



[购买此书或有声书](#)

地球友好型领导力

应对气候变化的五项领导力最佳实践

(Lead for the Planet)

Rae André • University of Toronto Press © 2020 • 272 页

员工领导

科学 / 环境生态 / 气候变化

要点速记

- 面对气候变化威胁，我们需要“系统领导者”和以下五项领导力实践：
- 领导者必须了解和分享气候变化事实。
- 领导者必须深谙风险心理学。
- 领导者必须确认和处理气候变化在商业、政治和社会方面的利害关系。
- 商业领袖应推动其组织和行业采用气候解决方案。
- 领导者应推进具有全球影响力的行动计划。

导读荐语

全球变暖正威胁地球，但截止目前，人类的应对都是零散、无序的，且由于存在不同部门间的利益竞争，这些努力往往付之东流。蕾·安德烈（Rae André）教授认为，统一、有序的全球性应对需要“系统领导者”（systemic leaders）的参与，他们能够激励社会不同部门为共同目标而努力。本书内容详尽、通俗易懂，作者介绍了领导者应如何传播最新的科学发现、综合使用逻辑和情感手段来激励人们、利用合作和竞争促进解决方案的创新，以及如何让组织实现并引领变革。

浓缩书

面对气候变化威胁，我们需要“系统领导者”和以下五项领导力实践：

引领人类走向可持续未来的领导者必须对气候变化科学和群体心理学有深刻的理解。到目前为止，领导者一直在强调科学，因为他们首先要说服大众：气候变化是真实存在的。

“地球友好型领导力的题中应有之义：以智慧应对环境挑战，保护人类和人类赖以生存的自然环境。”

未来，领导者要专注于社会组织内部行为，并采取相应的系统方法。他们需要激励组织采取行动，并说服不同部门在全球范围内开展合作。气候领导者应采用五项系统领导实践，努力将社会科学研究与领导者对组织和个人决策的看法相结合。这五项实践是：

领导者必须了解和分享气候变化事实。

领导者需要了解气候变化的科学真相，并根据个人和群体对真相的感受、理解方式，对事实进行分享和传播。这需要他们分析所在社区的社会系统，并确定每个系统的权力结构和共同价值观。领导者还应学习决策心理学。诺贝尔奖获得者、心理学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）已经证明，人类的决策涉及两个认知过程，称为系统1（System 1）和系统2（System 2）。

系统1运行迅速，并对事实做出情绪化反应。例如，当你得知大堡礁正在消失时，系统1会驱动你的情绪反应，激励你采取行动。系统2运行较慢，是科学思辨的基础，通过收集和分析事实得出结论。通过系统2的推理，人们可以了解大气中的二氧化碳是如何与海洋变暖联系在一起的，而海洋变暖又会导致珊瑚礁的白化。

“如果人类成功应对了气候和能源挑战，那一定是因为领导者们发挥了作用——脚踏实地，又能高瞻远瞩。”

气候领导者需要了解这两个系统是如何运作的。领导者往往依赖系统2的数据来说服其他人相信气候变化的危险，而忽视了系统1所具有的激励人心的力量。单独来看，每个系统都有缺点：系统1会在信息不足的情况下仓促得出结论，而系统2在紧急情况下又缺乏效率。气候领导者应综合利用这两个系统。他们可以通过描绘气候变化对地球生命的持续破坏来唤起情感共鸣，也可以诉诸理性，概述个人和组织可以采取什么行动来避免灾难。

领导者必须深谙风险心理学。

一旦考虑到威胁有可能成为现实，人们就会感到焦虑。他们可能会通过思想上的回避或否认来减少这种焦虑。在气候威胁的情况下，他们可能会采取单一的补救措施来平复当下的情绪波动，这会导致他们忽视问题的后续发展。

人们采用的另一种防御策略是“心理疏远”（psychological distancing），即将气候问题视为某种只在遥远的未来或偏远的地区才会发生的威胁。为减少这种心理距离，领导者可以向人们表明气候变化正在发生，并展示社区和不同社会群体将受到或正受到何种影响。在陈述问题的同时，领导者应该介绍个人和组织可采取什么样的有效措施来应对威胁。

“当气候领导者将科学应用于风险管理时，他们应该预料到普通民众面对专业术语时会产生困惑。”

风险分析师们可以从专业的角度介绍如何评估特定情况给企业或社区所带来的风险和机遇。他们利用管理科学和定量方法来发现潜在的威胁，然后预测哪些最可能发生、哪些所造成的影响最严重。他们还会创建一系列情景，让人们想象如何应对不同类型和严重程度的危机。

“了解风险（从感性认识到理性认知）对气候管理者、政策制定者和信息传播者来说是一项核心素养，也应该成为公众的一种重要需求。”

正如经济学家丽贝卡·亨德森（Rebecca Henderson）所说，这些情景描绘了一系列可能的未来，它们是否会发生以及如何发生，取决于技术进步的速度和消费者对可持续技术的需求水平等因素。

领导者必须确认和处理气候变化在商业、政治和社会方面的利害关系。

气候问题要求领导者超越组织，与整个人类合作。

“气候领导者要承认各部门存在迫切的利益需求和权力斗争，而不是用想象的、理想化的合作外衣来掩盖这些冲突。”

领导者需要了解社会不同部门的利害关系和相互影响。这些部门主要包括：

- 传统能源部门——化石燃料（主要是石油）提供了世界上大部分的能源。这些能源有两个严重的缺点：会产生导致全球变暖的温室气体，且供应有限不可再生。传统能源企业面临的威胁包括石油供应减少导致的价格上涨、政府监管、以及来自国有或国家扶持企业（如沙特阿拉伯和俄罗斯的公司）的竞争。为了应对未来的挑战，许多石油企业开启了多元化转型以寻找新的利润来源。
- 可再生能源部门——太阳能和风能的使用量激增，成本下降，这些行业的就业人数也在增长。但就目前的技术而言，还没有任何一种可再生能源可以取代化石燃料。能源转型需要一系列技术。气候领导者必须依靠扎实的科学来确定发展何种能源类型。
- 社区——社区最关注的是保护当地免受气候危机的影响，同时确保可靠的能源供应和强劲就业市场。领导者必须关注社区内部和社区之间的合作、竞争水平。

“气候领导者必须务实地看待人为因素对全球系统性变化的影响。”

竞争可以在推动气候目标实现方面发挥关键作用。但政府领导人应制定法规来削弱其破坏性。

商业领袖应推动其组织和行业采用气候解决方案。

企业推行可持续发展计划的原因有以下四点：

- 节约资金——组织可以通过提高建筑的能效来降低成本。还可以通过使用可再生能源、寻找塑料的替代品和招募本地供应商等举措，使供应链更加可持续。
- 吸引和激励员工——拥有绿色企业文化的企业可以招募具有相似价值观的员工。这些员工更可能保持敬业、专注。
- 获得营销优势——如果企业在发展绿色文化的同时能坚守三重底线（triple bottom line），即寻求利润、支持员工、为本地和全球发展做贡献，就可以激励员工、客户和利益相关者。
- 建立战略优势——通过了解气候和能源问题的最新发展，领导者可以更好地预测问题和管理风险。他们可以使用“PESTEL”工具（一个用来分析宏观环境和制定战略的模型）来监控事件并制定策略，以获悉六个关键领域的背景：政治、经济、社会文化、技术、环境和法律。

企业对可持续发展的承诺通常分为几个阶段展开。企业首先要确保运作符合当前甚至未来的法规。下一步的重点是能源效率，通过建立可持续发展举措来提高生产力和降低成本。接下来是创新阶段，公司维持已取得的成果并扩大范围，以应对来自社区和自然界的可持续性挑战。

“企业的业务可包括在保护地球方面发挥引领作用，如此便可合法地将利润用于环境事业。”

气候领导者可以帮助企业进入第四个阶段：培养对整个地球的系统性关注。

合规阶段之后，许多公司任命了首席可持续发展官（CSO）。在一些公司，CSO 主要关注内部问题，但其他公司则要求 CSO 了解内部和外部利益相关者之间的可持续性问题，并将这些信息用于高层决策。这可能是一项压力很大的工作，因为 CSO 的目标可能与传统的业务目标相冲突。

“气候变化和能源演变是系统性问题，需要系统性的解决方案。”

如果一家公司寻求在可持续性领域做出表率，它所面临的挑战是商学院的毕业生们是否具有类似的价值观。目前，人们对商学院开设可持续性课程的效果、必要性等问题还存在分歧和讨论，而学界主要有两种态度：

1. 弱化可持续性——教授们认为国民生产总值（gross national product，即GNP）是可以无限增长的，并提倡用纯粹的货币手段来评估自然资源。
2. 强化可持续性——认为 GNP 的增长是有限的，货币和生活质量都属于价值，要避免对自然资本定价。

大多数商学院的可持续发展项目都侧重于遵守法规和提高利润。只有小部分项目遵循了最新的科学研究成果，将人类和自然世界的福祉考虑在内。

领导者应推进具有全球影响力的行动计划。

要激励全球人民共同努力应对气候威胁，领导者必须培育组织、行业和国家之间的纽带。

“全球领导者必须要展现大局观和智慧。”

目前，领导者们缺乏可以付诸行动的总体规划。2015年的《巴黎协定》（The Paris Agreement）虽然包含了各国政府的“愿景”，但并没有提供行动方案。该协议没有提及支持科学研究或促进商业创新，也没有涉及修复被破坏的生态系统或者帮助最容易受到气候灾难影响的地方。

一个有效的计划必须包含共同愿景、明确的目标、具体的指标和规则体系，需要制定一个蓝图来规划和实施目标战略。目标必须具有激励行动的力量，例如减少发达国家对化石燃料的消耗以及推广可再生和更清洁的能源等。

“领导者必须激发世界公民的道德想象力（moral imagination），鼓励所有人超越时间和地点进行思考和行动。”

实现目标需要奖励和惩罚。惩罚并不总能有效地调节行为，但在这种情况下可能是必要的，因为它的效果立竿见影。奖励也可以产生一些效果，但这一过程缓慢且成本高昂。为了降低化石燃料的使用，政治领导人已经提高了个人和公司的碳生产成本。这些措施包括碳税、碳费以及总量管制和碳排放交易制度等。总量管制和交易制度针对地区而不是个人设定碳限额，从而允许污染较高和较低的公司之间买卖碳排放配额。

领导者必须评估合作和竞争在实现气候目标方面的相对重要性。行为经济学认为，合作是人类的基本特征，对物种生存至关重要。竞争也是人类的基本特征，是领导者可以利用的强大特性。竞争力高低有别。大多数企业家都很有竞争力，但一般来说他们并不野蛮。这些“积极的竞争者”将竞争作为获得成就感和成长的途径。这与那些拥有心理学家所说的“过度竞争态度”的人形成了鲜明对比。这些人不惜一切代价赢得比赛并在竞争中占据主导地位。

“领导者需要与社会中的其他人（如科学界、商业组织和政府）合作，创造并不断优化共识，以推动变革。”

一些组织已经开始实施鼓励竞争的举措。例如，阿联酋政府每年颁发扎耶德未来能源奖（Zayed Future Energy Prize），为绿色能源项目提供400万美元的奖金。麻省理工学院清洁能源奖（The MIT Clean Energy Prize）邀请学生提交能源提案，以角逐10万美元的奖金。

关于作者

蕾·安德烈（Rae André）是东北大学达莫尔迈金商学院（D' Amore-McKim School of Business）的领导力和可持续发展名誉教授。她撰写过多本书，包括《积极的孤独：如何掌控孤独和实现自我价值》（Positive Solitude: A Practical Program for Mastering Loneliness and Achieving Self-Fulfillment）、《组织行为学：组织生活第一课》（Organizational Behavior: An Introduction to Your Life in Organizations）、《家庭主妇：被遗忘的工作者》（Homemakers: the Forgotten Workers）。

 喜欢这个知识锦囊吗？
购买此书或有声书
<http://getab.li/45916>