

## Rejeneratif (Rejenerative) İş Stratejileri ve Sürdürülebilirlik

Sinem Sönmez<sup>1</sup>

### Özet

İnsanoğlu, doğanın efendisi olmayıp onun bir parçası olduğunu fark ettiğinden bu yana, örgütsel bağlamda önemli adımlar atılmıştır. Bunlardan biri, günümüzde birçok yaklaşımın temelini oluşturan ve ilk kez biyolojiyle ilişkilendirilerek ortaya çıkan sistem yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımı, en basit haliyle bir bütünün parçalarının işlevlerini tam ve doğru bir şekilde yerine getirmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda gelişen ve biyoloji ile ilk kez karşımıza çıkan bir diğer kavram, son 50 yıldır literatürde yer alan “rejeneratif (regenerative)” stratejidir. Çoğunlukla yabancı kaynaklarda yer bulan bu kavramın ülkemizdeki kullanımı oldukça yeni sayılmaktadır.

“Rejeneratif Strateji” ilk başta biyoloji alanında kullanılmıştır; ancak zamanla doğa bilimleri, çevre, yapı ve mimarlık gibi alanlarda da yer bulmuş ve bu alanlarda önemli çalışmalar yapılmıştır. Günümüzde ise örgütsel bağlamda, özellikle iş modelleri açısından önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, sistem yaklaşımının yanında, sürdürülebilirlik olgusu içinde de değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu haliyle sürdürülebilirlik kavramının mütemmim cüzü gibi görülen rejeneratif strateji günümüz iş dünyası için önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu nedenle akademik ve pratik yaşamda iyi anlaşılabilmesi gerekmektedir. Bu amaçla hazırlanan araştırmaların çoğalacağı düşünüldüğünden bu çalışma ile literatürdeki bu yönde gelişecek çalışmalara katkı sunulması hedeflenmiştir.

Bu amaçla hazırlanan çalışma, sürdürülebilir iş stratejilerinin ötesine geçerek ekosistemlerin kendini yenileyebilme süreçlerine katkı sağlamayı amaçlayan **rejeneratif strateji** kavramını ele almaktadır. Geleneksel sürdürülebilirlik anlayışı, çoğunlukla çevresel ve sosyal zararı en aza indirmeye odaklanırken, rejeneratif stratejiler işletmelerin doğaya ve topluma **pozitif etki yaratmasını** hedeflemektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin sadece ekonomik kazanç

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi, ssonmez@bingol.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6390-8911

sağlamakla kalmayıp, ekosistemlerin ve toplumsal yapıların uzun vadeli gelişimine katkıda bulunmalarını sağlayacak sistematik bir dönüşümü ifade etmektedir.

Çalışmada, rejeneratif strateji kavramının **sistem yaklaşımı** ile olan ilişkisi incelenmiş ve iş dünyasında sürdürülebilirlik ekseninde yaşanan dönüşümler ele alınmıştır. Bu doğrultuda, iş modellerinin gelişimi **üç dalga çerçevesinde** değerlendirilmiştir. İlk dalgada işletmeler, ekonomik kazanç odaklı olup çevresel ve sosyal etkileri göz ardı etmektedir. İkinci dalgada sürdürülebilirlik rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak görülmeye başlanmış, ancak çoğunlukla maliyet yönetimi perspektifinde ele alınmıştır. Üçüncü dalga ise rejeneratif stratejilerin gelişimiyle şekillenmekte ve işletmelerin ekosistemleri destekleyici bir yapı kazanmasını hedeflemektedir.

Son olarak, çalışmada rejeneratif iş stratejilerinin uygulanabilmesi için **anlayış, amaç ve eylem** olmak üzere üç temel ilke üzerinde durulmuştur. İşletmelerin ekosistemlerin işleyişini anlaması, sürdürülebilir bir vizyon geliştirmesi ve bunu etkili eylemlerle hayata geçirmesi, rejeneratif dönüşümün sağlanması açısından kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, hem akademik hem de iş dünyası açısından rejeneratif stratejilerin uygulanabilirliğine yönelik teorik bir çerçeve sunmaktadır.

## Giriş

Günümüz iş dünyasında çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk giderek daha fazla önem kazanmakta, işletmeler sadece ekonomik kazanç sağlamayı değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sistemlere katkıda bulunmayı da hedeflemektedir. Bu dönüşüm, sistem yaklaşımına dayalı yeni stratejik modellerin geliştirilmesini gerektirmektedir.

Son yıllarda sürdürülebilirlik anlayışını daha ileri taşıyan **rejeneratif strateji** kavramı öne çıkmaktadır. Rejeneratif strateji, işletmelerin sadece çevresel zararları en aza indirmesini değil, aynı zamanda ekosistemlerin kendini yenileme süreçlerine katkıda bulunmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin doğaya ve topluma entegrasyonunu sağlayarak uzun vadeli değer yaratmalarına olanak tanımaktadır.

Bu çalışmada, rejeneratif strateji kavramı detaylı bir şekilde ele alınarak, sistem düşüncesi ile olan ilişkisi değerlendirilecektir. Ayrıca sürdürülebilirlik ekseninde iş dünyasında yaşanan dönüşüm süreçleri incelenecek ve işletmelerin nasıl daha bütüncül ve yenileyici stratejiler geliştirebileceği tartışılacaktır. Bu çerçevede, rejeneratif iş modellerinin hem akademik alanda hem de iş dünyasında nasıl uygulanabileceğine yönelik bir perspektif sunulması amaçlanmaktadır.

## 1. Sistem Düşüncesi

Aristo'nun dediği gibi; bütün, parçaların tümünden daha büyüktür (Aslan ve Arda, 2018). Dolayısıyla parçaları anlamak ve yorumlamak için bütüncül düşüncenin önemi devam etmektedir. Günümüz dünyasında yaşanan küresel, sosyal ve teknolojik gelişmeler bir yanda birey ve toplumlara farklı imkân ve şartlar oluştururken diğer yandan da onların bu durumları birlikte yönetebilmelerine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda toplumlar birbirlerine bağlı, canlı ve açık bir sistemle hareket etmektedir.

Özellikle internet tabanlı teknolojilerin oluşturulması ve yazılım altyapılarının geliştirilmesi, genel ekonomi ve ticaretin ilerleyişinde bir geribildirim mekanizması oluşturarak bunların birbirine bağlanmasına zemin hazırlamaktadır. Dahası, toplumlarda benimsenen politika ve uygulamalar, döngüsel bir etkiyle diğer sistemleri tetiklemekte ve bu bütüncül sistemin daha da dinamik hale gelmesine neden olmaktadır.

Birey, örgüt ve toplumlardaki değişiklikler tekil olarak değerlendirildiğinde, her birinin farklı politikalara yol açtığı görülmektedir. Bu durum, etkilerin bir döngü şeklinde toplumlar arasında yayılmasına ve giderek küreselleşen dünyanın karmaşık bir sistem oluşturmasına neden olmaktadır. Ancak bu tür karmaşık ve öngörülemez yapılar, bütüncül bir yaklaşımla ele alındığında daha iyi anlaşılabilir.

### Sistem Düşüncesinin Önemi

Bahsedilen bu karmaşık ve çok katmanlı yapının kökenlerini anlamak, sistem düşüncesinin önemini ortaya koymaktadır. Arnold ve Wade (2015), toplumların birbiri ile birçok açıdan etkileşim halinde olduğunu ve bunun değişim süreçlerini tetiklediğini ifade etmektedir. Bu bağlamda sistem düşüncesinin yaygınlaşması, karmaşık yapıların analiz edilmesi ve anlaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. 'Sistem düşüncesi' kavramını ortaya atan Barry Richmond, toplumların birbirlerini giderek daha fazla etkilediğini ve bunun karşılıklı bağımlılık ilişkileri meydana getirdiğini vurgulamıştır. Richmond ayrıca, bu tür karmaşıklıkların sistem düşüncesi ile yönetilebileceğini belirtmiştir (Arnold ve Wade, 2015).

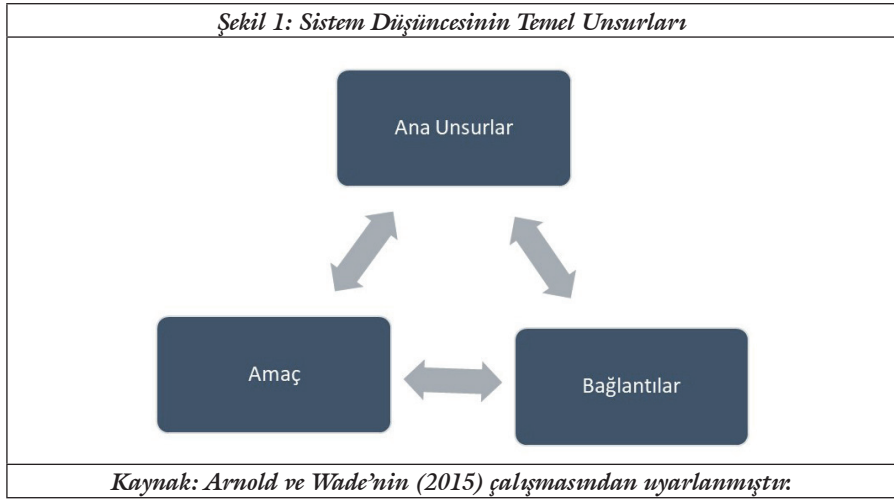
### Sistem kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre, sistem "bir yol ve düzeni" ifade ederken, aynı zamanda "bir sonuç elde etmeye yarayan yöntemler düzeni" olarak tanımlanmaktadır. Merriam-Webster sözlüğü ise sistemi, "birleşik bir bütün oluşturan, düzenli etkileşimde bulunan veya birbirine bağımlı öge grubu" olarak açıklamaktadır. Bu tanımları bir arada değerlendirdiğimizde, sistemin birbiriyle ilişkili düzenlerin toplamı olduğu sonucuna varabiliriz.

Daha açık bir ifadeyle sistem, doğrudan ya da dolaylı şekilde birbiriyle bağlantısı olan parçaların oluşturduğu bir düzeni ifade etmektedir. Literatürde de sistem; genellikle bir girdi, süreç ve çıktı çerçevesinde ele alınmakta ve bu sürecin temel bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenlerin anlaşılması ve yönetilmesi ise sistem düşüncesinin benimsenmesiyle mümkündür.

### **Sistem Düşüncesinin Temel Unsurları**

Sistem düşüncesi Şekil 1'deki gibi üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar:



- ✓ Ana Unsurlar (Elements): Sistemi tanımlamaya yarayan temel unsur,
- ✓ Bağlantılar (Interconnections): Sistem düşüncesiyle ilgili temel parçaların bağlantısı,
- ✓ Fonksiyon ya da Amaç (A Function or Purpose): Sistem düşüncesinin nihai hedefi ya da işlevi.

Meadows (2008) bu tanımı ile sistem düşüncesini anlamak ve uygulamak isteyenler için önemli bir rehber sunmayı amaçlamıştır. Buna göre işin ve faaliyetlerin yürütülmesinde daha net, anlaşılabilir ve sürdürülebilir adımların geliştirilmesi sağlanabilir. Çünkü sistem birbiriyle ilişkili parçaların belli bir amaç ya da faaliyeti sürdürmesi amacıyla atılan adımlar toplamını ifade etmektedir. Bu da günümüz dünyasında birbirinden etkilenmenin kaçınılmaz olduğundan sistemlerin devamlılığının ve gelişmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu da ancak sürdürülebilirlik ile sağlanacaktır.

## 2. Sürdürülebilirlik ve Sistem Düşüncesi (Sürdürülebilirliğin Yol Haritası)

Sürdürülebilirlik olgusu; birey, örgüt ve toplumların bugünden yarına en sağlıklı şekilde kalabilmelerini içeren bütüncül bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bunun sağlanması belli başlı bir düzeni gerektirdiğinden sistem düşüncesi burada devreye girmektedir. Çünkü amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda meydana gelen faaliyetlerin bir düzen içerisinde ve bütüncül yaklaşımla ilerlemesi gerekmektedir. Bu da bize sistemin önemini vurgulamaktadır.

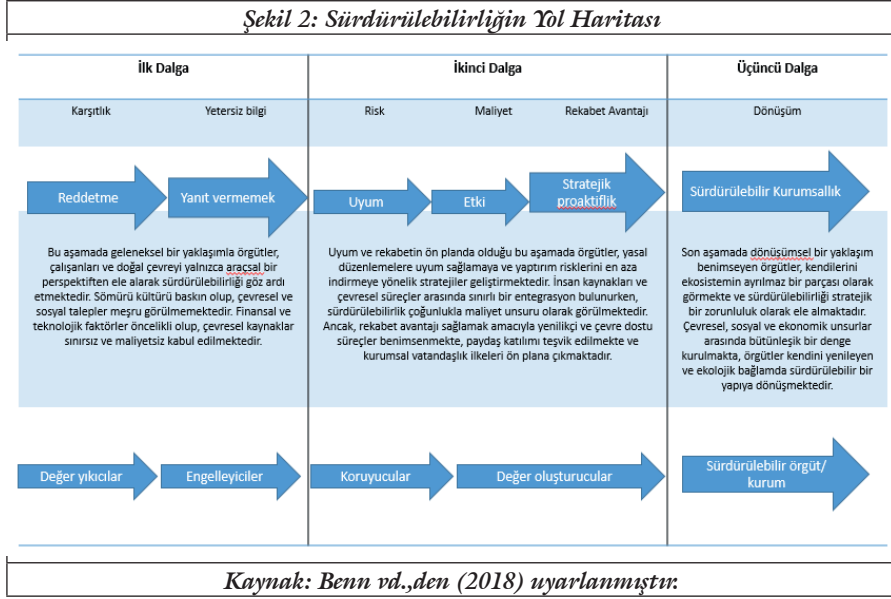
Ayrıca sistem yönünden duruma bakarsak, sistemin sürdürülebilir olması onun etkinliğini göstermesi bakımından önemlidir. Bu da sistemin doğal, sosyal ve ekonomik çevresiyle etkileşimine bağlıdır (Aslan ve Arda, 2018) diyebiliriz. Sürdürülebilirlik tek başına ele alındığında 'Ne' yapıldığı ön plana çıkarken, sistem düşüncesi devreye girdiğinde 'Nasıl' sorusuna yanıt aranarak faaliyetlerin geliştirildiğinden söz etmek mümkündür. Burada önemli olan sürdürülebilirliğin hangi aşamalardan geçtiği ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için nasıl bir sistem kurulacağına tespit edilmesidir. Bunun daha iyi anlaşılabilmesi adına Şekil 2'de sürdürülebilirliğin hangi aşamalardan geçtiği konusuna yer verilmiştir.

Sürdürülebilirliğin sağlanması, bireylerin ve toplumların gelişimini desteklemek açısından örgütlere önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu bağlamda, örgütlerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları kapsayan bütüncül bir sürdürülebilirlik modeline ihtiyaç duyduğunu söylemek mümkündür. Böyle bir modelin uygulanması, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları için gerekli dönüşüm süreçlerini başlatmaktadır. Bu çerçevede Benn, Edwards ve Williams (2018), sürdürülebilirlik sürecini üç aşamalı bir modelle açıklamış ve bu aşamaların örgütlerin insan ve doğal sermayeyi yönetme kapasitelerini geliştirmek için rehber niteliğinde olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca daha sonra Landrum (2018) tarafından konu genişletilmiş ve farklı bir bakış açısı kazandırılmıştır.

Bu bağlamda, 'Örgütsel Sürdürülebilirlik Aşama Modeli' ya da 'Örgütsel Sürdürülebilirlik Yol Haritası'(Waves of Sustainability) olarak ifade edilen aşamaların takip edilmesi ile kurumların insan ve çevre sürdürülebilirliği konusundaki girişimlerini değerlendirmek ve yönlendirmek için bir çerçeve sunulmaktadır. Bir çeşit yol haritasını gösteren model; örgütlerin sürdürülebilirliğe yönelik ilerlemelerini karşıtıktan başlayarak önce kayıtsız kalma, sonrasında farkına varma ve uyum süreçleri ile değişim, dönüşüm gibi aşamalara ayırmaktadır. Benn, Edwards ve Williams (2018) üç dalgaya ayırdıkları modelde sürdürülebilirlik sürecini altı aşamada tanımlamıştır.

Ancak bu sürecin ardışık olmadığını da vurgulamışlardır. Örgütler, aşamaları sırasıyla takip etmek yerine dönüşümsel sıçramalar yaparak ilerleyebilir veya önceki girişimlerinden vazgeçerek daha düşük bir sürdürülebilirlik aşamasına gerileyebilir. Bunlara ek olarak model, örgütlere mevcut durumlarını değerlendirme ve gelecekteki stratejik yönelimlerini planlama konusunda da önemli bir araç sağlamaktadır (Palm ve Siczko, 2021).

**Şekil 2: Sürdürülebilirliğin Yol Haritası**



**i. Benn, Edwards ve Williams (2018) sürdürülebilirlik modeli** (Palm ve Siczko, 2021, s. 11-20),

**Birinci Dalga:** Reddetme ve duyarsızlık aşamalarından oluşmaktadır.

**Reddetme:** Bu aşamadaki işletmeler, doğal ve insan kaynaklarını yalnızca ekonomik kazanç elde etmek amacıyla kullanmaktadır. Ayrıca burada yönetim, çevreye verilen zararı göz ardı etmekte ve bu zararın maliyetini toplumun üstlenmesini beklemektedir (Dunphy, 2003). Çalışanlar niteliksiz ve bu nedenle tüketilebilir bir kaynak olarak görülmekte ve iş sağlığı ve güvenliği ihmal edilmektedir. Dahası örgütler, yalnızca kâr maksimizasyonuna odaklanarak sürdürülebilirlik argümanlarını reddetmekte ve bu yaklaşımları maliyetli ve gereksiz bulmaktadır. Bu tür örgütler, sürdürülebilirlik çabalarını kasıtlı olarak engelleme veya mali yükleri diğer paydaşlara aktarma eğilimleri nedeniyle “gizli sabotajcılar” olarak tanımlanmaktadır (Benn vd., 2018).

**Duyarsızlık:** Bu aşamadaki örgütler, kâr odaklı sorumluluklarının ötesine geçmek konusunda farkındalık veya ilgi eksikliği yaşamaktadır. Ancak bu durum, kasıtlı bir dirençten ziyade sürdürülebilirlik konusundaki bilgi

ve farkındalık yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu aşamada örgütler, geleneksel iş yapma biçimlerini sürdürmekte ve karar alma süreçlerinde sürdürülebilirlik konularını dikkate almamaktadır. Ayrıca insan kaynakları stratejisi varsa, bu genellikle yalnızca uyumlu bir iş gücünün oluşturulması ve korunmasına odaklanmaktadır. Bunlara ek olarak, sosyal sorunlar büyük ölçüde göz ardı edilmekte, çevresel etkiler ise ya görmezden gelinmekte ya da ancak zorunlu olduğunda dikkate alınmaktadır (Benn vd., 2018; Dunphy, 2003).

Bu aşamadaki örgütler, Benn vd. (2018) tarafından “sığınak wombhatları” olarak adlandırılmaktadır. Tıpkı wombhatlar gibi, bu örgütler de hareket etmek yerine karanlık sığınaklarına çekilmeyi tercih etmektedir.

**İkinci Dalga: Uyumluluk:** Örgütlerin yasal yaptırımları önlemek amacıyla uyum odaklı bir yaklaşım benimsemesi ile tanımlanmaktadır (Dunphy, 2003). Bu aşamada örgütler, güvenli ve istikrarlı bir çalışma ortamı sağlamayı ve çevreye zarar vermemeyi önemsemektedir. Ancak, bu odaklanma genellikle hukuki yaptırımlardan kaçınma ya da toplumsal tepkiyi önleme amacı taşımaktadır. Aynı zamanda çevresel zararların örgüt açısından mali veya itibar kaybına yol açabileceği endişesi, bu önceliklerin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Örgütler, insan kaynakları ve çevresel işlevleri nadiren entegre etmelerine rağmen, kendilerini “sorumlu kurumsal vatandaşlar” olarak görmektedir. Bunun nedeni, çoğu zaman ana faaliyet alanlarıyla ilgisiz hayırsever projelere ve girişimlere destek vermeleridir (Benn vd., 2018).

Benn vd. (2018), bu aşamadaki örgütleri “reaktif minimalistler” olarak tanımlamaktadır. Bunlar, daha sürdürülebilir uygulamalara geçiş taleplerini kabul etmekte, ancak bu talepleri en düşük düzeyde karşılamaktadır. Uyumluluk, esasen hükümet düzenlemelerine ve mevzuatına uymama nedeniyle para cezası, itibar kaybı ya da düzenleyici kurumlar ve topluluklarla karşı karşıya kalma riskini azaltmayı amaçlayan bir taktik olarak değerlendirilmektedir.

**Verimlilik:** Bu aşama ile örgütlerin insan kaynakları ve çevreye yönelik strateji ve politikaları sürdürülebilir uygulamalarla entegre ederek maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma potansiyelini fark etmeye başladıkları bir dönemi temsil edilmektedir (Benn vd., 2018). Bu aşamada örgütler, sürdürülebilir uygulamalara geçişin ek maliyetler gerektirdiğini kabul etmekle birlikte, bu maliyetlerin artan ürün ve hizmet kalitesiyle sağlanan katma değer sayesinde gerekçelendirilebileceğini ve gelir elde etmeye yönelik önemli bir kazanç sağlayabileceğini görmektedir (Dunphy, 2003).

Atıkların azaltılması konusundaki farkındalık bu aşamada önemli bir rol oynamaktadır. Örgütler, kıt ve maliyetli kaynakların etkin kullanımına yönelik sürdürülebilirliği temel bir iş değeri olarak benimsemekte ve sürekli iyileştirme, atık azaltımı gibi yaklaşımlara öncelik vermektedir. Bu tutum değişikliği, Benn vd. (2018) tarafından bu aşamadaki örgütlerin “çalışkan koruyucular” olarak tanımlanmasına neden olmuştur.

**Stratejik Proaktivite:** Bu aşamada, örgütlerin sürdürülebilirliği iş stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandığı, aynı zamanda proaktif ve yenilikçi bir yaklaşımı temsil ettiği vurgulanmıştır. Bu aşamada firmalar, sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel sorumluluk değil, aynı zamanda rekabet avantajı ve ortak değer oluşturma fırsatı sunduğuna inanmakta, akabinde bu doğrultuda hareket etmektedir. Örgütler, kendilerini sürdürülebilirlik lideri olarak konumlandırarak tercih edilen işveren olma yolunda ilerlemekte, yenilikçi insan kaynakları stratejileri geliştirmekte ve paydaş desteğini arttıran kurumsal liderlik programları sunmaktadır. Ayrıca çevre dostu, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi de bu aşamanın temel unsurlarından biridir.

Sürdürülebilirliğe bağlılık, firmanın tüm faaliyet ve politikalarına tamamen entegre edilmiş durumdadır. Ancak bu bağlılık yalnızca çevresel veya toplumsal faydayı değil, aynı zamanda kurumsal çıkarları ve uzun vadeli kârlılığı optimize etmeyi de hedeflemektedir. Bu nedenle Benn vd. (2018) bu aşamadaki işletmeleri ‘proaktif stratejistler’ olarak tanımlamaktadır.

Bu aşamada ayrıca “atık” kavramı genişletilerek yalnızca fiziksel atıkları değil, kaçırılmış stratejik fırsatlardan kaynaklanan potansiyel kayıpları da içerecek şekilde yeniden tanımlanmıştır. Örgütler, sürdürülebilirlik girişimlerini yalnızca risk azaltma olarak değil, aynı zamanda karbon nötr ekonomiye geçiş ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına (SKA’lar) katkı sağlamak gibi fırsatlar olarak da görmektedir. Bu ileri düzey yaklaşım aynı zamanda çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik arasında güçlü bir denge kurmaktadır.

Sürdürülebilirlik yolculuğunun **üçüncü dalgası** ve son aşaması olan **Dönüşümde** örgütler ve paydaşlar, sürdürülebilir bir dünyanın gerekliliklerini derinlemesine benimsemiş durumdadır. Bu aşamadaki örgütler, geleneksel finansal kazanç odaklı hedeflerin ötesine geçerek ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliği teşvik eden ilke ve uygulamaları önceliklendirmektedir. Bunun sağlanmasındaki temel amaç, adil ve eşitlikçi bir toplumun inşasına katkıda bulunmak ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmektir. Bu sayede ortaya çıkacak bazı sonuçları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:



- *Kapsayıcı iş birlikleri ve etkili dönüşüm*; Firmalar, sürdürülebilir bir toplumu desteklemek adına hükümetler, topluluklar ve diğer işletmelerle aktif bir iş birliği içerisinde çalışmaktadır. Bu iş birlikleri, yalnızca firmanın kendisini değil, daha geniş bir çevresel ve toplumsal ekosistemi dönüştürmeyi hedeflemektedir. Yeşil üretim süreçlerini garanti altına almak için entegre ve iş birliği temelli tedarik zincirleri oluşturulmakta, en iyi uygulamalar paylaşılmakta ve insan kaynaklarına stratejik yatırımlar yapılmaktadır (Benn vd., 2018).

- *Atık ve Değer Yönetimi*; Bu aşamada atık kavramı, fiziksel kaynak israfının çok ötesine geçmiştir. Artık kurumsal yeteneklerin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirilmemesi veya gerekli yeteneklerin kaybedilmesi olarak da değerlendirilmektedir. İşletmeler, dematerializasyon, yeniden kullanım, yenileme ve geri dönüşüm gibi uygulamaları aktif bir şekilde desteklemekte ve bilgi temelli ekonomiyi genişletmeye odaklanmaktadır.

- *Uzun Vadeli Değer Yaratımı*; Bu örgütler, sermaye piyasalarını kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli değer yaratımına yönlendirmeye çalışmaktadır. Ekonomik, sosyal ve çevresel stratejiler arasında bir denge kurmayı hedefleyen entegre bir yaklaşımı benimsemektedirler. Bu çaba, hem sürdürülebilirliğin üç temel ayağı arasında uyum sağlamayı hem de şirketin stratejik sürdürülebilirlik hedeflerini hayata geçirmeyi mümkün kılmaktadır.

- *Paydaş Katılımı ve Kültürel Dönüşüm*; Paydaş katılımı, bu aşamadaki örgütler için yalnızca bir gereklilik değil, aynı zamanda iş kültürünün temel bir parçasıdır. Örgütler, müşterilerin ve diğer paydaşların sürdürülebilir davranışlarını teşvik etmeye yönelik projeler geliştirerek şeffaflık, yenilik ve iletişimi teşvik eden bir iş kültürü inşa etmek istemektedir.

Benn vd. (2018), bu aşamadaki örgütleri 'dönüşen geleceğe odaklılar' (transforming futurists) olarak tanımlamaktadır. Bu örgütler, sadece kendi dönüşümleriyle ilgilenmekle kalmayıp, diğer organizasyonların da sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına aktif olarak katkı sağlamaktadır. Böylece hem kendi operasyonlarını hem de daha geniş bir ekosistemi dönüştürmeye odaklanmaktadır.

## ii. Landrum Sürdürülebilirlik Aşamaları Modeli (Palm ve Siczko, 2021, s. 15-20)

Landrum'a (2018) göre, Benn vd.'in (2018) 'Örgütsel Sürdürülebilirlik Aşamaları Çerçevesi'nde yer alan ilk üç aşama (reddetme, duyarsızlık ve uyum), sürdürülebilirlik spektrumunun daha zayıf tarafında yer almaktadır. Bu aşamalardaki örgütler sırasıyla hiç, çok zayıf ve zayıf sürdürülebilirlik boyutlarında faaliyet göstermektedir. Reddetme aşamasındaki örgütler

sürdürülebilirlik uygulamalarını tamamen göz ardı ederken, duyarsızlık ve uyum aşamalarındaki sürdürülebilirlik girişimlerini tüketim ve ekonomik büyümeyi bütünsel sistem düşüncesinin üzerinde tutan neoklasik ekonomik ilkelere dayandırmaktadır.

Bir sonraki aşamalar olan **verimlilik** ve **stratejik proaktivite**, orta düzeyde sürdürülebilirlik perspektifiyle hareket etmektedir. Bu aşamalardaki firmalar, temiz üretim faaliyetleri ve verimliliğin rekabet avantajı sağlayacağını, aynı zamanda bunların şirket için mali faydalar meydana getireceğini kabul ederek sürdürülebilirliği benimsemektedir (Landrum, 2018). Benn vd. (2018) ise son aşamasını en sürdürülebilir dalga olarak tanımlamaktadır. Landrum (2018), Benn vd.'in (2018) tüm bu aşamalarını üç ek aşamayla genişletmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

**Sistematik:** Bu genişletilmiş aşama, orta düzey sürdürülebilirlik ilkesine dayanmaktadır. Bu aşamadaki örgütler, eylemlerinde sürdürülebilirliğin üç boyutunu (ekonomik, sosyal ve çevresel) dikkate almaktadır. Ancak bu yaklaşımlar şirketin temel stratejilerine tam olarak entegre edilmemiştir ve doğaya yönelik antroposantrik (insan-merkezli) bir bakış açısı hâkimdir. Bu nedenle iş birliği odaklı bir anlayış benimsenmiş olsa da, büyüme ve kâr odaklı kişisel çıkarlar ana hedef olmaya devam etmektedir (Landrum, 2018).

**Rejeneratif:** Bu ikinci genişletilmiş aşama, güçlü sürdürülebilirlik ilkelerine dayanır ve çevre biliminin iş süreçlerine ve stratejilere entegre edilmesini içermektedir. Ayrıca sürekli büyüme ve israf odaklı tüketimin ötesine geçerek, ortak kaynakları onarmaya ve çeşitlilik oluşturmaya odaklanmaktadır. Bu aşamadaki şirketler, antroposantrik zararı önlemeye ve onarmaya çalışmaktadır. Buna göre ana hedef büyüme yerine gezegenin sınırları içinde sürdürülebilir kalkınma sağlamaktır (Landrum, 2018).

**Eş-Evrimsel (Co-Evolutionary):** Bu üçüncü genişletilmiş aşama, çok güçlü sürdürülebilirlik paradigmasına dayanır ve bu aşamadaki organizasyonlar, doğayla mutlak bir uyum içinde yaşamayı hedeflemektedir. Güçlü sürdürülebilirlik anlayışı, çevrenin yalnızca ekonomik değerinin korunmasını değil, doğanın kendisinin korunmasını savunmaktadır. Bu yaklaşım sosyal, ekonomik ve çevresel ilkelere elde edilen bilgilerle iş birliği, toplumsal refah ve bütünsel sistem düşüncesini desteklemektedir. Örgütler, neden oldukları zararları onarmanın ötesine geçerek, kendilerini gezegenin canlı sistemlerinin bir parçası olarak görür ve doğal çevreyle karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Yönetim anlayışı, sinerji, simbiyoz ve eş-evrim ilkelerine odaklanarak bu değerleri örgütlerin temel stratejilerinin merkezine yerleştirmelidir (Landrum, 2018).

### iii. Ben, Edwards ve Williams ile Landrum'un Sürdürülebilirlik Yaklaşımı Karşılaştırması:

Benn vd. (2018), sürdürülebilirlik yaklaşımını altı aşamada ele alarak, örgütlerin sürdürülebilirliğe doğru kademeli bir dönüşüm geçirdiğini vurgulamaktadır. İlk üç aşama (reddetme, duyarsızlık, uyum) zayıf sürdürülebilirlik düzeylerini temsil ederken, son aşama güçlü bir sürdürülebilirlik anlayışını benimseyen firmaları tanımlamaktadır. Landrum (2018) ise Benn ve diğerlerinin modelini genişleterek, sürdürülebilirlikte daha ileri gidebilecek yollar olduğunu savunmaktadır. Bu genişletilmiş model Sistemik, Rejeneratif ve Eş-Evrimsel aşamaları tanımlayarak, sürdürülebilirliğin güçlü ve çok güçlü boyutlarını vurgulamaktadır. Landrum'un modeli ayrıca, şirketlerin yalnızca sürdürülebilir olmalarını değil, doğayla bütünleşik, restoratif ve eş-evrimsel bir yaklaşımla hareket etmelerini önermektedir.

Kısaca, Benn ve diğerleri işletmelerin sürdürülebilirlik yolculuğunu tanımlarken, Landrum bu yolculuğu daha ileriye taşıyarak ekolojik ve sosyal sistemlerle tam uyumu hedeflemektedir. Landrum'un modeli aynı zamanda Benn'in modelini bütünleştirerek sürdürülebilirliğin sınırlarını genişletmektedir. Landrum'un sürdürülebilirlik modeli, işletmelerin sürdürülebilirliğin ötesine geçerek rejeneratif yaklaşımlar benimsemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Palm ve Sieczko, 2021). Bu doğrultuda, rejeneratif iş stratejileri, işletmelerin doğayla uyumlu, kaynakları yenileyen ve toplumsal fayda sağlayan bir yapı kurmalarını mümkün kılmaktadır.

### 3. Rejeneratif İş Stratejileri ve Rejenerasyon (Regeneration) Kavramı

Rejeneratif iş stratejilerini anlayabilmek için öncelikle rejenerasyon kavramının kökenine odaklanmamız gerekmektedir. Rejenerasyon, bir sistemin kendini yeniden inşa etmesi ve sürekli olarak yenileme kapasitesini ifade etmektedir. Kavramın kökeni, tıpkı sistem kavramında olduğu gibi, biyoloji ve doğa bilimlerine dayanarak canlı ekosisteminin kendini yenileme yetisiyle ilişkilendirilmektedir (Carlson, 2011; Stinner vd., 1997). Bu bağlamda rejenerasyon süreci, canlı ekosistemlerinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamaktadır ve bu sistemlerin kendini yeniden var edebilme kapasitesini tanımlamaktadır (Muñoz ve Branzei, 2021; Young, 2000).

Rejenerasyon kavramı, yalnızca biyolojik ve ekolojik bir süreç olarak değil, aynı zamanda paradigmatik bir dönüşüm olarak ele alınmaktadır. Du Plessis (2012), rejenerasyonun Batı'nın doğaya hâkim olma anlayışına karşı, insan ve doğanın karşılıklı bağımlılığı üzerine inşa edilen bir bakış

açısını benimsediğini belirtmektedir. Bu çerçevede rejeneratif iş modelleri, ekosistemlerle simbiyotik bir ilişki kurarak sürdürülebilirliği aşan, aktif yenilenme ve dayanıklılık üzerine odaklanan bir yaklaşımı temsil etmektedir (Mang ve Reed, 2015). Bu doğrultuda, rejeneratif iş stratejileri ekolojik ve toplumsal sistemlerin karşılıklı fayda sağlayacak şekilde yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir (Mehmood vd., 2020; Teachout A., 2022; Zhang ve Wu, 2015).

Literatürde rejenerasyonun temel unsurlarının, bütüncül ve sistem odaklı bir düşünme biçimi ile ekolojik temellere dayandığı; uyarlanabilir, iş birliğine açık ve karşılıklı bağımlılık ilişkisini merkeze alan bir yapıya sahip olduğu vurgulanmaktadır (Robinson ve Cole, 2015; du Plessis, 2012; Hahn ve Tempe, 2020; Mehmood vd., 2020). Bu çerçevede rejeneratif iş modelleri, ekosistemlerle simbiyotik bir ilişki kurarak sürdürülebilirliği aşan, aktif yenilenme ve dayanıklılık üzerine odaklanan bir yaklaşımı temsil etmektedir (Mang ve Reed, 2015). Aynı zamanda, rejeneratif iş stratejileri ekolojik ve toplumsal sistemlerin karşılıklı fayda sağlayacak şekilde yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir (Zhang ve Wu, 2015; Mehmood vd., 2020).

Regenerasyon kavramı son yıllarda birçok alanda yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu alanlar arasında tarım, tasarım, mimari, biyoloji, turizm ve mühendislik yer almakta olup, kavramın temelinde canlı ekosistemlerinin ve toplumsal yapıların restorasyonu ya da yeniden canlandırılması bulunmaktadır (Konietzko vd., 2023). Muñoz ve Branzei (2021) tarafından yapılan çalışmalar, doğal sistemler ve canlı çeşitliliğinin doğrusal ve ekonomik sistemlerden dolayı zarar gördüğünü belirtmiştir (Teachout A., 2022). Bu gibi nedenlerle rejenerasyon kavramı örgütsel bağlamda giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Örgütsel bağlamda rejenerasyon, ekosistemleri tekrardan inşa ederek onları dışsal etkilere karşı daha dirençli hale getirmeyi amaçlamaktadır (Carlson, 2011). Hardman (2009), yapılan ilk çalışmalarda, örgütlerde liderlik anlayışının yeniden tanımlanması gerektiği ve geleneksel karizmatik liderlikten ziyade daha amaç odaklı bir 'rejeneratif (regenerative)' liderliğin önerildiğini belirtmiştir (Teachout A., 2022).

Rejeneratif kavramı, iş modelleri bağlamında ilk olarak Carol Sanford'un 'The Regenerative Business' isimli çalışması ile kullanılmış ve literatüre dâhil olmuştur. Rejeneratif İş (regenerative business) açıkladığı çalışmasında Sanford (2017), rejeneratif örgütlerin hem bireylere hem de dünyaya hizmet ederek, sistematik sağlığı iyileştirdiğini vurgulamıştır. Ayrıca bu yaklaşımın iş ekosistemlerini dönüştürerek işbirlikçi ağlar oluşturduğunu da belirtmiştir. Takip eden çalışmasında Dias (2018), rejeneratif gelişim (regenerative

development) kavramından bahsetmiş, bununla rejenerasyonun birey ve doğal networkü (ağ) içine alarak dirençli bir sistem oluşturacağını vurgulamıştır.

Son yıllarda rejenerasyon kavramı iş dünyası, tedarik zincirleri ve döngüsel ekonomi bağlamında daha fazla ilgi görmektedir (Caldera vd., 2018; Gualandris vd., 2024; Howard vd., 2019; Morsetto, 2020; Muñoz & Branzei, 2021; van Hille vd., 2021). Bununla birlikte Hawken (2021) ve Polman ve Winston (2021), rejenerasyonun iklim krizini sonlandırma ve sürdürülebilir iş stratejilerinin geleceği üzerindeki rolünü vurgulayan eserleriyle bu kavramın önemini gündeme getirmişlerdir (Teachout A., 2022).

Rejeneratif iş modelleri, faaliyet gösterdikleri toplumsal ortamları yeniden harekete geçirmeyi ve bunun için doğru adımlar atılmasını amaçlayan bütüncül bir yaklaşımı ifade etmektedir (Hahn ve Tampe, 2021). Bunun için ürün ve hizmetlerini doğal ve toplumsal sistemleri yenileyici bir şekilde sunarak ek değer meydana getirmektedir (Konietzko vd., 2023). Bu iş modelleri bu yönüyle yalnızca hissedarlara değil, tüm paydaşlara değer sağlamayı amaçlamaktadır. Bu durum bize rejeneratif iş stratejisinin anlaşılmasında önemli bir basamak oluşturmaktadır (Das ve Bocken, 2024).

### 3.1. Rejeneratif Sürdürülebilirlik

İş dünyasında sürdürülebilirlik büyük ölçüde mimari planlama ve çevre inşası gibi alanlarında çalışan araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından kullanılarak, 'rejeneratif sürdürülebilirlik' kavramı geliştirilmiştir. Rejeneratif sürdürülebilirlik alanındaki akademik birikim ekoloji, sistem teorisi ve sistem düşüncesine dayanmaktadır (Robinson ve Cole, 2015). Bu yaklaşım, mekanik dünya görüşünü reddederek insan-doğa ilişkisini iyileştirmeye yönelik çabaları ifade etmektedir. Aynı zamanda doğayla birlikte yaratıcı bir ortaklık kurarak yerel ekolojik tasarım ve mühendislik uygulamaları yoluyla küresel sosyo-ekolojik sistemin onarılması ve yeniden canlandırılmasını kapsamaktadır (du Plessis, 2012, s. 19).

Rejenerasyon, yaşamı geliştiren bir süreç olarak görülmektedir; bu bağlamda, "yaşam sistemlerinin iyileşmesine olanak tanıyacak bir alan meydana getirmeyi" amaçlamaktadır (Mang ve Reed, 2012, s. 27). Bu doğrultuda, rejeneratif sürdürülebilirlik, küresel insan topluluğunun sağlıklı bir ekosistem içerisinde hem yaşamsal destek, hem de yaşamı geliştirici koşullara sahip olmasını sağlayacak ilişkiler geliştirilmesini hedeflemektedir (Zhang ve Wu, 2015, s. 39). Bir nevi ağ toplumu oluşturulmasında yardımcı bir unsurdur, diyebiliriz.

Rejeneratif sürdürülebilirlik yaklaşımı, sürdürülebilirliği yalnızca çevresel zararı azaltan bir kavram olarak ele alan dar bakış açlarına (Robinson ve Cole, 2015) veya insan merkezli ve salt teknolojik çözümler sunan anlayışlara (Mang ve Reed, 2015) eleştirel bir perspektiften bakmaktadır. Bunun yerine, süreç odaklı, sistematik, pozitif, ilişkisel ve iş birlikçi bir yaklaşım (Hahn ve Tampe, 2020) olarak tanımlanabilir. Bunlar kısaca aşağıdaki gibidir (Hahn ve Tampe, 2020, s. 4-5):

**Süreç odaklılık**, sistemlerin dinamik doğasını dikkate alan bir bakış açısı geliştirilmesini gerektirmektedir (Robinson ve Cole, 2015). Bu nedenle, rejeneratif sürdürülebilirlik savunucuları dirençlilik ve uyarlanabilirlik kapasitesine odaklanan bir sistem yaklaşımını benimsemektedir (Coleman vd., 2018; Reed, 2007).

**Pozitiflik**, hem insan refahına hem de çevresel hedeflere olumlu katkıda bulunmayı ifade etmektedir (Zhang vd., 2015). Bu nedenle rejeneratif sürdürülebilirlik araştırmacıları pozitiflik kavramının yalnızca enerji verimliliği gibi tek bir göstergeyle sınırlandırılması gerektiğini savunmuştur (Mang ve Reed, 2015).

**İlişkiselik**, insan ve doğanın eş zamanlı ve belirgin bir süreç içinde bulunduğunu vurgulayarak (Zhang vd., 2015), insan merkezci bakış açısını reddetmektedir.

**İş birlikçilik**, Burada çok çeşitli paydaşların sürece dahil edilmesinin gerekliliği öne çıkarılmaktadır (Holden vd., 2016; Robinson ve Cole, 2015).

Rejeneratif sürdürülebilirlik uygulamaları çoğunlukla kent planlaması, tarım ile kamu yönetimi ve özel sektör arasındaki iş birlikleri çerçevesinde şekillenmiştir. Örneğin, Rotterdam ve Hong Kong'da sel riskinin yönetilmesi (Francesch-Huidobro, 2015), İspanya'nın Benaguasil kentinde kentsel yağmur suyu yönetimi (Perales-Momparler vd., 2015) ve Singapur ile San Francisco Körfez Bölgesi'nde su kaynaklarından fosforun geri kazanımı (Pearce, 2015) bu kapsamda değerlendirilebilecek çalışmalara örnek olarak verilebilir (Hahn ve Tampe, 2020).

Rejeneratif sürdürülebilirlik literatürü tıpkı sürdürülebilirlik çalışmaları gibi çok programlı ve kavramsal bir çerçevede kalmakla eleştirilmektedir. Morseletto (2020), rejenerasyon kavramının güçlü bir sembolik yönü olduğunu ancak tarım sektörü dışında sınırlı bir uygulama alanına sahip olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, rejeneratif sürdürülebilirlik savunucuları bu yaklaşımı mekanik dünya görüşüne karşıt bir paradigma olarak konumlandırırsa da, bazı çalışmalar bu iki yaklaşımın birbiriyle iç içe geçtiğini veya birbiriyle tamamlayıcı nitelikte olduğunu savunmaktadır (du

Plessis ve Brandon, 2015; Reed, 2007). Dahası Robinson ve Cole (2015), rejeneratif sürdürülebilirliğin normatif bir çerçeve sunduğunu ileri sürerken, sürecin iş birliğine dayalı ve toplumsal olarak inşa edilen dinamik bir yapı olarak ele alınması gerektiğini de vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, rejeneratif sürdürülebilirlik kavramına nasıl bakılması ve örgütsel bağlamda nasıl adımlar atılacağı konusunda bizlere fikir vermektedir. Kavramın bu şekilde dikkat çekici olması onu farklı sektörlerde ve ortak amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olarak vurgulamaktadır.

### 3.2. Rejeneratif İşin Temelleri

Doğanın sadece bir kaynak olarak görülmeyip, insanın da içinde olduğu bir ekosistemin birey, örgüt ve toplum şeklinde gelişme göstermesi rejeneratif iş ve örgüt yapılarının temelini oluşturmaktadır. Bunun devamı için gerekli olan entelektüel katkının yanında Fullerton (2015) üç temel unsurun daha olması gerektiğini belirtmiştir. Kısaca öncelikle rejeneratif bir dönüşümün mantıklı bir şekilde planlanması, yani zihinsel planlama ve anlama süreçleri bulunmaktadır. İkincisi bu dönüşümün kalpten gelen bir istekle gerçekleştirilmesi ve sonuncu da planladığımız ve gerçekleştirmeyi istediğimiz dönüşümün adımlarını atmak yani faaliyete geçmek şeklindedir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Palm ve Siczko, 2021, s. 19-20):

**Temel 1: Anlayış (Understanding, Head):** Öncelikle, zihinsel boyutu temsil eden bu ilke, rejeneratif bir ekonominin uygulanabilmesi için tüm canlı sistemlerin dikkatli bir şekilde anlaşılmasını ve sağlıklı tutulmasını gerekli kılmaktadır (Fullerton, 2015). Bu kapsamlı anlayışa ulaşmak için örgütlerin üç öğrenme düzeyi aracılığıyla bir “zihin ekolojisi” geliştirmesi gerekmektedir.

Birinci düzey, sürdürülebilir eylemlerin maliyet avantajları sağlamak amacıyla gerçekleştirildiği ve “daha iyi işler yapmak” yerine “işleri daha iyi yapma” yaklaşımının benimsendiği verimlilik odaklı düşünmeyi kapsamaktadır. İkinci düzey ise etkinlik odaklı düşünmeyi içerir ki burada sürdürülebilir eylemler ekolojik kazanımlar elde etmek için gerçekleştirilse de, bu yaklaşım bütüncül sistem düşüncesini içermediğinden, alınan kararların tüm sonuçlarını ve olası olumsuz etkilerini ele almada yetersiz kaldığını söylemek mümkündür. Üçüncü ve en üst düzey ise bütüncül farkındalığı içeren bir yaklaşımla güçlü sürdürülebilirlik anlayışına dayalı hareket etmeyi öngörmektedir. Bu seviyede, sürdürülebilir eylemler karşılıklı evrimsel gelişimi destekleyen ve tüm ilişkilerin birbirine bağlı olduğunun farkındalığına dayanan algısal bir değişim hedefiyle gerçekleştirilmektedir (Reed, 2007).

İnsanlığın, yalnızca verimlilik ve sınırsız büyüme odaklanan teknomerkezci bir bakış açısından sıyrılarak, dinamik ve birbirine bağlı ekomerkezci bir anlayışı benimsemesi ve doğayla olan bağı yeniden kurması gerekmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin kendine özgü geçmişini ve bulunduğu coğrafyanın ruhunu dikkate alarak, iç içe oldukları insan topluluklarının geleneklerini, inançlarını, kültürünü ve ihtiyaçlarını anlamaları kritik bir gerekliliktir (Fullerton, 2015). Bu şekilde rejenerasyonun sağlanması birey ve toplumun örgütsel bağlamı da içine alarak birden fazla aktör ile gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır.

**Temel 2: Amaç (Purpose, Heart):** Rejeneratif bir işletme için, ilham verici ve tüm ekosistemleri gözetken daha büyük bir amacın geliştirilmesi kritik bir öneme sahiptir. Günümüzde örgütlerin zenginliği yalnızca finansal terimlerle değil; sosyal, kültürel, deneyimsel ve yaşamla ilgili değerler çerçevesinde de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu amaç aynı zamanda örgütün tepe yönetiminden tüm çalışanlarına ve örgütsel süreçlerin her aşaması ve iç-dış çevresel paydaşları ile ilişkisinde birbiriyle uyumlu olmasını gerektirmektedir. Buna göre bireyleri motive eden ve güçlendiren merkezi bir yüksek amaç şeklinde (Fullerton, 2015) karşımıza rejeneratif iş modelinin temel unsurlarından olarak çıkmaktadır.

**Temel 3: Eylem (Action, Hands):** Son olarak, rejeneratif bir ekonomiye geçmek amacıyla örgütlerin büyük amaçlarını etkili eylemlere dönüştürebilme yeteneği geliştirmesi gerekmektedir (Fullerton, 2015). Bu bağlamda, örgütler tüm süreçlerinde güçlü ve sürdürülebilir dolaşım mekanizmaları oluşturmalıdır. Doğal sistemlerin döngüsellliği örgütsel yapıya entegre edilmelidir. Ayrıca bilgi, sermaye, kaynaklar ile ilişkiler dengeli bir şekilde yönetilmelidir. Ancak günümüz rekabetçi ekonomisi, iş birliğini ve ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, firmaların hem sektör içinde hem de sektörler arası iş birliğinin önemini kavraması ve stratejilerini; verimlilik ve dayanıklılık, rekabet ve iş birliği, çeşitlilik ve uyum arasındaki dengeyi gözeterek şekillendirmesi kritik öneme sahiptir.

#### 4. Rejeneratif İş Stratejileri ve Sürdürülebilirlik

Örgütlerin rejeneratif stratejiler benimseyebilmesi için kavramsal ilk çerçeve Hahn ve Tampe (2021) tarafından geliştirilmiştir. Teorik tartışmaların ötesine geçerek; rejeneratif iş modellerinin faaliyetlerde uygulanabilir olmasına odaklanan bu çalışma, rejeneratif iş stratejilerini doğal çevreyle olan ilişkileri açısından üç seviyede ele almıştır. Bunlar İngilizce terimleriyle; restore (yeniden kurmak, onarmak), preserve (koruma) ve enhance



(geliştirme) olarak adlandırılmıştır (Das ve Bocken, 2024). Bu stratejiler kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Hahn ve Tampe, 2021, s. 8-14):

**Onarma Stratejisi;** ekosistemleri önceki veya orijinal durumuna geri döndürmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır ve genellikle ekonomik rasyonaliteye dayanmaktadır. Bu stratejiler, ormanlar, balıkçılık veya madencilik gibi doğal kaynakların aşırı kullanıldığı durumlarda, ekosistemi yeniden işler hale getirmeye yöneliktir. Örneğin madencilik faaliyetlerinde arazi rehabilitasyonu veya altyapı projeleri için çevresel dengeleme alanlarının oluşturulması gibi uygulamalar buna örnek gösterilebilir. Onarma, restorasyon stratejisi, ekosistemin fonksiyonlarını tekrar kazanmasını sağlamaya çalışmaktadır. Ancak uyarlanabilir bir yapıya sahip olmadığından, değişen ekolojik koşullara uyum sağlama konusunda sınırlı olduğunu söylemek mümkündür.

**Koruma Stratejisi;** Biyolojik çeşitliliğin azalmasını önlemek ve türlerin yok olmasını engellemek amacıyla bir bölgenin mevcut durumunun korunmasını hedeflemektir. Geleneksel olarak doğal rezervlerin korunması yoluyla uygulanmış olup, belirli sosyo-ekolojik sistemleri (SES) ekonomik faaliyetlerin etkilerinden uzak tutmayı amaçlamaktadır. *Restorasyon stratejilerinden farklı olarak, koruma stratejileri ekosistemlerin işleyişini baştan itibaren korumaya odaklanır* ve bu doğrultuda sıfır olumsuz çevresel etki hedeflemektedir. Ayrıca iş dünyası ile ekosistem arasındaki karşılıklı bağımlılığı vurgulayan bu yaklaşım, ekonomik faaliyetlerin ekolojik sınırları kabul etmesi gerektiği anlayışına da dayanmaktadır.

**Geliştirme Stratejisi;** İş dünyasının sosyo-ekolojik sistemlerle (SES) olan ilişkisini simbiyotik bir yapı içinde ele alarak, yalnızca koruma sağlamaktan öteye geçmektedir. Bu şekilde uyarlanabilir ve yaşamı destekleyici kapasiteyi arttırmayı amaçlamaktadır. Bu stratejiler, iş dünyasının SES'e pozitif bir katkı sunarak uzun vadede sistemin dayanıklılığını artırmasına odaklanmaktadır. Bunun sağlanmasında uyulması gereken temel ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Das ve Bocken, 2024):

- ✓ **Uyarlanabilirlik ve Deneysel Öğrenme ile Örgütler** sistemin kapasitesini arttırmak için farklı iş uygulamalarını deneyerek, bunları iteratif ve refleksif bir şekilde uygulayabilirler.
- ✓ **Katılımcı Yaklaşım:** Bu strateji, diğer sistem katılımcılarıyla iş birliği yaparak, insan ve doğa için ortak fayda üretmeye odaklanmaktadır.
- ✓ **Uzun Vadeli ve Sistemsel Düşünme:** Kısa vadeli kazançlar yerine, uzun vadede sürdürülebilir çözümler üretmek amaçlanmaktadır.

Sonuç olarak bu strateji ile örgütlerin sadece kendi dirençliliğini arttırmaktan ziyade, içinde buldukları sosyo-ekolojik sistemlerin

uyarlanabilir olma kapasitesini güçlendirmeye odaklanması sağlanmaktadır. Dahası bu stratejiler, iş dünyası ile doğal çevrenin birlikte gelişebileceği bir çerçeve sunarak uzun vadede sürdürülebilirliği desteklemektedir. Bu bağlamda ele alınan bu üç stratejiyi beklenen etki, örgütlerce uygulama alanları ve tanımları açısından Tablo 1'deki gibi özetlemek mümkündür:

<i>Tablo 1: Rejeneratif İş Stratejileri</i>			
<b>Strateji</b>	<b>Tanım</b>	<b>Örgütsel Uygulama Adımları</b>	<b>Beklenen Etkiler</b>
<b>Onarma</b>	Ekosistemleri eski haline getirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çevresel zararları tespit etme</li> <li>- Restorasyon projelerine yatırım yapma</li> <li>- Kaynak kullanımını azaltan süreçleri uygulama</li> </ul>	Çevresel bozulmanın giderilmesi, kaynakların kısmen geri kazanımı
<b>Koruma</b>	Ekosistemleri olduğu gibi koruma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faaliyetleri ekolojik sınırlarla uyumlu hale getirme</li> <li>- Atık üretimini ve karbon salınımını azaltma</li> <li>- Paydaşlarla ekosistem yönetimi iş birlikleri kurma</li> </ul>	Ekolojik sürdürülebilirliğin sağlanması, biyolojik çeşitliliğin korunması
<b>Geliştirme</b>	Ekosistemleri iyileştirme ve dayanıklılığını artırma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doğa ile uyumlu iş modelleri geliştirme</li> <li>- Döngüsel ekonomi ve yenileyici sektör uygulamalarına yatırım yapma</li> <li>- Uzun vadeli paydaş katılımı ile iş birlikçi projeler yürütme</li> </ul>	Ekosistem sağlığının iyileştirilmesi, uzun vadeli sürdürülebilir ekonomik büyüme
<i>Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur</i>			

Bahsedilen stratejilerin uygulanabilmesi için rejeneratif iş modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Konietzko ve arkadaşları (2023), rejeneratif iş modellerine ilişkin kapsamlı bir literatür taraması ve uygulama gerçekleştirmiştir. Buna göre iş dünyasından uygulayıcılar ve paydaşlarla yapılan odak grup çalışmalarından elde edilen bulgular ışığında, rejeneratif iş modellerine ilişkin aşağıdaki tanım geliştirilmiştir:

“Gezegenin sağlığı ve toplumsal refaha odaklanan bir iş modelidir. Ekolojik sistem ve örgütün faaliyetlerini etkileyen, gerçekleştiren, etkilenen ve yönlendiren tüm paydaşların katıldığı bir değer oluşumunu teşvik etmektedir. Ayrıca rejeneratif liderliği destekleyerek; doğa ile ortaklaşa yaratım süreçlerine dayanan, adalet ve hakkaniyeti gözetilen faaliyetler yürütülmesinden bahsetmektedirler. Aynı zamanda çoklu-sermaye muhasebesi aracılığıyla

değer yakalamayı hedefleyerek, tüm paydaşları kapsayacak şekilde net bir getiri elde edilmesini amaçlamaktadırlar. Tüm bunların sağlanabilmesi için de, doğanın insan sağlığı ve refahı için vazgeçilmez bir temel olduğunu kabul etmektedirler. Bu nedenle toplumların biyosferin içinde gömülü olduğunu ve kendi sağlıklarının biyosferin sağlığına bağlı olduğunu vurgulamaktadırlar” (Konietzko vd., 2023, s. 375).

Konietzko ve arkadaşları (2023), örgütlerin rejeneratif hale gelmesini sağlayan bazı temel ilkelerden bahsetmiştir, bunlar şu şekilde özetlenebilir (Das ve Bocken, 2024; Hahn ve Tampe, 2020);

**Hissedar Kârından Paydaş Değerine Geçiş:** Rejeneratif işletmeler, yalnızca hissedarlara değil, tüm paydaşlara değer oluşturmayı amaçlamaktadır (Stubbs ve Cocklin, 2008).

**Doğal, Sosyal ve Kültürel Sermayeyi Dâhil Etme:** Faaliyetlerin her aşamasında doğal, sosyal ve kültürel sermayeyi göz önünde bulundurarak değer oluşturulması gerekmektedir. Bu örgütler, sağlık kavramını daha geniş bir perspektiften ele alarak, bireyin sağlığı ile örgütsel sağlığının doğrudan doğanın sağlığına bağlı olduğunu kabul etmektedir (Gardner vd., 2022).

**Olumlu Etkilerin Ölçümü:** Örgütlerin çevresel ayak izlerini (negatif etkiler) ölçmenin ötesine geçerek, ürün ve hizmetlerinin gezegen üzerindeki olumlu etkilerini de (el izi - handprint) değerlendirmeleri gerektiğini önermektedir.

**Doğru Fiyatlandırma (True Pricing):** Örgütsel süreçlerdeki tüm dışsallıkları içselleştirerek faaliyetlerin gerçek maliyetini yansıtan bir fiyatlandırma mekanizması geliştirmeleri beklenmektedir.

**İnsan ve Doğa Haklarına Saygılı İş Modelleri:** Rejeneratif iş modelleri, örgüte bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşmakta ve birey, örgüt, toplum ve doğa ile ilgili tüm hakları tanıyan iş yapma yöntemlerini benimsemektedir (Sanford, 2017). Böylece içsel ve dışsal her türlü olumsuz duruma karşı daha dirençli hale gelinmektedir.

Yukarıda ifade edilen model ve ilkeler rejeneratif iş stratejilerinin uygulanması ve bunların sürdürülebilirliği açısından önemli bir gerekliliktir. Literatürde bu durum çoğu zaman döngüsel ekonomiyle de (döngüsel iş modeli) karıştırılmaktadır. Burada bunların ayrımı ile konunun tam netleştirilmesi beklenmektedir.

**Rejeneratif, Sürdürülebilir ve Döngüsel İş Modelleri Arasındaki Farklar;** temelde bunların iş dünyası ve çevreye yaklaşım şekilleriyle orantılıdır (Konietzko vd., 2023). **Sürdürülebilir iş modelleri**, iş süreçlerinin çevresel

etkilerini en aza indirerek, doğaya verilen zararın azaltılmasını hedeflemektedir. **Döngüsel iş modelleri**, kaynak döngülerini kapatma, yavaşlatma ve daraltma yoluyla örgütlerin ve tüketim sistemlerinin kaynak verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır (Bocken vd., 2016). **Rejeneratif iş modelleri**, ekonomik faaliyetlerin ekolojik sistemler içindeki rolünü daha bütünsel bir şekilde ele alarak, bu faaliyetlerin ekosistemlerin sağlığına nasıl katkıda bulunabileceğine odaklanmaktadır (Hahn ve Tampe, 2021; Konietzko vd., 2023).

Bu bağlamda, rejeneratif iş modelleri sürdürülebilir ve döngüsel iş modellerinin bir alt kümesi olarak değerlendirilebilir. Ancak, rejeneratif iş modelleri, fonksiyonel yaklaşımları ve iddialı hedefleri açısından diğerlerinden farklıdır. Sürdürülebilirlik ve döngüsellik stratejileri gibi rejeneratif iş stratejilerinde de şeffaflık kritik bir öneme sahiptir. Aksi halde, yalnızca “sözde çevreci” (greenwashing) örgütler ile gerçekten rejeneratif olanlar arasında haksız bir rekabet avantajı meydana gelebilir.

## SONUÇ

Rejeneratif iş stratejileri ve sürdürülebilirlik konusu kendi içinde sistem teorisi, sistem düşüncesi, sürdürülebilirlik, döngüsel ekonomi ve rejenerasyon kavramlarını birlikte barındıran günümüzün önemli olgularındandır. Bu bağlamda hazırlanan çalışmada, rejeneratif iş stratejilerinin sürdürülebilirlik çerçevesinde nasıl konumlandığı ve örgütler açısından nasıl bir dönüşüm modeli sunduğu ele alınmıştır. **Sürdürülebilirlik** çevresel, toplumsal ve ekonomik boyutları kapsayan bütüncül bir yaklaşımı benimserken; **rejeneratif stratejiler**, çevreyi ve/veya doğayı merkeze alarak ekosistemlerin iyileştirilmesini ve dayanıklılığının artırılmasını hedeflemektedir. Her iki kavram da **sistem düşüncesine** dayanmaktadır. Böylece örgütlerin çevreyle bütünlük bir şekilde ve uzun vadeli bir perspektife sahip olabileceğini vurgulamaktadır.

Bu doğrultuda, çalışma kapsamında incelenen üç rejeneratif strateji ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki; ekosistemlere verilen zararları telafi etmeyi amaçlayarak düzeltici yaklaşımları içeren **onarım stratejileri**, bir diğeri ekosistemlerin mevcut durumunu muhafaza ederek doğal sınırları aşmayan iş modellerinin benimsendiği **koruma stratejileri**, son olarak da en ileri düzeyde rejeneratif bir yaklaşımı temsil eden ve örgütlerin ekosistem sağlığını iyileştirerek, doğal ve toplumsal sistemlerin yeniden inşa edilmesini hedefleyen **geliştirme stratejileri** yer almaktadır.

Bu üç strateji birlikte değerlendirildiğinde, uzun vadede en büyük dönüşümün sağlanma potansiyelinin **geliştirme stratejileri** ile mümkün olduğu görülmektedir. Ancak, örgütlerin bu noktaya ulaşabilmesi için iş

modellerinin köklü bir değişim geçirmesi, paydaş katılımının artırılması ve politika yapımcıların desteği kritik bir öneme sahiptir. Günümüzde birçok örgütün sürdürülebilirlik ile ilgili temel yaklaşımları savunmalarına rağmen, *greenwashing* (*sözde çevrecilik*) uygulamaları nedeniyle rejeneratif iş modellerine geçiş sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle, **şeffaf raporlama, sistem odaklı düşünme ve sektörler arası iş birlikleri** gibi unsurların güçlendirilmesi gerekmektedir.

Yapılan açıklamalar bağlamında rejenerasyon ve sürdürülebilirlik kavramları, sistem düşüncesi bağlamında tablodaki gibi özetlenebilir:

<i>Tablo 2: Sürdürülebilirlik ve Rejenerasyonun Karşılaştırılması</i>		
<b>Kriter</b>	<b>Sürdürülebilirlik</b>	<b>Rejenerasyon</b>
<b>Temel Amaç</b>	Mevcut ekosistemlerin ve kaynakların korunması, zararların en aza indirilmesi	Mevcut ekosistemlerin ve kaynakların korunması, zararların en aza indirilmesi
<b>Sistem Yaklaşımı</b>	Doğal kaynakların verimli kullanılması ile sınırlar içinde kalma (dengeyi koruma)	Sosyal ve ekosistemlerin gelişimine katkı sunma
<b>Örgütsel Bakış açısı</b>	Çevresel etkileri azaltarak uzun vadeli değer oluşturulması	Ekosistemle uyumlu iş modelleri geliştirerek doğaya ve topluma pozitif bir katkı sağlama
<b>Birey-doğa İlişkisi</b>	Bireysel faaliyetlerin doğa üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirme	Birey ve doğayı simbiyotik bir ilişki içerisinde görerek karşılıklı fayda oluşturma
<b>Yaklaşım</b>	Çevresel bozulmayı önleme ve yavaşlatma	Ekosistemleri onarma ve güçlendirme
<b>Stratejiler</b>	Döngüsel ekonomi, karbon azaltımı, atık yönetimi, vb.	Onarma, koruma, geliştirme
<b>Ölçüm ve Değerlendirme</b>	Karbon ayak izi, enerji verimliliği, atık azaltma hedefleri	Pozitif etki, ekosistem sağlığı, uzun vadeli adaptasyon
<b>Uzun Vadeli Etki</b>	Kaynak tüketimini yavaşlatma, örgütlerin çevresel etkisini en aza indirme	Sosyal-ekolojik sistemlerin sürekli yenilenmesini sağlama, örgütlerin doğal sistemlerle bütünleşmesi
<i>Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.</i>		

Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere sürdürülebilirlik kendi içinde sosyal, ekonomik ve çevresel bağlamlardan oluşan bir yapıyı ifade etmektedir ve bunların çoğunlukla birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Rejeneratif iş stratejileri bağlamı ele alınırken de aynı şekilde bahsedilen bu üç durum dikkate alınmakla birlikte burada hareket noktası çevresel düzenleme ve gelişmeler ile başlamaktadır. Rejenerasyonda doğa merkeze alınarak bunun sosyal ve ekonomik yönleri birlikte değerlendirilmektedir. Ayrıca bunun

sürdürülebilir olması etkili bir strateji ile sağlanacağından; onarma, koruma ve geliştirme stratejileri önem arz etmektedir. Bahsedilen tüm bu stratejilerin oluşturulabilmesi hep bir sistem düşüncesine dayanmaktadır. Onun da sistemin ana unsuru, amaçlar ve bağlantılarıyla uyumlu olması gerekmektedir. Bu bağlamda rejeneratif iş stratejilerinin uygulanabilmesi ile ilgili birtakım öneriler aşağıdaki gibidir:

***Sistem Odaklı Düşünme ve Eğitim:*** Örgütler, yöneticiler ve çalışanlar düzeyinde sistem düşüncesini geliştiren eğitim programları oluşturulmalıdır. Bu amaçla üniversiteler ve çeşitli eğitim kurumlarında rejeneratif iş modelleri üzerine dersler ve araştırmaların teşviği sağlanmalıdır.

***Politika ve Regülasyonlar:*** Bu maddede, özellikle politika yapıcı olan devletlerin bu konuya dikkat çekilmesi adına öncü olması beklenmektedir. Bu amaçla rejeneratif iş stratejilerini teşvik eden vergi indirimleri, sübvansiyonlar ve teşvik mekanizmaları oluşturulması toplumsal faydanın ortaya çıkmasında önemli görülmektedir.

***İş Modeli Dönüşümü ve Paydaş Katılımı:*** Bu kısımda örgütlere önemli görevler düşmektedir. Öyle ki, örgütlerin değer zincirlerini ekolojik ve sosyal fayda sağlayacak şekilde yeniden tasarlamaları gerekebilir. Böylece iş birlikçi modeller geliştirilerek, yerel toplulukların ekonomik ve ekolojik sürdürülebilirliğe katkı sağlaması teşvik edilmiş olacaktır.

***Teknoloji ve İnovasyonun Kullanımı:*** Burada vurgulanmak istenen, döngüsel ekonomi ve rejeneratif sektörel gelişmelerin takip edilmesi ve uygulanması gerektiğidir. Ayrıca dijital izleme sistemleri ile örgütsel şeffaflık sağlanarak sistemin etkin bir şekilde uygulanması ve gelişimi sağlanabilecektir.

Sonuç olarak, rejeneratif iş stratejileri sürdürülebilirlik kavramını bir adım öteye taşıyarak, örgütlerin ekosistemleri iyileştiren ve uzun vadeli bir değer meydana getiren yapılar haline gelmesini sağlamaktadır. Ancak, bu dönüşümün sağlanabilmesi için **işletmelerin vizyon değişimi, iş modeli yeniliği ve politika destekleri ile güçlendirilmesi** kritik bir gerekliliktir.

## Kaynaklar

- Aslan, T., & Ayaz Arda, Ö. (2018, Haziran 20). Basit ama zor: Sürdürülebilirlik ve sistem yaklaşımı. *Harvard Business Review Türkiye*. <https://hbrturkiye.com/blog/basit-ama-zor-surdurulebilirlik-ve-sistem-yaklasimi>
- Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2015). A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach. *Procedia Computer Science*, 44, 669–678. doi:10.1016/j.procs.2015.03.050
- Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2018). *Organizational Change for Corporate Sustainability* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315619620>
- Bocken, N. M., De Pauw, I., Bakker, C., & Van Der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of industrial and production engineering*, 33(5), 308-320.
- Caldera, H., Desha, C., & Dawes, L. (2018). Exploring the characteristics of sustainable business practice in small and medium-sized enterprises: Experiences from the Australian manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 177, 338-349.
- Carlson, B. M. (Ed.). (2011). *Principles of regenerative biology*. Elsevier.
- Coleman S, Touchie MF, Robinson JB, et al. (2018) Rethinking performance gaps: A regenerative sustainability approach to built environment performance assessment. *Sustainability* 10(12): 4829.
- Das, A., Nancy Bocken, *Regenerative business strategies: A database and typology to inspire business experimentation towards sustainability*, Sustainable Production and Consumption, Volume 49, 2024, Pages 529-544, ISSN 2352-5509, <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.06.024>.
- Dias, B. D. (2019). Regenerative development—building evolutive capacity for healthy living systems. *Management and Applications of Complex Systems*, 13(8), 315-323.
- Dunphy, D. (2003). Corporate sustainability: Challenge to managerial orthodoxies. *Journal of Management & Organization*, 9(1), 2–11. <https://doi.org/10.5172/jmo.2003.9.1.2>
- du Plessis, C. (2011). Towards a regenerative paradigm for the built environment. *Building Research & Information*, 40(1), 7–22. <https://doi.org/10.1080/09613218.2012.628548>
- du Plessis C and Brandon P (2015) An ecological worldview as basis for a regenerative sustainability paradigm for the built environment. *Journal of Cleaner Production* 109: 53–61.
- Fullerton, J. (2015). *Regenerative Capitalism, How Universal Principles And Patterns Will Shape Our New Economy*. Capital Institute. 55 <http://fiel->

dguide.capitalinstitute.org/uploads/1/3/9/6/13963161/\_\_\_\_whitepaper9-2-2015.pdf

- Gardner, E. M., Puad, A. S. A., Pereira, J. T., anak Tagi, J., anak Nyegang, S., Miun, P., ... & Zerega, N. J. (2022). Engagement with indigenous people preserves local knowledge and biodiversity alike. *Current Biology*, 32(11), R511-R512.
- Gualandris, J., Branzei, O., Wilhelm, M., Lazzarini, S., Linnenluecke, M., Hamann, R., Dooley, K. J., Barnett, M. L., & Chen, C.-M. (2024). Unchaining supply chains: Transformative leaps toward regenerating social-ecological systems. *Journal of Supply Chain Management*, 60(1), 53–67. <https://doi.org/10.1111/jscm.12314>
- Hahn, T., & Tampe, M. (2022). Strategies for regenerative business. *Strategic Organization*, 19(3), 456–477. <https://doi.org/10.1177/1476127020979228>
- Hardman, G. J. (2009). *Regenerative leadership: An integral theory for transforming people and organizations for sustainability in business, education, and community*. Florida Atlantic University.
- Hawken, P. (2021). *Regeneration: Ending the climate crisis in one generation*. Penguin.
- van Hille, I., de Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., & Ferguson, J. E. (2021). Strategizing Nature in Cross-Sector Partnerships: Can Plantation Revitalization Enable Living Wages? *Organization & Environment*, 34(2), 175–197. <https://doi.org/10.1177/1086026619886848>
- Howard, M., Hopkinson, P., & Miemczyk, J. (2019). The regenerative supply chain: a framework for developing circular economy indicators. *International Journal of Production Research*, 57(23), 7300–7318. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1524166>
- Konietzko, J., A. Das, N. Bocken (2023). Towards regenerative business models: a necessary shift? *Sustainable Production and Consumption*, 38, pp. 372–388, [10.1016/j.spc.2023.04.014](https://doi.org/10.1016/j.spc.2023.04.014)
- Landrum, N., E. (2018). Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. *Organization & Environment*. 31(4) 287–313. <https://doi.org/10.1177/1086026617717456>
- Mang, P., & Reed, B. (2012). Designing from place: a regenerative framework and methodology. *Building Research & Information*, 40(1), 23–38. <https://doi.org/10.1080/09613218.2012.621341>
- Mang, P., & Reed, B. (2015). The nature of positive. *Building Research & Information*, 43(1), 7–10. <https://doi.org/10.1080/09613218.2014.911565>
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing



- Mehmood, A., Marsden, T., Taherzadeh, A., Axinte, L. F., & Rebelo, C. (2020). Transformative roles of people and places: learning, experiencing, and regenerative action through social innovation. *Sustainability Science*, 15(2), 455–466. <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00740-6>
- Michalke, A., Stein, L., Fichtner, R., Gaugler, T., & Stoll-Kleemann, S. (2022). True cost accounting in agri-food networks: A German case study on informational campaigning and responsible implementation. *Sustainability Science*, 17(6), 2269–2285.
- Morseletto P. Restorative and regenerative: Exploring the concepts in the circular economy. *J Ind Ecol.* 2020; 24: 763–773. <https://doi.org/10.1111/jiec.12987>
- Muñoz, P., & Branzei, O. (2021). Regenerative Organizations: Introduction to the Special Issue. *Organization & Environment*, 34(4), 507–516. <https://doi.org/10.1177/10860266211055740>
- Palm, R., & Siczko, M. (2021). *Transitioning towards the regenerative business phase: An exploratory study of SMEs from the perspective of sustainability consultants* [Bachelor's thesis, Jönköping University]. Sustainable Enterprise Development Programme. Retrieved from <https://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:1561130/FULLTEXT01.pdf>
- Polman, P., A.S. Winston Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More than they Take Harvard Business Review Press (2021)
- Reed, B. (2007). Shifting from ‘sustainability’ to regeneration. *Building Research & Information*, 35(6), 674–680. <https://doi.org/10.1080/09613210701475753>
- Robinson, J., & Cole, R. J. (2015). Theoretical underpinnings of regenerative sustainability. *Building Research & Information*, 43(2), 133–143. <https://doi.org/10.1080/09613218.2014.979082>
- Sanford, C. (2017). The regenerative business: Redesign work, cultivate human potential, achieve extraordinary outcomes. Nicholas Brealey.
- Stinner H. Deborah, Benjamin R. Stinner, Edward Martsolf, Biodiversity as an organizing principle in agroecosystem management: Case studies of holistic resource management practitioners in the USA, *Agriculture, Ecosystems & Environment*, Volume 62, Issues 2–3, 1997, Pages 199–213, ISSN 0167- 8809, [https://doi.org/10.1016/S0167-8809\(96\)01135-8](https://doi.org/10.1016/S0167-8809(96)01135-8).
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization & environment*, 21(2), 103–127.
- Teachout, Aislinn, “Defining Regenerative Business Through the Context of Place: A Case Study West Michigan Businesses” (2022). Masters Theses. 1055. <https://scholarworks.gvsu.edu/theses/1055>

Young P. Truman, Restoration ecology and conservation biology, Biological Conservation, Volume 92, Issue 1, 2000, Pages 73-83, ISSN 0006-3207, [https://doi.org/10.1016/S0006-3207\(99\)00057-9](https://doi.org/10.1016/S0006-3207(99)00057-9).

Zhang, X., Skitmore, M., De Jong, M., Huisingh, D., & Gray, M. (2015). Regenerative sustainability for the built environment - From vision to reality: An introductory chapter. Journal of Cleaner Production, 109, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.001>

Zhang, X. & Wu, Z. (2015) Are there future ways for regenerative sustainability? Journal of Cleaner Production 109: 39–41.

TDK, Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>

M-W, Sözlük, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/system>

Çalışmada akademik dil düzenlemesi ve kaynakça düzenlemeleri gibi şekil unsurlarında yapay zekâ araçlarından faydalanılmıştır.