

Mary Parker Follett: *poder-amb* i la dinàmica de les organitzacions

NÚRIA SARA MIRAS BORONAT

Universitat de Barcelona-SCF

Resum: L'obra de Mary Parker Follett està encara mancada d'una adequada recepció política, com la de moltes dones de la seva generació. L'article repassa les principals aportacions de Follett a la teoria de la democràcia i a la dinàmica d'organitzacions. En primer lloc, la psicologia social naturalista i organicista centrada en els grups i en principis progressius d'associació humana. En segon lloc, la distinció entre *poder-sobre* i *poder-amb* com a superació del realisme polític que tradicionalment ha fundat l'Estat en la violència. Finalment, el reconeixement i la diferència com a motors de la visió evolutiva de la democràcia.

Paraules clau: Pragmatisme, teoria de grups, dinàmica d'organitzacions, poder, diferència.

Mary Parker Follett: power-with and the dynamics of organizations

Abstract: As occurred with most women of her generation, Mary Parker Follett's work lacks a proper reception. The paper sums up the main contributions by Follett to the theory of democracy and the dynamic of organizations. First, it recovers the naturalist and organicist social psychology focused on groups and the progressive principles of human association. Second, it retakes the distinction between *power-over* and *power-with* as transcending political realism, which traditionally funded the State on violence. And, to conclude, it puts recognition and difference as the motor of an evolutive vision of democracy.

Keywords: Pragmatism, group theory, dynamic of organizations, power, difference.

1/ Mary Parker Follett (1868-1933): la mare de la gestió moderna

Mary Parker Follett (1868-1933) fou una filòsofa, educadora, activista i reformadora social estatunidenca. En vida, fou considerada allò que un cop s'anomenà *intel·lectual públic*, és a dir, una persona l'opinió de la qual és consultada i respectada. Tenia com a interlocutors figures com John Dewey i Walter Lippman; la fama d'ella era comparable a la d'ells. Theodore Roosevelt arribà a nomenar-la assessora en matèria d'iniciatives ciutadanes i Talcott Parsons l'elevà a l'honor de ser la «mare de la gestió moderna» (Wren i Bedeian, 2009, p. 321).¹ En vida, arribà a ser la primera dona convidada com a conferenciant a la London School of Economics el 1933, poc abans de morir de càncer de mama.

Tot i aquesta impressionant llista de mèrits, amb Follett succeí el mateix que amb la majoria de les dones de la seva època, que, en no haver pogut accedir a una carrera acadèmica, no van deixar escola i el seu llegat s'ha mantingut amb penes i treballs per l'esforç voluntariós d'unes poques persones que han maldat perquè no caigui en l'oblit.² Follett pertany a la primera generació de noies que va poder tenir accés a l'educació superior, però el seu camí no va ser fàcil. Havia nascut a Quincy, Massachusetts. El pare era alcohòlic i no va proveir-les econòmicament ni a ella ni a la seva mare, excepte per un breu període de temps. Quan el pare mor el 1895, Follett ha de fer-se càrrec de la seva mare invàlida com pot i tirar endavant. Gràcies a la Society to Encourage Studies at Home fundada per Ana Eliot Ticknor, la noia va poder estudiar a casa i preparar l'examen d'accés a Harvard (McKenna i Pratt, 2015, p. 127). Inicià estudis a la secció femenina (que més tard rebria el nom de Radcliffe College), va graduar-se *summa cum laude* el 1898. El seu primer llibre *The Speaker of the House of Representatives* (1896) es correspon amb la seva fase estudiantil sota la direcció del professor d'Història Albert Bushnell Hart.³ Malauradament, en aquells temps, la possibilitat de seguir amb un doctorat i incorporar-se a la universitat com a recercadores i docents estava vetada a les dones (García Dauder, 2010; Rosenberg, 1992; Seigfri-

1. Podria compartir aquest honor amb Lillian Gilbreth (1878-1972), psicòloga, enginyera industrial i educadora estatunidenca.
2. Amb ella aquest esforç voluntariós és literal. Com ens explica la seva biògrafa, Joan Tonn, Follett va deixar instruccions precises que es destruïssin tots els seus documents personals el 1928, quan es va traslladar a viure a Londres. A Londres, la seva amiga Katherine Furse també va rebre la petició que es desfés de tots els seus papers un cop es morís (Tonn, 2003, p. xii). El que sabem d'ella és gràcies a la reconstrucció que se'n va poder fer amb els documents que no va poder fer desaparèixer i alguns testimonis personals de familiars propers.
3. El professor Hart va ser també el mentor de W.E.B. Du Bois, líder del moviment pels drets de les persones negres. A Radcliffe no tothom era tan obert de ment. Follett va topar amb Wendell Barrett, un ferm opositor a la coeducació, fet que la va empènyer a realitzar una estada formativa al Newnham College d'Anglaterra, lluny de Boston, per una llarga temporada (McKenna i Pratt, 2015, p. 127).

ed, 1996). Follett decideix dedicar-se a l'educació i durant la seva activitat docent a la Mrs Shaw School de Boston coneixerà Isabella Briggs, amb qui mantindrà una relació de parella fins a la mort de Briggs.⁴

Follett aprofundí el seu compromís amb l'educació quan es va afegir al moviment dels *social settlement* que Jane Addams havia «importat» als Estats Units.⁵ A partir de llavors s'involucra en diferents iniciatives, com la Highland Union, un club de debat per a dones, i en la xarxa de centres comunitaris de què esdevé presidenta el 1905. Segons Kevin Mattson (1998: xxxvi), la seva implicació en l'educació i treball socials imprimirà el seu pensament d'un «gir democràtic» que es veurà especialment reflectit en *The New State. Group Organization the Solution of Popular Government* (1918) i *Creative Experience* (1924). No tornarà a publicar cap més llibre. *Dynamic Administration* (1941) és una edició pòstuma curada per Henry C. Metcalf i Lyndall Fownes Urwick.

Després de la Primera Guerra Mundial, Follett va començar a interessar-se cada cop més per l'organització empresarial. Aparentment, molts líders i activistes de la *progressive era* van dirigir la mirada a les noves idees del *management modern* per la creixent influència que estaven tenint en la cultura americana i europea (Mattson, 1998, LVIII). Potser va ser la manera que ella va trobar de continuar aplicant els valors democràtics que defensava en un altre àmbit, ara que la política havia caigut en el descrèdit.⁶ També va impulsar que les noies accedissin a carreres en la indústria i en l'empresa com una manera d'aconseguir l'autonomia.

Per què hem de llegir Follett avui? No només perquè la seva història és intrínsecament interessant i significativa, ni tampoc perquè és una lectura clàssica de la democràcia representativa (Barber, 1998, p. xv), sinó i sobretot perquè va encunyar un nou concepte de poder en el marc de la psicologia social i la dinàmica de les organitzacions que atorga valor al conflicte i a la diferència sense caure en els parany del pessimisme antropològic de la tradició política realista. Així, l'Estat, en lloc de fundar-se en un pacte de no agressió entre enemics potencials, es basaria en l'energia creativa que emana de l'acció conjunta.

2/ La psicologia social de Follett i la dinàmica de les organitzacions

Creative Experience (1924) és una obra voluminosa, ambiciosa i madura de psicologia social. En les seves més de tres-centes pàgines, Follett demostra

4. Aquestes unions entre dones es coneixien com a *boston marriage* i eren força tolerades per la societat victoriana (García Dauder, 2005).

5. Vegeu Addams (2022).

6. Judy Whipps (2014, p. 418) apunta que la raó veritable podria haver estat la tèbia recepció de la seva obra de teoria política i psicologia social, així com la seva necessitat d'aplicar els seus coneixements a la pràctica.

un coneixement aprofundit dels paradigmes psicològics més importants del seu temps, com la psicologia *Gestalt* o la psicologia de les masses. Tot i que no en fa una declaració explícita de pertinença,⁷ Follett podria emmarcar la seva psicologia social en el corrent que més tard hem conegut com *pragmatisme filosòfic* i que en aquells moments feia unes dècades que estava en boga, però era, llavors com ara, un moviment heterogeni. És una psicologia social pragmàtica perquè es fonamenta en l'experiència concebuda com un procés autònom, en constant renovació. La literatura secundària, de fet, emfatitza els parentius de la psicologia social de Follett amb la de William James i Josiah Royce, ambdós referents de la disciplina basats a Harvard quan Follett estudiava a Radcliffe (McKenna i Pratt, 2015, p. 134).⁸ Proposo llegir aquesta obra en paral·lel a *The New State. Group Psychology The Solution of Popular Government* (1918), escrita poc abans, perquè hi trobem plantejaments complementaris d'aquesta psicologia social en forta connexió amb els problemes del govern representatiu.⁹

L'interès primari de Follett en la psicologia social és eminentment polític. El seu objectiu és dotar la democràcia i la ciència política d'un fonament científic i per això confia en els darrers avenços en l'estudi objectiu i analític de les relacions humanes (Follett, 2013, p. ix). Segons la nostra autora, la teoria política ha estat estudiant aquestes relacions sota falses premisses. El que necessitem, dirà ella, no és una hipòtesi sobre la formació de la voluntat general, sinó una comprensió de l'acció conjunta concreta (Follett, 2013, p. x). És a dir, en virtut que les persones ens unim per fer coses que transformen la nostra societat i ens encaminen a un mode més progressiu d'experiència?

La política que ella professa es basa en les recents descobertes lleis de l'associació grupal. Per tal d'arribar-hi, la psicologia social que parteix de

7. De fet, Follett deplora a la introducció del llibre que encara hi ha massa restes d'intel·lectualisme en el pragmatisme i que això és un fre per a l'estudi empíric de les relacions socials humanes (Follett, 2013, p. xi). Això no obsta, al meu parer, que se li apliqui una caracterització més generosa del pragmatisme com a teoria o sistema basat en una forma d'experiència no acabada, sinó processual. Coincideixo en aquest punt a grans trets amb Seigfried (1996), Snider (1998) i Whipps (2014). La seva actitud experimentalista i progressiva es pot veure en aquest fragment de *The New State*: «Aquesta és, doncs, la lliçó de la nova psicologia: mai t'acomodis massa a la teoria que hagis triat o a la causa que hagis abraçat; coneix una altra teoria, si existeix una altra causa, busca-la. La millora de la vida no és per a qui estimi el confort. Tan aviat com tinguis èxit – pensa que l'èxit real no és res més que desfer-te de la teva seguretat» (Follett, 1998, p. 38). En aquest article, si no s'indica el contrari, les traduccions de les obres en anglès són pròpies.

8. John Kaag (2008) assenyala la importància d'Ella Lyman Cabot (1866-1934), una mica més gran que ella i també alumna de Royce. Cabot hauria fet una interpretació original de la metafísica i l'ontologia de Royce, però la seva obra mai es va popularitzar. Follett la considerava la seva mentora i li va dedicar *Creative Experience*. Vegeu també Cefai (2018).

9. En aquesta lectura coincideixo amb Cefai (2018).

l'experiència ha hagut de refutar les fal·làcies en què es basaven els paradigmes rivals. Follett es dedica especialment a dos tipus de creences falses que podríem anomenar «fal·làcia de la separació» i «fal·làcia de la multitud».¹⁰ La fal·làcia de la separació es correspon amb l'individualisme metodològic que predominava en la ciència social.¹¹ El problema de l'individualisme és que ens presenta una ontologia en què l'individu està desconnectat de tot sentiment o interès social. Follett pensa que és prou evident que cap individu existeix de manera separada ni s'ha fet a si mateix. En la seva diatriba contra l'individualisme insisteix un cop i un altre que els individus ens trobem en constant i dinàmica interacció amb el context social i que només podem adquirir consciència de la nostra diferència en tant que ens relacionem amb altres. Segurament el liberalisme clàssic té la culpa que nosaltres pensem que existeix quelcom com «l'home fet a si mateix» en pura i absoluta llibertat, però per Follett és clar que «l'essència de la llibertat no és una mena d'espontaneïtat irrellevant, sinó la riquesa de la relació. No coartem la nostra llibertat per unir-nos a altres; trobem i enriqueim la nostra capacitat per a la vida a través de la connexió de les voluntats» (Follett, 1998, p. 69).

A l'altre extrem se situa la «fal·làcia de la multitud», és a dir, l'assumpció acrítica que les persones som gregàries per naturalesa i que la nostra personalitat es dissol quan ens trobem en grup. Aquesta fal·làcia ha aparegut en la psicologia de les masses, que per Follett té la virtut de reconèixer que la vida humana es dona sempre en associació, però no fila prim a l'hora de distingir els tipus d'associació ni tampoc la seva efectivitat política. Matthew A. Shapiro ha sintetitzat les diferències que Follett introdueix entre les diferents associacions com segueix:

La multitud (*crowd*) és una massa de persones que es troba en el mateix lloc i, possiblement, amb el mateix propòsit, però les seves motivacions tenen un focus intern i els seus objectius són a curt termini. Les seves relacions immediates són accidentals. [...].

El ramat (*herd*) està unit pel mateix sentiment. Hi ha moments en què la qualitat de ramat és desitjable, per exemple, quan un munt de gent plora la pèrdua d'algú estimat o celebra el triomf sobre alguna adversitat. Però el ramat és subjecte de manipulació i tendeix a adoptar idees acrítiques que acaben esdevenint assumpcions molt arrelades. No té ni visió ni coneixement. La turba (*mob*) és similar al ramat, però està dirigida a una finalitat única i transitòria. (Shapiro, 2003, p. 588)

10. Follett utilitza el terme *self-and-others fallacy* (fal·làcia del jo-enfront-d'altres). L'he traduït com a *separació* perquè sigui més àgil de llegir. L'altra fal·làcia que ella anomena és la *crowd fallacy*, que, com veurem, s'aplica a diferents tipus d'agrupacions humanes.

11. L'exemple clàssic d'individualisme metodològic el trobem en la sociologia de Max Weber.

El problema d'aquest tipus d'unions és que són efímeres, emocionals i no reflexives i algunes, com la turba, exhibeixen una certa propensió a la violència. No poden orientar-se a cap causa noble, perquè l'associació no s'ha produït entre iguals que intercanvien opinions sobre què cal aconseguir, sinó per accident i circumstància. A aquest tipus d'unions conjunturals, Follett oposa el grup que és per ella la «unitat bàsica de la democràcia». Mentre que el principi d'associació de les multituds, ramats i turbes és la suggestió, el grup s'associa per la *interpenetració*, això és, l'harmonització de les diferències individuals en una nova síntesi (Follett, 1998, p. 34). A la nostra autora li agrada molt pensar les societats humanes amb la metàfora de l'organisme, ja que ella veu, com en qualsevol ens orgànic, que el progrés es dona després de diferents ajustos adaptatius (Follett, 1998, p. 36). La psicologia naturalista i organicista de Follett observa tota vida com un discórrer transitiu i processual: «Aquest flux irresistible i tumultuós de la vida que és la nostra existència: la unitat, l'ordinari, no és més que un instant que flueix a altres diferències que s'ajustaran en una síntesi més nova, rica i variada» (Follett, 1998, p. 35).

A *Creative Experience*, Follett abunda en el seu organicisme desenvolupant un concepte d'experiència i conducta en relació amb l'entorn que s'anomena «teoria de la resposta circular» pel qual tota conducta és funció de la relació entre conducta i entorn (Follett, 2013, p. 71).¹² Un fet interessant d'aquesta teoria és que el conflicte forma part essencial d'aquest desenvolupament adaptatiu de la conducta individual i social. Follett proposa també una tipologia progressiva de com confrontem el conflicte que és inherent a tota vida humana: (1) el conflicte es resol per la submissió voluntària d'una de les parts; (2) es produeix una lluita i una victòria d'una de les parts sobre l'altra; (3) s'arriba a una mena de compromís de mínims, de manera que cap de les parts no hi guanya ni hi perd, però totes dues han de renunciar a alguna cosa;¹³ (4) hi ha una integració en una posició nova que supera i transcendeix les parts en la síntesi. Tant el primer tipus com el segon pressuposen que les relacions socials es donen sota la dominació i no són estables a llarg termini. La integració, argumenta Follett, és superior a la dominació o al compromís, perquè ningú renuncia del tot al seu interès i perquè, a més, per transcendir les posicions de partida ens hem d'esforçar a fer servir creativament les nostres capacitats cognitives i organitzatives. Diu Follett: «La integració és la paraula més suggestiva de la psicologia contemporània

12. Ho podríem expressar així $C_2 = F[C_1(E)]$. Alguns autors han vist en la teoria de la resposta circular un precursor de la teoria de l'autopoesi i acoblament estructural de Maturana i Varela a *The Three of Knowledge* (Shapiro, 2003, p. 589).

13. Matteo Santarelli proposa que el terme «compromís» s'assimili al de «negociació». Això ens permet distanciar-nos de la idea que el compromís sigui una mena de consens que acontenti les parts. En cap cas, doncs, com bé observa Santarelli «[a]mbdues parts resulten així satisfetes i insatisfetes alhora» (2021, p. 187).

i crec que és el principi actiu de la interacció humana experimentada científicament» (2013, p. 156). El principi de la integració és el que determina el dinamisme de la visió de la democràcia de Follett, que és una *democràcia evolutiva* que exigeix que les integracions produeixin creixement, valor i interaccions socials autèntiques.¹⁴ Com Follett assenyala, la integració no és una síntesi hegeliana, perquè aquesta es produiria a un nivell merament lògic, sinó que és un procés en què les capacitats creatives i afectives de les persones fan emergir quelcom completament nou.

3/ *Poder-sobre i poder-amb: una alternativa al realisme polític?*

S'ha destacat que Follett hagi integrat el conflicte en la teoria política molt abans que sorgissin les contemporànies teories del dissens o la democràcia radical populista.¹⁵ Però, per sobre d'aquesta aportació, que ja és molt important, hi ha la forma original i innovadora que té Follett d'acostar-se al problema del poder i que ens permet veure-la en relació amb una tradició secular de teoria política que procura donar resposta a un dels problemes centrals de la disciplina: la naturalesa del poder i el seu exercici.¹⁶

El concepte de *poder* ha fet anar de corcoll una munió de filòsofs polítics moderns i contemporanis (Hobbes, 2014; Russell, 1996; Sodaro, 2004). És allò que es coneix com a *concepte elusiu*: no hi ha una definició unívoca i consensuada pels que practiquem la disciplina de la filosofia política. Max Weber escrivia a *Economia i societat*, una de les seves obres més citades, que «el poder és sociològicament amorf» (2002, p. 43). Es produeix aquí una curiosa asimetria: la seva elusivitat es correspon a la seva centralitat, constatació amb què podria concordar la nostra filòsofa (Follett, 2013, p. xii). La dificultat potser és, però, no en el poder mateix com a fenomen, sinó en la nostra manera d'aproximar-nos-hi: «Els politòlegs transfereixen el poder, el divideixen el confereixen, però no l'analitzen. Els biòlegs parlen del poder com l'impuls primari de tota activitat, però no ens diuen què és. Alguns psicòlegs parlen de l'afany de poder, però no van més enllà d'aquí...» (Follett, 2013, p. 179). El que ens ve a dir Follett és que les maneres d'abordar el poder han estat infructuoses perquè no s'han fet les preguntes correctes. La politologia parla de la possessió i distribució del poder, per tant, se centra en *qui* té el poder. Assumeix sense més que el poder és una magnitud finita que passa d'unes mans a unes altres. Quan volem més poder, el que volem, en realitat, és més influència sobre altres; és, segons la terminologia que veurem, *poder-sobre*.

14. L'expressió «democràcia evolutiva» és manllevada de Snider (1998).

15. Em refereixo als textos d'Ernesto Laclau (2012) i Chantal Mouffe (1999).

16. He desenvolupat algunes reflexions sobre aquesta teoria realista del poder a Miras Boronat (2018).

La influència és fràgil i inestable, es deleix en la possibilitat de doblegar la voluntat dels altres.¹⁷ Sense direcció, però, no ens durà enlloc. La psicologia es demana *per què* volem tenir-lo i, potser, què estariem disposades a fer per aconseguir-lo. Pot explicar potser la motivació individual a l'hora d'enfanger-se en lluites pel poder per violentes que siguin, però segueix fallant a l'hora d'orientar-nos sobre què farem amb el poder una vegada l'obtinguem. La pregunta que cal fer-se, però, és *com* volem utilitzar-lo i amb quina finalitat.

En la recepció de Follett s'ha volgut posar en relleu que la nostra filòsofa, de fet, s'havia format en la tradició política realista, de què *The Speaker of the House of Representatives* (1896) era un exemple (Mattson, 1998). No obstant això, a *Creative Experience* l'alternativa a aquesta tradició s'articula al voltant d'un refinament conceptual que té un llarg abast polític i que es deu a la seva distinció entre *poder-sobre* (*power-over*) i *poder-amb* (*power-with*). On és la font del poder per Follett? Tal com ha desenvolupat en la seva psicologia social, el poder s'origina en un tipus d'experiència que és «una activitat autogeneradora, autosuficient i omniabraçant» (Follett, 2013, p. 185). El poder emergeix de les accions que es donen en el si del cos social i algunes d'aquestes accions estan destinades a generar control social, que és la manera que té l'autora de referir-se a la pau i ordre socials. El *poder-sobre* és típicament el que ostenten les institucions o els líders quan saben orientar aquest *surplus* d'energia produïda en la integració de les tendències existents en una societat donada. Follett, tanmateix, està molt més interessada a definir el *poder-amb*, ja que aquest tipus és el que és genuïnament democràtic. Ella és molt més radical en les seves afirmacions, postulant que el *poder-sobre* és una forma subsidiària del *poder-amb*, puix el control i l'obediència dels dirigents és sempre una concessió provisional dels dirigits que pot ser retirada en qualsevol moment. El poder que ens convé com a societat sorgeix d'una donació de si i de la força per tirar coses endavant. És un posseir-se i donar-se joïós: «Com més poder tingui jo sobre mi mateixa, com més capaç em senti d'unir-me d'una forma joiosa a tu i al teu poder, més poder podrà desenvolupar-se en la nova unió que formarem tu i jo» (Follett, 2013, p. 189-190). Si haguéssim de traduir en termes més recents la virtut de l'enfocament de Follett, diríem que combina una dimensió més descriptiva de la realitat política a través del *poder-sobre* amb una dimensió normativa proporcionada pel *poder-amb*. Una avaluació de la salut de les nostres democràcies passaria per l'harmonització d'aquestes dues dimensions o, almenys, per la ponderació entre l'autoritat i legitimitat que la base ciutadana confereix als seus representants i la corres-

17. Aquesta és la definició de *poder* que han proposat teòrics com Robert Dahl o Max Weber. En paraules de Weber: «*Poder* significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.» (Weber, 2002, p. 43)

pondència de les accions dels representants amb la integració de les voluntats ciutadanes.

Seria lògic pensar que Follett s'alinea aquí amb les teories del contracte social, però el *poder-amb* que ella va desgranar al llarg de les pàgines de *Creative Experience* és un poder real, concret i empíric. Lluny de les abstraccions del contracte social i un suposat estat de naturalesa o una posició original, el *poder-amb* és un context més o menys estable d'integració de voluntats i diferències, un context que pot variar i progressar o malbaratar-se per la mala acció dels governants que no han entès la dinàmica política. La història és plena d'exemples d'aquests; se cita Napoleó, sense anar més lluny. La memòria de la Gran Guerra és recent. La integració difereix de l'assentiment tàcit en què es funda el contracte social pel fet que requereix una participació activa de la ciutadania. «El que cerquem» afirma Follett «és una experiència més rica i diversificada en què cada diferència enforteix i n'aferma una altra. [...] L'activitat de la cocreació és el nucli de la democràcia, l'essència de la ciutadania, la condició de la ciutadania cosmopolita» (2013, p. 302). L'experiència de la cocreació és possible, és clar, en una societat d'individus que persegueixen el seu interès propi. Però allà on troba el seu hàbitat natural és en una comunitat de voluntats que es reconeixen i es valoren mútuament, que aprenen de les altres i decideixen caminar juntes.

4/ Conclusions: la democràcia de la diferència

Després d'aquestes consideracions, abordarem en les següents línies el llegat filosòfic i polític de Mary Parker Follett, tant el que va tenir com el que encara no ha tingut. Una afinitat intel·lectual bastant òbvia seria la que ens permetria veure la nostra filòsofa com a precursora d'una de les grans teòriques polítiques del segle xx, Hannah Arendt. És curiosa la coincidència que el concepte clau de les seves filosofies socials sigui el d'*acció concertada*. Follett utilitza sovint expressions com *concrete joint activity* (2013, p. x) i *concerted action* (1998, p. 26).¹⁸ No obstant això, no hi ha per ara constància en la literatura secundària ni en la recepció d'ambdues filòsofes que pugui establir cap línia de filiació genealògica entre Follett i Arendt. De moment hi ha, amb prou feines, un parell d'articles que les relacionen. Aritree Samanta i Laura Hand (2022) es fixen en aquesta generació d'un espai intermedi que podríem identificar amb el món de relacions socials en què és possible el diàleg i l'encontre entre diferències i el seu possible significat per a la ciència de l'administració. També des de la teoria de l'administració i de la gestió, Mar-

18. Jane Mansbridge (1998) veu moltes coincidències entre els arguments de Follett i els que apareixen als coneguts llibres d'Arendt *On revolution* (1963) i *On Violence* (1970).

garet Stout i Carrie Staton examinen l'ontologia processal de Follett com a afi a la d'Alfred Whitehead. L'article menciona el «model Arendt-Follett de governança» com quelcom d'ús en la recerca en administració i gestió gràcies a un llibre anterior de Camilla Stivers (2008). Tot i no haver tingut mai cap càrrec en l'empresa o en la indústria, Follett s'havia fet un lloc en la gestió moderna com a consultora i sembla que és una de les grans influències en l'èxit de vendes del management *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (1981) de Roger Fisher i William Ury. Follett hauria inspirat un nou model de lideratge empresarial com a lideratge cooperatiu perquè les accions del líder no perden mai de vista el benestar global de l'equip i la seva col·laboració en el plantejament de les solucions; es fuig dels tics del lideratge autoritari o carismàtic.

Els paral·lelismes amb Arendt, però, no s'acaben aquí. Si, com diem, prenem la distinció entre *poder-sobre* i *poder-amb* com una de les contribucions decisives de Follett a la teoria política actual, la podem interpretar com a part d'una alternativa al realisme polític que equipara *poder* amb *domini* i *violència* i que justament estaria formada per altres il·lustres pensadores incloent-hi Arendt. John Kaag la veu anticipant aquella altra tradició que no només no fa equivalents *poder* i *violència*, sinó més aviat antitètics. Altres veus d'aquesta tradició a qui Follett precedeix serien Simone de Beauvoir i Gloria Anzaldua (Kaag, 2008, p. 150). Potser no és casualitat que totes les representants d'aquest llinatge polític són dones. Follett hauria proporcionat les claus per articular un concepte feminista de poder i de lideratge (Mansbridge, 1998) que no ha d'acceptar com un fet de la vida que el poder comporti sempre violència i la consegüent degradació moral de les persones.

El llegat que queda per desenvolupar de Follett és segurament una ontologia social relacional basada en grups i principis d'associació que defugi les abstraccions i reduccionismes de la ciència social: l'individu aïllat i autosuficient, per una banda; la societat com a mer agregat de preferències, per l'altra. Existim i som en la relació. La seva ontologia social relacional s'alimenta de la diferència. Sosté Follett: «L'essència de la societat és la diferència, la diferència relacionada [...] Dona'm la teva diferència, és el clam de la societat d'avui» (1998, p. 33). Aquesta vindicació de la diferència no és mai una celebració acrítica i superficial de la diversitat. S'origina en el conflicte natural que es pot donar en les nostres societats per la necessària harmonització i negociació de les diferències. Acull el conflicte sense atiar-lo. O, per dir-ho d'una altra manera: és antagonisme sense agonisme. No és una assimilació ingènua de les parts, és creixement mutu compassat, sense que ni tu ni jo deixem de ser perquè siguem més i millor.

Bibliografia

- ADDAMS, Jane (2022) *Democràcia i ètica social*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.
- ARENDT, Hannah (2013) *Sobre la violencia*. Madrid: Alianza.
- BARBER, Benjamin R. (1998) «Mary Parker Follett as Democratic Hero», a FOLLETT, M. P., *The New State. Group Organization the Solution of Popular Government*. University Park: The Pennsylvania State University Press, p. XIII-XVI.
- CEFAÏ, Daniel (2018) «Pragmatisme, pluralisme et politique. Éthique sociale, pouvoir-avec et self-government selon Mary P. Follett». *Pragmata*, 1, p. 180-224.
- FISHER, Roger i URY, William (1981) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin.
- FOLLETT, Mary Parker (1998) *The New State. Group Organization the Solution of Popular Government*. University Park: The Pennsylvania State University Press.
- FOLLETT, Mary Parker (2013) *Creative Experience*. Mansfield: Martino Publishing.
- GARCÍA DAUDER, Sílvia [Dau] (2005) *Psicología y feminismo: Historia olvidada de mujeres pioneras en psicología*. Madrid: Narcea.
- GARCÍA DAUDER, Sílvia [Dau] (2010) «La historia olvidada de las mujeres de la Escuela de Chicago». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 131, p. 11-41.
- HOBBS, Thomas (2014) *Leviatán, o la materia, forma y poder de un estado eclesiástico y civil*. Madrid: Alianza.
- KAAG, John (2008) «Women and Forgotten Movements in American Philosophy: The Work of Ella Lyman Cabot and Mary Parker Follett». *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, vol. 44, n. 1, p. 134-157.
- LACLAU, Ernesto (2012) *La razón populista*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- MANSBRIDGE, Jane (1998) «Mary Parker Follett: Feminist and Negotiator», a FOLLETT, M.P., *The New State. Group Organization the Solution of Popular Government*. University Park: The Pennsylvania State University Press, p. XVII-XXVIII.
- MATTSON, Kevin (1998) «Reading Follett», a FOLLETT, M.P., *The New State. Group Organization the Solution of Popular Government*. University Park: The Pennsylvania State University Press, p. XXIX-LIX.
- McKENNA, Erin i PRATT, Scott L. (2015) *American Philosophy. From Wounded Knee to the Present*. Londres i Nova York: Bloomsbury.
- MIRAS BORONAT, Núria Sara (2018) «El poder i la força: metàfores, imatges i representacions del poder». *Anuari de la Societat Catalana de Filosofia*, XXVIII, p. 219-232.
- MOUFFE, Chantal (1999) *El retorno de lo político. Comunidad, ciudadanía, pluralismo, democracia radical*. Barcelona: Paidós.
- PALUMBO, Antonino i SCOTT, Alan (2013) «Weber, Durkheim y la sociología del Estado moderno», a T. BALL i R. BELLAMY (Eds.). *Historia del pensamiento político del siglo XX*. Madrid: Akal, p. 379-401.
- ROSENBERG, Rosalind (1992) *Beyond Separate Spheres. Intellectual Roots of Modern Feminism*. New Haven i Londres: Yale University Press.
- RUSSELL, Bertrand (1996) *Power. A new social analysis*. Londres: Routledge.
- SAMANTA, Aritree i HAND, Laura (2022) «Examining the “in-between” of public encounters: Evidence from two seemingly disparate policy contexts». *Public Policy and Administration*, vol. 37, n. 2, p. 129-153.

- SANTARELLI, Matteo (2021) *La filosofia sociale del pragmatismo. Un'introduzione*. Bologna: Syllabus.
- SCHMITT, Carl (1998) *El concepto de lo político*. Madrid: Alianza.
- SEIGFRIED, Charlene Haddock (1996) *Pragmatism and Feminism. Reweaving the Social Fabric*. Chicago: The University of Chicago Press.
- SHAPIRO, Matthew A. (2003) «Toward an Evolutionary Democracy: The Philosophy of Mary Parker Follett». *World Futures*, 59, 8, p. 585-590.
- SNIDER, Keith (1998) «Living Pragmatism: The Case of Mary Parker Follett». *Administrative Theory & Praxis*, vol. 20, núm. 3, p. 274-286.
- SODARO, Michael J. (2004) «El poder», a *Política y ciencia política*. Aravaca: McGraw-Hill, p. 79-94.
- STIVERS, Camilla (2008) *Governance in dark times: Practical philosophy for public service*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- STOUT, Margaret i STATON, Carrie M. (2011) «The Ontology of Process Philosophy in Follett's Administrative Theory». *Administrative Theory & Praxis*, 33(2), p. 268-292.
- TONN, Joan C. (2003) *Mary P. Follett. Creating Democracy, Transforming Management*. New Haven i Londres: Yale University Press.
- WEBER, Max (2002) *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- WEBER, Max (2012) *El político y el científico*. Madrid: Alianza.
- WHIPPS, Judy (2014) «A Pragmatist Reading of Mary Parker Follett's Integrative Process». *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, vol. 50, 3, p. 405-424.
- WREN, Daniel A. i BEDEIAN, Arthur G. (2009) *The evolution of management thought*. Hoboken: Wiley.