

# İşletmelerde Sürdürülebilirlik ve Liderlik İletişimi: Anlam, Kültür ve Dönüşümün İnşası

Menekşe Ahbab<sup>1</sup>

## Özet

Bu çalışma, sürdürülebilirliği örgütler açısından yalnızca çevresel, sosyal ve ekonomik performans göstergeleriyle sınırlı bir yönetim alanı olarak değil; liderlik iletişimi yoluyla inşa edilen bir anlam, kültür ve dönüşüm süreci olarak ele almaktadır. Çalışma, liderliğin temel işlevlerinden birinin örgütsel gerçekliği çerçevelemek ve paylaşılan anlamlar üretmek olduğu varsayımından hareketle, sürdürülebilirliğin kurumsallaşmasının teknik uygulamalardan ziyade iletişimsel ve kültürel dinamiklere dayandığını savunmaktadır. Bu bağlamda Smircich ve Morgan'ın "anlamın yönetimi", Weick'in "anlamlandırma" kuramı ve Schein'in örgüt kültürü yaklaşımı, sürdürülebilirlik iletişiminin kuramsal temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmada, Temel, von Haartman ve Hilletoft (2025) tarafından geliştirilen sekiz iletişim faktörlü model üzerinden sürdürülebilirliğin liderlik, politika, vizyon, örgütsel destek, çalışan katılımı, eğitim, raporlama ile çeşitlilik ve kapsayıcılık boyutlarıyla nasıl bütüncül bir iletişim sistemi oluşturduğu tartışılmaktadır. Ayrıca Paul Polman'ın Unilever'de ve Yvon Chouinard'ın Patagonia'da sergilediği liderlik iletişimi pratikleri, sürdürülebilirliğin değer temelli söylemler, kurucu anlatılar ve sembolik davranışlar yoluyla nasıl kurumsal kimliğe dönüştüğünü göstermesi bakımından örnek olay olarak ele alınmaktadır. Sonuç olarak çalışma, sürdürülebilirliğin örgütlerde kalıcı bir nitelik kazanmasının, liderlik iletişiminin anlam kurucu, güven inşa edici ve kültür oluşturucu rolüyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymakta; sürdürülebilirliği stratejik bir politika alanı olmaktan ziyade, iletişim yoluyla kurumsallaşan bütüncül bir değer ve kimlik sistemi olarak kavramsallaştırmaktadır.

1 Maltepe Üniversitesi, Phd Candidate, ORCID: 0009-0001-2122-093X

## Giriş

“Dünyada görmek istediğimiz değişim biz olmalıyız.”

*Mahatma Gandhi*

“Ben size taarruzu emretmiyorum, ölmeyi emrediyorum.” (Atatürk, 1915). Mustafa Kemal Atatürk’ün 1915 yılında Çanakkale muharebeleri sırasında 1915’te Arıburnu/Conkbayırı hattında cephanesi tükenen askerlere “Süngü tak” emrinin ardından söylediği aktarılan bu sözler, askeri bir taktik direktifin ötesinde, bağımsızlık mücadelesini ortak bir kader, sorumluluk ve fedakârlık anlamı etrafında çerçeveleyen güçlü bir liderlik söylemi niteliği taşımaktadır. Aradan geçen bir yüzyılı aşkın süreye rağmen bu hitabın kolektif hafızada canlılığını koruması, liderliğin iletişim yoluyla tarihsel, duygusal ve ahlaki bir anlam alanı inşa edebilme kapasitesini göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Bu tür söylemler, liderliğin özünde izleyenlerin dünyayı algılama biçimlerini etkileyen ve onları ortak bir gelecek tasavvuru etrafında bütünleştiren bir anlam çerçeveleme süreci olduğunu ortaya koymaktadır.

Liderlik literatüründe bu yaklaşım, liderliğin temel işlevlerinden birinin izleyenler için gerçekliği yorumlanabilir ve paylaşılabilir kılmak olduğu görüşüyle örtüşmektedir. Smircich ve Morgan’a (1982) göre liderlik, başkaları için anlam üreten ve bu anlamı örgütsel bağlamda meşrulaştıran bir süreçtir. Weick’in (1995) anlamlandırma (sensemaking) kuramı da, belirsizlik ve dönüşüm dönemlerinde bireylerin çevrelerini liderlerin sunduğu anlatılar, çerçeveler ve yorumlar aracılığıyla kavradıklarını göstermektedir. Bu bakış açısı, liderlik iletişimini bilgi aktarımının ötesinde, örgütsel gerçekliğin nasıl tanımlanacağını belirleyen kurucu bir mekanizma olarak konumlandırmaktadır.

Günümüz işletmelerinin karşı karşıya bulunduğu en kapsamlı dönüşüm alanlarından biri sürdürülebilirliktir. İklim değişikliği, doğal kaynakların sınırlılığı, toplumsal eşitsizlikler ve yönetim sorunları, örgütleri uzun vadeli değer yaratımını esas alan bütüncül bir perspektife yöneltmektedir. Elkington’un (1997) ortaya koyduğu Üçlü Bilanço (Triple Bottom Line) yaklaşımı ve Dyllick ve Hockerts’in (2002) örgütsel sürdürülebilirlik tanımı, ekonomik performansın sosyal ve çevresel sorumlulukla birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun (World Commission on Environment and Development – WCED, 1987) “Ortak Geleceğimiz” raporunda yapılan sürdürülebilir kalkınma tanımı ise, kuşaklararası sorumluluğu ve etik yönelimi merkeze alarak sürdürülebilirliği teknik bir politika alanının ötesine taşımaktadır.

Bu çerçevede sürdürülebilirlik, örgütler açısından stratejik hedeflerin belirlenmesiyle sınırlı bir yönetim konusu olmaktan ziyade, kurumsal kimliğin,

değerlerin ve amaç anlayışının yeniden tanımlandığı kültürel bir dönüşüm süreci olarak ele alınmaktadır. Schein'e (2010) göre kalıcı örgütsel değişim, paylaşılan varsayımlar ve değerler düzeyinde gerçekleştiğinde anlamlı hale gelmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik politikalarının ve uygulamalarının çalışan davranışlarına yansımaları, bu hedeflerin örgütsel kültürde nasıl anlamlandırıldığıyla yakından ilişkilidir.

İletişim, bu anlamlandırma sürecinin merkezinde yer almaktadır. Cornelissen (2020), örgütsel iletişimi, strateji ve kültür arasında bağ kuran, ortak anlatılar yoluyla kurumsal gerçekliği inşa eden bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilirliğin ne ifade ettiği, neden önemli olduğu ve örgüt üyelerinin bu hedefler doğrultusunda nasıl konumlanacağı, büyük ölçüde liderlerin kullandığı dil, kurduğu vizyon anlatıları ve sergilediği sembolik davranışlar aracılığıyla şekillenmektedir.

Liderlik iletişiminin örgütsel performans ve bağlılık üzerindeki etkisi, klasik ve çağdaş araştırmalarla da desteklenmektedir. Klauss ve Bass (1982), liderlik etkinliğinin önemli ölçüde iletişim becerilerine dayandığını ve bu becerilerin örgütsel sonuçlar üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Barge (1994) ise iletişimi, kârlılık, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve yatırım getirisi gibi çıktılarla ilişkilendirerek liderlik sürecinin iletişim yoluyla hayata geçirildiğini vurgulamaktadır. Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü'nün (NIST) Baldrige Performans Mükemmellik Programı kapsamında yayımlanan raporlar da, liderlerin iletişim yoluyla örgütlerinde güven, bağlılık ve inisiyatif iklimi oluşturduklarını ve bu durumun sürdürülebilir yüksek performansın temel koşullarından biri olduğunu göstermektedir (ABD Ticaret Bakanlığı, 2011–2012).

Bu bağlamda liderlik iletişimi, sürdürülebilirlik gibi uzun vadeli, değer temelli ve belirsizlik içeren hedeflerin örgüt içinde meşruiyet kazanmasında ve içselleştirilmesinde kritik bir işlev üstlenmektedir. Liderlerin vizyonu nasıl çerçevelediği, hangi ahlaki ve toplumsal anlamlarla ilişkilendirdiği ve bu vizyonu hangi iletişimsel pratiklerle yaşattığı, sürdürülebilirliğin örgütsel kültüre yerleşmesini belirleyen temel dinamikler arasında yer almaktadır. Bu kitap bölümünün temel amacı, sürdürülebilirliğin işletmelerde bir strateji alanı olmanın yanı sıra, liderlik iletişimi yoluyla inşa edilen bir anlam ve kültür meselesi olduğunu ortaya koymak; liderlik iletişimi ile sürdürülebilirlik iletişimi arasındaki ilişkiyi kuramsal bir çerçeve içinde incelemektir.

Bu doğrultuda izleyen bölümlerde önce liderlik iletişimi kuramsal açıdan ele alınacak, ardından örgütsel sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirlik iletişimi boyutu tartışılacak ve son olarak bu iki alanın kesişiminde ortaya çıkan anlam

inşası, kültürel içselleştirme ve dönüşüm süreçleri bütüncül bir perspektifle değerlendirilecektir.

## 1. Liderlik Kavramının Kuramsal Evrimi ve Güncel Yaklaşımlar

“Liderlik, insanların birlikte yaptıkları şeyi anlamlı kılan ve bu anlama bağlılık oluşturan bir süreçtir.”

*Wilfred H. Drath & Charles J. Palus (1994)*

Liderlik kavramı, örgütsel ve toplumsal bağlamdaki dönüşümlere paralel olarak tarihsel süreç içerisinde önemli bir evrim geçirmiştir. Erken dönem yaklaşımlarda liderlik, ağırlıklı olarak otoriteye, hiyerarşik konuma ve biçimsel güce dayalı bir yönetim işlevi olarak ele alınırken, güncel kuramsal perspektiflerde liderliğin anlam üretme, yön gösterme ve kolektif kimlik inşa etme kapasitesi ön plana çıkmaktadır. Bu dönüşüm, liderliği yalnızca karar veren ve kontrol eden bir aktör olmaktan çıkararak, liderliğin izleyenlerin dünyayı nasıl algıladıklarını, neye değer atfettiklerini ve geleceği nasıl tahayyül ettiklerini şekillendiren iletişimsel bir süreç olarak kavramsallaştırılmasına zemin hazırlamıştır.

Bu bağlamda Max Weber’in (1947) geliştirdiği karizmatik, geleneksel ve yasal-ussal otorite tipolojisi, liderliğin meşruiyet kaynaklarını açıklayan temel kuramsal çerçevelerden biri olarak kabul edilmektedir. Weber’e göre karizmatik otorite, liderin izleyenleri üzerinde yarattığı olağanüstülük algısına ve duygusal bağlılığa dayanmakta; bu yönüyle liderliğin rasyonel kurallardan ziyade anlam, inanç ve değerler üzerinden kurulduğunu göstermektedir. Karizmanın, izleyenlerin gerçekliği algılama biçimlerini dönüştüren bir sembolik güç olarak tanımlanması, liderliğin özünde iletişimsel ve anlam kurucu bir nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır.

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren liderlik literatüründe davranışsal ve durumsal yaklaşımlar öne çıkmış; liderliğin yalnızca bireysel özelliklerle değil, bağlamsal koşullar ve etkileşim süreçleriyle şekillendiği vurgulanmıştır. Bu kuramsal birikim, 1980’li yıllarla birlikte dönüşümcü liderlik yaklaşımının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Bass (1985) ve Avolio (1991), dönüşümcü liderliği, izleyenlerin değer sistemlerini, amaç yönelimlerini ve benlik algılarını dönüştüren; onları yalnızca performans göstermeye değil, ortak bir vizyon etrafında anlam ve aidiyet geliştirmeye yönelten bir liderlik biçimi olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda lider, vizyon oluşturan, ilham veren, entelektüel uyarım sağlayan ve bireysel gelişimi destekleyen iletişimsel pratikler aracılığıyla örgütsel dönüşümü kültürel ve psikolojik düzeyde mümkün kılan bir anlam mimarıdır.

Karizmatik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını tamamlayan önemli bir kuramsal katkı, Shamir, House ve Arthur'un (1993) benlik kavramına dayalı liderlik modelidir. Bu modele göre liderlik, izleyenlerin kimlik algılarıyla bütünleşen bir anlam üretme sürecidir. Liderin vizyonu, yalnızca örgütsel hedefleri tanımlayan bir gelecek tasviri değil; “biz kimiz” ve “neden buradayız” sorularına yanıt veren kolektif bir kimlik anlatısıdır. Bu anlatının etkili olabilmesi, liderin kullandığı dilin, sembollerin ve hikâyelerin izleyenlerin değerleri ve benlik tanımlarıyla örtüşmesine bağlıdır. Dolayısıyla liderlik, bireysel motivasyonu aşan, örgütsel aidiyet ve adanmışlık üreten iletişimsel bir kimlik inşa süreci olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Günümüz örgütsel bağlamında ise liderlik, yalnızca dönüşüm yaratma kapasitesiyle değil, aynı zamanda belirsizlik, kriz ve kırılma koşullarında güveni, psikolojik emniyeti ve kolektif dayanıklılığı yeniden kurabilme yetkinliğiyle değerlendirilmektedir. Bu çerçevede son yıllarda literatürde “onarıcı liderlik” (restorative leadership) yaklaşımı dikkat çekmektedir. Wooten ve James (2008), liderliğin temel işlevlerinden birinin, zedelenen ilişkileri, güven duygusunu ve örgütsel bütünlüğü yeniden inşa etmek olduğunu vurgulamaktadır. Benzer biçimde Laloux'un (2014) bütüncül ve değer temelli örgüt modelleri, liderliğin yön veren bir otoriteden ziyade, anlam, güven ve diyalog üreten bir kolaylaştırıcı rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımlar, liderliğin iletişim yoluyla iyileştirici, kapsayıcı ve bağ kurucu bir süreç olarak yeniden tanımlandığını göstermektedir. Etik liderlik (Brown, Treviño & Harrison, 2005), hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977) ve sürdürülebilir liderlik (Avery & Bergsteiner, 2011) yaklaşımları da bu dönüşümü destekleyen çağdaş perspektifler sunmaktadır. Bu modellerde lider, yalnızca örgütsel performanstan değil, toplumsal etki, kuşaklararası sorumluluk ve paydaş refahından da sorumlu bir aktör olarak konumlandırılmaktadır. Gücün kontrol etmekten ziyade hizmet etmeye, yönlendirmekten ziyade anlam ve değer üretmeye yönelik kullanımı, liderliğin etik ve iletişimsel boyutunu daha da belirgin hale getirmektedir.

Bu kuramsal evrim bütüncül olarak değerlendirildiğinde, liderliğin giderek daha fazla ilişki temelli, değer odaklı ve iletişimsel bir pratik olarak tanımlandığı görülmektedir. Smircich ve Morgan'ın (1982) liderliği “anlamın yönetimi” olarak kavramsallaştıran yaklaşımı ile Weick'in (1995) anlamlandırma kuramı, karizmatik, dönüşümcü, onarıcı ve sürdürülebilir liderlik modellerinin ortak kuramsal zeminini oluşturmaktadır. Bu zemin, liderliğin temel işlevini belirsizlik karşısında yön, umut ve ortak gelecek tasavvuru üreten anlatılar kurma kapasitesi üzerinden açıklamaktadır. Türkiye literatüründe liderlik, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bireyleri etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2020). Bu bağlamda günümüz

liderliği, örgüt üyelerinin gerçekliği nasıl yorumlayacaklarını, hangi değerlere bağlanacaklarını ve sürdürülebilir bir gelecek fikrini nasıl içselleştireceklerini belirleyen iletişimsel bir anlam mimarlığı süreci olarak değerlendirilmektedir

## 2. Liderlik İletişimi ve Anlam İnşası

Liderlik iletişimi yalnızca bilgi aktarımına dayanan bir süreç değil, örgüt üyelerinin gerçekliği nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını şekillendiren bir anlam üretme sürecidir. Liderlerin temel işlevlerinden biri, örgütsel bağlamda olayların nasıl yorumlanacağını belirleyen anlam çerçeveleri oluşturmaktır. Bu bağlamda liderlik, Smircich ve Morgan'ın (1982) ifade ettiği gibi “anlamın yönetimi (management of meaning)” olarak değerlendirilebilir. Benzer biçimde Weick'in (1995) anlamlandırma (sensemaking) yaklaşımı, örgüt üyelerinin belirsizlik karşısında olayları ortak yorum çerçeveleri üzerinden anlamlandırdıklarını ortaya koymaktadır. Liderler kullandıkları dil, semboller ve anlatılar aracılığıyla bu anlam çerçevesini şekillendirerek çalışanların örgütsel amaçları nasıl yorumlayacaklarını ve bu amaçlara nasıl bağlanacaklarını etkiler. Bu nedenle liderlik iletişimi, örgüt kültürünün oluşumu ve sürdürülmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Schein, 2010).

Fairhurst'un (2007) çerçeveleme (framing) yaklaşımı da liderlik iletişiminin bu kurucu işlevini vurgular. Liderler, belirli sorunları, hedefleri ve fırsatları hangi kavramsal ve duygusal bağlam içinde sunduklarına bağlı olarak, izleyenlerin algılarını ve tepkilerini yönlendirmektedir. Örneğin bir dönüşüm süreci “tehdit” olarak mı yoksa “ortak gelecek için zorunlu bir adım” olarak mı çerçevelenmektedir; bu farklı çerçeveler, çalışanların direncini, katılımını ve özdeşleşme düzeyini belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla liderin iletişimde kullandığı metaforlar, hikâyeler ve semboller, örgütsel anlam dünyasının inşasında stratejik bir işleve sahiptir.

Shamir, House ve Arthur'un (1993) benlik kavramına dayalı liderlik modeli (identity-based leadership), liderlik iletişiminin izleyenlerin kimlik algılarıyla nasıl bütünleştiğini ortaya koymaktadır. Bu modele göre liderler, vizyon ve değerleri iletişim yoluyla izleyenlerin benlik tanımlarıyla ilişkilendirdiklerinde, örgütsel amaçlar bireysel anlam dünyasında içselleştirilmekte ve güçlü bir adanmışlık duygusu oluşmaktadır. Vizyonun soyut bir gelecek tasvirinden çıkıp, “biz kimiz” ve “neden buradayız” sorularına yanıt veren bir kimlik anlatısına dönüşmesi, büyük ölçüde liderlik iletişiminin niteliğine bağlıdır.

Bu kuramsal çerçeve, liderlik iletişiminin yalnızca bilişsel değil aynı zamanda güçlü bir duygusal etki süreci olduğunu da göstermektedir. Duygusal ton, empati, güven ve tutarlılık, liderin mesajlarının inandırıcılığını ve ikna gücünü belirleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle belirsizlik ve kriz

dönemlerinde örgütsel güvenin (trust) çalışanların liderliğe yönelik kabul ve bağlılık düzeyini belirleyen temel faktörlerden biri olduğu vurgulanmaktadır (Dirks & Ferrin, 2002).

Bu bağlamda liderlik iletişimi, vizyonun iletilmesi, değerlerin somutlaştırılması ve ortak bir gelecek tasavvurunun kurulması süreçlerinde merkezi bir işlev üstlenmektedir. Sürdürülebilirlik gibi uzun vadeli, etik ve kuşaklararası sorumluluk içeren hedeflerin örgütlerde meşruiyet kazanması ve kültürel düzeyde içselleştirilmesi, büyük ölçüde liderlerin bu hedefleri nasıl anlamlandırıldığı ve hangi iletişimsel çerçeve içinde sunduğuyla ilişkilidir. Liderler, sürdürülebilirlik hedeflerini yalnızca stratejik göstergeler olarak değil, örgütsel değerler ve kimlik anlatıları içinde anlamlandırarak çalışanların bu hedeflerle özdeşleşmesini sağlayabilmektedir. Bu nedenle liderlik iletişimi, sürdürülebilirlik hedeflerini teknik göstergelerden ibaret bir strateji alanı olmaktan çıkararak ortak değerler ve kimlik üzerinden paylaşılan bir gelecek anlatısına dönüştüren temel bir anlam üretim süreci olarak değerlendirilmektedir (Avery & Bergsteiner, 2011).

## 2.1. Sözlü ve Sözsüz Boyutlar

Liderlik, güncel kuramsal yaklaşımlarda giderek daha belirgin biçimde iletişimsel bir süreç olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu perspektife göre liderlik, örgütsel gerçekliğin nasıl algılanacağını, hangi değerlerin öncelik kazanacağını ve geleceğin nasıl tahayyül edileceğini belirleyen kurucu bir anlam inşa sürecidir. Dolayısıyla liderlik, özünde “anlamın yönetimi” olarak değerlendirilmektedir (Smircich ve Morgan, 1982). Lider, izleyenlerin yaşanan olayları hangi çerçeve içinde yorumlayacaklarını ve neyin önemli ya da meşru kabul edileceğini büyük ölçüde iletişim yoluyla şekillendirir.

Liderler bu anlam çerçevesini hem sözlü hem de sözsüz iletişim biçimleri aracılığıyla kurmakta ve aktarmaktadır. Weick’in (1995) anlamlandırma (sensemaking) kuramına göre belirsizlik ve dönüşüm koşullarında bireyler, çevrelerini ancak paylaşılan anlatılar, semboller ve yorum çerçeveleri aracılığıyla anlamlı kılabilirler. Liderler kullandıkları dil, metaforlar ve hikâyeler yoluyla bu çerçeveleri kurarak karmaşık ve muğlak süreçleri ortak bir anlam dünyası içinde yeniden yapılandırır. Fairhurst’un (2007) çerçeveleme (framing) yaklaşımı da liderin gerçekliği nasıl sunduğunun izleyenlerin duygusal ve bilişsel tepkilerini belirlediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda liderlik iletişimi yalnızca bilgi aktaran bir araç değil, örgütsel gerçekliği bilişsel ve duygusal düzeyde kuran bir anlam mimarlığı pratiği olarak değerlendirilebilir.

## 2.2. Sözlü İletişim: Vizyon, Anlatı ve Kimlik Oluşturma

Liderliğin sözlü iletişim boyutu özellikle vizyonun dile getirilmesi ve örgütsel yönün açık biçimde ifade edilmesi açısından merkezi bir role sahiptir. Liderler, vizyon söylemleri aracılığıyla örgütün geleceğine ilişkin ortak bir yön ve amaç duygusu oluştururlar. Shamir, House ve Arthur'un (1993) benlik kavramına dayalı liderlik modeline göre liderin söylemi, örgütsel amaçları izleyenlerin benlik tanımlarıyla ilişkilendirdiği ölçüde güçlü bir adanmışlık ve özdeşleşme üretmektedir. Bu bağlamda vizyon yalnızca stratejik hedefleri sıralayan bir metin değil; örgüt üyelerine kolektif bir yön ve anlam sağlayan iletişimsel bir çerçeve işlevi görmektedir. Bu nedenle vizyon söylemleri, liderlik iletişiminde bilgi aktaran ifadeler olmakla birlikte, örgütsel yönü ve ortak amacı anlamlı hale getiren söylemsel araçlar olarak değerlendirilmektedir.

Prof. Dr. Recep Tayfun da etkili iletişimi, salt bilgi aktarımından ziyade “anlam üretme ve ilişki kurma sanatı” olarak tanımlamaktadır. Liderin sözlerinin, karşı tarafın duygu dünyasına ve değer sistemine temas edebildiği ölçüde etkili olacağını vurgulamaktadır (Tayfun, 2014). Tayfun'a göre sözlü iletişimde kullanılan dilin açık, tutarlı ve değer temelli olması, mesajın yalnızca anlaşılmasını değil, içselleştirilmesini de sağlar. Bu yaklaşım, dönüşümcü ve karizmatik liderlik literatüründe vurgulanan vizyoner söylem, ilham verici retorik ve hikâye anlatıcılığıyla örtüşmektedir.

Liderin metaforlar, benzetmeler ve sembolik anlatılar yoluyla kurduğu söylem, örgütsel deneyimleri ortak bir anlam çerçevesine oturtur. Böylece sürdürülebilirlik gibi soyut, uzun vadeli ve etik boyutlar içeren hedefler, teknik kavramlar olmaktan çıkarak, çalışanların günlük pratikleriyle ilişkilendirilebilen bir değerler sistemine dönüşür. Sözlü iletişim, bu yönüyle liderliğin vizyonu dile getiren değil, vizyonu yaşanır ve sahiplenilir kılan temel aracı olarak işlev görür.

## 2.3. Sözsüz İletişim: Güven, Tutarlılık ve Sembolik Davranış

Liderlik iletişiminin anlam inşasındaki etkisi, yalnızca söylenenlerle sınırlı değildir. Sözsüz iletişim; beden dili, mimikler, ses tonu, mekân kullanımı, zamanlama ve davranışsal tutarlılık gibi unsurlar aracılığıyla liderin ilettiği mesajların duygusal ve ahlaki boyutunu pekiştirir. Prof. Dr. Recep Tayfun, sözsüz iletişimin, iletilen mesajın inandırıcılığını belirleyen en güçlü göstergelerden biri olduğunu; söz ile davranış arasındaki uyumun güven duygusunun temel kaynağını oluşturduğunu vurgulamaktadır (Tayfun, 2014).

Dirks ve Ferrin'in (2002) liderliğe duyulan güven üzerine yaptıkları meta-analitik çalışma da, liderin tutarlı, açık ve adil iletişiminin izleyenlerde güven, bağlılık ve örgütsel özdeşleşme yarattığını ortaya koymaktadır. Güvenin

yüksek olduğu ortamlarda, belirsizlik ve risk içeren değişim süreçlerine katılım artmakta; uzun vadeli hedefler daha kolay içselleştirilmektedir. Bu durum, özellikle sürdürülebilirlik gibi kısa vadeli çıkarların ötesine geçen ve kuşaklararası sorumluluk içeren hedefler açısından kritik önem taşımaktadır.

Sözsüz iletişim aynı zamanda liderin değerlerini ve önceliklerini sembolik düzeyde görünür kılar. Kriz anlarında sergilenen duruş, zor kararlar karşısındaki sakinlik, çalışanlarla kurulan göz teması, dinleme biçimi ve empatik tepkiler, liderin söylemini destekleyen ya da boşa düşüren güçlü göstergelerdir. Onarıcı liderlik yaklaşımında vurgulanan psikolojik güvenlik, diyalog ve ilişki onarımı süreçleri de büyük ölçüde bu sözsüz ve davranışsal iletişim boyutları üzerinden inşa edilmektedir.

#### 2.4. Sözlü ve Sözsüz İletişimin Bütünlüğü ve Sürdürülebilir Anlam

Liderlik iletişiminin anlam inşa edici gücü, sözlü ve sözsüz boyutların bütünlük içinde işlemesine bağlıdır. Sözle ifade edilen vizyonun, davranışlarla desteklenmediği durumlarda inandırıcılığını yitirdiği; buna karşılık tutarlı bir duruş ve sembolik eylemlerle pekiştirilen söylemlerin güçlü bir kolektif anlam ve güven alanı yarattığı görülmektedir. Tayfun'un (2014) da vurguladığı gibi, iletişimin etkisi, yalnızca ne söylendiğinden değil, nasıl söylendiği ve nasıl yaşatıldığıyla belirlenmektedir.

Bu bütünlük, liderin örgütsel gerçekliği günlük etkileşimler ve sembolik pratikler aracılığıyla sürekli yeniden üreten bir anlam mimarı olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilirlik gibi uzun vadeli, değer temelli ve etik sorumluluk içeren hedeflerin örgüt kültürüne yerleşmesi, liderin vizyonu sözlü iletişimle anlamlandırması ve bu vizyonu sözsüz iletişim yoluyla güvenilir, tutarlı ve yaşanır kılmasıyla mümkün olmaktadır. Bu nedenle liderlik iletişimi, sürdürülebilirliğin stratejik bir söylem olmaktan çıkarak, paylaşılan bir kimlik ve kültür ögesine dönüşmesinde kurucu bir rol üstlenmektedir.

### 3. Sürdürülebilirlik Kavramının Kuramsal Evrimi

“Sürdürülebilirlik, yeryüzünün en karmaşık iki sistemi olan insan kültürü ile canlı dünya arasındaki bugün bozulmuş olan ilişkiyi dengeye kavuşturma çabasıdır.”

*John Elkington*

Sürdürülebilirlik kavramı, başlangıçta çevresel kaynakların korunmasına yönelik bir duyarlılık alanı olarak ortaya çıkmış, zamanla ekonomik kalkınma, toplumsal adalet ve yönetim boyutlarını kapsayan bütüncül bir paradigma hâline gelmiştir. Kavramın uluslararası alanda en yaygın kabul gören tanımı,

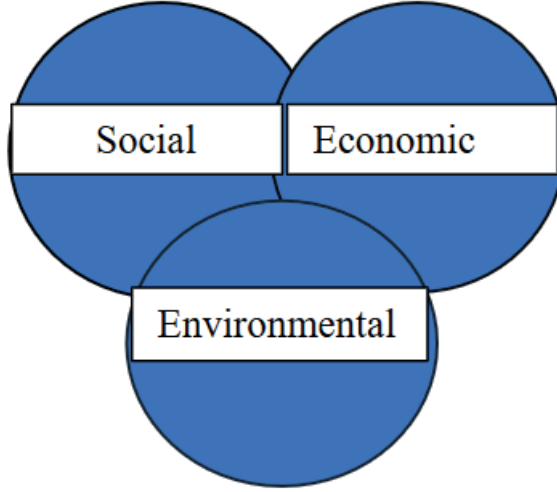
Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun *Ortak Geleceğimiz* raporunda (WCED, 1987) yer almakta ve sürdürülebilir kalkınmayı, “gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama olanaklarını tehlikeye atmadan bugünün ihtiyaçlarını karşılayan bir kalkınma biçimi” olarak ifade etmektedir. Bu tanım, sürdürülebilirliği yalnızca çevresel bir hedef olmaktan çıkararak kuşaklararası sorumluluk, etik yönelim ve uzun vadeli değer yaratımı temelinde normatif bir çerçeveye oturtmaktadır.

Kurumsal bağlamda sürdürülebilirliğin sistematik biçimde ele alınması, Elkington'ın (1997) geliştirdiği **Üçlü Bilanço (Triple Bottom Line)** yaklaşımıyla kuramsal bir zemin kazanmıştır. Bu yaklaşım, örgütsel başarının yalnızca ekonomik kârlılık (Profit) üzerinden değil, çevresel sorumluluk (Planet) ve toplumsal değer yaratımı (People) boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Böylece sürdürülebilirlik, işletmeler açısından tek boyutlu bir performans ölçütü olmaktan çıkarak, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların bütünlük yönetimini gerektiren çok katmanlı bir değer üretim sistemi olarak kavramsallaştırılmıştır.

Bu bütünlük bakış açısı, Dyllick ve Hockerts (2002) tarafından geliştirilen örgütsel sürdürülebilirlik modelinde daha da derinleştirilmiştir. Yazarlara göre kurumsal sürdürülebilirlik, işletmenin doğal, sosyal ve insani sermayeyi tüketmeden, hatta yeniden üreterek uzun vadeli değer yaratma kapasitesini koruyabilmesidir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliği kısa vadeli finansal performansın ötesine taşıyarak, kurumsal dayanıklılık, meşruiyet ve toplumsal sorumlulukla bütünlük stratejik bir yönelim olarak konumlandırmaktadır.

Cuhadar'ın (2022) kapsamlı literatür taramasında da vurgulandığı üzere, sürdürülebilirlik günümüzde üç temel boyut üzerinden ele alınmaktadır: çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik. Bu yaklaşım, literatürde sıklıkla “**Üç Sütun Modeli**” ya da “**Three Pillars of Sustainability**” olarak adlandırılan bir şema ile görselleştirilmektedir.

Şekil 1. Örgütsel Sürdürülebilirliğin Üç Sütunu: Çevresel, Sosyal ve Ekonomik Boyutlar



(Kaynak: Cubadar, 2022; Elkington, 1997; Dyllick & Hockerts, 2002)

Bu modelde:

- **Çevresel sürdürülebilirlik**, doğal kaynakların korunması, ekosistemlerin devamlılığı ve çevresel etkilerin sorumlu biçimde yönetilmesini;
- **Sosyal sürdürülebilirlik**, adalet, eşitlik, insan hakları, çalışan refahı ve toplumsal bütünlüğün güçlendirilmesini;
- **Ekonomik sürdürülebilirlik** ise uzun vadeli değer yaratımı, kurumsal dayanıklılık ve refahın sürekliliğini ifade etmektedir.

Literatürde yer alan zayıf ve güçlü sürdürülebilirlik ayrımı (Pearce, Markandya ve Barbier, 1989) da bu normatif derinliği desteklemektedir. Zayıf sürdürülebilirlik yaklaşımı doğal sermayenin ikame edilebilirliğini varsayarken, güçlü sürdürülebilirlik ekolojik sistemlerin ikame edilemezliğini ve korunmasının etik bir zorunluluk olduğunu savunmaktadır. Bu ayrım, sürdürülebilirliğin yalnızca teknik bir verimlilik problemi değil, aynı zamanda değer temelli bir tercih alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu kuramsal çerçeve, sürdürülebilirliğin örgütler açısından yalnızca raporlama ya da performans göstergeleriyle sınırlı bir uygulama alanı değil; uzun vadeli varlık anlayışı, kurumsal kimlik ve toplumsal sorumlulukla bütünleşen bütüncül bir paradigma olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilirliğin örgüt

içinde kurumsallaşması ise, bu çok boyutlu yapının paylaşılan anlamlara dönüşmesi ve karar alma süreçlerine yansımalarıyla mümkün olmaktadır. Bu noktada sürdürülebilirlik, bir sonraki bölümde ele alınacağı üzere, liderlik iletişimi yoluyla inşa edilen ve aktarılan bir anlam ve kültür alanı olarak değerlendirilmelidir.

### 3.1. Sürdürülebilirliğin İletişimsel Bir Sistem Olarak Kavramsallaştırılması

“İnsanlar değişime değil, değiştirilmeye direnç gösterir.”

*Peter Senge*

Önceki bölümlerde liderliğin iletişim yoluyla anlam inşa eden bir süreç olduğu, bu sürecin sözlü ve sözsüz boyutlarıyla örgütsel gerçekliği, kimliği ve güveni şekillendirdiği ortaya konulmuştur. Bu kuramsal çerçeve, sürdürülebilirliğin de benzer biçimde yalnızca stratejik hedefler ve teknik uygulamalar bütünü olarak değil, örgüt içinde paylaşılan anlamlar, değerler ve normlar aracılığıyla kurumsallaşan bir iletişimsel sistem olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu yönüyle sürdürülebilirlik, liderlik iletişiminin kurduğu vizyon, politikaların oluşturduğu normatif çerçeve ve örgütsel etkileşimlerin günlük pratiklerde yeniden üretimi üzerinden inşa edilen bütüncül bir anlam mimarisine dayanmaktadır.

Temel, von Haartman ve Hilletoft (2025) tarafından geliştirilen iletişim faktörleri modeli, bu mimariyi ampirik düzeyde görünür kılan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Yazarlar, örgütsel sürdürülebilirliğin; liderlik, politika, vizyon ve misyon, örgütsel destek, çalışan katılımı, eğitim, raporlama ile çeşitlilik ve kapsayıcılık olmak üzere sekiz temel iletişim faktörünün karşılıklı etkileşimi yoluyla şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu faktörlerin her biri tek başına önemli olmakla birlikte, sürdürülebilirliğin örgütsel kültüre yerleşmesi, bu unsurların bir ağ yapısı içinde birbirini besleyen ve anlamı pekiştiren bir bütün olarak işlemesine bağlıdır.

Bu bütüncül yapı, sürdürülebilirliğin örgütlerde doğrusal bir politika aktarımıyla değil; liderlik söylemleri, kurumsal normlar, destekleyici uygulamalar ve çalışanlarla kurulan etkileşim yoluyla inşa edilen çok katmanlı bir anlam sistemi olduğunu göstermektedir. Bu sistemi somutlaştırmak amacıyla Temel vd. (2025) tarafından geliştirilen iletişim faktörleri aşağıda sunulmaktadır:

**Tablo1. Örgütsel Sürdürülebilirlik İçin İletişim Faktörleri ve Anlam İnşasındaki Roller**

İletişim Faktörü	Sürdürülebilirlikte Anlam İnşasındaki Temel Rolü
Liderlik	Vizyon oluşturma, değerleri çerçeveleme ve ortak yön duygusu yaratma
Politika	Sürdürülebilirliğin normatif ve kurumsal meşruiyetini sağlama
Vizyon ve Misyon	Örgütsel kimlik ve gelecek anlatısını kurma
Örgütsel Destek	Güven, psikolojik emniyet ve davranışsal tutarlılık oluşturma
Çalışan Katılımı	Aidiyet, sahiplenme ve içselleştirme süreçlerini güçlendirme
Eğitim	Bilgi, farkındalık ve yetkinlik gelişimi yoluyla kültürel dönüşümü destekleme
Raporlama	Şeffaflık, hesap verebilirlik ve paydaş güvenini sağlama
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	Adalet, çoklu bakış açısı ve sürdürülebilir yenilik kapasitesi yaratma

*Kaynak: Temel, M., von Haartman, R., & Hilletoft, P. (2025). Exploring communication dynamics for organisational sustainability: Interconnections and impact on performance. Corporate Communications: An International Journal, 30(7), 95-120.*

Bu tablo, sürdürülebilirliğin örgütlerde yalnızca çevresel ya da sosyal performans göstergeleriyle sınırlı olmadığını; liderlik iletişimi, kurumsal normlar ve destekleyici etkileşim ağları yoluyla kurulan bütüncül bir anlam ve kültür sistemi olduğunu ortaya koymaktadır.

### **3.2. Liderlik İletişiminin Sürdürülebilirlik Kültüründeki Merkezi Rolü**

Sürdürülebilirliğin örgütlerde kalıcı bir değer ve davranış sistemi hâline gelmesi, yalnızca politika belgeleri ve raporlama mekanizmaları yoluyla değil; bu hedeflerin çalışanlar tarafından nasıl anlamlandırıldığı ve içselleştirildiğiyle yakından ilişkilidir. Bu sürecin merkezinde liderlik iletişimi yer almaktadır. Liderler, vizyonlarını, önceliklerini ve normatif beklentilerini kullandıkları dil, kurdukları anlatılar, sergiledikleri tutarlılık ve yarattıkları etkileşim iklimi aracılığıyla örgütsel kültüre taşımaktadır.

Anlam inşası yaklaşımları (Smircich & Morgan, 1982; Weick, 1995), liderliğin temel işlevlerinden birinin örgütsel gerçekliği çerçevelemek ve bu çerçeveyi izleyenlerle paylaşmak olduğunu vurgular. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, teknik bir performans alanı olmaktan ziyade, liderlik iletişimi yoluyla yapılandırılan bir gelecek vizyonu ve değer yönelimi olarak ortaya

çıkılmaktadır. Liderlerin çevresel sorumluluk, toplumsal adalet ve uzun vadeli değer yaratımı gibi temaları hangi söylemsel kalıplarla sundukları, çalışanların bu hedeflerle özdeşleşme düzeyini belirlemektedir.

Temel vd. (2025) modelinde liderlik, politika ve örgütsel destek faktörlerinin merkezî konumu, sürdürülebilirliğin kültüre yerleşmesinde güven, meşruiyet ve ortak yön duygusunun belirleyici olduğunu göstermektedir. Liderlik iletişimi, bir yandan vizyon ve değerler yoluyla sürdürülebilirliğe anlam kazandırmakta, diğer yandan destekleyici bir iklim oluşturarak çalışan katılımını ve öğrenmeyi mümkün kılmaktadır.

Dönüşümcü ve karizmatik liderlik yaklaşımlarında vurgulanan ilham verme, ortak amaç yaratma ve kimlik inşası süreçleri, sürdürülebilirlik bağlamında özel bir önem taşımaktadır. Uzun vadeli sorumluluk gerektiren sürdürülebilirlik hedeflerinin benimsenmesi, yalnızca rasyonel gerekçelerle değil, duygusal bağlılık ve ahlaki meşruiyetle de desteklenmelidir. Bu destek, büyük ölçüde liderlik iletişimi yoluyla üretilmektedir.

### **3.3. İletişim Faktörlerinin Örgütsel Kültür ve Sürdürülebilirlik Performansı ile Bütünleşmesi**

İletişim faktörleri modeli, sürdürülebilirliğin örgütlerde yalnızca politika ve raporlama düzeyinde değil, kültürel ve davranışsal düzeyde de kurumsallaşmasının iletişimsel bir bütünlük içinde gerçekleştiğini göstermektedir. Liderlik, vizyon, politika, destek, katılım, eğitim, raporlama ve kapsayıcılık unsurları, sürdürülebilirliği taşıyan ayrı araçlar olmaktan ziyade, ortak bir anlam sisteminin birbirini tamamlayan bileşenleri olarak işlev görmektedir.

Bu faktörlerin kültüre yerleşmesi, sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik performans boyutlarının ortak bir değer zemini üzerinde bütünleşmesini sağlamaktadır. Çalışan katılımı ve eğitim, sürdürülebilirlik hedeflerinin bilişsel ve duygusal düzeyde içselleştirilmesine katkı sunarken; örgütsel destek ve kapsayıcı uygulamalar güven ve adalet temelinde davranışsal tutarlılığı güçlendirmektedir. Raporlama ise yalnızca hesap verebilirlik değil, aynı zamanda öğrenme ve paydaşlarla anlam paylaşımını destekleyen bir iletişim pratiği olarak öne çıkmaktadır.

Bu bütünleşik yapı içinde liderlik iletişimi, söz konusu faktörler arasında bağ kuran ve onları ortak bir vizyon etrafında hizalayan üst bir çerçeve işlevi görmektedir. Böylece sürdürülebilirlik, teknik uygulamalar toplamı olmaktan çıkarak, liderlik iletişimi yoluyla paylaşılan değerler, normlar ve davranış kalıpları aracılığıyla örgütsel kültüre yerleşen kalıcı bir kurumsal yönelim hâline gelmektedir.

#### 4. Liderlik İletişimi Yoluyla Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşması: Örnekler ve Yorum

“En iyi liderler, insanların kendilerini anlamlı ve kalıcı bir amacın parçası olarak hissettikleri bir kültür inşa eder.”

*Paul Polman*

Bu kitap bölümünde sürdürülebilirlik, liderlik ve iletişim kavramları birbirinden bağımsız alanlar olarak değil, karşılıklı etkileşim içinde anlam üreten ve örgütsel kültürü dönüştüren bütünlük bir sistem olarak ele alınmıştır. Önceki bölümlerde sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla çok katmanlı bir değer rejimi olduğu (Elkington, 1997; Dyllick & Hockerts, 2002); liderliğin bu değerleri yorumlayan ve yön veren bir anlam kurucu aktör işlevi gördüğü (Schein, 2010); iletişimin ise bu anlamın örgüt içinde dolaşıma girmesini, paylaşılmasını ve kurumsallaşmasını sağlayan temel mekanizma olduğu ortaya konulmuştur (Fairhurst, 2007; Avery & Bergsteiner, 2011).

Bu çerçevede sürdürülebilirlik, yalnızca stratejik planlarda yer alan hedefler ya da performans göstergeleriyle sınırlı bir yönetsel alan değil; örgütün kimliğini, gelecek tasavvurunu ve paydaşlarla kurduğu ilişki biçimini belirleyen kültürel bir yönelim olarak kavramsallaştırılmaktadır. Kültür, Schein’in de vurguladığı üzere, paylaşılan değerler, varsayımlar ve anlam kalıpları yoluyla inşa edilir ve bu inşa sürecinin merkezinde liderlik iletişimi yer alır. Liderler, vizyonlarını ve normatif önceliklerini yalnızca kararlarla değil, kullandıkları dil, anlattıkları hikâyeler, seçtikleri semboller ve sergiledikleri tutarlılık aracılığıyla örgütsel gerçekliğe dönüştürürler.

Anlam inşası kuramları, liderliğin temel işlevlerinden birinin karmaşık çevresel ve toplumsal sorunları yorumlanabilir, paylaşılabilir ve eyleme geçirilebilir bir çerçeveye oturtmak olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilirlik gibi uzun vadeli, değer temelli ve fedakârlık gerektiren bir yönelim, ancak bu çerçevenin çalışanlar tarafından “anamlı” bulunması ve örgütsel kimliğin bir parçası hâline gelmesi durumunda kalıcı bir nitelik kazanabilmektedir. Bu nedenle sürdürülebilirliğin kurumsallaşması, teknik çözümlerden ziyade, liderlik iletişimi yoluyla oluşturulan ortak bir gelecek anlatısına, paylaşılan değerlere ve kolektif sorumluluk duygusuna dayanmaktadır.

Bu noktada anlam, kültür ve iletişim arasındaki ilişki dairesel bir yapı sergilemektedir. Liderlik iletişimi, sürdürülebilirliğe ilişkin anlamı üretmekte; bu anlam, örgütsel kültürde norm ve davranış kalıplarına dönüşmekte; oluşan kültür ise iletişim pratiklerini ve liderlik tarzını yeniden şekillendirmektedir. Böylece sürdürülebilirlik, bir kez tanımlanan bir politika olmaktan çıkarak,

örgütün kendini nasıl anlattığını, neyi değerli gördüğünü ve geleceği nasıl tahayyül ettiğini belirleyen dinamik bir kültürel süreç hâline gelmektedir.

Bu teorik sentez, sürdürülebilirliğin kurumsallaşmasının, liderlerin yalnızca “ne yapılacağını” değil, “neden ve hangi değerlerle yapılacağını” da sürekli olarak iletişim yoluyla görünür kılmalarına bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bir sonraki alt bölümde, bu kuramsal çerçevenin küresel ölçekte nasıl somutlaştığı, Paul Polman’ın Unilever’de ve Yvon Chouinard’ın Patagonia’da yürüttüğü liderlik iletişimi pratikleri üzerinden ele alınacaktır.

#### 4.1. Liderlik İletişiminin Somutlaştığı Küresel Örnekler

##### 4.1.1. Paul Polman ve Unilever: Amaç Temelli Liderlik İletişimi

Paul Polman’ın Unilever CEO’luğu döneminde (2009–2019) geliştirdiği liderlik yaklaşımı, sürdürülebilirliğin stratejik bir yan faaliyet değil, kurumsal kimliğin ve uzun vadeli değer yaratımının merkezî unsuru olarak konumlandırıldığı bütüncül bir dönüşüm sürecini temsil etmektedir. Polman, sürdürülebilirliği yalnızca operasyonel hedefler ve raporlama göstergeleri üzerinden değil, güçlü bir anlatı ve değer temelli bir dil aracılığıyla kurumsal kültüre yerleştirmiştir. “Purpose-driven leadership” olarak adlandırılan bu yaklaşımda, liderlik iletişimi örgütün varlık nedenini (purpose), paydaşlarla kurduğu ilişkileri ve geleceğe dair sorumluluk anlayışını yeniden tanımlayan kurucu bir rol üstlenmiştir.

Unilever Sürdürülebilir Yaşam Planı’nın (Unilever Sustainable Living Plan) iletişiminde kullanılan söylem, çevresel ve toplumsal hedefleri mali performansla karşıt değil, tamamlayıcı unsurlar olarak çerçevelemiştir. Polman, kısa vadeli kâr maksimizasyonu yerine uzun vadeli toplumsal değer yaratımını vurgulayan bir dil kullanarak, sürdürülebilirliği ahlaki bir sorumluluk olmanın ötesinde, örgütsel kimliğin ve liderlik vizyonunun ayrılmaz bir parçası hâline getirmiştir. Bu söylem, çalışanlar nezdinde sürdürülebilirliği “ek bir görev” değil, yapılan işin anlamını tanımlayan temel bir yönelim olarak konumlandırmıştır.

Polman’ın liderlik iletişimi, yalnızca üst yönetim söylemleriyle sınırlı kalmamış; kurum içi toplantılar, iç iletişim platformları ve paydaşlarla kurulan diyaloglar aracılığıyla çok katmanlı bir anlatı ağı oluşturmuştur. Bu anlatı, sürdürülebilirliğin neden önemli olduğu, kurumun bu alandaki rolü ve her bir çalışanın bu büyük amaç içindeki katkısının anlamı üzerine kurulmuştur. Böylece sürdürülebilirlik, teknik bir performans göstergeleri setinden ziyade, ortak bir gelecek tahayyülü ve kolektif sorumluluk duygusu olarak örgütsel kültüre yerleşmiştir.

Bu örnek, Temel vd. (2025) tarafından tanımlanan liderlik, vizyon, politika ve örgütsel destek faktörlerinin nasıl bütünleştğini somut biçimde göstermektedir. Polman'ın vizyoner ve değer temelli iletişimi, sürdürülebilirliğe ilişkin politikaların meşruiyetini güçlendirmiş, çalışan katılımını artırmış ve sürdürülebilirlik performansının örgütsel kimlikle uyumlu bir biçimde içselleştirilmesini sağlamıştır. Böylece liderlik iletişimi, sürdürülebilirliğin stratejik düzeyden kültürel düzeye taşınmasında belirleyici bir kaldiraç işlevi görmüştür.

#### 4.1.2. Yvon Chouinard ve Patagonia: Değer Temelli ve Otantik Liderlik İletişimi

Patagonia'nın kurucusu Yvon Chouinard, sürdürülebilirliği bir kurumsal strateji olmanın ötesinde, örgütsel kimliğin ve varoluş amacının merkezine yerleştiren liderlik anlayışıyla dikkat çekmektedir. Chouinard'ın liderlik iletişimi, çevresel sorumluluğu pazarlama söylemi olarak değil, etik bir duruş ve yaşamsal bir zorunluluk olarak çerçevelemektedir. "We're in business to save our home planet" ifadesi, yalnızca bir slogan değil; Patagonia'nın tüm paydaşlarına yönelik kurucu bir anlam anlatısıdır.

Bu anlatı, liderin kullandığı dilin ve sembollerin, sürdürülebilirliği örgütün kimliğiyle nasıl bütünleştirdiğini göstermektedir. Chouinard, doğayla kurulan ilişkiyi ahlaki bir sorumluluk çerçevesinde ele alarak, çalışanlarda ve müşterilerde güçlü bir aidiyet ve amaç duygusu yaratmıştır. Bu bağlamda liderlik iletişimi, çevresel duyarlılığı soyut bir ideal olmaktan çıkarıp, gündelik örgütsel pratiklere ve karar süreçlerine yön veren bir değer sistemi hâline getirmiştir.

Patagonia'nın şeffaf raporlama politikaları, tedarik zinciri uygulamalarına ilişkin açık iletişimi ve çalışan katılımını teşvik eden kültürel yapısı, Temel vd. (2025) tarafından tanımlanan iletişim faktörlerinin bütüncül biçimde nasıl işlediğini somutlaştırmaktadır. Liderlik, vizyon, politika, örgütsel destek ve çalışan katılımı arasındaki uyum, sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel performans göstergeleriyle değil, örgütsel kültürün derin yapısıyla da bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır.

Chouinard'ın iletişim tarzında öne çıkan otantiklik, sürdürülebilirlik söylemi ile örgütsel uygulamalar arasındaki tutarlılığı güçlendirmiştir. Bu tutarlılık, çalışanların ve paydaşların sürdürülebilirliği bir "kurumsal söylem" değil, samimi bir değer yönelimi olarak algılamalarını sağlamış; böylece sürdürülebilirlik, güven ve kimlik temelli bir kültürel unsur olarak kurumsallaşmıştır.

## **4.2. Yorum ve Sonuç: Sürdürülebilirliğin Kurumsallaşmasında Liderlik İletişiminin Stratejik Rolü**

Polman ve Chouinard örnekleri, sürdürülebilirliğin örgütlerde yalnızca politika setleri, raporlar ya da performans göstergeleri aracılığıyla değil; liderlik iletişimi yoluyla inşa edilen anlam, değer ve kültür bütünlüğü içinde kurumsallaştığını göstermektedir. Her iki liderin ortak özelliği, sürdürülebilirliği teknik bir yönetim alanı olarak değil, örgütün kimliğini ve geleceğe bakışını tanımlayan kurucu bir anlatı olarak ele almalarıdır.

Bu bağlamda sürdürülebilirliğin kurumsallaşması, Temel vd. (2025) tarafından tanımlanan iletişim faktörlerinin mekanik bir biçimde uygulanmasından ziyade, bu faktörlerin liderlik iletişimi aracılığıyla ortak bir vizyon ve değer sistemi içinde bütünleştirilmesine bağlıdır. Liderler, vizyonlarını, politikalarını ve beklentilerini yalnızca düzenleyici metinler yoluyla değil, tutarlı bir söylem, sembolik davranışlar ve katılımcı iletişim pratikleri aracılığıyla kültüre dönüştürmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, sürdürülebilirliğin örgütlerde kalıcı bir nitelik kazanmasının, liderlik iletişiminin anlam kurucu, güven inşa edici ve kültür oluşturucu işlevleriyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Sürdürülebilirlik, bu çerçevede, stratejik bir hedefler dizisinden ziyade; liderlerin kurduğu dil, paylaşılan anlatılar ve kolektif sorumluluk bilinci üzerinden inşa edilen bütüncül bir kurumsal yönelim olarak anlaşılmalıdır. Böylece liderlik iletişimi, çevresel, sosyal ve ekonomik sorumlulukların örgütsel kimliğin ayrılmaz bir parçası hâline gelmesini sağlayan temel dönüştürücü güç olarak konumlanmaktadır.

## Kaynakça

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Routledge.
- Avolio, B. J. (1991). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Barge, J. K. (1994). *Leadership: Communication skills for organizations and groups*. St. Martin's Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). Sage.
- Cuhadar, A. (2022). *Sürdürülebilirlik ve kurumsal dönüşüm*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Sage.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Klauss, R., & Bass, B. M. (1982). *Interpersonal communication in organizations*. Academic Press.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.
- Pearce, D., Markandya, A., & Barbier, E. (1989). *Blueprint for a green economy*. Earthscan.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.
- Tayfun, R. (2014). *Liderlik ve iletişim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Temel, S., von Haartman, R., & Hilletoft, P. (2025). Sustainable leadership and organizational transformation. *Journal of Business Research*, 185, 114879.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

ABD Ticaret Bakanlığı. (2012). *Sustainable manufacturing initiative report*. Washington, DC: U.S. Department of Commerce.