

Yeşil Liderlik

Kemalettin Eryeşil¹

Mehtap Öztürk²

Özet

İklim değişikliği, sürdürülebilir kalınma ve döngüsel ekonomilerin önem kazandığı örgütsel çevrede yeşil liderlik uygulamaları, örgütleri çevre dostu olmaya ve çevresel zorluklarla olumlu bir şekilde mücadele etmeye teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır. Çevre ve ekonomiyi dengeleme temelinde doğal çevreye zarar vermeden çalışanları işletmenin çevresel girişimlerine katılmaya teşvik etmede liderliğin kritik rolü göz önüne alındığında, yeşil liderlik, liderlerin bireyleri ve örgütleri uzun vadeli ekolojik sürdürülebilirlik vizyonunu gerçekleştirmeye etkileme yeteneği olarak değerlendirilir. Yeşil liderlik, sürdürülebilirlik için bir vizyon oluşturma, bu vizyonu başkalarına iletme ve sürdürülebilirliğe ulaşma yolunda harekete geçmeleri için onlara ilham verme becerisidir. Liderlik araştırmalarında yeşil liderlik kavramı nispeten yeni gelişen bir kavram olduğu için yeşil liderliğin kavramsallaştırılması ve kapsamlı olarak incelenmesi de yazının gelişimi açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda bu bölümde yeşil liderlik kavramının tanımı net bir şekilde açıklanarak yeşil liderlik özellikleri ve temelleri bağlamında değerlendirilmiştir. Ayrıca bölüm kapsamında yeşil liderlik davranışının öncülleri ve sonuçları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Giriş

Yirmi birinci yüzyılda küresel iklim değişikliği, dünyanın önde gelen sorunları arasında biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan, 2023a: 156). Nitekim, hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'ne göre (IPCC, 1988) tüm dünyada iklim değişikliği yaygınlaşmakta ve hızla artmaktadır. İklim değişikliği fırtınalar, sıcak hava dalgaları, değişen deniz seviyeleri, yağış düzenlerindeki kaymalar ve okyanusların asitleşmesiyle sonuçlanabilecek

1 Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kemalettineriesil@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4678-8249.

2 Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mehtapfindik@selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8513-9842.

ortalama sıcaklık veya hava düzenindeki kalıcı değişiklikleri ifade etmektedir. İklim modellerinde meydana gelen hızlı değişikliklerin kaynağı insandır. Temel olarak kömür, gaz ve petrol gibi fosil yakıtların yakılması atmosferde büyük miktarlarda sera gazına yol açmaktadır. Aşırı tüketim, çöp atma ve çevreyi kirletme gibi diğer davranışlar da çevresel bozulmaya katkıda bulunmaktadır (Karamally ve Robertson, 2023: 180). Hızlı sanayileşmenin de etkisiyle insanların yaşam standardı yükselmiş ancak bu önemli büyüme doğal çevreyi olumsuz etkilemiştir. Bu durum, çevre sorunlarına ve çevresel sorunların örgütsel sistemler üzerine etkilerine yönelik araştırmaları teşvik etmiştir (Ahuja vd., 2022: 481). Bu kapsamda, geçmişten günümüze, çevre ve iklim değişikliğiyle ilişkili konular hayatın her alanını etkilemeye devam etmektedir (Aslan, 2023a:155).

Özellikle işletmeler sera gazlarının başlıca yayıcıları olarak kabul edildiğinden, işletmelerin çevreye karşı daha sorumlu olmaları için politik, sosyal ve ekonomik baskılar artmıştır. Liderlerin kurumsal alanda yüksek derecede karar verme gücüne sahip olduğu göz önüne alındığında, örgüt kaynaklı çevresel sorunların çözümünde de karar verici konumunda olan kişiler liderlerdir. Nitekim liderlik araştırmalarında, lider davranışını yönlendiren psikolojik faktörlere odaklanmanın önemli olduğunu öne sürülse de bu faktörlerin liderlerin motivasyonel durumlarını geliştirerek onları çevre yanlısı bir paradigmayı yönetmede daha etkili hale getirmek için kullanılabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, örgütsel araştırmalarda yeşil liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır (Karamally ve Robertson, 2023: 180)

Yeşil liderliğin yazındaki hakimiyeti göz önüne alındığında, bu konudaki araştırmalar giderek daha popüler hale gelmiş ve ekonomi, kamu yönetimi, psikoloji, eğitim vb. disiplinlerde dahil olmak üzere disiplinler arası bir kavram haline gelmiştir. Bu alanda yapılan araştırmalar, konunun akademik ve pratik gelişimi açısından büyük önem taşımaktadır (Zhong vd., 2023: 3). Son yıllarda, kurumsal dünyada çevresel ve sürdürülebilir uygulamalara giderek daha fazla vurgu yapılması, yeşil liderliğin önemli bir kavram olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeşil liderler, ekiplerinin davranışlarını ve performansını etkileyerek yeşil uygulamalara ve ahlaki değerlere güçlü bir bağlılık örneği sergilemektedir (Ahsan, 2024: 15). Bu doğrultuda bu bölümde son yıllarda hem pratik hem de teorik olarak önemli bir kavram haline gelen yeşil liderlik kavramının tanımı, özellikleri, öncülleri ve sonuçları değerlendirilecektir.

1. Yeşil Liderlik Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan (Aslan, 2023b: 72) ve pek çok disiplin tarafından tanımlanan liderlik ile ilgili çalışmalar; psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim, kamu yönetimi ve eğitim yönetimi gibi alanlarda merkezi öneme sahiptir (Yalçın & Aslan, 2021: 1). Çünkü, liderlik ve yönetim, bir işi verimli bir şekilde yürütmek ve çalışanları motive etmek için gereken kişiler arası ve teknik yetenekler hakkında bilgi sahibi olmak açısından faydalı olabilir (Aslan, 2022: 128). Bu kapsamda, liderlik kavramı üzerine yapılan teorik çalışmalar, 1930'larda Iowa Üniversitesi çalışmalarıyla Davranışsal Liderlik Teorisi perspektifinde başlamış ve sonraki on yıllarda Michigan ve Ohio State Üniversitesi'nde yürütülen çalışmalarla devam etmiştir (Avolio vd., 2009). Davranışsal Teori kapsamında yapılan sistematik çalışmalar aralıksız devam etmiş ve liderlik tarzları, takım çalışması, liderler ve takipçileri arasındaki ilişkiler gibi liderliğin kavramsallaştırılmasına yönelik birçok faktör geliştirilerek liderlik yazını gelişimine devam etmiştir. Her ne kadar da durumsal liderlik teorileri, çağdaş liderlik tarzları gibi birçok liderlik teorisi ve yaklaşımı öne sürülse de günümüz örgütlerinin de ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kapsamlı bir liderlik yaklaşımına ihtiyacı bulunmaktadır (Arıcı ve Uysal, 2022: 282). Çünkü liderlik tarzı ve bazı örgütsel faktörler (örn. sosyal destek ve katılım gibi) örgütsel değişim sürecinde olumlu bir deneyim yaratmak için önemli araçlar olarak vurgulanmaktadır (Uyan ve Aslan, 2019: 349). Bu doğrultuda son yıllarda iklim değişikliği ve çevre sorunlarının artmasıyla birlikte örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişikliklere çevresel sorunları da dahil etme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örgütlerin insanların doğal çevrelerini etkilediği birincil araçlar olduğu düşünüldüğünde, örgüt araştırmalarında çevresel sorunların örgütsel çevre tanımına dahil edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örgüt yazını kurumsal sosyal sorumluluk perspektifinde örgütlerin çevre tanımını ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik yönlerinin vurgulanmasıyla genişletse de bu tanımlama günümüz örgütlerin çevrelerini anlamada yetersiz kalmaktadır. Bu doğrultuda örgütün çevresinin doğa merkezli örgütsel teorileri ile açıklanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Shrivastava, 1994: 705).

Örgütlerde çevre bilincinin artırılmasına odaklanılmasıyla birlikte yeşil kavramı ve yeşil iş süreçleri de önem kazanmaktadır (Lee vd., 2014). Bu süreçlerde ön plana çıkan kavramlardan biri de yeşil liderlik kavramıdır. Yeşil liderlik örgütsel yazında çevresel (environmental), ekolojik (ecological/economic) ve sürdürülebilir (sustainable) liderlik gibi farklı kavramsallaştırmalarla ifade edilse de yazında çevreyi dikkate alan liderlik yaklaşımı ilk kez Berry ve Gordon (1993) tarafından çevresel liderlik olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu

doğrultuda çevresel liderlik bir bireyin veya grubun çevresel olarak daha iyi bir gelecek vizyonuna ulaşması için olumlu değişimi yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Egri ve Herman, 2000: 572). Ekolojik liderlik ise liderin otorite kullanmasının yanı sıra astları ile arasındaki ilişkilerde çevresel sürdürülebilirliğe odaklanan, uyumlu bir çalışma ortamı oluşturabilen ve astların kararlara katılımını sağlayan liderin eylemleri olarak tanımlanır (Adhiati ve Ratnawati, 2021: 168). Bir diğer kavram olan sürdürülebilir liderlik ise örgütteki tüm paydaşların yararına olacak şekilde gelecekteki ve mevcut kârı maksimize etmekle ilgilidir. Kârın yanı sıra sürdürülebilir liderler çalışanların motivasyonu, üretkenliği gibi işletme içindeki tüm süreçlerin iyileştirilmesini hedef almaktadır (McCann ve Holt, 2010: 209). Bu doğrultuda yazında farklı tanımlamalar bulunsa da esasen yeşil liderlik davranışı ekolojik, çevresel ve sürdürülebilir liderlik davranışlarının örgütlerde uygulanma biçimi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla ekolojik, çevresel ve sürdürülebilir liderlik davranışları şemsiye kavram olarak ele alınabilirken örgütlerde çevresel sorunlara çözüm odaklı yaklaşımlar geliştiren liderlik türü yeşil liderlik davranışdır.

Ayrıca doğal kaynak temelli görüşe göre, liderlik davranışı yeşil işletmelerin iç kaynak ve yeteneklerinden biridir. Eko-girişimciler olarak da bilinen yeşil girişimciler, sürdürülebilir kalkınma ve diğer çevresel faaliyetler için iş heyecanı yaratmaktadır. Bu nedenle yeşil lider, yeşil değerleri şirket kimliğinin temel bir parçası olarak benimsemenin potansiyel pazarda yeşil rekabet gücü kazanmaya yardımcı olabileceğine inanmaktadır (Lee vd., 2014: 1483-1484). Liderlik aynı zamanda liderin takipçilerini etkileme kapasitesi olarak ele alındığında, yeşil liderlik liderlerin uyguladıkları çevre politikaları ile tanımlanmaktadır. Bu nedenle, çevre yanlısı politikalar yeşil liderliğin odak noktası olmasına rağmen örgüt üyelerinin bu tür politikaları desteklemek için nasıl davrandıkları da yeşil liderlik kapsamı içerisine dahil edilmektedir (Nurasa vd., 2025: 519).

Yeşil liderlik, bir örgütün yönetiminde, eylem planlarında ve ahlak anlayışında çevresel açıdan sürdürülebilir ilkelerin benimsenmesini içerir. Çevresel konulara ilişkin hedef ve politikaların oluşturulmasını, çevre yönetiminin teşvik edilmesini ve çevre dostu ürünlere ilişkin yeniliklerin yapılmasını gerektirir (Durmuş, 2023; Durmuş ve Arslan, 2023). Bu tür liderler yeşil liderlik uygulayarak kurumsal sosyal sorumluluğu destekleyebilmekte ve kısa vadeli kurumsal kazanç yerine uzun vadeli çevresel hedeflerin takip edilmesini savunabilmektedir (Javed vd., 2024: 74). Literatürde yeşil liderliğin farklı tanımları olsa da genellikle çevreyi örgütsel kaygıların merkezine koyarak geleneksel liderlikten uzaklaşmanın gerekliliği vurgulanmaktadır. Yeşil liderlik, bir bireyin veya bir grubun

çevresel olarak daha iyi bir gelecek vizyonuna yönelik olumlu değişime rehberlik etme yeteneği olduğu için bu değişimin çevresel sorunların ortaya çıkardığı benzersiz zorluklar nedeniyle gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, çevresel meselelerin uzun vadeli, karmaşık, çok disiplinli ve duygu yüklü doğası göz önüne alındığında, geleneksel liderlikten kökten farklı yeni bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır (Berry ve Gordon, 1993: 3; Karamally ve Robertson, 2023: 181). Yeşil liderlik kavramı sürdürülebilir hedeflere ulaşılabilmesi için yeşil çevreyi teşvik eden liderlik tarzlarını vurgulamaktadır (Hu vd., 2023: 1). Yeşil liderlik ekolojii örgüt ve yönetim kaygılarının çevresine değil merkezine yerleştiren ekoloji merkezli bir liderlik tarzıdır. Ekoloji merkezli bir yönetim anlayışının amacı, etik ve çevresel açıdan sürdürülebilir yollarla büyüme ve kârı artırırken kurumsal paydaşların koşullarını iyileştirmektir. Çevresel liderlik bireyleri etkileme ve örgütleri uzun vadeli ekolojik sürdürülebilirlik vizyonunu gerçekleştirmek üzere harekete geçirme yeteneğidir (Shrivastava, 1994: 224; Egri ve Herman, 2000: 572; Karamally ve Robertson, 182).

Yeşil liderlik, liderin diğer örgüt üyelerini çevre yanlısı faaliyetlerde bulunmaya ikna etme ve ilham verme kapasitesidir. Yeşil liderlik bir liderin karizmatik liderliğinin başkalarını çevre yanlısı eylemlerde bulunmaya dönüştürme ve ikna etme yeteneğidir. Bu bağlamda, yeşil liderlik, bir liderin çevre dostu politikalar seçme ve örgütleri bu tür politikaları benimsemeye ikna etme kapasitesi olarak tanımlayabilmektedir. Ayrıca, yeşil liderlik sürdürülebilir çevresel hedeflere ulaşma çabasında kişilerarası ve örgütsel bağlantıları etkileyebilmektedir (Gultom, 2022: 19903; Hu vd., 2023: 3). Yeşil liderlik davranışı uygulanan ve örgüt üyelerinin benimseyebileceği yeşil politikalarla gösterilmektedir. Çalışanlar arasında liderlik ve yeşil davranış arasındaki ilişkinin iki temel bileşenleri ise çevre politikalarına destek ve yeşil davranıştır (Nurasa vd., 2024: 520). Yeşil liderlik bir liderin çevre yanlısı politikalar formüle etme ve örgütleri bu politikaları benimsemeye ikna etme kapasitesidir. Başka bir ifadeyle, yeşil liderler faaliyetlerinde iklim değişikliği sorunlarının azaltılmasına katkıda bulunan çevre dostu yöntemler sağlamaktadırlar. Dolayısıyla yeşil liderlik, bir liderin takipçilerini ve diğer tüm paydaşları, çevre dostu politika ve prosedürlerin oluşturulması ve uygulanması yoluyla iç faaliyetlerinde, sundukları hizmetlerde ve ürettikleri ürünlerde çevresel mükemmelliği sağlamak için etkileyebildiği bir liderlik tarzıdır (Amoako vd., 2023: 623; Kardoyo vd., 2020: 461).

Yeşil liderlik, örgütlerde çevre yönetimi uygulamalarının benimsenmesini teşvik eder ve sürdürülebilir çevre yönetiminin yanı sıra çalışanların çevresel değişikliklerin yönetimine katılımının artmasıyla sonuçlanır (Smith vd., 2022; Johnson ve Lee, 2021; Javed vd., 2024: 84). Yeşil liderlik, bir liderin etkili

liderlik davranışları sergileme ve örgütün çevresel programlarını desteklemek için astlarına mentorluk ve danışmanlık yapma kapasitesidir. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için yeşil liderlerin astları üzerinde büyük bir etkisi vardır. Liderler astları için rol model olarak hareket edebilir ve onları da çevre dostu işler yapmaya teşvik edebilir. Bu durum astların moralini yükseltebilir ve nihayetinde daha fazla insanın yeşil işlere katılmasına yol açabilir (Javed vd., 2024: 84). Yeşil lider aynı zamanda liderliğini yaptığı örgütün temel kimliğinin bir parçası olarak yeşil değerleri benimsemesi gerektiğine ve bu yeşil değerlerin işletmenin pazarda rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olabileceğine inanan bir yenilikçilik anlayışına sahiptir. Yeşil liderler, liderlik ettikleri örgütü çevre için daha iyi olacak bir gelecek vizyonuna doğru yönlendirmek için olumlu bir tutuma sahip olmalıdır.

Örgütlerin ekolojik sürdürülebilirliğin gerekliliklerini yerine getirmek için yeni ekosentrik yönetim ve liderlik biçimleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda yeşil bir işletme yeşil olmayan işletmelerde farklı olarak yeşil liderler aracılığıyla kişisel değerlerini pekiştirip güçlendirmeli ve bunları işletme içindeki çevre dostu süreçlere entegre etmelidir. Başka bir deyişle, yeşil liderler astlarını etkileme yeteneğinin yanı sıra örgütü uzun vadeli ekolojik sürdürülebilirlik vizyonuna ulaşmaya yönlendirme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu nedenle, örgüt içinde yeşil liderler yeni iş fırsatlarını belirlemeli, sürdürülebilir kalkınmanın temel değerlerini güçlendirmeli, örgütsel değişime öncülük etmeli ve nihayetinde örgüt için finansal büyüme ve rekabet avantajı sağlamalıdır (Lee vd., 2014: 1485).

Yeşil liderler, sürdürülebilir kalkınmaya yönelik olumlu tutumları, etik gerekçeleri ve diğer çalışanları aktif olarak motive eden çevre yanlısı davranışları bünyesinde barındırır. Çevre dostu teknolojilerin ve işletme modellerinin kullanımını sıklıkla desteklerler ve çevre dostu uygulamaların gelecekte sürdürülebilir işletmeciliğin önemli bir parçası olacağına inanır. Yeşil liderliğe sahip örgütlerin sürdürülebilir faaliyetler için daha yüksek düzeyde çalışan katılımına sahip olmaktadır. Bu tür liderler sadece çevreye karşı sorumlu olma konusunda rol model olmakla kalmaz, aynı zamanda belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması için gerekli desteği de sağlarlar (Robertson ve Barling, 2013; Javed vd., 2024: 79). Ayrıca yeşil liderliğin etkinlik, kurumsal imaj ve kurumsal performans üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır (Avery ve Bergsteiner, 2011; Javed vd., 2024: 79). Yeşil liderlik, takipçilerini görevlerini yerine getirirken sivil erdemleri uygulamaya ve sürdürülebilir kalkınmanın amacını ilerletmek için yeşil davranışta bulunmaya teşvik edebilmektedir. Yeşil liderler, çevre yanlısı davranışları modelleyerek, sürdürülebilirlik standartlarını ve ideallerini takipçilerine ileterek, yeşil inançlar ve tutumlar hakkında örgütsel öğrenmeyi de teşvik

etmektedir. Yeşil liderler, toplum yanlısı ve çevreye karşı sorumlu davranarak örnek olurlar. Yeşil rol modellere sahip olmak ise yeşil çalışan davranışlarını teşvik eder (Hu vd., 2023: 3). Güçlü yeşil liderler, çalışanlara, onların ihtiyaçlarına, kişisel gelişimlerine ve öğrenmelerine yardımcı olmak için mentor veya danışman olarak hareket ederler. Ayrıca, karşılıklı güven inşa ederek birbirlerini mesleki çıkarlarını kişisel çıkarlarının önüne koymaya teşvik ederler (Hu vd., 2023: 12).

Yeşil liderlik, sürdürülebilirlik için bir vizyon oluşturma, bu vizyonu başkalarına iletme ve sürdürülebilirliğe ulaşma yolunda harekete geçmeleri için onlara ilham verme becerisidir. Yeşil liderlik çevre yönetimi uygulamalarını hayata geçiren, çevresel hedefler belirleyen ve örgütlerinde çevresel sorumluluk kültürünü teşvik eden liderdir (Zhong vd., 2023: 4). Ayrıca yeşil liderlik davranışı yazında mevcut olan diğer liderlik yaklaşımları esas alınarak yeşil dönüşümsel liderlik (Chen ve Chang, 2013), yeşil etik liderlik (Wang ve Feng, 2023), yeşil sorumlu liderlik (He vd., 2021), yeşil ruhani liderlik (Afsar vd., 2016), yeşil hizmetkâr liderlik (Tuan, 2020), yeşil kapsayıcı liderlik (Thabet vd., 2022) ve liderin yeşil davranışı (Kim vd., 2017) olarak farklı türlerde ele alınmaktadır. Çeşitli yeşil liderlik türlerinin temel noktaları Tablo 1'de gösterilmektedir. Bu farklı yeşil liderlik türleri farklı kavramlara sahip olsa da özü itibarıyla örgütlerin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlamaktır (Zhong vd., 2023:4).

Tablo 1. Yeşil Liderlik Türlerinin Temel Noktası

Yeşil Liderlik Türleri	Yazar	Yıl	Odak Noktası	Dergi
Yeşil Dönüşümcü Liderlik	Chen ve Chang	2012	Yeşil idealleştirilmiş etki, yeşil ilham verici motivasyon, yeşil entelektüel teşvik ve yeşil bireyselleştirilmiş değerlendirme.	Journal of Business Ethics
Yeşil Etik Liderlik	De Roeck ve Farooq	2018	Çalışanlarının, örgütün ve toplumun çevre üzerindeki daha büyük yararına odaklanır.	Journal of Business Ethics
Yeşil Sorumlu Liderlik	He vd.	2021	Liderler örgütün sürdürülebilir kalkınma hedeflerine değer vermektedir.	Corporate Social Responsibility and Environmental Management
Yeşil Manevi Liderlik	Afsar vd.	2016	Örgüte olumlu bir şekilde hizmet etmek için zorlayıcı bir aşkın vizyonda umut ve inancın yeşil değerlerini ve özgecil sevgiyi geliştirir.	Journal of Environmental Psychology

Yeşil Hizmetkâr Liderlik	Faraz vd.	2021	Duygusal iyileşme, yeşil değer yaratma, kavramsal beceriler, yeşil güçlendirme, çalışanların çevresel hedefleri gerçekleştirmelerine yardımcı olma, çevreyi ilk sıraya koyma ve çevreye karşı etik davranma.	Corporate Social Responsibility and Environmental Management
Yeşil Kapsayıcı Liderlik	Bhutto vd.	2021	Yeşil kullanılabilirliği, yeşil erişilebilirliği ve yeşil açıklığı göstermek.	Journal of Sustainable Tourism
Yeşil Davranış Lideri	Kim vd.	2017	İş tanımlarında belirtilmeden, sistematik olarak izlenmeden veya ödüllendirilmeden kurumun çevresel açıdan sürdürülebilir gelişimine katkıda bulunmak.	Journal of Management

Kaynak: Zhong vd., 2023: 5.

2.Yeşil Liderliğin Özellikleri

Yeşil liderliğin özellikleri yazında farklı şekillerde ele alınsa da temel özellikleri aşağıdaki gibi tanımlanabilmektedir (Gultom, 2022: 19904):

- Mevcut çevresel ekolojik kriz koşullarına bir çözüm yanıtı sağlamak için çevreye aidiyet duygusundan oluşan yüksek bir çevre bilincine sahip olmak,
- Çevresel sürdürülebilirlik yaratmaya yönelik faaliyetlerin varlığı ile çevresel işlevlerin korunması ve kurtarılmasına yönelik bütünlüğe sahip olmak,
- Çevre dostu ve çevreyi destekleyici tavsiyeler alanında yeniliklere sahip olmak,
- Çevre koruma tedbirleri, çevreye verilen zararın önlenmesi ve sürdürülebilir çevre kirliliği ile gösterilen çevreye özen gösterme konusunda istikrarlı bir tutuma sahip olmak.

Yukarıda bahsi geçen temel özelliklerin yanı sıra yeşil liderlerin değişime uyum sağlama, kendini geliştirme ve etik ve eko-motivasyonlu davranıştan oluşan üç temel özelliği bulunmaktadır. *Değişime açık olmak*, yeşil liderin değişen ortam ve koşullara uyum sağlayabilmesini sağlar. Yeşil liderler mevcut sosyal ve örgütsel yeşil değerlerde veya işletmenin ekolojik olarak sürdürülemez uygulamalarında önemli değişiklikler yapmaya açık olmalıdır. Önerileri ve mevcut koşulları değerlendirmeye, inisiyatif almaya ve değişiklikleri sürdürülebilir ve çevreye duyarlı bir şekilde ele almaya isteklidirler. Bunun nedeni ise liderlik taktiklerinin çağdaş eğilimlere yanıt

olarak gelişmesidir. Bu niteliğin bir sonucu olarak, yeşil lider mevcut politikaları dikkate alır ve sürdürülebilir bir çevre ve arzu edilen hedefler yaratmak için takipçilerine değişime uyum sağlamaları konusunda ilham verir ve onları destekler. Bu nedenle, yeşil liderlik gibi ekolojik bilince sahip bir liderlik tarzı uygulayan liderler, takipçilerini değişime açık olmaya ikna edebilmektedir.

Kendini geliştirme, bireyin kendini olumlu görme arzusudur. Başka bir ifadeyle bireyin niteliklerini vurgulayarak ve eksikliklerini küçümseyerek kendi imajını geliştirmeye yönelik kendi kendini motive eden davranışı ve ilgisidir. Kendini geliştirme, bireyin mutluluğunu ve öz saygısını koruyabildiği bir öz bakım sürecidir. Yeşil bir lider takipçilerini çevre yanlısı önlemleri benimsemeye ikna etmede başarılı olduğunda, takipçileri mutluluk yaşar ve bu da öz saygılarını artırır. Bir liderin değişimi teşvik etme şekli değişime hazır olma üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla, yeşil bir liderin öz saygısı yüksek olduğunda, kendisini olumlu görmeyi arzular ve bunu yapmak için değişmeye istekli olur. Ancak, aşırı kişisel gelişim kişiler arası ilişkilerin gerilmesine neden olabilir ve performansı üzerinde zararlı bir etki yaratabilir.

Yeşil liderlerin bir diğer özelliği de *etik ve çevreye duyarlı* olmalarıdır. Yeşil liderler, kurumsal yeşillendirmeye etik açıdan motive olan üst yönetim ekipleri ve yöneticilerin gösterdiği gibi etik kararlar almalıdır. Yeşil liderler, çevresel açıdan neyin daha faydalı olduğundan ziyade etik açıdan neyin doğru olduğuna dayalı kararlar alırlar. Örneğin, yeşil bir lider, işletmeye ek maliyetler getirse bile, ambalajlamada geri dönüştürülebilir malzemelerin kullanılmasını ve çöplerin ayrıştırılmasını destekleyecektir. Ayrıca, bir atık yönetimi politikası çöpün çevre üzerindeki etkisi gibi unsurları da ana hatlarıyla belirleyecektir (Amoako vd., 2013: 623-624; Lee vd., 2014:1485)

Yeşil liderlik yazınında yeşil liderliğin özelliklerinin yanı sıra bazı temel unsurları da sıralanmıştır. Fransen (2024)'e göre yeşil liderliğin "*vizyon ve bağlılık, yenilikçilik ve yaratıcılık, güçlendirme ve işbirliği ve şeffaflık ve hesap verebilirlik*"ten oluşan dört temel ayağı bulunmaktadır. *Vizyon ve bağlılık* temelinde yeşil liderler sürdürülebilirlik konusunda gerçek bir bağlılığa sahip liderlerdir. Yeşil liderler örgütlere çevresel mevzuatın getirdiği zorunlulukların yanı sıra hem dünyaya fayda sağlamakta hem de diğer paydaşlarına örnek teşkil edecek bir vizyon ve bağlılığı öngörmektedirler. Yeşil liderlik anlayışı için *yenilikçilik ve yaratıcılık* önemli bir güç kaynağıdır. Yeşil liderler yenilikçi uygulamaları ile atıkları azaltan, kaynakları koruyan ve ekolojik dengeyi geliştiren yeni fikirler ve uygulamalar ortaya koyarlar. Yeşil liderlik atık yönetim sistemlerinden yenilenebilir enerji kaynaklarına

kadar çeşitli uygulamalar ile yenilikçiliği ve yaratıcılığı benimseyen bir liderlik anlayışı ile sürdürülebilirliğin sağlanmasına da katkıda bulunurlar. *Güçlendirme ve işbirliği* ise sürdürülebilirliğin örgütün tüm süreçlerine yayılmasına katkı sağlar. Yeşil liderler, çalışanları sürdürülebilirlik projelerini başlatma ve yönetme konusunda yetkilendirerek çevreye duyarlı bir kültür geliştirir. İşbirliği, kurum içi çabaların ötesine geçerek, etkiyi artırmak için diğer örgütler, hükümetler ve topluluklarla ortaklıkları benimser. *Şeffaflık ve hesap verebilirlik* sürdürülebilirliğin örgüt faaliyetlerinin ölçülebilir, ayrılmaz bir parçası olmasını sağlar. Yeşil liderler başarı için net ölçütler belirler ve ilerlemeyi, zorlukları ve aksaklıkları açıkça rapor eder. Bu anlayış sadece örgüt içinde ve dışında güven oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda sürekli iyileştirmeyi de teşvik eder.

3.Yeşil Liderliğin Öncülleri ve Örgütsel Sonuçları

Liderin yeşil davranışlarının öncüllerini Zacher vd. (2024) lider, takipçiler ve örgütsel olmak üzere üç temel düzeyde ele almıştır. Lider düzeyinde yeşil liderlik davranışının öncülleri arasında liderin yetenekleri, değerleri, kişilik, tutumları ve inançları yer almaktadır. Wiernik vd. (2018: 64) bu özelliklerin yeşil davranışları dolaylı olarak etkilediğini belirtmiştir. Bir örgütte çevre dostu veya yeşil uygulamaların motive edilmesi için çalışanların yeteneklerine ve inançlarına odaklanılması ve örgüt içerisinde yeşil uygulamaları destekleyen paylaşılan bir kültür oluşturulması gereklidir. Bu doğrultuda Appelbaum'un (2000) ileri sürdüğü Yetenek-Motivasyon-Fırsat Teorisi çerçevesinde liderin yeteneklerinin örgütte çevre dostu uygulamaların uygulanıp uygulanmadığı belirlemede temel bir etken olduğu ifade edilmiştir (Qasim vd., 2024: 322). Teori kapsamında liderler çalışanların değerlerini, tutumlarını, motivasyonlarını, becerilerini ve inançlarını şekillendirerek örgütlerde yeşil davranışların gönüllü bir şekilde gelişmesini teşvik etmektedir (Zhang vd., 2023). Yeşil davranış yazınında yer alan çalışmalarda norm, inanç, değer, tutum gibi bireysel düzeydeki faktörlerin çalışanların yeşil davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Klöckner (2013) çalışanların tutumları, inançları, normları ve çevresel farkındalık düzeyinin yeşil davranışlar üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde Robertson ve Barling (2015) çevresel tutumlar, çalışanların yeşil davranışa katılmanın sonucunu olduğunu ifade etmiştir. Bissing-Olson vd. (2013) de çalışanların tutumlarının yeşil davranışları yönlendirmede önemli bir öncül olduğunu göstermiştir.

Lider veya kişi düzeyinde yeşil davranışların temelini oluşturan diğer faktörler çevresel farkındalık ve çevresel bilgi düzeyidir (Kollmuss ve Agyeman, 2002: 240). Çevresel sorunların farkında olma veya farkındalık, liderin bu sorunları nasıl çözeceğini bilmesini ifade eder ve farkındalık çalışanların

yeşil davranışlarını destekleyen liderin temel yetenekleri arasındadır. Ancak, çevresel sorunlara yönelik bir farkındalık tek başına yeşil davranışların gelişmesi için yeterli değildir. Bireyler ayrıca kendi davranışlarının çevresel sorunlara nasıl katkıda bulunduğunu ve bunları iyileştirebilecek eylemleri anlamalıdır (Wiernik vd., 2018: 64). Bu doğrultuda çevresel bilgi bireylerde çevresel farkındalığa neden olarak yeşil davranışların gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Kollmuss ve Agyeman, 2002: 241). Bu nedenle liderlerin çevresel bilgi ve değerleri, örgütün çevre üzerindeki etkisini azaltan eylemlere veya davranışlara yol açarak başka bir ifadeyle çalışanlarda çevresel farkındalık oluşturarak yeşil davranışların örgüt içerisindeki yayılım sürecini hızlandırmaktadır (Fryxell ve Lo, 2003: 48).

Bireysel veya lider düzeyinde yeşil liderlik davranışlarını etkileyen bir diğer öncül ise kişilik faktörleridir. Kişilik özellikleri, çalışanların davranışlarını etkileyen psikolojik bireysel farklılıklara atıfta bulunmaktadır (Tang vd., 2023: 304). Gifford ve Nilson (2014) beş faktörlü kişilik özelliğinin yeşil davranışlar üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir. Schäpers vd. (2024) ise dışadönüklük, deneyime açıklık ve empatinin yeşil liderlik davranışlarının öncülü olduğunu ifade etmiştir. Wang vd. (2023) bu faktörlerin yanı sıra vicdanlılık, ahlaki kimlik, çevre yönelimli bir niyet ve kısa dönem yönelimini yeşil liderlik davranışının içsel öncülleri olarak değerlendirmiştir. Ancak yazında kişilik, tutum, inanç gibi faktörler yeşil liderliğin bireysel veya lider düzeyindeki öncülleri olarak kabul edildiği kadar lider ile takipçileri/astları arasındaki düzeyde de değerlendirilmiştir. Dolayısıyla takipçilerin, liderlerini daha çevre dostu şekillerde hareket etmeye eğitebildiği, ikna edebildiği veya teşvik edebildiği ve böylece liderlerin bilgi, beceri ve motivasyonunu veya liderlerin tutumlarını, inançlarını ve duygularını (lider düzeyindeki öncülleri) artırabildiği belirtilmiştir (Zacher vd., 2024: 378). Özellikle Javaid vd. (2023) takipçilerin aktif katılımının ve eleştirel düşünme yeteneğinin liderin yeşil davranışıyla pozitif ilişkili olduğunu vurgulamıştır.

Yeşil liderlik davranışlarının bağlamsal veya örgütsel düzeyde öncülleri çevre stratejisi, çevre girişimleri, örgüt kültürü ve iklimi olarak sıralanabilmektedir. Bu faktörlerin yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları (Petez vd., 2023), yeşil algılanan örgütsel destek (Hameed vd., 2022), yeşil psikolojik iklim, yeşil örgütsel bağlılık (Afridi vd., 2023) ve yeşil davranış (Nawaz Khan, 2023) da örgütsel düzeyde yeşil liderlik davranışlarının gelişimine katkı sağlayan örgütsel unsurlardır (Zacher vd., 2024: 378). Bu kapsamda yeşil davranışın etkin bir şekilde ortaya çıktığı örgütlerde çevresel hedeflere ulaşmak için uygulamalar, politikalar ve prosedürler sistematik olarak uyarlanarak yeşil insan kaynağı yaratılmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi ise yeşil örgüt

iklimi ve kültürü oluşturarak çalışanların yeşil davranış ekosistemini etkiler. Çalışanların yeşil motivasyonu, yeşil faaliyetlerde bulunması, çalışanlara çevresel performansa katkıda bulunmaları için fırsatlar sağlanması ve çalışanların yeşil davranış katılımları ile yeşil yeteneklerini geliştirilmesi ise yeşil liderlik davranışının temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu açıdan bir örgütün stratejisi, girişimleri, kültürü, iklimi, ekipmanı, malzemeleri, teknolojisi ve iş tasarımı dahil olmak üzere tüm örgütsel süreçleri esasen yeşil liderlik davranışının örgütsel düzeyde temel öncülü olarak kabul edilmektedir (Tang vd., 2023: 304).

Yeşil liderlik davranışının örgüt içerisinde farklı düzeylerde temel öncülleri olduğu kadar örgütsel düzeyde farklı örgütsel sonuçlara da neden olmaktadır. Liderlik, çalışanların davranışlarını ve düşüncelerini etkilediği için örgütsel performansta önemli bir role sahiptir (Hallinger, 2020). Çevre ve ekonomiyi dengeleme temelinde doğal çevreye zarar vermeden çalışanları işletmenin çevresel girişimlerine katılmaya teşvik etmede liderliğin kritik rolü göz önüne alındığında, yeşil liderlik, liderlerin bireyleri ve örgütleri uzun vadeli ekolojik sürdürülebilirlik vizyonunu gerçekleştirmeye etkileme yeteneği olarak değerlendirilir. Bu doğrultuda hem örgütsel performansa hem de sürdürülebilir bir performansa ulaşmak için örgütlerin yeşil liderlik uygulamalarını benimsemeleri gerekmektedir (Khan vd., 2023). Ayrıca yeşil yeniliğe değer veren ve teşvik eden bir ortam yaratmak, çevresel sürdürülebilirlik kültürü oluşturmak, çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve yaratıcı eylemlere katılımlarının teşvik edilmesi gibi yeşil liderlik uygulamaları örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında ve çevresel performansın artırılmasında önemli bir göstergedir (Khalil ve Abdallah, 2023). Yeşil liderlik davranışının örgütsel düzeyde performansla ilişkili sonuçlarının yanı sıra takipçileri düzeyinde de olumlu iş sonuçları bulunmaktadır. Yeşil liderler çalışanlarını yeşil davranışlara yönlendirme ve inisiyatif almalarını destekleyerek takipçilerin gönüllü davranışlar geliştirmesine ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt içerisindeki gelişimine katkıda bulunurlar (Srouer vd., 2020; Öğretmenoğlu vd., 2022). Yeşil liderler eylemleri aracılığıyla takipçilerinin iyi oluş düzeylerini etkileyerek (Asghar vd. 2022) ve işten ayrılma niyetlerini azaltarak (Li vd., 2021) üretkenlik karşıtı iş davranışlarının gelişimine engel olurlar (Bohmann vd., 2018). Yeşil liderlik örgütsel performansın artırılmasında önemli bir sonuç olmakla birlikte sürdürülebilir ve çevresel performansa katkı sağlarken aynı zamanda yeşil inovasyon performansının gelişimine de önemli düzeyde etki etmektedir (Zhang ve Ma, 2021).

Sonuç

İklim değişikliği, sera gazı salınımı ve çevresel sorunların en önemli kaynağı olarak görülen işletmelerin sayısı arttıkça, işletme kaynaklı çevre kirliliğinin en aza indirilmesi için örgütler içerisinde yeşil davranışların katılımının artırılması gerekmektedir. Bu noktada hem örgütsel düzeyde hem de çalışan düzeyinde sürdürülebilir uygulamaların teşvik edilmesinde yeşil liderlik davranışı önem kazanmaktadır. Yeşil liderler, örgütlerin nasıl daha sosyal sorumlu, ekolojik olarak sürdürülebilir ve ekonomik olarak rekabetçi olabileceklerini belirleyebilmekte ve mevcut çevre sorunlarına yanıt verebilmektedir (Fahmi, 2020: 644). Ayrıca yeşil liderlik uygulamaları çalışanların yeşil davranışlarını şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, çevreye duyarlı bir tutum ve davranışa sahip olmak ve yeşil liderlik olarak adlandırılan liderlerinden daha çevre dostu kaynaklar ve destek almak gibi çevre dostu sonuçlara daha fazla kaynak yatırma eğilimindedir. Liderlik, çalışanların davranış ve düşüncelerini etkilediği için örgütsel performans üzerinde de önemli bir role sahiptir. Çevre ve ekonominin dengelenmesi temelinde doğal çevreye zarar vermeden işletmenin çevresel girişimlerine katılmaları için çalışanların teşvik edilmesinde liderliğin kritik rolü göz önüne alındığında yeşil liderlik, liderlerin bireyleri ve örgütleri uzun vadeli ekolojik sürdürülebilirlik vizyonunu gerçekleştirmeleri için etkileme yeteneği olarak tanımlanabilir. İklim değişikliğini tetikleyen faktörler (örneğin yağış ve sıcaklık) ve artan ulusal ve uluslararası baskılar, iklim değişikliğine ilişkin artan endişeler ve bunun sonucunda ortaya çıkan ulusal ve uluslararası iklim mevzuatı göz önüne alındığında, işletmelerin sürdürülebilir performans elde etmek için yeşil liderlik uygulamalarını benimsemeleri önemlidir. Sürdürülebilirliğe adanmış liderler sürdürülebilir bakış açlarına sahiptir, sürdürülebilirlik kaygılarını kabul eder, yeşil girişimleri teşvik eder ve yeşil yönetim uygulamalarını benimser. Çevresel liderlik veya yeşil liderlik, çalışanlar arasında yeşil inovasyon gibi yeşil faaliyetlerle olumlu bir ilişkisi vardır. Etkili bir yeşil liderlik anlayışı aynı zamanda işletmelerin iç inovasyon kaynaklarını kullanmalarını, yeşil inovasyon yeteneklerini geliştirmelerini ve düşük karbonlu inovasyonları stratejik olarak entegre etmelerini sağlar ve çevresel bilgi paylaşımı uygulamaları yoluyla işletmelerin sürdürülebilir performansını artırır (Khan vd., 2023: 2).

Kaynakça

- Adhiati, S., & Ratnawati, I. (2021). The Influence of Ecological Leadership and Organizational Culture on Pro Environmental Behaviors: The Mediating Employee Environmental Empowerment. *Management Analysis Journal*, 10(2), 166-178.
- Afridi, S. A., Shahjehan, A., Zaheer, S., Khan, W., & Gohar, A. (2023). Bridging generative leadership and green creativity: Unpacking the role of psychological green climate and green commitment in the hospitality industry. *SAGE Open*, 13(3), 21582440231185759.
- 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.
- Ahsan, M. J. (2024). Green leadership and innovation: Catalysts for environmental performance in Italian manufacturing. *International Journal of Organizational Analysis*, Emerald Publishing Limited.
- Amoako, G. K., Obuobisa-Darko, T., Dartey-Baah, K., & Sedalo, G. (2023). A conceptual framework on finding the nexus between sustainability and desired outcomes for smart cities—the moderating role of green leadership. *International Journal of Tourism Cities*, 9(3), 617-635.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arıcı, H. E., & Uysal, M. (2022). Leadership, green innovation, and green creativity: A systematic review. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 280-320.
- Asghar, M. M., Zaidi, S. A. H., Ahmed, Z., Khalid, S., Murshed, M., Mahmood, H., & Abbas, S. (2022). The role of environmental transformational leadership in employees' influencing organizational citizenship behavior for environment well-being: a survey data analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(39), 58773-58790.
- Aslan, A. (2022). Entrepreneurial content: Entrepreneurial personality and competence, entrepreneurial process, entrepreneurial goals and objectives, entrepreneurial team and organization. In A. Gökçen Kapusuz & M. Biçer (Eds.), *Entrepreneurship: A world of creation*, (ss., 111-161). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aslan, A. (2023a). Dış ticaretin sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle entegrasyonu. İçinde O. Özdemir (Ed.), *Dış ticaret teori ve uygulama* (ss.155-212). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aslan, A. (2023b). Kobi'lerde insan kaynakları yönetimi. İçinde A. Yalçın & U. Çil (Eds.), *A'dan Z'ye Kobi'ler*, (ss. 69-94). Ankara: Gazi Kitabevi.

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Routledge.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Berry, J. K., & Gordon, J. C. (1993). *Environmental leadership: Developing effective skills and styles*. Island Press.
- 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.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175.
- Bohlmann, C., Krumbholz, L., & Zacher, H. (2018). The triple bottom line and organizational attractiveness ratings: The role of pro-environmental attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 912-919.
- 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(1), 107-119.
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151, 923-939.
- Durmuş G., & Arslan A. (2023). Vergi teşvik politikalarının yeşil işletmecilik uygulamalarına etkisi: Seçilmiş dünya örnekleri. *Mali Hukuk*, 19(219), 429-470.
- 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.
- Fahmi, K., Kurniawan, T., Sena, A., Suryani, P., Sugianto, A., & Amelia, D. (2020). Did Servant, Digital and Green Leadership Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmaceutical Industry. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 642-653.
- Faraz, N. A., Ahmed, F., Ying, M., & Mehmood, S. A. (2021). The interplay of green servant leadership, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-environmental behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1171-1184.

- Fransen, B. (2024). *Green leadership: Driving sustainable practices in an organisation*. <https://www.ecomatcher.com/green-leadership-driving-sustainable-practices-in-an-organisation/>.
- Fryxell, G. E., & Lo, C. W. (2003). The influence of environmental knowledge and values on managerial behaviours on behalf of the environment: An empirical examination of managers in China. *Journal of Business Ethics*, 46, 45-69.
- Gifford, R., & Nilsson, A. (2014). Personal and social factors that influence pro-environmental concern and behaviour: A review. *International Journal of Psychology*, 49(3), 141-157.
- 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.(BIR-CI-Journal)*, 5(3), 19900-19910.
- Hallinger, P. (2020). Analyzing the intellectual structure of the Knowledge base on managing for sustainability, 1982–2019: A meta-analysis. *Sustainable Development*, 28(5), 1493-1506.
- Hameed, Z., Naeem, R. M., Hassan, M., Naeem, M., Nazim, M., & Maqbool, A. (2022). How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support. *International Journal of Manpower*, 43(3), 595-613.
- 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.
- Hu, X.; Li, R.Y.M.; Kumari, K.; Ben Belgacem, S.; Fu, Q.; Khan, M.A.; Alkhouraydili, A.A. (2023). Relationship between green leaders' emotional intelligence and employees' green behavior: A PLS-SEM. *Behavioral Science*, 13, 25.
- IPCC (1988). https://enb.iisd.org/negotiations/intergovernmental-panel-climate-change-ipcc?field_start_date_time_value=&field_end_date_time_value=&field_participants_target_id=&page=1&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAu8W6BhCARIsACEQoDD3nciJ6zTLYPmIRIYBaenFmTUItAsmz0SVsKSH0ZMSIAhCUHIYLDUaArMIEALw_wcB.
- Javaid, M., Kumari, K., Khan, S. N., Jaaron, A. A., & Shaikh, Z. (2023). Leader green behavior as an outcome of followers' critical thinking and active engagement: the moderating role of pro-environmental behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 218-239.
- Javed, M. S., Rehman, M., Miah, N., Melon, M. H., Hossain, A., & Quimada, N. E. (2024). The importance of green leadership and green communica-

- tion allies in the potential to promote a sustainable practice and reduced a negative impact on human activities on environment in management. *Migration Letters*, 21(S13), 74-93.
- Johnson, M., & Lee, S. (2021). Employee engagement in sustainability: The influence of green leadership. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 17(2), 55-68.
- Karamally, T., & Robertson, J.L. (2024). *Green leadership*. Ed.: MacKie, D., The handbook of climate change leadership in organisations: Developing leadership for the age of sustainability. Taylor & Francis.
- 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.
- Khalil, G. G., & Abdallah, H. S. (2023). The Impact of Green Leadership Behaviors on Sustainable Performance Development. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 24(2), 315-327.
- 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.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358.
- Klöckner, C. A. (2013). A comprehensive model of the psychology of environmental behaviour—A meta-analysis. *Global environmental change*, 23(5), 1028-1038.
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?. *Environmental Education Research*, 8(3), 239-260.
- Lee, M. H., Lin, C., Lin, C. K., & Lu, W. Y. (2014). Moderating effect of institutional responsiveness on the relationship between green leadership and green competitiveness. *Social Behavior and Personality*, 42(9), 1483-1494.
- Li, L., Zhu, B., Che, X., Sun, H., & Tan, M. (2021). Examining effect of green transformational leadership and environmental regulation through emission reduction policy on energy-intensive industry's employee turnover intention in China. *Sustainability*, 13(12), 6530. <https://doi.org/10.3390/su13126530>
- McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210.

- Nawaz Khan, A. (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.
- Nurasa, H., Putri, S. S. U., Abdillah, A., & Widianingsih, I. (2025). Green leadership in policy making towards sustainable future: systematic critical review and future direction. *Polish Journal of Environmental Studies*, 34(1), 519-534.
- Öğretmenoğlu, M., Akova, O., & Göktepe, S. (2022). The mediating effects of green organizational citizenship on the relationship between green transformational leadership and green creativity: evidence from hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(4), 734-751.
- Perez, J. A. E., Ejaz, F., & Ejaz, S. (2023). Green transformational leadership, GHRM, and proenvironmental behavior: An effectual drive to environmental performances of small-and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 15(5), 4537.
- Qasim, S., Ahmed, W., & Frooghi, R. (2024). Influence of employees' beliefs and values on shaping green work culture for boosting firm's environmental performance. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(2), 320-339.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2015). The role of leadership in promoting workplace pro-environmental behaviors. In J. L. Robertson & J. Barling (Eds.), *The psychology of green organizations* (pp. 164-186). Oxford University Press.
- Schäpers, P., Guntermann, T., Heinemann, H., & Mönke, F. W. (2024). Are Good Leaders Also Green Leaders? Differentiating Established and Environmental Leadership Styles, Their Antecedents, and Predictive Validity for Corporate Environmental Responsiveness. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/beer.12752>.
- Shrivastava, P. (1994). CASTRATED Environment: GREENING Organizational Studies. *Organization Studies*, 15(5), 705-726.
- Shrivastava, P. (1994). Ecocentric leadership in the 21st century. *The Leadership Quarterly*, 5(3), 223-226.
- Smith, A., Johnson, L., & Brown, K. (2022). The role of green leadership in driving sustainable practices. *Journal of Environmental Management*, 29(4), 112-126.

- Srouf, C. K. G. E. K., Kheir-El-Din, A., & Samir, Y. M. (2020). The effect of green transformational leadership on organizational citizenship behavior in Egypt. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(5), 1-16.
- Tang, G., Ren, S., Wang, M., Li, Y., & Zhang, S. (2023). Employee green behaviour: A review and recommendations for future research. *International Journal of Management Reviews*, 25(2), 297-317.
- Thabet, W. M., Badar, K., Aboramadan, M., & Abualigah, A. (2022). Does green inclusive leadership promote hospitality employees' pro-environmental behaviors? The mediating role of climate for green initiative. *The Service Industries Journal*, 43(1-2), 43-63.
- 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.
- Uyan, U., & Aslan, A. (2019). Promoting readiness for change: a systematic review of positive psychology in organizational change context. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34), 349-370.
- 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, Y., Tian, C., Jiang, X., & Tong, Y. (2023). Development of scales for the Measurement of Executive green leadership and exploration of its antecedents. *Sustainability*, 15(13), 9882.
- Wiernik, B. M., Ones, D. S., Dilchert, S., & Klein, R. M. (2018). Individual antecedents of pro-environmental behaviours: Implications for employee green behaviours. In V. K. Wells, D. Gregory-Smith, & D. Manika (Eds.), *Research handbook on employee pro-environmental behaviour* (pp. 63-82). Edward Elgar.
- Yalçın A., & Aslan, A. (2021). Covid-19 pandemi döneminde bankalarda stratejik liderlik uygulamaları. İçinde N. Güreş (Ed.), *Bankacılık sektörünün değişen yüzü*, (ss. 1-47). Livre de Lyon.
- Zacher, H., Kühner, C., Katz, I. M., & Rudolph, C. W. (2024). Leadership and environmental sustainability: An integrative conceptual model of multi-level antecedents and consequences of leader green behavior. *Group & Organization Management*, 49(2), 365-394.
- Zhang, Q., & Ma, Y. (2021). The impact of environmental management on firm economic performance: The mediating effect of green innovation and the moderating effect of environmental leadership. *Journal of Cleaner Production*, 292, 126057.
- Zhang, W., Zhang, W., & Daim, T. U. (2023). The voluntary green behavior in green technology innovation: The dual effects of green human resour-

ce management system and leader green traits. *Journal of Business Research*, 165, 114049.

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.