

ZN WSH Zarządzanie 2016 (3), s. 183-192

**Artykuł przeglądowy**  
**Review Article**

*Data wpływu/Received:* 28.02.2016

*Data recenzji/Accepted:* 17.03.2016/11.04.2016

*Data publikacji/Published:* .2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

**DOI: 10.5604/18998658.1228270**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*dr hab. Anna Korombel, prof. PCz<sup>A B C D E F</sup>*

*Politechnika Częstochowska*

*dr inż. Olimpia Grabiec<sup>D E F</sup>*

*Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu*

**MARY PARKER FOLLETT – WIZJONERKA NAUK  
O ZARZĄDZANIU**

**MARY PARKER FOLLETT – A VISIONARY  
OF MANAGEMENT STUDIES**

**Streszczenie:** Mary Parker Follett jest pionierką teorii zarządzania, której idee znacznie wyprzedzały myśli współczesnych jej osób. Idee te okazały się również bardzo trafne i aktualne wiele lat po jej śmierci, a szczególnie w obecnych czasach. Niesłusznie często w literaturze przedmiotu pomija się prezentację jej dorobku naukowego, pomniejszając jego znaczenie dla nauk o zarządzaniu. P. Drucker określał Mary Parker Follett mianem proroka zarządzania,

a D.W. Linden matką zarządzania. Follett jest bowiem autorką wielu definicji i spostrzeżeń o ponadczasowym charakterze. Celem artykułu jest przybliżenie postaci Mary Parker Follett oraz przedstawienie jej dorobku w najważniejszych obszarach organizacji i zarządzania.

**Słowa kluczowe:** Mary Parker Follett, teoria nauk o zarządzaniu, władza, autorytet, odpowiedzialność, prawo sytuacji, koordynacja, konflikt

**Abstract:** Mary Parker Follett is a pioneer of management theory whose ideas were far ahead of the thoughts of those living in her times. These ideas proved to be very shrewd and relevant many years after her death, especially in present times. Unfortunately, academic literature often fails to present her scientific achievements, underestimating their significance for management studies. P. Drucker referred to Mary Parker Follett as a prophet of management, and D.W. Linden – as the mother of management. Follett is an author of numerous definitions and observations of timeless character. The aim of the paper is to present the person of Mary Parker Follett and her achievements in the most important areas of organisation and management.

**Keywords:** Mary Parker Follett, theory of management studies, power, authority, responsibility, the law of the situation, coordination, conflict

## Wstęp

Obecnie bardzo duża liczba publikacji poświęcona jest wysławianiu znaczenia i zalet przywództwa opartego na wiedzy, przekazywaniu uprawnień, międzyfunkcyjnych zespołów roboczych czy też elastyczności organizacji. Mało kto jednak pamięta, że wszystkie te rewolucyjne idee zaproponowała ponad 80 lat temu Mary Parker Follett. Mary Parker Follett (1868-1933) była Amerykanką, pionierką teorii zarządzania, która w ówczesnych czasach szybciej i trafniej niż inni rozpoznawała nadchodzące trendy w zarządzaniu. Jej poglądy, tak odmienne od współczesnych jej osób zajmujących się problematyką dotyczącą zarządzania, okazały się wiele lat po jej śmierci, a szczególnie w obecnych czasach bardzo trafne i aktualne. Krytykując taylorizm za „jednostronny i mechanistyczny charakter oraz pomijanie aspektów psychologicznych”<sup>1</sup>, walczyła o nowe podejście do zarządzania, które powinno być kompleksowe, integracyjne i sytuacyjne. Dorobek Mary Parker Follett w obszarze zarządzania uznany został przez wiele autorytetów w tej dyscyplinie za dorobek o charakterze ponadczasowym, wyprzedzający ówczesne czasy i wciąż aktualny. Zaproponowaną przez Mary Parker Follett definicję zarządzania, w której proces ten określiła jako „sztukę osiągania celów za pośrednictwem innych osób”<sup>2</sup>, w wielu publikacjach uznano za najbardziej uniwersalną definicję tego terminu w literaturze. Zdaniem W. Bennis’a „prawie wszystko co napisano dzisiaj

<sup>1</sup> D.M. Gwisziani, *Organizacja i zarządzanie*, KiW, Warszawa 1973, s. 156.

<sup>2</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 53.

o przywództwie i o organizacjach pochodzi z pism i wykładów Mary Parker Follett<sup>3</sup>. P. Drucker określił Mary Parker Follett mianem „najjaśniejszej gwiazdy na firmamencie zarządzania”<sup>4</sup>, a także „prorokiem zarządzania”<sup>5</sup>. W. Bennis nazwał Mary Parker Follett „odważnym prekursorem filozofii zarządzania”, natomiast zdaniem R.M. Kanter „czytanie Mary Follett jest jak wejście do strefy spokoju w morzu chaosu”<sup>6</sup>. D.W. Linden nie ma natomiast wątpliwości, że Mary Parker Follett można nazwać matką zarządzania<sup>7</sup>. Celem artykułu jest przybliżenie postaci Mary Parker Follett oraz prezentacja jej dorobku w najważniejszych obszarach organizacji i zarządzania.

## 1. Sylwetka Mary Parker Follett

Mary Parker Follett urodziła się w Stanach Zjednoczonych w 1868 roku w stanie Massachusetts. Na przestrzeni lat 1888-1898 była studentką Stowarzyszenia Uniwersyteckiego Kształcenia Kobiet w Cambridge, Massachusetts, będącego oddziałem Uniwersytetu Harvarda (późniejszy Radcliffe College), gdzie zdobyła wykształcenie w dziedzinie nauk politycznych i ekonomii. W latach 1890-1891 podjęła naukę w żeńskiej szkole Newnham College, działającej w ramach Uniwersytetu Cambridge w Wielkiej Brytanii. Przez wiele lat pracowała w opiece społecznej w gminie Roxbury w Bostonie, gdzie zdobyła ogromne doświadczenie w organizowaniu i zarządzaniu ośrodkami wychowawczymi i rekreacyjnymi zapewniającymi młodzieży edukację i pomoc społeczną<sup>8</sup>. Praca i doświadczenie zdobyte przez Follett w ośrodkach opieki społecznej w dużej mierze wpłynęły na formułowane przez nią idee. Pracując z ubogimi ludźmi, przyglądała się, w jaki sposób razem dążą oni do osiągnięcia wspólnego celu. Analityczny umysł i duża dociekliwość pozwoliły jej uzyskać odpowiedź na nurtujące ją, istotne pytanie, jak wywołać u ludzi wolę osiągnięcia wyznaczonych celów<sup>9</sup>.

Mary Parker Follett pełniła wiele różnorodnych funkcji, do których należą m.in.:

– funkcja Przewodniczącej Komitetu Miejskiej Ligi Kobiet Na Rzecz Szerzego Wykorzystania Budynków Szkolnych, który w 1911 roku otworzył Ośrodek Społeczny East Boston High School (1908),

<sup>3</sup> J.C. Tonn, *Mary P. Follett: creating democracy, transforming management*, Yale University Press New Haven & London, 2003, s. 1.

<sup>4</sup> C.L. Pearce, J.A. Conger, *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications, Inc., United States of America, California 2003, s. 6.

<sup>5</sup> P.F. Drucker, *Introduction. Mary Parker Follett: Prophet of Management*, [w:] P. Graham, *Mary Parker Follett. Prophet of management. A Celebration of Writings from the 1920s*, Beard Books, Washington 2003, s. 1-34.

<sup>6</sup> A. Briskin, S. Erickson, T. Callanan, J. Ott, *The Power of Collective Wisdom: And the Trap of Collective Folly*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, California 2009, s. 93.

<sup>7</sup> D.W. Linden, *The Mother of Them All*, „Forbes” 1995, January 16, s. 76. (75-76).

<sup>8</sup> Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 173; <http://infed.org/mobi/mary-parker-follett-community-creative-experience-and-education/> [dostęp: 16.06.2015].

<sup>9</sup> A. Seers, *Two women pioneers who LED the way: An interview with Rosemary Stewart with reflections on the life and times of Mary Parker Follett*, *The Leadership Quarterly* 16 (2005), p. 306 (305-312).

- funkcja Wiceprzewodniczącej Narodowego Stowarzyszenia Domów Kultury (1917-1921),
- funkcja wykładowcy zarządzania przemysłowego na Uniwersytecie Oksfordzkim (1926),
- funkcja Konsultantki Ligii Narodów i Międzynarodowej Organizacji Pracy w Genewie (1928),
- funkcja wykładowcy w Londyńskiej Szkole Ekonomicznej (1933)<sup>10</sup>.

Mary Parker Follett należy do przedstawicieli szkoły behawioralnej, w ramach której wyłonił się kierunek stosunków międzyludzkich<sup>11</sup>. Zwolennicy tego trendu zwracali uwagę na ważną rolę, jaką pełnią czynniki psychospołeczne w zarządzaniu organizacjami. Powstanie szkoły behawioralnej było odpowiedzią na zbyt mechaniczne podejście do pracownika, skoncentrowane głównie na doborze narzędzi i rozwoju metod pracy, a nie na samym pracowniku, jego poglądach, potrzebach czy jego oczekiwaniach.

Ze względu na objętość artykułu biografia Mary Parker Follett została przedstawiona w bardzo dużym skrócie. Ponieważ nie ma w polskojęzycznej literaturze pozycji wyczerpująco przedstawiającej sylwetkę Follett, dlatego w poszukiwaniu obszerniejszych informacji należy się odwołać do pozycji anglojęzycznych, m.in. takich autorów jak P. Graham<sup>12</sup> czy J.C. Tonn<sup>13</sup>.

## 2. Dorobek Mary Parker Follett w obszarze nauk o zarządzaniu

Dorobek Mary Parker Follett zamyka się w wydanych zarówno za jej życia, jak i pośmiernie wielu artykułach, rozprawach oraz publikacjach książkowych, do których należą:

- „Spiker Izby Reprezentantów” (*The Speaker of the House of Representatives*, 1896 rok);
- „Nowe państwo – organizacja grupy, rozwiązanie dla rządu” (*The New State – Group Organization, the Solution of Popular Government*, 1918);
- „Twórcze doświadczenie” (*Creative Experience*, 1924);
- „Dynamiczna administracja – zebrane dokumenty Mary Parker Follett” (*Dynamic Administration – The Collected Papers of Mary Parker Follett*, 1941);
- „Wolność i koordynacja” (*Freedom and Coordination*, 1949).

<sup>10</sup> [http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Mary\\_Parker\\_Follett](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Mary_Parker_Follett) [dostęp: 29.10.2015].

<sup>11</sup> W literaturze przedmiotu nie występuje jednomyślność w kwestii umiejscowienia Mary Parker Follett w rozwoju nauki organizacji i zarządzania. Utożsamiana jest również z nurtem administracyjnym szkoły klasycznej m.in. przez B. Lussato.

<sup>12</sup> P. Graham, *Mary Parker Follett, Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, D.C.: Beard Books, Washington 1995.

<sup>13</sup> J.C. Tonn, *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*, Yale University Press, New Haven 2003.

Do najważniejszych obszarów organizacji i zarządzania, którymi zajmowała się Mary Parker Follett, należą:

1. Zagadnienie władzy i autorytetu,
2. Zagadnienie odpowiedzialności,
3. Prawo sytuacji i postulat udziału robotników w zarządzaniu,
4. Konstrukttywne konflikty,
5. Zasady koordynacji.

### **Ad 1. Zagadnienie władzy i autorytetu**

Zdaniem Z. Martyniaka Mary Parker Follett sformułowała tak „przejrzystą, pojemną i na wskroś nowoczesną” definicję władzy, że wszystkie inne prezentowane w dostępnych publikacjach definicje tego pojęcia wydają się nic nie wносить i mieć charakter tautologiczny<sup>14</sup>. Władza, zdaniem Mary Parker Follett, to „zdolność wywoływania zdarzeń, bycia sprawcą, gdy okoliczności tego wymagają, inicjowania zmian”<sup>15</sup>. Należy podkreślić, że z definicji tej nie wynika, że władza jest sprawowana nad innymi, lecz że władza stanowi osobistą, niepodzielną cechę każdej osoby. Mary Parker Follett podkreślała, że zarówno w teorii jak i w praktyce należy odchodzić od władzy dominującej, czyli władzy nad innymi, a dążyć do sprawowania władzy wspólnej, czyli władzy sprawowanej wspólnie z innymi osobami. Obok pojęcia władzy, Follett zdefiniowała pojęcie autorytetu, który rozumiała jako „posiadanie władzy formalnej, prawnie należnej wykonawcom poszczególnych funkcji, należące do stanowiska”<sup>16</sup>, a więc posiadanie takiej władzy, która może być delegowana wraz z określonymi funkcjami.

### **Ad 2. Zagadnienie odpowiedzialności**

Badane przez Follett zagadnienie odpowiedzialności łączy się z zaproponowanymi przez nią pojęciami władzy i autorytetu. Mary Parker Follett utożsamiała odpowiedzialność z autorytetem stanowiska, w wyniku czego „ludzie powinni być odpowiedzialni nie przed kimś, ale raczej za coś”<sup>17</sup>. W dużych organizacjach, o rozbudowanych strukturach i dużej liczbie różnorodnych stanowisk, ustalenie obszaru odpowiedzialności poszczególnych pracowników i sposobów jej kontrolowania jest procesem bardzo istotnym i jednocześnie stosunkowo trudnym. Follett wskazywała, że konieczne jest wówczas wyróżnienie odpowiedzialności kolektywnej oraz odpowiedzialności kumulatywnej. Odpowiedzialność jest kolektywna, „gdyż pewna liczba ludzi jest odpowiedzialna za osiągnięcie tego samego celu. Jest ona kumulatywna, gdyż rozpoczyna się na najniższych szczeblach i rozbudowuje się w model

<sup>14</sup> Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej...*, s. 173.

<sup>15</sup> *Organizacja przedsiębiorstwa: teoria i praktyka*, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 1972, s. 44-45.

<sup>16</sup> Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej...*, s. 174.

<sup>17</sup> *Organizacja przedsiębiorstwa...*, s. 45.

obejmujący całą firmę<sup>18</sup>. W odpowiedzi na powszechną krytykę odpowiedzialności zbiorowej Follett podkreślała, że może być ona wysoce skuteczna, jeżeli poszczególne funkcje będą odpowiednio rozgraniczone. Istotne jest również postrzeganie przez Mary Parker Follett sytuacji, w której trzeba będzie pociągnąć pracownika do odpowiedzialności za niewykonanie czegoś w określony, ustalony sposób. Zdaniem Follett należy wówczas skoncentrować uwagę na wyciągnięciu wniosków, by w przyszłości uniknąć wystąpienia podobnej sytuacji, a nie skupiać się na ustalaniu różnego rodzaju sankcji.

### **Ad 3. Prawo sytuacji i postulat udziału robotników w zarządzaniu**

Mary Parker Follett jako jedna z pierwszych osób zajmujących się problemami zarządzania postulowała o udział robotników w zarządzaniu. Była przekonana, że dopuszczenie ich do podejmowania decyzji korzystnie wpłynie nie tylko na ich samopoczucie zawodowe, ale również na zaangażowanie w wykonywaną przez nich pracę. W sformułowanym przez siebie prawie sytuacji wskazywała, że polecenia „powinny składać się z decyzji tych, którzy je dają i tych, którzy je przyjmują”<sup>19</sup>. Follett wielokrotnie podkreślała, że partnerstwo między przełożonymi a podwładnymi jest bardzo pożądanym stanem, ponieważ „im brutalniej jest ktoś zmuszany, tym bardziej myśli jego będą skierowane na opór przeciw przymusowi zamiast na robotę”<sup>20</sup>. Podejmując decyzje w organizacji, należy, zdaniem Follett, każdorazowo konfrontować zdanie pracodawcy i zdanie robotnika z faktami określonej, występującej w danym czasie sytuacji. A gdy fakty tej sytuacji zmienią się w wyniku np. zmian zachodzących w otoczeniu, należy ponownie przeanalizować daną sytuację w sposób systematyczny i dynamiczny.

### **Ad 4. Konflikty konstruktywne**

Również w obszarze zagadnień związanych z problematyką konfliktów Mary Parker Follett wniosła nowe spojrzenie. Uznała bowiem, że różnorodne konflikty występujące w organizacjach należy traktować jako sytuacje naturalne, których nie wolno unikać, a wręcz przeciwnie – należy je umiejętnie wykorzystywać. To właśnie wówczas występuje tak ważna różnica potencjałów, która jest korzystna dla wszystkich stron zainteresowanych konfliktem<sup>21</sup>. Na podstawie wieloletnich badań Follett wyróżniła trzy sposoby radzenia sobie z konfliktami: dominację, kompromis oraz integrację, uznając ten ostatni sposób za najkorzystniejszy dla organizacji. Dominacja jest najprostszym sposobem rozwiązywania konfliktów, oznaczają-

<sup>18</sup> Ibidem, s. 45-46.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 47.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> M.P. Follett, *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*, edited by H.C. Metcalf and L.Urwick, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2003, s. 1-2.

cym zwycięstwo jednej strony nad drugą. Należy jednak pamiętać, że zwycięstwo to jest chwilowe, wobec czego sposób ten nie jest skuteczny w dłuższej perspektywie. W przypadku kompromisu żadna ze stron nie odnosi zwycięstwa, najczęściej obie strony godzą się na określone ustępstwa, co oznacza konieczność rezygnacji z części swoich poglądów<sup>22</sup>. Za najcenniejszy typ konfliktów Follett uznała konflikty integrujące, podczas których „poglądy wszystkich stron mogą znaleźć swój wyraz w decyzji, a całość może być lepsza niż suma części”<sup>23</sup>. Podkreślała, że „kiedy dwa pragnienia są zintegrowane, oznacza to, że rozwiązanie ujmuje je oba oraz że żadna ze stron nie poświęciła wszystkiego”<sup>24</sup>.

### Ad 5. Zasady koordynacji

Mary Parker Follett w drodze swoich badań i doświadczeń doszła do następujących wniosków:

- konieczna jest współpraca między wszystkimi szczeblami organizacji,
- ludzie muszą pracować „ze sobą”, a nie „nad sobą” lub „pod sobą”,
- praca ludzi pracujących „ze sobą” powinna być skoordynowana<sup>25</sup>.

Rozważania doprowadziły ją do sformułowania pojęcia koordynacji, która jej zdaniem jest instrumentem kolektywnego planowania i powinna funkcjonować według czterech podstawowych zasad:

1. powinna opierać się na bezpośrednich kontaktach z ludźmi,
2. powinna być prowadzona od początku realizacji danego przedsięwzięcia,
3. powinna uwzględniać wszystkie czynniki wpływające na sytuację,
4. powinna mieć charakter ciągły<sup>26</sup>.

Koordynację Mary Parker Follett uważała za jedną z najważniejszych funkcji zarządzania.

## Podsumowanie

Mary Parker Follett, przedstawicielka ery postępu, była zaangażowana w programy pracy socjalnej i doradztwo w biznesowym i publicznym zarządzaniu aż do swojej śmierci w 1933 roku. Rozważania i spostrzeżenia dotyczące teorii zarządzania oraz organizacji administracji publicznej i pracy socjalnej w Stanach Zjednoczonych Follett zawarła w swoich opublikowanych pracach. Analizując ten dorobek, można zauważyć, że Follett koncentrowała się na relacjach zachodzących między jednostkami w życiu społecznym, a szczególnie na identyfikowaniu sposobów, w ja-

<sup>22</sup> Ibidem, s. 2-3.

<sup>23</sup> *Organizacja przedsiębiorstwa...*, s. 47.

<sup>24</sup> M.P. Follett, *Dynamic Administration...*, s. 3.

<sup>25</sup> Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej...*, s. 175-176.

<sup>26</sup> M.P. Follett, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, opracowane przez H.C. Metcalf, L. Urwick, Routledge, Harper and Brothers, New York 1942, s. 297.

kie jednostki wchodzą ze sobą w określone relacje. Obszar badań występujących relacji był bardzo rozległy, ponieważ obejmował filozofię, etykę, teorię polityki, prawo, socjologię, psychologię, biologię, fizykę i matematykę. Tak szeroki zakres badań wynikał z przekonania Follett o korelacji i wzajemnym zapośredniczeniu źródeł eksploracji. Przeprowadzone badania stały się podstawą do wyrażenia przez nią krytyki systemów hierarchii i rywalizacji, a podkreśleniu znaczenia integracji. Integracja w rozumieniu Follett była fundamentem zarządzania i funkcjonowania całego społeczeństwa, w tym gospodarki i władzy, które to społeczeństwo reprezentowały<sup>27</sup>. Pojęcie to, zdaniem Follett, jest naczelną kategorią w badanych przez nią obszarach wiedzy<sup>28</sup> i związane jest z występowaniem stałej relacji między rzeczami, sytuacjami, osobami, które wzajemnie na siebie oddziałują w tym samym czasie<sup>29</sup>. Zwróciła uwagę, że podczas zarządzania organizacją konieczne jest uwzględnianie wpływu czynników występujących w jej otoczeniu. Przypisanie dużego znaczenia procesowi integracji można zauważyć w reprezentowanym przez Follett podejściu do problematyki konfliktów – konflikty integrujące wskazała jako najcenniejszy rodzaj spośród wszystkich badanych przez nią typów konfliktów.

Reasumując powyższe treści, należy podkreślić, że Mary Parker Follett jest prekursorką wielu trendów, podejść i rozwiązań, które obecnie dominują w obszarze organizacji i zarządzania<sup>30</sup>, m.in. podejścia systemowego, teorii sytuacyjnej, przywództwa służebnego<sup>31</sup>, pracy zespołowej czy też udziału robotników w zarządzaniu.

H. Koontz, ponad pięćdziesiąt lat temu, w opublikowanym artykule pt. *Dżungla teorii organizacji*, przedstawił panujący ówczesnie teoretyczno-terminologiczny zamęt w naukach o zarządzaniu<sup>32</sup>. Mimo upływu wielu lat uwagi H. Koontza są aktualne aż do dzisiaj, co znajduje potwierdzenie w licznych wypowiedziach wielu wybitnych teoretyków czy praktyków nauk organizacji i zarządzania. Docenienie dorobku Mary Parker Follett oraz przyjęcie zaproponowanych przez nią ujęć pro-

<sup>27</sup> M. Stout, J.M. Love, *Integrative Process: Follettian Thinking from Ontology to Administration*, Process Century Press, 2015, za: M. Stout, J. M. Love, M. Patalon, *Od ontologii do administracji. Integracja społeczna w ujęciu Mary Follett*, „Pedagogika Społeczna” 2015, nr 1 (55), s. 183-184.

<sup>28</sup> M.P. Follett, *Creative Experience*, Martino Fine Books, Peabody 2013, s. 57.

<sup>29</sup> A. Banerjee, *Follett's Pragmatist Ontology of Relations: Potentials for a Feminist Perspective on Violence*, „Journal of Speculative Philosophy” 2008, nr 22 (1), s. 4 (3-11).

<sup>30</sup> Występujące obecnie radykalne zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwami przyczyniają się do powstania nowego paradygmatu zarządzania, wymagającego nowego modelu przedsiębiorstwa. Nowy paradygmat koncentruje się przede wszystkim na umiejętności zarządzania wiedzą oraz gromadzeniu kapitału intelektualnego, zespołowej pracy czy innowacjach. Więcej na ten temat zob.: I. Otolá, *Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 17-25; B. Ziółkowska, *Wiedza jako strategiczny zasób współczesnego przedsiębiorstwa*, *Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne* 2003, t. 48, z. 2, s. 741-749.

<sup>31</sup> Termin *przywództwo służebne* wprowadził w 1970 roku R.K. Greenleaf, według którego przywódca przyjmujący służebną postawę przede wszystkim pragnie służyć, a później kierować – R.K. Greenleaf, *The Servant Leader Within: A Transformative Path*, ed. H. Beazley, J. Beggs, L.C. Spears, Paulist Press 2003, s. 15.

<sup>32</sup> H. Koontz, *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of Management” 1961, nr 4 (3), s. 174-188.



blemów, definicji czy klasyfikacji pojęć pozwoliłoby częściowo opanować ten zamęt przez uporządkowanie teorii w obszarze zarządzania i organizacji. To z kolei pozwoliłoby wykorzystać cenną energię badaczy w obszarach jeszcze niezbadanych, wymagających od nich koncentracji i uwagi, które to trwonione są podczas budowania od podstaw niepotrzebnych, kolejnych definicji, czy też prezentowania podobnych klasyfikacji względem już istniejących. W obliczu tak imponującego merytorycznie dorobku, warto zgodzić się z D.W. Linden i uznać Mary Parker Follett matką zarządzania, pamiętając jednocześnie, że matkę ma się zawsze jedną.

## Bibliografia

- Banerjee A., *Follett's Pragmatist Ontology of Relations: Potentials for a Feminist Perspective on Violence*, „Journal of Speculative Philosophy” 2008, nr 22 (1).
- Briskin A., Erickson S., Callanan T., Ott J., *The Power of Collective Wisdom: And the Trap of Collective Folly*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, California 2009.
- Drucker P.F., *Introduction. Mary Parker Follett: Prophet of Management*, [w:] P. Graham, *Mary Parker Follett. Prophet of management. A Celebration of Writings from the 1920s*, Beard Books, Washington 2003.
- Follett M. P., *Creative Experience*, Martino Fine Books, Peabody 2013.
- Follett M. P., *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*, edited by H.C. Metcalf and L. Urwick, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2003.
- Follett M.P., *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, opracowane przez H. C. Metcalf, L. Urwick, Routledge, Harper and Brothers, New York 1942.
- Graham P., *Mary Parker Follett, Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, D.C.: Beard Books, Washington 1995.
- Greenleaf R.K., *The Servant Leader Within: A Transformative Path*, ed. H. Beazley, J. Beggs, L.C. Spears, Paulist Press 2003.
- Gwisziani D.M., *Organizacja i zarządzanie*, KiW, Warszawa 1973.
- <http://infed.org/mobi/mary-parker-follett-community-creative-experience-and-education/> [dostęp: 16.06.2015].
- [http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Mary\\_Parker\\_Follett](http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Mary_Parker_Follett) [dostęp: 29.10.2015]
- Koontz H., *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of Management” 1961, nr 4 (3).
- Linden D.W., *The Mother of Them All*, “Forbes” 1995, January 16.
- Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Organizacja przedsiębiorstwa: teoria i praktyka*, praca zbiorowa, PWE, Warszawa 1972.
- Otola I., *Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
- Pearce C.L., Conger J.A., *Shared leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage Publications, Inc., United States of America, California 2003.

Process Century Press, 2015 za: M. Stout, J. M. Love, M. Patalon, *Od ontologii do administracji. Integracja społeczna w ujęciu Mary Follett*, „Pedagogika Społeczna” 2015, nr 1 (55), 2015.  
Seers A., *Two women pioneers who LED the way: An interview with Rosemary Stewart with reflections on the life and times of Mary Parker Follett*, “The Leadership Quarterly” 2005, 16.  
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.  
Stout M., Love J.M., *Integrative Process: Follettian Thinking from Ontology to Administration*,  
Tonn J.C., *Mary P. Follett: creating democracy, transforming management*, Yale University Press New Haven & London 2003.  
Ziółkowska B., *Wiedza jako strategiczny zasób współczesnego przedsiębiorstwa*, Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne 2003, t. 48, z. 2.

**Noty o Autorach:**

**dr hab. Anna Korombel, prof. PCz** – Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości.

**dr inż. Olimpia Grabiec** – adiunkt w Instytucie Zarządzania i Ekonomii Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu.

**Author's resume:**

**dr hab. Anna Korombel, prof. PCz** – professor, Faculty of Management, Technical University of Częstochowa.

**Olimpia Grabiec, Ph.D.** – Assistant professor in the Institute of Management and Economy, Humanitas University Sosnowiec.

**Kontakt/Contact:**

*dr hab. Anna Korombel, prof. PCz*  
*Politechnika Częstochowska*  
*Wydział Zarządzania*  
*Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości,*  
*e-mail: annakorombel@poczta.onet.pl*

*dr inż. Olimpia Grabiec*  
*Wyższa Szkoła Humanitas*  
*Instytut Zarządzania i Ekonomii*  
*ul. Kilińskiego 43*  
*41-200 Sosnowiec*  
*e-mail: olimpiagrabcie@gmail.com*

**The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:**

**Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:**

Anna Korombel – 70%; Olimpia Grabiec – 30%.