Bölüm 6

Yeşil Liderlik

Kazım Yasin Özbey[1]

Özet

Yeşil liderlik (Green Leader) kavramı son yıllarda önemli ölçüde popülerlik kazanmıştır. Küresel olarak nüfus artışı, kaynakların azalması ve beraberinde artan tüketim çevresel kirliliğe, ekolojik sorunlara ve iklim değişikliklerine neden olmaktadır (Kerse, Maden ve Tartan Selçuk, 2021). Toplumsal bir sorun olmaya başlayan bu konular, sürdürülebilirliklerini özellikle çevresel kaynaklarla sağlayan işletmeler için de sorun olmaya başlamıştır. Örgütler bu sorunlarla mücadele etmek için çeşitli stratejiler geliştirmekte ve önlemler almaktadır. Çevresel olumsuzlukları azaltmaya yönelik stratejiler geliştiren örgütler yeşil uygulamalar geliştirmek, çevresel atıkları azaltmak, enerji tasarrufuna katkı sağlamak ve en önemlisi sürdürülebilir sağlıklı bir çevrenin var olmasını sağlamak adına çeşitli hedefler belirlemekte ve bu hedeflere ulaşmak için çeşitli adımlar atmaktadır. Bu adımlardan biri de yeşil liderlerin örgütte var olmasını sağlamaktır.

Literatürde yeşil liderlik konusunda çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin yeşil liderliği bir liderin diğer örgüt üyelerini çevre dostu faaliyetlerde bulunma konusunda ikna etme ve onlara çevresel sürdürülebilirlik konusunda ilham verme kapasitesi olan kişi olarak tanımlamak mümkündür (Hu vd., 2022). Bir başka tanımda ise, liderlerin astlarını etkileme ve örgütün uzun vadede çevresel sürdürülebilirlik vizyonunu gerçekleştirmek için harekete geçirme yeteneği olan liderler şeklinde ifade edilmiştir (Gultom, 2022). Literatürde yaygın olarak örgütlerin sürdürülebilir hedeflere ulaşabilmesi için yeşil çevreyi teşvik eden liderlik stillerine vurgu yapılmakta, bu liderlik türünün örgütlerde çalışanlar üzerinde yeşil örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde etkili olduğundan bahsedilmektedir. Yeşil liderlerin örgütlerde çevre dostu politikaları desteklediği ve çalışanlar ile lider arasında karşılıklı uyum ve iş birliği ortamı yarattığına birçok makalede değinilmiştir (Tong, Jabbour, Najam & Abbas, 2022; Kura, 2016). Ayrıca literatürde yeşil liderliği sürdürülebilirlik, inovasyon, insan kaynakları yönetimi ve yeşil

1 Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi, Teknoloji Transfer Ofisi
kyozbey@kastamonu.edu.tr – ORCID: 0000-0002-8902-5145

https://doi.org/10.58830/ozgur.pub526.c2237

yönetim politikaları gibi çeşitli yönlerden ele alan çalışmalar da mevcuttur (Oduncu, 2024; Awan vd., 2023; Acar, 2022; Kardoyo vd., 2020).

Bu bölümde lider kavramını genel hatlarıyla açıkladıktan sonra yeşil lider kavramı derinlemesine ele alınacak, bu konudaki farklı yaklaşımlar açıklanacaktır. Yeşil liderlerin özellikleri, sürdürülebilirlik açısından önemi gibi konulara da değinilerek bölüm tamamlanacaktır.

Giriş

Sanayi devriminden itibaren artan sanayileşme ile birlikte doğal kaynaklarda azalma meydana gelmekte ve çevresel kirlenme her geçen gün artmaktadır (Kirtiş, 2023). Bu durum yaşanabilir bir çevreden yoksun kalmayı, salgın hastalıkları ve doğal afetlerin artmasını beraberinde getirmektedir. Doğal kaynakların zamanla azalması, insan hayatını önemli ölçüde tehdit etmektedir. Bu noktada kaynaklardaki bu azalmaya önemli ölçüde sebebiyet veren üretim işletmelerinin çevrenin sürdürülebilirliği konusunda hassasiyet göstermeleri ise son derece önemlidir. Bu işletmeler bir yandan çevreye verdiği zararları azaltmak için çaba harcarken diğer yandan ekonomik sürdürülebilirliklerini de sağlamaları gerekir. Bu noktada pazarda tutunabilmeleri için yeşil konusunda hassasiyeti yükselen tüketicileri de tatmin etmek zorunda kalabilmektedirler. Bu tatmini sağlayabilmeleri ise yeşil işletme yaklaşımı sergilemelerinden geçmektedir. Bu çerçevede özellikle üretici işletmeler için yeşil işletme yaklaşımı gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Erten, 2018).

Diğer yandan işletmeler yeşil işletme olma yolunda sadece üretim konusunda değil yönetim ve örgütsel yapısında da yeşil yaklaşımlar sergilemelidir. Bu yaklaşımlarında çevreye duyarlı bir yönetim felsefesi benimsemeli ve işletmelerinin bu konuda örgüt kültürüne sahip olması için çabalamalıdır. Çevre hassasiyeti konusunda örgüt kültürüne sahip olacak işletmelerde yöneticilerin yeşil yönetim uygulamaları, bu kültürün örgüt içerisinde yerleşmesinde son derece etkilidir (Çark, 2021). Çünkü yöneticiler yeşil uygulamalar gerçekleştirdikçe onları takip eden çalışanlar da doğal olarak aynı şekilde yeşil bir bakış açısına sahip olacak ve davranışlarını bu doğrultuda şekillendireceklerdir (Oduncu ve Cengiz, 2022). Böylece yeşil kültürünün örgüt içerisinde yerleşmesi ile birlikte sürdürülebilir bir çevreye katkı sağlanabilecektir.

Günümüzde işletmeler ve bireyler çevre sorununun ciddiyetini fark etmeye başlamış ve sürdürülebilir bir çevre oluşturulması konusunda harekete geçilmesi gerektiğini yüksek sesle ifade etmeye başlamışlardır. İşletmeler, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların

yeşil davranışlar sergilemelerinin önemini kavramış ve bu konuda stratejiler geliştirmeye başlamıştır (Wang, Zhou ve Liu, 2018). Bu stratejilerden biri çalışanların yeşil davranış sergileme eğilimlerinin artırılması yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşımın temelinde ise çalışanları çevre dostu olma konusunda dönüştürebilecek liderlerin işletmede yer alması yatmaktadır. İşletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilmesi için çevre odaklı liderlere ve çalışanlara sahip olması büyük önem taşımaktadır (Acar, 2022). Yeşil lider, yenilikçi yaklaşımlar ile içinde bulunduğu örgütü yeşil hedefler doğrultusunda dönüştürebilmekte ve bu doğrultuda örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu noktada yeşil liderlerin önemi anlaşılmakta ve bu konunun üzerinde durulması gerektiği anlaşılmaktadır.

Yeşil lider kavramı 2020 yılından sonra yaygınlaşmaya başlamış ve işletmeler yeşil liderler ile çalışmaya daha fazla önem vermeye başlamıştır (Oduncu, 2024). Bu noktada yeşil lider kavramına geçmeden önce liderlik kavramı üzerinde kısaca durmakta fayda fardır.

Liderlik

20. yüzyıldan itibaren liderlik kavramı araştırmacıların sıklıkla üzerinde durduğu bir kavramdır. İnsanların belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmesi gerekmiş ve bu gereklilik ile gruplar oluşmuştur. Oluşan grupları harekete geçirmek için de onları yönetme konusu gündeme gelmiştir. Bu noktada ise yönetimi sağlayacak en önemli unsur lider olarak görülmektedir (Bakan ve Doğan, 2013). Aristo, Sokrates, Eflatun gibi meşhur düşünürler liderliğin fiziksel ve kişilik özellikleri üzerinde durmuşlardır. Takip eden araştırmacılar ise yetenek boyutuna daha çok vurgu yapmışlardır. 1900'lü yılların ortalarından itibaren ise çok çeşitli liderlik tanımları ortaya konulmuştur (Barutçugil, 2014). Yakın geçmişte ise modern yönetim yaklaşımı ve özellikle örgütlerin toplam kalite yönetimi yaklaşımları ile birlikte liderlikte etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik gibi yeni bakış açıları kazanmaya başlamıştır (Akyüz, 2018). Burada liderlik için bir tanım vermek gerekirse, yaygın olarak kullanılan tanım; bir örgütü ortak hedefe ulaştırmak için o örgütteki insanları motive etme ve yönlendirme yeteneği şeklinde ifade edilebilir (Acar, 2022). Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere lider, davranışlarıyla ve söylemleriyle örgüt üyelerinin davranışlarını etkileme gücüne sahip kişi olarak görülebilir. Paralel olarak bir tanım da Gultom (2024), tarafından yapılmıştır. Gultom'a göre de lider, kendi olumlu davranışları ile astlarının davranışlarını, düşüncelerini ve hareketlerini örgütsel hedeflere ulaşılmak için yönlendirme yeteneğine sahip kişidir. Yine benzer olarak Bakan ve Doğan (2013), lideri, çalışanları etkileyen ve onları etkin, dengeli, kontrollü ve koordinasyon içerisinde yönlendirerek örgütünü

amacına ulaştıran kişi olarak ifade etmişlerdir. Bu tanımlardan hareketle herhangi bir örgütsel ortamda, liderin özellikleri ve davranışları astların davranışlarını güçlü bir şekilde etkilediği söylenebilir.

Günümüze geldiğimizde liderliğin çeşitli türlerinin ortaya çıktığı ve klasik lider tanımlarının ötesine geçildiğini belirtmek gerekir. Günümüzde özellikle küresel ölçekte yaşanan zorluklarla (salgın, ekonomik kriz, iklim krizi vb.) yüzleşirken örgütlerdeki tüm üyeleri bu zorluklarla mücadelede belirlenmiş hedeflere ulaşmak için doğru yönlendirmek gerektiği gündeme gelmektedir. Bu yönlendirmeyi yapacak olan liderlerin geleneksel liderlik özelliklerine sahip olmasının yanında çevre konusunda sosyal sorumluluk sahibi olması gerektiğinden hareketle son zamanlarda yeni bir kavram olan "yeşil lider" veya "yeşil dönüşümcü lider" kavramları gündeme gelmiştir. Çevre hassasiyeti yüksek örgütler sürdürülebilirliği sağlamak için artık yeşil liderlere sahip olmaları gerektiğini düşünmeye başlamıştır (Oduncu, 2024). Özellikle sürdürülebilir bir örgüt açısından her ne kadar ilave bir maliyet olarak görülse de yine de günümüz iş dünyasında sürdürülebilirliğin sağlanmasında liderlerin hayati öneminin olduğu bilinmektedir (Van Holt vd., 2020). Öte yandan liderin örgütsel çıktıları ve süreçleri etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu bilinmektedir (Şengüllendi, 2023). Liderlik türlerinin çevresel sürdürülebilirlik konusuna vurgu yapan türü ise yeşil liderliktir. Bu çerçeveden bakıldığında bu bölümde yeşil lider kavramı ayrıntılı olarak ele almayı ve farklı yaklaşımlarla açıklamayı amaçlıyoruz.

Yeşil Liderlik

Bilim insanları yeşil liderliğin tanımı, özellikleri, uygulamaları ve sonuçları üzerine çeşitli araştırmalar gerçekleştirmiştir. Yeşil liderlik konusunda yapılan ilk çalışmalardan biri Egri ve Herman (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Egri ve Herman'a göre yeşil liderlik sürdürülebilirlik için bir vizyon yaratma, bu vizyonu başkalarına iletme ve onları sürdürülebilirliğe ulaşmak için harekete geçmeye teşvik etme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Heizmann ve Liu (2018), ise konuyu sürdürülebilir liderlik çerçevesinde ele alarak, sürdürülebilir liderliği çevresel, ekosentrik ve yeşil liderlik olarak da ifade edilebileceğini belirtmiştir. Sürdürülebilir bir toplum ve örgüt için liderin çevresel konulara yönelik değişimi teşvik edecek nitelikte ve davranışlara sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Khan (2023), ise yeşil liderliği liderlerin çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmek için belirli uygulamalar kullandıklarını ifade etmiştir. Örneğin çevre yönetimi uygulamalarını uygulayan, çevre hedefleri belirleyen ve kuruluşları içinde bir çevre sorumluluğu kültürü oluşturan kişileri yeşil lider olarak tanımlamıştır.

Araştırmacılar yaygın olarak yeşil liderlik kavramını "dönüşümcü liderlik" kavramı altında ele almakta ve dönüşümcü liderliği çevre konuları bağlamında değerlendiren liderlik türü olarak ifade etmektedirler (Renwick, 2018). Dönüşümcü liderler kavramını Burns (1978), hedefleri gerçekleştirmek için kişileri ve kaynakları harekete geçirme yeteneğine sahip kişi olarak tanımlamıştır. Dönüşümcü liderler takipçilerinin kendilerine güvenmesini sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasında onlara bir rol model olabilmektedir ve böylece takipçilerin kendilerini amaca adamalarını sağlar (Koçer, 2020). Kısaca takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilen liderler olarak özetlenebilir.

Bu liderlik türünün işletmelerde astlarının çevre konusundaki davranışları üzerinde de etkisi olacağından, işletmeleri daha sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasında dönüşümcü bir etkisinin olacağı ifade edilebilir (Acar, 2022). Diğer yandan yeşil dönüşümcü lider olarak tanımlanan liderliğin çevre konusunda sorumluluk taşıdığı ve bu sorumluluğun sonucunda örgütün ekonomik performansını olumlu bir şekilde etkileyeceği değerlendirilmektedir (Chen ve Chang, 2013). Böyle bir liderin, örgütün sürdürülebilir gelişimini düşünen ve çevre sorunlarını yenilikçi bir şekilde çözmeye çalışan astları üzerinde motive edici bir etkisinin olacağı da bilinmektedir (Bhutto vd., 2021). Yeşil liderin çevre dostu kararları ve davranışlarıyla astları için bir rol model olabilmektedir (Wang, Zhou & Liu, 2018). Sürekli olarak çevre dostu davranış sergileyen liderler, çalışanları aynı davranışı sergilemeye ve çevresel sorunlara değer vermelerine katkıda bulunabilir. Böylelikle çalışanlar çevresel konulara katkı sağlama konusunda daha fazla motive olabilirler (Khan, 2023).

Diğer taraftan günümüzde çevre sorumluluğu kültürü yerleşmiş ve yeşil işletme olma hedefi olan işletme sayısı da her geçen gün artmaktadır. İşletmeler bu hedefe ulaşmak için birtakım stratejiler yürütmektedirler. Bu stratejilerden birisi de yeşil insan kaynakları yönetimi anlayışının işletmede uygulanması olarak ifade edilmektedir. Çevresel konularda hassasiyet sergileyen işletmeler insan kaynaklarının da bu hassasiyet içerisinde olmalarını ve buna uygun davranışlar sergilemelerini beklemektedirler. Bu beklentilerini karşılayabilmek için de insan kaynaklarını doğru yönlendirebilecek bir lider ihtiyacı gündeme gelmektedir. Bu lider, işletmenin yeşil işletme olma hedefinde çalışanlarla arasındaki köprü vazifesini kuracak olan kişi olarak değerlendirilmektedir (Acar, 2022). Bu kişinin yeşil değerlere sahip, astlarının yeşil davranışları üzerinde etkisi olan ve onları örgütün sürdürülebilirliği konusunda düşünmelerine ve örgüt sorunlarını daha yenilikçi yollarla çözmek için motive etmeye çaba gösteren bir kişi olarak "yeşil lider" şeklinde tanımlamaktadır (Gauthier ve Wooldridge, 2012).

Yeşil liderlik konusuna bir başka açıdan bakıldığında çevre konusunda sosyal sorumluluğu yüksek olan yeşil liderlere sahip olma durumuna göre işletmelerin ele alındığı görülmektedir. Correa vd. (2008), işletmelerin çevre konusunda uyguladıkları stratejilere göre iki gruba ayırıldıklarını belirtmiştir. İlk grupta yalnızca yasal gereklilikleri karşılamayı ve kirliliği kontrol etmek için çeşitli uygulamaları bulunan reaktif işletmelerin yer aldığını bildirmiştir. İkinci grupta ise, enerji ve atığı azaltmak için gönüllü eko-verimli uygulamaları bulunan, enerji ve malzeme kullanımını azaltmak için üretimde ve organizasyonda yenilikler gerçekleştiren daha proaktif stratejilere sahip yeşil lider işletmeler olarak tanımlamıştır. Ayrıca yeşil liderlik stratejilerine sahip işletmelerin ürettikleri ürünlerin, hizmetlerin ve hatta iş modellerinin tümünde ürün yaşam döngüsü boyunca ekolojik ayak izini en aza indirmek için sürekli bir çaba içerisinde olduklarını belirtmiştir.

Bu çabalar içerisinde olan işletmelerde var olan yeşil liderlik tarzının işletmelerde birçok unsuru olumlu bir şekilde etkilediği de bilimsel çalışmalar ile ortaya konulmuştur. Yapılan bilimsel çalışmaların çoğu, yeşil liderliğin bireysel veya kurumsal düzeydeki sonuçlarına odaklanmıştır. Bu kapsamda yeşil liderliğin yeşil örgütsel kimlik, yeşil rekabet avantajı (Chen, 2011) ve yeşil tedarik zinciri entegrasyonu (Guo vd., 2022) üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde yeşil dönüşümcü liderlik, çalışanları yeni bilgi edinme konusunda onları motive edeceği (Le ve Lei, 2018) ve onları yeşil süreç ve ürün inovasyonuyla ilgili faaliyetlere katılmalarını sağlayacağı bildirilmiştir. Böylece firmanın yeşil ürünleri ve/veya hizmetleri pazara sunmasına (Andriopoulos ve Lewis, 2010) ve çevresel performanslarını iyileştirmelerine olanak tanınmış olunacağı belirtilmektedir. Tüm bu açılardan bakıldığında özetle, yeşil liderliğin işletmelerdeki yönetim ve organizasyon süreçlerinden, rekabet avantajlarına kadar birçok unsuru olumlu bir şekilde etkilediği ve olumlu çıktılarının olduğu söylenebilir.

Yeşil Liderlik Konusuna Farklı Yaklaşımlar

Araştırmacılar yeşil liderlik türünü çeşitli liderlik türlerine ayırmaya ve bunların etkilerini araştırmaya başlamıştır. Bu liderlik türleri "yeşil dönüşümcü liderlik" (Chen ve Chang, 2013), "yeşil etik liderlik" (Wang ve Feng, 2023), "yeşil sorumlu liderlik" (He, Morrison ve Zhang 2021), "yeşil manevi liderlik" (Afsar, Badir ve Kiani, 2016), "yeşil hizmetkar liderlik" (Tuan, 2020) ve "yeşil kapsayıcı liderlik" (Thabet vd., 2022) türlerinden oluşmaktadır. Bu yeşil liderlik türlerinin ortak özelliği ise örgütlerin ve çevrenin sürdürülebilirliğini sağlamak olarak belirtilmektedir (Zhong vd., 2023).

Bu liderlik türlerinden son zamanlarda çevre dostu uygulamaları teşvik etmek odaklı olan "yeşil dönüşümcü liderlik" türü popülerlik kazanmıştır. Bu liderlik tarzı örgütlerde takipçilerini çevresel hedeflere ulaşmaya motive eden ve onları beklenen çevresel performans seviyelerinin ötesinde performans göstermeye teşvik eden davranışlara sahip liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Acar,2022). Yeşil dönüşümcü liderlerin, astlarıyla iyi ilişkiler kurdukları ve onların çevresel sorunlar hakkındaki endişelerini dinlediği ve ardından onlara kendi yeşil değerlerini aktarabilen bir kişilik olarak ifade edilmektedir (Robertson ve Barling, 2013). Bu yaklaşımlardan farklı olarak yeşil liderlik tarzının özellikle yeşil inovasyonu olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir (Chen ve Chang, 2013). Singh, Giudice, Chierici ve Graziano (2020), yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Benzer olarak Özgül (2023), işletmelerdeki yeşil dönüşümcü liderlerin çalışanların yeşil temel yeteneklerini olumlu ölçüde etkilediğini ve çalışanların yeşil süreç inovasyonu uygulamaları konusunda onları doğrudan teşvik ettiğini belirtmiştir. Bu etkiyle birlikte yeşil temel yeteneklere sahip olan çalışanların ise yeşil süreç inovasyonları geliştirebileceği ifade edilmiştir.

Yeşil dönüşümcü liderlerin bu yönlerine ilave olarak Kirtiş (2023), yeşil dönüşümcü liderliğin dört boyutunun olduğunu bildirmiştir. Liderin çevre dostu kişiliği ana çatısı altında "vizyon", "plan", "hedef" ve "fikirler" olmak üzere dört başlıkta ele alınan liderlik boyutlarını tanımlamaktadır. Çevre dostu vizyonu; liderin içinde yer aldığı organizasyonu çevreci bir organizasyona evirmesi ve bunu gerçekleştirdiği tüm uygulamalarda göstermesi şeklinde ifade edilmektedir. Liderin çevre dostu plan boyutunu; organizasyonların tedarikten, üretime, satıştan, geri dönüşüme kadar tüm süreçleri çevreci bir bakış açısıyla planlaması şeklinde açıklamaktadır. Çevre dostu hedef boyutunu; organizasyonun çevreci bir organizasyon haline dönüşmesi hedefi doğrultusunda astlarını bu konuda motive etmesi ve organizasyonu hedef birliği içerisinde yönetmesi şeklinde ifade etmektedir. Son olarak çevreci fikir geliştirme boyutunu; organizasyonlardaki bireylerin çevreci fikirler üretebilme yeteneklerini geliştirme becerisine sahip olma şeklinde tanımlamaktadır.

Bir başka yaklaşım Robertson ve Barling (2013), tarafından ifade edilmiştir. Bu yaklaşıma göre dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip bir liderin çevre dostu aktiviteleri teşvik ettiğinde, çalışanların çevre dostu olmaları konusundaki motivasyonlarını ve davranışlarını doğrudan olumlu yönde etkilediği belirtmektedir. Bu yaklaşımda ayrıca dolaylı bazı etkilerinin de bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki takipçilerinin değerlerini paylaştıklarında (idealleştirilmiş etki), ikincisi takipçilerini daha önce

neredeyse imkansız olduğunu düşündükleri konularda başarabileceklerine ikna ettiklerinde (ilham verici motivasyon), üçüncüsü çalışanların içinde yer aldığı organizasyon sorunlarını yenilikçi yaklaşımlarla çözme konusunda düşünmelerine yardımcı olduklarında (entelektüel teşvik) ve son olarak çalışanlarıyla çevre dostu davranışlar üzerinde etki yaratabilecekleri bir ilişki kurduklarında (bireyselleştirilmiş ilgi) onları çevre dostu olmaları konusunda dolaylı olarak etkiledikleri öne sürülmektedir.

Yeşil Liderin Özellikleri

Bir organizasyonun yeşil lidere sahip olup olmadığı liderinin çevre konusunda uyguladığı organizasyon politikaları sonucunda anlaşılabilir. Bu politikaları belirleme yeteneğine sahip olan kişiler yeşil liderler olarak görülmektedir. Ancak yeşil liderler sadece çevreci politikaları ile değil aynı zamanda astlarının davranışlarını çevre konusunda etkileme gücüne sahip olmalarıyla bilinmektedir. İyi bir yeşil lider astlarını çevre dostu politikalar konusunda teşvik edici bir özelliğe sahiptir (Kardoyo vd., 2020). Bilimsel araştırmalar, yeşil liderin, astlarının iç motivasyonlarını artırmada, içinde bulundukları organizasyonları çevreci bir kültüre sahip olmaları konusunda yönlendirmede (Graves, Sarkis & Zhu, 2013 ve Peng vd., 2020), astlarının çevre koruma konusunda farkındalıklarını geliştirmede (Chen vd., 2014; Zafar vd., 2017) ve astlarını yeşil inovasyon gerçekleştirme konusunda harekete geçirmede (Mittal ve Dhar, 2016 ve Jiang vd., 2020) pozitif yönde etkili olduğu ortaya koyulmaktadır. Yeşil lider bu özellikleriyle birlikte literatürde dönüşümcü bir lider olarak da sıklıkla ele alınmaktadır.

Yeşil bir liderin aslında yeşil dönüşümcü bir lider olduğunu ve dönüşümcü liderlik kavramı altında ele alınması gerektiğini daha önce belirtmiştik. Bu bakımdan yeşil liderin özelliklerini ele alırken dönüşümcü liderlik çerçevesinde konuyu ele almanın daha doğru bir yaklaşım olacağı söylenebilir. Dönüşümcü liderliği açıklamak için Bass ve Avolio (1994), bir çalışma gerçekleştirmiş ve çalışma sonucunda "Çok Faktörlü Liderlik" olarak bilinen bir model geliştirmiştirler. Bu modelde liderlik için "işlemsel" ve "dönüşümcü" olmak üzere iki yön üzerinde durmuşlardır. Dönüşümcü yön bakımından lideri dört temel faktör altında ele almışlardır. Bunlar "idealleştirilmiş etki", "ilham verici motivasyon", "entelektüel teşvik" ve "bireyselleştirilmiş ilgi" olarak ifade edilmektedir. Bu yönleri ile dönüşümcü bir liderin dinamik bir kişilik olduğunu ve takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve hedeflerini etkilerken onların davranışlarına göre değişen bir yaklaşım içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Her bir özellik organizasyonlar içinde çevresel sürdürülebilirliği etkilemek için uygulanabilir. Bu faktörleri sırayla ele alacak olursak;

İdealleştirilmiş etki, liderlerin uygun olanı yapmaktan ziyade doğru olanı yaparak rol model olmaları şeklinde özetlenebilir. Lider idealleştirilmiş etki davranışı gösterirken çevresel olarak sürdürülebilir bir dünya için astlarını doğru yönlendirir ve doğal çevreye fayda sağlayacak eylemleri teşvik eder (Özgül, 2023). Özellikle çevreye özgü konularda dönüşümcü liderler bunu yaparken, astları için rol model görevi görürler ve bu sayede astları da benzer davranışlarda bulunmaya çalışırlar (Robertson ve Barling, 2013).

İlham verici motivasyon; dönüşümcü liderlerin, çalışanlarını kolektif bir fayda yaratmak için bireysel faydalarının ötesine geçmeye teşvik etmek için uyguladığı bir yöntem olarak ifade edilebilir. Burada lider kendi bireysel çıkarlarını arka plana atarak örgütün çıkarlarını ön plana alacak şekilde astlarına rol model olur. Bunu doğal çevreye fayda sağlayan davranışlar sergileyerek gerçekleştirir ve astlarına böylece ilham vererek onları motive eder (Tuna ve Yıldız, 2023).

Entelektüel teşvik; çalışanlarını geleneksel varsayımlar üzerinde düşünmeye ve sorgulamaya teşvik eden ve çalışanları çevre konusunda yeni fikirler üretebilmeleri için gerekli içsel motivasyonu ve cesareti aşılamak olarak ifade edilebilir. Özellikle çevresel sorunlar konusunda yer aldıkları organizasyonun yenilikçi yaklaşımları ortaya koymasını sağlamak için astlarını teşvik etmek bu yaklaşımın temelini oluşturduğu söylenebilir (Tuna ve Yıldız, 2023).

Bireyselleştirilmiş ilgi; sergileyen liderler, çalışanların refahı için onlara şefkat ve empati ile yaklaşır ve böylece çalışanların potansiyellerini ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Liderler bunu yaparken çalışanlarla yakın ilişkiler kurarlar. Bu ilişki içerisinde onlara çevresel değerlerini aktarabilirler ve çalışanların bu değerleri modelleyebilmesine yardımcı olurlar. Çalışanlar bu süreçte çevresel konular ve öncelikler hakkında sorular sorarak model alma süreçlerini yürütürler. Özetle liderler kendi dönüşümcü liderlik özelliklerini çevre konusunda ön plana çıkararak çalışanların bu özellikleri modellemesini bilerek ve isteyerek teşvik ederler (Robertson ve Barling, 2013).

Özet olarak ifade edecek olursak, bir yeşil lideri aslında dönüşümcü lider özellikleri gösteren ve bu özelliklerini çevre konusunda ön plana çıkaran lider olarak görmek mümkündür. Yeşil dönüşümcü liderler astlarını yakından tanır ve onların ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilme yeteneğine sahiptir. Bu yeteneklerini sergileyerek astları için bir rol model olmakta ve onlara ilham verebilmektedir. Özellikle astlarını çevre konusunda bilinen varsayımlar üzerinde daha fazla düşünmeye ve sorgulamaya teşvik ederek onları cesaretlendirebilmektedir. Böylece bulundukları

organizasyonda çevre koruma konusunda yenilikçi yaklaşımlar sergilemeleri de mümkün olabilir.

Yeşil Liderlerin Sektörler Açısından Etkileri

Rekabette öne geçmek isteyen işletmelerin yeşil stratejiler uygulaması artık zorunlu bir hal almaya başlamıştır (Yu ve Ramanathan, 2015). Özellikle sanayi alanında rekabet avantajı elde etmek için son dönemlerde sürdürülebilir iş stratejileri uygulanmaya başlanmış ve bu uygulamaların sonucu olarak da sanayinin çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin azaldığı görülmektedir (Çop vd.,2021). Günümüzde her sektörden işletmenin ulusal ve uluslararası alanda başarılı olabilmesi, yeşil yönetim uygulamalarına geçmesiyle, çevreci teknolojilere yatırım yapmalarıyla ve her faaliyetinde çevreyi korumaya öncelik vermeleriyle mümkün olabilmektedir (Akatay ve Aslan, 2008). Önceliklerini çevre konusuna veren işletmeler çevresel sorunlarla mücadelede için yenilikçi yaklaşımlar sergilemeleri ise kaçınılmaz olmaktadır. Yenilikçi yaklaşımlardan en önemlisi ise yeşil yönetim uygulamalarıdır. Yeşil yönetim uygulamalarını, kısaca işletmelerin tüm faaliyetlerinde çevreyi koruma odaklı olması olarak ifade edilebilir. Bu uygulamaları hayata geçirecek olan yönetimlerin ise çevre bilincinin yüksek olması gerektiği değerlendirilebilir. Bu noktada ise yeşil liderlerin varlığı gündeme gelmektedir. Sektörel olarak incelendiğinde yeşil lider bulunduran işletmelerin çevre konusundaki olumlu etkileri neredeyse tüm sektörlerde görülebilmektedir. Bu kısımda yeşil liderlerin belirli sektörler üzerindeki etkilerine değinilecektir.

İmalat sektöründe yeşil liderliğin etkisi incelendiğinde diğer sektörlerde olduğu gibi imalat sektöründe de yeşil liderlik önemli bir konudur. İmalat sektörü üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarda yeşil dönüşümcü liderliğin çalışanların yeşil temel yeteneklerini ve yeşil süreç inovasyonu ortaya koyabilmelerini olumlu ve önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir (Özgül, 2023). Turizm sektörü özelinde konu ele alındığında, turizm işletmelerinin artık çevresel performansa önem vermeye başladığı görülmektedir. Rekabet avantajı yaratmak isteyen oteller yeşil yönetim anlayışı sergilemek ve çalışanların yeşil davranışlar sergilemelerini sağlamak adına önemli adımlar atmaya başlamıştır. Bu adımlardan birisi de yeşil örgüt ikliminin sağlanması adına işletmelerde yer alan yeşil liderlerin varlığının sağlanmasıdır. Mert ve Saltık (2023), yaptıkları çalışmada otel işletmelerinde yeşil örgüt ikliminin sağlanabilmesi için çalışanların yeşil davranışlar sergilemesi gerektiğini ve yeşil liderliğin bu iklimi sağmada pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bankacılık sektöründe de benzer durumlar söz konusudur. Hasırcı, Zeybek ve Akgül, (2024), bankacılık sektörünü ele alarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar çevresel konularda kurumsal sosyal

sorumluluğun bankaların yeşil performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve liderliğin bu ilişkideki aracılık rolü üzerinde durmuşlardır. Çalışma sonucunda liderliğin, çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve yeşil performans arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştırlar. Son olarak sağlık sektörü incelendiğinde ise yeşil hastane kavramı karşımıza çıkmaktadır. Yeşil hastane, çevreye olan zararlı etkiyi sürekli azaltan, halk sağlığını koruma ve geliştirme için çabalayan, insan ve çevre sağlığını koruma konusunda yönetim hedeflerini belirlemiş olan hastane olarak tanımlanmaktadır (Berniak-Woźny & Rataj, 2023). Bu hastanelerin başarması gereken yönetim hedeflerinden birinin de yeşil liderlik olduğu belirtilmektedir (Büyüktaş Gayır,2022).

Yeşil Liderler ve Sürdürülebilirlik

İklim krizi ile birlikte gelen doğal kaynakların azalmaya başlaması ve bu kaynaklara erişimin her geçen gün zorlaşması, küresel ölçekte sürdürülebilirliği ve yeşil yaklaşımı ön plana çıkarmaya başlamıştır. İşletmeler de bu durumla mücadele konusunda yeşil yönetim yaklaşımları sergileme mecburiyetinde kalmışlardır (Acar, 2022). İşletmeler ekonomik olarak sürdürülebilir bir kalkınma sağlamanın yanı sıra çevresel sürdürülebilirliği de sağlamak için birtakım önlemler almaktadırlar. Bu noktada çevrenin sürdürülebilirliğini sağlamak ve kaynakları gelecek nesillere taşıyabilmek neredeyse tüm organizasyonların temel amaçları haline gelmiştir (Hasırcı, Zeybek ve Akgül, 2024). Bu amaç doğrultusunda doğru bir yönetim uygulayabilmek adına yeşil liderler organizasyonların vaz geçilmez bir unsuru konumuna gelmiştir. Organizasyonları bu amaç doğrultusunda dönüştürmek ve yönetmek yeşil liderlerin izlediği politikaların ilk sırasındadır. Bu politikalar ile yeşil dönüşümcü liderler astlarını etkileyebilmekte ve onların yeşil davranışlar sergilemesinde ve yeşil inovasyonlar ortaya koymalarında etkili olabilmektedir. Bu etkiyle birlikte yeşil yönetim anlayışı tüm organizasyon içerisinde yerleşmekte ve organizasyonun sürdürülebilirliğine katkı sağlanabilmektedir (Behçet ve Taşçıoğlu Baysal, 2022).

Yeşil liderin yer aldığı organizasyonlarda yeşil yönetim politikaları ön plana çıkmaktadır. İşletmelerde uygulanan tedarik, üretim, lojistik ve pazarlama gibi yönetim süreçlerinin tamamında çevresel koruma ve sürdürülebilirlik temel hedefler arasındadır (Yavuz, 2020). Örneğin bu yönetim politikalarından birisi yeşil insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları departmanı işletmelerin çevreci politika ve amaçlarını başarıyla uygulayabilmesi için çalışanlara aktarılmasını ve onlara benimsetilmesini sağlama konusunda önemli bir unsurdur. İnsan kaynakları fonksiyonunun yerine getirilmesi ile birlikte işletmeler çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı sağlayabilir (Kedikli, 2018). İnsan kaynakları yönetim yaklaşımı ile

kaynakların sürdürülebilirliğine katkı sağlamak, karbon salınımını azaltmak, atıkları minimize etmek ve bunları yaparken aynı zamanda ekonomik olarak sürdürülebilirliği sağlamak için çalışanların çevre konusunda sorumlu davranışlar içerisinde olunması amaçlanmaktadır.

Bu tür yeşil yönetim yaklaşımları çevreyi koruma ve kaynakların sürdürülebilirliğini sağlama amacı taşırken diğer yandan işletmeye rekabet avantajı, düşük maliyetli üretim ve yüksek karlılık gibi avantajlar da sağlayabilmektedir (Karakuş ve Erdirençelebi, 2018). Bu avantajların farkında olan yöneticiler işletmeleri için farklı alanlarda yatırımlar yaptıkları gibi çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamak adına da birtakım yatırımlar yapabilmektedir. İşletmeler bu yatırımları yaparken bir yandan yeşil işletme olma vizyonu sergilemekte bir yandan da bu yatırımlarının getirisini önceliklendirmektedirler. Bu getiriler arasında maddi tasarruf, piyasa değerinde artış, kalifiye insan kaynaklarında artış, müşteri sayısında artış, işletme giderlerinde azalış, verimlilikte artış, rekabet avantajı ve çalışan motivasyonunda artış gibi birçok faktör sayılabilir (Yeşilaydın, 2018).

Sürdürülebilirlik Hedefleri ve Liderliğin Rolü

Günümüzde sürdürülebilirlik kavramı giderek yaygınlaşmış ve birçok organizasyonun vizyonunda yer almaya başlamıştır. Paris Anlaşması ve Birleşmiş Milletler sürdürülebilir kalkınma hedefleri çerçevesinde imzalanan uluslararası anlaşmalar kapsamında belirlenen sürdürülebilirlik hedeflerine paralel olarak işletmeler de kendi operasyonel ve stratejik hedeflerini bu doğrultuda belirlemiştir (Bozoğlu Batı, 2024). Bu çerçevede kısaca hatırlatmak gerekirse sürdürülebilirlik, kaynakların verimli kullanımını sağlamak ve gelecek nesillere kadar ulaşması için çabalamak şeklinde ifade edilebilir (Gedik, 2020). Organizasyonlar vizyonları doğrultusunda çevresel sürdürülebilirliği sağlamak adına belirlediği hedefler arasında organizasyonun girdilerinin çevre kirliliğine sebebiyet vermeyecek şekilde belirlenmesi, geri dönüşüm uygulamaları, çevreci üretim teknolojilerinin tercih edilmesi, çevreye duyarlı bir atık yönetimi ve çevresel sorumluluk sahibi bir organizasyon kültürünün oluşturulması gibi ana başlıklar yer alabilmektedir.

Diğer taraftan bu hedeflerin belirlenmesi ve öncelikle organizasyon içinde çalışanlarca anlaşılması son derece önemlidir (Sofyalıoğlu ve Kartal, 2023). Bu noktada yeşil dönüşümcü liderin, organizasyon içerisinde özellikle çalışanların yeşil yaklaşım kültürünü kazanmalarında çok önemli bir rolünün olduğu bilinmektedir (Chen ve Chang, 2013). Yeşil liderliği, çalışanları işletmenin çevreci amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendiren

ve onları motive ederek çevreci davranışlar sergilemesi konusunda tetikleyen kişi olarak tanımlamıştık. Sürdürülebilirlik kavramı da işletmelerin geleceği ile ilgili önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirlik, firmaların çevresel zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkabilmeleri için olmazsa olmazdır (Khan vd., 2023). Bu noktada liderlik tarzının da işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önem arz ettiği ifade edilebilir (Tüyen, 2020). İşletmelerin sürdürülebilirliğini sağlaması için sürdürülebilirliği benimsemiş bir lidere sahip olması gerekir (Mc Cann ve Sweet, 2014). Awan vd. (2023), tarafından gerçekleştirilen çalışmada yeşil dönüşümcü lidere sahip imalat işletmesinin çevresel performansını değerlendirmiş ve çalışma sonucunda yeşil lidere sahip işletmelerin çevresel performanslarının artığını ve sürdürülebilirliği sağladığını ortaya koymuştur. Khan vd., (2023), yaptıkları çalışmada yeşil liderlik ile sürdürülebilirlik arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkiyi çevresel bilgi paylaşımının olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Buradan hareketle yeşil liderlik uygulamalarının çevresel bilgi paylaşımını artırabileceğini ve bunun da firmaların finansal performansını güçlendirebileceği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Her geçen gün nüfusta yaşanan artış, doğal kaynakların azalması ve tüketimin artması beraberinde çevresel kirliliği ve ekolojik sorunları gündeme getirmektedir (Kerse, Maden ve Tartan Selçuk, 2021). Bu sorunlarla mücadele ise birçok kesim tarafından önceliklendirilmektedir. Toplumsal bir sorun olan çevre kirliliği ve kaynakların azalması, sürdürülebilirliklerini özellikle çevresel kaynaklarla sağlayan işletmeler için de sorun olmaya başlamıştır. Bu açıdan çevresel koruma mücadelesi veren kesimlerden birisi olan işletmeler bu mücadelenin temel yapı taşlarından biri olarak yeşil liderleri görmektedir. Literatürde yeşil liderliğin son zamanlarda önemli bir konu olarak ele alındığı ve özellikle işletmeler tarafından önemsendiği anlaşılmaktadır. Yeşil liderlerin işletmelere farklı konularda değer kattığı, işletmelerin özellikle sürdürülebilirliğine olumlu etkisinin olduğu birçok çalışmada altı çizilmektedir. Yeşil liderlerin, işletmenin çevreci amaç ve hedefleri doğrultusunda kilit kişi olduğu da vurgulanmaktadır. Literatürde yeşil liderlerin çalışanları yönlendirebildiği ve onları motive ederek çevreci davranışlar sergilemesine katkı sağlayabildiği konusu ön plana çıktığı görülmektedir.

Doğal kaynakların verimli kullanımını sağlamak ve gelecek nesillere kadar ulaşması için çabalamak gerektiği sürdürülebilirliğin temel bakış açısını yansıtmaktadır. Bu konuda vizyonlarını yeniden belirleyen işletmeler kendi ekonomik sürdürülebilirliklerini sağlamanın, çevresel sürdürülebilirliği

sağlamaktan geçtiğini değerlendirmektedir. Bu doğrultuda geri dönüşüm uygulamaları, çevreci üretim teknolojilerine yatırım yapma, çevreye duyarlı bir atık yönetim sistemi uygulamalarına geçme ve örgüt kültürünün çevresel sorumluluk kapsamında yeniden şekillenmesini sağlama konusunda ciddi adımlar atmaya başlamışlardır. Bu adımları atmaya öncülük eden ve işletmelere bu vizyonu kazandıran kişi ise yeşil liderden başkası değildir.

Bu bağlamda, üretim yapan ve çevresel bozulmaya öncülük eden işletmeler başta olmak üzere, tüm üretici ve hizmet sağlayıcı işletmeler, kamu kurum ve kuruluşları ve toplumu oluşturan tüm bireylerin çevreye verilen zararların farkına varmaları ve bu farkındalık ile harekete geçmeleri önemlidir. Bu noktada çevreyi konuma konusunda atılacak adımlardan geri durulmamalı ve her kesimin bu konuyu önceliklendirmesi gerekmektedir. İşletmeler açısından ele alındığında yeşil yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılması bu konuda atılacak adımların başında gelmektedir. Atılacak bu adımlar ile çevre farkındalığı toplumlarda giderek artacaktır. Bu farkındalığın artması ile birlikte ise çevre kirliliğinin önlenmesi ve gelecek nesillere yaşanabilir bir çevrenin bırakılması sağlanabilecektir.

Kaynakça

Acar, S. (2022). Yeşil insan kaynakları yönetiminde güncel yaklaşımlar. Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetiminin önemi içinde (Ed. A. Safa). Ankara: İktisat Yayınevi.

Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88.

Akatay, A., ve Aslan, Ş. (2008). Yeşil yönetim ve işletmeleri ISO 14001 sertifikası almaya yönelten faktörler. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10(1), 313-339.

Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1(1), 45-66.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long range planning*, 43(1), 104-122.

Awan, F. H., Dunnan, L., Jamil, K., & Gul, R. F. (2023). Stimulating environmental performance via green human resource management, green transformational leadership, and green innovation: a mediation-moderation model. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(2), 2958-2976.

Bakan, İ. ve Doğan, İ.F. (2013). *Liderlik, güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi kitabevi.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications. UK.

Behçet, Ş., ve Taşçıoğlu Baysal, H. (2022). Çevrecilik bağlamında yeşil yönetim uygulamaları: küresel boyutta faaliyet gösteren uluslararası işletmelerden yeşil yönetim uygulama örnekleri. *Uluslararası İşletme Bilimi ve Uygulamaları Dergisi*, 2(2), 131-146.

Berniak-Woźny, J., & Rataj, M. (2023). Towards green and sustainable healthcare: a literature review and research agenda for green leadership in the healthcare sector. *International journal of environmental research and public health*, 20(2), 908.

Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., & Dhir, A. (2021). Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: Serial mediation of green psychological climate and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737.

Bozoğlu Batı, G. (2024). Yeşil dönüşüm alanında kobi'lerin durumunun incelenmesi: Gaziantep örneği. *UIK*, 327.

Burns, J.M. (1978), Leadership, *Harper & Row Publishers*, New York.

Büyüktaş Gayır, G. (2022). Yeşil hastanelerin gerekliliği üzerine nitel bir araştırma. *R&S -Research Studies Anatolia Journal*, 5(2). 205-225.

Chen, Y.S. (2011). Green organizational identity: Sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384–404.

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.

Chen Y.S., Chang C.H. & Lin Y.H. (2014). Green Transformational leadership and green performance: the mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability* 6(10):6604–6621.

Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help?. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 671-682.

Correa, J. A., Torres, H. N., Sharma, S., & Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of environmental management*, 86(1), 88-103.

Çark, Ö. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Alan Yazın İncelemesi. II. International Academician Studies Congress (s. 253-278). Çanakkale: Holistence Publications.

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.

Erten, D. (2018). Yeşil işletmenin kuruluş süreci. D.U. Yeter, (Ed.), *Yeşil işletme* içinde (27-43). Ankara: Nobel Yayınları.

Gauthier, J., & Wooldridge, B. (2012). Influences on sustainable innovation adoption: Evidence from leadership in energy and environmental design. Business Strategy and the Environment, 21(2), 98–110.

Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3 (3): 196-215.

Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.

Gultom, M. (2022). Green leadership as a model of effective leadership in hospital management in the new normal era. *Bp. Int. Res. Crit. Inst.-J.(BIRCI-J.)*, 5, 19900-19910.

Guo, X., Xia, W., Feng, T., & Sheng, H. (2022). Sustainable supply chain finance adoption and firm performance: Is green supply chain integration a missing link?. *Sustainable Development*, 30(5), 1135-1154.

Hasırcı, I., Zeybek, F., ve Akgül, V. (2024). Bankacılık sektöründe çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun yeşil performans üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(4), 958-975.

He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043–1054.

Heizmann, H., & Liu, H. (2018). Becoming green, becoming leaders: Identity narratives in sustainability leadership development. *Management Learning*, 49(1), 40-58.

Hu, X., Li, R.Y.M., Kumari, K., Ben Belgacem, S., Fu, Q., Khan, M.A., Alkhuraydili, A.A. (2022). Relationship between Green Leaders' Emotional Intelligence and Employees' Green Behavior: A PLS-SEM Approach. *Behav. Sci.*, 13, 25.

Jiang, H., Wang, K., Lu, Z., Liu, Y., Wang, Y., & Li, G. (2020). Measuring green creativity for employees in green enterprises: scale development and validation. *Sustainability*, 13(1), 275.

Karakuş, G., ve Erdirençelebi, M. (2018). İşletmelerin yeşil yönetim algılarının işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 681-704.

Kardoyo, K., Feriady, M., Farliana, N., & Nurkhin, A. (2020). Influence of the Green Leadership Toward Environmental Policies Support. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 459-467.

Kedikli, E. (2018). Yeşil insan kaynakları yönetimi. D.U. Yeter, (Ed.), *Yeşil işletme* içinde (127-141). Ankara: Nobel Yayınları.

Kerse, G., Maden, Ş., Tartan Selçuk, E. (2021). Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Yeşil İçsel Motivasyon ve Çalışanın Yeşil Davranışı: Ölçek Uyarlama ve İlişki Tespiti, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1574-1591.

Kirtiş, Ç. S. (2023). Dijital liderliğin, yeşil dönüştürücü liderliğe etkileri. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 7(35), 1311-1317.

Khan, R. U., Saqib, A., Abbasi, M. A., Mikhaylov, A., & Pinter, G. (2023). Green Leadership, environmental knowledge Sharing, and sustainable performance in manufacturing Industry: Application from upper echelon theory. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 60, 103540.

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.

Koçer, T. (2020). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Kura, K. M. (2016). Linking environmentally specific transformational leadership and environmental concern to green behaviour at work. *Global Business Review*, 17(3), 1-14.

Le, P.B., Lei, H., (2018). The mediating role of trust in stimulating the relationship between transformational leadership and knowledge sharing processes. *J. Knowl. Manage*. 22 (3), 521–537.

Mc Cann, J & Sweet, M. (2014). The Perception of Ethical and Sustainable Leadership. *Journal of Business Ethics*, V:121, I:3, pp:375-376

Mert, N., ve Saltık, I. A. (2023). Otel İşletmelerinde Yeşil Örgüt İklimi ve Yeşil Davranışın İş Tatminine Etkisi: Muğla Örneği. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 592-614.

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127.

Oduncu, F. (2024). Yeşil yönetimde çevreye duyarlı bir modern liderlik yaklaşımı: yeşil dönüştürücü liderlik. Yeşil Yönetimde Yeni Trendler içinde (Ed. O. Fulya). 1.baskı. İstanbul: Nobel Yayınları.

Oduncu, F., ve Cengiz, E. K. (2022). Yeşil yönetim ile ilgili yapılan uluslararası çalışmaların bibliyometrik analizi. *Pearson Journal*, *7*(20), 80-108.

Özgül, B. (2023). KOBİ'lerde yeşil süreç inovasyonunu teşvik etmek için yeşil dönüşümcü liderliğin ve yeşil temel yeteneklerin etkilerinin incelenmesi, *bmij*, 11 (1), 48-65.

Peng, J., Yin, K., Hou, N., Zou, Y., & Nie, Q. (2020). How to facilitate employee green behavior: The joint role of green transformational leadership and green human resource management practice. *Acta Psychologica Sinica,* 52(9), 1105.

Renwick, D. W. (2018). From Green HRM towards workforce sustainability?. In Contemporary Developments in Green Human Resource Management Research,173-190.

Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. Journal of organizational behavior, 34(2), 176-194.

Şengüllendi, M.F. (2023). Yeşil dönüşümcü liderlik. "Yeşil Örgütsel Davranış" içinde (Ed. Ö. Burcu). 1. Baskı. İstanbul: Nobel Yayınları.

Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transforma-

tional leadership and green human resource management. *Technological forecasting and social change*, 150, 119762.

Sofyalıoğlu, Ç., ve Kartal, B. (2023). Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Şirketlerin Yeşil Aklama ile Başa Çıkma Stratejileri. E.S. Yılmaz, (Ed.), *Dijitalleşme ve Pazarlama Araştırmaları* içinde (13-61). Gaziantep: Özgür Yayınları.

Tong, L., Jabbour, C. J. C., Najam, H., & Abbas, J. (2022). Role of environmental regulations, green finance, and investment in green technologies in green total factor productivity: Empirical evidence from Asian region. *Journal of Cleaner Production*, 380, 134930.

Tuan, L. T. (2020). Environmentally-specific servant leadership and green creativity among tourism employees: Dual mediation paths. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(1), 86–109.

Tuna, Ö. ve Yıldız, M. (2023). Çalışanın yeşil davranışı ve iş performansında yeşil dönüştürücü liderliğin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C-iasoS 2022 Özel Sayısı, 61-80.

Tüyen, Z. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 91-117.

Wang, J., & Feng, T. (2023). Supply chain ethical leadership and green supply chain integration: A moderated mediation analysis. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 26(9), 1145–1171.

Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value congruence: a study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in psychology*, 9, 1946.

Van Holt, T., Statler, M., Atz, U., Whelan, T., van Loggerenberg, M., & Cebulla, J. (2020). The cultural consensus of sustainability-driven innovation: Strategies for success. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3399-3409.

Yavuz, N. (2020). Yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil iş yetkinliklerinin içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2669-2681.

Yeşilaydın, G. (20218). Yeşil düşünce. D.U. Yeter, (Ed.), *Yeşil işletme* içinde (5-22). Ankara: Nobel Yayınları.

Yu, W., & Ramanathan, R. (2015). An empirical examination of stakeholder pressures, green operations practices and environmental performance. *International Journal of Production Research*, 53(21), 6390-6407.

Zafar, A., Nisar, Q. A., Shoukat, M., & Ikram, M. (2017). Green transformational leadership and green performance: the mediating role of green mindfulness and green self-efficacy. *International Journal of Management Excellence*, 9(2), 1059-1066.

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*, 1-32.