

BİLGİ TOPLUMUNDA LİDERLİK: SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK

Fulya Mısırdalı Yangıl¹

Öz

Bilgi çağı yapısı itibarıyla karmaşıklığın ve kompleks problemlerin var olduğu bir dönemdir. Tüm bu karmaşık ve kompleks problemlerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınıp çözülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, bütüncül yaklaşımı sergileyebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu lider, sürdürülebilir lider olarak adlandırılmaktadır. Çalışmada yeni bir kavram olan sürdürülebilir liderlik konusuyla ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan kaynaklar incelenerek, kavramın sınırlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Amaca yönelik olarak literatür taraması yöntemi kullanılmıştır.

Bilgi toplumunun yaşadığı sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel problemleri gören, anlayan ve bunlara ilişkin kaygılarıyla beraber çevresinde yer alan bireylere vizyon çizen ve onları organize eden liderlik olarak tanımlanan sürdürülebilir liderlik kavramı örgütsel açıdan ele alınarak hangi kişisel özelliklere sahip olduğu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda, sürdürülebilir liderliğin sadece günümüz toplumu için değil gelecekte evrilecek yeni toplumun varlığı ve devamlılığı içinde önemli olduğu ve bundan dolayı eğitim sürecinde de bireylere kazandırılması gereken bir liderlik stili olarak ilgili literatürde yer aldığı belirlenmiştir. Bugünü oluşturan dinamikler dünün eseri ise, geleceği oluşturacak olan dinamikler de bugünden şekillenmektedir. Nitekim, sürdürülebilir lider bu dinamikleri şekillendirme de kritik öneme sahip yönlendirici bir kişidir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi toplumu, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Liderlik

LEADERSHIP IN THE INFORMATION SOCIETY: SUSTAINABLE LEADERSHIP

Abstract

As of its essence, the information age is a period when complication and complex problems exist. It is necessary to address and solve all these complicated and complex problems with a holistic approach. Within this framework, leaders who can show a holistic approach are needed. Such leader is called a sustainable leader. In this study, it was aimed to determine the limits of the concept of sustainable leadership, which is a new concept, by examining local and foreign sources about this issue. The literature review method was used for this purpose.

The scope of this study is to address the concept of sustainable leadership, which is defined as leadership that sees and understands the social, cultural, economic and environmental problems faced by the information society and creates a vision for the individuals around it and organizes them together with related concerns, in organizational terms and the personal traits of which it includes. As a result of this study, it was determined that sustainable leadership is important not only for today's society but also for a new society to be evolved in the future, and thus, it is included in the literature as a leadership style that is required to be provided to young people in the education process. If the dynamics that make up today are the work of the past, the dynamics that will create the future are shaped today. Indeed, a sustainable leader is the guiding person who has critical importance in shaping these dynamics.

Keywords: Information Society, Sustainable, Sustainable Leadership

JEL Classification: M1

¹ Yrd. Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, Altıntaş MYO, İşletme Yönetimi Bölümü, fulyamisirdali@hotmail.com

Giriş

Örgütsel davranış literatüründe lider ve liderlik kavramları önemli bir çalışma alanı olarak yer almaktadırlar. Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olsa da yönetim biliminde ele alınması ve irdelenmesi sanayi devrimi sonrasında rastlar. Klasik örgüt kuramında bireyin ikinci plana atılması ve ekonomik insan modelinin baskın olması bu dönem içinde örgütlerde liderlik kavramını yasal-ussal lider modelinde sınırlandırırken, o dönemden sonra yaşanan değişimler bu modelin tek başına yeterli olamayacağını göstermiştir. Nitekim sanayi toplumu ve bilgi toplumu arasındaki fark kendi toplumsal özellikleri doğrultusunda lider ve liderlik özelliklerinin oluşmasını da sağlamıştır. Bilgi toplumunda toplumsal yaşamda sinerji ve sosyal yarar ilkelerinin belirleyici olduğu görülürken (Erkan, 1998, s. 99), bu ilkeleri kendi bireysel özellikleri içinde barındıran ve bu ilkeler doğrultusunda hareket ederek kitleleri veya grupları arkasından sürükleyen bireylere ihtiyaç duyulmaktadır.

Şüphesizdir ki, tarihin ilk çağlarından itibaren dünya bir takım sosyal, ekonomik, kültürel, çevresel vb. gruplar halinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflar içerisinde yer alan birey, üyesi olduğu grubun dinamikleri çerçevesinde bir karakteristik yapı oluşturur. Bu yapı, grubun bireylerinin dünyaya dair algılarının oluşumunu ve evrene bakış açılarını belirler ve bu bakış açısı grubun etkileşimiyle beraber ortak beklentileri oluşturur. Grubun beklentilerinin gerçekleşebilmesi için grubun kaygılarını, beklentilerini anlayabilen ve içselleştirebilen birey ya da bireylerin ön plana çıkması gerekmektedir. Kısacası, her dönemde toplumsal özelliklerle beraber bireysel özelliklerde şekillenmekte ve kendi dönemsel liderlerini yaratmaktadır.

Bu çalışmayla, bilgi toplumunun yaşadığı sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel problemleri gören, anlayan ve bunlara ilişkin kaygılarıyla beraber çevresinde yer alan bireylere vizyon çizen ve onları organize eden sürdürülebilir liderler ele alınarak özelliklerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Sürdürülebilir lider, mevcut kaynakların gelecek nesle aktarımını birincil amaç olarak gören bir vizyoner olarak tanımlanabilmektedir. Çalışmada amaca yönelik olarak liderliğe ilişkin literatür incelenerek, bilgi toplumunun özellikleri ile bu dönem içinde yer alan liderlerin sahip olması gereken nitelikler belirlenmiştir. Çalışma kapsamında, sürdürülebilirlik kavramının sınırları çizilerek bu sınırlar içerisinde yer alan sürdürülebilir liderin kavramsal tanımlaması yapılmıştır. Bu kavramsal tanımlama doğrultusunda sürdürülebilir liderin karakteristik özellikleri bir bütün olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. Bilgi Toplumunda Liderlik

Avcılık toplayıcılıkla başlayan insanlık tarihi günümüzde bilgi toplumuna evrilmektedir. Toplumsal yapıyı irdeleyen kaynaklar, toplumsal yapıdaki değişimin temelde üç dönüm noktasına sahip olduğunu ifade etmektedirler. Tüm bu aşamalar, insanlığın üretim modelleriyle ilişkilendirilmektedir. Tarihsel perspektifte insanların üretimde kullandıkları temel kaynaklar toplumun adlandırılmasında etkili olmaktadır. Bunun temel sebebi, üretim kaynaklarının ve modellerinin insanların genel yaşam biçimlerini etkilemesidir. Başka bir ifadeyle, sistem yaklaşımı açısından incelendiğinde insanın doğaya hakim olma fikrinin temelinde; yeni teknoloji bulması, geliştirmesi ve kalkınması yer almaktadır. Bu durum ise toplumsal bütünü oluşturan dört alt sistemi etkilemektedir. Bu alt sistemler; ekonomik alan,

sosyal alan, politik alan ve kültürel alan olmaktadır (Erkan, 1998, s. 92). Üretim, tarım toplumunda doğal-organik güce (insan ve hayvan gücüne dayalı), sanayi toplumunda mekanik güce ve bilgi toplumunda da bilişim teknolojisine dayanmaktadır (Erkan, 1998, ss. 95-96). Bu durum insanların örgüt ve toplum içinde yaşam koşullarını ve değerlerini bütün olarak değiştirmektedir.

Teknolojinin çeşitlenmesi ve teknolojinin temel kaynağı olan bilginin her alanda kullanılması sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır (Aydemir, 1999, akt. Öğüt, 1999, s. 9). Sanayi toplumunda bireyler ihtiyaçlarını genellikle maddi ürünlerle karşılarken, bilgi toplumunda bireyler bilgiyi üretme ve kullanmaya önem vermekte ve yoğunlaşmaktadır (Erkan, 1998, s. 96). Dolayısıyla, bilgi toplumunda yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı görülürken bunun yanında eğitimin sürekliliği de ön plana çıkmaktadır. Bilgi toplumu; iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilir (Şimşeker ve Ünsar, 2008, s. 1031). Daha kısa bir ifadeyle, bilgi toplumu, bilginin toplumsal yaşama hakim olmasıdır. Bu durum ise bilgi toplumunda bilginin bireyler, örgütler ve toplum için kaynak ve gücü temsil etmesine neden olmaktadır.

Sanayi toplumunun özelliği olan makine ve insan uyumlaştırılması yerini bilgi etrafında örgütlenmeye bırakmış, bilgiye sahip olan insan unsurunu örgütlerde en önemli kaynak haline getirmiştir (Barutçu ve Akatay, 2000, s. 191). Bilgilenmiş bireyin vazgeçilmez bir nitelik kazanması örgüt yapılarının bilgi tabanlı, yönetim sistemlerinin ise insan merkezli olarak yeniden tasarlanmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda bilgi toplumunda bilgi, beceri ve entelektüel bilince sahip, vasıflı ve uzmanlaşmış çalışanların sayısı artarken bu özelliklere sahip bireyleri amaçlara yönlendirecek çok boyutlu düşünebilen liderlere de ihtiyaç artmaktadır (Akdemir, 2002). Başka bir ifadeyle bilginin en önemli üretim faktörü haline geldiği, hiyerarşik yapının yassılaştığı, katılımın tabana yayıldığı, bütünleşmenin arttığı kısaca, örgütsel, yönetsel ve liderlik uygulamalarında sürekli ve süratli değişmelerin yaşandığı bilgi toplumlarında eski tarz liderliklerin varlığı ve geçerliliği tartışılır hale gelmektedir (Şimşeker ve Ünsar, 2008, s. 1032). Kısaca, sosyal bir varlık olan insanın doğası gereği içinde bulunduğu yapıda her zaman bir lidere ihtiyaç duyması yeni toplumsal yapıda da devam ederken, liderin sahip olduğu davranışsal, bilişsel ve duyuşsal özellikler yeni dönemin kendi özelliklerine göre tekrardan oluşmaktadır.

Lider, grubun açığa çıkarılmamış ancak ulaşmak istedikleri sonuçları belirledikten sonra onları etkileyerek davranışa yöneltmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 174). Koçel (2010, s.575) ise lideri, izleyenler, şartlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu karmaşık bir fonksiyon olarak tanımlamaktadır. Liderlik ise, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır” (Eren, 1993, s. 286). Liderlik, bir pozisyonu değil, bir süreci ifade etmekte ve liderle izleyiciler arasındaki etkileşimi içermektedir (Hughes vd., 2002, s. 1). Liderlik her şeyden önce aydın bir aklı betimlemektedir. Bu durum liderliğin sadece doğuştan gelen kişisel özellikleri içermediğini göstermekte ve liderliğin kazanımlar, tecrübeler ve yaşamda sonradan elde edilen güdü ile sağlandığının da bir göstergesi olmaktadır (Ak-

demir, 2008, s. 57). Bu bağlamda lideri şu şekilde tanımlamamız mümkündür. Lider, içinde bulunduğu grubun tanımlanmamış olan ortak amaçlarını ortaya koyarak grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç doğrultusunda açığa çıkaran ve onları bu amaç için birleştiren kişidir.

Tablo 1: Liderlik Tanımları

Yıllar	Bilim Adamları	Liderlik Tanımları
1902	Cooley	Sosyal hareketlerin merkezinde olabilmektir.
1911	Blackmar	Tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1921	Munson	En az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1930	Bundel	İnsanları ikna ederek; onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1942	Copeland	İnsanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1950	Stogdill	Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için insanları etkilemektir.
1960	Terry	Grup amaçlarını gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.
1968	Dubin	Yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.
1978	Katz&Kahn	Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamasının ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
1986	Krausz	Diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
1990	Norris	Sezgisel ve analitik düşünmeyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
1993	Kowalski&Reitzig	Karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.
1996	Sullivan&Harper	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
1997	Gallagher&Diğerleri	Tüm potansiyelleri ve istekleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkilemez.

Kaynak: Erçetin (2000:5-11)

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere liderlik tanımlarında ortak noktaların bulunmasına rağmen farklı zamanlarda farklı anlamlar içermektedirler. Tanımlamalardaki farklılıkların temelde iki nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, liderliğin hangi boyutta ele alındığının bu tanımlamaların içeriklerini etkilemesidir. Bazı araştırmacılar, araştırmalarında liderin kişisel, fiziksel özellikleri ve davranışlarına odaklanmış; bazıları lider ve izleyiciler arasındaki ilişkilere; bazı araştırmacılar ise liderlerin eylemlerini hangi durumların etkilediğini ortaya koymuşlardır (Hughes vd., 2002, s. 6). Yukl bu durumu, araştırmacıların liderliği, genellikle bireysel perspektiflerine ve onlara en ilgi çekici gelen yönlerine göre tanımladıklarını ifade ederek açıklamaktadır (Gündüz, vd., 2011, s. 525).

İkincisi ise, liderliğe ilişkin algı ve beklentilerin toplumun bütünü oluşturduğu alt sistemlerle birlikte eş zamanlı olarak değişmesidir (Erçetin, 2000, s. 11). Toplumların sürekli değişme ve gelişme içinde olması, insanların ve çevre koşullarını da değiştirmekte ve daha önce geçerli olan liderlik tarzı ve davranışlarının da geçerliliğini kaybetmesine neden olmaktadır. Başka bir ifadeyle, insanlığın tarihsel sürecinde her dönemde, her yere, duruma, zamana ve şartlara göre değişik türde liderin ortaya çıktığı görülmektedir (Buluç, 1998, s. 2). Nitekim günümüzde de toplumsal yapı geçirdiği evrim sonucu itibarıyla bilgi toplumunun kendi özelliklerine uygun yeni liderlik özellikleri yaratmaktadır.

Bilgi toplumunda liderlikte esas olan, örgütü değişen koşullara göre hazırlamak ve reka-

bet gücünü arttırmaktır. Dolayısıyla, bu dönemde geleceğe, değişime, yeniliğe ve reforma dönük bir liderlik anlayışı hakim olmaktadır (Barutçu ve Akatay, 2000, s. 192). Bilgi toplumunda lider, hiyerarşinin kendisine sağladığı yetkiye fazla önem vermeyerek, yetkisinin kaynağını bilgide aramaktadır (Gül ve Şahin, 2011, s.240). Başka bir ifadeyle günümüz lideri, takipçilerinden mutlak itaat beklememekte, onlara uygulama hevesi aşulamakta ve onların yetenek ve öngörülerine güvenip yetki ve sorumluluğunu paylaşmaktadır (Kırmaz, 2010, s.213). Bu doğrultuda bilgi toplumunda liderler, insanların zorluklarını kavrayabilmeleri için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, vizyonlarını belirginleştirdikleri ve paylaşılan mantelite modellerini geliştirmek için çaba harcadıkları bir örgüt oluşturmaktan sorumlu olmaktadır ((İraz ve Şimşek, 2004, s.109).

Arat (1998), bilgi toplumu liderlerinin belli başlı özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Barutçu ve Akatay, 2000, s. 193);

- İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve izleyicileriyle birlikte bu şartları değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır.
- Paylaşılan vizyona ulaşmaya çalışır.
- Uzun dönemle ilgilenir. Bugünden yarını yaratmaya çalışır.
- Konumunun gücünü toplumdaki ve izleyicilerinden aldığını kabul eder ve gücünü hesaplı bir şekilde kullanır.
- Güvenir ve denetlemez. Özdenetim sistemini kurar.
- Ortak doğruya ulaşmak için diyalog arayışındadır.
- Lider, olduğu kişilerle kendisini eşit görür ve biçimsel olarak da eşit davranır.
- Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.
- Yaratıcı fikirler elde etmek için farklı kişilerin akıllarından yararlanır.
- Örgüt ve örgüt dışı işbirliğinden yanadır.
- Fırsatları değerlendirir.
- Birlikte öğrenir.
- Kendisine ihtiyaç hissedilmeyecek bir sistemi oluşturur.

2. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Liderlik

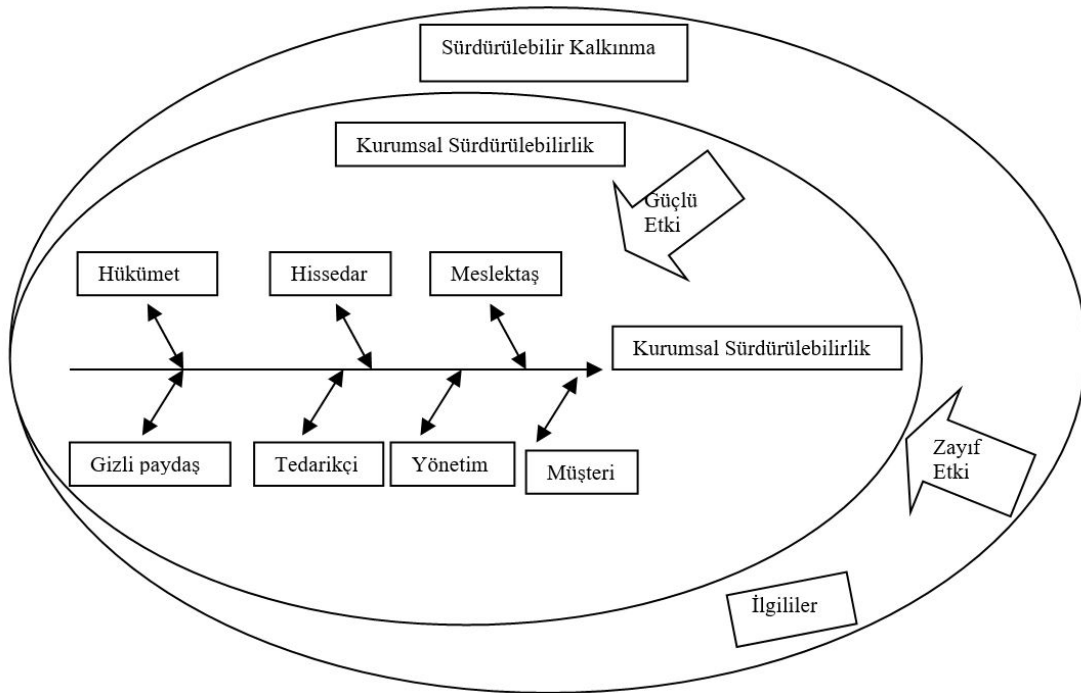
Çevresel problemlere ilişkin algılar 1960'lı yıllarda değişmeye başlamış ve 1972 yılında Birleşmiş Milletler Çevre Programı'yla küresel çapta düzenlemelere başlanmıştır. Mevcut sistemin veya durumun korunmaya çalışılarak devam etmesini ifade eden sürdürülebilirlik kavramının temelleri bu dönemlerle atılmıştır. 1987 yılında ise, Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan Brundtland Raporu'yla gelecek nesillerin yaşam hakkını ihlal etmeden kaynakları kullanarak ekonomik gelişmeyi sağlamayı içeren sürdürülebilir kalkınma ilk kez tanımlanmış ve sürdürülebilirlik günümüz anlamını kazanmıştır.

Günümüzde sürdürülebilirlik çevre, insan, sosyal, politik ve ekonomik ikilemleri 21. yüzyılın küresel toplum ve politik-ekonomisiyle uyumlu bir analize entegre etmeye çalışan geniş bir kavramdır (Scully-Russ, 2012, p. 399). Ekonomik refahın yanında çevresel ve sosyal kaygıları da içeren sürdürülebilirlik, insan ve doğa arasındaki uzun dönemli tüm çıkarları sabit bir dengede tutmayı ifade etmektedir (Garvare and Johansson, 2010, p. 737). Sürdürülebilir kalkınma ise, uzun dönemli bir bakış açısıyla makro düzeyde eylem veya

faaliyetlerin geleceğe odaklanılarak yerine getirilmesini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, sürdürülebilir kalkınma etik, yeniden yapılanma, sosyal sorumluluk ve rekabetle ilişkili bir kavramdır (Pelinescu and Radulescu, 2011, p. 84). Eylem veya faaliyet kararlarında etik kurallar ihlal edilmeden, sosyal ve çevresel çıkarlar göz önüne alınarak hareket edilmesini içerirken diğer taraftan rekabet için stratejik bir nitelik taşımaktadır. Bu yaklaşım sadece sürdürülebilir kalkınma açısından ele alınmamakta, sürdürülebilir kalkınma mikro düzeyde kurumsal sürdürülebilirliğe de yansımaktadır. Diğer bir ifadeyle, kurumsal sürdürülebilirlik; sürdürülebilir kalkınmanın işletmeler düzeyine indirgenmesidir. Kurumsal sürdürülebilirlik zaman aralığı kapsamı ve ilgili olduğu grup açısından sürdürülebilir kalkınmadan farklılık göstermektedir. Sürdürülebilir kalkınmada zaman aralığı yüzyıl olarak değerlendirilmekte ve gelecek nesillerle doğal çevre ilgi alanı olmaktadır. İşletmeler ise, eylemlerini yakın geleceğe odaklamakta ve birincil ve ikincil paydaşlarla ilgilenme eğilimindedirler (Garvare and Johansson, 2010, p. 740).

Şekil 1'e göre kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınmanın bir parçasıdır. Dolayısıyla, günümüz işletmelerinin yerine getirmeleri gereken tek yükümlülük hissedarlarına karşı olan ekonomik yükümlülükleri değildir. Buna ek olarak, işletmeler çalışanlarının, müşterilerinin veya toplumun beklenti ve isteklerini onların değer yargılarını ve geleceği dikkate alarak yerine getirmek durumundadır.

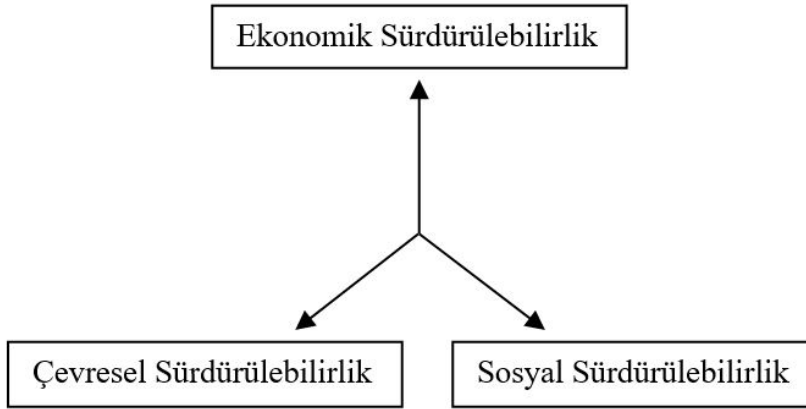
Şekil 1: *Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik*



Kaynak: Garvare and Johansson (2010: 741).

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını bir bütünlük içerisinde gerçekleştirmesi ve bu sorumluluk alanları arasında denge kurabilmesi ve bu boyutlarda sürdürülebilir olmasını ifade etmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlardaki başarının bir ürünü niteliğinde olup (Sarıkaya, vd., 2010, s. 43), uzun dönemli başarısı da birbiriyle ilişkili üç boyuta bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Dyllick and Hockerts, 2002, p. 132).

Şekil 2: *Sürdürülebilirliğin Üç Boyutu*



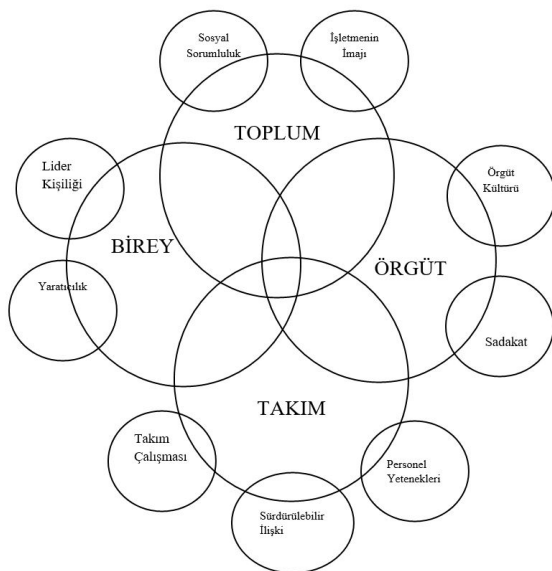
Kaynak: Dyllick and Hockerts (2002: 132).

İşletmeler bazında kurumsal sürdürülebilirliğin başarılı olarak ele alınıp uygulanması, bu süreci yönetecek nitelik ve özelliklere sahip olan liderlerle mümkün olmaktadır. Bu durum karşımıza sürdürülebilir lider kavramını çıkarmaktadır. Sürdürülebilir lider, bir örgütte sürdürülebilirlik için belirli bir vizyona ve onunla ilgili değerlere sahip olan liderlik özelliklerini içermektedir. Bireyin özellikleriyle başlayan sürdürülebilir liderlik, bu özelliklerin örgütlerle toplumu da içine alan daha geniş seviyelere uzandığı bir anlayışı ifade etmektedir (Middlebrooks, vd, 2009, p. 32). Diğer bir ifadeyle sürdürülebilir lider, ekonomik, sosyal ve çevre arasındaki ilişki uyumunu yöneten kişilerdir (Pelinescu and Rădulescu, 2011, p. 85). Tüm bu söylenenler ışığında sürdürülebilir lider, mevcut kaynakların gelecek nesle aktarımını birincil amaç olarak gören bir vizyoner olarak tanımlanabilir.

Sürdürülebilir lider, diğer bireylerle işbirliği içinde eylemleri geliştirir ve uygular, onları destekleyerek beklenmedik çevresel değişimlere adaptasyonlarını sağlar. Dolayısıyla sürdürülebilir lider, sürdürülebilirlik sorunlarına yönelik eylemleri keşfetmesi, öğrenmesi, tasarlama ve çözmesi için insanları bir araya getirmekte ve onlara fırsatlar yaratmaktadır (Ferdig, 2007, p. 31). Sürdürülebilir lider, insan ve finansal kaynakların gereksiz şekilde tüketilmemesi ve toplumsal çevrenin üzerindeki negatif hasarın önlenmesine yönelik sorumluluğu paylaşan kişidir (Hargreaves and Fink, 2003, p3). Sürdürülebilir liderler, sürdürülebilirlik düşüncesini kendi çıkarlarının ötesine ulaştırmakta, eylemlerinde kişisel etik temel olmaktadır. Sürdürülebilir liderler, bireylerin görerek, anlayarak ve etkileşimde bulunarak geleceği birlikte yaratacaklarını kabul etmektedirler (Ferdig, 2007, p. 32).

Örgüt yöneticilerinin her gün karşı karşıya kaldığı yeni sorunları çözebilmesi için örgütü nasıl yöneteceği, iletişimin nasıl olacağı ve örgütün gelecek faaliyetlerinin nasıl tasarlanacağı gibi konularda yeni fikirlere ihtiyacı olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin karşılaştığı iç ve dış baskılar liderleri ürün/hizmet kalitesini korumak ve örgütün istikrarının sağlanmasında çalışanların morallerinin teşvik edilmesi için yeni metodlar geliştirmeye yönlendirmektedir. Bu amaçlara ulaşmak için sürdürülebilir lider gibi yeni bir liderlik stilline ihtiyaç duyulmaktadır (Šimanskienė and Župerkienė 2014, p. 90). Dolayısıyla örgütlerde, toplumlarda ve hükümetlerde sürdürülebilir değerlere ve vizyonuna doğru bir kayma devam ederken sürdürülebilir liderlik giderek daha önemli olmaya başlayacaktır (Middlebrooks, vd, 2009, p. 33). Bunun temelde dört nedeni bulunmaktadır. Bunlar; a) Karmaşık sorunların inovatif düşünce ve ağ bağlantıları gerektirmesi sonucu liderlikte oluşan boşluğun gerçek ve acil olmasıdır. b) Gelecek neslin demografik değişimlerden dolayı küresel sürdürülebilir liderlik hakkında yetiştirilmesi gerekir ve bu ancak sürekli bir çabayla mümkün olur. c) Sürdürülebilirlik iş pazarının büyümesi, arz ve talep açısından da önemli değişimlerin oluşması söz konusudur. d) Sürdürülebilirliği başarıyla sağlamak için bütün bir neslin motivasyonun sağlanması ve daha fazla eğitilmesi gerekmektedir. Eğer güçlü bir çaba olmazsa sürdürülebilirlik konusuna ilgisizlik artacaktır (Timmer, Buckler and Creech, 2008, p. 5). Bu anlamda 21. yüzyıl liderleri, çevrenin ve dünyanın korunması sorunlarına daha çok eğilmek durumundadırlar. Böylelikle daha adil bir toplum kurulmasına ve insanların yaşamlarında daha anlamlı yönler bulmalarına yardımcı olacaklardır (Beckhard, 2000, p. 178). Özellikle toplumsal sorunların, toplumun hemen her kesimini etkilediğini anlamaları liderler için önem taşımaktadır. Ayrıca, bu sorunların çözümlerinde geleneksel yeteneklerin, devletin ve sosyal sektörün ötesinde bir şeye ihtiyaç duyulduğunun farkında olmaları gerekmektedir (Covey, 2000, p. 211).

Şekil 3: Sürdürülebilir Liderlik Faktörleri



Kaynak: Šimanskienė and Župerkienė (2014: 9

21. yüzyıl liderleri, bireylerin yetiştirilmesi yeteneğine inanan ve güçlü değerlerle donatılmış kimseler olmakta ve onlar örgütleriyle kendilerinin birlikte yaşayabileceği bir toplum kurma yolunda çaba göstermektedir (Beckhard, 2000, p. 179). Bu bağlamda geleceğin liderlerinin belli bir takım bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Geleceğin liderleri değişen olaylar örgüsü içinde artan karmaşıklık eğilimlerini ve paydaşların karşılıklı bağımlılıklarının farkına varabilmelidirler. Bunun içinde bağlamsallık, bilinçlilik ve süreklilik olmak üzere üç düşünce yapısına; birlik oluşturma, bağlantı kurma yeteneği ve yaratıcılık olmak üzere üç beceriye sahip olmalıdırlar (Tideman, vd, 2013, p. 24).

Yan sayfadaki şekle göre, sürdürülebilir liderlik birey, takım, örgüt ve toplum olmak üzere dört faktörü etkilemektedir. Sürdürülebilir lider olmak için bireysel düzeyden başlanması gerekmektedir. Bu anlamda öz farkındalık lider için önemlidir. Daha sonra takım düzeyinde, örgüt düzeyinde ve toplum düzeyinde sürdürülebilirlik anlayışının geliştiği görülmektedir (Šimanskienė and Župerkienė 2014, pp. 90-91).

Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için liderlerin olağanüstü yeteneklere sahip olması gerekir. Bunlar; karmaşık problemler üzerine düşünme, bunları okuyabilme ve tahmin edebilme gücü, grupların örgütsel değişime adaptasyonunu sağlama ve duygu yönetimidir (Metcalfe and Benn, 2013, p. 381). Cambridge Üniversitesi sürdürülebilir liderlik özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Cambridge Institute for Sustainability Leadership, 2016): Sistematiik, disiplinlerarası anlayış, duygusal zeka ve sevecen bir tutum, kültürü şekillendiren değer odaklılık, önemli bir fark yaratan güçlü bir vizyon, güven doğuran bir stil, inovatif ve radikal olmak için gönüllülük ve uzun dönemli perspektiftir.

Tablo 2’de örgütün ve sürdürülebilir liderin karakteristik özellikleri verilmiştir. Bu bağlamda 21. yüzyıl işletmelerinin sürdürülebilirlik çalışmalarının temelinde yukarıda verilen özelliklere sahip yeni bir liderlik anlayışına ihtiyaçları vardır. Tabloda da görüldüğü gibi bu özelliklere sahip liderler kendi gelişimleriyle birlikte bireysel ve örgütsel gelişim ve ilerlemeleri sağlayabileceklerdir.

Tablo 2: Sürdürülebilir Liderlik Karakteristik Özellikleri

Karakteristik	Sürdürülebilir Liderlik
İşletme vizyonu	Vizyon açık olarak belirtilir ve sürdürülebilirlik odaklıdır.
Amaçlar	Uzun dönem odaklıdır.
Sorumluluk	Bireye, gruplara, örgüte ve topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır.
Örgütsel Kültür	Güçlü, sürdürülebilir kalkınmaya yönlendirilmiş bir örgüt kültürü vardır.
Dayanışma	Ortak çabaya dayalı karşılıklı yardım söz konusudur.
Güven	Yüksek düzeyde güven ve iyi niyet
Faaliyet sonuçları	Grup üyelerinin ortak çabalarının sinerjisi
Değişim	Eski parçalar yenilenerek kullanılır, dışarı atılabilir veya birleştirilir.
İşbirliği	Düzenli işbirliği
Takım merkezli yönelim	Takım çalışması
Kalite	Sürdürülebilir odaklı örgütsel kültür aracılığıyla başarının sağlanması.
Sürdürülebilirlik kavramı	Sürdürülebilirlik prensiplerine dayanır.
Sadakət	Çalışanlar örgüte sadıktırlar. Onların gereksinimleri karşılanmakta ve emniyetleri güvence altındadır.

Çalışanların gelişimi	Tüm çalışanlar eğitilmektedir.
Profesyonel gelişim	Düzenli olarak gerçekleşir.
İnovasyon/ Yaratıcılık	Sistematik, düzenli ve yaratıcılık için gerekli fonlar dağıtılır.
İş ilişkileri	İşbirliği aranmaktadır.

Kaynak: Šimanskienė and Župerkienė (2014: 88-89).

Sürdürülebilir lider, örgütsel çeşitlilikle eğitim çevresi oluşturmakta ve toplum içindeki iyi ve başarılı farklı fikirlerin paylaşılarak öğrenilmesini ve geliştirilmesini teşvik eden bir aktivist olarak ön plana çıkmaktadır (Hargreaves and Fink, 2003, p. 3). Sürdürülebilir liderler, örgüt içindeki çeşitliliğin ve çatışmanın buluş düşüncelerinin yaratılmasında önemli bir potansiyele sahip olduklarını bilirler. Bundan dolayı, çatışmadan kaçınmak veya sakınmak yerine insanların farklılıklarını keşfederek sorunların çözümlerinde bu farklılıklardan yararlanmaktadır (Ferdig, 2007, p. 32). Bu doğrultuda sürdürülebilir lider farklılıkların yönetilmesi içinde stratejik bir anlam kazanmaktadır.

3. Sürdürülebilir Liderliğe İlişkin Literatür İncelemesi

Portugal ve Yukl (1994), yaptıkları çalışmada modern örgütlerin karşı karşıya kaldığı sosyal değişimler ve çevresel problemlerle örülü karmaşık bir dünyayı ele almışlardır ve bu karmaşayla baş edecek lider olarak etkili lideri tanımlamışlardır. Etkili liderin kavramsal çerçevesini çizmişlerdir.

Hargreaves ve Fink (2003), sürdürülebilirlik liderliğinin tanımını ve yedi prensibini ele almışlardır.

Svensson ve Wood (2006), çalışmalarında örgütsel performansın etkililiğinde liderin sürdürülebilirlik unsurlarını ortaya koymuşlardır.

Ferdig (2007), yaptığı çalışmada ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik arasındaki holistik yapıyı ele almıştır. Bunlar arasındaki dengeyi sağlamak çözüm bulmak için sürdürülebilir liderin rolünü incelemiştir.

Svensson ve Wood (2007), çalışmalarında sürdürülebilir liderlik etliğini tanımlamaya amaçlamışlar ve sürdürülebilir liderlik sürecini ortaya koymuşlardır.

Karakaş (2007), liderlik paradigmasındaki kaymayı incelemiştir. 21. Yüzyıl liderinin kar odaklı yapılanmadan çoklu yapıya döndüğünü ve kar odaklılığın ekonomik getiriye, çoklu yapının ise sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliğe dayandığını ifade etmiştir.

Middlebrooks vd. (2009), liderlikte sürdürülebilir etigin kavramsal gelişimi ortaya koymak için karma bir yöntem kullanmışlardır. Araştırma sonuçları hem sürdürülebilirlik için artan farkındalığı, önemi ve bağlılığı hem de öğrenciler için sürdürülebilir liderliğin nasıl kavramsallaştığını ortaya koymaktadır.

Quinn ve Dalton (2009), çalışmalarında liderlerin yerine getirmeleri gereken görevleri nasıl sergilediklerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmalarının sonucunda liderlerin diğer etkili liderler gibi sürdürülebilirlik deneyimlerini benimsedikleri ve liderlerin ek yeteneklere de sahip olduklarını görüşme yöntemiyle topladıkları veriler sonucunda ortaya koymuşlardır.

Crew (2010), sürdürülebilirlik konusunda literatüre üç bakımdan katkı sağlamıştır. Bunlar, sürdürülebilirlik stratejileri geliştirilirken liderin karşılaşılabileceği zorluklar, sürdürülebilir-

liğin entegre bir çalışma olması ve diyaloglarla örgütsel öğrenmenin sağlanması ve teorik bir temel oluşturulmasıdır.

McCann ve Holt (2010), sürdürülebilirliğin yorumlarını analiz etmişler ve sürdürülebilir liderliğin kabul edilebilir bir tanımını geliştirmişlerdir. Bu tanım “Sürdürülebilir Liderlik Anket”inde kullanılmıştır.

McCann ve Holt (2010), ABD’de dört üretim işletmesinde hizmetkar liderlik ve sürdürülebilir liderlik birleştiren bir çalışma yapmışlardır. İki liderlik stili arasındaki korelasyonu incelemişlerdir.

Pelinescu ve Rădulescu (2011), çalışmalarında liderlerin yeni yaklaşımlara hazır olup olmadıklarını, bu yaklaşımlar için yeni beceri ve yeteneklerini geliştirip geliştirmediklerini sorgulamışlardır. Buna göre eko-lider diye adlandırdıkları yeni bir lider stiline ihtiyaç olduğunu vurgulamışlardır.

Lambert (2011), sürdürülebilir liderlik modellerini gözden geçirerek, ileri eğitim koleji için uygun bir model geliştirmiştir. Lambert çalışmasında sonucunda, sürdürülebilir liderliğin geliştirilmesinin bireylere daha üst düzeylerde roller için ihtiyaç duyulan becerilerin geliştirilmesinde etkili olacağını vurgulamıştır.

Lambert (2012), İngiltere’de ileri eğitim kolejlerinde sürdürülebilir liderliğe ilişkin deneysel bir araştırma yapmıştır. Araştırmada onların önceden belirlenmiş olan sürdürülebilir liderlik çerçevesi bileşenlerine uyum gösterip göstermedikleri incelenmiştir.

Galpin ve Whittington (2012), sürdürülebilir liderlik modeli geliştirmişlerdir. Bu model işletmenin makro düzeyde misyonu, değerleri, amaçları, stratejisi ve insan kaynakları değer zincirinden, mikro düzeyde ise, kapsamlı liderlik, iş zenginleştirme, hedef belirleme işgücü katılımından oluşmaktadır. Bu durum ise işletmenin mikro ve makro düzeyde sürdürülebilirlik performansını etkilemektedir.

Tideman, Arts ve Zandee (2013), yaptıkları çalışmada sürdürülebilir değer yaratılmasında örgütleri güçlendirmek için liderliğin düşünce yapısının nasıl olması gerektiği incelenmişler ve yeni liderlik modeli olarak 6C modelini önermişlerdir. Bunlar; bağlam, bilinç, süreklilik, bağlantılılık, yaratıcılık ve birlik olma.

Metcalf ve Benn (2013), örgütlerdeki sürdürülebilirlik çalışmalarının başarılı bir şekilde uygulanması ile ilgili var olan liderlik stilleri üzerine bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre, sürdürülebilirlik olağanüstü yeteneğe sahip liderlik gerektirmektedir. Bu liderler karmaşıklıkları öngören, kompleks problemlerin çözümüne odaklanan, örgütsel değişime grupların adaptasyonunu sağlayan ve duygusal zekası olan bireyler olarak tespit edilmiştir.

Ulrich ve Smallwood (2013), çalışmalarında sürdürülebilir lideri örgütün kaynaklarını işleri yoluna koymak için önemseyen kişi olarak tanımlamışlardır ve bu tanım doğrultusunda etkili liderin neler yapacağını ve arzulan gelişimin nasıl yapılacağını ortaya koymuşlardır.

Akins vd. (2013), etkili liderlik için gerekli görülen vasıflara odaklanmışlardır. Çalışmada profesyonel liderlerin sosyal, ekonomik ve çevresel problemlere ilişkin görüşleri belirlenmiştir ve buna göre bu görüşler onların örgütlerini yönetme yeteneklerini etkilemektedir. Liderlerde sürdürülebilir kalkınma için on nitelik tespit edilmiştir. Bunlar; öğrenme, güçlendirme, uyarılma, geliştirme, bir arada tutma, yansıtma, sürdürme, tevazu, dürüstlük ve

pratikliktir.

McCann ve Sweet (2013), finans sektöründe sürdürülebilir liderlik ve etik liderlik üzerine bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre bu sektördeki liderlerin, sürdürülebilir liderlik ve etik liderlik düzeyleri yüksek çıkmıştır. Ayrıca çalışanlar, liderlerinin hem etik hem de sürdürülebilirlik davranışlarında onları cesaretlendirdiklerini hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Assad (2013), çalışmasında işletme okullarında verilen müfredatın öğrencilerin bilgi, beceri, ilgi ve tutumlarının sürdürülebilir liderlik özellikleri kapsamında düzenlenmesini önermiştir.

Šimanskienė ve Župerkienė (2014), çalışmalarında sürdürülebilir liderlik ve sürdürülebilir olmayan liderlik arasındaki farkları ortaya koymuşlardır.

Wang, Wart ve Lebedo (2014), yerel yöneticilerin sürdürülebilir liderlik çalışmalarını incelemişlerdir. Buna göre yerel sürdürülebilirlik çalışmaları orta düzeyde olup, şehirden şehre sürdürülebilir liderlik çabalarının değiştiğini belirtmişlerdir.

Cosby (2014), çalışmasında sürdürülebilir liderlik yeteneklerini insan kaynakları gelişimi açısından ele alıp değerlendirmiştir.

Hernandez, Noval ve Benzoni (2015), liderlerin aldıkları kararların karşılaşmayacakları jenerasyonu bile etkilediğini belirterek, çalışmasında ahlaki duyguların karar vermede etkisi üzerinde durmuşlar ve sürdürülebilirlik için önemini vurgulamışlardır.

Burns, Vaught ve Bauman (2015), değişen liderlik paradigmasında ve sürdürülebilirlik sorunlarının çözümü için işbirliğine dayalı çalışma yeteneğine sahip liderlerin teşvik edilmesinde sürdürülebilirlik eğitiminin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışmalarında liderlik, liderlik gelişimi ve sürdürülebilirlik eğitimi ile ilgili literatürü en iyi uygulamaları önermek için incelemişlerdir. Liderliğin gelişmesinin teşvik edilmesinde gözlem ve öz-farkındalık, yansımaya, ekolojik keşif, farklı bakış açısı, deneysel öğrenme ve toplumsallık gibi pedagojik uygulamalar önermişlerdir.

4. Sonuç

İnsanlığın her döneminde üretim kaynakları insanların yaşam biçimini değiştirmiş ve karşılıklı etkileşime dayalı bir dönüşüm sürecini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda insanların yaşam biçimleri, onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini değiştirirken bir yandan da yeni üretim kaynak veya modellerinin geliştirilmesine yol açmıştır. İçinde bulunduğumuz dönemde, insan ihtiyaç ve beklentileri bilgi tabanlı üretim kaynakları ve modelleriyle gidilmektedir.

Bu dönem insanoğlunun yerküreyi büyük ölçüde hâkimiyeti altına aldığı bir dönemdir. Ancak insanoğlu bu hakimiyete doğayı katlederek ulaşmıştır. Örneğin; son on yılın en önemli problemlerinden birisi karbon gazı salınımıdır. Özellikle sanayi toplumuna geçtikten sonra yerküresel hammaddelerin vahşi bir şekilde kullanılması gerek bu hammadde kaynaklarını sona erdirmiş gerekse de yerküredeki diğer yaşam formlarını yok ederek gelişimini sürdürmüştür. Ve nihayetinde insan gerçeklerle karşı karşıya kalmıştır. Yerküre kaynakları sınırlıdır ve tükenme eğilimi hızla artmaktadır. Meydana gelen bu deformasyon gelecek kaygısını ortaya çıkarmıştır. Ancak bu kaygı, zaman içinde çevresel boyutu aşarak sosyal ve ekonomik kaygılarında ortaya çıkışıyla sonuçlanmıştır. Örneğin, Dünya Gıda Programı verilerine

göre, dünya üzerinde her gün 800 milyon civarında insan açlık çekmektedir. Ortalama her 5 dakikada bir, bir çocuk açlıktan ölmektedir. Açlık artık nesilden nesle geçen bir çaresizlik durumu olarak algılanmaktadır. Oysa ki, dünya üzerinde her gün herkese yetecek kadar yiyecek üretilmektedir (<http://www.mfa.gov.tr/dunya-gida-programi-world-food-programme-wfp.tr.mfa>). Bu durum ekonomik refahın ve sosyal adaletin dünya üzerinde eşit şekilde paylaşılmadığının önemli bir göstergesidir. Yukarıda bahsi geçenler insanoğlunun hayata ve yerküreye yüklediği anlamı sorgulamasına neden olmuş ve sonrasında ise insanın değer yargıları ve düşünce yapısı yeniden şekillenmeye başlamıştır. İnsanın düşünsel anlamdaki bu yeniden şekillenışı, liderlik anlayışının da değişimini gerekli kılmaktadır. Yeni nesil liderler, yerküreyi çocuklarımızdan emanet aldığımızın bilincinde olarak, geleceğin kaynaklarını kendi işletmesinde gelecek nesillere daha iyi bir dünya bırakmak adına kullanırlar. İşte bu liderler, sürdürülebilir liderler olarak adlandırılmaktadırlar.

Sürdürülebilir lider; yaşadığı dönemin sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel problemlerini gören, anlayan ve bunlara ilişkin kaygılarıyla beraber çevresinde yer alan bireylere vizyon çizen ve onları organize eden kişilerdir. Sürdürülebilir lider, güçlü değerlerle donatılmış ve olağanüstü yetenekleri olan bireylerdir. Bu bireyler, karşılaştıkları karmaşık problemleri doğru okuyabilen, bu problemleri çözen ve gelecekte yaratacakları etkileri öngörebilen bireylerdir. Dolayısıyla, disiplinlerarası bir anlayışa ve uzun dönemli yenilikçi bir perspektife sahiptirler. Bireyin tek başına başaracaklarının farkında olmakta ve bu yüzden takım çalışmasını, farklılıkların bir arada çarpan etkisi yaratmasını ve böylelikle bireylerin yetişmesini desteklemektedirler. Ve bunu yaparken ki, temel amacı da sürdürülebilir bir dünya inşa etmektir.

Sürdürülebilir liderlik kavramı, yeni gelişen ve şekillenen bir kavram olarak ele alınsa da etkisinin yaygın olması önemini arttırmaktadır. Ancak, sürdürülebilir liderlik üzerine yapılan çalışmalar daha çok kavramsal çerçevesinin çizilmesi üzerine odaklanmıştır. Bu bağlamda, bundan sonraki çalışmaların uygulamalı araştırmalarla desteklenerek, sürdürülebilir liderliğin etkin bir şekilde ön plana çıkması sağlanmalıdır.

Kaynakça

- Akdemir, A. (2002). Entelektüel Liderlik. <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=104785> (Erişim Tarihi: 23.06.2015).
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akins, R., Bright, B., Brunson, T. & Wortham, W. (2013). Effective Leadership for Sustainable Development. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 11(1), 29-36.
- Assad, M. L. (2013). Globalization and the Business Schools: Toward Business and World-Sustainable Leadership. *Journal of Teaching in International Business*, 24, 168-187.
- Barutçu, E. & Akatay, A. (2000). Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 4, 189-201.
- Beckhard, R. (2000). Geleceğin Liderleri Üzerine. Hesselbein, F. Goldsmith, M. & Beckhard, R. (Ed), *Geleceğin Lideri* içinde (s.175-191). İstanbul: Form Yayınları.
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye 21. yy. Özel Sayısı*, 20(4), 1- 13.
- Burns, H., Vaught, H. D. & Bauman, C. (2015). Leadership for Sustainability: Theoretical

- Foundations and Pedagogical Practices That Foster Change. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 131-140.
- Cambridge Institute for Sustainability Leadership. (2016). <http://www.cisl.cam.ac.uk/executive-education/open-programmes/about-our-open-programmes/what-is-sustainability-leadership> (Erişim Tarihi: 26.02.2016).
- Cosby, D. M. (2014). Sustainability Program Leadership Human Resource Development Professionals: A Competency Model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 79-86.
- Covey, S. R. (2000). Yeni Örnekte Liderin Üç Rolü. Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (Ed). *Geleceğin Lideri* içinde (s.201-213). İstanbul: Form Yayınları.
- Crew, D. E. (2010). Strategies for Implementing Sustainability: Five Leadership Challenges. *SAM Advanced Management Journal*, Spring, 15- 21.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond The Business Case For Corporate Sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 11, 130-141.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkan, H. (1998). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. (4. Baskı), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.
- Galpin, T. & Whittington, J. L. (2012). Sustainability Leadership: From Strategy to Result. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40-48.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2003). The Seven Principles of Sustainable Leadership. http://jotamac.typepad.com/jotamacs_weblog/files/seven_principles.pdf (Erişim Tarihi: 26.02.2016).
- Hernandez, M., Noval, L. J. & Benzoni, K. A. (2015). How Leaders can Create Intergenerational Systems to Promote Organizational Sustainability. *Organizational Dynamics*, 44, 104- 111.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2002). *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*. 4th Ed. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- İraz, R. & Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 99-117.
- Garvare, R. & Johansson, P. (2010). Management for Sustainability- A Stakeholder Theory. *Total Quality Management*, 21(7), 737-744.
- Gül, H. & Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Gündüz, H. B., Beşoluk, Ş. & Önder, İ. (2011). Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 520- 544.
- Karakaş, F. (2007). The Twenty-First Century Leader: Social Artist, Spiritual Visionary, and Cultural Innovator. *Global Business and Organizational Excellence*, March/April, 44-50.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 3, 207-222.

- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lambert, S. (2011). Sustainable Leadership and the Implication for the General Further Education College Sector. *Journal of Further and Higher Education*, 35(1), 131-148.
- Lambert, S. (2012) . The Perception and Implementation of Sustainability Leadership Strategies in Further Education Colleges. *Journal of Leadership Education*, 11(2), 102-119.
- McCann, J. T. & Holt, R. A. (2010). Defining Sustainable Leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204-210.
- McCann, J. T. & Holt, R. A. (2010). Servant and Sustainable Leadership: An Analysis in the Manufacturing Environment. *International Journal of Management Practice*, 4(2), 134-148.
- McCann, J. & Sweet, M. (2013). Perceptions of Ethical and Sustainable Leadership. *Business Ethics*, 121(3), 373-383.
- Metcalf, L. & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *J Bus Ethics*, 112, 369-384.
- Middlebrooks, A., Miltenberger, L., Tweedy, J., Newman, G., & Follman, J. (2009). Developing A Sustainability Ethic in Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 31-43.
- Öğüt, A. (1999). Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 5-35.
- Pelinescu, E. & Rădulescu, M. (2011). New Times, New Economy ... A New Born Leader: The Eco-Leader. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, 4 (1), 81-94.
- Portugal, E. & Yukl, G. (1994). Perspectives on Environmental Leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271-276.
- Quinn, L. & Dalton, M. (2009). Leading for Sustainability: Implementing the Tasks of Leadership. *Corporate Governance*, 9(1), 21-38.
- Sabuncuoğlu, Z.& Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji. (3. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Sarıkaya, M., Erdoğan, M. & Kara, Z. (2010). İnternet Ekonomisi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 31-50.
- Scully-Russ, E. (2012). Human Resource Development and Sustainability: Beyond Sustainable Organization. *Human Resource Development International*, 15(4), 399-415.
- Šimanskienė, L. & Župerkienė, E. (2014). Sustainable Leadership: The New Challenge for Organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93.
- Svensson, G. & Wood, G. (2006). Sustainable Components of Leadership Effectiveness in Organizational Performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 522-534.
- Svensson, G. & Wood, G. (2007). Sustainable Leadership Ethics: A Continuous and Iterative Process. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(3), 251-268.
- Şimşeker, M. & Ünsar, S. (2008). Küreselleşme Süreci ve Liderlik. *Journal of Yasar*

University, 3(9), 1029-1045.

- Tideman, S. G., A., Muriel C. & Zandee, D. P. (2013). Sustainable Leadership: Toward a Workable Definition. *Journal for Corporate Citizenship*, 17-33.
- Timmer, D., Buckler, C. & Creech, H. (2008). Supporting the Next Generation of Sustainability Leadership. http://www.iisd.org/pdf/2008/support_next_gen_leaders.pdf. (Erişim Tarihi: 26.02.2016).
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2013). Leadership Sustainability: What's Next For Leadership Improvement Efforts. *Leader to Leader*, Fall, 32-38.
- Wang, X., Wart, M.V. & Lebrede, N. (2012). Sustainability Leadership in a Local Government Context. *Public Performance & Management Review*, 37(3), 339-364. (<http://www.mfa.gov.tr/dunya-gida-programi- world-food-programme- -wfp .tr.mfa>) (Erişim Tarihi: 26.02.2016).