

## **A call for collective crisis leadership**

NOBESUTHU NGWENYA, ROSALIND HELFAND, AYLIN MCNAMARA, MICHELLE COOPER, PAOLA ESPINOSA, DANIEL FLENLEY, NOA STEINER, STEPHEN AWOYEMI, IRIS DICKE, MONIPHER MUSASA and CHRIS SANDBROOK

SUPPLEMENTARY MATERIAL 1 Spanish translation of the Editorial.

## **Un llamado para el liderazgo colectivo en tiempos de crisis**

NOBESUTHU NGWENYA, ROSALIND HELFAND, AYLIN MCNAMARA, MICHELLE COOPER, PAOLA ESPINOSA, DANIEL FLENLEY, NOA STEINER, STEPHEN AWOYEMI, IRIS DICKE, MONIPHER MUSASA y CHRIS SANDBROOK

NOBESUTHU NGWENYA<sup>\*</sup>, ROSALIND HELFAND<sup>\*</sup>, AYLIN MCNAMARA<sup>\*</sup>, MICHELLE COOPER<sup>\*</sup>, PAOLA ESPINOSA<sup>\*</sup>, DANIEL FLENLEY, NOA STEINER, STEPHEN AWOYEMI, IRIS DICKE y MONIPHER MUSASA Red de Exalumnos para el Liderazgo en la Conservación de la Universidad de Cambridge

CHRIS SANDBROOK (Autor para correspondencia, [orcid.org/0000-0002-9938-4934](https://orcid.org/0000-0002-9938-4934))  
Department of Geography, University of Cambridge, Cambridge, UK. Correo electrónico [cgs21@cam.ac.uk](mailto:cgs21@cam.ac.uk)

<sup>\*</sup>Los autores contribuyeron de igual manera

A pesar de casi 30 años desde que se acordó el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) de la Organización de las Naciones Unidas, la naturaleza continúa deteriorándose como nunca antes se ha visto en la historia. De las 20 Metas de Aichi para la biodiversidad, pocas han progresado (Green et al., 2019). A pesar del mínimo avance, el 2020 iba a ser el súper año para la naturaleza y la biodiversidad. En la decimoquinta Conferencia de las Partes del CBD se esperaba alcanzar un nuevo acuerdo para la naturaleza y las personas establecido a través de un acuerdo marco para la biodiversidad post-2020. Entonces el Covid-19 impactó. La pandemia ha retrasado acuerdos internacionales y acciones enfocadas en cambiar la marea a favor de la biodiversidad. Las protecciones ambientales existentes ya están siendo retiradas, socavando las victorias previas y aumentando la vulnerabilidad de comunidades alrededor del mundo.

La fragilidad de nuestros sistemas sociales, económicos y políticos ha sido expuesta. Estamos en una crisis: un momento de gran peligro, dificultad o duda cuando 'los problemas deben ser solucionados, y decisiones importantes han de ser tomadas' (Diccionario de Inglés de Oxford). La erupción del Covid-19, severa y aguda, desencadenó un liderazgo de crisis, implementando cambios radicales. En contraste, la pérdida de la biodiversidad y el cambio climático se mantienen como crisis crónicas, de largo plazo. Estas crisis menos visibles – pero finalmente de mayor impacto – no han logrado desencadenar respuestas colectivas adecuadas por parte de líderes mundiales, y continúan empeorando.

Entender el rol del liderazgo para enfrentar crisis tanto crónicas como agudas es crítico. Con la crisis del Covid-19, ha surgido una mayor comprensión de cómo los gobiernos y la sociedad

pueden trabajar juntos para mejorar las condiciones de las personas y el planeta. Si líderes globales no logran resolver las causas fundamentales de la pérdida de la biodiversidad y el cambio climático – como nuestra obsesión con el crecimiento económico (Otero et al., 2020)— se quedarán extinguiendo los incendios que se manifiestan por estas crisis en las décadas por venir. Aquí proponemos un nuevo enfoque para construir la ruta hacia un cambio transformativo.

El liderazgo actual ha demostrado ser incapaz de detener la crisis ambiental, perpetuando la toma de decisiones de manera reactiva y desde las élites, ligada a intereses particulares e inútiles indicadores de PIB. Este estilo de liderazgo, a menudo opaco y partidario, no logra crear oportunidades compartidas para liderar el cambio (Pearce, 2004). Los líderes omiten perspectivas diversas, resultando en supuestas soluciones que no tratan las causas fundamentales de las crisis. Así es como fracasan en coproducir soluciones con grupos menos poderosos, por lo que este estilo de liderazgo limita el flujo de beneficios e información a estos grupos.

Aunque el enfoque del CDB fomenta la gobernanza a través de los gobiernos, el liderazgo no puede ser definido solamente por una posición si buscamos un cambio transformacional (Case et al., 2015). Todos los individuos de una sociedad pueden ser líderes a su manera. Toda persona tiene la capacidad de potenciar el cambio, tomando la responsabilidad de cambios sociales escuchando, fortaleciendo capacidades, y empoderando a otros.

Creemos que un enfoque colectivo es crítico para enfrentar las causas subyacentes de las crisis ambientales y a la vez abordar problemas intersectoriales como son la desigualdad, inseguridad alimentaria, cadenas de suministro insostenibles e insuficiente acceso a planificación familiar. Como lo demuestra la pandemia del Covid-19, las crisis ambientales y sociales están vinculadas a todo nivel. El liderazgo colectivo puede generar soluciones apropiadas y específicas al contexto. Existen ejemplos que emplean elementos del liderazgo colectivo (Kania & Kramer, 2013) como la Iniciativa de Liderazgo Indígena de Canadá (2020), que facilita la conservación transversal social en colaboración entre docenas de las Naciones Indígenas trabajando en alianza con el liderazgo político de Canadá. Manteniendo su independencia, cooperan para manejar problemas emergentes de manera adaptativa y co-crean su futuro, abordando barreras sistémicas subyacentes al bienestar social y ambiental. Asimismo, la Red de Tortugas Marinas de Camboya es un colectivo de actores diversos que ha desarrollado una agenda común para guiar la solución de problemas de manera colectiva. Los aliados adoptan roles complementarios, reforzando las actividades de los otros (Vong et al., 2018). A pesar de que estos ejemplos son locales, los principios de liderazgo colectivo pueden ser ampliados a nivel global.

El liderazgo colectivo también es esencial para superar la injusticia sistémica socio-económica y los prejuicios basados en el racismo, los cuales crean barreras para enfrentar las crisis ambientales (Wolff et al., 2016). Por ejemplo, a pesar de que las comunidades indígenas y locales son la primera línea de defensa de la biodiversidad y los recursos naturales (Stocking et al., 2014), las estrategias para alcanzar las metas de conservación no están lo suficiente informadas por estos actores. El CDB motiva a los países a incluir a estos grupos con poco éxito. Para alcanzar una verdadera legitimidad del marco de biodiversidad post-2020, que incluya un rango completo de visiones y valores, los procesos del CDB deben incorporar de manera intrínseca voces globales diversas (Sandbrook et al., 2019). Caso contrario, el Convenio perderá el poder del impacto colectivo que proviene de permitir el “ver, aprender y hacer colectivo” (Kania & Kramer, 2013, p.6).

Hacer que el liderazgo durante las crisis sea colectivo ayudará a superar las fallas de las tácticas reactivas impulsadas en tiempos de crisis, para así lograr un verdadero impacto y abordar la urgencia y escala de la acción necesaria. En este contexto, definimos el liderazgo colectivo en tiempos de crisis como un enfoque basado en sistemas para identificar y abordar las causas fundamentales de los problemas críticos a través del pensamiento interdisciplinario inclusivo, la toma de decisiones y la acción intersectorial.

El acuerdo marco para la biodiversidad post-2020 es una oportunidad clave para promover el liderazgo colectivo en tiempos de crisis. Como dijo Greta Thunberg (2019, p.14): "No podemos resolver una crisis sin tratarla como tal". Las protestas globales, de organizaciones base, dirigidas por estudiantes y las declaraciones de emergencias climáticas por parte de gobiernos locales evidencian un temor creciente por nuestro futuro compartido. Las partes del CDB deben reconocer formalmente la urgencia de estas crisis y responder de manera proporcional, alineando mecanismos que apoyen objetivos e hitos compartidos para lograr así un impacto colectivo. Esto también requiere un compromiso para dirigir la necesaria red que debe conformarse entre gobiernos, sociedad civil, comunidades, movimientos de base y el sector privado para coproducir y probar soluciones.

Ilustrando un enfoque de liderazgo colectivo, la Red de Ex-Alumnos para el Liderazgo en la Conservación de la Universidad de Cambridge es una red global emergente de líderes de conservación interdisciplinarios, con representación en 75 países, trabajando para crear iniciativas de alto impacto. Cosechando nuestros diversos conocimientos y perspectivas, más de 100 miembros se involucraron en un ambicioso marco conceptual para la biodiversidad post-2020 enviado al CDB (UCCLAN, 2020). Hacemos un llamado de liderazgo para una "transición justa" para proteger y restaurar la biodiversidad y los ecosistemas. Específicamente, pedimos a las partes que reconozcan la crisis y sus causas fundamentales, actúen con urgencia sin dejar a nadie atrás, modelen políticas que reflejen el bienestar social y planetario más allá del PBI, y establezcan mecanismos de rendición de cuentas basados en la transparencia y una mejor comunicación. Como una red global diversa y descentralizada, podemos apoyar procesos colectivos de liderazgo en tiempos de crisis con la capacidad de promover "reflexión, visión y establecimiento de objetivos, y responsabilidad mutua" (O'Neill & Brinkerhoff, 2018, p.35).

Las crisis ambientales actuales reflejan una crisis de liderazgo, cuyos potenciales impactos superan con creces los de la crisis del Covid-19. La pandemia destaca que la acción temprana y el reconocimiento de una crisis mejoran los resultados. Para ampliar los esfuerzos de conservación, debemos aceptar que nuestra situación ambiental es una crisis y abordar con urgencia sus causas subyacentes crónicas, no solo sus síntomas.

Nos encontramos en un momento crítico de la historia. Para alejar a la humanidad de la inacción, necesitamos un enfoque inclusivo que habilite e involucre a todas y todos- desde ministros de salud y finanzas hasta Pueblos Indígenas, organizaciones de base, ONG, empresas y jefes de estado. Solos estamos condenados a fallar, constantemente luchando contra incendios sin los recursos u oportunidades para enfrentar el fuego. Debemos enfrentar de manera colectiva las causas fundamentales de la crisis ambiental. Solo entonces veremos el cambio transformativo desplegarse frente a nosotros, tal vez más probable de lo que jamás imaginamos.

## Referencias

- CASE, P., EVANS, L.S., FABINYI, M., COHEN, P.J., HICKS, C.C., PRIDEAUX, M. & MILLS, D.J. (2015) Rethinking environmental leadership: the social construction of leaders and leadership in discourses of ecological crisis, development, and conservation. *Leadership*, 11, 396–423.
- GREEN, E.J., BUCHANAN, G.M., BUTCHART, S.H., CHANDLER, G.M., BURGESS, N.D., HILL, S.L. & GREGORY, R.D. (2019) Relating characteristics of global biodiversity targets to reported progress. *Conservation Biology*, 33, 1360–1369.
- INDIGENOUS LEADERSHIP INITIATIVE (2020) *Indigenous-led Conservation*. [inationhood.ca](http://inationhood.ca) [accessed 10 June 2020].
- KANIA, J. & KRAMER, M. (2013) Embracing emergence: how collective impact addresses complexity. *Stanford Social Innovation Review*, 21 January 2013.
- O'NEILL, C. & BRINKERHOFF, M. (2018) Five elements of collective leadership. *Nonprofit Quarterly*, 24, 34–38.
- OTERO, I., FARRELL, K.N., PUEYO, S., KALLIS, G., KEHOE, L., HABERL, H. et al. (2020) Biodiversity policy beyond economic growth. *Conservation Letters*, e12713.
- PEARCE, C.L. (2004) The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18, 47–57.
- SANDBROOK, C., FISHER, J.A., HOLMES, G., LUQUE-LORA, R. & KEANE, A. (2019) The global conservation movement is diverse but not divided. *Nature Sustainability*, 2, 316–323.
- STOCKING, M., PERKIN, S. & BROWN, K. (2014) Co-existing with nature in a developing world. In *People and Nature: Development for the Future* (eds. S. Morse & M. Stocking), pp. 155–186. Routledge, London, UK
- THUNBERG, G. (2019) *No One is too Small to Make a Difference*. Penguin, London, UK.
- UCCLAN (UNIVERSITY OF CAMBRIDGE CONSERVATION LEADERSHIP ALUMNI NETWORK) (2020) *Post-2020 Global Biodiversity Framework Position*, February 2020. Submitted to the CBD Secretariat, OEWG and Focal Points. [chm.cbd.int/api/v2013/documents/6C5F4785-F290-CF3E-36CF-26ED917F353D/attachments/UCCLAN.pdf](https://chm.cbd.int/api/v2013/documents/6C5F4785-F290-CF3E-36CF-26ED917F353D/attachments/UCCLAN.pdf) [accessed 19 May 2020].
- VONG, R., TEOH, M. & WEST, K. (2018) An action plan for marine turtle conservation in the Kingdom of Cambodia. *Oryx*, 52, 212.
- WOLFF, T., MINKLER, M., WOLFE, S.M., BERKOWITZ, B., BOWEN, L., BUTTERFOSS, F.D. et al. (2016) Collaborating for equity and justice: moving beyond collective impact. *Nonprofit Quarterly*, 24, 42–52.

SUPPLEMENTARY MATERIAL 2 List of signatories from the University of Cambridge Conservation Leadership Alumni Network. The 118 signatories represent 65% of the students and alumni of the Cambridge Masters in Conservation Leadership since it was founded in 2010.

We, the undersigned members of the University of Cambridge Conservation Leadership Alumni Network (UCCLAN), support the call for collective crisis leadership set out by Ngwenya et al. (2020) in the Editorial published in *Oryx—The International Journal of Conservation* (*Oryx*, 54, 431–432).

Name	Country	Affiliation (optional)
Alejandra Pizarro	Peru	Department of Geography and Sustainable Development, University of St Andrews, UK
Rosalind Helfand*	USA	Environmental & Social Policy Advisor
Mariano Castro	Costa Rica	Policy & legal advisor
David A. Kwarteng	Ghana	Institute of Nature and Environmental Conservation
Wong Pui May	Malaysia	Projek Takop
Paola Espinosa*	Ecuador	Enbiotech
Nobesuthu Adelaide Ngwenya*	Zimbabwe	Zimbabwe Parks and Wildlife Management Authority
Torsten Thiele	Germany	Global Ocean Trust
Alstone Mwanza	Zambia	Department of National Parks and Wildlife
Carolina Proaño-Castro	Ecuador	Fundación Futuro
Bensolo Ken	Papua New Guinea	The Biodiversity Consultancy
Alastair Jones	Australia	Restoration Ecologist, private consultancy
Lashanti D. Jupp	The Bahamas	Marine Biologist and Conservationist
Eni Hidayati	Indonesia	Forestry Department, Mataram University, Indonesia
Michelle Cooper*	Australia	Biodiversity Policy
Carolina Soto-Vargas	Colombia	Instituto de Investigación de recursos biológicos Alexander von Humboldt
Ravikash Prasad	Fiji	
Savita Vijayakumar	India	Founding Partner - Earth CoLab
Swapnil Chaudhari	India	Founder, Resilience Environmental Solutions, South Asia
Casandra Tania	Indonesia	Partnerships in Environmental Management for the Seas of East Asia
Sorosh Poya Faryabi	Afghanistan	
Nikara Mahadeo	South Africa	
Maria Azhunova	Republic of Buryatia, Russia	Baikal Buryat Center for Indigenous Cultures
Isabel Vique	Spain	
Razan Nimir	Sudan	

Liubov Timofeeva	Russia	
Aylin McNamara*	UK	
Iris Dicke*	Netherlands	
Mxolisi Sibanda	Zimbabwe	
Onon Bayasgalan	Mongolia	
Rezvin Akter	Bangladesh	
Robert Sassor	USA	Metropolitan Group
Radhika Kothari	India	
Peter Abanyam	Nigeria	
Anna Trofimtchouk	Belarus	
Marcelo Oliveira	Brazil	
Serene Chng	Singapore	
Daniel Flenley*	UK	
Prerna Singh Bindra	India	
Josh Noseworthy	Canada	Global Conservation Solutions
Stephen Awoyemi*	Nigeria	Department of Environmental Sciences and Policy, Central European University, Budapest, Hungary
Trigal Magala Velásquez-Rodríguez	Colombia	
Shashank Srinivasan	India	
Stéphane Rivière	France	
Rocío López de la Lama	Peru	PhD (c) Institute for Resources, Environment and Sustainability at The University of British Columbia (IRES - UBC)
Nisha DSouza	India	
Sylvie Rietmann	Switzerland/ Belgium	
Noa Steiner*	Israel	
Roberta Kamille Pennell	Belize	
Francisco J B Oliveira Filho	Brazil	
Rebecca Boslough	USA	
Monipher Patience Musasa*	Malawi	International Policy Advisor- Africa, International Fund for Animal Welfare
Millie Kerr		
Gilbert Adum	Ghana	Executive Director--SAVE THE FROGS! Ghana
Fiona Danks	UK	UN Environment Programme World Conservation Monitoring Centre (UNEP-WCMC), Cambridge, UK
Merodie Rose	New Zealand	
Mialy Andriamahefazafy	Madagascar	Institute of Geography and Sustainability, University of Lausanne
Lucía Rodríguez	Costa Rica	

Cynthia Adeline Layusa	Philippines	
Yasaman Akbarzadeh Yazdi	Iran	
Salisha Chandra	Kenya	KUAPO Trust
Irushinie Wedage	Sri Lanka	
Minseon Kim	Republic of Korea	
Alfredo Romero-Muñoz	Bolivia	Fundación Cohabitar, Bolivia; Humboldt University Berlin, Germany
Alfonso Hernández Ríos	México	BirdLife International - Marine Programme
Takem Mbi Bienvenu Magloire	Cameroon	Department for Geographical Research, INC-MINRESI
Kariuki Mercy	Kenya	
Isabella Gambill	USA/Finland	Senior Policy Advisor on Climate, Energy, & Resilience at A Better City
Tamar Pataridze	Georgia	Independent expert
Julie Griffin	Switzerland/USA	Project Manager, Biology Department, Stanford University
Alusine Fofonah	Sierra Leone	
Tracy Zanini	Canada	
Sushmita Mandal	India	Freshwater Program Lead, TNC
Janet Taylor	South Africa	
Gabriel Antwi-Boasiako	Ghana	
James Tremlett	New Zealand	
Isadora Angarita-Martínez	Colombia	
Emilija Bozhinovska	North Macedonia	PhD researcher at Erasmus University, the Netherlands; affiliated with the Regional Environmental Center - North Macedonia
Godfrey Mtare	Zimbabwe	National TFCAs Coordinator
Vena Kapoor	India	Nature Conservation Foundation
Hilma Angula	Namibia	
Susan Sekirime	Uganda	
Charity Mae Apale	Philippines	
Noor A. Noor	Egypt	
Shantanu Goel	India	
Trang Nguyen	Vietnam	Durrell Institute of Conservation and Ecology & WildAct Vietnam
Suzy Kamgue	Cameroon	
Abdullah Ahmad	Bangladesh	BRAC Bangladesh
Sylvanna Antat	Seychelles	Independent Conservation expert
Maia Sarrouf Willson	Lebanon	Environment Society of Oman
Ngawang Gyeltshen	Bhutan	
Martine Goder		
Bunmi Jegede	Nigeria	
Sudha Iyer	India	

Sayam U. Chowdhury	Bangladesh	
Tatjana Baleta	South Africa	
Madyo Couto	Mozambique	
Dheeraj Pandey	India	
Andre Ali Aghili	USA/Iran	California Department of Fish & Wildlife
LI jia	China	
Petra Mihalić	Croatia	
Saeeda Gouhari	Afghanistan	UNEP, Afghanistan
Vaibhav Chaturvedi	India	
Liz Kiambi	Kenya	
Anke Manuela Salzmann	Brazil	
Berry Mulligan	UK	Fauna & Flora International
Josephine Chambers	USA	Wageningen University, Netherlands
Bruno Monteferri	Peru	Conservamos por Naturaleza, SPDA
Babette Tachibana-Brophy	Australia	Lawyer (Climate and Forests), ClientEarth
Jenny Arias Escandon	Colombia	
Odacy Davis	Guyana	Deputy Director, Protected Areas Commission
Weiling Wu	China	Conservation International
Anastasia Gordon	Trinidad and Tobago	
Kumar Paudel	Nepal	
Natalia Sanin-Acevedo	Colombia	Conservation Strategy Fund, CSF
Leonor Fishman	UK	
Shadrach Kerwillain	Liberia	
Lucia Norris-Crespo	Ecuador	

\*Signatories who are also authors of the Editorial.