

Sustainable Leadership:  
Leadership for the  
4<sup>th</sup> Industrial Revolution

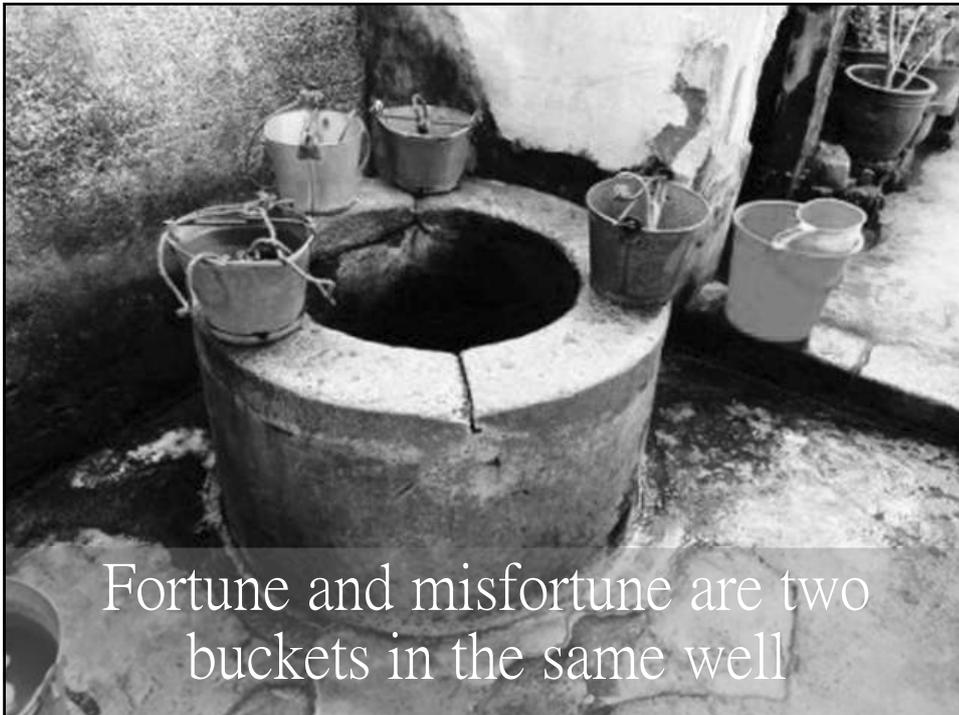
Dr. Philip Hallinger  
TSDf Chair Professor of Leadership  
Mahidol University  
Distinguished Visiting Prof  
U. of Johannesburg  
phallinger@gmail.com

工業4.0的永續領導

賀靈傑博士

瑪希敦大學泰國永續  
發展基金會 講座教授

南非約翰尼斯堡大學  
傑出訪問教授

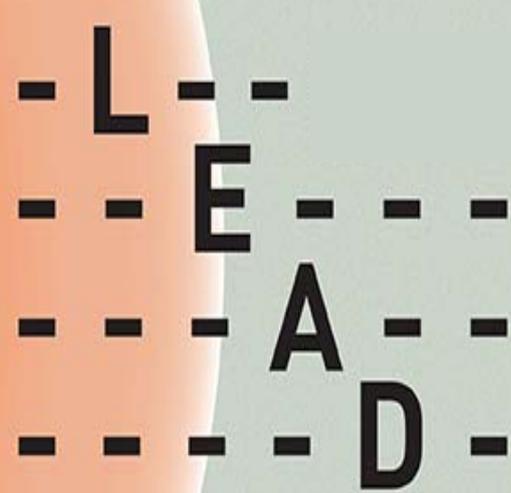


Fortune and misfortune are two  
buckets in the same well

禍兮福之所倚；  
福兮禍之所伏

即便經濟發展似乎正  
朝向一個非永續的未  
來，然而朝向永續發  
展未來的轉變工具也  
近在眼前，我們幾乎  
已掌握所有所需資訊，  
關鍵是我們是否願意  
做出改變？

What does sustainable leadership mean to you?



The word "LEAD" is formed by large, bold letters. The letter "L" is partially obscured by a white silhouette of a hand reaching out from the left. The letters "E", "A", and "D" are also partially obscured by the hand's fingers. The background is a gradient from orange to light blue.

對你來說，何謂永續領導？

### *Sustainable Leadership*

*Leadership that aims to meet the needs of present-day society without compromising the ability of future generations to prosper.*



The graphic features a sunset background with silhouettes of traditional buildings. The text "Global Sustainability Themes" is centered. Below it, three main pillars are listed: "Economic Growth" (in red), "Environment" (in green), and "Social Justice" (in red). Under each pillar, several related concepts are listed in white text: Ethics, Renewal, Integrity, Climate Change, Happiness, Social Responsibility, Wellness, Participation, Global Citizens, Profitability, Innovation, Wisdom, and Virtues.

**永續領導**  
以現今社會需求為目標，且不以未來世代成本為代價的領導。

**全球永續議題**  
氣候變遷 幸福感 獲利  
再生 系統健全 健康  
世界公民 參與 社會責任  
倫理道德 智慧 創新

聯合國於2016年以經濟發展、環境保護、社會正義三大支柱為本，立下了17項「全球永續發展目標」，至於如何實踐則待各國發展實務手段。過去十年間，這些全球議題逐漸出現在永續發展的各項政策與實踐中。本演講將回顧全球對永續領導的認知之演變歷程，並將SEP領導與這些趨勢進行比較。

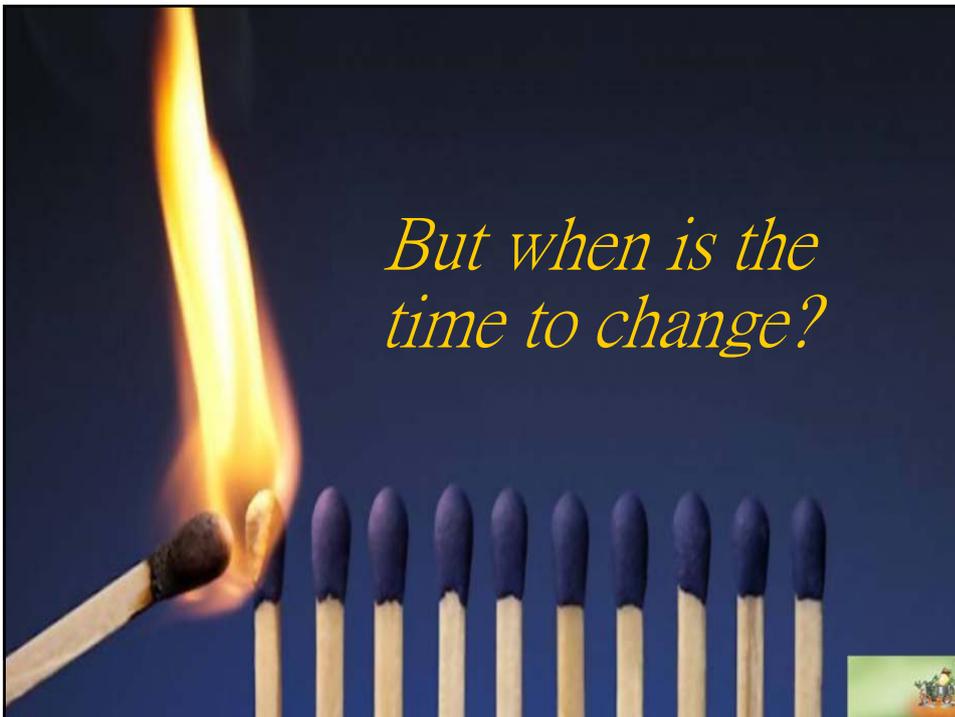


永續發展目標的達成需要積極主動的領導。

然而，許多領導人仍活在一種拒絕狀態的舒適圈中。如果你不相信領導能有所作為，拿布希和川普與奧巴馬來比較看看好了。

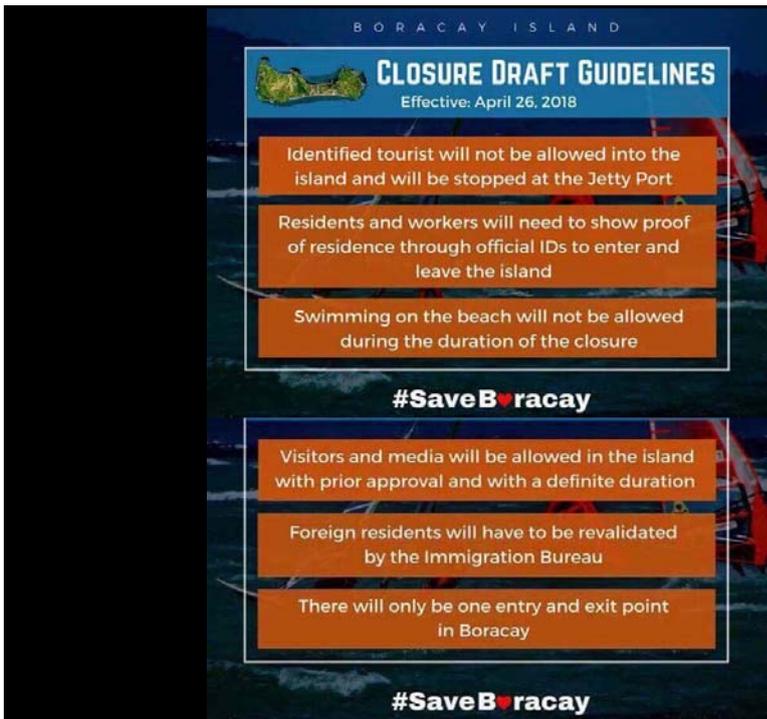
研究和實務經驗指出，儘管朝向永續實踐的改變只是一小步，但微小的行動可能會在全球產生巨大影響。例如，現今數百萬泰國人（以及世界各地的人）都得為手機充電。太陽能技術可以減少火力發電的需要。

試想，如果每個人在這一小步驟中改變行為，那麼全球能源的節約將會如何隨著時間慢慢積少成多。



*But when is the time to change?*

問題是什麼時候  
作出改變?



**BORACAY ISLAND**

**CLOSURE DRAFT GUIDELINES**  
Effective: April 26, 2018

- Identified tourist will not be allowed into the island and will be stopped at the Jetty Port
- Residents and workers will need to show proof of residence through official IDs to enter and leave the island
- Swimming on the beach will not be allowed during the duration of the closure

**#SaveBoracay**

- Visitors and media will be allowed in the island with prior approval and with a definite duration
- Foreign residents will have to be revalidated by the Immigration Bureau
- There will only be one entry and exit point in Boracay

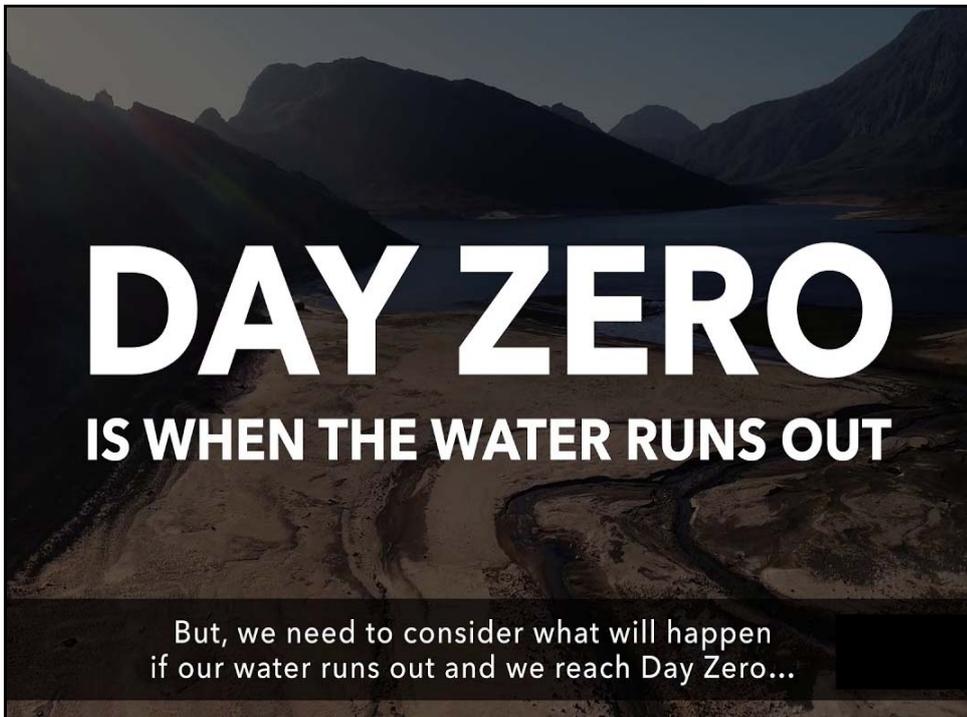
**#SaveBoracay**

**長灘島封島令**  
至2018年4月26日止

- Jetty碼頭之後禁止遊客進入
- 居民及工作者進出須出示居留證
- 閉島期間禁止游泳

**#搶救長灘島**

- 旅客及媒體進入須經事前申請通過，且僅能短期停留
- 外國居民須經入境管理局重新驗證
- 長灘島將僅開放單一碼頭進出



**DAY ZERO**  
**IS WHEN THE WATER RUNS OUT**

But, we need to consider what will happen if our water runs out and we reach Day Zero...

當「零日」斷水大限到來的那一天，我們該怎麼辦...



2018年1月，南非開普頓面臨空前的缺水危機，政府不得已啟動「Day Zero 臨界日計畫」-當有天開普敦的水壩總水量到達13.5%，政府官方就會關掉大部分的水龍頭，人們只得到集水區取水。

開普敦居民每個人一天只能使用50公升的水



**打擊零日**  
每天<50公升水  
生存指南

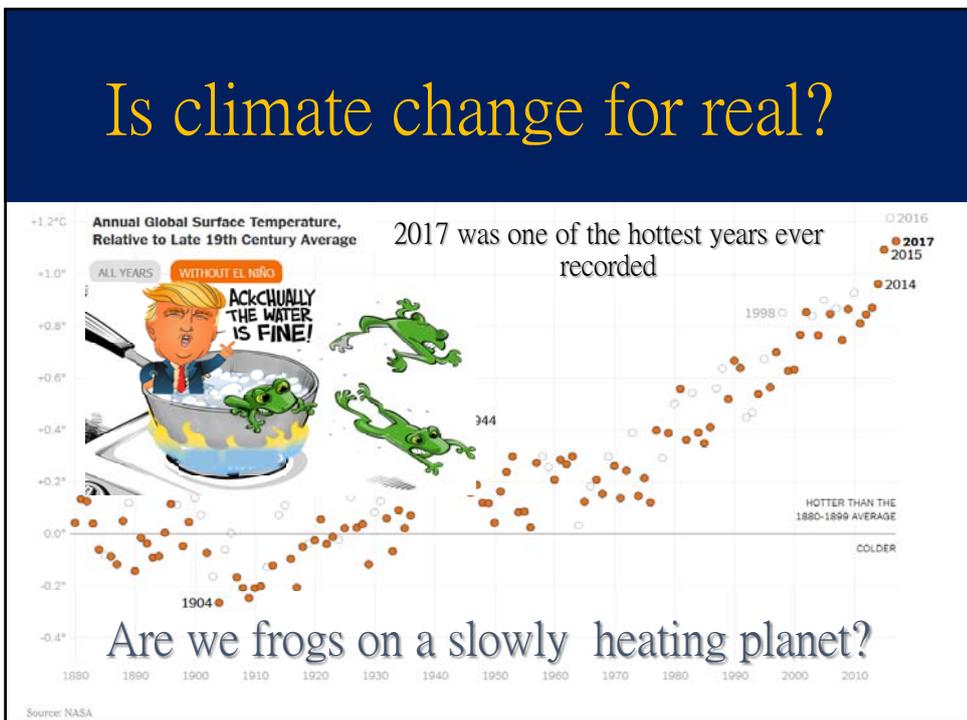
- 洗碗：9公升(每天一個水槽)
- 沖澡：10公升(抹洗潔劑時不開水)
- 寵物飲用水：1公升(中小型)
- 洗手&牙：2公升(使用乾洗手)
- 沖馬桶一次：9公升(用回收水0公升·它責任它黃)
- 洗衣服：10公升(每週機洗一次70公升·平均10公升/天)
- 日常清潔：5公升(每兩天清潔一次)
- 煮飯：1公升
- 飲用水：3公升



非永續領導

最高領導者  
制定價值觀並  
確立方向

- ✓ 短視近利
- ✓ 輸-贏二元觀
- ✓ 相互競爭
- ✓ 資源無限
- ✓ 追求個體利益
- ✓ 操弄體制



氣候變遷  
真有其事?

自19世紀以來全球  
表面年均溫在2017  
年達到頂峰值

川普表示: 其實還好

我們是溫水煮青蛙  
裡的青蛙嗎?



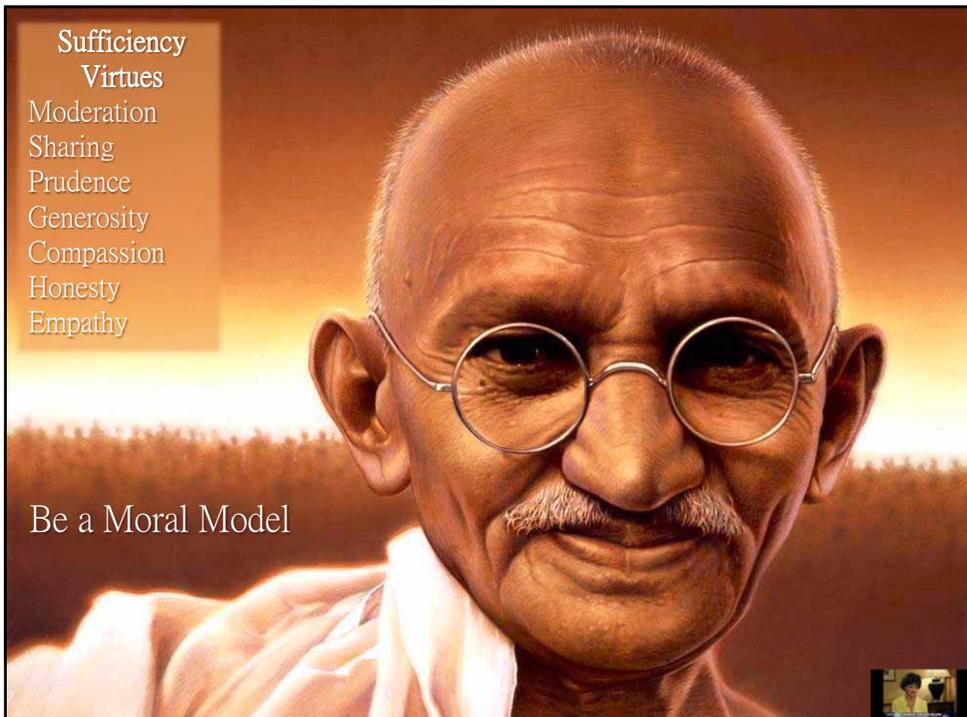
管理是在系統裡工作  
領導是在系統上工作

13



What roles do leaders play in enhancing sustainability?

領導者在提升永續力  
上扮演什麼角色?



Sufficiency  
Virtues  
Moderation  
Sharing  
Prudence  
Generosity  
Compassion  
Honesty  
Empathy

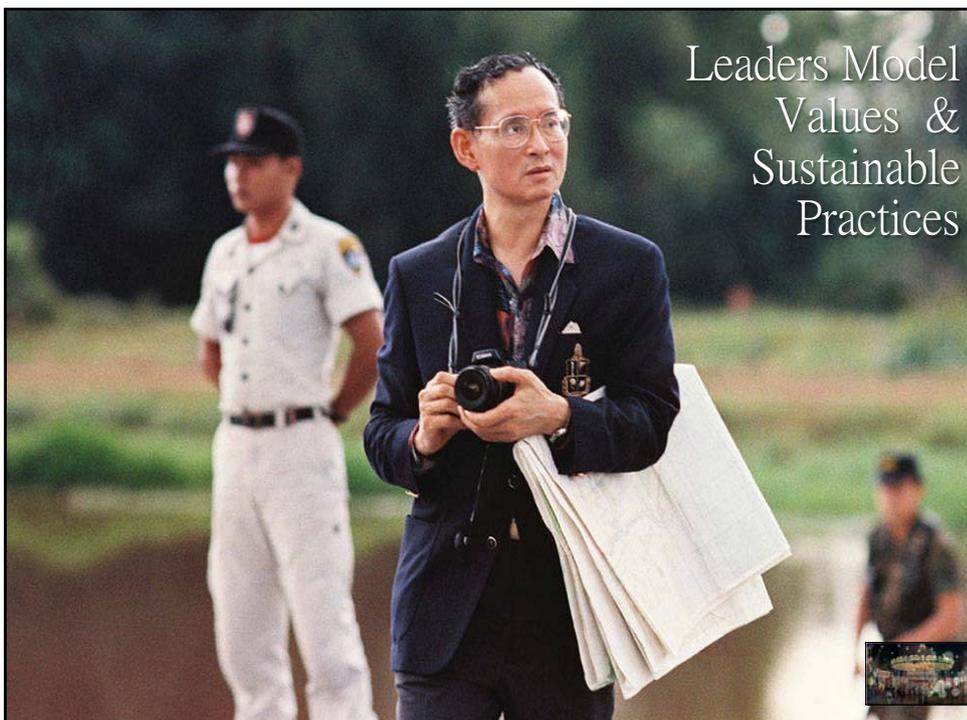
Be a Moral Model

自足性美德  
節度  
分享  
深謀遠慮  
寬容  
同情心  
誠實  
同理心

成為道德模範

「成為你想在世界上看到的改變。」 - 甘地

Small inset image of a person in a video call.



Leaders Model  
Values &  
Sustainable  
Practices

領導者作為永續  
價值與實踐的模範

Small inset image of a building at night.



Leaders  
Communicate an  
inspiring vision

領導者以啟發性的  
遠見傳遞訊息

### Embedding Sustainable Leadership in an Organization

Our Core Values	核心價值
Fairness, ethical behavior	公平，道德行為
Social Responsibility	社會責任感
Excellence	卓越
Value of the Individual	個體價值

Leader Competencies	領導者素養
Risk-taker	冒險家
Creative problem-solver	創造性的問題解決者
Lifelong learner	終身學習者
Culture builder	文化建設者
Empowering others	賦予他人權力
Role Model	榜樣
Ethical decision-making	道德的決策
Results-oriented	結果導向

在組織中嵌入  
永續領導

1997年後，SCG領導人意識到公司缺乏靈活度，無法因應瞬息萬變的世界。過去該公司的成功仰賴高層領導者的卓越表現，但這種做法再也跟不上快速變化的環境，因此他們決定轉型。

公司與其以大腦指導雙手般運作，不如將領導分散到整個過程中，使所有環節的人員能夠思考和行動。

Relying on a leader at the top is not sustainable  
Leadership is needed at every level of the organization



But we need models of new  
leaders to make the change from  
Buffalo to Geese.

依賴一個最高領導者  
是非永續的，組織的  
每個層面都需要領導

美洲野牛成群行動，全賴帶頭的野牛指引方向，無法單獨行動，少了老大，牛群就會陷入慌亂，潰不成軍。反觀雁鵝群則是輪流領隊，每一隻雁鵝都知道要往哪裡去，也能夠調整合適的速度。我們需要新的領導者範式來實現從野牛到雁鵝的轉變

Flight of the Buffalo  
Leading to Let Others Lead

*Pass on positive values and virtues to youth*



傳遞正向價值觀與  
美德給下一代

從內部培養人才  
繼任與培力計畫  
以持續為目標的建構

Virtuous Schools inspire youth by integrating sustainability values into the curriculum.



德性學校透過將永續發展價值觀納入課程來啟發年輕人

### Sufficiency Mindset

充足的心態

### Self-Efficacy

自我效能感



“At first, they called me “crazy” . But you must have faith in what you want to do. If you want to succeed, you need to grow faith in your own mind first. But once you know something’ s a good thing to do, you find you can do it. Once you have faith, you begin to pay attention to the right things, to do the things that need to be done every day. Many things I tried at first didn’ t work. It took me many failures over a couple of years before I learned what different trees needed to grow. It was only after I began to understand these conditions that the seeds that I planted began to grow.” Uncle Sorn

起初他們稱我為「瘋子」。但如果你想成功，首先得對自己的思想產生信心。一旦你知道某件事是件好事，你就會發現你可以做到。一旦你有了信心，你就會開始關注正確的事，去做每天需要做的事情。我最初的許多嘗試都失敗，花了很多年嘗試錯誤，才明白有哪些不同的樹種需要照顧。在開始了解這些條件之後，我播下的種子才開始生長。— 宋恩叔叔

Sustainable organizations are driven by learning leaders

## Company

*"The success of the company refers to its great emphasis on human resources. Mobilizing human resources and building the executives' capacities in management and readiness for job rotations throughout the company is crucial"*

Mr. Aswin Techajareonvikul  
Chief Executive Officer and President  
Berli Jucker Public Company Limited



永續組織是由不斷學習的領導者所驅動

公司的成功就是對人才的重視。人力資源的調度，以及建立經理的管理能力與工作輪調準備度是關鍵。

BJC總裁  
Aswin Techajareonvikul



## Practical Wisdom

Welcome to  
**BAMBOO SISTERS**  
Koh Lipe  
Thailand

We use 1 billion plastic, oil-based, non-biodegradable straws daily worldwide.



每天全球消耗10億個不可生物降解的塑料吸管。

竹吸管

## 實踐智慧

實踐智慧俯拾即是。我的朋友理查在自家屋頂建了一個雨水收集過濾系統，將對城市用水的依賴減少了一半。

實踐智慧指的是應用於解決日常問題的共享知識。實踐智慧，通常被稱為「在地知識」，符合在地文化，經過眾人的使用而精煉，並依據特定需要而精心設計。實踐智慧是將廣泛的原則應用於在地背景，透過經驗、直覺、隱性知識和正規知識的應用而獲得。



"We work with everyone. I can't think of anyone who is only a competitor."  
Theptarin Hospital Director

「我們與每個人合作。我想不出任何只是競爭對手的人。」

— 帖他林醫院院長

對比川普領導下的美國，其他國家僅被視為競爭對手，彼此互動非輸即贏。

透過擴展你的網絡和關係去學習吧！



Why principal leadership is essential even when there is strong middle level leadership.

# coherence

Middle level & teacher leaders are key players in supporting sustainable change, but, the principal must still bring coherence to our collective efforts in the school.

在具強力中層領導的情況下，校長領導為何仍有其必要性？

## 凝聚力

中層和教師領導是支持永續變革的關鍵角色，但校長仍必須凝聚學校的集體努力。

## Long-term Perspective, Triple Bottom Line



## 長期視野

確保經濟、社會與環境生態  
「三重底線」的平衡

### 經濟

- 財政表現
- 產品責任
- 消費者議題
- 社群發展
- 通訊

### 環境

- 能源
- 排放量
- 水
- 物質
- 廢物與回收
- 生物多樣性

### 社會

- 治理
- 公平運作程序
- 勞動措施
- 人際關係

### 文化

- 尊重傳統
- 涵納在地價值
- 文化傳遞
- 利用文化優勢



## 恢復力

自主免疫力

長期觀點

我們從SEP得知這個過程會產生彈性恢復力，也就是國王所指的「自主免疫力」。這種態度使個人、組織和社會能夠抵禦危機，並積極面對改變帶來的負面影響。這傳達了從不可能中看到可能性的態度。

免疫作為「文化變革」，反映在新的價值觀中。但是，集體價值觀在幾代人的過程中變化緩慢。因此，儘管有許多解決方案可以快速實施，但建立自主免疫力只有在社會集體價值觀改變之後才會發生。這就是需要長遠眼光的原因。

## Two Buckets in a Well:

*Finding the Middle Way to a Sustainable Future*



Prof Philip Hallinger  
hallinger@mail.com

禍兮福之所倚；  
福兮禍之所伏

追尋永續未來的中庸之道

永續問題與其解決方案來自同一個泉源。然而，要找到並實施這些解決方案需要領導。力量不是來自單一個體，而是需要集體領導的努力。我們的挑戰是培養公民的心態和技能，使每個人都能將自己視為領導者，讓變革從個人開始，一步步發生。



Q & A

問答