

Yeşil Ekonomide Yeşil Yönetim ve İşletmelerde Yönetime Katılma Yaklaşımları: Almanya Örneği

Ali İhsan Çelen¹

Özet

Yeşil ekonomik model 2008 finansal kriz sonrasında kurumsallaşmaya başlamıştır. Bu durumun ortaya çıkmasında hem yeni ekonomik model arayışları hem de sürdürülen iklim politikaları etkili olmuştur. Sonrasında Paris İklim Anlaşması (PİA) ve Covid-19 yeşil ekonomi uygulamalarını hızlandırmıştır. Birçok ülke tarafından bir strateji olarak kabul edilmiş ve karbon nötr hedefleri ile uygulanmaya konulmuştur. Bu süreç hem ulusal hem de uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmeler için yeni, derin ve kapsamlı bir dönüşüm anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bu gelişme geçiş ve uyum politikalarının önemini ortaya koymuştur. İklim politikaları çerçevesinde belirlenen stratejilerin işletmelere gerek zorunlu gerek gönüllü bir şekilde yansıtılması yeşil yönetim modelini önemli hale getirmiştir. Ayrıca küresel düzlemde iklim politikalarının herkesi kapsayan yönünün çoğunlukla adil geçiş tartışmaları ile şekillenmesi; demokrasi, adalet ve eşitlik kavramlarını ön plana çıkarmıştır. İşletme düzeyinde yeşil yönetimin adil geçiş çerçevesinde uygulanması ise yönetime katılma pratikleri ile mümkün hale gelmiştir. Nitekim yönetime katılma pratikleri ile çalışanlar sürece yabancılaşmamakta ve işletmeler; uyum ve geçiş politikalarında çalışanların fikir, bilgi, beceri ve yeteneklerine yer vererek dönüşümü avantaja dönüştürebilmektedirler. Aynı şekilde iklim politikalarının toplum nezdinde refaha katkısı sağlanmaktadır. İklim değişikliğinde Almanya, yönetime katılma pratikleri ile bu süreci başarılı bir şekilde yürütmektedir. İstisare ve ortak karar alma türleriyle yönetime katılma pratiklerinin başarıyla uygulanması çalışan, işveren ve hükümet politikaları açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. Nitekim VW, Allianz, Siemens, IG Metall örnekleri bunlardan bazılarıdır.

1 Doç. Dr. Ordu Üniversitesi, Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, alihsancelen@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0002-8009-3432>

1.Yeşil Ekonomide Yeşil Yönetim

1.1.Temelleri ve Kapsamı

Yeşil ekonomi, iklim değişikliği tartışmalarının yoğunlaştığı 21. yüzyılın ilk çeyreğinde önem kazanan ekonomik modellerden biridir. Bu yönüyle yeşil ekonomi; iklim değişikliği etkilerinin azaltılması, doğal kaynakların korunması, çevresel bozulmaların önlenmesi, sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıplarının oluşturulması vb. hedeflerin gerçekleştirilmesini esas alırken aynı zamanda tüm bu hedeflerin toplum refahından ödün vermeden adil ve eşit bir şekilde gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır. Yine bu hedeflerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta dengeli bir şekilde gerçekleştirilmeye çalışılması gerek uluslararası gerek ulusal düzeyde birçok düzenlemenin önünü açmıştır.

1960'lı yıllara kadar dayandırılabilen bu süreç günümüzde hızlı ve kapsamlı bir şekilde devam etmektedir. 1960-1980 yılları arası erken çevresel farkındalığın oluşması, ekolojik zararlara karşı oluşan kamuoyu farkındalığı, Stockholm Konferansı ve Dünya Koruma Stratejisi ile yeşil ekonominin temelleri atılmıştır. 1987-1992 yılları arası sürdürülebilirliğin oluşması açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle bu dönemde Brundtland Raporu ve Rio zirvesi etkili olmuştur. 2000'li yılların başından itibaren yenilenebilir enerji kaynaklarının büyümesi ve rüzgâr ve güneş enerjisi endüstrilerinin genişlemesi aynı zamanda iklim eylemleri için ekonomik gerekçelerin oluşması etkili olmuştur. 2008 küresel finans krizi, yeşil ekonominin güçlenmesi adına önemli bir yere sahiptir. Kriz sonrası dönemde alternatif ekonomik modellerinin sorgulanması ve bu kapsamda düşünülen politikaların iklim politikalarını da kapsayacak şekilde genişletilmesi düşünceleri yeşil ekonomi kavramının kurumsallaşmasında etkili olmuştur. Yine aynı dönemde UNEP'in (Birleşmiş Milletler Çevre Programı) yeşil ekonomi girişimi, yeşil ekonomi raporu ve Rio+20 İstedığımız Gelecek Raporu etkili olmuştur. Bir diğer önemli kırılma noktasını ise PİA oluşturmaktadır. PİA, hükümetlerin karbon nötr hedeflerini benimsemelerinde temel çerçeve kabul edildiği için döngüsel ekonomik modellerin AB genelinde benimsenmesinde belirleyici bir etki oluşturmuştur. 2020 yılı sonrası dönemde yeşil ekonomi hem kavramsal anlamda hem de ülkelerin ekonomik kalkınma planlarında ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bu süreçte AB Yeşil Mutabakatı ile ülkelerin net sıfır taahhütleri etkili olmuş ve yeşil ekonomi hızlanma evresine girmiştir (UNEP, 2025).

Nitekim 2024 yılı itibarıyla yeşil ekonominin küresel hacmi 5 Trilyon \$ düzeyini aşmıştır. 2030 yılı itibarıyla bu hacmin 7 Trilyon \$ düzeyini

aşması beklenmektedir. Aynı durum gelişim performansı düzeyinde de görülmektedir. Buna göre 2015-2025 yılları arasında teknoloji alanından sonra en güçlü ve en hızlı gelişme yeşil ekonomi alanında görülmüştür. Bu eğilim işletmeler için önemli bir pazar ve dirençli bir büyüme fırsatı sunmaktadır. Bu değerin büyük çoğunluğu (%78) bugüne kadar azaltımlardan kaynaklanmıştır. Yeşil pazarlardan elde edilen toplam gelirin %30'unu ise ulaşım ve mobilite oluşturmuştur. Şirketler için önemli fırsatları bünyesinde barındıran bu gelişim süreci pazar taleplerinin, ekonominin ve düzenleyici ortamın doğru anlaşılması gerektiğini ve ciddiyetini ortaya koymuştur (WEF (World Economic Forum), 2025).

Öte yandan yeşil ekonominin gerekliliği, özellikle mevcut baskın ekonomik yaklaşımların eşitsizlikleri artıran, israfi ve kaynak kıtlığını körükleyen, çevre ve insanlığa yönelik tehditleri de beraberinde getiren yönü ile şekillenmiştir. Fosil yakıt temelinde şekillenen bu ekonomik yapı yeşil ekonomiyle kıyaslandığında (fosil yakıt tabanlı olmasından dolayı) kahverengi ekonomi şeklinde tanımlanmaktadır. Kahverengi ekonominin taşımış olduğu risklere karşılık yeşil ekonominin adil ve yeşil bir ekonomik geleceği hedeflemesi bunun yanında çevresel sürdürülebilirlik ile ekonomik büyüme arasında bir denge sağlamayı amaçlaması yeşil ekonominin benimsenmesinde etkili olmuştur. Buna göre yeşil ekonomi doğal kaynakları korumak için politikaların benimsenmesini, çevresel etkileri azaltan teknolojilerin geliştirilmesini, sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı iş modellerinin uygulanmasını esas almaktadır. Bu durumu OECD Genel Sekreteri A. Gurría, *“iklim değişikliğinden en çok etkilenen savunmasız gruplar geride bırakılırsa ortak bir gelecek inşa edilemeyecektir ve geliştirilen ve uygulanan politikalar çocukların geleceğini de kapsamalıdır. Bu yaklaşım büyük fikirler, büyük adımlar, radikal dönüşümler ve temel sistemik yeniden yapılandırma gerektirmektedir”* şeklinde özetlemiştir (The Green Economy Coalition, 2020).

Yeşil ekonominin tam olarak ne anlama geldiği konusu muğlak bir alanı ifade etmektedir. Nitekim yeşil ekonomi temelde; enerji tedariki ve optimizasyonu, endüstriyel yapı ve binalar, ulaşım, gıda, tarım ve arazi kullanımı, karbon ve metal yönetimi, döngüsellik ve atık yönetimi, finansal ve kolaylaştırıcı çözümler kavramları ile birlikte tanımlanmaktadır. Enerji tedariki ve optimizasyonu kapsamında yeşil ekonomi; yenilenebilir enerji, jeotermal enerji, nükleer enerji, atıktan enerjiye (örneğin biyokütle ve gaz için), hidrojen ve türevleri, enerji depolama, elektrik şebekeleri, esneklik yönetimi, bölgesel enerji, enerji sözleşmeleri ve enerji hizmet şirketlerini ifade ederken endüstriyel yapı ve binalar kapsamında; düşük karbonlu malzemeler, bina-enerji yönetimi ve otomasyonu, makine verimliliği, endüstriyel yeşil ısı,

yeşil ambalajlama, yeşil ısıtma başlıklarını kapsamaktadır. Ulaşım kapsamında karayolu taşımacılığı elektrifikasyonu, havacılık ve denizcilik tahrik sistemleri, sürdürülebilir lojistik, elektrikli şarj altyapısı, biyoyakıtlar, sentetik yakıtlar ve e-yakıtlar önem kazanırken gıda, tarım ve arazi kullanımında yeşil gübreler, alternatif proteinler ve tarım teknolojileri ön plana çıkmaktadır. Karbon ve metal yönetimi; karbon yakalama, kullanım ve depolama (CCUS), metan dâhil gaz yakalama, mühendislik ürünü karbon giderme çözümleri, doğal karbon giderme çözümleri ifade edilirken döngüsellik ve atık yönetiminde; ayırma teknolojisi, kâğıt ve ahşap geri dönüşümü, plastik geri dönüşümü, metal, pil ve e-atık geri dönüşümü, inşaat ve yıkım atıkları (CDW) geri dönüşümü, tekstil geri dönüşümü yer almaktadır. Son olarak finansal ve kolaylaştırıcı çözümler; karbon ölçümü ve muhasebesi, karbon piyasaları ve hizmetleri, sürdürülebilir finans çözümlerini kapsamaktadır (WEF, 2025). Buna göre yeşil ekonomi; yenilenebilir enerji, düşük emisyonlar, ekosistemlerin korunması, iyileştirilmiş hava ve su kalitesi, uzun vadeli sürdürülebilirlik, dengeli ekonomik ve çevresel yapı, döngüsel ekonomi, yeşil işler, temiz teknolojiler, güçlü çevre politikaları, daha sağlıklı toplumlar, uzun vadeli riskleri azaltma, iklim etkilerine karşı direnç ve son derece sürdürülebilir toplum kavramları çerçevesinde anlam kazanmaktadır (Tablo 1).

Bunun yanında (Tablo 1'e göre) kahverengi ekonomik yapı; ekonomik büyümenin büyük ölçüde çevreye zarar veren faaliyet biçimlerine odaklanmaktadır. Özellikle de kömür, petrol ve gaz gibi fosil yakıtlara bağlı bir ekonomik yapıyı ifade etmektedir. Bu ekonominin merkezinde büyük petrol şirketleri ve fosil yakıtların çıkarılması, rafine edilmesi ve taşınmasında yardımcı olan ulusal ve uluslararası şirketler yer almaktadır. Kahverengi ekonomi, çevresel etkilere sınırlı bir önem vererek büyümeyi önceliklendiren geleneksel, fosil yakıt odaklı ekonomik modeldir. Buna karşılık yeşil ekonomi; karbon emisyonlarını azaltarak, ekosistemleri koruyarak ve kaynak verimliliğini artırarak sürdürülebilir kalkınmayı hedeflemektedir. Kahverengi ekonomide faaliyet gösteren yapıların uzun yıllardır sürdürdükleri kar ve pazar payı elde etmeleri yönündeki yaklaşımları, yeşil ekonomik yapıda çevreye duyarlı yaklaşımlara dönüşmüştür. Kahverengi ekonomi, hızlı ekonomik kazanımlar uğruna çoğu zaman çevresel ve toplumsal refahtan ödün vermektedir. Yeşil ekonomi ise bir dengeyi hedeflemektedir. Çevresel olarak sürdürülebilir ve sosyal açıdan kapsayıcı ekonomik büyümeyi ifade etmektedir.

Tablo 1: Kahverengi Ekonomi ve Yeşil Ekonomi Farkları

Boyut	Kahverengi Ekonomi	Yeşil ekonomi
Birincil enerji kaynakları	Fosil yakıtlar (kömür, petrol, doğal gaz)	Yenilenebilir enerji (güneş, rüzgâr, hidro, biyokütle)
Çevresel etki	Yüksek kirlilik, sera gazı emisyonları, ekosistem bozulması	Düşük emisyonlar, ekosistemlerin korunması, iyileştirilmiş hava ve su kalitesi
Ekonomik odaklılık	Kısa vadeli büyüme, endüstriyel üretim	Uzun vadeli sürdürülebilirlik, dengeli ekonomik-çevresel sonuçlar
Kaynak kullanımı	Doğrusal (üret-kullan-at)	Döngüsel (azalt-yeniden kullan-geri dönüştür)
İş yaratımı	Geleneksel sektörler (madencilik, imalat, fosil yakıtlar)	Yeşil işler (yenilenebilir enerji, enerji verimliliği, sürdürülebilir tarım)
Yenilik	Üretimi en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan teknoloji	Temiz teknolojiler, eko-inovasyon
Politika yönetimi	Zayıf/sınırlı çevre düzenlemeleri	Güçlü çevre politikaları, yeşil teşvikler
Sosyal Sonuçlar	Kirlilik ve eşitsizliklerden kaynaklanan sağlık riskleri	Daha sağlıklı toplumlar, temiz kaynaklara eşit erişim
Ekonomik riskler	Kaynak tükenmesi ve karbonla ilgili düzenlemelere karşı savunmasız	Uzun vadeli risk daha düşük; iklim etkilerine karşı dayanıklı
Uzun vadeli sürdürülebilirlik	Sürdürülemez	Son derece sürdürülebilir

Kaynak: Sulich ve Zema, 2018, s.72; The World Bank, 2012, s. 133-139'den uyarlanmıştır.

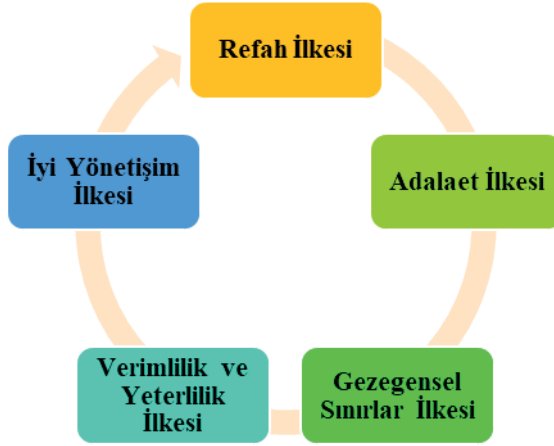
BM (Birleşmiş Milletler), yeşil ekonomiyi özlü bir şekilde, “*dünya ekosistemlerine dost, aynı zamanda yoksulluğun azaltılmasına da katkıda bulunabilecek yeni bir ekonomik büyüme paradigması vaadinde bulunan bir ekonomi*” olarak tanımlamaktadır. UNEP ise yeşil ekonomiyi; *çevresel riskleri ve ekolojik kısıtlıkları önemli ölçüde azaltırken, insan refahını ve toplumsal eşitliği artıran bir ekonomi*” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, sürdürülebilir kalkınmanın üç temel ilkesiyle (ekonomik-sosyal-çevresel) uyumludur. Yeşil ekonomi, emisyonları en aza indiren, kaynak tüketimini azaltan ve çevresel maliyetleri düşüren ekonomik üretime dayanmaktadır. Bu yaklaşım; ekonomik, çevresel ve sosyal faydaları vurgulayan bir ekonomik kalkınma modeli kapsamında doğal kaynakların geri dönüştürülmesini de içermektedir. En basit haliyle yeşil ekonomi, çevresel riskleri ve ekolojik kısıtlıkları önemli

ölçüde azaltırken, insan refahını ve toplumsal eşitliği artıran bir ekonomi (UNEP, 2011; OECD, 2011; Change Oracle, 2022) olma özelliği ile ön plana çıkmaktadır.

Öte yandan yeşil ekonomi, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleşmesinde en önemli araç olarak görülmektedir. Buna göre kavram; çevreye duyarlılık, doğal kaynakların etkin kullanımı ve çevresel sorunlara duyarlı bir şekilde ekonomik büyümenin yönlendirilmesi gibi ilkeler üzerine kuruludur. Çevresel sürdürülebilirlik ve ekonomik büyüme arasında dengeyi sağlamayı amaçlamaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik yanı sıra doğal kaynakların verimli kullanımı ve toplumsal refahın artırılması yer almaktadır. Doğal kaynakları korumaya yönelik politikaların benimsenmesini, çevresel etkileri azaltan teknolojilerin geliştirilmesini ve sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı iş modellerinin uygulanmasını vurgulamaktadır. Kaynakları verimli kullanma, düşük karbon emisyonu sağlama ve toplumsal olarak kapsayıcı bir yaklaşımı hedeflemektedir. Bu nedenle yeşil ekonominin başarılı olması; devletlerin, sivil toplum kuruluşlarının, özel sektör ve yerel yönetimlerin işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmalarını zorunlu kılmaktadır (Nalinci, 2023, s. 733-735).

1.2. Temel İlkeleri ve Amaçları

Karbon emisyonlarını azaltma, kaynak verimliliğini artırma, ekosistemleri koruma hedeflerinin yanı sıra ekonomik rekabeti koruma ve kalkınmayı sağlama amaçlarıyla birlikte toplumun tümünü sürece dâhil ederek refahı sağlama hedefleri yeşil ekonomide bazı ilkeleri zorunlu kılmıştır. Bu nedenle yeşil aynı zamanda adil bir geleceği hedefleyen yeşil ekonomik model; refah ilkesi, adalet ilkesi, gezegensel sınırlar ilkesi, verimlilik ve yeterlilik ilkesi, iyi yönetim ilkesi olmak üzere temelde beş ilkeye odaklanmıştır. Bu ilkeler ortaya çıkan gerilimlerin yumuşatılması, geçiş ve uyum politikalarının başarısı açısından büyük önem taşımaktadır (Şekil 1).



Şekil 1: Yeşil Ekonominin Temel İlkeleri: Yeşil ve Adil Bir Gelecek

Kaynak: The Green Economy Coalition, 2020'den uyarlanmıştır.

Şekil 1'e göre *refah ilkesi*; insan odaklı, gerçek ve paylaşılan bir refahı destekleyecek bir zenginlik, sürdürülebilir doğal sistemler, altyapı, bilgi ve eğitime yatırım, erişimi önceliklendirme, eşit ve insan onuruna yakışır geçim kaynakları, işletmeler ve iş olanakları, kamusal mallar için kolektif eylem vb. başlıkları kapsamaktadır. *Adalet ilkesi* ise nesiller arasında ve nesiller içinde eşitlik ve adaleti ifade etmektedir. Buna göre yeşil ekonomi kapsayıcıdır, ayrımcı değildir. Fırsat ve sonuçların eşit dağıtımını teşvik eder. Hem uzun vadeli bir bakış açısı ile geleceğin vatandaşlarının çıkarlarına hizmet eder hem de günümüzde çok boyutlu yoksulluk ve adaletsizlikle mücadele eder. Dayanışma ve sosyal adalete, güven ve toplumsal bağların güçlendirilmesine, insan haklarına, işçilerin, yerli halkların ve azınlıkların haklarına saygılı bir ekonomik yapı modelidir. Sürdürülebilir geçim kaynaklarının güçlendirilmesini teşvik eder, kimseyi geride bırakmadan hızlı ve adil bir geçişi hedefler ve bunun maliyetlerini karşılar. *Gezegensel sınırlar ilkesi*; doğayı koruma, onarma ve ona yatırım yapmayı esas almaktadır. Doğanın değerlerini tanıma ve besleme, doğanın ekolojik değerlerini koruma, sınırlı ikame edilebilirliği kabul ederek ihtiyatlılık ilkesini kullanma, biyolojik çeşitliliği koruma ve yatırım yapma, doğal sistemleri yönetme, yenilikçi ve dairesel üretimi benimseme yaklaşımlarını kapsamaktadır. *Verimlilik ve yeterlilik ilkesi*, gezegensel sınırlar içinde refah yaratma zorluğunu esas alan yaklaşımdır. Doğal kaynakların tüketimini fiziksel olarak sürdürülebilir seviyelerde sınırlamayı hedefler. Kirletenin ödediği ve/veya kapsayıcı yeşil sonuçlar elde etmede fiyatlar, sübvansiyonlar ve teşviklerin kullanıldığı bir sistemi ifade etmektedir. *İyi yönetim ilkesi* ile de kanıta dayalı, disiplinler

arası ve uyurlanabilir strateji, yatay (sektörler arası) ve dikey (yönetim düzeyleri arası) entegre, işbirlikçi ve tutarlı kurumlar, kamu katılımı, merkezi standartlar, prosedürler ve uyumluluk sistemlerini koruyan güçlü ortaklıklar, refah ve sürdürülebilirliği sağlamayı amaçlayan bir finansal sistem kastedilmektedir (The Green Economy Coalition, 2020).

Öte yandan yeşil ekonomik sisteme geçişte en temel sorun alanlarından birini iş-çevre ikilemi oluşturmaktadır. İş-çevre ikilemi; sektörel iş kayıpları ve kazanımları, maliyet ve faydalarının eşitsiz dağılımı ve geçiş hızının kontrol edilememesi gibi durumlar sebebiyle ortaya çıkması beklenmektedir. Bu kapsamda fosil yakıt ağırlıklı sektörlerde istihdamın daralma tehlikesi doğmaktadır. Çalışanlar; işsizlik, beceri uyumsuzluğu ve ücret kayıplarıyla karşı karşıya kalma riski altındadırlar. Ancak yenilenebilir enerji; geri dönüşüm, yalıtım, toplu taşıma vb. alanlarda yeni işler ortaya çıkması da beklenmektedir. Aynı bölgelerde ve aynı beceri setlerinde eşit düzeyde gerçekleşme ihtimali zor olan bu değişim türleri, birçok gerilimi de bünyesinde barındırmaktadır (ILO, 2015). Bunun yanında yeşil ekonomik model ile toplum nezdinde çevresel kazanımlar, kolektif olmasına karşın iş kayıplarının sadece belirli gruplara ve bölgeleri etkileyen bir nitelik taşıması konunun başka bir boyutunu oluşturmaktadır. Tüm bu geçiş ve uyum politikalarının sosyal diyalog ve katılım mekanizmaları olmadan hızlı iklim politikaları çerçevesinde gerçekleştirilmesi birçok sorunu da beraberinde getirecektir. Dolayısıyla yeşil ekonomik modelde ulusal ekonomik yapı ile sektörler, işletmeler ve işyerleri dengeli ve katılımcı bir çerçevede süreci planlı ve bilinçli bir şekilde yürütmelidirler. Bu nedenle yeşil yönetimin, yönetime katılma modelleri çerçevesinde gerçekleştirilmesi adalet ve eşitlik temelinde ekonomik, sosyal, siyasal, çevresel vb. birçok politikanın başarıyla yürütülmesinde etkili olacaktır.

Bu kapsamda kuşaklar arası adalet ilkesine ve sürdürülebilirlik ilkesine saygı göstererek yalnızca doğal çevre için değil, aynı zamanda yüksek bir yaşam kalitesi sağlayacak şekilde uluslararası çevre ve çevre yönetimi ile sosyal, ekonomik ve çevresel yönetişimin uygulanması (Sulich ve Zema, 2018, s.75) iklim değişikliği politikalarında uyum ve geçiş politikalarının özünü oluşturmaktadır. Bu nedenle özellikle 2008 finans krizi sonrası dönemde ülkeler (örneğin; AB, Çin, Güney Kore) yeni ekonomik model arayışının da etkisiyle beraber yeşil stratejileri benimsemeye başlamışlardır. Bu gelişme hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren firmaların; olumlu ekonomik, sosyal ve çevresel sonuçlar elde etme açısından iklim politikalarını ve sürdürülebilir kalkınmanın önemini kabul etmeye başladıklarını göstermektedir. Çevresel konulara artan ilgi ve tüketicilerin bu konudaki farkındalığı, işletmeler üzerinde yeşil politikalar benimseme

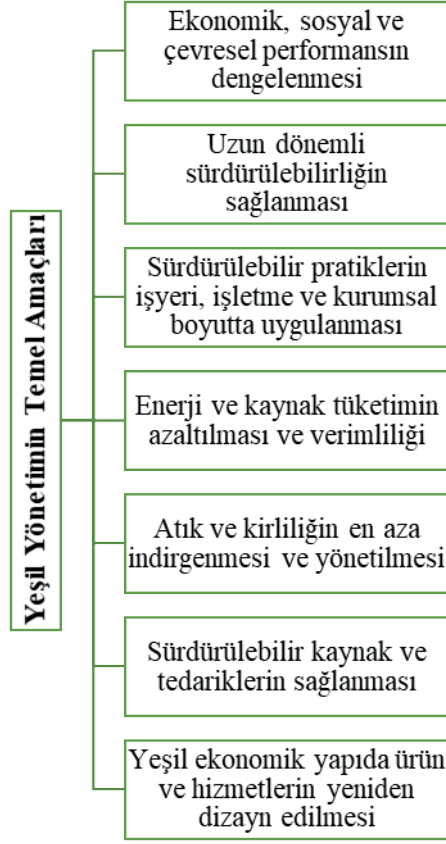
yönünde bir baskı oluşturmıştır. Tüketicilerin yanı sıra, çalışanlar, toplum ve hükümet gibi çeşitli paydaşlar da işletmelerden çevre yönetimi talep etmişlerdir. Dolayısıyla işletmeler yeşil yönetim uygulamalarını titizlikle benimseyerek bu konuda girişimlerde bulunmaya değişim ve dönüşüm politikalarını yönetim gündemlerine dâhil etmeye başlamışlardır (Nagpal, 2014). Çoğunlukla yasal bir zorunluluk temelinde şekillenen bu kapsamdaki geçiş ve uyum politikaları bugüne kadar var olan ekonomik modellerin sorgulanmasını da kapsayacak şekilde genişletmiş ulusal ve uluslararası yasal sorumlulukların yerine getirilmesi, üretilen ürünlerin farklılaştırılması, farklı yatırım, finans ve pazarlama araçlarının geliştirilmesi ve kullanılması, müşteri potansiyelinin dolayısıyla kar minimizasyonunun korunması vb. politika ve stratejiler önemli hale gelmiştir.

İklim değişikliği politikaları kapsamında hükümetlerin karbon nötr hedefleri kapsamında; sektörel geçişler, yapılan işlerin değişimi, bazı meslek gruplarının yok olması, yenileri ile ikame edilmesi ve/veya yeşil mesleklerin ortaya çıkması yeni paradigmalara temel kırılma noktalarını oluşturmaktadır. Özellikle yeşil yönetim yaklaşımlarının; maliyet ve enerji tasarrufu sağlama, daha sağlıklı işyerlerinin dizaynı, atık düzeylerinin azaltılması, hükümetin vergi indirimlerinden faydalanma, işletmenin kamu imajının iyileşmesi, yeşil tüketim ve doğaya duyarlı üretim vizyonu ile müşteri beklentilerinin karşılanması ve korunması, sosyal, çevresel, çalışanlar ve genel olarak toplum düzeyinde sorumlulukları belirlenmesi önemli bir yol haritası oluşturmıştır.

Örneğin enerji tüketimini azaltmaya odaklanan şirketler yalnızca çevreye yardımcı olmakla kalmayacak aynı zamanda daha düşük enerji faturaları şeklinde maliyetlerini de azaltacaklardır. Aynı şekilde iklim politikalarının enerji kullanımını azaltmaya yönelik önlemler içermesi işlerin ve işyerlerinin yeniden dizaynını (örneğin; verimliliği artırmak için yüksek verimli pencereler, duvarlar, tavanlar ve zeminler) gerektirecektir. Gerek aşırı hava olaylarının çalışanlar üzerinde taşıdığı sağlık riskleri gerek ulusal mevzuat yapısında, işyeri yönetmeliklerinde, uygulamalarında yer alan konular yeni düzenlemeleri zorunlu hale getirmiştir. Güneş enerjisi gibi yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş yapan ve filo araçları olarak elektrikli veya hibrit otomobil ve kamyonlar kullanan çevre dostu iş uygulamaları kullanan şirketlere vergi indirimlerinden faydalanma fırsatı sağlayan yeşil yönetim, aynı şekilde su ve malzeme israfını azaltmayı da hedeflemektedir. Ofis düzeyinde geri dönüşüm yaklaşımları ve döngüsel ekonominin uzantılarını yansıtmak için yeni ilkelerin ve sorumlulukların belirlenmesi ve uygulanmasını önemli hale getirmiştir. Ayrıca şirketler işyerlerine yeşil bir girişim ekledikleri her durumunda olumlu halkla ilişkiler faaliyetleri oluşturmak için önemli fırsatlar elde edeceklerdir. Bu yaklaşım yeşil ürünleri tercih eden tüketicilere hitap

etmek için ürün ambalajlarına, reklamlara ve pazarlama materyallerine yeni yatırımlar gerektirecektir. İklim politikalarının en çok tartışılan yönlerinden birini istihdam alanı oluşturmaktadır. Bu durum bazı meslek gruplarının yok olması, yenileri ile ikame edilmesi ve yeni meslek gruplarının ortaya çıkması anlamlarına gelmektedir. Bunun yanında yeşil yönetim; sosyal, çevresel açıdan sorumlu, çalışanlarını önemseyen, müşterilerini ve müvekkillerini koruyan ve toplumları iyileştiren politika ve stratejileri kapsamaktadır (Uygur, Musluk ve İlbey, 2015; Sulich, 2021).

Öte yandan yeşil yönetim, temelde yeşil işlerde, yeşil süreçlerde ve ürünlerde görülmektedir. Yeşil üretim, yeşil araştırma ve yeşil pazarlama vb. yollarla çevre koruma üreten bir uygulama olma özelliği taşımaktadır. Nispeten yeni bir terim olmasının yanı sıra şirketlerin çevreye zarar veren süreçlerini en aza indirmeye çalışan bir yaklaşımı temsil etmektedir. Kahverengi enerjiden yeşil ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçişi temel almaktadır. Ayrıca yeşil vizyonu paylaşmanın yenilikçi yollarından biri olarak da görülmektedir. Doğal çevre kaynaklarının yönetimine odaklanan kamu yönetimi ile özel sektör tarafından oluşturulan düzenlemeler arasındaki boşluğu doldurmaktır. Özel sektör, çevre yönetimi veya ekoloji yanlısı, ekolojik veya atık yönetimi gibi diğer yönetim adlarıyla bilinen birçok çözüm üretme sürecinde etkili bir yöntemdir. Bu süreçte çevre yönetimi, üretim ve hizmet süreçleri ile ilgili iken ekolojik yönetim, doğal kaynakların rasyonel kullanımını amaçlamaktadır. Yeşil yönetim ise çevre üzerindeki zararlı etkileri en aza indirme ile ilgilenmektedir. Toplumun ekonomik ve ekonomik olmayan faaliyetlerinin ekosistemlerin belirli bir durumuna ve olanaklarına göre ayarlanmasıyla ilgilenmektedir (Sulich, 2021). Buna göre yeşil yönetim, çevre yönetimi ile çevre ve doğal kaynakların yönetimi arasında yer almaktadır. Çevre yönetimi özel sektör, üretim ve hizmet süreçleri, endüstri ve kalite standartları ile ilgilenmektedir. Çevre ve doğal kaynakların yönetimi ise kamu sektörü, doğal çevre, ticari faaliyetler ve yasal normları kapsamaktadır. Bu yönüyle yeşil yönetim, makro ekonomik boyutta özel ve kamu sektörünü kapsamaktadır. Aynı şekilde çevresel etkiler ve ekolojik farkındalık konularıyla ilgilenmekte çalışanları doğrudan ve dolaylı olarak ilgilendiren endüstriyel ve yasal standartların hayata geçirilmesini sağlamakta ve yeşil işlerin yansımalarını istihdam açısından dengelemektedir. Bu kapsamda yeşil ekonominin temel amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Şekil 2):



Şekil 2: Yeşil Yönetimin Temel Amaçları

Kaynak: The Green Economy Coalition, 2020'den uyarlanmıştır

Şekil 2'ye göre yeşil yönetim öncelikle ekonomik, sosyal ve çevresel performansın dengelenmesini amaçlamaktadır. Uzun süreli sürdürülebilirliğin sağlanması, sürdürülebilir pratiklerin işyeri, işletme ve kurumsal boyutta uygulanması, enerji ve kaynak tüketiminin azaltılması, atık ve kirliliğin en aza indirgenmesi, sürdürülebilir kaynak ve tedarikçilerin sağlanması, ürün ve hizmetlerin yeniden dizayn edilmesi temel amaçlar arasındadır. Bu amaçlar doğrultusunda yeşil geçişlerin; uluslararası, ulusal, sektörel, işkolu, işletme ve işyeri düzeyinde gerçekleştirilmesi ve iklim politikalarının demokratik, adil ve eşitlikçi bir çerçevede işletilmesi yönetim modellerinin daha katılımcı bir çerçevede gerçekleştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Hiyerarşik, antidemokratik, bürokratik yapılar geçiş ve uyum politikalarını zorlaştırdığı kadar elde edilen refahın belirli gruplara yönelmesinin de önünü açacaktır. Özellikle işletme ve işyeri boyutunda çalışanların katılımı ile gerçekleşen yeşil

yönetim stratejileri; işveren, işçi ve devlet boyutunda önemli kazanımlar sağlayacaktır. Aksi bir tutum, var olan sorunların derinleşmesi anlamına gelebileceği gibi yeni sorunları da beraberinde getirecektir.

2. Yönetime Katılma, Yeşil Yönetim ve Yeşil İnsan Kaynakları Yaklaşımı

2.1. Yönetime Katılmanın Boyutları ve Çıktıları

Tarihsel gelişim sürecinde yönetime katılma düşüncesi sanayi devrimi sonrasında; ilk toplumcu düşünürler (ütopyacılar), sosyalist düşünce akımı, Katolik ve Protestan kilise öğretisi, Alman liberalizmi, yabancılaşma yaklaşımı, sendikaların güçlenmesi ve bilinçlenmesi, siyasal demokrasi kuramları, özel mülkiyet tartışmaları, verimlilik düşüncesi, hümanist gelişmeler vb. birçok gelişmeden veya düşünce akımından doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmiş ve II. Dünya Savaşı'na kadar olan dönemde olgunlaşmıştır. Bundan sonraki dönemde ise; yaşanan ekonomik canlılık, sosyal devlet anlayışının güçlenmesi, neoliberal politikalar ile önemi artan kalite, verimlilik ve müşteri tatmini kavramlarının önem kazanması ve ILO standartlarının uluslararası etkinliği, yönetime katılma düşüncesini farklı bir boyuta evirmiştir (Dicle, 1980, s.26-33).

Yönetime katılma düşüncesi; bir ekonomik kuruluşun mülkiyetine veya pay sahiplerinin elindeki sermayeyi ortak olma anlamından uzak, yönetici ile birlikte karar verme veya yöneticinin alacağı kararlara müdahale etme anlamı taşımaktadır. Bu yönüyle yönetime katılma, yalnızca danışma fonksiyonunun yerine getirilmesini içermektedir. Dolayısıyla çalışanlar yönetime katılma kanalları ile kendilerini ilgilendiren ekonomik ve sosyal kararların alınmasına katılmaktadırlar. Aynı şekilde yönetime katılma işveren açısından, büyük ekonomik kuruluşlarda alınan kararların nasıl denetleneceği sorusu ile de anlam kazanırken çalışan açısından, demokratik toplum yapısının bir uzantısı olarak söz sahibi olma ve kendini doğrudan ilgilendiren konularda yabancılaşmanın önüne geçme amacı taşımaktadır. Sosyal ve siyasi amacı tanımlayan bu yaklaşım; bireysel ve toplumsal refahtan pay alma kapsamında ekonomik amaçlar ve robotlaşmanın ötesinde moral yönünden tatmin yaşayarak aidiyetin sağlanması, insan onuru ve kişiliğin önemi, insan hak ve özgürlüğünün korunması ve geliştirilmesi amaçları ile tamamlanmaktadır (Talas, 1997, s.493-495). Bu yönüyle yönetime katılma; çalışanlara, işverenlere ve hükümetlere farklı düzeylerde avantajlar sağlamaktadır:

- **Çalışan:** İşletmeye yönelik projelerde söz sahibi olmak, alınan kararlarda baskı grubu oluşturmak, daha iyi çalışma koşulları elde etmek, işyeri şikayetlerini dile getirmek, iş tatmini sağlamak,

sorunların toplu pazarlık aşamasına gelmeden ve sendikal faaliyetlere gerek olmadan mikro düzeyde çözümlenmesinin önünü açmak, hak ve çıkarları korumak ve geliştirmek, sendikal zemin oluşturmak vb.

- *İşveren*: Yüksek verimlilik, üretkenlik ve kârlılık elde etmek, çatışmasız işçi-işveren ilişkilerini tesis etmek, çalışanlar ile direkt iletişim kanallarını kullanmak, bilgi ve danışmanlık işlerini kolaylaştırmak, işyerinde moral ve motivasyonu arttırmak, aidiyet, iş tatmini, örgütsel bağlılığı korumak ve geliştirmek, hukuksal zorunlulukları yerine getirmek vb.
- Endüstri ilişkileri ve toplum nezdinde uzlaşma ve barışı sağlamak, sosyal entegrasyon/bütünleşmeyi sağlamak, toplumsal olayları minimize etmek, sosyal devlet fonksiyonlarının işlerliğini kolaylaştırmak, toplumsal refahın tesisi ve refahın yeniden dağılımını sağlamak vb.

Yasal düzenlemeler, toplu iş sözleşmesi, işverenlerin tek yanlı oluşturdukları mekanizmalar, direkt katılımı esas alan model veya yöntemlerin kaynaklık ettiği yönetime katılma pratiği; atölye, işyeri, işletme, işkolu, Avrupa Birliği (AB), Çok Uluslu Şirketler (ÇUŞ) ve ulusal olmak üzere farklı düzeylerde uygulanabilmektedir. Bu kapsamda yönetime katılma atölye düzeyinde kalite çemberleri veya özerk çalışma grupları aracılığı ile uygulanırken işyeri düzeyinde, konsey ve komiteler ile yürütülmektedir. İşletme düzeyinde yönetim kurullarına katılma şeklinde uygulanırken işkolu düzeyinde, işçilerin temsilcileri aracılığı ile işkolu sözleşmelerine katılım şeklinde yürütülmektedir. AB düzeyinde Avrupa çalışma konseyleri ve Avrupa işletme statüsü aracılığı ile yürütülürken ÇUŞ düzeyinde, faaliyet gösteren şirketlerin yönetim kurullarında işçi ve/veya sendika temsilcilerinin bulundurulması ile uygulanmaktadır. Son olarak ulusal düzeyde yönetime katılma; işçi temsilcilerinin, işveren ve devlet temsilcileri ile birlikte ekonomik ve sosyal politikaların oluşumuna ve yürütümüne katılımı ile gerçekleşen sosyal diyalog mekanizması ile gerçekleşmektedir. Belirtilen düzeylerde yönetime katılma; katılım yok, bilgi verme, istişari katılım, ortak karar verme ve işçi kontrolü derecelerinde yürütülmektedir (Işığışok, 2018, s. 69-72).



Şekil 3: Yönetime Katılmanın Boyutları

Kaynak: Ekin, 1994, s.152-153'den faydalanılarak hazırlanmıştır.

Katılım yok düzeyinde geleneksel yönetim tarzındaki yaklaşım, çalışanların yönetime katılmasını olanak tanımamaktadır. Diğer bir ifade ile kararlar işveren tarafından tek yanlı belirlenmekte ve uygulanmaktadır. *Bilgi verme* düzeyinde her ne kadar işverenler tek yanlı karar alsalar ve uygulasalar da yöneticiler çalışanlara işletmenin faaliyeti hakkında bilgi vermektedirler. Yine bu düzeyde çalışanların görüşünü alma ve konunun tartışılması mümkün olsa da işveren, yine kendi almış olduğu kararları uygulama eğilimi göstermektedir. *İstişari katılım* düzeyinde yönetime katılmada çalışanlar, yöneticilere öneriler götürmekte ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Aynı şekilde yine en son karar mercii yöneticilerdir. Çalışma konseyleri ve benzeri komiteler aracılığıyla gerçekleştirilen istişari katılım (danışma) bilgi verme düzeyinin daha etkin uygulanması ile gerçekleşmektedir. *Birlikte karar verme* düzeyinde çalışanların alınan kararı veto etme olanağı bulunmaktadır. Önceki yönetime katılma derecelerine kıyasla oldukça etkin bir düzeydir. Çalışanlar ortak karar verme ile lehine olan konularda baskı yapabilmektedirler. *İşçi kontrolünün* olduğu yönetime katılma düzeyinde çalışanlar bir anlamda yönetimi ele geçirmişler ve bizzat söz sahibi olmuşlardır. Özyönetim olarak da adlandırılan bu aşama pratikte çok örneği olmayan bir yönetime katılma modelidir. Özellikle eski Yugoslav toplumunun politik bir örgütlenme biçimini ifade eden bu yönetim tarzı, genellikle sosyalist akımda anlam kazanmaktadır (Ünsal, 2006, s.32-37).

Buna göre *katılım yok* düzeyinde geçiş ve uyum sürecine yabancılaşan çalışanlar dönüşümün kendi lehlerine sonuçlanmasından uzaktırlar. Bilgi verme düzeyinde çalışanlar, süreçten haberdardırlar ancak politikaları etkileme gücünden yoksundurlar. İstişari katılımda görüş ve tavsiyeler iletilme fırsatı yakalayan çalışanlar, bir anlamda karar mekanizmalarını etkileme

fırsatı elde etmişlerdir. Ancak bu durum istenilen düzeyde değildir. Ortak karar verme düzeyinde kararları veto etme yetkisi kazanan çalışanlar süreci, tamamen kendi lehlerine çevirme fırsatı yakalamışlardır. Pratikte uygulaması oldukça zor olan işçi kontrolünde ise tüm işleyiş tamamen çalışanlara aittir. Yönetime katılma sürecine; yatırım programları, üretim ve tüketim teknikleri, verimlilik, sermaye artırımı, finansman ve pazarlama stratejileri, ekonomik tahminler, satışlar, fiyat politikaları, kâr dağıtımı, işe alım ve seçim yöntemleri, işin sınıflandırılması, işin dağıtım ilkeleri, çalışma koşulları, sosyal yardımlar, kariyer politikaları, iş sağlığı ve güvenliği vb. birçok ekonomik, finansal, sosyal ve teknik konu dahil olabilmektedir.

Öte yandan işverenler, çalışanlar ve devlet tarafından farklı avantajlar ile anılan yönetime katılma sürecine çoğunlukla işverenler mesafeli yaklaşmaktadırlar. Bu durumun oluşmasında yönetime katılmanın dezavantajlı görülen yönleri etkili olmaktadır. Nitekim yönetime katılmada çalışanların mülkiyet sahibi olmadan (sermayede hisse senedi ile paya sahip olmadan) yönetime katılma fonksiyonunu gerçekleştirmeleri (yönetimin mülkiyete bağlı bir hak olarak değerlendirilmesi kapsamında) sakıncalı görülmektedir. Aynı şekilde çalışanların herhangi bir mali sorumluluk ve zarar riski taşımadan yönetime katılmaları, yönetime katılmanın istenilen düzeyde verimliliği yükseltmeyeceği görüşü, yöneticilerin modern yönetim tekniklerini iyi bilmemeleri, yönetime katılmanın otoriteyi zayıflatan yönü, çalışan temsilcilerinin toplu sözleşmelerde yönetici tarafında oturması çelişkisi vb. nedenler işverenlerin yönetime katılma sürecine eleştirel yaklaşımlarına yol açmaktadır (Ekin, 1994, s.157-158; Işığışık, 2018, s.96-100).

2.2. Başarılı Bir Yeşil Yönetim İçin Yönetime Katılma

Çalışma hayatında geçiş ve uyuma yönelik politikalar hem çalışanlar hem de işverenler tarafından hissedilmeye başlanmıştır. Özellikle kaynak kullanımı ve verimlilik açısından önemli avantajlar sağlayan yeşil politikaların bazı işlerin kayıplarına yol açması en önemli tedirginlik alanını oluşturmaktadır. Bu durumun kısa, orta ve uzun vadede devam etme potansiyeli çok daha kapsamlı politikalar gerektirmektedir. Küresel düzlemde geçiş ve uyum politikalarının en az hasar ile atlatılması adına adil geçiş eksenli bir yaklaşım temel çözüm alanlarından biri olarak görülmektedir. Adil geçişin özü ise demokrasi, adalet ve eşitlik ilkeleriyle şekillendiğinden yönetime katılma pratikleri bu sürecin başarıya ulaşmasında büyük bir öneme sahiptir (European Paliament, 2025). Hem işyerlerinde hem de işletmelerde uygulanacak olan yönetime katılma pratikleri çalışan, işveren, hükümet adına önemli avantajları bünyesinde barındırmaktadır.

Çalışan katılımının önünü açan yönetime katılma pratikleri ILO sözleşmelerinde ve AB direktiflerinde çok farklı tanımlarla birlikte anılmaktadır. Ancak en genel şekliyle “*çalışanların firmada ve daha geniş toplumda karar alma süreçlerine doğrudan ve dolaylı olarak katkıda bulunmalarını ve etkilemelerini sağlayan ve bazen de teşvik eden çeşitli süreçler ve yapılar*” olarak tanımlanabilen (çalışanlar adına) yönetime katılma, işyeri bağlamında, “*çalışanların işleri veya çalışma koşulları üzerinde etkide bulunmalarına olanak tanıyan şirketteki herhangi bir süreci*” ifade etmektedir. Katılım süreci, tek bir işçiyi içeren bireysel olabileceği gibi grup katılımı şeklinde de yapılabilir. Ayrıca katılım, işçilerin veya işçi gruplarının hemen dahil olduğu doğrudan veya işçi konseyleri, sendikalar veya diğer herhangi bir temsilci türü olabilen temsilciler aracılığıyla dolaylı da olabilmektedir (Tablo 2) (Brück, 2012).

Tablo 2: Bireysel ve Toplu Düzeyde Yönetime Katılma

	<i>Bireysel Katılım</i>	<i>Toplu Katılım</i>
<i>Doğrudan Katılım</i>	Doğrudan danışma, İşçi Danışmanlığı, Görüşmeler, vb.	Proje grupları, Grup/Takım çalışmaları, vb.
<i>Dolaylı Katılım</i>	Emsal çalışan gözlemleri, Geri bildirim sistemleri, vb.	İşyeri temsilcileri, iş konseyleri, güvenlik konseyleri, vb.

Kaynak: (Brück, 2012)

Tablo 2’ye göre çalışanlar bireysel ve toplu düzeyde yönetim sürecine katılabilecek ve alınacak olan kararlarda etkili olabileceklerdir. Yeşil yönetim açısından en etkili olunabilecek yönetime katılma düzeyi *ortak karar almadır*. *Katılım yok* düzeyinde çalışanlar iklim değişikliği ve yeşil yönetim süreciyle ilgili hiçbir bilgiye sahip olamayacaklar dolayısıyla süreç yabancılaşacaklardır. Aynı şekilde *bilgi alma* sürecinde çalışanlar süreçteki değişiklikler ile ilgili bilgi sahibi olabilecekler ancak yine de istenilen düzeyde etkili olamayacaklardır. *İstişari* düzeyde ortak karar vermeye yakın bir katılım türü gerçekleşecektir. Ancak bu katılım türü yine ortak karar verme kadar etkili olamayacaktır. Çünkü çalışanlar yeşil yönetim ile ilgili sadece görüş ve tavsiyelerde bulunabileceklerdir. Son söz yine yöneticilerde olacaktır. *Ortak karar verme* sürecinde çalışanlar ve yöneticiler *kazan-kazan prensibi* çerçevesinde ortak geçiş ve uyum politikaları belirleyebilecek ve uygulayabileceklerdir. Bu yaklaşım istenilen düzeyde en etkin katılım türüdür. *Bireysel-doğrudan* katılım çalışanın girişimi ile şekilleneceğinden vasıf düzeyi ve konuya bireysel ilgi etkili olacaktır. *Bireysel-dolaylı* katılımı da çalışanlar emsal çalışanların gözlemleriyle sürece dahil olabilecekler ya da geri bildirim sistemlerini etkin kullanacaklardır. Toplu-doğrudan katılımlarda, proje grupları ve takım çalışmalara etkin olacaktır. Dolaylı-toplu katılım

ise en etkin yöntemlerden biri olarak görülebilir. Bu aşamada çalışanları temsil eden konseyler ve sendikalar etkin rol oynayacaklardır. Öz yönetim düzeyinde yönetime katılma, pratikte gerçekleşmemektedir. Dolayısıyla iklim değişikliği sürecinde işletmelerin benimsediği uyum ve geçiş politikalarının en azından istişari boyutta uygulanması ve ortak karar alma boyutunda hayata geçirilmesi özellikle çalışanlar adına büyük önem taşımaktadır.

Bu kapsamda yeşil ekonomide işletmeler, geçiş ve uyum politikaları çerçevesinde başlıca şu konularda yönetime katılma pratiklerine yönelebileceklerdir (EEA, 2016):

- *Daha az doğal kaynak girişi ve kullanımı:* Daha az malzemeden daha fazla değer, en az hammadde ve optimize edilmiş kullanım, doğal kaynaklarda daha az ithalat bağımlılığı, tüm doğal kaynakların verimli kullanımı, en aza indirilmiş enerji ve su kullanımı vb.
- *Yenilenebilir ve geri dönüştürülebilir kaynaklar ve enerjinin artan payı:* Yenilenebilir kaynaklarla değiştirilen yenilenemeyen kaynaklar, geri dönüştürülebilir ve geri dönüştürülmüş malzemelerin artan payı, malzeme döngülerinin kapatılması, sürdürülebilir kaynaklı hammaddeler, vb.
- *Azaltılmış emisyonlar:* Tüm malzeme döngüsü boyunca azaltılmış emisyonlar, daha az hammadde ve sürdürülebilir kaynak kullanımı, temiz malzeme döngüsü sayesinde daha az kirlilik vb.
- *Daha az malzeme/artık:* Atık oluşumunu en aza indirgeme, minimum yakma ve depolama, değeli kaynakların tüketim kayıplarının en aza indirgenmesi vb.
- *Ürünlerin, bileşenlerin ve malzemelerin değerlerini ekonomide tutma:* Ürün değerlerini koruyarak ürün ömrünü uzatma, bileşenleri yeniden kullanma, yüksek kalitede geri dönüşüm yoluyla malzeme değerini koruma vb.
- *Çevre tasarımı (Eko-dizayn):* Daha uzun ömür için tasarlanmış yükseltme, yeniden kullanım, yenileme ve yeniden üretime olanak tanıyan ürünler, bir ürünün ömrünün sonunda yüksek kalitede geri dönüştürülmesine olanak tanıyan ürün tasarımı, ürün ve süreçlerde tehlikeli maddelerin ikamesi ve daha temiz malzeme döngüsü vb.
- *Onarım, yenileme ve yeniden imalat:* Yeniden kullanıma olanak sağlayan, onarım, yenileme ve yeniden imalata öncelik verme vb.
- *Geri dönüşüm:* Mümkün olduğunca fazla atığın daha yüksek kalitede geri dönüşümü, aşağı döngüden (daha düşük kalitede ürünlere

dönüştürmeden) kaçınma, ikincil (geri dönüştürülmüş) hammadde kullanımı, ikincil hammadde pazarları kullanma, malzemeleri karıştırmaktan ve kirletmekten kaçınma, yüksek kalitede geri dönüşümün mümkün olmadığı durumlarda malzemeleri kademeli kullanma vb.

- *Ekonomik teşvikler ve finans:* Vergilerin emekten doğal kaynaklara ve kirliliğe kaydırılması, çevreye zararlı sübvansiyonların aşamalı olarak kaldırılması, çevresel maliyetlerin içselleştirilmesi, mevduat sistemlerinin geliştirilmesi, genişletilmiş üretici sorumluluğu, döngüsel ekonomiyi destekleyen finans mekanizmalarının güçlendirilmesi vb.
- *İş Modelleri:* Ürün sahipliğinden ziyade ürün-hizmet sistemleri sunmaya odaklanma, işbirlikçi tüketim, değer zinciri boyunca işbirliği ve şeffaflık, endüstriyel sübvansiyon vb.
- *Eko-inovasyon:* Teknolojik, sosyal ve organizasyonel yenilik vb.
- *Yönetim-Beceri-Bilgi:* Değişen yaşam tarzları ve öncelikler konusunda tüketicinin biçimlendirilmesi, katılım paydaş etkileşimi ve deneyim alışverişi, eğitim, veriler, izlenme ve göstergeler takibi vb.

Yeşil ekonomik modelin gerektirdiği üretim sistemine geçiş ve uyum, işletmeler için yeni ve kapsamlı politikaları zorunlu hale getirmiştir. İstişari ve ortak karar alma boyutunda çalışanlar, işletme dahilinde yeşil ekonomiye dair projelerde söz hakkı sahibi olabilecek, alınan kararlarda baskı grubu oluşturarak lehte olan kararları destekleyebilecek ya da aleyhte olan kararlara tepki gösterebileceklerdir. Yeşil ekonomik modelde oluşan yeni iş türlerinde iş tatminini sağlamak adına fikir ve faaliyetlerini göstereceklerdir. Yeşil ekonomik modelde sendikacılık faaliyetlerine dahil olarak geçiş ve uyum konularının toplu pazarlık sürecine dahil edilmesini sağlayacaklardır. Özellikle yeşil ekonomik modelde hak ve çıkarları korumak ve geliştirmek yönetime katılma pratikleriyle daha kolay hale gelecektir. İşverenler ise geçiş ve uyum politikaları boyunca işçilere daha fazla söz hakkı vererek ve ortak karar alma sürecine dahil ederek verimlilik, üretkenlik ve karlılık konularında önemli avantajlar elde edebileceklerdir. Ayrıca çatışmasız işçi işveren ilişkilerinin yürütülmesi noktasında direkt iletişim kanallarını kullanarak çalışanların moral ve motivasyonuna katkı sağlayabileceklerdir. Ayrıca çalışanlar aidiyet, iş tatmini, örgütsel bağlılık konularında kendilerini güvencede hissettikleri için bilgi, beceri ve yeteneklerini daha rahat göstereceklerdir. Çalışan ve işletme yönetimi arasındaki yönetime katılma pratikleriyle birlikte yürütülen geçiş ve uyum politikaları ülke düzeyinde de olumlu etkileri olacaktır. Yeşil ekonomik modelde uzlaşma ve barışın

sağlanması, geçiş ve uyum politikalarının sosyal entegrasyon ve bütünleşme çerçevesinde gerçekleştirilmesi, bu kapsamda çıkabilecek toplumsal olayların en aza indirgenmesi, geçiş ve uyum politikalarından olumsuz etkilenecek gruplar için sosyal devlet fonksiyonlarının işlerliğinin sağlanması, refahın dengede tutulması yönetime katılma pratikleri ile daha kolay hale gelecektir.

Yönetime katılma pratikleri, geçiş ve uyum politikalarının başarısında doğrudan etkili olacaktır. Örneğin çalışanlar atık ve enerji kullanımına azaltmak için pratik fikirler sunabilecek, özellikle işyeri ve işletme düzeyinde paylaşılan bir çevre kültürü oluşturulabilecek, çalışma grupları yeşil yenilikler üzerinde işbirliği yapabilecek, çalışanlar, çevresel performansın izlenmesine katkıda bulunacak, sürdürülebilirlik girişimlerine olan bağlılık artacaktır. Katılımı esas almayan tek yönlü belirlenen politikalar ise geçiş ve uyum politikalarını zorlaştıracak ve çalışanların sürece tamamen yabancılaşmalarının önünü açacaktır. Ayrıca yönetime katılma pratikleri; yeşil ekonominin ve buna bağlı şekillenen yeşil yönetimin savunduğu temel ilkelerin hayata geçirilmesinde birinci derecede etkili olacaktır. Dolayısıyla yönetime katılma pratikleri ekonomik, sosyal ve çevresel performansın dengelenmesinde etkili olacaktır. Alınan kararların ve uygulanan politikaların uzun dönemli sürdürülebilirliklerinin sağlanması ve bu pratiklerin işyeri, işletme ve kurumsal boyutta başarıyla uygulanması yönetime katılma pratikleriyle daha mümkün hale gelecektir. Ayrıca iklim değişikliği politikalarının adil ve eşitlikçi bir çerçevede gerçekleştirilmesini öngören adil geçiş yaklaşımları, yönetime katılma pratikleriyle daha başarılı uygulanabilecektir. Nitekim adil geçiş yaklaşımının benimsediği *kimseyi geride bırakmama* vizyonu, yönetime katılma pratikleriyle doğrudan örtüşmektedir. Dolayısıyla hükümetler başta olmak üzere şirket yöneticileri ve sendika liderleri yönetime katılma pratiklerine odaklanarak ve genişçe yer vererek sürecin daha demokratik, daha adil ve daha eşitlikçi bir çerçevede gerçekleştirilmesine katkı sağlayacaklardır. Nitekim ILO tarafından *adil geçiş (just transition)*, düşük karbon ekonomisine geçişin etkilerini yönetmeyi, sosyal diyalog ve paydaş katılımını merkeze koyarak *kimsenin geride bırakılmamasını* sağlamayı amaçlayan kritik bir yaklaşım (ILO, 2015) olarak tanımlanmıştır.

2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Potansiyel Etkileri

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) yaklaşımı, yönetime katılma sürecinde çalışanların doğrudan-bireysel katılımının önünü açmakta aynı zamanda örgütsel kimliğin oluşmasında, örgütsel bağlılığın güçlenmesinde, örgütsel sadakatin artmasında ve diğer bir çok konular fayda sağlaması beklenmektedir. Bu kapsamda çalışanlar ilgili insan kaynakları birimlerine giderek doğrudan danışma, bilgi alma, görüşme yapma vb. konularda

önemli bir avantaj elde edeceklerdir. Özünde çalışanların organizasyona katkısını sağlamak adına farklı stratejiler üstlenen İKY birimi işe alım sürecinden performans değerlendirmeye kadar çok geniş bir yelpazede faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla işletmelerin yeşil ekonomik modele uyum sağlamaları ve bunu çalışanlar ile birlikte gerçekleştirmelerinde İKY birimleri, çalışanlar-yöneticiler arasında kritik bir noktada yer almaktadırlar. Yeşil yönetimde İKY; yeşil iş tanımından denetimine kadar birçok alanda faaliyet gösterecek önemli bir birim olma potansiyeli taşımaktadır.

YİKY yaklaşımı temelde, işletmeler düzeyinde çevresel sürdürülebilirliğe ulaşmak için kabul edilen ve uygulanan temel bir strateji olma özelliği taşımaktadır. Bu kapsamda yapılan bir araştırmaya göre (Zihan ve Makhbul, 2024) YİKY, örgütsel değişim ve sürdürülebilirlik konusunun daha geniş bağlamda ele alınmasının önemini ön plana çıkarmaktadır. Bu süreçte çevresel girişimlere yönelik yönetim desteği, yeşil inovasyonların etkinliğini ve yaygınlaşmasını arttırmaktadır. Sürdürülebilir uygulamaların geliştirilmesinde yönetim desteği adına dönüştürücü liderlik, etkin bir yere sahip iken sürdürülebilir iş uygulamalarını yönlendirmede sorumlu liderliğin düzenleyici bir rolü vardır. Dolayısıyla YİKY, sürdürülebilirlik arayışlarında KOBİ'ler için bir yol haritası niteliği taşımaktadır (Zihan ve Makhbul, 2024).

Aynı şekilde YİKY; çevresel sorumluluğun oluşmasında, kurumsal kültürün geliştirilmesinde, çevresel stratejilerin etkinliğinin sağlanmasında ve çalışanlarla doğrudan etkileşimin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Nitekim Portekiz'de yapılan bir araştırmaya göre (Coelho ve diğerleri 2024) araştırma kapsamına giren şirketler çevresel uygulamalara giderek daha fazla önem vermektedirler. Hayata geçirilen uygulamalar arasında; dijitalleşme, mobilite, ürün ve atık yönetimi, altyapı, performans, üretim vb. kurumsal etkinlikler ile çapraz kategoriler dikkate alınmaktadır. Gözlemlenen eksiklikler için bütüncül bir yaklaşımın yanı sıra çok boyutlu ve iyi planlanmış bir sistem altında Küresel İşletme Yönetimi (KİY)'nin inşa edilmesi gerekli görülmektedir. Aynı şekilde YİKY; şirketlerde yeni ürünlerin yaratılmasının, daha fazla verimlilik ve uyumluluğu sağlayan yeni süreç ve politikaların uygulanmasının, paydaşlar arasında imajı iyileştirmenin ve markayı güçlendirmenin ötesinde somut faydalar elde edilmesinin önünü açacaktır. Bu nedenle İK yöneticileri; yeşil hareket konusunda çalışanlarda farkındalığın artırılması, kaynakların akıllıca kullanımının teşvik edilmesi ve kuruluşların gelecek nesillere karşı sorumlu bir çevresel duruş sergilemelerine yardımcı olma konusunda hayati rol üstlenmektedirler (Coelho ve diğerleri, 2024). Buna göre üst yönetimin desteği ve İKY'nin rolü, çalışanların yeşil stratejilere katılmaları ve yeşil hareketi geliştirmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu süreçte YİKY uygulamaları; çalışanları çevresel uygulamalara

katılımını teşvik ederek ve onları yeşil faaliyetlere motive ederek işveren markasını ve kurumsal itibarı geliştirecektir. Bu noktada; çevresel eğitim, yeşil işe alım, performans değerlendirmesi, çalışan katılımı ve ücretlendirme gibi yeşil insan kaynakları uygulamalarına yönelik yaklaşımlar büyük önem taşımaktadır (Esen ve Çalışkan, 2019; Meriç Atakan, 2025).

YİKY temel fonksiyonlar kapsamında; yeşil eğitim, yeşil işe alım ve yeşil ücretlendirme yenilikçi iş davranışlarını tetiklemektedir. Aynı şekilde YİKY, çalışanların yetkinliğini ve motivasyonunu artırırken çevre dostu faaliyetlere katılmalarına da olanak tanımaktadır. Bu nedenle şu uygulamalar etkili stratejiler arasında değerlendirilmektedir: Eğitim yatırımlarının diğer finansal yatırımlar gibi değerlendirilmesi, çevreye karşı güçlü duyarlılığa sahip çalışanların işe alınması ve etkili ödül kriterlerinin tasarlanması. Bu stratejiler kapsamında yapılan bir araştırmaya göre (Mensah ve diğerleri, 2023) hem kuruluşun hem de çalışanların bireysel ihtiyaçlarını değerlendirmek, eğitim tasarımının, içeriğinin ve sunumunun kuruluşun özelliklerine göre mümkün olan en yüksek katılımı sağlayacak şekilde düzenlenmek motivasyonu, verimliliği ve etkinliği arttırmaktadır. Çevre dostu işe alımlar, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Güçlü çevre bilincine sahip bireylerin işe alınması, personelin çevreyle ilgili görevleri etkili bir şekilde yürütme yeteneklerinin geliştirilmesi ve çevresel algıyı geliştirmek için eğitim programlarının düzenlenmesi büyük önem taşımaktadır. Aynı şekilde yeşil çalışanların ücretlendirilmesi, yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle yönetim, yeşil nitelikli personeli çekmek ve elde tutmak için tüm bireylere uygulanabilecek cazip ücretlendirme kriterleri geliştirmelidir (Mensah ve diğerleri, 2023).

Öte yandan stratejik yönetimin ve insan kaynakları yönetiminin öngörülemeyen bir çalışma ortamında rekabeti korumak adına işletmelere destek olan iki temel disiplini oluşturması yeşil ekonomik modelde geçiş ve uyum politikalarının adil, dengeli ve eşitlikçi bir yapıda uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Bu süreçte çalışan katılımının önemli bir strateji olarak kullanılması hem performansı artırmanın bir yolu hem de işletme varlığının devamlılığının itici gücü olarak görülmektedir. Nitekim katılım arttıkça performans artacak verimlilikle orantılı olarak sürdürülebilirlik de yükselme eğilimine girecektir. Katılımcı çalışanlar, stratejik hedefleri yönetmede kritik rolü üstlenirken işletmeler sürdürülebilir başarı potansiyellerini de kullanabileceklerdir. Bu nedenle yeşil ekonomik modelde vizyon ve misyon gerçekleştirilirken, program-projeler ve diğer işletme sürdürülebilirliğini etkileyecek kararlar alınırken çalışanlar davet edilmeli ve görüşlerine başvurulmalıdır. Tüm kademelerde uygulamalı olarak takdir-ödül mekanizmaları geliştirilmelidir. İletişim sistemi çalışanları teşvik etme

motivasyonu ile uyumalıdır. Teknolojinin etkin bir şekilde kullanılmasıyla çalışanların daha hızlı iletişim kurmalarının önü açılmalı, artan esneklik ve sade işlerlik ile süreç etkin hale getirilmelidir. Katılım sürecinde bir diğer önemli noktayı ise çalışma ortamı oluşturmaktadır. Çalışma ortamında etkin kullanılan teknoloji ve dijitalleşme, sürdürülebilirliğin ve yeşil ekonominin hayata geçirilmesinde belirleyici rol oynayacaktır (Öney, 2024).

İşletmeler açısından sürdürülebilirliğin elde edilmesi sadece resmi kurallara uymak ile değil aynı zamanda çalışanların gönüllü yeşil girişimlerle sürece dahil olmaları ile mümkün görülmektedir. Yeşil çalışan katılımı olarak da isimlendirilen bu durum, çalışanların geçiş ve uyum sürecinde yeşil işleri yapma konusunda duyduğu güven ve enerjiyi arttıracaktır. Bu strateji ile çalışanlar yeşil ekonomik modelde rollerine hâkim olacaklar, kendilerini işe bağlayacaklar, duygusal, fiziksel ve bilişsel olarak kendilerini ifade etme fırsatı yakalayacaklardır. Bu yönüyle çalışan katılımı; canlılık, adanmışlık ve özveriyle karakterize edilen pozitif, anlamlı ve motive edici bir tutum olarak görülmektedir (Yalpa, 2025). Aynı şekilde yeşil ekonomik modelde sürdürülebilirlik stratejisini başarılı bir şekilde yürütmek için belirlenen yeşil hedeflere çalışanlar ile birlikte ulaşılmalıdır. Yeşil tutum ve davranışların gelişimini teşvik etmek için insan kaynakları yaklaşımlarına yeşil politikalar dahil edilmelidir. İşletmeler çalışanlarının yeşil iş ortamını deneyimlemelerini, kontrollü motivasyon oluşturmalarını ve daha fazla yeşil davranışı gerçekleştirmelerini sağlamalıdır. Bu durum daha gönüllü yeşil davranışa katılmaları olanak tanıyan çevre dostu politikalar ile desteklenmelidir (Yüksel ve Uçkun, 2022).

Nitekim örgütsel kimliğin yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmaya göre (Çelik ve Erbaş, 2023) örgütsel kimlik düzeyleri orta düzeyde olduğunda yüksek düzeyde yeşil örgütsel davranışlar gözlemlenmiştir. Özellikle çevresel duyarlılık, ekonomik duyarlılık ve teknolojik duyarlılık davranışları yüksek düzeyde iken yeşil satın alma ve çevresel katılım davranışları orta düzeyde gözlemlenmiştir. Sonuç olarak örgütsel kimliğin yeşil örgütsel davranış üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ve çalışanların örgütsel kimlik düzeyi arttıkça yeşil örgütsel davranışının da arttığı belirlenmiştir. Aynı şekilde elde edilen sonuç güçlü bir örgütsel kimlik düzeyine sahip bireylerin örgüte ve iş arkadaşlarına daha fazla katkıda bulunan ek çabalar gösterdiğini ortaya koymuştur. Bunun yanında kimlik, performans, içsel motivasyon ve iş memnuniyeti gibi faktörler örgüt üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle yeşil ekonomik yapıda yöneticilerin örgütlerde yeşil çalışan davranışlarını artırmak için örgütsel kimlik düzeyini arttırmaya odaklanmaları temel politikalarından biri olarak görülmektedir (Çelik ve Erbaş, 2023, s. 246-

247). Aynı şekilde yeşil örgütsel davranışın benimsenmesinde liderlik faktörü, örgütlerin ve çalışanların niteliklerini belirleyen en önemli değişken olma yönünü korumaktadır. Bu nedenle yeşil örgütsel davranışın önemine inanan ve bu yönde bir vizyon ve misyon belirleyen liderlik yaklaşımları, yeşil örgütsel davranışın benimsenmesinde belirleyici bir öneme sahiptir. Yapılan bir çalışmaya göre (Ünver ve Kahramanoğlu, 2024) eski yapılarda, köklü işletmelerde ve kurumlarda konu ile ilgili olarak önemli değişiklikler gerekmektedir. Yeşil örgütsel davranış hakkında farkındalığının artırılması ve yapılan iş ile ilişkisinin kurulması; çalışanların motivasyonu, işe bağlılığı, hizmet alanların memnuniyetini ve sunulan hizmetin kalitesini ve verimliliği arttıracaktır. Bu yaklaşım faaliyet gösterilen işkolu ve/veya hizmet koluna hatta ulusal ekonomiye önemli derecede katkı sağlayacaktır (Ünver ve Kahramanoğlu, 2024, s. 74-75). Bu kapsamda yeşil stratejik ve örgütsel davranış yaklaşımlarıyla YİKY'nin oluşturacağı yeşil örgütsel iklim, yeşil davranış etkisini olumlu yönde düzenleyecek ve özerklik motivasyonu güçlenecektir. Dolayısıyla işletmelerin yeşil örgütsel iklim yaklaşımları çevre dostu bir toplumun oluşturulması ve geliştirilmesi üzerinde de pozitif bir etki oluşturmaktadır (Liang ve Diğerleri, 2023, s. 283).

Bu kapsamda insan kaynakları fonksiyonlarının yeşil ekonomik modele uygun bir şekilde dönüştürülmesinde yönetime katılma pratiklerinin aktif kullanılması hem çalışanlara hem de işverene önemli faydalar sağlayacaktır. Gerek doğrudan gerek dolaylı olarak gerçekleştirilecek olan yönetime katılma pratikleri, çalışanların geçiş ve uyum süreciyle ilgili fikirlerini memnuniyetle ifade etmelerinin önünü açacaktır. Daha özgürlükçü çalışma iklimini destekleyen yönetime katılma, daha proaktif tavsiyeleri ve kararları da beraberinde getirmektedir.

3.Almaya'dan Başarılı Örnekler

PIA'nın özünü; küresel ortalama sıcaklık artışını 2 °C'nin çok altında tutmak ve sıcaklık artışını sanayi öncesi seviyelerde (1,5 °C) sınırlamak için çaba sarfetmek, riskleri ve etkilerini önemli ölçüde azaltmak, gıda üretimini tehdit etmeyecek şekilde uyum sağlamak, iklim dayanıklılığını ve düşük sera gazı emisyonlu kalkınmayı teşvik etmek ve bu kapsamda finans akışlarını düşük sera gazı emisyonları ve iklime dayanıklı kalkınmaya giden yol ile tutarlı hale getirmek oluşturmaktadır. Ayrıca anlaşmada uzun vadeli sıcaklık hedeflerine ulaşmanın özellikle gelişmekte olan ülkeler için daha fazla zaman alacağını vurgulanmış ve bu hedefin mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirilmesinin eşitlik temelinde sürdürülebilir kalkınma ve yoksulluğun kaldırılması bağlamında en iyi bilimsel bulgularla gerçekleştirilmesinin önemine değinilmiştir (UNFCCC, 2015).

AB'nin PİA'ya dayanarak 2050 yılına kadar karbon nötr kararı alması, sadece enerji altyapısına değil yenilenebilir kaynaklardan enerji üretiminin genişletilmesine kadar önemli yatırımların önünü açmıştır. Özellikle 300 bin kişinin rüzgâr endüstrisinde ve ilgili sektörlerde çalışması; üretim, yönetim, araştırma, geliştirme ve hizmet alanlarında daha etkili politikaları önemli hale getirmiştir. Nitekim Çinli üreticilerle gelen agresif rekabet yeni endişe alanlarını da birlikte getirdiğinden sadece rüzgâr enerjisine bağlı iyi işleri değil aynı zamanda güvenli, sürekli, istikrarlı, temiz ve kaliteli tüm işleri ve enerji tedarikini her zamankinden daha da önemli hale getirmiştir (European Comission, 2025).

Yine 2050 yılına kadar karbon nötrlüğe ulaşma nihai hedefiyle yeşil bir geçiş yoluna girmeyi amaçlayan bir dizi politika girişimi olarak görülen Avrupa Yeşil Mutabakatı (AYM) 2019 yılında, Avrupa Komisyonu tarafından iklim değişikliğiyle ilgili artan zorluklara yanıt olarak sunulmuş, agresif ve kapsamlı bir teklifin ana hatlarını oluşturmuştur. 2050 yılına kadar sera gazı emisyonlarını net sıfıra indirme, ekonomik kalkınma ile kaynak sömürüsünü ayrıştırma ve kimseyi geride bırakmama hedefleri ile ön plana çıkan AYM, AB'yi modern, kaynak açısından verimli ve rekabetçi bir ekonomiye dönüştürme amacı ile bütünleşmiştir (Stacy, 2023).

Nitekim bu girişim Avrupa ekonomisini, enerjisini, ulaşımını ve endüstrilerini daha sürdürülebilir bir gelecek için dönüştürmeyi amaçlamakta ve vatandaşların, özellikle de gençlerin, iklim eylemi için acil çağrılarına yanıt vermektedir. Buna göre AYM; iklim nötrlüğü ve emisyon azaltımı (2030 yılına kadar emisyonların en az %55 2040 yılına kadar %90 oranında azaltılması), adil ve hakkaniyetli geçiş (adil geçiş fonu, sosyal iklim fonu, AB dayanışma fonu), karbon fiyatlandırması ve endüstriyel reform (AB Emisyon Ticareti Sisteminin binaları ve ulaşımı da kapsayacak şekilde genişletilmesi ve yeşil ve sosyal fonlar), (temiz ve güvenli enerji (%40'ı uygun fiyatlı, güvenli ve sürdürülebilir enerji sağlama, fosil yakıt bağımlılığını azaltma), yeşil endüstriyel rekabet gücü (temiz enerji altyapısı (üretimi ölçeklendirmeyi ve net sıfır teknolojilerini teşvik eden yeşil mutabakat endüstriyel planı, kritik hammaddeler yasası, net sıfır sanayi yasası), döngüsel ekonomi (sıfır kirlilik eylem planı, su ve hava kalitesi için yüksek standartlar, atık ve ürün reformları), paydaş katılımı (geleceğine ilişkin stratejik diyalog, hidrojen, şehirler, temiz teknoloji, çelik gibi sektörlerle temiz geçiş diyalogları) başlıklarını kapsamaktadır (European Comission, 2025).

Bu düzenlemelere göre özellikle çalışanların işyeri ve işletme düzeyinde ulusal iklim politikalarının şekillendirilmesindeki ve uygulanmasındaki rolleri artmaktadır. Bu roller adil geçiş anlayışına uygun bir şekilde;

çalışanların çıkarlarının korunması yanı sıra şirketlerin ulusal hedeflere uyumlu sürdürülebilir hedefler benimsemesi kapsamındadır. Bu süreçte yönetime katılma; toplu pazarlık, sendikalar ile işbirliği ve kurumsal karar alma süreçlerine katılım yoluyla gerçekleşecektir. Bu yaklaşımı paydaşlara, farklı düzeylerde avantajlar sağlayacaktır. Nitekim işveren tarafı; kârlılık, rekabet, verimlilik, üretkenlik vb. konularda çalışanlar ise; iş güvencesi, iş koşulları, ücret düzeyi vb. konularda avantaj sağlama fırsatı yakalayacaklardır. Sendikalar toplu pazarlık ve grev süreçlerini daha etkin hale getirme fırsatı elde ederlerken hükümet, ulusal iklim politikalarını başarıyla uygulayarak geçiş sürecinde toplum refahını koruyabilecektir.

Aynı şekilde AB genelinde aktif işgücü piyasası politikalarına yapılan yatırımların, 2021-2027 dönemi boyunca istihdam artışına yol açmaya devam edeceği ve uzun vadede olumlu bir etki yaratacağı beklenmektedir. Kısa vadeli istihdam artışı, yatırımın yarattığı anlık talep teşviki nedeniyle uzun vadeli kazanımlardan daha yüksek olma eğilimindedir. Uzun vadede, bu tür yatırımların; daha uzun kariyerler, daha yüksek vergi gelirleri ve sosyal güvenlik katkıları ve olumlu mali etkiler açısından fayda sağlamaya devam etmesi beklenmektedir. Bu nedenle; istihdam, yeniden beceri kazandırma ve sosyal içermeye yönelik sürdürülebilir yatırımlar, Avrupa sosyal haklar ilkeleri ile uygulandığında adil geçişi kolaylaştıracaktır. İstihdamı teşvik etmeye yönelik her türlü önlemin, gelecekteki işgücü piyasası talepleriyle uyumlu olması başarının temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. 2025 yılı itibarıyla Avrupa Komisyonu bu süreci desteklemek için iki girişim sunmaya hazırlanmaktadır. Bunlardan birini Avrupa sosyal haklar sütununu uygulamaya yönelik yeni bir eylem planı oluştururken diğerini nitelikli işler yol haritası oluşturmaktadır. Dolayısıyla planlanan yol haritası toplu pazarlık sürecinin etkinliğini artırarak; adil ücretleri, iyi çalışma koşullarını, eğitime erişimi ve adil iş geçişlerini desteklemeye yönelik önlemler sunacaktır (European Paliament, 2025).

Sürecin başarılı örneklerinden biri olan Belçika'da 2019 yılında Avrupa seçimleri için hazırlanan planda adil geçişe atıflarda bulunulmuş ve özellikle adil geçiş konusunda ulusal bir konferans düzenlenmesi çağrısı kabul edilmiştir. 30 Eylül 2020 tarihinde adil geçiş ulusal konferansı, Vivaldi Federal Hükümet Anlaşması'na dahil edilmiştir. Adil geçiş konferansı 2050 yılına kadar iklim açısından nötrleşme politikaları, adil ve demokratik geçişin başlangıcı olarak görülmüştür. Kasım 2020'de Federal Sürdürülebilir Kalkınma Konseyi, herkes için ekolojik olarak sürdürülebilir ekonomilere ve toplumlara doğru adil bir geçiş konusunda bir görüş yayınlamıştır. Bu görüş, gelecek yıllarda Belçika'nın karşılaşılabileceği ekonomik, sosyal ve çevresel fırsatlara dönüşebilecek zorlukları ortaya koymuştur. 24 Mayıs

2022’de bakan Zakia Khattal adil geçiş için genel meclislerin başlatıldığını duyurmuştur. Bu meclis; 24 bilim insanından oluşan yüksek bir komite olma özelliği taşıırken aynı zamanda bir sivil toplum forumu, bir vatandaş agorası ve federal yönetimler özellikleri taşımaktadır. Genel meclisler 2022-2023 yıllarında gerçekleştirilmiştir. Aynı şekilde 8-9 Kasım 2023 tarihinde Adil Geçiş Konferansı düzenlenmiştir. Bu konferans, genel meclislerin katkılarının yanı sıra farklı kurum ve kuruluşlar için görüşlerin sunulması adına önemli bir fırsat olarak görülmüştür. Sürdürülebilir bir toplum, adalet ilkesine saygı (geçişin refahı iyileştireceği varsayımı) çerçevesinde; temel ihtiyaçlar yaklaşımı, yarının dünyasının arzu edilebilir bir dünya olması, herkesin konut, gıda, kültür, eğlence, eğitim, sağlık ve aktif hareketlilik, ihtiyaçların karşılanmasında gezegen sınırlarına saygı gösterilmesi aynı zamanda insan tatmini, refahın sağlanması ve korunması esas alınmıştır (Just Transition Portal in Belgium, 2024).

Yönetime katılma pratikleri açısından oldukça başarılı tarihi bir deneyime sahip olan Almanya’da ise 2050 yılına kadar iklim açısından karbon nötr olma hedefi ve net sıfır sera gazı emisyonlu bir ekonomiye geçiş girişimi ile AYM merkezinde yer almaktadır. Avrupa İklim Yasası ile hukuksal anlamda bağlayıcı bir hedef haline gelen bu girişim, kimseyi geride bırakmayan daha iyi bir gelecek inşa etme yolunda önemli bir fırsat olarak görülmüştür (European Commission, 2025). Bu yönde belirlenen politikalar şirketlerin katılımını zorunlu hale getirmiştir. Örneğin işletme düzeyinde faaliyet gösteren iş konseyleri, şirketlerin karbon azaltma ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş politikalarını ulusal hedeflerle uyumlu hale getirmelerini sağlamaktadır. Bunlar arasında; yeşil teknolojileri benimseme, kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etme, işgücünü yeniden eğitime vb. konular yer almaktadır (The Federal Government, 2024).

Bu kapsamda örneğin VW (Volkswagen) işçi konseyinin şirketin elektrikli araç üretimi kapsamında benimsediği sürdürülebilirlik tartışmalarına etkin bir şekilde dahil olduğu görülmektedir. Bu süreçte işçi konseyi bir yandan elektrikli araç üretimine yapılan yatırımları desteklerken diğer yandan bu değişimden etkilenen işçilerin iş güvenliği ve güvencesi ile de yakından ilgilenmektedir. Aynı şekilde kimya endüstrisinde faaliyet gösteren BASF şirketi bünyesinde faaliyet gösteren işçi konseyleri karbon emisyonlarını azaltma ve üretim sürecinde enerji verimliliğini artırma kararlarına katılarak çevresel hedefler ile işgücünün korunması arasında denge kurmuşlardır (BASF, 2024). Aynı şekilde Allianz SE; dönüşüm sürecinde karşılaşılabilecek risklerin önemine binaen “*geleceğinizi güvence altına alıyoruz*” mottosuyla hareket etmekte ve 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefinin 3’ünü doğrudan finansal uzmanlık ve sigortacılıkla ilgili olduğu gerekçesiyle öncelik vermektedir. Buna göre

dönüşüm sürecinde üstleneceği rolleri; insana yakışır iş ve ekonomik büyüme (SKH 8), iklim eylemi (SKH 13) ve ortaklıklar (SKH 17) şeklinde özetleyerek 1890 yılından beri savunduğu “*gelecek nesilleri korumak ve onların refah içinde yaşamalarına yardımcı olmak*” vizyonunu yinelemiştir. Bu vizyon ile paydaşların sınırlı bir gezegende sürdürülebilir ekonomi ve topluma doğru dönüşüm içinde olduklarını belirterek temel dönüşüm politikalarını ekolojik engeller (iklim değişikliği, tatlı su değişimi, stratosferik ozon, atmosferik aerosol, biyokimyasal döngü, okyanus asitlenmesi vb.) ile sosyal minimum (sağlık, enerji, su, yiyecek, eğitim, cinsiyet eşitliği vb.) çerçevesinde ele almaktadır. Ekolojik engeller doğal kaynakların aşırı kullanımı ile belirginleşen dönüm noktalarını ifade ederken sosyal minimum bir kişinin toplumda asgari düzeyde onurlu bir hayat sürebilmesi için ihtiyaç duyacağı kaynakları ifade etmektedir. Dolayısıyla iklim değişikliği stratejisi 2005 yılına kadar dayanan Allianz SE, 2021 yılına kadar bu yaklaşımını korumuştur. 2021 yılında 2025 yılı için operasyon ve tescilli yatırım portföylerini kapsayan ilk ara hedeflerini belirlemiştir. 2023 yılında bu yaklaşımını daha da güçlendiren Allianz SE, yine aynı yıl Net Sıfır Geçiş Planını yayımlamıştır. 2050 yılına kadar net sıfır emisyonu ulaşma taahhüdünü ifade eden bu girişim, küresel ısınmayı 1,5 °C ile sınırlı tutmak adına PİA ile uyumlu ve bilime dayalı karbonsuzlaştırma planını ifade etmektedir. Bu süreçte temel stratejilerini; kömürü aşamalı olarak sonlandırma, dönüşüm sürecini daha şeffaf hale getirme, siyasiler ve yatırım şirketleri ile işbirliği yapma, öncelikli etkilenen grupları önemseme ve aradaki farkı kapatma, bilimsel araştırmaları destekleme, %100 yenilenebilir enerjiyi hedefleme vb. başlıklar kapsamında şekillendirmektedir (Allianz, 2023a; Allianz, 2023b; Allianz, 2023c).

Aynı zamanda Allianz SE’de faaliyet gösteren iş konseyleri, sadece sosyal bir Avrupa profili için değil aynı zamanda işletme karlılığının korunmasından da öte hedefler belirlemişlerdir. Bu yaklaşım ile konseyler, özellikle adil geçiş sürecinde; işçi-işveren çatışmasının önlenmesine, diyalog ve ekonomik değişim yoluyla karşılıklı anlayışın tesis edilmesine ve olumlu hedeflerin somut hale getirilmesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca sosyal ve toplumsal sorumluluk üstlenen çalışma konseyleri, istihdam ilişkisinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi ve refahın korunması amacıyla çalışanların veya temsilcilerinin planlama süreçlerine dahil edilmesini esas almaktadırlar. Geçici denge ilişkisinden öte sosyal girişim çerçevesinde ulusal ve yerel diyalog kanallarıyla yürütülecek olan stratejilerde iş konseylerinin bir maliyet unsuru olarak değil sosyal bir varlık olarak görülmesini destekleyen Allianz SE; süreci eskiden de olduğu gibi yine birlikte (danışmanlar, mühendisler, teknik uzmanlar, çocuklar, anneler, babalar, muhasebeciler, yatırımcılar, girişimciler vb.) şekillendirdiklerini savunmaktadır. Bu yaklaşımın temel

gerekeçesi ise sağlam ve sürdürülebilir çözümlerin adil bir ortaklık çerçevesinde oluşacağına olan inançları ile açıklanmaktadır (ETUI, 2007; ETUI, 2024; Tschirbs ve Milert, 2021, s. 6-7).

Aynı şekilde Siemens Enerji ve IndustriAll, Avrupa çalışma standartlarını korumak için Avrupa Net Sıfır Endüstri Yasasının hızla uygulanmasını talep etmektedirler. Avrupa İş Konseyi Başkanı N. Florian bu durumu “... *Olağanüstü işler yapan harika meslektaşlarımız var. Bunlar bizim dostlarımız, meslektaşlarımız, aileleri besliyorlar. Avrupa’nın enerji tedarikini güvence altına alıyorlar. Ancak haksız rekabete karşı ne kadar uğraşsak uğraşalım eşit bir rekabet ortamı olmadan kaybetme riskiyle karşı karşıyayız. Politikacıların bizim tüm rüzgâr değer zincirinin ve işlerimizin yanında durmasını bekliyoruz...*” şeklinde ifade ederken IndustriAll Europe Genel Sekreteri J. K. Darling “... *Yeşil Mutabakat ile AB Komisyonu, etkilenen insanlar için sosyal güvenliğin bu değişimde her zaman dikkate alınacağı taahhüdünde bulunuyor. Adil bir geçişe ihtiyacımız var ve bu güvenli, istikrarlı ve kaliteli işleri de kapsıyor. Komisyonun Avrupa’da iyi ve güvenli endüstriyel işleri teşvik etkisini bekliyoruz...*” şeklinde ifade etmiştir. Siemens’te faaliyet gösteren iş/çalışma konseyleri; iş yerindeki çevresel ve iklimle ilgili değişiklikleri ele alan toplu sözleşmelere katılmakta, geçiş sürecinden doğrudan etkilenecek olan alanları belirleyerek yeni beceri kazandırma ve geliştirme programlarını müzakere etmekte, Siemensstadt 2.0 gibi işyeri sürdürülebilirlik projelerine katılmakta, kömür kullanım azaltılmasına bağlı olarak gerçekleştirilebilecek işten atılmaları ve işyeri değişikliklerine karşı yeniden eğitim programları, sosyal planlar ve iş güvencesi konularında müzakereler gerçekleştirmekte, alanda faaliyet gösteren sendikalar ile (ör. IG Metall) işbirliklerini geliştirmekte, stratejilerini sadece işyeri düzeyinde değil küresel nötr politikaları çerçevesinde belirlenmekte ve tüm bu stratejilerini adil geçiş argümanı ile uyumlu bir şekilde yürütmektedir (IndustriAll, 2024).

Bunun yanında yönetime katılmanın önünü açan iş konseyleri, IG Metall (Alman Metal İşçileri Sendikası) gibi güçlü sendikalarla da işbirliği yaparak en başta otomotiv ve imalat sektörlerinde yaşanacak olan potansiyel iş kayıplarının önlenmesi ve yeşil endüstrilerde yeni iş fırsatlarının yaratılması konularında başarı sağlamaktadırlar. Aynı şekilde iklim değişikliğini konu alan toplu sözleşmeler imzalanarak süreç daha da güçlü hale getirilmektedir. Benimsenen stratejide bir yandan düşük karbonlu yeşil ekonomiye doğru bir geçiş desteklenmekte diğer yandan işçilerin geride kalmamasını esas alan uygulamalara yer verilmektedir (IG Metall, 2024).

Sonuç

2008 küresel finans krizi sonrası dönemde kurumsallaşmaya başlayan yeşil ekonomi stratejileri 2015 Paris İklim Anlaşması ve Covid-19 ile birlikte hem ulusal hem de uluslararası düzlemde yaygınlaşmıştır. 2024 yılı itibarıyla 5 trilyon doları aşan küresel hacmin 2030 yılında 7 trilyon doları aşması beklenmektedir. Bu durum kısa, orta ve uzun vadede yeşil ekonomik modelin daha da yaygınlaşacağını göstermektedir. Kahverengi ekonomik modele kıyasla; yenilenebilir enerji (güneş, rüzgâr, hidro, biyokütle), düşük emisyonlar, ekosistemlerin korunması, iyileştirilmiş hava ve su kalitesi, uzun vadeli sürdürülebilirlik, dengeli ekonomik-çevresel sonuçlar, döngüsel (azalt-yeniden kullan-geri dönüştür), yeşil işler (yenilenebilir enerji, enerji verimliliği, sürdürülebilir tarım), temiz teknolojiler, eko-inovasyon, güçlü çevre politikaları, yeşil teşvikler, daha sağlıklı toplumlar, temiz kaynaklara eşit erişim, uzun vadeli daha düşük risk, iklim etkilerine karşı dayanıklı, son derece sürdürülebilir olma özellikleri ile ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda adil bir geleceği hedefleyen yeşil ekonomik model; refah ilkesi, adalet ilkesi, gezegensel sınırlar ilkesi, verimlilik ve yeterlilik ilkesi, iyi yönetim ilkesi olmak üzere temelde beş ilkeye odaklanmıştır.

Yeşil yönetim gerek ulusal gerek uluslararası düzeyde yeşil ekonomik modelin işkolu, sektör, işyeri ve işletme düzeyine yansıtılmasının en temel yöntemlerinden birini oluşturmaktadır. Özellikle işletmeler için son yıllarda yeşil ekonomik model kapsamında geçiş ve uyum politikalarının benimsenmesi ve uygulanması hayati hale gelmiştir. Gerek zorunluluk gerek gönüllülük çerçevesinde uygulanan yeşil yönetim; rekabetin, verimliliğin ve kârlılığın temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Bu kapsamda yeşil ekonomide yeşil yönetimin temel amaçlarını; ekonomik, sosyal ve çevresel performansın dengelenmesi, uzun dönemli sürdürülebilirliğin sağlanması, sürdürülebilir pratiklerin işyeri, işletme ve kurumsal boyutta uygulanması, enerji ve kaynak tüketimin azaltılması ve verimliliği, atık ve kirliliğin en aza indirgenmesi ve yönetilmesi, sürdürülebilir kaynak ve tedariklerin sağlanması, yeşil ekonomik yapıda ürün ve hizmetlerin yeniden dizayn edilmesi vb. oluşturmaktadır. Geçiş ve uyum politikalarını bu amaçlar çerçevesinde belirleyen işletmeler, sürecin daha demokratik, daha adil ve eşitlikçi bir şekilde yürütülmesi durumunda önemli avantajlar elde etmektedirler. Aynı şekilde küresel iklim politikalarının temelde adil geçiş söylemleri ile şekillenmesi, bu sürecin temel belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Nitekim çalışanlar da yönetime katılma pratikleri ile alınan kararlara doğrudan ya da dolaylı olarak katılarak önemli avantajlar elde etmektedirler.

Çok farklı düzeylerde ve farklı şekillerde uygulanabilen yönetime katılma stratejilerinin çalışanlar adına en etkin olan türlerini istişari katılım ve ortak

karar alma oluşturmaktadır. Özellikle ortak karar alma türünde çalışanlar doğrudan kendi lehlerine olan stratejileri desteklemekte aleyhlerine olan stratejilerin reddedilmesini ya da değiştirilmesini sağlamaktadırlar. Tarihsel gelişim sürecinde başarılı örneklerle sahip olan Almanya’da özellikle çalışma konseyleri tarafından yürütülen yönetime katılma pratikleri, iklim değişikliği politikalarının işletmeler düzeyinde başarı ile uygulanmasının en güzel örneklerini oluşturmaktadır. İşletmeler bünyesinde faaliyet gösteren çalışma konseyleri, bir yandan çevresel hedeflere doğru geçişi desteklerlerken bir yandan da çalışan haklarının korunmasını ve değişikliklerin sosyal sorumluluk çerçevesinde gerçekleşmesi gerektiğini savunmaktalar ve bu yönde faaliyet göstermektedirler. İklim eylemi ve sürdürülebilirlik ile ilgili toplu sözleşmelere etkin dahil olma, yeni teknolojilere uyum konusunda gerekli eğitim ve becerileri geliştirme stratejilerine öncü olma, şirketin karbon ayak izini azaltmaya yönelik yönergelerin belirlenmesinde rol alma, şirketin sürdürülebilirlik girişimlerinde aktif rol alma, istihdam ve çalışan koşullarını olumsuz etkileyecek çevresel hedefler ile iş güvencesi arasında denge kurma, şarj altyapılarının kurulumu ve sürdürülebilir mobilitayı teşvik eden konularda yönetimle birlikte çalışma vb. stratejilerini takip etmektedir. Konseylerin bu süreçte benimsedikleri en temel argüman *“adil bir geçişe ihtiyacımız var ve bu güvenli, istikrarlı ve kaliteli işleri de kapsıyor”* şeklindedir. Bu yaklaşım VW, Siemens, Allianz gibi şirketlerde başarı ile uygulanmaktadır.

Öte yandan Almanya’da; iklim krizi stratejilerinin temelini PİA oluşturmaktadır. Bunun yanında yeşil mutabakat önemli bir dönüm noktası olarak kabul edilirken iklim yasası hukuksal bir çerçeve/dayanak niteliğindedir. Dolayısıyla faaliyet gösteren şirketler, ulusal hedefler (özellikle 2030 ve 2050) doğrultusunda stratejiler belirlemektedirler. Şirketler sürdürülebilirlik ve karbon nötr odaklıdır. İş modelleri; otomotiv sektöründe elektrikli mobilite ve sürdürülebilirlik uygulamalarına odaklı iken enerji sektöründe yenilenebilir enerji kaynakları çerçevesinde şekillenmektedir. İş konseyleri, bir yandan dönüşümü desteklerken bir yandan çalışan haklarının korunmasında ve değişim/dönüşüm sürecinin sosyal sorumluluk kapsamında dengeli bir şekilde yürütülmesi için çaba göstermektedirler. Bu süreçte çalışma konseyleri; toplu pazarlık süreçlerine derinlemesine dahil olma, yönetim kademesi ile müzakere etme, çevresel hedefler ile iş güvencesi arasında denge kurulması yönünde faaliyetler gösterme, güçlü sendikalar ile birlikte çalışma stratejilerini benimsemektedirler Nitekim kısa, orta ve uzun dönemde yeşil ekonomik hacmin genişleme potansiyeline karşılık yeşil yönetimin popülerlik kazanması bu kapsamdaki stratejileri önemli hale getirmiştir. Sürecin demokratik, adil ve eşitlikçi bir çerçevede gerçekleştirilmesi ise yeşil yönetimde uygulanan yönetime katılma pratiklerinin başarısına bağlıdır.

Kaynakça

- Allianz. (2023a). *Courage to move forward*. Erişim Adresi, https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/sustainability/documents/Allianz_Group_Sustainability_Report_2023-web.pdf.
- Allianz. (2023b). *Building confidence in tomorrow*. Erişim Adresi, <https://www.allianz.com/en/sustainability.html>.
- Allianz. (2023c). *Shaping sustainability, delivering change*. Erişim Adresi, https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/sustainability/documents/AllianzGI-Sustainability-and-Stewardship-Report-2023-Apr24.pdf.
- Atakan, K. B. (2025). Green human resource management (GHRM) and sustainability: A mini review. *Journal of Global Business Insights*, 10(1), s. 81-105. doi:<https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.10.1.1345>
- BASF. (2024). *Employee Representatives*. Erişim Adresi, <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/sustainability/we-value-people-and-treat-them-with-respect/employees/employee-representatives>.
- Brück, C. (2012). *Methods and effects of worker participation*. Erişim Adresi, <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/methods-and-effects-worker-participation>.
- Change Oracle. (2022). *Environmental implications of three types of economies: brown, blue and green*. Erişim Adresi, <https://changeoracle.com/2022/06/03/environmental-implications-of-three>.
- Coelho, J. P., Couto, A. I., & Ferreira-Oliveira, A. T. (2024). Green Human Resource Management: Practices, Benefits, and Constraints—Evidence from the Portuguese Context. *Sustainability*, 16(3), s. 5478. doi:<https://doi.org/10.3390/su16135478>.
- Çelik, N., & Erbaşı, A. (2023). The Effect of Organizational Identification on Green Organizational Behavior. *Istanbul Business Research*, 52(2), s. 233-250. doi:10.26650/ibr.2023.52.1008617
- Dicle, A. (1980). *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*. Ankara : Ortadoğu Teknik Üniversitesi Yayınları.
- EEA. (2016). *Circular economy in europe: developing the knowledge base*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ekin, N. (1994). *Endüstri ilişkileri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Esen, E., & Çalışkan, A. Ö. (2019). Green human resource management(ghrm) and environmental sustainability. *PressAcademia Procedia (PAP)*, 9, s. 58-60. doi:<http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2019.1065>

- ETUI. (2007). Allianz SE. Erişim Adresi, <https://www.worker-participation.eu/European-Company-SE/SE-COMPANIES/SE-Fact-Sheets/Established-SE/Allianz-SE>.
- ETUI. (2024). *European works councils and se works councils*. Erişim Adresi, <https://worker-participation.eu/european-works-councils-and-se-works-councils>.
- European Comission. (2025). *The european green deal: striving to be first climate neutral continent*. Erişim Adresi, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.
- European Paliament. (2025). *Just transition directive in the world of work (legislative initiative)*. ErişimAdresi,[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/774668/EPRS_BRI\(2025\)774668_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/774668/EPRS_BRI(2025)774668_EN.pdf).
- IG Metall. (2024). *Why do I need a work council?* Erişim Adresi, <https://www.igmetall-berlin.de/english-info/legislation-and-politics/works-council/works-council-election>.
- ILO. (2015). *Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all*. Erişim Adresi, <https://www.ilo.org/publications/guidelines-just-transition-towards-environmentally-sustainable-economies>.
- ILO. (2025). *What is a green job?* Erişim Adresi, <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/just-transition-towards-environmentally-sustainable-economies-and-societies/what-green-job>.
- IndustriAll. (2024). *Joint appeal by Siemens energy European works council and IndustriAll Europe*. Erişim Adresi, <https://industrialall-europe.eu/Article/1133>.
- İşığışok, Ö. (2018). *Yönetime Katılma*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Just Transition Portal in Belgium. (2024). *Just transition in Belgium*. Erişim Adresi, <https://www.justttransition.be/en>.
- Liang, X., Li, B., Gong, Q., & Guo, S. L. (2023). Organizational Green Climate and Employee Green Behavior: A Moderated Mediation Model. *In Proceedings of the 1st International Conference on Public Management, Digital Economy and Internet Technology (ICPDI 2022)*, s. 280-284. doi:10.5220/0011734900003607
- Mensah, L., Shukla, S., & Iqbal, H. (2023). Green human resource management practices and employee innovative behaviour: reflection from Ghana. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*, 1(1), s. 58-74. doi:<https://doi.org/10.1108/IJSBI-02-2023-0002>
- Nagpal, S. (2014). Greenmanagement practices and sustainable development: a conceptual framework. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 3(4), s. 134-145. indianresearchjournals.com adresinden alındı
- Nalinci, S. (2023). Yeşil Ekonomi ve Yeşil İşler. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 87, s. 729-737. doi:10.7816/ulakbilge-11-87-03

- OECD. (2011). *Towards Green Growth*, OECD Publishing. Erişim Adresi, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264111318-en>.
- OECD. (2018). *Business Models for the Circular Economy: Opportunities and Challenges from a Policy Perspective*. Erişim Adresi, <https://www.oecd.org/environment/waste/policy-highlights-business-models-for-the-circular-economy.pdf>.
- Öney, T. (2024). Sürdürülebilirlik ve Çalışan Katılımı. E. & Akay içinde, *Sürdürülebilir Yönetim*. Özgür Yayınları. doi: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub541.c2257>.
- Stacy, J. (2023). *European green deal: 8 key policy areas*. Erişim Adresi, <https://www.enhesa.com/resources/article/european-green-deal-key-policies/>.
- Sulich, A. (2021). *The green management*. Erişim Adresi, https://www.wir.ue.wroc.pl/docstore/download/UEWR06db53b318f14dcfb8b263eab-443bc10/Sulich_A_The_Green_Management.pdf
- Sulich, A. ve Zema, T. (2018). Green jobs, a new measure of public management and sustainable development. *European Journal of Environmental Sciences*, 8(1), s. 69-75. <https://doi.org/10.14712/23361964.2018.10> adresinden alındı
- Talas, C. (1997). *Toplumsal Ekonomi*. Ankara: İmge Yayınevi.
- The Federal Government. (2024b). *Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action*. Erişim Adresi, <https://www.bundesregierung.de/breg-en/federal-government/ministries/ministry-for-economic-affairs-and-climate-action>.
- The Green Economy Coalition. (2020). Principles, priorities and pathways for inclusive green economies: Economic transformation to deliver the SDGs. Erişim Adresi, <https://www.greeneconomycoalition.org/assets/reports/GEC-Reports/Principles-priorities-pathways-inclusive-green-economies-web.pdf>.
- The World Bank. (2012). *Inclusive Green Growth: The Pathway to Sustainable Development*. Washington: The World Bank.
- Tschirbs, R., ve Milert, W. (2021). *For a europe of employees: the european history of co-determination at allianz (1978-2018)*. Munich: G. Peschke Druckerei GmbH.
- UN. (2023). *Just transition of the workforce and the creation of decent work and quality jobs*. Erişim Adresi, <https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Just%20transition.pdf>.
- UNEP. (2011). *Towards a green economy: pathways to sustainable development and poverty eradication - a synthesis for policy makers*. Erişim Adresi, www.unep.org/greeneconomy.
- UNEP. (2025). Publications & Knowledge. Erişim Adresi, <https://www.unep.org/publications-data>.

- UNFCCC. (2015). Paris Agreement. Erişim Adresi, https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf.
- Uygur, A., Musluk, B. Y., ve İlbey, N. (2015). Examining the influence of green management on operation functions: case of a business. *Research Journal of Business and Management – (RJBM)*, 2(3), s. 348-365. doi:10.17261/Pressacademia.2015312985
- Ünsal, E. (2006). *Endüstriyel Demokrasi*. İstanbul: T.C. Maltepe Üniversitesi Yayınları No: 30.
- Ünver, G. T., & Kahramanoğlu, A. (2024). Green Organisational Behaviour and Its Reflections on Nursing Care. *CURARE–Journal of Nursing*, 7, s. 70-76. doi:<https://doi.org/10.26650/CURARE.2025.1591068>
- WEF (World Economic Forum). (2025). *Already a multitrillion-dollar market: ceo guide to growth in the green economy*. Erişim Adresi, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Already_a_Multi-Trillion-Dollar_Market_2025.pdf.
- Yalpa, B. G. (2025). Yeşil Çalışan Katılımı (Green Work Engagement) Ölçeği Türkçe Geçerlemesi. *Kent Akademisi Dergisi*, 18(6), s. 3554-3573. doi:<https://doi.org/10.35674/kent.1676550>
- Yüksel, A., & Uçkun, C. G. (2022). Çalışanların Yeşil Örgütsel Davranışlarına İlişkin Bir Araştırma. *International Academic Social Resources Journal*, 7(43), s. 1380-1387. doi:<http://dx.doi.org/10.29228/>
- Zihan, W., & Makhbul, Z. K. (2024). Green Human Resource Management as a Catalyst for Sustainable Performance: Unveiling the Role of Green Innovations. *Sustainability*, 16(4), s. 1453. doi:<https://doi.org/10.3390/sul6041453>