**第八章**

**从群体关系到领导力**

团体关系会议比研究个人经验和动态系统对讲话和领导能力的影响更有优势（E. R. Shapiro & Carr, 2012）。尽管创造的组织是临时的，这些会议有许多现实世界组织的组成部分。它们有一个主要的任务，一个领导和权力结构，管理职能，和一个成员。这些活动的机会包含着对一个发展中社会系统动态的集中研究。围绕着权力和领导力的斗争影响着临时会议机构从内部和外部的学习。

有效领导的要求之一是理清哪些是属于领导者个人的，哪些是系统推给他的（见第六章）。在这一章中，我通过我自己领导团体关系会议的经验，来说明这些活动提供的一些学习机会。会议工作让我了解到领导角色本身的系统心理动力学，并帮助我承担起一个发展中机构的领导工作（见第九章、第十章和第十一章）。会议的经验阐明了一些领导力的困境，这些困境在会议中很快就变得突出，而这些困境也在任何组织中都存在。和第五章一样，我加入了文本框来说明我对这些经验的思考。

多年来，我在团体关系会议中的角色，有时是参与者，有时是工作人员，有时是主任。在指导了若干年的小型会议之后，1990年，赞助这些活动的A.K.Rice研究所（AKRI）邀请我连续指导三个全国性的和住宅相关的会议。对比我在1984年第一次担任主任时可管理的经历和1990年第二次全国会议的混乱情况，说明了一个主任必须承担的一系列机构和政治压力，以及组织的不合理性对领导职能的影响。我的经历将说明：当被纳入领导角色时，一些系统心理动力学的学习，可以影响一个组织及其成员参与更大社会的能力。

**指导会议**

1984年，在为期一周的住宿会议开始的前两天，主任因其妻子突然生病而辞职。我是副主任，尽管我以前从未指导过会议，也只好由我来负责。我面对的是一个我没有雇用过的员工，一个我没有指导过的行政部门，一个我从未见过的场地，一个我没有创造过的设计，一个我没有写过的开幕演讲，一个我不认识的成员，一个我从未经历过的角色。我感到非常焦虑和不确定--但会议结果是可管理的，会员和员工都学到了东西。

这一经历与我在1990年指导的会议有着巨大的不同。当时，我要指导的一系列三个全国性会议中的第二个。会议开始之前，我曾在国家委员会任职，指导过很多会议，帮助建立了波士顿小组关系中心，和Wesley Carr一起写了一本关于小组关系思考的书（1991年），并且感觉已经准备好在美国的住宅会议中建立第一个培训小组。我以为我知道自己在做什么，结果会议很混乱。在会议期间，作为副主任的韦斯利辞去了他的职务，一个成员情绪失控，AKRI的董事会做出了一个前所未有的决定，调查前会议成员和工作人员对我工作的看法，最终决定解除我带领第三次会议的合同，而且不解释原因。尽管这很疯狂，不过我学到了很多东西。

那么，在这两个会议中发生了什么？它们之间有什么区别，有什么系统因子影响我的领导职能，还有，我如何将学到的东西应用于领导一个真实世界的组织？

1984年，虽然我已经开始写关于组织动力学的文章，但我在AKRI国家组织中没有正式的角色（E. R. Shapiro, 1982b, 1985）。相对来说，参会者对我的了解较少， 我也不出名的。突然在第一次会议的工作人员会议上担负起主任的角色，我有些不知所措，工作人员也知道这一点。我是他们中的一员，是一个在战场上被提升到领导地位的工作人员。我公开了我的焦虑，明确表示我有多需要他们，而他们以惊人的毅力作出了回应。这段经历让我了解到相互依存，从任务出发进行领导，倾听他人的意见，依靠他人的工作能力，以及协商领导者的角色。事实证明，压力是可控的，学习是广泛的，而且一切似乎都很顺利。

到1990年，我在更大的组织中很引人注目，该组织更加综合化和政治化。该组织的创始人在美国发展了塔维斯托克会议，她要实现的愿景是知道男性。她明显的性别偏见导致了潜在的组织紧张。我是她支持的最后一个男人。她请我帮助她在波士顿建立一个中心，并邀请我指导其第一次会议。我接受了。而且，由于我正在主持一个全国性的科学会议，并公开与杰出的高级别的男性和女性合作，我就像伊卡洛斯一样飞得很高（Carr & E. R. Shapiro, 1989; E. R. Shapiro & Carr, 1987）。

创始人选择我的决定带给我声望和兴奋，同时引发了竞争、嫉妒和被女同事排斥的感觉，以及对我傲慢、自以为是和自恋的投射(并非所有这些都是错误的!)

机构领导人总是被定位为组织的外部边界，他参与并关注外部世界、其政治动态和影响机构任务的外部力量（见第六章）。在团体关系会议中也是如此。和所有的组织一样，主任的工作之一是促进员工加入协商的任务。工作人员来自外部世界和政治事件。在第二次会议临近时，作为国家主任的我知道该组织正面临着政治压力，要消除创始人在挑选工作人员时使用的 "老男孩网络"，并开始制定更客观的标准来衡量工作人员的能力。

一个最重要的问题是性别，我被认为代表了白人男性的权威。会议管理的重点是照顾工作人员和成员（食物、住宿等），这种管理被视为 "妇女的工作"，被视为二等的顾问角色， 主要任务是解释（Parish, 2007）。在同意担任主任一职时，我意识到了这些问题，并相信我可以通过适当的途径来解决这些问题。

我的自信来自于缺乏经验和自负的结合。虽然我从概念上理解了这些问题，但我几乎不了解其他人的感受，也没有意识到在没有更仔细的倾听和谈判的情况下，要想找出解决方案有多困难。

我对围绕工作人员选择的政治问题作出的第一个反应是，邀请韦斯利.卡尔担任副主任，领导一个培训小组，请他制定公开的标准（与更隐蔽的 "老男孩网络 "选择相反），授权受训者成为会议的顾问。客观地说，这是明智之举： 韦斯利来自英国，在AKRI的政治体系之外，他有大量的会议培训小组的运作经验。然而，我把他和一位高级女职员搭配在一起管理培训小组，却我对以下事实视而不见：他被视为一个 "老男孩"，与我关系密切，而且他对这个美国组织中妇女的感受没有什么看法。

然后，我想强调行政角色的价值，并使公众有机会从这个角色中学习，我便邀请了该组织的主席，一位经验丰富的高级顾问，担任副行政人员的角色。为了关注工作人员和成员之间的关系，我决定将会议主题放在 "相互依赖 "上，我是天真的不能再天真了。

首先，要求授权机构的主席成为副管理员，使他和我都处于复杂的位置。作为会议的主任，我向主席和董事会报告。我们都没有看到，当主席接受了会议管理人的角色，向作为主任的我汇报时，他就陷入了角色冲突。这个盲点是我们都没有充分注意或协商我们心中的与国家董事会心中的不同关系的结果（见第四章）。

选择韦斯利作为副主任很复杂的；因为我们最近出版了书，对公众来说，我们是一对，很容易被人羡慕。对我来说，在没有经历过的情况下担任美国会议的主任，承担一个前所未有的培训小组，也是一种风险。此外，我当时正在经历一场痛苦的离婚，而我没有意识到它对我担任主任的情感影响。

所有这些都影响了会议的动态。作为一个自我反思的组织，主任和工作人员总是在公开场合研究自己的动态，以促进成员对权威的学习。然而，在这次会议的早期阶段，一群女性工作人员自己开会，讨论玻璃天花板和女性领导的困境。她们认为她们的讨论与会议无关，尽管主任、副主任和副行政人员都是男性。她们拒绝将他们的讨论带入工作人员的工作中，这削弱了学习任务和她们对我作为主任的授权。好像她们的会议聚会和谈话与我没有指导的事件有关。这种早期员工的反叛是国家组织中的性别分裂在我们的会议中的一种动态吗？我们无法找到解决这个问题的方法。

这种工作人员的行为表现了一种组织动态，从会议学习任务中剔除了一系列与性别有关的感受和预测。现在回想起来，我认为这种工作人员的行为证明，在我选择工作人员之前，董事会和我都没有充分解决组织政治问题。

后来，在会议期间，韦斯利觉得工作人员模糊了我们两人的关系，他突然辞去了副主任的职务，以便（在他自己看来）明确我作为主任的角色，同时保留他作为培训小组主任的角色。由于他没有和我商量就向工作人员宣布了他的辞职，我要么解雇他并任命其他人为副主任，要么把他的行动作为一种协商，向工作人员更清楚地公开我的工作。我选择了后者。这两件事--女职员的挑衅性秘密会议和韦斯利的突然辞职--都挑战了我的权威，也暴露了我在 "相互依赖 "主题上的脆弱性，因为作为主任，我依赖于我的职员和副主任。这使我感到不安，也使员工感到焦虑。然后，一位成员在情绪上变得不知所措，调动（其中包括）副行政人员，这增加了他作为该组织主席的外部角色对这种事件对赞助机构的潜在影响的担忧。最后，培训人员决定推荐除两名受训者外的所有受训者进行咨询，在公开场合给他们贴上不符合新标准的标签。这使他们感到尴尬，并对该系统产生了负面影响。

因此，在这个临时机构里到处都是脆弱：我自己的脆弱源于我的外部生活，外部的组织和性别动态渗透到工作人员中，把他们从他们的会议角色中拉出来，一对令人羡慕的男性领导有一个新的会议设计，副管理员的角色冲突，尴尬的受训者，以及一个明显心神不宁的成员， 工作人员要处理的事情很多，但我们也确实做到了。工作人员对这些问题的公开反应带给成员的学习是可见的。会议结束时，成员们可以开始在小组里解读他们的会议经验，并将这些经验与他们的外部角色联系起来，有很多证据表明，成员们认识到他们自己的角色会影响对他们经常脆弱和似乎不理性的外部组织。他们的关于关于权威和领导的问题的学习是深刻的。那位不知所措的成员安全地回家了，工作人员和主任虽然压力很大，但还是挺过来了--某种程度上。

会议结束后，主席把他在会议上的焦虑带回到了他在董事会的角色中。在回顾了他的经历之后，董事会决定在会后对那些同时也是国家组织成员的工作人员和成员进行一次史无前例的调查，了解会议 "主任的运作"。这是一个惊人之举。董事会知道，除了正式的合同外，工作人员对会议负有集体责任，他们没有评估主任的标准。他们意识到团体有利用人格变量作为投射焦点的倾向，在个人身上留下了团体动态的不可承受之重。此外，他们的调查只召集了会议的一部分人（一些成员和一些工作人员），而且他们的调查跨越了这个临时机构的结束边界，我们认为这个机构的清晰度对成员的学习至关重要。结果，我成了董事会史无前例和公开羞辱的国家调查的目标。

董事会主席的角色和会议副管理人的角色之间的模糊不清，导致主席将一些会议的焦虑情绪导入到董事会中。作为会议主任，我有责任选择他，但董事会也有责任。在没有顾问的情况下，我们无法一起思考这个问题，复杂的组织混乱被董事会的行为加载到我身上。

成员们对董事会调查的回答是零散的，大部分集中在他们对小团体和大团体的体验上，对我的领导角色只有遥远而困惑的印象。有副行政长官经历的主席特别的强调了一点，即董事会不得不面对我在会议期间公开的脆弱和焦虑的形象和经验。当董事会随后召集我到加州开会，面对前所未有的调查时，我要求有一位顾问在场，帮助保持对话的理性。我的请求被拒绝后，我向董事会（按照合同要求）和每个中心的主席邮寄了一份详细的会议报告，拒绝出席董事会会议，并辞去了下一届会议的主任职务。董事会拒绝接受我的辞呈，经过秘密讨论，以4:3的投票结果，决定解除我的合同，并没有给出任何理由。所有这些引发了一段长时间的组织八卦，以正式的演讲和一本书的章节为标志，试图使这次会议和组织的反应变得合理（Fraher, 2004; Lofgren, 1991, 1992）。该组织的许多高级人员，包括创始人，从国家组织中辞职以示抗议，随后的组织混乱持续了几十年。

**Directing the Austen Riggs Center**

**带领奥斯汀里格斯中心**

A year later, I took up the role as medical director/CEO of the Austen Riggs Center, a psychodynamic hospital and residential treatment center focusing on “treatment resistant psychiatric patients” (Plakun, 2011; E. R. Shapiro, 1997a, 1997b, 2009; E. R. Shapiro & Plakun, 2009).

一年后，我开始担任奥斯汀里格斯中心(AustenRiggsCenter)的医疗总监/首席执

行官，这是一家精神动力医院和住院治疗中心，专注于“抗拒治疗的精神病患者

”(Plakun, 2011;E. R.夏皮罗，1997a, 1997b, 2009;E. R. Shapiro & Plakun,

2009) 。

Being CEO was stressful but there was a straightforward application of what I learned from the earlier 1984 conference.As was the case then, I had never led a permanent institution, was faced with a staff I had not hired, an administration I had not directed, a venue I did not understand, an institutional design I did not create, and a patient population I did not know.

担任首席执行官的压力很大，但我从1984年的会议中学到的东西得到了直接应用。就像当时的情况一样，我从未领导过一个常设机构，面对的是一个不是我雇用的工作人员，一个不是我领导的行政部门，一个我不了解的场所，一个不是我创造的机构设计，以及一个我不了解的病人群体。

I was coming into an institution where many of the patients had made serious suicide attempts prior to admission; the work was intensive, long-term, and psychodynamic. The treatment setting was completely open with no restrictions, seclusion, or restraints. Riggs staff managed their work within a therapeutic community organized by the patients where the focus was on the patients’ authority.

我来到的是这样一家机构，那里的许多病人在入院前都有严重的自杀企图;这项工作是密集的，长期的，精神动力方向的。治疗环境是完全开放的，没有任何限制、隔离或约束。里格斯的工作人员在一个由患者组织的治疗社区内管理他们的工作，重点是患者的权威。

Despite all of the stress, I loved the work; it was a role that allowed me to fully engage the staff, the patients, the board, and a broad range of external organizations around a primary task and organizational commitment that mattered a great deal to me. And on reflection, I don’t believe that I would have dared to undertake this job without everything I had learned directing and staffing group relations conferences. 尽管压力很大，但我热爱这份工作;这个角色让我能够围绕一项对我来说非常重要的主要任务和组织承诺，与员工、患者、董事会和广泛的外部组织充分接触。仔细一想，如果没有我在指导和安排团队关系会议上所学到的一切，我相信我不敢从事这项工作。

Thanks to my learning from 1984, I knew I could enter the institution with my ignorance up front. I needed staff, patients, and board to educate me. Recognizing the inevitable transferences to authority, I had to convince the staff that I was dependent on them to confront me with my blind spots. I noted that significant problems in institutions were caused by such blind spots in leaders. Unaddressed, these could be experienced by the staff as power operations. It was not easy for them to take the risk. But when I was able to listen and learn from them in public, making my dependency clear, we could begin to learn together. At the beginning, I had to be consulted on everything. I demonstrated my conference learning that leadership belonged to the system not just to the formal leaders by suggesting that we all might follow the person who could most clearly articulate the task.

多亏了 1984 年的学习，我知道我可以带着我的无知进入这个机构。

我需要工作人员、病人和董事会来教育我。意识到不可避免的权力转移，我必须让员工相信我依靠他们来面对我的盲点。我注意到，机构中的重大问题是由领导者的这种盲点造成的。如果不加以解决，这些问题可能会被员工体验为权力操作。对他们来说，要冒这个险并不容易。但当我能够在公共场合倾听并向他们学习，明确表达我的依赖时，我们就可以开始一起学习了。一开始，我什么事情都要征求意见。我在会议上表明，领导力属于整个体系，而不只是正式的领导者，我建议我们都可以追随最清楚地表达任务的人。

But what did I use from the 1990 conference? In that conference, I learned to take seriously my own limitations and vulnerability as a leader. I saw how my personality and leadership style invited projection and I had endured the impact of those projections. I learned that my narcissism and grandiosity could shape an attack from the outside when I failed my colleagues.

但我从 1990 年的会议中借鉴了什么呢?在那次会议上，我学会了认真对待自己作为领导者的局限性和脆弱性。我看到了自己的个性和领导风格是如何招致别人的投射，而我也忍受了这些投射的影响。我认识到，当我让同事失望时，我的自恋和自大可能会形成来自外部的攻击。

From my experience with Wesley Carr in that conference, I had experienced the risky dynamics of pairing and envy. From my experience with the president, I learned about the need to be careful and explicit around role assignment and its relation to the task, and I felt in my bones the complexity of institutional authorization. I had been personally shaken by the 1990 conference and the national board’s hurtful dismissal. I had seen how a collective regression could damage a beloved organization. But I had also learned that institutional projection into a leader, though painful, was survivable. As the organization’s founder, Margaret Rioch, had taught me: “If you hold to the task like the mast of a ship in the storm, you can ride out the emotional turmoil.” That was my experience in the 1990 conference—and it helped shape my experience at Riggs.

从我和韦斯利·卡尔在那次会议上的经历来看，我体会到了结对和嫉妒的风险动态。从我与总裁的经历中，我了解到在角色分配及其与任务的关系方面需要谨慎和明确，我从骨子里感受到了制度授权的复杂性。我个人对1990年的会议和国家委员会令人伤心的解雇感到震惊。我看到了集体倒退是如何损害一个受人爱戴的组织。但我也了解到，机构对领导人的投射，虽然痛苦，但也是可以承受的。正如该组织的创始人玛格丽特·里奥奇(Margaret Rioch)教导我的那样:“如果你像风暴中的船桅一样坚持任务，你就能安然度过情绪上的动荡。”这就是我在1990年会议上的经历，它帮助我形成了在瑞格斯的经验。

Twenty years later, when I began to transition out of my CEO role at Austen Riggs, I could see the power of the generational issues, the hunger of the next generation to take up authority, and the difficulties in sustaining connections with those who had once been in charge. And strikingly, as I and the other four senior men were beginning to retire, the next generation of women that we had trained was in place to take up the leadership roles—just as in the 1990 conference.

二十年后，当我开始从奥斯汀里格斯(Austen Riggs)的首席执行官角色过渡时，我看到了代际问题的力量，下一代人对掌权的渴望，以及与曾经掌权者保持联系的困难。引人注目的是，当我和其他四位高级男性开始退休时，我们培养的下一代女性开始担任领导角色——就像1990年会议上那样。

My experience at Riggs taught me the value of articulating a mission that stood for a recognizable set of values and beliefs and linked the institution to the needs of the outside world (see Chapter Nine).

With such a mission, staff, patients, and board could feel connected to something beyond themselves, allowing them to join in meaningful work across different roles. Our collective discovery of that mission—and our recognition of the need for an outside perspective when we lost our way—allowed us to survive the crises, tensions, and conflicts that accompanied the institution’s growth and development (see Chapter Eleven).

我在里格斯的经历教会了我明确使命的价值，它代表着一套可识别的价值观和信仰，并将机构与外部世界的需求联系起来(见第九章)。

有了这样的使命，员工、患者和董事会可以感受到与自身以外的事物的联系，使他们能够以不同的角色参与到有意义的工作中。我们对这一使命的共同发现——以及我们在迷失方向时对外部视角的必要性的认识——使我们能够在伴随该机构增长和发展的危机、紧张和冲突中幸存下来(见第十一章)。

**Returning to grouprelations**

**回到小组会议**

conferences Shortly after I retired as medical director/CEO in 2011, the AKRI national board again appointed me for three years to direct their annual international residential conferences.

2011年，我从医疗总监/首席执行官的职位上退休后不久，AKRI全国董事会再次任命我指导他们的年度国际住宅会议，为期三年。

Though I had remained a member of the national organization and worked on staff in a number of conferences in the US and abroad while I was at Riggs, I had not directed a conference since that fateful one in 1990. I had, however, become involved in several outside organizations that were applying systems thinking to social problems (E. R. Shapiro, 2001a, 2001b; 2012). The political polarization in America and the rising racial and religious tensions internationally led me to create related subthemes of my three conferences, beginning with “What Do I Stand For” and ending with “Working Across Differences.”

虽然在里格斯期间，我仍然是这个全国性组织的成员，并在美国和国外的许多会议中工作，但自1990年那次灾难性的会议以来，我没有主持过会议。然而，我参与了几个将系统思维应用于社会问题的外部组织(E. R. Shapiro，2001a，2001b2012).美国的政治两极分化和国际上日益加剧的种族和宗教紧张局势促使我为我的三次会议创建了相关的副主题，从“我代表什么”开始，到“跨越分歧”结束。。

In 1990, the board had told me that I stood for privileged white male authority at a time of transition. That image affected how they ultimately treated me. Though I recognized and understood the projection, I had thought I represented something a bit more textured and task related. At Riggs, the patients, the staff, the board, and I found a way to negotiate more fully what I stood for as director. I brought that systems learning back to group relations work; it has led to the writing of this book. I had learned that the discovery of a place to stand and speak as a citizen can be enhanced by participating in an institution.

1990年，董事会告诉我，我代表了一个过渡时期享有特权的白人男性权威。这个形象影响了他们最终对待我的方式。虽然我认识到并理解这种投射，但我认为我代表的东西更有质感，与任务有关。在Riggs，病人、员工、董事会和我找到了一种方法，可以更充分地协商我作为院长所代表的东西。我把这种系统学习带回了团体关系工作中；它导致了这本书的写作。我已经了解到，通过参与一个机构，可以加强发现作为公民的立场和发言的地方。

In the 2013 conference, my director’s opening speech read as follows: “What do I stand for” is a question only an individual could ask. The question is a powerful one because it is linked to values, ideals, commitment, and passion. But once I as an individual ask this question, I begin to think, “How can I possibly know what I stand for? What if what I want to stand for and what I think I stand for is not the way others see me?”

在2013年的会议上，我的主任的开场白是这样写的:“我代表什么”是一个只有个人才能问的问题。这个问题很有力，因为它与价值观、理想、承诺和激情有关。但一旦我作为一个人问了这个问题，我就开始想，“我怎么可能知道我代表什么?”如果我想要代表的和我认为我所代表的不是别人眼中的我怎么办?”

Even to raise the question of what I stand for requires me to consider the group. If I’m to live in a world with other people,my effort to discover the connection between what I want to stand for and what I actually stand for requires me to listen to and negotiate with the people who matter—in relation to the issues that are important to me.And those people are inevitably defined and shaped by a social context—a family, an institution, a political entity.

甚至提出我代表什么的问题都需要我考虑这个群体。如果我要和其他人生活在一个世界里，我要努力发现我想代表的东西和我实际代表的东西之间的联系，这要求我倾听重要的人的意见，并与他们协商——关于对我来说重要的问题。这些人不可避免地被社会背景所定义和塑造——一个家庭，一个机构，一个政治实体。

Amazingly, that 2013 conference, where a third of the members came from abroad, began in the first small group event with stories about the 1990 conference almost twenty-five years prior. It was an early challenge to my authority as director, and an illustration of how the past histories of leaders and their organizations can readily be brought to life in an institutional role. Focusing on what members referred to as my “failure and firing” in 1990, it looked like the reawakening of a chosen institutional trauma. The staff and I reworked the details of those events, beginning to grasp the underlying current conference-related question about whether the patriarchy (which I now symbolized in my role) had anything to offer to the next generation of women.

令人惊讶的是，在2013年的会议上，三分之一的成员来自国外，在第一个小组活动中就讲述了大约25年前1990年会议的故事。这是对我作为主管的权威的早期挑战，也是一个例子，说明领导者及其组织的过去历史如何在一个机构角色中很容易被赋予生命。把注意力集中在1990年被成员们称为“失败和被解雇”的事情上，这看起来像是一种被选中的机构创伤的重新觉醒。工作人员和我重新研究了这些事件的细节，开始抓住当前与会议相关的潜在问题，即父权制(我现在在我的角色中象征着父权制)是否可以为下一代女性提供任何东西。

The conference was asking if senior men and women were compelled to compete with each other for the hearts and minds of the next generation or whether the gender wars of the past could be sufficiently addressed so that the older generation of men and women might mentor younger people together. Given my past conference experiences and my irrational role in AKRI, I found this a deeply moving question.

会议提出的问题是，年长的男性和女性是否被迫相互竞争，以争夺下一代的心灵和思想，或者过去的性别战争是否可以得到充分解决，以便老一辈的男性和女性可以一起指导年轻人。鉴于我过去的会议经验和我在AKRI中不合理的角色，我发现这是一个非常感人的问题。

In my opening comments to the staff at my third and last conference in 2015, I noted that authority is not just a feared boundary to be avoided, but also a longed-for boundary with inevitable vulnerability on both sides. The mutual vulnerability of the authority boundary, a deepening of the 1990 conference theme of interdependency, became a theme in this conference.

在2015年第三次也是最后一次会议上，我在对工作人员的开场白中指出，权威不仅是一个令人恐惧、需要避免的边界，而且是一个令人渴望的边界，双方都不可避免地存在脆弱性。权力边界的相互脆弱性，是1990年会议主题“相互依存”的深化，成为本次会议的主题。

The wish of the next generation to take up the reins, the wish of the elders to pass on what they have learned, the shared anxiety about death, the embarrassment of needing, the rage about dependency, and the envy and longing in both directions all factored into this vulnerability.

下一代想要掌权的愿望，长辈们想要传承他们所学的东西的愿望，对死亡的共同焦虑，被需要的尴尬，对依赖的愤怒，以及双方的嫉妒和渴望都是这种脆弱性的因素。

Strikingly, the conference opened with an idealization of me as director, which appeared to replace the more familiar envy—and was more difficult to sort out, given its seductive power.

Strikingly, the conference opened with an idealization of me as director, which appeared to replace the more familiar envy—and was more difficult to sort out, given its seductive power.

引人注目的是，会议一开始就把我理想化为导演，这似乎取代了人们更熟悉的嫉妒——考虑到它的诱惑力量，更难理清。

The staff’s final message to the members in 2015 spoke to the vulnerability of authorization. Conference learning had illuminated how any authorization, any decision to take a stand, inevitably selectively calls on just those aspects of the self that are necessary for the particular task.

2015年，工作人员给成员们的最后一句话谈到了授权的脆弱性。会议学习已经阐明了任何授权，任何表明立场的决定，都不可避免地选择性地唤起了对特定任务来说是必要的自我的那些方面。

Other highly valued aspects of the self (ethnic identifications, race, sexuality, vulnerability) may remain in the background, contributing to feelings of confusion, disloyalty, and impairment, bringing hesitation into the decision to speak. How much of the self can actually be brought to an authority boundary? Does taking a stand on behalf of others also signify loss—and can facing that loss strengthen authorization?

自我的其他高度重视的方面(民族认同、种族、性取向、脆弱性)可能会留在背景中，导致困惑、不忠诚和受损的感觉，使说话的决定变得犹豫不决。有多少自我实际上可以被带到权威的边界?代表他人表明立场是否也意味着损失——面对这种损失能增强授权吗？

Anyone who approaches an authorized leader with needs brings vulnerability to the encounter. The leader’s vulnerability and dependency are ordinarily not so obvious, though all leaders need their followers to help develop the institution. Mutual vulnerability at the boundary of authority, then, is a fact. It is ordinarily denied and managed through a series of defenses contributing to a leadership stance of pathological certainty and the assertion of a preferred perspective.

任何带着需求接近授权领导的人都会给相遇带来脆弱性。领导者的脆弱性和依赖性通常不那么明显，尽管所有的领导者都需要他们的追随者来帮助发展这个机构。因此，权力边界上的相互脆弱性是一个事实。它通常被否认，并通过一系列有助于病理确定性的领导立场和偏好视角的主张的防御来管理。

That more familiar authoritarian stance can evoke anger, submission, or withdrawal on the part of followers, all of which limit engagement. Acknowledging vulnerability on both sides of an authority boundary, however, can be seductive, pulling for an idealization that also limits the possibility of engagement and learning. Though idealization can be a useful stage in development, the idealizing dynamic can unwittingly strip the idealizer of his positive capacities and hide the flaws of the one idealized. In this last conference, working through the idealizing defense was not easy—the staff dynamics led to significant concealment of sexuality, competition, and aggression. We recognized that acknowledgment of an authority’s vulnerability is scary. It requires recognizing the need for the “other,” and opens the possibility for love, hatred, envy, sexuality, fragility, and loss of role.

这种更常见的威权立场可能会引起追随者的愤怒、屈服或退缩，所有这些都会限制参与。然而，承认权威边界两边的脆弱性可能是诱人的，会导致理想化，这也限制了参与和学习的可能性。虽然理想化在发展中是一个有用的阶段，但理想化的动力会不知不觉地剥夺理想化者的积极能力，隐藏被理想化者的缺陷。在最后一次会议中，通过理想化的辩护并不容易——工作人员的动力导致了对性、竞争和攻击性的明显隐藏。我们认识到承认一个权威的脆弱性是可怕的。它需要认识到对“他人”的需要，并为爱、恨、嫉妒、性、脆弱和角色的丧失打开了可能性。

This focus raised many questions for reflection.

这种关注引发了许多值得反思的问题。

Does vulnerability inevitably signify fragility? Can work deepen adequately in the face of this kind of affective availability on all sides? Is learning across differences and across generations so precious and fragile that risks need to be avoided? Would open aggression, competition, and envy incapacitate a staff that was open to vulnerability and potentially seducible through idealization? Would the presence of sexuality at a cross-generational authority boundary mobilize such unmanageable projections that groups would withdraw their authorizations, precluding the possibility of intimate learning?

脆弱性不可避免地意味着脆弱吗？面对这种情感的有效利用，工作能充分深化吗？跨差异和跨代的学习是如此珍贵和脆弱以至于需要避免风险吗？公开的攻击、竞争和嫉妒会让一个易受伤害和可能被理想化诱惑的员工丧失能力吗？性在跨代权威边界的存在会引发如此难以控制的预测，以至于群体会收回他们的授权，排除亲密学习的可能性吗？

In all my efforts to understand systems leadership, I still remain unclear about how much of the self can usefully be brought into the role, given the necessary projective use of the person. What is the impact of acknowledged vulnerability at different life stages? Is there a link between competence and vulnerability? All of these unanswered questions contributed to my further study of leadership and organizational dynamics.

在我理解系统领导的所有努力中，我仍然不清楚，考虑到对人的必要投射使用，有多少自我可以被有效地带入角色。在不同的生命阶段，公认的脆弱性有什么影响？能力和脆弱之间有联系吗？所有这些没有答案的问题都有助于我对领导力和组织动力学的进一步研究。