

YÖNETİCİLERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİĞE İLİŞKİN TUTUMLARI: ÖZÜNDE Mİ, SÖZÜNDE Mİ?

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

hakki.aktas@istanbul.edu.tr

Doç. Dr. Güven ORDUN

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

gordun@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada çeşitli sektörlerden işgörenlerin yöneticilerinin sürdürülebilir liderliğe ilişkin tutumlarının belirlenmesi ve demografik değişkenler bağlamında farklılıkların ortaya koyulması amaçlanmıştır. Araştırmada, McCann & Holt (2011) tarafından geliştirilen ve araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanan "Sürdürülebilir Liderlik" ölçeği kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinde; 120 işgörenden oluşan çalışma grubuna ait tanımlayıcı demografik bulgular sunulmuştur. İlişkisel model kapsamında sürdürülebilir liderlik algıları, demografik değişkenler bağlamında t-testi ve tek yönlü Anova analizleri ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, sürdürülebilir liderlik tutumlarının genel ortalaması [M=2.93;SS=0.89] olup katılımcıların sürdürülebilir liderliğe ilişkin tam bir tutum geliştiremedikleri, öte yandan sürdürülebilir liderliğe ilişkin tutumların cinsiyet, statü, meslekî kıdem ve işletme kıdemi ile sektörlere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak medenî durum [t=2,187; p=0,031] ve öğrenim durumlarına göre [t=2,006; p=0,047] de istatistikî olarak anlamlı farklılıklar belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir liderlik, Sürdürülebilir kalkınma

GİRİŞ

Sürdürülebilirlik, günümüz insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin ve oluşturulan tüm sistemlerin gelecek nesillerin ihtiyaçlarından taviz verilmeden yapılmasını ifade etmektedir. İnsan varlığının dayandığı ekosistemlerin üçte ikisi sürdürülebilirliği tehlikeye atılacak şekilde kullanılmaktadır. Bu doğrultuda en büyük tehdit gelişmiş ülkelerden kaynaklanmaktadır (Worldwatch Institute, 2006).

Günümüz iş dünyasında saygınlık gibi maddi olmayan varlıklar bir işletmenin değerini belirlemede gitgide daha fazla öneme sahip olmaktadır. Aynı zamanda işletmelere yönelik çevresel ve sosyal performans beklentileri de artış göstermektedir. İşletmeler artık karbon emisyonlarını azaltacak, çevresel ayak izlerini azaltacak ve içinde yer aldıkları topluluğa olumlu katkı sağlayacak iş modelleri, ürün ve hizmetler ile yeni yaklaşımlar ve sistemler bulmak doğrultusunda özendirilmektedir (Robbinson vd., 2011, 493). Bununla birlikte yapılan bir meta analiz bulgularına göre işletmelerin çevresel ve sosyal performansı ile gelecekteki finansal performansı arasında doğrusal ve olumlu ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır (Orlitzky vd., 2003, 403-427).

Konuya ilişkin Türkiye'deki mevcut durum bağlamında bakıldığında, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma faaliyetlerine yaklaşımlarını belirlemek üzere, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB), İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) ve Pricewaterhouse Coopers Türkiye işbirliği ile pek çok farklı sektörden 215 işletmenin katılımıyla 2011 yılında bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları "*Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu*" ile sunulmuştur (İMKB, Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu, 2011). Elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan işletmenin neredeyse tamamı sürdürülebilirlik konusunun kendi faaliyetleri için önemli olduğuna inanmakta, aynı zamanda bu

işletmelerin 2/3'ünün sürdürülebilirlik stratejilerinin mevcut olduğu ve şimdiye kadar sürdürülebilirlik raporlaması yapmamış işletmelerin de yaklaşık yarısının önümüzdeki yıllarda raporlama yapmayı planladığı ifade edilmektedir. Türk işletmeleri sürdürülebilirlik konusunun önemine inanmalarına rağmen gerçekte durum uygulamaya yansımamaktadır. Dolayısıyla, stratejilerin belirlenmesinin ötesinde başarılı bir uygulama için itici bir güce ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin başarıyla uygulanabilmesi, yöneticilerin sürdürülebilir liderlik davranışları sergilemeleri ile mümkündür. Bu araştırmada çeşitli sektörlerdeki işgörenlerin kendi işletmelerindeki yöneticilerinin sürdürülebilir liderlik tutumlarının düzeyi ortaya koyulmuştur.

KAVRAMSAL TEMEL

1. Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (1987) tarafından hazırlanan “Ortak Geleceğimiz” başlıklı Bruntland Raporu’nda (United Nations, 1987) “bugünün ihtiyaçlarını karşılama sürecinde gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine imkân sağlayabilmek” olarak tanımlanan sürdürülebilirlik, bugün tüm iş dünyasında etkin bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin tüm faaliyetlerinde gelecek kuşaklara zarar vermeyecek bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir (Redekop, 2010:1-2). Bu bağlamda hükümetlerin, yerel yönetimlerin, işletmelerin ve tüketicilerin sürdürülebilir kalkınmaya duyarlı olması, sürdürülebilirlik stratejilerini dikkate alması ve benimsemesi beklenmektedir (Azapagic & Perdan, 2000:243). Sürdürülebilirliğin en önemli aktörü işletmelerdir, zira işletmeler mal ve hizmet üretim sürecinde üretim faktörlerini kullanan ekonomik birimlerdir. Dolayısıyla, üreticilerin ticarî faaliyetleri sürdürülebilirlik bağlamında doğal ve sosyal sistemleri olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir. Kurumsal sürdürülebilirlik; işletmenin sosyal, çevresel ve finansal performansını dengeli ve tümleşik bir anlayışla geliştirmesini ifade etmektedir (Elkington, 1997).Öte yandan, sürdürülebilirliğin yönetimi kurumsal sürdürülebilirliğin geliştirilmesinde kritik bir rol oynamakla birlikte stratejik örgütsel gelişim ve değişimin temelinde yer almaktadır (Holton vd., 2009:152).

20. yüzyıl; dünyada insan nüfusunun, gıda ve enerji kaynakları ile ulaşım ve yerleşim ihtiyaçlarının logaritmik hızla artışına bağlı olarak ekonomik büyümenin körüklendiği bir dönem olmuştur. Küreselleşmenin bir sonucu olarak neo-klasik ekonomi prensipleri de kapitalist dünya düzeninde ekonomik büyümeyi desteklemektedir. Hızlı büyümenin de bir yan etkisi olarak işletmelerin mal ve hizmet üretim faaliyetleri ile ekolojik dengeye zarar verdiği ve doğal kaynakların üretkenliğini, sağlığını ve verimliliğini de tehlikeye soktuğu ifade edilmektedir (Gönenç & Wolflin, 2004:12-21). Öte yandan içinde bulunduğumuz zamanda artık müşteriler, işletmelerin çevreye verdiği zararı en aza indirmenin ötesinde çevreye olumlu katkı sunmasını beklemektedir.

Sürdürülebilirlik başlarda organizasyonlar için ahlaki bir kavram olarak ele alınmıştır. Aslında kavram kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilse de genel kapsam ve felsefe açısından bu kavramlardan ayrılmaktadır. Sürdürülebilirlik organizasyonun vizyon, değerler ve tüm faaliyetlerinin sosyal ve çevre konuları ile tam bütünleşmesini gerekli kılmaktadır. Temelinde dünya üzerinde insan yaşamı için önem arz eden kaynakların temel organizasyon ihtiyaçlarını karşılamak için kullanırken gelecek nesillerin de bu kaynaklardan azami ölçüde faydalanmasını temin edecek yöntem ve uygulamaların kurum bünyesinde temel ilke ve prensipler olarak kabul görmesidir. (Quinn, L., & Dalton, M., 2009, 22)

Sürdürülebilirlik devrimi gün geçtikçe insanların ilgisini daha fazla çekmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirlik kavramını farklı nedenlerle dikkate almakta ve farklı hedefleri gerçekleştirmek amacıyla kavramla ilişkilendirilen yöntem ve uygulamaları desteklemektedirler. Bazı işletmeler bu kavramı marka ve imaj stratejisi olarak kullanırken, bazıları rakipleri ile karşılaştırıldığında bu kavramı maliyetleri düşürmede temel araç olarak değerlendirmektedirler. Marka stratejilerinin ötesinde pek çok firma sürdürülebilirlik kavramını artık değerler sistemleri içinde tanımlamaktadır. (Galpin ve Whittington, 2012, 40) Örgütsel değerler üyelerin belirlenen hedeflere ulaşmak için tanımladıkları davranış standartları ve inançları ile ilişkilendirmektedir. (Schein, 1993) Bu doğrultuda değerler

üyelere üstlendikleri görev ve ulaşmak istedikleri hedef ile ilgili moral, motivasyon ve aidiyet kazandırmaktadır.

Sürdürülebilir kalkınma ve sorumlu işletme için bir takım içsel ve çevresel performans göstergeleri belirlenmiştir. İşletmeleri bu performans göstergelerine bağlı olarak sürdürülebilir çevreye katkılarını değerlendirebilir gerekli önlemleri alabilirler. İçsel faktörler yönetsel, işlevsel ve ekonomik başlıkları altında sınıflandırılmaktadır. Yönetsel faktörler arasında sürdürülebilirlik faaliyetleri ile ilgili olarak süreç, yapı ve özendiricilerin belirlenmesi yer almaktadır. Özellikle risk ve fırsatların değerlendirilmesi bu faktör ile ilişkilendirilmektedir. İşlevsel faktörler arasında ise çevresel sorunların teşhisi, çevresel ayak izinin azaltılması, enerji verimliliğinin sağlanması bulunmaktadır. Ekonomik faktörler maliyetler, pazarlar ve teknolojik inovasyon ile ilişkilendirilmektedir. Dış göstergeler ise pazar, devlet ve paydaşlar başlıkları altında sınıflandırılmaktadır. Yeşil müşteriler, insan hakları, değerlendirme kuruluşları pazar faktörleri arasında incelenmektedir. Yasal süreçler ve izinler devlet politikaları ile ilişkilendirilmektedir. Yatırımcılar ile ilişkiler, işlem ve süreçlerde şeffaflık gibi konular ise paydaşlar başlığı altında değerlendirilmektedir. (Szekely & Knirsch, 2005, 629-630)

2. Sürdürülebilir Liderlik

Liderliği, liderin sahip olduğu özel nitelik ve becerilerden kendisini izleyenler ile arasındaki ilişkilere, bu ilişkilerin gücüne ve niteliğine bağlı olarak açıklamaya çalışan çeşitli liderlik kuramları bulunmaktadır. Yönetim kuramları ise üretim maksimizasyonundan çevre ile entegrasyona ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yönelik farklılıklar göstermektedir. Liderlik kuramları ile yönetim kuramlarının günümüzde kesiştiği ortak nokta ise liderin içinde yer aldığı topluluğun hedeflerini, çevrenin değişen ve gelişen çevre koşulları ile uyumlaştırma zorunluluğu ile ilişkilidir (Shriberg, M., & MacDonald, L., 2010).

Liderlik ile ilgili literatürde çeşitli açıklamalar bulunmaktadır. Bunlar arasında öne çıkanlar liderliği şu şekilde tanımlamaktadır:

- İzleyicilerde ihtiyaç yaratma, ihtiyaçlara ulaşma ya da izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynaklardan yararlanma becerisi (Burns, 1978, 18),
- Hedefe ulaşma doğrultusunda grup faaliyetlerini etkileme süreci (Rauch & Behling, 1984, 46),
- Vizyonu açıklama, değerleri somutlaştırma ve hedeflere ulaşma için gerekli kaynak ve çevreyi belirleme becerisi (Richards & Engle, 1986, 206),
- Ortak faaliyetlere anlam kazandırma ve hedeflere ulaşma doğrultusunda arzulan gayreti temin etme davranışı (Jacobs & Jaques, 1990, 281),
- İnsanların yaptıklarına anlam kazandırarak, onların ortak hedefi anlama ve bu hedefe doğrultusunda gönüllü olarak gayret göstermelerini sağlama (Drath & Palus, 1994, 4).

Anlaşılabacağı üzere liderlik, kaynaklardan yararlanma becerisi, ihtiyaçlara odaklanma, grup faaliyetlerini etkileyerek ve kontrol ederek ortak hedeflere ulaşma, vizyon ve değerleri somutlaştırarak hedef doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalara anlam kazandırma olarak değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak sürdürülebilir liderlik işletmenin, işletme içindeki ve işletme ile ilişkili kişilerin ihtiyaçlarını karşılarken toplumsal, sosyal ve çevresel faydayı da gözönünde bulundurma ile ilişkilidir.

Sürdürülebilir liderlik sadece günümüz toplumu için değil gelecek toplumun varlığı ve devamlılığı içinde önemli olup yöneticilere kazandırılması gereken bir liderlik stili olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir lider geleceği oluşturacak olan dinamikleri de bugünden şekillendirmede kritik öneme sahip yönlendiricilerdir (Yangil, 2016). Liderin değişen rolü itibarıyla, sürdürülebilirlik fikrini işletmeye aşılardan ve itici güç olan kişi konumundadır. Zira işletmenin uzun dönemli başarısına odaklanmış, tüm operasyonel ve stratejik iş süreçlerinde sürdürülebilirlik ana fikriyle iş gören bir anlayışı hâkim kılan bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bu süreçlerde sürdürülebilirlik faaliyetleri yürütülürken lider mevcut bütçe ve personel arasındaki dengeyi kuracak olan kişidir. Sürdürülebilir liderlik üst düzey yöneticilerin desteğinin işletmede uygulamalarla görünür

olmasına ve iş görenlere sürdürülebilirlik konularında koçluk yapılmasına katkı sağlamalıdır (Blackburn, 2007: 123-128-183).

Slankis (2006) “Sürdürülebilir Düşünme, Sürdürülebilir Liderlik” başlıklı çalışmasında sürdürülebilir liderliği duygusal zekânın yeni bir türü olarak ifade etmektedir. Sürdürülebilir liderlik, stratejik bakış açısına ve stratejik bilince sahip olmanın da bir ifadesi olarak görülebilir. Zira McCann & Holt (2010: 136) sürdürülebilir liderliği, örgütün uzun dönemli varlığını, sağlığını ve dengesini gözönünde bulundurarak mevcut karar verme sürecine odaklanmak olarak açıklamaktadırlar. Dolayısıyla, sürdürülebilir liderlik kendi ve organizasyonlarının yaşamlarının dünya, toplum, yerel ve küresel ekonomilerin sağlığı üzerindeki etkilerine ilişkin bir farkındalığın oluşmasını gerekli kılmaktadır. Sürdürülebilir gelecek açısından liderler ister kendi kişisel ister organizasyonlarının faydasına olsun yapacakları işlemlerde üç temel soruya cevap vermek durumundadırlar: (Ferdig, 2006, 28)

(1) Bu faaliyetlerin, yaşamın devamı açısından benim, ailemin, işletmemin, içinde bulunduğum topluluğun ve dünyanın geri kalanının yaşamını sürdürmesi için önemli olan ekosisteme, bunun alt ve üst sistemlerine ne şekilde etkisi olacaktır?

(2) Bu faaliyetler, benim, ailem, işletmem, içinde bulunduğum toplum ve dünyanın geri kalanının sosyal refahını ne şekilde etkileyecektir?

(3) Bu faaliyetler, benim, ailem, işletmem, içinde bulunduğum toplum ve dünyanın geri kalanının ekonomik dengesini ve büyüme potansiyelini nasıl etkileyecektir?

Birçok sektörde faaliyet gösteren liderler için sürdürülebilirlik maliyetlerin azaltılması, risklerin yönetilmesi, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi ve kültürel ve yapısal değişimler için içsel bir güç oluşturmaktadır (Azapagic, 2003). Ancak temelde sürdürülebilirlik kavramı kurumsal bir vizyon ve yönetsel bir ilke olarak benimsendiği zaman anlam kazanacaktır. Bu noktada üst yönetimin rolü de önem kazanmaktadır. Uluslararası pazarda faaliyet gösteren dört firmada (Nike, Procter&Gamble, The Home Depot ve Nissan North America) gerçekleştirilen bir çalışmada sürdürülebilirlik üst yönetim düzeyinde bir ilke ve kurumsal anlamda bir vizyon olarak kabul görmektedir. Bu kurumların temel felsefeleri “İnsanlık için doğru bir şey yapıyoruz ve bu doğru şey aynı zamanda işimiz için de iyi” şeklinde tanımlanmaktadır. Tepe yöneticiler diğer çalışanların çevre ve sosyal sorumluluk ile ilgili verdikleri bir kararın işletme finansallarına olumsuz etki edebileceğini kabul etmekte, sadece böyle bir kararın etkilerini dengelemek için bilgilendirilmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Ayrıca kurum genelinde bir kültür yaratmak için yeşil eğitimler, çevresel duyarlılık programları gibi çalışmalara da önem vermektedirler (Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010), 43-46).

2. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Çalışma Grubu

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin sürdürülebilir liderliğe ilişkin tutumlarının belirlenmesidir. Araştırma Türkiye’de mevcut durumun genel bir bakışla ele alınmasını sağlayacak tanımlayıcı bir çalışmadır. Değişik sektörlerden katılımın sağlandığı rastgele 120 kişiden oluşan bir çalışma grubu üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma modelinde; örnekleme ait tanımlayıcı demografik bulgular sunulmuştur. İlişkisel model kapsamında sürdürülebilir liderlik algısı demografik değişkenler bağlamında nasıl farklılaştığı t testi ve tek yönlü ANOVA analizi bulgularına dayalı olarak yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorular yanıtlanacaktır:

1. *Yöneticilerin sürdürülebilir liderlik tutumları ne düzeydedir?*

2. *Yöneticilerin sürdürülebilir liderlik tutumları demografik değişkenler bağlamında nasıl farklılaşmaktadır?*

3. Araştırmada Kullanılan Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği

McCann & Holt (2011) tarafından geliştirilen bireylerin sürdürülebilir liderlik tutumlarını ölçmek üzere geliştirilen “Sürdürülebilir Liderlik” ölçeği araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 5’li Likert tipinde (5=“Kesinlikle Katılıyorum”; 1=“Kesinlikle Katılmıyorum” aralığında), tek boyutlu 15 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcıların ifadelerine katılım düzeyinin artması yöneticilerin sürdürülebilir liderlik tutumlarının da arttığını ifade etmektedir.

4. Analiz ve Bulgular

4.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Elde edilen verilerin doğruluğu kontrol edilmiş, eksik veriler seri ortalama değerleri ile değiştirilmiş ve uç değerler ayıklanmıştır. Araştırmada her bir ölçeğin güvenilirliğin analizi Cronbach Alpha analizi ve yapı geçerliliği için ise doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunun kontrolü için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Faktör yüklerinin 0,5 değerinden yüksek olması durumunda faktörler oluşturulmuştur (Büyükoztürk, 2010:124). Ölçekler bazında sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Demografik Bilgi Formu: Katılımcıların 49’u kadın, 71’i erkeklerden oluşmakta, bunların 71’i evli, 49’u ise bekârdır. Eğitim durumları incelendiğinde 58 katılımcı lisans, 62 katılımcı yüksek lisans ve doktora mezundur. Meslekî kıdemleri itibarıyla katılımcıların 43’ü 1-5yıl, 35’i 6-10 yıl, 23’ü 11-15 yıl ve 19’u ise 16 yıl ve üzeri mesleklerini icra etmektedirler. İşletme kıdemi itibarıyla katılımcıların 85’i 1-5 yıl, 35’i ise 6-10 yıl ve üzeri mevcut işletmelerinde çalışmaktadırlar. Sektörel anlamda katılımcıların 21’i hizmet sektöründe olup 49’u imalat (otomotiv ve tekstil), 50 katılımcı ise eğitim, savunma, sağlık, gıda, enerji ve kimya sektöründen oluşan karma bir gruptur.

Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği: Ölçeğin iç güvenilirlik analizi kapsamında madde-toplam korelasyonu incelenmiş tüm maddelerin yüksek korelasyon değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Faktör analizi kapsamında veri setine ilişkin değerler: KMO=0,945 ve X2 Bartlett test (105)=1520.842 $p<0.000$ olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi bulgularına göre ölçeğin Türkçe’ye uyarlanan versiyonu orijinaliyle paralellik arz etmekte olup tek boyutlu faktör yapısı doğrulanmıştır. Toplam açıklanan varyans değeri %63.48 olarak belirlenmiştir. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.958 olarak hesaplanmıştır.

4.1. Sürdürülebilir Liderlik Algısı ve Demografik Veriler Bağlamında Farklılık Analizleri

Katılımcıların değerlendirmeleri bağlamında, birinci araştırma sorusunun cevabı olarak her bir ifadeye ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1’de sunulmuştur. Sürdürülebilir liderlik bağlamında verilen her bir ifade bazında ortalama değerler görülmektedir. Elde edilen bulgulara bakıldığında tüm ifadelerin ortalaması [M=2.93;SS=0.89] olup henüz katılımcıların konuya ilişkin tam bir tutum geliştiremedikleri değerlendirilmektedir.

Tablo 1. Sürdürülebilir Liderlik Ölçek İfadeleri Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (N=120)

<i>Tepki Skalası: [Kesinlikle Katılıyorum:5- Katılıyorum:4- Kararsızım:3- Katılmıyorum:2- Kesinlikle Katılmıyorum:1]</i>		
	Ort.	Standart Sapma
Yöneticim tüm çalışanları kapsayacak şekilde sürdürülebilirliğe ilişkin kararlarını paylaşmaktadır.	2,71	1,10
Yöneticim sürdürülebilirliğin çalışanları nasıl etkilediği ile ilgilenmektedir.	2,75	1,10
Yöneticim sürdürülebilirliği olumsuz yönde etkileyecek bir hata yapıldığında resmî işlem yapmaktadır.	2,76	,97
Yöneticim işe alım, terfi ve yedekleme kararlarında sürdürülebilirliği göz önünde bulunduracak planlar yapmaktadır.	2,79	1,17
Yöneticim sürdürülebilirliğe ilişkin sosyal sorumluluklarının gereğini yerine getirmektedir.	2,81	1,16
Yöneticim işletmenin misyonunu kârın önünde görmektedir.	2,83	1,10
Yöneticim sürdürülebilirliğe ilişkin çevresel sorumluluklarının gereğini yerine getirmektedir.	2,88	1,13
Yöneticim işletmenin sürdürülebilir sosyal sorumluluğu ile kârlılığı dengelemektedir.	2,88	1,13
Yöneticim sürdürülebilir bir kurum kültürü oluşturmak için çalışanlarla iletişim kurmaktadır.	2,91	1,14
Yöneticim her türlü değişimi kararlılıkla yöneterek sürdürülebilirliğe ilişkin davranışlar gösterir.	2,94	1,10
Yöneticim sürdürülebilirlik konularına ilişkin çözümler üretebilecek, benzersiz ve yenilikçi yöntemler kullanmaya gayret etmektedir.	2,99	1,16
Yöneticim sürdürülebilirliğe ilişkin etik sorumluluklarının gereğini yerine getirmektedir.	3,03	1,19
Yöneticim karar alma sürecinde tüm işletmeyi dikkate alarak davranmaktadır.	3,10	1,28
Yöneticim sürdürülebilirliğe ilişkin gayretleri ile işletmeye gelir elde etmeye çalışmaktadır.	3,16	1,16
Yöneticim sürdürülebilirliği olumsuz etkileyecek hataları düzeltmeye isteklidir.	3,47	,98

Demografik veriler bağlamında ikinci araştırma sorusunun cevabı olarak konu incelendiğinde, t-testleri ve tek yönlü Anova analizleri bulgularına göre sürdürülebilir liderliğe ilişkin tutumların cinsiyet, statü (çalışan-yönetici), meslekî kıdem ve işletme kıdemi ile sektörlere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Öte yandan medenî durum bağlamında farklılık tespit edilmiş olup [$t=2,187$; $p=0,031$] evli katılımcıların sürdürülebilir liderlik algıları [$M=3,08$; $SS=0,87$] iken bekâr katılımcıların sürdürülebilir liderlik algıları [$M=2,72$; $SS=0,88$] olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu sürdürülebilirliğin tanımında vurgulanan gelecek kuşakların ihtiyaçlarına duyarlı olmak ile ilişkili olarak değerlendirildiğinde, evli olan katılımcıların sürdürülebilirliğe hassasiyetinin bir yansıması olarak görülebilir. Öğrenim durumlarına göre de istatistikî olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş [$t=2,006$; $p=0,047$] lisans düzeyindeki katılımcıların sürdürülebilir liderlik algıları [$M=3,10$; $SS=0,86$] iken lisansüstü eğitilmiş katılımcıların sürdürülebilir liderlik algıları [$M=2,78$; $SS=0,89$] olarak bulgulanmıştır. Eğitim düzeyinin artması, sürdürülebilirlik konusunda farkındalığın daha yüksek olmasını gerektirdiği öngörülebilir.

4. Sonuç

Çevresel duyarlılık ve sürdürülebilir liderlik günümüzde en önemli liderlik tarzları arasında her geçen gün daha da önem kazanmaktadır (Redekop, 2010). Pek çok sektörde ve işletmede kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetleri; maliyetleri azaltma, risklerin yönetimi, yenilikçi ürün geliştirme, yapısal ve kültürel bağlamda köklü içsel değişimleri gerçekleştirilmenin itici gücü ve paha biçilmez bir aracı olarak görülmektedir (Azapagic, 2003). Sürdürülebilirlik konusunda Türkiye'deki duruma bir ışık tutabilmek adına bu araştırma sonuçları *Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu* sonuçlarına paralellik arz etmekte ve nedensel bağlamda ışık tutmaktadır. Türk işletmeleri sürdürülebilirliğin önemine teorik olarak inanmalarına rağmen gerçekte durumun uygulamaya yansımamasının nedeni yönetsel faaliyetlerde yatmaktadır.

Yöneticilerin sürdürülebilir liderlik davranışlarının yoksunluğu veya eksikliğinin neden olduğu değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Azapagic A. (2003). Systems approach to corporate sustainability. A general management framework. *Trans IChemE*;81(B).
- Azapagic, A., & Perdan, S. (2000). Indicators of sustainable development for industry: A general framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 78(4), pp.243.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY.
- Büyükköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (9. baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Çalışkan, Ö. A. (2012). "İşletmelerde sürdürülebilirlik ve muhasebe mesleği ilişkisi", *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı, 133-134.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center for Creative Leadership.
- Elkington J. (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R., & Yuthas, K. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic Finance*, 91(10), 41.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.
- Galpin, T., & Lee Whittington, J. (2012). Sustainability leadership: From strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40-48.
- Gönenç, İ. E. ve J. Wolflin (2004). "Sürdürülebilirlik, sürdürülebilir yönetim ve karar verme süreci" *Sürdürülebilir Ekosistem Topluluğu, Ses E-Bülteni*, 1(1): 12-21.
- Holton, I., et al. (2010). "Managing for sustainability: findings from four company case studies in the UK precast concrete industry." *Journal of Cleaner Production* 18(2): 152-160.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*.
- McCann, J. & M. Sweet (2014). "The perceptions of ethical and sustainable leadership." *Journal of business ethics* 121(3): 373-383.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, 45-62.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. Redekop, B. W. (2010). *Leadership for environmental sustainability*, Routledge.
- Robinson, M., Kleffner, A., & Bertels, S. (2011). Signaling sustainability leadership: Empirical evidence of the value of DJSI membership. *Journal of business ethics*, 101(3), 493-505.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-51.
- Shriberg, M., & MacDonald, L. (2010). Sustainability leadership programs: Emerging goals, methods & best practices. *Education*, 2010.

Slankis, E. (2006). Sustainable thinking, sustainable leadership-the new EQ. *Leadership*.

Svensson, G., & Wood, G. (2007). Sustainable leadership ethics: a continuous and iterative process. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(3), 251-268.

Szekely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility:: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.

Transforming leadership, 199, 214.

Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu, <https://www.pwc.com.tr/tr/publications/arastirmalar/pdf/pwc_surdurulebilirlik_raporu-2012.pdf>, Erişim Tarihi: 31.08.2016.

Unided Nations (1987), Brundlant Raporu, < <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> >, Erişim Tarihi: 03.09.2016.

Worldwatch Institute (2006) State of the World 2006: Special Focus: China and India (New York: W.W. Norton & Co).