

Margaret Stout, Joannine M. Love, Mirosław Patalon

Od ontologii do administracji Integracja społeczna w ujęciu Mary Follett*

From ontology to administration Social integration according to Mary Follett

Wdzięczny jestem Margaret Stout, Joannine M. Love i Mirosławowi Patalonowi za przedstawienie dorobku Mary Follett. Ze względu na studia w Radcliffe College, Follett należy uznać raczej za współpracowniczkę Whiteheada niż jego naśladowczynię, jako że na Harvardzie pracowała cała plejada poprzedniej

* Amerykańskie wydawnictwo Process Century Press podpisało umowę na wydanie książki autorstwa Margaret Stout i Joannine M. Love we współpracy z Mirosławem Patalonem pod tytułem *Integrative Process: Follettian Thinking from Ontology to Administration*. Publikacja ukaże się drukiem w pierwszej połowie 2015 roku. W Stanach Zjednoczonych odnotowuje się ostatnio znaczący wzrost zainteresowania dorobkiem Mary Parker Follett (1868–1933). Do tej pory była ona znana jako inspiratorka zmian w teorii zarządzania, teraz uznaje się jej wpływ na organizację administracji publicznej i pracy socjalnej w USA. Za zgodą wydawnictwa na tłumaczenie i publikację w Polsce prezentujemy Państwu wybrane fragmenty książki. Myśl Follett osadzona zostaje tu w szerszym kontekście amerykańskiego pragmatyzmu i filozofii procesu Alfreda Northa Whiteheada. Dla spójności tekstu pominięto śródtytuły. Przedmowę (zaznaczoną kursywą) do całości przygotowywanej publikacji napisał John B. Cobb, Jr., jeden z założycieli Centrum Myśli Procesualnej w Claremont (Kalifornia), najbardziej wpływowego obecnie przedstawiciela filozofii i teologii procesu.

generacji filozofów procesu i pragmatyzmu, takich jak William James, Charles Peirce czy Josiah Royce.

W samym sercu tej szerszej społeczności myślicieli dojrzała idea świata jako procesu, który nieustannie uaktualnia się w nowych syntezach przeszłości. Follett nazywała to „procesem integracji” zbudowanym na „twórczym doświadczeniu”. Z kolei Charles Hartshorne pisał o „twórczej syntezie”, a Henry Nelson Wieman dobro człowieka przedstawiał jako wyrastające z procesu „twórczej transformacji”. Dla Whiteheada sednem „twórczości” było stawanie się jedności w oparciu wielość; każde zdarzenie podlega tej zasadzie. Choć Whitehead dostarczył nam najdokładniejszego opisu tego procesu, to całemu tamtemu środowisku zawdzięczamy uporządkowany obraz świata jako nieustannej integracji zamiast ruchu substancjalnych jego części.

Z tej perspektywy zrozumiałe staje się ugruntowanie przyszłych przekonań Mary Follett, pomimo iż rozwój uniwersytetu prowadził raczej do separacji poszczególnych dziedzin nauki niż integracyjnego ujmowania całej rzeczywistości. Wydaje się, że kwestie ontologiczne stały się mniej ważne, a uczeni tacy jak James, Peirce, Royce i Whitehead zostali zmarginalizowani. O Mary Follett niemal zapomniano. Teraz przeżywamy renesans tamtej myśli, chociaż czasami doświadczamy pewnych paradoksów. Jeśli bowiem dorobek wspomnianych wcześniej uczonych spotykał się ledwie z pobieżnym zainteresowaniem na wydziałach filozoficznych, to stał się znaczącą inspiracją w obszarze zarządzania i administracji. Follett jest tu dzisiaj uznawana nawet za fundatorkę przełomowych koncepcji, co oczywiście spotyka się z entuzjazmem środowisk filozofów procesu. W szczególności odnosi się to do powiązań myśli Alfreda Northa Whiteheada z koncepcjami politologicznymi i ekonomicznymi, dowodzi bowiem słuszności naszego przekonania o możliwości zastosowania tej filozofii w szerokim spektrum teorii i praktyki. Niewątpliwie jest to dopiero początek tego typu za-

American publishing house Process Century Press signed an agreement to publish a manuscript with the working title *Integrative Process: Follettian Thinking from Ontology to Administration* by Margaret Stout and Joannine Love in cooperation with Mirosław Patalon. The book will be issued in 2015. In the United States we can observe a growing interest in the work of Mary Parker Follett (1868–1933). So far she was mainly known as a very influential thinker in the field of management. Now she is more associated with public administration and social work. With the permission from Process Century Press to undertake and publish a Polish translation of the manuscript we present here first parts of the book (translated by Mirosław Patalon). Mary Follett is described here in a wider context of American pragmatism and process philosophy of Alfred North Whitehead. Foreword to the book was written by John B. Cobb, co-funder of the Center for Process Studies in Claremont, California and a distinguished representative of the process philosophy and theology.

stosowań, ale już dostarcza on radości zwolennikom procesualizmu. Z tym większym zainteresowaniem śledzić będziemy dalsze badania Stout, Love, Patalona i innych uczonych zainspirowanych myślą Mary Follett.

John B. Cobb, Jr.

Claremont, CA

1 grudnia 2013 roku

Mary Follett¹ była wpływową i powszechnie szanowaną intelektualistką okresu ery postępu, zaangażowaną w praktyczne programy pracy socjalnej oraz doradztwo w zarządzaniu (zarówno biznesowym, jak i publicznym) w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii aż do swojej śmierci pod koniec 1933 roku. Podkreślić należy, że przedmiotem jej zainteresowania było przede wszystkim społeczeństwo jako całość, w mniejszym stopniu zajmowała się zarządzaniem organizacjami. Odpowiedzi na fundamentalne pytanie o sprawnie funkcjonujące i sprawiedliwe społeczeństwo szukać należy w idei „demokratycznego zarządzania” (Graham 1995a, 15), o czym Follett pisała już w swoich pierwszych publikacjach: *The Speaker of the House of Representatives* (Follett 1896), *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government* (Follett 1918), „Community is a Proces” (Follett 1919), *Creative Experience* (Follett 1924), *Dynamic Administration* (Metcalf and Urwick 1942) oraz *Freedom & Co-ordination* (Urwick 1949).

Istotą poszukiwań Mary Follett były *sposoby, w jakie jednostki wchodzą ze sobą w relacje w życiu społecznym*, przy czym pole, na którym szukała odpowiedzi było bardzo szerokie i obejmowało filozofię, etykę, teorię polityki, prawo, socjologię, psychologię, biologię, fizykę i matematykę. Wynikało to z przyjętego założenia o korelacji i „wzajemnym zapośredniczeniu” wyuczonych źródeł eksploracji (Follett 2013a, xvii), co miało bezpośredni wpływ na jej krytykę systemów hierarchii i rywalizacji oraz zwrócenie się w kierunku teorii integracji jako podstawy zarządzania i funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego jako całości oraz jego reprezentacji, takich jak gospodarka i władza². Dostrzec tu można również wątek, który dzisiaj określamy perspek-

¹ Używamy formy Mary Follett w odróżnieniu do wersji konwencjonalnej Mary Parker Follett, ponieważ taka funkcjonowała za jej życia (Tonn 2003, xiv).

² W ten właśnie sposób Mesle (2008) opisuje projekt filozofii spekulatywnej zmierzającej do całościowego ujęcia rzeczy; zacząć należy od fundamentalnych zasad, następnie określić możliwe ich zastosowanie, by w ten sposób dokonać zadowalającej generalizacji. Jak pisze,

tywą feministyczną w teorii administracji (Banerjee 2008; Kaag 2008; Mansbridge 1998; McLarney and Rhyno 1999; Morton and Lindquist 1997; Nickel and Eikenberry 2006; Pratt 2011; Stivers 1990; Witt 2007). Nie oznacza to bynajmniej, że samą Follett uznać należy za feministkę. Choć była wszechstronnie zaangażowana w życie naukowe i społeczne swoich czasów, to jednak nie włączała się w ówczesne działania na rzecz praw kobiet. Istotę człowieczeństwa postrzegała bowiem nie przez pryzmat genderowy: „Istotą ruchu kobiecego nie jest zapewnienie prawa głosu kobiecie jako kobiecie, lecz jako człowiekowi. To fundamentalna różnica” (Follett 1998, 171). Wydaje się zatem, że jej postawę można raczej określić kategorią „kulturowej kobiecości” (Stivers 2000; 2002, 128) niż sytuować w perspektywie filozofii feministycznej.

Pomimo iż sama Follett „nie starała się uprawiać filozofii w systematyczny sposób”, a nawet „uznawała to za rodzaj intelektualnej arogancji” (Drucker 1995, 8), to jeśli spojrzeć na jej całociowy dorobek, „dostrzec można atrakcyjną spójność wzajemnie uzupełniających się poglądów” (Graham 1995a, 25). I rzeczywiście – nie będąc *filozofem* jako takim, dokonuje swoich analiz ze zdumiewającą konsekwencją logiczną, dbając jednocześnie o ukazywanie ścisłej korelacji pomiędzy teorią a praktyką, ontologią a administracją.

Prace Follett zawsze dotyczyły aktualnych problemów społecznych, skądinąd nieodbiegających znacząco od dzisiejszej sytuacji. Opisując własny kontekst historyczny, Follett (2003b) zwracała uwagę na palące problemy społeczne związane z: „(1) ...wyczerpywaniem się bogactw naturalnych; (2) zaostrzającą się konkurencją; (3) pogłębiającym się bezrobociem [sic]; (4) potrzebą redefinicji etycznych koncepcji dotyczących relacji międzyludzkich; (5) palącą potrzebą postrzegania działalności gospodarczej jako służby publicznej, zawierającej w sobie odpowiedzialność za wszelkie podejmowane działania” (122). Niewątpliwie, wskazane tu problemy nie tylko nie przestały być aktualne, ale w dobie globalizacji i związanych z nią kryzysów natury społecznej, ekonomicznej i środowiskowej, pogłębiły się i domagają się podjęcia radykalnych rozwiązań. Do tego tematu wrócimy w rozdziale 13.

Od końca lat 80-tych ubiegłego stulecia obserwujemy znaczący wzrost zainteresowania pracami Mary Follett w obszarze takich dyscyplin jak zarządzanie, biznes, mediacje i negocjacje, praca socjalna, administracja publiczna. Wyraża się on również publikacjami biograficznymi na jej temat (Tonn 2003) oraz wznowieniami jej własnych książek (Follett 1998, 2013a), a także teksta-

„podjęte zadanie wymaga kombinacji twórczej wyobraźni ze ścisłością myślenia, co jest domeną niewielu osób” (Mesle 2008, 16). W naszej ocenie taką cechę przejawiała Follett.

mi krytycznymi (Graham 1995b; Metcalf and Urwick 2003, Urwick 2013), wciąż aktualizowanymi informatorami cytowań (zob. np. Fry and Raadschelders 2013; Shafritz, Hyde and Parkes 2004) i bogactwem poszczególnych przypisów do jej tekstów we współczesnej literaturze naukowej (zob. rozdział 13). Wszyscy ci uczeni, wydawcy, autorzy tekstów są zgodni, iż współczesny kontekst społeczno-ekonomiczny stworzył warunki dla szerokiego zainteresowania zarówno myślą Mary Follett, jak i jej praktycznymi dokonaniem. Warren Bennis (1995), ekspert z zakresu zarządzania, ujmuje to następująco – „jej znaczący dorobek... wyprzedził swoje czasy” (181). Wielu akademików i praktyków wyraża podobne przekonanie, zachwycając się „bogactwem jej obserwacji i analiz” (Lawrence 1995, 291) do tego stopnia, że określono ją nawet mianem „prorokini zarządzania” (Drucker 1995, 9)³.

W istocie, możemy mówić o rozkwicie prac na temat jej teorii zarządzania. W oparciu o Indeks Cytowań w Naukach Społecznych (SSCI) Fry i Thomas (1996) podają, że w latach 1969–1990 Follett była cytowana przez 129 uczonych w 96 różnych periodykach naukowych. Od 1980 roku możemy mówić o stałym wzroście tego trendu, głównie ze względu na zainteresowanie jej pracami w obszarze mediacji i negocjacji oraz teorii konfliktów. Jednak w tamtym okresie były to odniesienia dość powierzchowne i dotyczyły raczej jej prac z zakresu zarządzania, a w mniejszym stopniu nauk o polityce. Jak już wspomniano wcześniej, publikacja Tonn (2003) co prawda w „pogłębiony i systematyczny sposób przedstawia zarówno postać Mary Follett, jak i jej pisma, jednak pozbawiona jest krytycznych interpretacji” (Stivers 2006, 473). Niestety, większość krytycznych analiz w tamtym okresie zawierało sporo przekłamań na temat teorii Follett (Stout and Love 2014), o czym mowa będzie w rozdziale 11.

Istniała zatem paląca potrzeba całościowego, systematycznego i krytycznego opracowania dorobku Mary Parker Follett, by jej teorie mogły być w rzetelny sposób dalej poddawane naukowej analizie. Jest to w szczególności ważne w obszarze administracji publicznej, gdzie zbiegają się jej dwa główne wątki teoretyczne, dotyczące polityki społecznej i związanej z nią władzy. Ma to bezpośrednie przełożenie na praktyczne rozwiązania z uwagi na fakt, że Follett dostrzegła ogromne znaczenie zarządzania w działaniu społecznym. Z tego względu niniejsza książka jest tak pomyślana, by skorzystać z niej mogli zarówno akademicy, jak i studenci zaawansowanych roczników studiów

³ Określenie Follett jako „prorokini zarządzania” często pojawia się w późniejszych publikacjach (Graham 1995b), ale jako pierwszy użył go George (1972), pisząc o niej jako o „proroku na pustyni zarządzania” (139).

nad administracją publiczną i pracą socjalną. Sprzyja temu biografia Follett, która zaczynała swoją karierę od politologicznej teorii, następnie zwróciła się w kierunku teorii zarządzania z jednoczesnym praktycznym zaangażowaniem w pracę socjalną⁴. Książka może być również pomocna badaczom innych obszarów służby publicznej i zarządzania, a także filozofom zainteresowanym przekładaniem teorii na praktykę.

Jako przedstawiciele nauk stosowanych prezentujemy w niniejszym projekcie specyficzną perspektywę badawczą. Podchodzimy bowiem do pism Follett z punktu widzenia praktyka zaangażowanego w rozwój społeczności lokalnej, pracę socjalną czy duszpasterstwo. Odkrywamy przy tym niezwykłą przydatność myśli naszej autorki w wyjaśnianiu zjawisk, którymi na co dzień się zajmujemy. Jednocześnie jako teoretycy dostrzegamy wyraźną paralelność teorii Follett z ujęciem procesualnym, co w pewnym sensie łączy ją również z prominentnymi przedstawicielami pragmatyzmu i postmodernizmu; zwracamy na to uwagę w przypisach do każdego rozdziału⁵. W prezentowanej książce pokazujemy Follett jako spadkobierczynię całej zachodniej tradycji filozoficznej, od Heraklita począwszy⁶.

Ponieważ opublikowano już świetne – zarówno obszerne, jak i skrócone – biografie Mary Follett (zob. np. Graham 1995b; Mattson 1998; Metcalf and Urwick 2003; Tonn 2003; Urwick 2013), w naszej publikacji nie będziemy temu tematowi poświęcać wiele miejsca, ograniczymy się jedynie do przedstawienia podstawowych informacji sytuujących jej idee na tle historii. Mamy nadzieję, że pozwoli to na lepsze zrozumienie omawianej spuścizny intelektualnej oraz jej trafności i współczesnej aktualności. [...]

Mary Follett urodziła się 3 września 1868 roku w Quincy (przedmieścia Bostonu), w stanie Massachusetts, gdzie spędziła również swoje dzieciństwo. Jej rodzice byli zamożnymi kwakrami. Uczęszczała do Thayer Academy

⁴ Na polu administracji publicznej recenzji kolejnego wydania *The New State* dokonał Cunningham (2000), włączając w ten sposób Follett do obiegu naukowego w tej dyscyplinie. Z kolei Stivers (2006) zrecenzował jej biografię autorstwa Joan Tonn. Ponowne odkrycie Follett przez politologów i teoretyków zarządzania miało skutek również w uwzględnieniu jej osoby w ważnej publikacji *Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo* (Fry 1989; Fry and Raadschelders 2008), najważniejszego podręcznika w tym obszarze wiedzy. W rzeczy samej, Follett określono mianem „pierwszej damy administracji publicznej” (Morton and Lindquist 1997, 350).

⁵ O'Connor (2000) sugeruje, że filozoficzne inklinacje Follett „mogą powodować pewne trudności w odbiorze jej myśli” (167). Pamiętać jednak należy, że tylko nieliczni uczeni ściśle łączyli filozofię z teorią zarządzania.

⁶ Sama Follett (1998, 34) w *The New State* odwołuje się do Heraklita.

w sąsiednim Braintree, do dzisiaj uznawanej za jedną z najlepszych prywatnych szkół podstawowych w Stanach Zjednoczonych. Z powodu problemów finansowych rodziny na krótko przerwała edukację, by w 1892 roku wstąpić do Society for the Collegiate Instruction of Women w Cambridge, Massachusetts (późniejszy Radcliffe College, dzisiaj część Uniwersytetu Harvarda), studiując ekonomię, zarządzanie, prawo i filozofię. W tym samym okresie podjęła roczne studia w Newnham College (część Uniwersytetu w Cambridge). Jej praca dyplomowa została opublikowana jeszcze przed formalną obroną w 1896 roku pod tytułem *The Speaker of the House of Representatives*, szybko zyskując uznanie w obszarze studiów o polityce. Studia ukończyła z wyróżnieniem w roku 1898, jednak jako kobieta w tamtym czasie nie mogła uzyskać stopnia doktora.

W latach 1900–1908 Follett była pracownikiem socjalnym w Roxbury Neighborhood House – domu pomocy społecznej w jednej z najbardziej zróżnicowanych pod względem etnicznym i ekonomicznym dzielnic Bostonu. Od 1908 roku zaangażowała się w działalność ruchu wspierającego społeczność lokalną jako przewodnicząca Ligi Kobiet na Rzecz Infrastruktury Szkolnej. Prowadzony przez nią komitet otworzył w 1911 roku eksperymentalne Centrum Społeczne przy East Boston High School. Projekt okazał się dużym sukcesem i skutkowało utworzeniem podobnych ośrodków w mieście. W tym właśnie okresie rozpoczęła się fascynacja Follett implementacją idei demokracji jako stylu życia. Temu tematowi poświęciła późniejsze badania i publikacje naukowe: *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government* (Follett 1918) i „Community is a Process” (Follett 1919). W tym okresie angażowała się również w działalność Rady na Rzecz Płacy Minimalnej w Massachusetts (MMWB), a w 1917 roku została wiceprzewodniczącą Narodowego Stowarzyszenia Społeczności Lokalnych (NCCA). Ponadto Follett aktywnie wspierała ruch reform społecznych *The Inquiry* zapoczątkowany przez Federalną Radę Kościołów w Ameryce (FCCA). Tego typu doświadczenia wpłynęły (począwszy od lat 20-tych) na zwrot w jej zainteresowaniach badawczych z sektora publicznego na zarządzanie biznesem.

Podkreślić należy, że silne zaangażowanie społeczne nigdy nie tłumilo zapału naukowego Follett. Jego kulminacją była publikacja *Creative Experience* (Follett 1924), w której wyklarowała swoje filozoficzne założenia, wcześniej ogólnie zawarte w *The New State* (Follett 1918). W 1926 roku Mary Follett przeprowadziła się do Wielkiej Brytanii, gdzie podjęła zarówno pracę, jak i dalsze studia w Uniwersytecie Oksfordzkim. Od tego momentu rozpoczyna się również jej kariera jako popularnego wykładowcy zapraszanego przez instytucje rządowe i prywatne, w tym biznesowe (m.in. Uniwersytet Harvarda, Uniwersytet w Syracuse, Taylor Society, Ford Hall Forum w Bosto-

nie, Bureau of Personnel Administration w Nowym Jorku, American Historical Association, American Philosophical Association, Rowntree Conference w Uniwersytecie Oxfordzkim oraz London School of Economics) do przedstawiania podstaw jej relacyjnej filozofii procesu w odniesieniu do różnych sfer życia społecznego. Mary Follett współpracowała również z Ligą Narodów, Międzynarodową Organizacją Pracy w Genewie oraz była konsultantką Prezydenta Stanów Zjednoczonych Franklina D. Roosevelta. [...]

Teoria procesu integracji powstała w wyniku interdyscyplinarnych studiów autorki, które doprowadziły ją do spójnego postrzegania ontologicznych, psychologicznych i epistemologicznych zasad z ich jednoczesnym zastosowaniem w etyce, politologii, ekonomii i administracji. Każdy element tej koncepcji wydaje się być wpasowany w całość z najwyższą starannością o wzajemną spójność wszystkich jej członów. Ma to charakter „samo-twórczej koherencji” (Follett 2013a, 61) do tego stopnia, że analizowany jako całość dorobek Mary Follett „daje silne poczucie satysfakcjonującej przystawalności i zwartości poszczególnych myśli” (Philips 2010, 57).

Z pozycji tak zwartej teorii procesu integracji Follett dokonuje krytyki paradygmatów wynikających zarówno z idealizmu, jak i realizmu w postaci pozytywizmu czy behawioryzmu, promując jednocześnie alternatywne koncepcje pragmatystyczne. Autorka przy tym nie brnie w kierunku dualizmu czy binarności, które również zdecydowanie krytykuje. Jej rozumienie integracji (Follett 1918, 1919, 1924) polega na konsekwentnym kroczeniu „trzecią (pomiędzy monizmem a pluralizmem) drogą” (Tonn 2003, 317), której istotą jest prawdziwa synteza paradoksalnych zestawień idealizm/realizm, humanizm/instrumentalizm, konserwatyzm/liberalizm. Jak ujmuje to Follett, „idealizm i realizm spotykają się w aktualności” (Follett 1919, 587), co „ma kluczowe znaczenie zarówno dla etyki czy psychologii, jak i dla świata fizycznego; podobnie jest z socjologią: (Follett 2013a, 88). Jednak wydaje się, że najważniejsze skutki tej syntezy objawiają się w społecznych interakcjach, a zatem w „obszarze polityki, przemysłu i prawa” (Follett 2013a, 74–75) oraz „etyki” (Follett 2013a, 295). [...]

Metoda interpretacyjna Follett bliska jest Webera (1949) modelowi typu idealnego. Follett przy tym postrzega jako kluczową misję nauk społecznych w formowaniu wszelkiej ludzkiej aktywności⁷. Jej celem jest odkrycie „w ja-

⁷ Barclay (2005) zauważa, że metodologia Follett ma charakter jakościowy, co pozwala lepiej ująć badane zjawiska. Podobnie Child (2013) sugeruje, że Follett posługuje się rozumowaniem indukcyjnym w oparciu o materiał empiryczny zebrany przez „dwadzieścia pięć lat jej aktywnego zaangażowania w pracę środowiskową oraz służbę publiczną i doradztwo biznesowe” (86).

ki sposób człowiek wchodzi w interakcje i jak można je usprawnić” (Follett 2013a, xii), aby „dokonać zmian w sferze ekonomii, polityki, prawa i etyki” (Follett 1919, 579). Jednocześnie Follett zauważa, że nie można tego dokonać przez prostą reorganizację tych sfer. Zachowanie ludzkie, włączając w to instytucje władzy, jest wiedzione zasadami i filozoficznymi założeniami. Jednakże „większość ludzi nie podejmuje odpowiednich decyzji, a nawet nie jest ich świadoma... To wielka szkoda, bowiem świadomość podstaw zachowań jest punktem wyjścia świadomych decyzji w życiu” (Follett 2013b, 50). Potrzebne jest zatem poszerzenie świadomości, by odkryć, że „wielkim błędem jest zawężanie myślenia... U podstaw wszelkich przekonań i zachowań leży określony fundament zasad, przez pryzmat którego następuje myślenie i podejmowane jest działanie” (Follett 2003c, 183)⁸. Jeśli szukamy jedynie rozwiązań wyodrębnionych i częściowych problemów, nie uzyskamy trwałej przemiany: „Wielu wydaje się trafnym postulat, by oddzielić politykę od biznesu, jednak głęboko pod powierzchnią jest sfera, która zarządza obiema tymi aktywnościami człowieka i tam trzeba dotrzeć, by zrozumieć łączące je relacje” (Follett 1998, 216–217). Nie oznacza to bynajmniej, że Follett chce dokonać tu rozdziału, raczej oprzeć politykę i biznes na tej samej demokratycznej zasadzie. Zmiana w ekonomii politycznej musi być poprzedzona zmianą głębszych i fundamentalnych przekonań⁹. Jak powiada, „chcę pokazać, że klucz do zrozumienia kwestii natury politycznej i zarządzania biznesem jest jeden, a jego istotą jest zrozumienie natury relacji integrujących i łączących wszystkie części jednej całości” (Follett 2003c, 190). [...]

W wyniku przeprowadzonych analiz i interpretacji znaczeń funkcjonujących w różnych obszarach wiedzy Follett dochodzi do przekonania, że centralną kategorią jest w nich *integracja* (Follett 2013a, 57). A zatem proces integracji staje się fundamentalną charakterystyką świata – zarówno fizycznego, jak i społecznego, w rzeczy samej – jego ontologiczną zasadą. Na jej określenie Follett używa również terminu *krążenie reakcji*, znajdując dlań aplikacje w chemii i fizyce (Follett 2013a, 73–74) oraz biologii i filozofii (Follett 2013d, 80).

⁸ Mendenhall, Macomber i Cutright (2000) przekonują, że „Follett była raczej prorokinią chaosu i komplikacji” (203), a jej uzasadnienie dla głoszonych propozycji społecznych pochodzi z nieliniarnych zależności (teoria chaosu i złożoności)” (Ryan i Rutherford 2000, 216).

⁹ Ryan i Rutherford (2000) zauważają, że filozofowie bazują na paradygmacie jednostki lub grupy, co „prowadzi zawsze do odmiennych teorii politologicznych” (Ryan i Rutherford 2000, 216). W swoim dążeniu Follett zwiastuje początek „ontologicznego zwrotu” (Prozorov 2014, xxviii) w teorii społecznej, objawiającego się związkiem ontologii z praktykami i strukturami społecznymi (White 2000).

Ta zasada relacyjnej i dynamicznej integracji odnosi się w takim samym stopniu do bytów jednostkowych i do wszelkich zbiorowości. [...]

Łącząc zmodyfikowaną przez siebie psychoanalizę i teorię Gestalt, Follett formułuje specyficzny pogląd na temat kondycji jednostki – pozostaje ona zawsze zanurzona w sieci interakcji z pozostałymi uczestnikami szeroko rozumianego środowiska, jednocześnie sama na nie wpływając – „możemy to nazwać krążeniem reakcji i zachowań, widocznym również w codziennym życiu jednostek i instytucji społecznych” (Follett 2013b, 61). Ich tożsamość stale nabudowywana jest w tym nieustannie pulsującym obiegu reakcji, bowiem „każdy proces ma trzy aspekty: interakcję, scalanie i wyłanianie... Podkreślić wszakże należy, że nie są one etapami, lecz jego symultanicznymi aspektami na każdym etapie stawania się” (Follett 2003c, 198). Tak rozumiany organiczny proces jest w rzeczy samej ontologiczną i psychospołeczną koniecznością. [...]

Tożsamość kształtuje się na sposób relacyjny i dynamiczny, bowiem zachodzące związki, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz systemu, stale aktualizują sytuację¹⁰. Jednostki ludzkie są jednocześnie całościowymi systemami, zawierającymi w sobie aspekty: biologiczny, emocjonalny, intelektualny, psychologiczny i duchowy – każdy z nich na swój sposób stale przeplata się z otoczeniem. W ten sposób, poprzez złożone relacje, jednostka istnieje „jako dynamiczny rezultat współdziałania wszystkich sił kosmosu. Człowiek żyje na wielu planetach, a jego rozwój zależny jest od jakości ich związków” (Follett 2013b, 145–146). W ujęciu Follett człowiek jest zatem bytem wieloaspektowym, dynamicznym konglomeratem tożsamości, osobowości i doświadczeń w procesie nieustannej aktualizacji¹¹. Za Jamesem wyjaśnia, że „skoro człowiek jest zbiorem doświadczeń, możemy mówić o wielu ‘ja’ w każdym indywiduum” (Follett 1998, 20), a zatem istotą ludzkiej natury jest „wielorakość bycia” (Follett 1998, 291). W oparciu o te przekonania Follett twierdzi, że „państwu nie wolno ujmować człowieka jedynie w oparciu o jego wyodrębnione aspekty. Człowiek nie bywa ojcem w rodzinie, biorącym udział w wyborach obywatelem, tworzącym swoje dzieła artystą, biznesmenem w swoim biurze czy też członkiem jakiegoś kościoła, lecz jest każdym z nich jednocześnie. Z tego względu w polityce potrzebujemy zintegrowanych osobowości” (Follett 1998, 291–292). [...]

¹⁰ W tym sensie Follett „antycypuje koncepcję strukturacji Giddensa” (Child 1995, 91).

¹¹ Morton i Lindquist (1997) ujednocniają pojmowanie przez Follett człowieka jako bytu dynamicznego i relacyjnego; w pewnym sensie to autonomiczne sfery, jednak tworzone w wyniku wzajemnych relacji. Wydaje się to być zbieżne z feministycznym postrzeganiem jednostki.

Izolując jednostkę z jakiegokolwiek sfery jej zaangażowania, „odcinamy ją de facto od określonego źródła wartości i uniemożliwiamy zaistnienie zdrowej relacji międzyludzkiej, co więcej – powodujemy wielką szkodę” (Follett 2013c, 24) w procesie współtworzenia tożsamości. A przecież w ujęciu Follett stanowi on istotę integracji, czyli „niekończącej się gry pomiędzy tym, co jednostkowe, a tym, co zbiorowe” (Follett 1919, 580). [...] Świadomość takiego współuwarunkowania wytwarza „poczucie jedności i przynależności” (Follett 1998, 45), utwierdzone w integrującym procesie życia: „Środowisko to proces... *twórczy proces*” (Follett 1919, 576), bowiem umożliwia „zaistnienie siły życia, kształtującej osobowość, cele, wolę, oddanie” (Follett 1919, 577). W takim środowisku rodzi się „zdrowy indywidualizm, odpowiedzialny za życie, z którego wszystko się wywodzi” (Follett 1998, 3).

W tym miejscu ujawnia się rozróżnienie pomiędzy tłumem a grupą stworzoną przez owe zdrowe indywidualia. Follett przekonuje, że rozwój społeczny możliwy jest właśnie dzięki zdolności jednostek do formowania grup, i przypomina, że „dynamika tłumy opiera się na namowie, natomiast grupy na wzajemnym przenikaniu się jej członków” (Follett 1998, 86); „tłum to po prostu niezróżnicowana masa, podczas gdy grupa stanowi wieloczłonową całość” (Follett 1998, 87). Z tego względu działanie tłumy można porównać do dźwięku unisono, natomiast grupy do harmonii” (Follett 1998, 86). Oznacza to, że grupa nie jest chwilowym zbiorowiskiem wokół jednostkowego problemu, lecz względnie trwałą strukturą wzajemnie powiązanych jednostek. To jakościowa, nie ilościowa różnica, nie chodzi bowiem o „stopień skomplikowania, lecz o jakość działania” (Follett 1998, 87)¹². [...] Follett podkreśla, że w przeciwieństwie do tłumy, w zintegrowanej wspólnotowym myśleniem i dążeniami grupie „przesunięte zostaje centrum [sic] świadomości z ‘ja’ jednostkowego na ‘ja’ grupowe. W rezultacie mamy do czynienia z wielością ‘ja’ wchodzących w interakcje w grupie” (Follett 1919, 578). [...]

Wzorem samoorganizujących się społeczności lokalnych w okresie ery postępu w Stanach Zjednoczonych – również współcześnie praktyczne zaangażowanie jest drogą do wspólnotowego myślenia, zarządzania i działania. Follett jest przekonana, że „grupy sąsiedzkie są najlepszą szkołą postawy obywatelskiej” (Follett 1998, 339), ponieważ „nie istnieją one jedynie dla zaspokojenia lokalnych potrzeb, nawet nie dla wzmacniania więzi międzyludzkich czy akcji społecznych, lecz przede wszystkim praktycznie uczą demokracji” (Follett

¹² To rozróżnienie wydaje się to być zbieżne z Whiteheada typologią społeczności (Mesle 2008).

1998, 207). Jeśli ograniczymy się jedynie do pielęgnowania więzi rodzinnych, przyjacielskich czy zawodowych, nawet nie dostrzeżemy potrzeby integracji: „Ukochana przez nas swojskość własnego środowiska nie daje możliwości prawdziwego rozwoju, bo nie pozwala dostrzec głębszych różnic. A przecież musimy doświadczać czegoś bardziej dojrzałego – radości z uświadomionej różnorodności” (Follett 1998, 199). Taką możliwość daje uczestnictwo w „grupach sąsiedzkich, które pobudzają do rozwoju poprzez naturalną dla nich różnorodność idei i praktyk” (Follett 1998, 196). [...]

Tego typu naturalna różnorodność sprawia, że grupy sąsiedzkie są kolebką aktywności politycznej – „w codziennym doświadczeniu ludzi, których spotykamy uczymy się prawdziwej empatii i zrozumienia istoty całego społeczeństwa” (Follett 1998, 193). [...] Taka integracja na najniższym poziomie wytwarza zdolność do inkluzji wyższego rzędu, bowiem „nigdy nie zrozumiemy, co oznacza jedność społeczeństwa, jeśli nie osiągniemy jej w najbliższym sąsiedztwie. Jakaż może być lepsza szkoła odpowiedzialności i myślenia globalnego niż sąsiedztwo pojmowane jako żywa społeczność?” (Follett 1998, 202).

Bibliografia

- Banerjee, Amrita. 2008. “Follett’s Pragmatist Ontology of Relations: Potentials for a Feminist Perspective on Violence.” *Journal of Speculative Philosophy* no. 22 (1):3–11.
- Barber, Benjamin. 1998. “Foreword.” In *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, xiii–xvi. University Park, PA: Pennsylvania State University Press.
- Barclay, Laurie J. 2005. “Following in the footsteps of Mary Parker Follett: Exploring how insights from the past can advance organizational justice theory and research.” *Management Decision* no. 43 (5/6):740–760.
- Bennis, Warren. 1995. “Thoughts on “The Essentials of Leadership.”” In *Mary Parker Follett, Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, edited by Pauline Graham, 177–181. Washington, D.C.: Beard Books.
- Cabot, Richard C. 1934. “Mary Parker Follett, An Appreciation.” *The Radcliffe Quarterly* no. 18 (2):80–82.
- Catlaw, Thomas J. 2007. *Fabricating The People: Politics & Administration in the Biopolitical State*. Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press.
- Child, John. 1995. “Follett: Constructive Conflict.” In *Mary Parker Follett, Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, edited by Pauline Graham, 87–95. Washington, D.C.: Beard Books.
- . 2013. “Mary Parker Follett.” In *The Handbook of Management Theorists*, edited by Morgan Witzel and Malcolm Warner, 74–93. Oxford: Oxford University Press.
- Cunningham, Robert. 2000. “The New State.” *Journal of Organizational Change Management* no. 13 (1):89–91.
- Desmet, Ronny. 2007. *Whitehead and the British Reception of Einstein’s Relativity: An Addendum to Victor Lowe’s Whitehead Biography*. Claremont, CA: Center for Process Studies.

- Drucker, Peter F. 1995. "Introduction." In *Mary Parker Follett, Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, edited by Pauline Graham, 1–9. Washington, D.C.: Beard Books.
- Follett, Mary Parker. 1896. *The Speaker of the House of Representatives*. New York: Longmans, Green and Co.
- . 1918. *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. New York: Longmans, Green and Co.
- . 1919. "Community is a Process." *Philosophical Review* no. 28 (6):576–588.
- . 1924. *Creative Experience*. New York: Longmans, Green and Co. Original edition, 1924.
- . 1998. *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. University Park, PA: Pennsylvania State University Press. Original edition, 1918.
- . 2003a. "Constructive Conflict." In *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, edited by Henry C. Metcalf and Lyndall Urwick, 30–49. New York: Routledge. Original edition, 1942.
- . 2003b. "How Must Business Management Develop in Order to Possess the Essentials of a Profession?" In *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, edited by Henry C. Metcalf and Lyndall Urwick, 117–131. New York: Routledge. Original edition, 1942.
- . 2003c. "The Psychology of Control." In *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*, edited by Henry C. Metcalf and Lyndall Urwick, 183–209. New York: Routledge. Original edition, 1942.
- . 2013a. *Creative Experience*. Peabody, MA: Martino Fine Books.
- . 2013b. "The Giving of Orders." In *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization by Mary Parker Follett*, edited by Lyndall Urwick, 16–33. Abingdon: Routledge.
- . 2013c. "The Illusion of Final Authority." In *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization by Mary Parker Follett*, edited by Lyndall Urwick, 1–15. Abingdon: Routledge.
- . 2013d. "The Process of Control." In *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization by Mary Parker Follett*, edited by Lyndall Urwick, 77–89. Abingdon: Routledge.
- Fox, Elliot M. 1968. "Mary Parker Follett: The Enduring Contribution." *Public Administration Review* no. 28 (6):520–529.
- Fry, Brian R. 1989. *Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo*. 1st ed: Seven Bridges Press, LLC.
- Fry, Brian R., and Jos C. N. Raadschelders. 2008. *Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo*. 2nd ed. Washington, D.C.: CQ Press.
- . 2013. *Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo*. 3rd ed. Washington, D.C.: CQ Press.
- Fry, Brian R., and Lotte L. Thomas. 1996. "Mary Parker Follett: Assessing the contribution and impact of her writings." *Journal of Management History* no. 2 (2):11.
- Gehani, R. Ray, and Rashmi Gehani. 2007. "Mary Parker Follett's Constructive Conflict: A "Psychological Foundation of Business Administration" for Innovative Global Enterprises." *International Journal of Public Administration* no. 30 (4):387–404.
- George, Claude S. Jr. 1972. *The history of management thought*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Graham, Pauline. 1995a. "Mary Parker Follett (1868–1933): A Pioneering Life." In *Mary Parker Follett, Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, edited by Pauline Graham, 11–32. Washington, D.C.: Beard Books.
- . 1995b. *Mary Parker Follett, Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*. Washington, D.C.: Beard Books.
- Haldane, Richard Burdon. 1920. "Introduction." In *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, edited by Mary Parker Follett. New York: Longmans, Green and Co.
- Harmon, Michael M. 2006. *Public Administration's Final Exam: A Pragmatist Restructuring of the Profession and the Discipline*. Tuscaloosa, AL: University of Alabama Press.
- Harmon, Michael M., and O. C. McSwite. 2011. *Whenever Two or More Are Gathered: Relationship as the Heart of Ethical Discourse*. Edited by Camilla Stivers, *Public Administration: Criticism & Creativity*. Tuscaloosa, AL: The University of Alabama Press.
- Hendriks, Frank. 2010. *Vital Democracy: A Theory of Democracy in Action*. New York: Oxford University Press.
- Howe, Louis E. 2006. "Enchantment, Weak Ontologies, and Administrative Ethics." *Administration & Society* no. 38 (4):422–446.
- Kaag, John. 2008. "Women and Forgotten Movements in American Philosophy: The Work of Ella Lyman Cabor and Mary Parker Follett." *Transactions of the Charles S. Peirce Society* no. 44 (1):134–157.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1995. "Preface." In *Mary Parker Follett, Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, edited by Pauline Graham, xiii–xix. Washington, D.C.: Beard Books.
- Krupp, Sherman R. 1961. *Pattern in organization analysis: A critical examination*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Lawrence, Paul R. 1995. "Epilogue." In *Mary Parker Follett, Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, edited by Pauline Graham, 291–296. Washington, D.C.: Beard Books.
- Love, Jeannine M. 2008. "The Rugged Individualist Club." *Administrative Theory & Praxis* no. 30 (4):424–449.
- . 2012. "From Atomistic to Interwoven: Utilizing a Typology of i/Individualisms to Envision a Process Approach to Governance." *Administrative Theory & Praxis* no. 34 (3):362–384.
- . 2013. "A Society of Control: The paradox of the People and the Individual." *Public Administration Quarterly*.
- Mansbridge, Jane J. 1998. "Mary Parker Follett: Feminist and Negotiator." In *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, xvii–xxviii. University Park, PA: Pennsylvania State University Press.
- Mattson, Kevin. 1998. "Reading Follett: An Introduction to *The New State*." In *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, xxvii–lix. University Park, PA: Pennsylvania State University Press.
- McLarney, C., and Shelley Rhyno. 1999. "Mary Parker Follett: Visionary Leadership and Strategic Management." *Women in Management Review* no. 14 (7):292–304.
- Mendenhall, Mark E., James H. Macomber, and Marc Cutright. 2000. "Mary Parker Follett: Prophet of chaos and complexity." *Journal of Management History* no. 6 (4):191.
- Mesle, C. Robert. 2008. *Process-relational philosophy: an introduction to Alfred North Whitehead*. West Conshohocken, PA: Templeton Foundation Press.

- Metcalf, Henry C., and Lyndall Urwick. 1942. *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- . 2003. *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. New York: Routledge. Original edition, 1942.
- Morton, Noel O'R., and Stefanie A. Lindquist. 1997. "Revealing the feminist in Mary Parker Follett." *Administration & Society* no. 29 (3):348–371.
- Nickel, Patricia Mooney, and Angela M. Eikenberry. 2006. "Beyond Public vs. Private: The Transformative Potential of Democratic Feminist Management." *Administrative Theory & Praxis* no. 28 (3):359–380.
- O'Connor, Ellen S. 1996. "Lines of Authority: Readings of foundational texts on the profession of management." *Journal of Management History* no. 2 (3):26–49.
- . 2000. "Integrating Follett: History, philosophy and management." *Journal of Management History* no. 6 (4):167–190.
- Parker, Sir Peter. 1995. "Most Quoted--Least Heeded: The Five Senses of Follett." In *Mary Parker Follett, Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, edited by Pauline Graham, 282–290. Washington, D.C.: Beard Books.
- Phillips, John R. 2010. "Scholarship and Public Service: The Life and Work of Mary Parker Follett." *Public Voices* no. XI (2):47–69.
- Pratt, Scott L. 2011. "American Power: Mary Parker Follett and Michel Foucault." *Foucault Studies* (11):76–91.
- Prozorov, Sergei. 2014. *Ontology and world politics: Void universalism I*. Edited by Edkins Jenny and Nick Vaughan-Williams. 2 vols. Vol. 1, *Interventions*. New York: Routledge.
- Ryan, Lori V., and Matthew A. Rutherford. 2000. "Mary Parker Follett: Individualist or collectivist? Or both?" *Journal of Management History* no. 6 (5):207–223.
- Shafritz, Jay M., Albert C. Hyde, and Sandra J. Parkes. 2004. *Classics of Public Administration*. 5th ed. Belmont, CA: Wadsworth.
- Sorokin, Pitirim. 1957. *Social and Cultural Dynamics: A Study of Change in Major Systems of Art, Truth, Ethics, Law and Social Relationships*. 5 vols. Vol. Revised and Abridged. Boston: Porter Sargent. Original edition, 1937.
- Stivers, Camilla. 1990. "Toward a Feminist Perspective in Public Administration Theory." *Women in Politics* no. 10 (4):481–490.
- . 2000. *Bureau Men, Settlement Women: Constructing Public Administration in the Progressive Era*. Lawrence, KS: University Press of Kansas.
- . 2002. *Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State*. Second ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- . 2006. "Integrating Mary Parker Follett and Public Administration." *Public Administration Review* no. 66 (3):473–476.
- Stout, Margaret. 2010. "Reclaiming the (Lost) Art of Ideal-Typing in Public Administration." *Administrative Theory & Praxis* no. 32 (4):491–519.
- . 2012a. "Competing ontologies: A primer for public administration." *Public Administration Review* no. 72 (3):388–398.
- . 2012b. "Toward a relational language of process." *Administrative Theory & Praxis* no. 34 (3):407–432.
- . 2013. *Logics of Legitimacy: Three Traditions of Public Administration Praxis*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- . 2014. "The many faces of unity." *Public Administration Quarterly* no. 38 (2):forthcoming.
- Stout, Margaret, and Jeannine M. Love. 2013a. "Ethical Choice Making." *Public Administration Quarterly* no. 37 (2):278–294.

- . 2013b. “Relational Process Ontology: A Grounding for Global Governance.” *Administration & Society*. doi: 10.1177/0095399713490692.
- . 2014. “The Unfortunate Misinterpretation of Miss Follett.” *Public Voices* no. 13 (2):11–32.
- Stout, Margaret, and Carrie Staton. 2011. “The Ontology of Process Philosophy in Follett’s Administrative Theory.” *Administrative Theory & Praxis* no. 33 (2):268–292.
- Tonn, Joan C. 2003. *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Urwick, Lyndall. 1949. *Freedom & Co-ordination: Lectures in business organisation by Mary Parker Follett*. London: Management Publications Trust, Ltd.
- . 2013. *Freedom & Co-ordination: Lectures in business organisation by Mary Parker Follett*. Abingdon: Routledge.
- Weber, Max. 1949. *The Methodology of the Social Sciences*. New York: The Free Press.
- White, Stephen K. 2000. *Sustaining Affirmation: The Strengths of Weak Ontology in Political Theory*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Witt, Matthew T. 2007. Mary Parker Follett: Retrospect & prospect. In *CMS5 2007*. Manchester, England.