

Sürdürülebilir Geleceğin İnşasında Yeşil Liderlik

Merve Seda Karcioğlu¹

Özet

Sürdürülebilirlik, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların birlikte değerlendirilmesini gerektiren bütüncül bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşım, çevresel performansın iyileştirilmesi ile toplumsal sorumluluk ve ekonomik verimlilik arasında dengeli bir yapı kurulmasını kapsamaktadır. Geleneksel büyüme odaklı yaklaşımların ötesine geçen bu paradigma, kurumların değer üretme biçimlerini yeniden düşünmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte liderliğin rolü daha belirgin hale gelmekte ve finansal odaklı yönetim anlayışı yerini çok boyutlu değer üretimine dayalı bir yaklaşıma bırakmaktadır. Yeşil liderlik, çalışanları çevresel bir vizyon etrafında birleştirmekte, yenilikçi uygulamaları desteklemekte ve sürdürülebilirliği örgüt kültürünün temel bir unsuru haline getirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca yeşil karar alma süreçlerinde bilgi paylaşımı, çalışanların yetkilendirilmesi ve insan kaynakları uygulamalarının kurumsal performansa katkısı önem kazanmaktadır. Bu noktada Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), çevresel hedefleri insan kaynakları süreçleriyle bütünleştirerek sürdürülebilirliği kurumsal kimliğin bir parçası haline getirmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların çevre bilincini geliştirerek hem kaynak verimliliği sağlamakta hem de kurumlara uzun vadeli ve etik bir rekabet avantajı kazandırmaktadır. Böylece ekolojik dengenin korunması ile kurumsal başarı bütünleşmekte; bu bütünlüğün yönünü ve sürekliliğini ise stratejik vizyonu ve değer temelli yaklaşımıyla yeşil liderlik belirlemektedir.

1. Sürdürülebilirlik Paradigması ve Liderlik Dönüşümü

Sürdürülebilirlik kavramı literatürde ilk olarak, temel referans noktası kabul edilen Brundtland Raporu'nda "gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma" olarak tanımlanmıştır (World Commission on Environment and

1 Öğr. Gör. Dr., Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, merve.karcioглу@atauni.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-5390-4500>

Development (WCED), 1987: 43). Bu çerçevede sürdürülebilir kalkınma, ekonomik gelişmenin çevresel sınırlar içinde sürdürülmesini öngörmektedir (Pearce, Barbier ve Markandya, 1990) ve doğal sermayenin korunması yoluyla uzun vadeli refahın sağlanmasını hedeflemektedir (World Bank, 2003).

Daha geniş bir perspektiften bakıldığında sürdürülebilirlik, bugünkü toplumların ihtiyaçlarını karşılarken gelecek nesillerin yaşam kalitesini tehlikeye atmayan bir gelişim anlayışını ifade etmektedir (Council of the European Union, 2006). Bu yaklaşım, örgütsel faaliyetlerin toplum ve çevre üzerindeki etkilerinin etik, şeffaf ve sorumlu bir yönetim anlayışıyla ele alınmasını ve uzun vadeli kalkınmaya katkı sunmasını gerektirmektedir (International Organization for Standardization (ISO), 2010). Benzer biçimde, sürdürülebilirlik doğal sistemlerin bütünlüğünü koruyarak insan refahını artırma süreci olarak tanımlanmakta (IUCN, UNEP ve WWF, 1991) ve doğal kaynak kullanımının ekosistemlerin yenilenme kapasitesini aşmaması ilkesine dayandırılmaktadır (Daly, 1990: 2)

Sürdürülebilirlik; ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlara ilişkin açıklamalar aşağıda sunulmaktadır (Elkington, 1997):

1. *Ekonomik boyut*: Ekonomik faaliyetlerin uzun vadede istikrarlı, verimli ve kaynakları aşırı tüketmeden sürdürülmesidir.

2. *Sosyal boyut*: Toplumsal adaletin sağlanması, yaşam kalitesinin yükseltilmesi ve bireylerin temel haklara eşit biçimde erişiminin güvence altına alınmasıdır.

3. *Çevresel boyut*: Doğal kaynakların korunması, ekosistemlerin devamlılığının sağlanması ve biyolojik çeşitliliğin sürdürülebilir biçimde yönetilmesidir.

Bu boyutlar literatürde genel olarak “üçlü denge” yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre sürdürülebilirliğe ulaşmak; çevresel, toplumsal ve ekonomik unsurların birbirinden bağımsız değil, bütünlük çözümler aracılığıyla birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir (Elkington, 1997). Nitekim sürdürülebilirlik; ekonomik gelişme, toplumsal ilerleme ve çevresel korumanın karşılıklı olarak birbirini destekleyen unsurlar olarak ele alındığı bütüncül bir kalkınma anlayışını ifade etmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda küresel ölçekte ortak sorumluluk bilincine dayanmaktadır (United Nations, 2005). Benzer biçimde sürdürülebilirlik, ekonomik büyüme ile çevresel koruma arasında dengeli bir politika çerçevesi oluşturmayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımı olarak da tanımlanmaktadır (OECD, 2001). Bu tanımlardan hareketle sürdürülebilirlik; sosyal adalet, çevresel koruma ve ekonomik verimlilik arasındaki bütünlük ve karşılıklı bağımlı dengelyi esas alan bir kalkınma modeli olarak kavramsallaştırılabilir (Sachs, 2015).

Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak sürdürülebilirlik paradigması, “sınırsız büyüme” anlayışından uzaklaşarak ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların bölünemez bir bütün olarak ele alındığı bir düşünce sistemi şeklinde tanımlanabilir. Söz konusu paradigma; kaynakların sınırlı olduğu gerçeğini kabul eden, bugünün kazanımlarını yarının imkânlarını tüketmeden gerçekleştirmeyi hedefleyen ve ekonomi–toplum–çevre dengesini temel alan yeni bir kalkınma anlayışını savunmaktadır.

Sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel çıktılara odaklanan geleneksel anlayışı, günümüzde yeterli görülmemektedir. Bu yaklaşımdan, söz konusu çıktıları şekillendiren politika ve strateji süreçlerini merkeze alan daha kapsamlı bir anlayışa doğru bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşüm ise iş dünyası ve kamu yönetiminde kurumsal değerlerin, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin yeniden tanımlandığı köklü bir liderlik değişimini ve stratejik bir paradigma dönüşümünü zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik paradigması, liderliği finansal odaklı bir perspektiften çok boyutlu değer üretimine; güç temelli yönetim anlayışından ahlaki sorumluluk temelli yaklaşıma; kısa vadeli sonuçlardan uzun vadeli etki yaratmaya ve hissedar merkezlilikten paydaş merkezliliğe doğru dönüştürmektedir. Bu dönüşümü kavramsal olarak ortaya koymak amacıyla aşağıdaki şekil oluşturulmuştur:



Şekil 1. Sürdürülebilirlik Paradigması Bağlamında Liderliğin Dönüşüm Modeli

Şekil 1, sürdürülebilirlik paradigmasının değer temelli stratejik vizyon aracılığıyla sürdürülebilir liderlik anlayışına dönüştüğünü ve bu dönüşümün kurumsal dayanıklılık ile toplumsal ve ekolojik faydayı güçlendirdiğini göstermektedir. Bu doğrultuda şekillenen liderlik dönüşümü, çevresel duyarlılık, toplumsal sorumluluk ve etik yönetim ilkelerini merkeze alan yeşil liderlik yaklaşımının ortaya çıkışını ve gelişimini açıklamak açısından önemli bir kuramsal temel sunmaktadır.

2. Sürdürülebilir Gelecek

Sürdürülebilir gelecek, sadece çevresel koruma odaklı bir anlayışın ötesinde, toplumsal adalet, ekonomik kalkınma ve yönetim sistemlerini bütüncül bir biçimde yeniden yapılandırılmasını gerektiren uzun vadeli bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir (WCED, 1987; United Nations, 2015). Günümüzde doğal kaynakların azalması, iklim değişikliği ve toplumsal eşitsizlikler gibi küresel sorunlar, sürdürülebilir bir geleceğin inşasını stratejik bir zorunluluk haline getirmiştir (Sachs, 2015; Rockström, Steffen, Noone vd., 2009). Bu sorunlarla etkili bir şekilde mücadele edilebilmesi, sadece teknolojik yeniliklerle değil; aynı zamanda ahlaki değerlere dayalı, demokratik ve sorumlu bir yönetim anlayışıyla mümkün olmaktadır (OECD, 2001; United Nations, 2005).

Sürdürülebilir bir geleceğin inşa edilmesinde liderlerin çevresel duyarlılık, ekonomik istikrar ve toplumsal eşitliği birlikte ele alan bütüncül bir bakış açısı geliştirmeleri gerekmektedir (Elkington, 1997; ISO, 2010). Bu doğrultuda liderler, kısa vadeli kazançların ötesinde uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliği ve toplumsal yararı ön planda tutan stratejiler geliştirmektedir (Council of the European Union, 2006). Öte yandan, sürdürülebilirlik temelli bir örgüt kültürünün şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürekli öğrenme ilkeleri doğrultusunda şekillenmesi, kurumların değişen küresel koşullara uyum sürecini kolaylaştırmaktadır (ISO, 2010; Sachs, 2015).

Sonuç olarak sürdürülebilir gelecek, ekonomik devamlılığın sağlanması, çevresel bütünlüğün korunması ve toplumsal refahın artırılmasının birlikte yürütüldüğü dinamik bir kalkınma sürecini ifade etmektedir. Bu sürecin başarıyla sürdürülebilmesi, sürdürülebilirlik değerlerini içselleştirerek onunla özdeşleşmiş liderlerin öncülüğünde, kurumsal ve toplumsal düzeyde ortak bir vizyonun oluşturulmasına bağlıdır (WCED, 1987; United Nations, 2015). Bu kuramsal ve yönetsel dönüşüm süreci, sürdürülebilir bir geleceğin inşasında çevresel duyarlılığı, etik sorumluluğu ve stratejik vizyonu merkeze alan yeşil liderlik yaklaşımının önemini daha da görünür kılmaktadır.

3. Yeşil Liderlik

3.1. Yeşil Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Yeşil liderlik kavramının ortaya çıkışı, çevresel sorunların küresel ölçekte görünürlik kazandığı 1960'lı ve 1970'li yıllara dayanmaktadır. Kuzey Amerika'da çevreci hareketin ikinci dalgası, Rachel Carson'ın *Silent Spring* eserinin etkisi ve ilk Dünya Günü etkinlikleriyle birlikte ivme kazanmıştır (Egri ve Herman, 2000: 571). Bu süreçte çevreyi savunan örgütlerin yaygınlaşması, çevre odaklı liderlik anlayışının toplumsal düzeyde şekillenmesine zemin hazırlamıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde çevresel liderlik kavramı daha sistematik bir biçimde tartışılmaya başlanmıştır. Portugal ve Yukl (1994), çevresel duyarlılığın liderlik uygulamalarına yansımalarının örgütsel dönüşüm sürecinde kritik bir öneme sahip olduğunu ifade etmiş; çevresel konuların liderlik literatüründe bağımsız bir araştırma alanı olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşım, liderliğin sadece ekonomik performans değil, sosyal ve çevresel sorumluluk bağlamında da değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Çevresel liderliği geleneksel liderlikten ayıran temel unsur, ekolojik temelli değerlerdir. Çevresel liderler, doğayla güçlü bir bütünleşme geliştirmekte ve karar alma süreçlerinde çevresel sürdürülebilirliği merkeze almaktadır. Çevresel liderlik, karşılıklı etkileşim sürecidir ve hiyerarşik otoriteden ziyade, sosyal etki temelli bir yapı içinde işlev görmektedir (Egri ve Herman, 2000: 572). Bu yönüyle kavram, klasik otorite temelli liderlik anlayışından ayrılmaktadır.

2000'li yıllarla birlikte sürdürülebilirlik kavramının işletme literatüründe güçlü bir yer edinmesi, yeşil liderliğin stratejik bir boyut kazanmasına neden olmuştur. Özellikle dönüştürücü liderlik yaklaşımı ile ilişkilendirilen yeşil liderlik, çalışanları çevresel hedefler doğrultusunda motive etme ve ortak bir sürdürülebilirlik vizyonu oluşturma kapasitesiyle ele alınmıştır (Robertson ve Barling, 2013). Bu yaklaşım, liderin rol model olmasının çalışanların çevreye duyarlı davranışlarını artırdığını ortaya koymaktadır.

Yeşil dönüşümcü liderlik; çevresel vizyon oluşturma, çalışan motivasyonunu artırma ve yeşil yeniliği destekleme boyutlarından meydana gelmekte ve örgütsel performans üzerinde etkili olmaktadır. Yeşil liderlik, sadece değer odaklı bir anlayışla sınırlı kalmamakta; yeşil ürün geliştirme performansını yükselten stratejik bir faktör olarak da öne çıkmaktadır (Chen ve Chang, 2013:110).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, yeşil liderliğin sürdürülebilir performans üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Khan ve arkadaşları (2023: 2), yeşil liderliğin çevresel bilgi paylaşımını teşvik ederek sürdürülebilir performansını artırdığını belirtmektedir. Bu bulgu, liderliğin yalnızca bireysel tutumlarla değil, örgütsel bilgi akışı ve yönetim süreçleriyle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Bir

başka çalışmada ise, yeşil liderlik araştırmalarının disiplinler arası bir boyut kazandığı ve özellikle 2015 sonrasında hızla arttığı ortaya konmuştur (Zhong vd., 2023: 378). Ayrıca, yeşil liderliğin finansal çıktılar, çalışan davranışları ve çevresel performansla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Zhong vd., 2023: 380). Bu tarihi gelişim süreci değerlendirildiğinde yeşil liderlik şu aşamalardan geçerek mevcut halini almıştır:

1. *Aşama:* Çevresel duyarlılığa dayalı değer merkezli bir anlayış,
2. *Aşama:* Çevresel sorumluluk temelli değerler ve dönüştürücü liderlik kuramı ile bütünleşme,
3. *Aşama:* 2000'li yıllardan itibaren stratejik sürdürülebilirlik ve yeşil yenilik boyutuyla genişleme,
4. *Aşama:* Günümüzde sürdürülebilir performans ve örgütsel çıktılarla ilişkilendirilen çok boyutlu bir liderlik modeli.

Tüm bu ifadelerden yola çıkılarak yeşil liderliğin çevresel duyarlılıktan başlayarak stratejik yönetime uzanan evrimsel bir gelişim süreci içerisinde kuramsallaştığı söylenebilir. Bu doğrultuda yeşil liderlik ile ilgili birkaç güncel tanım şu şekilde ifade edilmiştir:

-Yeşil liderlik, kurumsal vizyon doğrultusunda çevreye duyarlı uygulamaları destekleyen, çalışanların bu sürece aktif katılımını sağlayan ve onları motive eden bir liderlik anlayışıdır (Tuna, Yıldız ve Aydın, 2025: 727).

-Yeşil liderlik, çalışanları çevresel faaliyetleri desteklemeye teşvik eden dönüştürücü bir yönetim anlayışıdır (Hu, Zhang ve Wang, 2023: 2).

-Yeşil liderlik, çevre dostu politikalar doğrultusunda ürün ve hizmetler geliştirmeyi destekleyen bir liderlik tarzıdır (Orgun ve Kaya, 2024: 3).

-Yeşil liderlik, liderlerin çevresel sorumluluğu örgütsel strateji ve kültüre yerleştirme yeteneğidir (Uroic vd., 2025: 547).

Tüm bu tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde yeşil liderlik; çalışanları motive etme, çevresel vizyon oluşturma, çevre dostu politikaları destekleme ve sürdürülebilirliği örgüt kültürüne entegre etme işlevlerini kapsayan bütüncül bir liderlik yaklaşımıdır denebilir.

3.2. Yeşil Liderliğin Temel İlkeleri

Yeşil liderlik, örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik amaçlarını gerçekleştirmelerinde anahtar rol oynayan, çevreye duyarlı vizyon, değer ve uygulamaları yönetsel süreçlere entegre eden bir liderlik yaklaşımıdır. Literatürde yeşil liderliğin; liderin değer yönelimi, vizyon oluşturma kapasitesi,

çalışanları motive etme biçimi, örgütsel sistemleri dönüştürme gücü ve çevresel performansa katkısı bağlamında ele alındığı görülmektedir (Zhong vd., 2023: 380-382). Bu doğrultuda yeşil liderliğin şu temel ilkeler etrafında şekillendiği söylenebilir:

1. Çevre Odaklı Değer Yönelimi ve Ablaki Sorumluluk

Yeşil liderliğin temelinde çevre odaklı değerler yer almaktadır. Çevresel liderlerin, geleneksel yöneticilere kıyasla değişime daha açık oldukları ve çevre ile toplum odaklı bir değer yönelimine sahip buldukları belirlenmiştir (Egri ve Herman, 2000). Bu değer temeli, liderin çevresel konuları hem stratejik hem de etik bir sorumluluk alanı olarak görmesini sağlamaktadır.

Benzer bir şekilde yeşil liderlik; liderin çevresel sorumluluk bilinci oluşturması ve örgütte çevresel politika desteğini güçlendirmesiyle ilişkilidir (Kardoyo vd., 2020). Dolayısıyla yeşil liderliğin ilk ilkesi, çevresel duyarlılığı kişisel değerler düzeyinde içselleştirmektir denebilir.

2. Çevresel Vizyon Oluşturma ve Stratejik Yön Belirleme

Yeşil liderlik, çevresel sürdürülebilirliği örgütün vizyonunun merkezine yerleştirmeyi gerektirmektedir. Yeşil dönüşümcü liderlik; çalışanlara ilham veren çevresel bir vizyon geliştirme ve bu vizyonu stratejik hedeflere dönüştürme kapasitesini içermektedir (Ahsan, 2025). Ayrıca yeşil liderliğin, finansal performans ile birlikte çevresel çıktıları da örgütsel başarı ölçütü olarak konumlandığı görülmektedir (Zhong vd., 2023). Bu bağlamda vizyon oluşturma, yalnızca söyleneysel bir ifade olmaktan öte; örgütsel politika ve performans göstergelerine yansıtılan bir yönetim ilkesi niteliği taşımaktadır.

3. Çalışanları Güçlendirme ve Yeşil Davranışı Teşvik Etme

Yeşil liderliğin temel ilkelerinden biri, çalışanların yeşil davranışlarını teşvik eden psikolojik ve yapısal bir ortamın oluşturulmasıdır. Yeşil liderliğin çalışanların yeşil davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu ve bu ilişkinin yeşil insan kaynakları uygulamalarıyla güçlendiği ortaya konmuştur (Khan, 2023). Benzer şekilde çevresel liderliğin yeşil ödülleri, yeşil öz-yeterlilik ve yeşil eğitim aracılığıyla çalışan davranışlarını dönüştürdüğü tespit edilmiştir (Ahuja vd., 2023). Bu ilke, liderin yalnızca yön gösteren değil; aynı zamanda çalışanların çevresel yetkinliklerini geliştiren bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

4. Yeşil Yenilik ve Süreç Dönüşümünü Destekleme

Yeşil liderlik, örgütte çevreci ürün ve süreç yeniliklerini teşvik eden dönüştürücü bir etki yaratmaktadır. Yeşil liderlik, hem yeşil ürün hem de süreç yeniliği üzerinde olumlu bir etki oluşturmakta; söz konusu etki, yaratıcı

katılım mekanizması aracılığıyla daha da güçlenmektedir (Begum vd., 2022). Ayrıca yeşil liderlik, yeşil insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla çevresel performansı dolaylı olarak artırmaktadır (Singh vd., 2020). Bu bulgular, yeşil liderliğin temel ilkelerinden birinin yeniliği çevresel sürdürülebilirlik doğrultusunda yönlendirmek olduğunu göstermektedir.

5. Örgüt Kültürünü Yeşil Değerler Etrafında Şekillendirme

Yeşil liderlik yalnızca bireysel davranışları değil, örgütsel kültürü de dönüştürmektedir. Yeşil liderlik davranışının, yeşil örgüt kültürünün oluşumunda belirleyici olduğu ve bu kültürün çalışanların yeşil davranışlarını artırdığı belirtilmiştir (Al-Swidi, Gelaidan ve Saleh, 2021). Benzer şekilde yeşil liderlik ve yeşil eğitim uygulamalarının, yeşil süreç yeniliği üzerinde etkili olduğu ve bu etkinin yönetsel yenilik yoluyla gerçekleştiği ortaya konmuştur (Jamshed vd., 2020). Bu bağlamda yeşil liderliğin temel ilkelerinden biri, sürdürülebilirliği örgüt kültürünün merkezine yerleştirmektir denebilir.

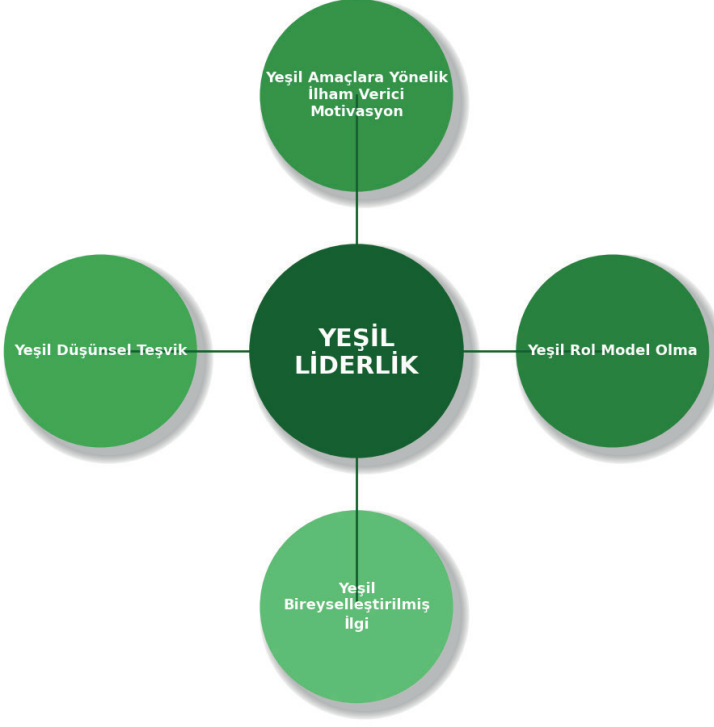
6. Çok Paydaşlı ve Sistemsel Yaklaşım

Yeşil liderlik; paydaş katılımını teşvik eden, çok düzeyli etkileşimi içeren ve sistemsel dönüşümü hedefleyen bir liderlik yaklaşımıdır (Zhong vd., 2023: 396-398). Yeşil liderlik yalnızca örgüt içi değil, tedarik zinciri ve sektör düzeyinde de sürdürülebilir performansı etkilemektedir (Dahinine vd., 2024). Bu ilke, yeşil liderliğin dar örgütsel sınırların ötesine geçerek bütüncül bir sürdürülebilirlik perspektifi benimsediğini ortaya koymaktadır.

İfade edilen bu temel ilkeler ışığında yeşil liderliğin sadece değer temelli bir anlayış değil; aynı zamanda yeniliği, örgütsel performansı ve sürdürülebilir rekabet avantajını şekillendiren stratejik bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir.

3.3. Yeşil Liderliğin Boyutları

Yeşil liderlik, genellikle yeşil dönüşümcü liderlik modeli üzerinden dört temel boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar, liderin çalışanları çevresel amaçlara ulaşmaları için nasıl etkilediğini ve motive ettiğini tanımlamaktadır. İlgili boyutlar Şekil 2' de yer almaktadır ve boyutlara ilişkin açıklamalara da daha sonrasında yer verilmiştir:



Şekil 2. Yeşil Liderliğin Boyutları

1. *Yeşil rol model olma*: Liderin çevreyi koruma konusundaki ahlaki tutumu ve kişisel kararlılığı ile çalışanlar için bir rol model haline gelmesidir (Zhong vd., 2023; Dahinine vd., 2024). Lider çevreye ilişkin değerleri kararlarının merkezine koyarak, çalışanların güvenini ve saygısını kazanmaktadır (Zhong vd., 2023; Kartika vd., 2020; Asbari vd., 2020a, 2020b; Lusiani vd., 2020).

2. *Yeşil Amaçlara Yönelik İlham Verici Motivasyon*: Liderin, kuruluşun çevresel amaçları için net ve heyecan verici bir vizyon oluşturması ve bu vizyonu çalışanlara etkili bir şekilde iletmesidir (Zhong vd., 2023; Begum vd., 2022). Bu boyut, çalışanların ortak bir çevresel amaç etrafında toplanmasını sağlamaktadır (Dahinine vd., 2024).

3. *Yeşil Düşünsel Teşvik*: Çalışanların mevcut uygulama ve düşünce kalıplarını sorgulamalarını destekleyerek çevresel sorunlara alışılmışın dışında yaklaşımlar geliştirmelerini ve yenilikçi çözümler üretmelerini teşvik etmektir (Zhong vd., 2023; Begum vd., 2022). Liderler, çalışanların yeşil yenilik süreçlerine yaratıcı bir şekilde dâhil olmalarını desteklemektedir (Ahsan, 2025; Begum vd., 2022).

4. *Yeşil Bireyselleştirilmiş İlgî*: Liderin, çalışanların çevresel inançlarını, gelişimsel ihtiyaçlarını ve yetkinliklerini bireysel olarak dikkate almasıdır (Zhong vd., 2023; Begum vd., 2022). Çalışanlara çevresel bilinç kazandırmak amacıyla bireysel mentorluk ve rehberlik sağlanması bu kapsamda değerlendirilmektedir (Dahinine vd., 2024; Begum vd., 2022).

Tüm bu boyutlar açısından dikkate alındığında yeşil liderlik, çalışanların çevresel bilinç ve davranışlarını güçlendiren bir liderlik tarzıdır denebilir. Bu boyutlar, örgüt içerisinde yenilikçi ve sürdürülebilir bir çevre kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır.

3.4. Yeşil Liderliğin İşlevsel Roller

Yeşil liderliğin boyutları, liderin üstlendiği roller üzerinden de sınıflandırılabilir. Bu doğrultuda yeşil liderliğin işlevsel rolleri şu şekilde ifade edilebilir (Asbari vd., 2020a, 2020b; Bertnarto vd., 2020; Sartika vd., 2020; Vizano vd., 2020; Pramono vd., 2020; Desky vd., 2020; Lusiani vd., 2020):

- **Eğitici Rolü**: Yeşil lider, çevre bilinci ve değerlerinin kazandırılması sürecini yönetir.
- **Yönetici Rolü**: Yeşil lider, çevre dostu politikaların geliştirilmesini ve etkin biçimde uygulanmasını sağlar.
- **Yenilikçi Rolü**: Yeşil lider, çevre dostu tesislerin ve süreçlerin geliştirilmesine öncülük eder.
- **Motive Edici Rolü**: Yeşil lider, çalışanların çevresel faaliyetlere aktif katılımını teşvik eder.
- **Figür/Model Rolü**: Yeşil lider, kişisel davranışlarıyla çevreye duyarlı bir örnek teşkil eder.

Bu roller bütüncül olarak değerlendirildiğinde yeşil liderliğin; yenilikçi, katılımcı, değer temelli, stratejik yönelimli ve kültürel dönüşüm sağlayan bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir. Yani yeşil lider, yalnızca çevresel duyarlılığı savunan bir yönetici değil; sürdürülebilirliği örgütün vizyonu, yapısı, süreçleri ve kültürüyle bütünleştiren bir kurumsal dönüşüm öncüsüdür.

4. Örgütlerde Yeşil Karar Alma Süreçleri

Günümüzde hızla değişen iş ortamında, sanayileşmenin getirdiği çevresel bozulma ve küresel ısınma gibi tehditler, örgütlerin geleneksel yönetim modellerini sorgulamasına neden olmuştur (Ahuja vd., 2023: 481). Artık kuruluşlar açısından yalnızca kâr odaklı bir yaklaşım sürdürülebilirliğini

yitirmiştir; buna karşılık ekonomik, sosyal ve çevresel hedefler arasında bütüncül bir denge kurmak hayati bir gereklilik hâline gelmiştir (Khan vd., 2023: 138). Bu bağlamda örgütlerde yeşil karar alma süreci, çevresel sürdürülebilirliği kurumsal kimliğin ve stratejik planlamanın merkezine yerleştiren çok boyutlu bir yapıyı ifade etmektedir.

4.1. Yeşil Liderliğin Vizyoner Rolü

Yeşil karar alma süreçlerinin en önemli tetikleyicisi yeşil liderliktir. Bu liderlik tarzı, bir kuruluşun uzun vadeli çevresel sürdürülebilirlik vizyonunu gerçekleştirmek amacıyla bireyleri etkileme ve harekete geçirme becerisine dayanmaktadır (Khan vd., 2023: 144). Yeşil liderler, çevresel değerleri örgütün temel misyonu ile bütünlüştiren karar alma mekanizmalarını şekillendirirler. Özellikle “yeşil amaçlara yönelik ilham verici motivasyon” boyutu kapsamında liderler, çalışanlara net bir çevresel vizyon sunmakta ve onları ortak çevresel hedeflere ulaşma yönünde teşvik etmektedirler (Zhong vd., 2025: 381). Bu süreçte liderlerin “yönetici” rolü ön plana çıkmaktadır. Yeşil liderler, yalnızca vizyon ortaya koymakla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda evre dostu politikaların geliştirilmesini ve bu politikaların günlük operasyonlara entegre edilmesini sağlamaktadırlar (Lusiani vd., 2020: 1355). Liderlerin evresel inançlarının karar süreçlerine yansımaları, örgütün tüm kademelerinde evre dostu davranışların benimsenmesini kolaylaştırmaktadır (Ahsan, 2025: 1657).

4.2. Karar Alma Mekanizmalarında Yeşil İnsan Kaynakları Entegrasyonu

Karar alma sürecinin uygulama düzeyine taşınması, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) uygulamaları aracılığıyla mümkün olmaktadır. Yeşil liderlik, YİKY politikalarını stratejik bir araç olarak konumlandırarak kurumsal kararların sürekliliğini ve kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Bu kapsamda, işe alım süreçlerinde çevresel değgerlere sahip adayların tercih edilmesi ya da mevcut çalışanlara evre bilinci eğitimlerinin verilmesi, örgütün karar alma kalitesini tabandan başlayarak güçlendirmektedir (Singh vd., 2020: 12).

Yeşil liderlik; performans ölçümü, eğitim içeriği tasarımı ve ödül sistemleri gibi YİKY unsurlarını doğrudan şekillendirmektedir. Bu bütünlüşik yaklaşım, çalışanların karar alma süreçlerinde kendilerini daha yetkin hissetmelerini sağlamakta ve onları yeşil hedeflere ulaşma konusunda motive etmektedir (Dahinine vd., 2024: 4).

4.3. Bilgi Paylaşımı ve Çalışan Yetkilendirmesi

Etkili bir yeşil karar alma süreci, örgüt içinde bilginin serbest dolaşımına ve çalışanların güçlendirilmesine bağlıdır. Bu bağlamda yeşil bilgi paylaşımı, kuruluşların çevresel dalgalanmalara ve değişen çevresel düzenlemelere hızlı uyum sağlamasına imkân tanıyan dinamik bir yetenek olarak öne çıkmaktadır (Khan vd., 2023: 159). Çalışanların sahip oldukları çevresel bilgi ve deneyimleri meslektaşlarıyla paylaşmaları, ortak akılın oluşumunu desteklemekte; bu durum ise örgütün stratejik karar kalitesini artırarak işleyişte üstünlüğü teşvik etmektedir (Khan vd., 2023: 158).

Adem-i merkezîyetçi bir yaklaşım benimsenerek çalışanlara karşılaştıkları çevresel sorunlar karşısında bağımsız karar alma yetkisi tanınması, yeşil bir örgüt kültürünün inşasında kritik bir rol oynamaktadır (Al-Swidi vd., 2021: 5). Çalışanların “yeşil yenilik” süreçlerine ve yaratıcı fikir üretimine dâhil edilmesi, örgütün yalnızca mevcut sorunlara çözüm üretmesini değil; aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek çevresel fırsatları öngörmesini ve değerlendirmesini sağlamaktadır (Begum vd., 2022: 583).

4.4. Yeşil Yenilik ve Sürdürülebilir Performans

Yeşil karar alma süreçlerinin nihai çıktısı, yeşil ürün ve süreç yenilikleridir. Kaynak temelli görüş çerçevesinde değerlendirildiğinde, yeşil dönüşümcü liderlik ve çevre odaklı karar uygulamaları, örgüte sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran nadir ve taklit edilmesi güç stratejik kaynaklar niteliği taşımaktadır (Ahsan, 2025: 1650). Stratejik düzeyde alınan yeşil kararlar, atık ve emisyonların azaltılmasına, ham madde verimliliğinin artırılmasına ve nihayetinde kurumsal sosyal sorumluluk imajının güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Ahsan, 2025: 1648).

Çevresel performansın iyileştirilmesi, yalnızca bir prestij unsuru olarak değerlendirilmemeli; aynı zamanda faaliyet maliyetlerinin azaltılması (örn. enerji tasarrufu yoluyla) ve yeni pazar fırsatlarının değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Ahsan, 2025: 1656). Chen ve Chang (2013: 115)’e göre, yeşil dinamik yeteneklerin ve yaratıcılık kapasitesinin karar mekanizmalarına yansıtılması, örgütün yeşil ürün geliştirme performansı üzerinde doğrudan ve olumlu bir etki yaratmaktadır.

Özetle, örgütlerde yeşil karar alma süreçleri; liderin vizyoner desteği, stratejik bilgi yönetimi, çalışanların yetkilendirilmesi ve kurumsal değerlerin çevresel hassasiyetle bütünleştirilmesiyle şekillenmektedir. Bu süreçler, örgütün yalnızca dışsal baskılara (örn. yasal düzenlemelere) uyum sağlamasını değil; aynı zamanda içsel bir dönüşüm aracılığıyla sürdürülebilirliği kurumsal bir yaşam biçimine dönüştürmesini amaçlamaktadır. Yeşil kararların kurumsallaşması ise

kuruluşlara hem ekolojik dengeye katkı sunma hem de çağdaş iş dünyasının rekabetçi koşullarında varlığını sürdürebilme imkânı tanımaktadır.

5. Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), kurumsal sürdürülebilirliği destekleyen stratejik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, çevresel hedefleri çalışanların yetkinlikleri, bağlılık düzeyleri ve performans sistemleriyle bütünleştirmektedir. Bu anlayışta insan kaynağı, sürdürülebilirlik vizyonunun pasif bir unsuru değil; çevresel dönüşümün aktif bir uygulayıcısı olarak görülmektedir. Literatür ışığında değerlendirildiğinde, YİKY'nin kurumsal sürdürülebilirliğe katkısı çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve bu katkı belirli temel eksenler çerçevesinde ele alınabilmektedir.

5.1. Yetenek, Motivasyon ve Fırsatın (AMO) Geliştirilmesi

YİKY, kurumsal sürdürülebilirliği çalışanların Yetenek–Motivasyon–Fırsat (AMO) yapısını çevresel hedefler doğrultusunda yeniden yapılandırarak güçlendirmektedir. Bu yaklaşımda sürdürülebilirlik, yalnızca örgütsel stratejilerin bir çıktısı değil; çalışan davranışlarını yönlendiren sistematik bir insan kaynakları tasarımının sonucu olarak ele alınmaktadır.

Çevreye duyarlı yetkinliklere sahip adayların istihdam edilmesi ve mevcut çalışanların yeşil eğitim programları aracılığıyla geliştirilmesi *yetenek (ability)* boyutunu oluştururken; sürdürülebilirlik performansının ödül ve teşvik mekanizmalarıyla desteklenmesi *motivasyon (motivation)* unsurunu ifade etmektedir. Bununla birlikte, çalışanların çevresel karar alma süreçlerine katılımının sağlanması ve öneri sistemleriyle sürece dahil edilmesi ise *fırsat (opportunity)* boyutunun kurumsal zeminde somutlaşmasını mümkün kılmaktadır (Dahinine vd., 2024: 4). Bu üçlü yapının stratejik bir biçimde bütünleştirilmesi, örgütün çevresel vizyonunun uygulamaya aktarılabilmesi için gerekli insan kaynağı kapasitesini oluşturmaktadır. Bu sayede sürdürülebilirlik, örgütsel performansın ayrılmaz bir bileşeni haline gelmektedir (Singh vd., 2020: 1).

5.2. Kaynak Temelli Görüş (RBV) ve Rekabet Avantajı

Kaynak Temelli Görüş (RBV) çerçevesinde değerlendirildiğinde, YİKY uygulamaları kuruma özgü, değerli, nadir ve taklit edilmesi güç bir beşeri sermaye birikimi oluşturmaktadır (Ahsan, 2025: 1650). Bu yaklaşım, sürdürülebilirliği yalnızca dış çevreye uyum sağlama aracı olarak değil; örgütün içsel kaynaklarını stratejik biçimde yapılandıran bir rekabet unsuru olarak konumlandırmaktadır.

YİKİ uygulamaları sayesinde çevre bilinci geliştirilen ve sürdürülebilirlik perspektifi kazandırılan çalışanlar, yalnızca çevresel performansı artırmakla kalmamakta; aynı zamanda kaynak verimliliği yoluyla kurumsal maliyet yapısının iyileştirilmesine de katkı sunmaktadır. Bununla birlikte, çevre dostu yeniliklerin ve süreç iyileştirmelerinin teşvik edilmesi, örgütün dinamik yeteneklerini artırmakta ve uzun vadeli rekabet üstünlüğünün temelini oluşturmaktadır (Dahinine vd., 2024: 4). Bu bağlamda sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel bir sorumluluk değil, aynı zamanda ekonomik değer yaratan stratejik bir başarı unsuru haline gelmektedir.

5.3. Yeşil Örgütsel Kültürün İnşası

YİKİ, kurumsal sürdürülebilirliğin sürekliliğini güvence altına alan yeşil bir örgütsel kültürün inşasında belirleyici bir rol oynamaktadır (Al-Swidi vd., 2021: 2). Bu bağlamda sürdürülebilirlik, yalnızca stratejik belgelerde yer alan bir hedef olmaktan çıkarak örgütsel değerler sisteminin merkezine yerleştirilmektedir.

Çevresel ilkelerin örgüt içi kurallara, günlük çalışma biçimlerine ve ödül sistemlerine dâhil edilmesi, sürdürülebilirliğin kurumsal davranışların bir parçası haline gelmesini sağlamaktadır (Tran, 2023: 2). Böylece çevresel sorumluluk, çalışanlar açısından dışsal bir yükümlülük değil; içselleştirilmiş bir kurumsal değer ve davranış standardı haline dönüşmektedir.

Bu kültürel dönüşüm, çalışanların kendilerini kurumun çevresel vizyonu ile bütünleştirmelerini sağlamak ve sürdürülebilirliği geçici bir uygulama olmaktan çıkararak kurumsal kimliğin kalıcı bir parçası haline getirmektedir (Al-Swidi vd., 2021: 2).

5.4. Çevresel Davranışlar ve Duygusal Bağlılık

Kurumsal sürdürülebilirliğin başarısı, büyük ölçüde çalışanların bu süreçte ne ölçüde aktif ve gönüllü biçimde katılım gösterdiğine bağlıdır. YİKİ uygulamaları, çalışanlarda örgüte yönelik güven duygusunu ve çevresel değerlere dayalı bağlılığı güçlendirerek, onların çevreye duyarlı davranışlar sergilemelerini teşvik etmektedir. Enerji tasarrufu sağlama, atık azaltımına katkıda bulunma ve kaynak kullanımında bilinçli hareket etme gibi davranışlar, bu yönetsel yaklaşımın somut çıktıları arasında yer almaktadır (Khan, 2023: 1965).

Liderlik vizyonu ile uyumlu insan kaynakları politikaları, çalışanların kendilerini çevresel dönüşümün pasif bir parçası değil, aktif bir katılımcısı olarak görmelerini sağlamaktadır. Bu aidiyet duygusu, sürdürülebilirlik hedeflerine

ulaşmada gcl bir motivasyon yaratmakta ve kurumsal çevresel performansın devamlılığını desteklemektedir(Tran, 2023: 2).

Özetle YKY, alışanları kurumun çevresel vizyonunun aktif bir parçası haline getiren stratejik bir yaklaşımdır. Bu anlayış, çevresel hedefleri insan kaynakları uygulamalarıyla bütünleştirerek sürdürülebilirliği örgütsel süreçlerin merkezine yerleştirmektedir. Çalışanların evre bilinciyle geliştirilmesi ve sürece katılımının sağlanması, ekolojik performansın kalıcı biçimde artmasına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda bu bütünleşme, kurumsal itibarı ve rekabet gücünü destekleyerek sürdürülebilirliği uzun vadeli bir değer üretim alanına dönüştürmektedir. Böylece ekonomik, çevresel ve örgütsel boyutlar arasında dengeli ve birbirini destekleyen bir yapı oluşmaktadır. Bu yapının yönünü belirleyen ve kurumsal düzeyde anlam kazandıran temel unsur ise yeşil liderliktir.

Kaynakça

- Ahsan, M. J. (2025). Green leadership and innovation: Catalysts for environmental performance in Italian manufacturing. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(7), 1646–1669.
- Ahuja, J., Yadav, M., & Sergio, R. P. (2023). Green leadership and pro-environmental behaviour: A moderated mediation model with rewards, self-efficacy and training. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(2), 481–501.
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
- Asbari, M., Bernarto, I., Pramono, R., Purwanto, A., Hidayat, D., Sopa, A., Alamsyah, V. P., & Senjaya, P. (2020a). The effect of work-family conflict on job satisfaction and performance: A study of Indonesian female employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6724–6748.
- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C.C., Purwanto, A., Santoso, P. B. (2020b). How to Build Innovation Capability in the RAC Industry to Face Industrial Revolution 4.0? *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. 24(6). 2008-2027. Doi: 10.37200/IJPR/V24I6/PR260192
- Begum, S., Xia, E., Ali, F., Awan, U., & Ashfaq, M. (2022). Achieving green product and process innovation through green leadership and creative engagement in manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 656–674.
- Bertnarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Nurpatria, I., Purwanto, A., and Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495-5503.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116, 107–119.
- Council of the European Union. (2006). *Renewed EU sustainable development strategy*. Council of the European Union.
- Dahinine, B., Laghouag, A., Bensahel, W., Alsolami, M., & Guendouz, T. (2024). Modelling the combined effect of green leadership and human resource management in moving to green supply chain performance enhancement in Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(10), 3953.
- Daly, H. E. (1990). Toward some operational principles of sustainable development. *Ecological Economics*, 2(1), 1–6. [https://doi.org/10.1016/0921-8009\(90\)90010-R](https://doi.org/10.1016/0921-8009(90)90010-R)

- Desky, H., Mukhtasar, ., Istan, . M., Ariesa, . Y., Dewi, . I. B. M., Fahlevi, . M., Abdi, . M. N., Noviantoro, . R. & Purwanto, . A. (2020) Did Trilogy Leadership Style, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Organizational Commitment (OCO) Influence Financial Performance? Evidence from Pharmacy Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (10), 297-305. doi:10.31838/srp.2020.10.50
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 571–604.
- Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone.
- Hu, X., Zhang, J., & Wang, Y. (2023). Green leaders' emotional intelligence and employees' pro-environmental behavior. *Behavioral Sciences*, 13(1), 25. <https://doi.org/10.3390/bs13010025>
- International Organization for Standardization (ISO) (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. International Organization for Standardization.
- IUCN, UNEP, & WWF (1991). *Caring for the Earth: A strategy for sustainable living*. Gland, Switzerland.
- Jamshed, K., Shah, S. H. A., Al-Ghazali, B. M., Majeed, Z., & Jamshaid, S. (2020). Role of green leadership and green training on the green process innovation: Mediation of green managerial innovation. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1351–1361.
- Kardoyo, K., Feriady, M., Farliana, N., & Nurkhin, A. (2020). Influence of the green leadership toward environmental policies support. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 459–467.
- Kartika, H., Norita, D., Triana, N. E., Roswandi, I., Rahim, A., Naro, A., Izziati, T., Munita, A. A., Junaedi, D., Suprihatiningsih, W., Purwanto, A. & Bakti, C. S. (2020). Six Sigma Benefit for Indonesian Pharmaceutical Industries Performance: A Quantitative Methods Approach. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 doi:10.31838/srp.2020.9.66
- Khan, A. N. (2023). Is green leadership associated with employees' green behavior? Role of green human resource management. *Journal of Environmental Planning and Management*, 66(9), 1962–1982.
- Khan, R. U., Saqib, A., Abbasi, M. A., Mikhaylov, A., & Pinter, G. (2023). Green leadership, environmental knowledge sharing, and sustainable performance in manufacturing industry. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 60, 103540.
- Lusiani, M., Abidin, Z., Fitriainingsih, D., Yusnita, E., Adiwinata, D., Rachmaniah, D., ... & Purwanto, A. (2020). Effect of servant, digital and green leadership toward business performance: evidence from Indonesian manufacturing. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11.

- OECD. (2001). *Sustainable development: Critical issues*. OECD Publishing.
- Orgun, E., & Kaya, S. (2024). The effect of green leadership perception on environmental sustainability. *Sustainability*, 16(22), 9621. <https://doi.org/10.3390/su16229621>
- Pearce, D., Barbier, E., & Markandya, A. (1990). *Sustainable development: Economics and environment in the Third World*. Earthscan.
- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *Leadership Quarterly*.
- Pramono, R. Kristianti, T., Purwanto, A. (2020). Character Development Training for Adults (A Case Study of Heartmaster Program in Jakarta). *Test Engineering & Management*. 83. 5809 -581. <http://www.testmagazine.biz/index.php/testmagazine/article/view/4556>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475.
- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- Sartika. N. S., Subroto. D. E., Mauladaniyati. R., Rosdianwinata. E., Rifai. R., Sujana. A., Abidin. Z., Priadi. M. D., Setiawati. E., Yanti. D. & Purwanto. A. (2020) Effect of Pedagogic, Professional Competency, and Work Motivation Toward Indonesian Primary School Teachers Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 doi:10.31838/srp.2020.9.91
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
- Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon*, 9(11), e21018. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21018>
- Tuna, M., Yıldız, B., & Aydın, Ş. (2025). Yeşil liderlik: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 712–735. <https://doi.org/10.32572/guntad.1664135>
- United Nations. (2005). *World Summit Outcome*. United Nations.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
- Uroić, P., Omazić, M. A., Filipović, N., & Kriek, H. S. (2025). Green leadership: A systematic review and theoretical framework. *In-*

terdisciplinary Description of Complex Systems, 23(5), 545–561.
<https://doi.org/10.7906/indecs.23.4.8>

- Vizano, N. A., Utami. W., Johanes. S., Herawati. A., Aima. H., Sutawijaya. A. H., Purwanto. A., Supono. J., Rahayu. P., Setiyani. A. &Widayati. C. C. (2020) Effect of Compensation and Organization Commitment on Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variable in Indonesian Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (9), 287-298. doi:10.31838/srp.2020.9.46
- World Bank. (2003). Sustainable development in a dynamic world. World Bank Publications.
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). Our common future. Oxford University Press.
- Zhong, J., Shao, X., Xiao, H., Yang, R., & An, X. (2023). The research on the green leadership: A systematic review and theoretical framework. *Environment, Development and Sustainability*, 27, 377–408.

