracja ma szansę przetrwać, czy pozostanie jedynie pustym frazesem? Być może nadszedł czas, by zburzyć ten iluzoryczny most, zamiast nieustannie dokładać do niego kolejne bramki i regulaminy, które służą jedynie utrwalaniu nierówności. Może prawdziwa sprawiedliwość tkwi nie w selekcji, lecz w stworzeniu

> świata, w którym każdy ma szansę rozwinąć swój potencjał, niezależnie od pochodzenia i zasobności portfela.

Inspiracje

[1] **"The aristocracy of talent"** Adrian Wooldridge

2021 | Allen Lane / Skyhorse Publishing / Penguin Books Ltd

Adrian Wooldridge jest brytyjskim dziennikarzem i autorem. Obecnie jest globalnym felietonistą biznesowym w Bloomberg Opinion. Wcześniej przez 32 lata pracował w The Economist, gdzie był redaktorem politycznym i felietonistą. Jest autorem lub współautorem ponad tuzina książek.

Adrian Wooldridge *is a British journalist and author. He is currently the global business columnist at Bloomberg Opinion. Previously, he worked for The Economist for 32 years, where he was a political editor and columnist. He has written or co-authored over a dozen books.*

Bloomberg Opinion

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:

[1] **"Capitalism in America: An Economic History of the United States"**

Adrian Wooldridge, Alan Greenspan

2018 | Penguin Press

[2] **"The Company: A Short History of a Revolutionary Idea"**

Adrian Wooldridge, John Micklethwait

2003

[3] **"The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus"**

Adrian Wooldridge, John Micklethwait

1996

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[4] "Państwo"

Platon

-380 | brak danych

[5] "Twenty Years of Financial Policy"

Stafford Northcote

1862 | n/a

[6] "The Rise of the Meritocracy"

Michael Young

1958 | Thames & Hudson

[7] "The Tyranny of Merit: What's Become of the Common Good?"

Michael J. Sandel

2020 | Farrar, Straus and Giroux

[8] "Justice: What's the Right Thing to Do?"

Michael Sandel

2009 | Farrar, Straus and Giroux

[9] "The Meritocracy Trap: How America's Foundational Myth Feeds Inequality, Dismantles the Middle Class, and Devours the Elite"

Daniel Markovits

2019 | Penguin Press

[10] "The Meritocracy Paradox: Where Talent Management Strategies Go Wrong and How to Fix Them"

Emilio J. Castilla

2025 | Columbia University Press

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] "The Unfulfillable Promise of Meritocracy: Three Lessons and Their Implications for Justice in Education"

Author Not Specified

2025

[2] **"The Socialization of Meritocracy and Market Justice Preferences at School"**

Author Not Specified

2024 | MDPI

[3] **"Meritocracy seen through the eyes of its champions: a comparative study of educational elites"**

Anna Horváth, Daniela Vîrjan, Christian Imdorf

2024 | Comparative Education

Google Scholar

[4] **"Report on the Organisation of the Permanent Civil Service"**

Stafford Northcote, Charles Trevelyan

1854 | Parliamentary Paper

Google Scholar

[5] **"Meritocracy and Its Discontents: Long-run Effects of Repeated School Admission Reforms"**

Chiaki Moriguchi, Yusuke Narita, Mari Tanaka

2025 | NBER

Google Scholar

[6] **"Meritocracy, Elitism and Inequality"**

G. Dench

2020 | The Political Quarterly

Google Scholar

[7] **"Liberalism and the Limits of Justice"**

Michael J. Sandel

1982 | Cambridge University Press

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[8] **"Think Again: The Globalization Backlash"**

John Micklethwait, Adrian Wooldridge

2009 | Foreign Policy

[9] **"The Fourth Revolution: Reinventing the State and Democracy for the 21st Century"**

John Micklethwait, Adrian Wooldridge

2014 | New Perspectives Quarterly

[10] **"The State of the State The Global Contest for the Future of Government"**

John Micklethwait, Adrian Wooldridge

2014 | Foreign Affairs

Tekst opracowany z udziałem sztucznej inteligencji.
Redakcja i kontrola merytoryczna: Fundacja Dobre Państwo.
APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 38f3c006-a066-4186-a7df-8becd80bab98