

# FENNTARTHATÓ VEZETÉS: KIHÍVÁSOK ÉS LEHETŐSÉGEK A 21. SZÁZADI VÁLLALATOK SZÁMÁRA – ELMÉLETI KITEKINTÉS

## SUSTAINABLE MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR 21ST CENTURY COMPANIES - THEORETICAL VIEW

Lilla FEHÉR<sup>1</sup> – Adriana KINCZEROVÁ<sup>2</sup> – Andrea BENCSIK<sup>3</sup> – Silvia TÓBIÁS  
KOSÁR<sup>4</sup>

### ABSTRACT

*Economic development, while bringing various social benefits, also presents new challenges for leaders in integrating economic benefits with social responsibility and environmental protection. In the 21st century, sustainability has become a central theme in business and leadership. This study provides a theoretical review of sustainable leadership principles, emphasizing their organizational significance. The existing literature is systematically reviewed to cover the origins and conceptual definitions of sustainable leadership, the 6C model, the three-level perspective of sustainable leadership, its characteristics, as well as its antecedents and consequences. The study highlights that sustainable leadership is not only an ethical obligation but also a business advantage, as organizations focusing on sustainability are better positioned to perform well and respond to social and environmental challenges in the long term.*

### KEYWORDS

*sustainability, sustainable leadership, 6C model, sustainable leadership pyramid*

### BEVEZETŐ

Legyen szó filozófiai gondolkodásról, „az ember és a természet harmonikus együttéléséről”, vagy a környezetvédelemről az ipari civilizáció korszakában, a fenntartható fejlődés koncepciója mindig is fontos szerepet játszott a globális cselekvések irányításában (Piwovar-Sulej et al., 2021). A globális fenntartható fejlődés új korszakát a 2015-ben megjelenő „Világunk átalakítása: 2030-ig tartó fenntarthatósági fejlődés menetrendje” című dokumentum megjelenése nyitotta meg. Eközben, 2015-ben, 193 ENSZ tagállam elfogadott 17 Fenntartható Fejlődési Célt (SDG) az emberi felelősségvállalás erősítése érdekében a fenntartható fejlődés iránt. Ezek a célok megkövetelik az országoktól, a szervezetektől és az

---

<sup>1</sup> Mgr. Fehér Lilla, doktorandusz, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Közgazdaságtan Tanszék, feherl@uj.s.sk

<sup>2</sup> Mgr. Kinczerová Adriana, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Közgazdaságtan Tanszék, feherl@uj.s.sk

<sup>3</sup> PhDr. Tóbiás Kosár Silvia, PhD., Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment Tanszék, kosars@uj.s.sk

<sup>4</sup> Prof. Dr. Bencsik Andrea, CSc., Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, Menedzsment Tanszék, bencsika@uj.s.sk

egyénektől, hogy tegyenek lépéseket a fenntartható fejlődés érdekében (Cesário et al., 2022). A fenntartható fejlődés egy rendkívül sokrétű és dinamikus rendszer (Dos Santos&Ahmad, 2020), amely nemcsak az éghajlatváltozással és a környezetromlással kapcsolatos kihívások megoldására irányul (mint például a levegő, víz és talaj szennyezése, a túlhalászás és a fajok kipusztulása), hanem az egészséggel, a jóléttel, valamint az egyenlőtlenségek és a szegénység felszámolásával is. A szervezetek közötti szoros kapcsolat és a szociális gazdaság fenntartható fejlődése okán a kutatók felhívták a figyelmet arra, hogy ez a cél csupán akkor érhető el, ha a szervezetek teljes mértékben elfogadják a fenntartható fejlődés kihívásait, vállalkozásfejlesztési lehetőségként tekintenek rá, és erre irányulva megváltoztatják üzleti modelljüket (Tideman et al., 2013). A különböző tudományágak tudósai egyetértenek abban, hogy bár a vállalkozások az egyik fő okozói ezeknek a problémáknak, fontos szerepet játszanak e problémák megoldásában (Piwovar-Sulej et al., 2021). Kétségtelen, hogy a vállalkozások a fenntartható fejlődés megvalósításának alapegységévé váltak. A szervezeteknek azonban hosszú ideje nehéz beágyazni a fenntartható fejlődés definícióját saját üzleti tevékenységükbe, és ehelyett társadalmi felelősségüket jótékonyági adományok, illetve közjóléti tevékenységek formájában látják el, ami azt eredményezi, hogy a fenntartható fejlődés fogalma a társadalmi felelősségvállalás egyik formájává vált (Suriyankietkaew&Avery, 2016). A probléma megoldására a tudósok aktívan keresik a megoldásokat, és úgy látják, hogy a fenntartható fejlődés koncepciójának bevezetése a vezetésbe lehet a kulcs (Gerard et al., 2017). Ennek eredményeképpen egyre nagyobb figyelmet kap a fenntartható vezetés, amely a vállalkozásokat a fenntartható fejlődés felé mozdítja el (Dalati et al., 2017; Piwovar-Sulej et al., 2021). A globalizáció és a növekvő verseny nagy nyomást gyakorol a rendszerre és kihívások elé állítja a vállalkozásokat. A vezetőknek múltbéli tudásuk, képességeik és kompetenciáik mellett új ötletekre, kreatív gondolkodásra, valamint határozottabb és sikeresebb megközelítésre van szükségük. A fenntartható vállalkozásoknak fenntartható vezetőkre van szükségük ezekben a kaotikus időkben (Barut&Meltem, 2017). A fenntarthatósághoz olyan vezetőkre van szükség, akik képesek olyan politikákat, jogszabályokat és programokat kialakítani, amelyek lehetővé teszik a társadalmi és szervezeti tevékenységeket, miközben elősegítik a gazdasági fejlődést. A fenntartható vezetés a fenntartható fejlődés és a vezetés integrálásának terméke, amely egyfajta vezetői és vezetési magatartás, amelynek célja az érintettek igényeinek kielégítése és a vállalkozás alaptevékenységének fejlesztése, hogy hosszú távú értéket teremtsen minden érdekelt fél számára. Túlmutat a zöld transzformációs vezetésen és a felelős vezetésen, valamint hangsúlyozza a gazdaság, a társadalom és a környezet kiegyensúlyozott fejlődését. Ugyanakkor elősegíti, hogy a vállalkozások nyereséges növekedést és fenntarthatóságot érjenek el (Avery&Bergsteiner, 2011). A fenntartható vezetés témakörének kutatása viszonylag újkeletű, és hiányzik a szisztematikus áttekintés ezen a területen. A téma időszerűségét adja, hogy a fenntartható vezetés egyre inkább az üzleti világban való elvárás, és a vállalatok vezetőinek elengedhetetlenül fontos az ilyen megközelítések és gyakorlatok bevezetése a sikeres és jövedelmező jövő érdekében. A fenntartható vezetés elméleti kutatásának során a fenntartható vezetésre vonatkozó szakirodalmat nemzetközi tudományos adatbázisokban megjelent publikációkból gyűjtöttük össze és tekintettük át szisztematikusan.

Jelen tanulmány célja első sorban összesíteni különböző elméletek bemutatásával a fenntartható vezetési elvek összesítése a szervezetekre gyakorolt különböző hatásainak tükrében. Ennek érdekében részletesen jellemzésre kerülnek a fenntartható vezetés fogalmi elemei, a 6 C modell, a fenntartható vezetés különböző perspektívái, illetve ezek előnyei és esetleges hátrányai. Tanulmányunkkal célunk rámutatni arra, hogy a fenntartható vezetés a szervezetek számára nem csak etikai köteleességeket jelent, hanem fontos üzleti versenyelőnyt,

hiszen a fenntarthatóságra összpontosító szervezetek hatékonyabban képesek hosszú távon reagálni a piaci és környezeti változásokra, kihívásokra.

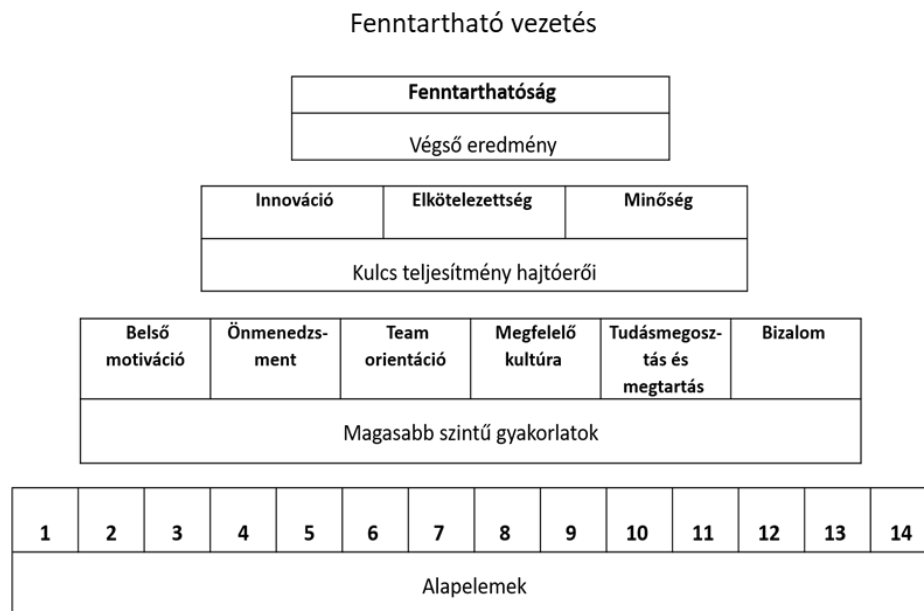
## SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A fenntartható fejlődés fogalmát a szervezetrányítás területére vonatkozóan a Brundtland bizottság vezette be. Rámutattak arra, hogy a fenntartható fejlődés olyan fejlődési mód, amely a jelenlegi szükségleteket elégíti ki anélkül, hogy a jövő generációinak szükségleteit sértené. Az idő előrehaladtával ez a koncepció heves vitákat váltott ki akadémiai körökben, és napjainkban még mindig kiterjedt kutatás alatt áll. Pearce és Turner (1990) a körkörös gazdaság modelljét terjesztette elő, hangsúlyozva a gazdaság és a környezet kölcsönös függőségét. Weale (1992) úgy vélte, hogy a fenntartható fejlődés megkérdőjelezi a gazdaság és a környezet kölcsönösen kizáró kapcsolatát, ami újrakonceptualizálja a köztük lévő konfliktust. Ezen alapról kiindulva Elkington és Rowlands (1999) egy hármas keretrendszert javasolt a fenntartható fejlődéshez, jelezve, hogy a társadalmi, környezeti (ökológiai) és pénzügyi (gazdasági) mutatók jelentik az egyensúlyi módszereket a vállalati üzleti teljesítmény mérésére. Ez azt jelenti, hogy a szervezeteknek nem csak az eredménykimutatásra kell koncentrálniuk, hanem figyelembe kell venniük saját környezetre gyakorolt hatásukat és a társadalmi felelősségvállalásukat is, ami azt jelenti, hogy a vállalkozásoknak csökkenteniük kell a gazdasági növekedés negatív hatását a fejlődés folytonosságának fokozása érdekében. Ugyanakkor a fenntartható fejlődésre törekvő folyamat a fenntartható vállalkozások számára új lehetőségeket is kínál (Kumar&Kiran, 2017). A gazdasági fejlődésből fakadó társadalmi és környezeti problémák fokozódásával azonban súlyos egyensúlyhiány mutatkozik a gazdasági előnyök, a társadalmi felelősségvállalás és a környezetvédelem között a vállalkozás működése során. Az egyensúlyhiány leküzdése és a teljesítmény, az ellenállóképesség, és a fenntarthatóság javítására irányuló célok elérése rendkívül nagy érdeklődésre számot tartó témakörre vált. Az érintettek szélesebb körének nagyobb figyelembevételére érdekében a vezetőknek meg kell határozniuk a fenntartható fejlődés koncepcióját, be kell ágyazni a szervezetbe, és fenntartható vezetői magatartást kell megvalósítaniuk, mivel a vezető a kulcsa a vállalati átalakulásnak (Avery, 2005). Hargreaves és Fink (2004), valamint Avery (2005) a fenntartható fejlődés fogalmát a vezetőséggel ötvözték, és előterjesztették a fenntartható vezetés koncepcióját. Azóta sok tudós különböző kontextus alapján vizsgálta ezen koncepciót. Hargreaves és Fink (2004) az oktatási szervezeten alapuló fenntartható vezetési modellt dolgozta ki, és úgy fogalmaztak, hogy a fenntartható vezetés az oktatásban az elmélyült és kiterjedt tanulás feltárásának és elősegítésének képességére utal. Emellett javasolták:

- utódlási tervek, előkészületek készítését a hosszú távú fejlődés (fenntarthatóság) biztosítása érdekében;
- a párbeszédet, a közös fejlődést és a közös döntéshozatalt;
- a tudás és az erőforrások aktív megosztását a szomszédos iskolákkal, vagy közösségekkel a környezet javítása érdekében (igazságszolgáltatás);
- kerülni a szakpolitikák, értékelések és képzések következetességét és szabványosítását a sokszínűség előmozdítása érdekében;
- ösztönző és jutalmazási politikák kialakítását a tehetségek vonzására, és hálózat létrehozását a kölcsönös tanulás és támogatás fokozása érdekében (találékony);
- a vezetői magatartás múltbéli tapasztalatainak tiszteletben tartását, és az ebből való folyamatos tanulást egy jobb jövő megteremtése érdekében (fenntartás).

Az elméleti kutatások elmélyülésével Avery (2005) először vezette be a fenntartható

vezetés fogalmát a vállalatirányítás területén, és javasolta a fenntartható vezetés új koncepcióját, amely a kapitalizmus két fejlesztési modelljének – a brit-amerikai és rajnai modellnek a szervezeti menedzserek vezetési stílusára gyakorolt – eltérő hatásának összehasonlításán alapul és 19 elemet foglalt össze. Avery (2005) rámutatott, hogy a fenntartható vezetés hosszú távú döntéshozatali képességet, a szisztematikus innováció előmozdítását, a lojális személyzeti csapat kialakítását, valamint a kiváló minőségű termékek, szolgáltatások és megoldások biztosítását jelenti. Célja, hogy egyensúlyt teremtsen az emberek, a profit és a Föld között, és a megfelelő irányítási gyakorlatokon keresztül elősegítse a szervezet fenntarthatóságát. Ezek a szervezeti gyakorlatok irányítási rendszerekre, elvekre, folyamatokra és értékekre terjednek ki, és a szervezeten belül önerősítő vezetési rendszert alkothatnak, amely magában foglalja a vezérigazgatói szerepvállalást, a decentralizált döntéshozatalt, az etikus magatartást, a magas társadalmi felelősségvállalást és a magas környezeti felelősséget. E tanulmány alapján Avery és Bergsteiner (2011) négy további gyakorlatot azonosított (önmenedzsment, bizalom, innováció és munkabevonás), és integrálta azokat a kezdeti 19 elemmel, mellyel együtt végül egy 23 elemből álló fenntartható vezetési keretet alkotott. A keret piramis formájában van elrendezve, tükrözve a kölcsönös támogatás és az egymásrautaltság fejlesztési koncepcióját. Abban az esetben, ha az alacsonyabb szintű gyakorlatok működnek, akkor azok elősegítik és támogatják a magasabb szintű gyakorlatok kialakulását, a magasabb szintű gyakorlatok pedig ezeknek az alapelemeknek a meglétére támaszkodnak. A szerzők által megalkotott keretet az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: A fenntartható vezetői piramis  
 Forrás: Avery&Bergstein (2011)

Általánosságban elmondható, hogy a fenntartható vezetés 23 gyakorlata három szintre oszlik: alapgyakorlat, magas szintű gyakorlat és kulcsfontosságú teljesítménytényezők. A piramis legalján található alapgyakorlatok 14 tényezőt foglal magában (az emberek folyamatos fejlesztése; barátságos munkaügyi kapcsolatok; a személyzet hosszú távú megtartása; nemzetközi utódlástervezés; az emberek megbecsülése; vezérigazgató és a legjobb csapat vezetése; etikus viselkedés; hosszú távú perspektíva; megfontolt szervezeti változás; függetlenség a pénzügyi piacoktól; környezetvédelmi felelősség; az érintettek megközelítése;

erős, közös látásmód). A magas szintű gyakorlatok a piramis második szintjén helyezkednek el, hat tényezőt magában foglalva (decentralizált és konszenzusos döntéshozatal; önálló gazdálkodás; csapatorientáltság; lehetővé téve a kultúrát; tudás megtartása és megosztása, bizalom). A teljesítmény kulcsfontosságú tényezői a piramis harmadik rétege, amely magában foglalja a stratégiai, szisztematikus innovációt, a munkatársak bevonását, illetve a minőséget. Az elért eredmény a márka és hírnév, a vevői elégedettség, a pénzügyi teljesítmény, a hosszú távú részvényesi érték, a hosszú távú érdekeltségi érték, valamint a fenntarthatóság (Avery&Bergstein, 2011). A fenntarthatóság a fenntartható vezetés fő elve, és a fenntartható vezetés meglévő definíciói számos olyan jellemzőt és szempontot emelnek ki, amelyek támogatják a fenntarthatóság koncepcióját. Ebben a vonatkozásban, bár egyetlen definíció nem adható meg, van néhány alapvető hasonlóság, amelyet a fogalmi keretben érdemes megvizsgálni (Gerard et al., 2017). A fenntartható vezetést az egyik kulcsfontosságú erőként határozzák meg, amely hosszú távon befolyásolja a változást, vagy a folytonosságot (Hargreaves&Fink, 2003). A fenntartható vezető az a személy, aki inspirál és támogatja a jobb világgá tett lépéseket (Visser&Courtice, 2011). Fenntartható vezetők az élet bármely rétegéből származó emberek, akik felhatalmazással rendelkeznek arra, hogy másokkal együttműködve fenntartható változást érjenek el a társadalomban (Ferdig, 2007). Ebből a szempontból a fenntartható vezetők gyakran a rendezetlen, összetett társadalmi, gazdasági és ökológiai problémákra összpontosítanak (Burns, 2015). Pozitív viselkedést mutatnak, például reményt, bátorságot, őszinteséget és elkötelezettséget. A Sustainable Leadership Institute (2011) szerint a fenntartható vezetők olyan szakemberek, akik elkötelezték magukat amellett, hogy a körülöttük lévő világgal való interakcióik során növeljék öntudatukat. A fenntartható vezetés olyan törekvés, amely felelősséggel tartozik egyének, közösségek és szervezetek felé a hosszú távú életképesség etikáját értékelve. Arra hivatkoztak, hogy a hosszú távú cselekvésekhez személyes hozzájárulásra van szükség, például a fenntarthatóság folyamatában való részvételi mód megváltoztatására. Ennek eredményeképpen az öntudat átalakulása egy személynél kezdődik, majd áttérjed más szintekre, például csapatra, üzletre, közösségre (Simanskiené&Zuperkiené, 2014). Tideman és munkatársai (2013) kijelentik, hogy a fenntartható vezetés az átalakuló vezetés alapjaira épít, amelyet olyan folyamatként írnak le, amelyben a vezetők és követők egy szervezetben segítik és befolyásolják egymást, erősebb motivációt alakítanak ki a kielégítetlen társadalmi szükségletek kezelésére. A fenntartható vezetés abban különbözik a többi vezetési megközelítéstől, hogy az üzleti életben és a társadalomban bekövetkezett változások megfigyelésével és kezelésével kezdődik, míg más vezetési modellek a szervezetük jelenlegi helyzetének vizsgálatával kezdődnek. Azzal, hogy elismerésre kerül, hogy mennyire fontos a világnézet, a fenntartható vezetés azt jelenti, hogy a vezetői átalakulás kulcsfontosságú hajtóerő, és elengedhetetlen ahhoz, hogy a feltételek megfelelőek legyenek a fenntartható átalakuláshoz és fejlődéshez (Liao, 2022).

Tideman és munkatársai (2013) szerint a fenntartható vezetés fejlődésével három gondolkodásmód és három készségkészlet alakult ki, amelyek mindegyike együttesen alkotja a 6C-modellt. A modell tartalmazza azt a hat attribútumkategóriát, amelyek a fenntartható vezetést alkotják. Az új gondolkodásmód: a kontextus, a tudatosság és a folytonosság a 6C modellben a fenntartható vezetés kulcsfontosságú mozgatórugói. Ha ezt a három C-t összekapcsoljuk a vezetői gondolkodásmóddal és kombináljuk, akkor megfelelőek a feltételek a kollektív vezetéshez, amely szükséges ahhoz, hogy fenntartható értéklánc-átalakításon dolgozhasson, és nagyobb fenntartható hatást érjen el a szervezet. A 6C modellel végzett munka során a végső cél a vezetésfejlesztés azon szervezetek számára, amelyek sikeresek szeretnének lenni a fenntartható üzleti átalakulással, és szeretnének hozzájárulni a fenntartható gazdasági

rendszerek kialakításához (Dawson&Carlsson, 2022).

### **A fenntartható vezetés hármasszintű perspektívája**

A kutatók, például Hargreaves és Fink (2004) kutatásának folyamatos fejlesztése során más tudósok is követték őket, de kiegészítő definíciókat, vagy új meghatározásokat is megfogalmaztak (Lambert, 2012; Tideman et al., 2013; Gerard et al., 2017). Egyes tudósok a fenntartható vezetés egyéni jellemzőire és a személyes viselkedésre is összpontosítottak (Casserley&Critchley, 2010). Mások többretegű nézőpontból magyarázták a koncepciót (Armani et al., 2020). E tudósok fenntartható vezetésre irányuló kutatásai alapján három szint alapján elemezhető a fenntartható vezetés. Egyéni szinten a fenntartható vezetés főként a vezetők fenntartható egyéni jellemzőire támaszkodik a fenntartható szervezetek létrehozása érdekében. A fenntartható vezetés a jellemző szemszögéből a fenntartható fejlődés vezetői által birtokolt értékeket és a munkájukban megtestesülő fenntarthatóságtudatát jelenti. A szervezetekben egyes vezetők nagyobb valószínűséggel vállalnak felelősségteljes hozzáállást a fenntartható kezdeményezések és tevékenységek iránt, ami nagymértékben függ a vezető személyes jellemzőitől (Waldman&Siegel, 2008). Renwick és munkatársai (2013) hangsúlyozták a vezetők egyéni jellemzőinek (például az erkölcsi értékeknek és elveknek a jelentőségét a fenntartható intézkedések vállalati megvalósításában). Casserley és Critchley (2010) rámutatott, hogy a vezetők saját pszichológiai és fizikai egészségi szükségleteikre való odafigyelés előfeltétele annak, hogy fenntartható fejlődési vezetésük eredményes legyen. Ennek alapján a vezetők fenntartható szervezeti környezetet teremtenének, fenntartható szervezeti célokat tűznének ki, és felelősségteljes szerepet vállalnának az ökológiai környezet védelmében. Emellett a vezetők fenntartható fejlődési tudatosságának szintje is kulcsszerepet játszik abban, hogy megbirkózzanak a bonyolult gazdasági, társadalmi, és környezeti helyzetekkel, és szükség esetén változtatásokat hajtsanak végre a szervezetek fenntartható innovációjának elősegítése érdekében (Macke&Genari, 2019).

Szervezeti szinten fenntartható vezetés alatt olyan vezetői tevékenységet értünk, amely az egész szervezetbe beágyazódik, és a megfelelő gyakorlatok révén a szervezeten belül önerősítő rendszert alkot, így a vállalkozások a teljes életciklusban fenntarják a gazdasági, társadalmi, és környezeti egyensúlyt, miközben segíti a szervezeteket a hosszú távú fenntartható fejlődés elérésében. A szervezeti szintű fenntartható vezetés szakirodalma három szempontból elemezhető: szervezeti kultúra, stratégiai orientáció és humán erőforrás-fejlesztés. A szervezeti kultúra szempontjából a fenntartható vezetés egy kulcsfontosságú tényező, amely a szervezeten belüli innovációra és fenntarthatóságra összpontosít (Avery&Bergsteiner, 2011). Ugyanakkor ez a szervezeti kultúra fontos tényező a fenntartható vezetés kialakításában is (Amar, 2019). Ennek eredményeképpen ezek a megfelelő interakciója és párosítása révén elérhetők a szervezet fenntartható fejlődési céljai. Tudósok rámutattak arra, hogy a felsővezetők zöld, innovatív és fenntartható szervezeti kultúrára való ösztönzése elősegíti, hogy a munkavállalók ugyanazokat a környezeti és társadalmi célokat tűzzék ki maguk elé, ezáltal pozitív hatással van a szervezet fenntartható fejlődésére (McCann&Sweet, 2014). A hosszú távú összpontosítás, a „helyes cselekvés”, a fenntartható közös értékteremtés elősegítése és a fenntartható üzleti modellek innovációja mind a fenntartható vezetés alapvetői készségei és gyakorlatai, amelyek elősegítik a szervezeti kultúra fejlesztését (Tideman et al, 2013). Különösen Avery és Bergstein (2011) fogalmazta meg egyértelműen, hogy az erős és megosztott szervezeti kultúra ápolása a fenntartható vezetés egyik magas szintű gyakorlata, és ezt az alapelemek biztosítását követően hosszú távú megvalósítandó célnak kell tekinteni. A stratégiai orientáció szemszögéből a fenntartható vezetés nem csak az egyének, az üzleti közösségek, a természeti környezet és a

piaci kereslet közötti komplex összefüggéseket veheti figyelembe, hanem kiterjesztheti azt a stratégiai döntéshozatalon alapuló vállalkozások értékláncára, hogy hosszú távú eredményeket érjen el, miközben törődik a társadalmi jóléttel és az ökoszisztémák védelmével (Burawat, 2019). Végezetül vizsgáljuk meg a fenntartható vezetést a humánerőforrás-fejlesztés szemszögéből. A szervezetek a humánerőforrás-fejlesztést fenntartható vezetéssel keresztül valósíthatják meg. A fenntartható vezetés magában foglalja az emberközpontú vezetés minden aspektusát, a munkavállalókat a vállalat egyik érintettjének tekinti, majd felelősségének tekinti egy lojális és elkötelezett személyzeti csapat kialakítását (Avery&Bergstein, 2011). A fenntartható vezetők nagy jelentőséget tulajdonítanak a munkavállalók fejlesztésére, cserébe az alkalmazottak támogatják a vezetőket, és a vezetőkhez hasonló fenntartható magatartást tanúsíthatnak (Iqbal et al., 2020). Ezért a fenntartható vezetés nemcsak a munkavállalók fejlesztését teszi lehetővé, hanem fenntarthatóvá is teszi ezt a fejlődést (Gilley et al., 2011). Ezen túlmenően a fenntartható vezetés ösztönzése és támogatása elősegíti a humánerőforrás-fejlesztők növekedését, türelmesebbé és a munkavállalókkal törődőbbé teszi őket. A keresztszintet tekintve a fenntartható vezetés hangsúlyozza, hogy a gazdasági és üzleti trendek új paradigmájának megértése alapján a vezetők a fenntarthatósági víziójukat könnyebben integrálhatják a szervezet fejlesztésébe a szervezeti perspektíva és az egyéni perspektíva kombinálásával, így elősegíti a szervezet fenntartható vállalkozássá való átalakulását, és hozzájárul egy fenntartható gazdasági rendszer felépítéséhez (Armani et al., 2020). Az egyén és a szervezet közötti interakció fogalma elsősorban azt vallja, hogy a fenntartható vezetés nemcsak a vezetők egyéni jellemzőit, szervezeti kultúráját és stratégiáját fedi le, hanem van néhány olyan metszéspontja is, amelyek integrálni tudják azokat. Például Armani és munkatársai (2020) rávilágítottak arra, hogy az interperszonális készségek és a változási irány hozzátartoznak a vezető egyéni jellemzőihez, az érintettekre fókuszál, a fenntarthatóságra törekszik, a stratégiai és specifikus üzleti szemléletben kapcsolódik a szervezethez, és figyel a fenntarthatóságra. Tideman és munkatársai (2013) rámutattak, hogy a fenntartható vezetés egyfajta vezetői magatartás, amely a vezetők és a szervezetek jelenlegi helyzetéből generálódik a jelenlegi üzleti életben és társadalomban végbemenő bomlasztó és átalakuló változások felismerésének hátterében. Az, hogy elősegítheti-e a fenntartható üzleti átalakulást a szervezeten belül, a vezetői tudatosság és a helyzet időbeli és térbeli kölcsönhatásától függ. (Tideman et al., 2013).

### **A fenntartható vezetés jellemzői**

Az emberek csoportokban élnek, és szükséges van egy vezetőre, aki irányítja csoportjukat, és ösztönzi őket céljaik elérésére. Ezek a csoportvezetők, akik az élen járnak, a csoport tagjait egy közös cél köré kötik, és növelik bátorságukat és erejüket. A fenntartható vezetőknek feltehetőleg sajátos tulajdonságokkal kell rendelkezniük a fenntarthatóság eléréséhez (Çayak, 2021). Szervezeti összefüggésben egyes vezetők nagyobb valószínűséggel tanúsítanak felelős magatartást a fenntartható kezdeményezések és tevékenységek irányában (Macke&Genari, 2019). Ebben az értelemben a vezető tudatossági szintje erősen befolyásolja azt a képességét, hogy képes-e bonyolult helyzeteket megoldani, illetve képes-e megtenni a szükséges változtatásokat, és elősegíteni a szervezeti sikerhez vezető innovációt (Boiral et al., 2014). Renwick és munkatársai (2013) hangsúlyozzák a vezetők személyes vonatkozásainak (például az értékeknek és az erkölcsi elveknek) jelentőségét a fenntartható kezdeményezések megvalósítása érdekében. A fenntartható vezetést a természet mély megbecsülése és azonosulása vezérli, ami személyes értékeiket alapvető fontosságúvá teszi a fenntartható gyakorlatok kialakításában (Shrivastava, 1994). Boiral és munkatársai (2009) e vezetők fontos

jellemzőiként hangsúlyozták a környezeti intézkedésekre fókuszáló értékeket, valamint az érintettek elvárásainak való megfelelés iránti odafigyelés és a fenntarthatóság felé vezető szervezeti átmenet iránti személyes elkötelezettségüket. Emellett a társadalmi legitimitáció keresése és az érintettek elvárásainak teljesítése mögött meghúzódó motiváció is fontos szempont a fenntartható vezetés vizsgálatában (Boiral et al., 2014). A kulturális különbségek, az együttműködésen alapuló jövőkép, valamint az állandó tanulás és a fejlődés is része lehet ennek a fenntartható stratégiai folyamatnak (Williams&Turnbull, 2015). Kurucz és munkatársai (2017) a vezetés szerepét kutatták a stratégiai fenntarthatósági kezdeményezések hatásának lehető lehetővé tételében öt gyakorlat és képesség leírásával, melyek a következők: integratív gondolkodás, koprodukción, párbeszédre alapuló stratégiai vízió, rendszerépítési fókusz, és a rendszerminőség-fókusz. A fenntartható vezetés fejlesztése lehetővé teszi az elvárt teljesítmény elérését és a szervezeti igényekhez, kihívásokhoz, azonosított lehetőségekhez kapcsolódó problémamegoldást (Osagie et al., 2016), hozzájárulva egy kritikusabb, innovatívabb és reflexívebb kultúra létrehozásához, amely folyamatosan megkérdőjelezi a rutinait, premisszáit és elveit (Lans et al., 2014). A fenntartható lehetőségek felismerésének képessége mellett elengedhetetlen, hogy a vezetők olyan interperszonális készségekkel is rendelkezzenek, amelyek lehetővé teszik számukra az interakciót, a tanulást, és az érintett szereplőkhöz való alkalmazkodást (Dentoni et al., 2012). Williams és Turnbull (2015) továbbá azt is kiemelik, hogy a következő generációs vezetőknek meg kell érteniük a fenntarthatóságot annak különböző aspektusaiban, és egyúttal arra kell ösztönözniük a szervezet többi emberét, hogy ragaszkodjanak a fenntartható gyakorlatokhoz. Az etikával, az igazságtalansággal, a bizalommal és az integritással kapcsolatos frontot illetően Hansen és munkatársai (2016) megerősítették az etikai szempont jelentőségét a fenntartható vezetésben, megmutatva, hogy pozitív összefüggés van az etikus vezetők és a munkavállalók hozzáállása között. Ezekkel a megállapításokkal összhangban Wu és munkatársai (2015) arra a következtetésre jutottak, hogy a vezérigazgató etikus magatartása lehetővé teszi az etikus kultúra kialakítását a szervezet egészében. Egri és Herman (2000) további fontos szempontokra is rámutatott. Tanulmányuk kimutatta, hogy a fenntartható vezetések általában változásorientáltak, és erősen aggódnak mások és környezetük jólétéért. Voltolini (2012) ezt az aggodalmat a fenntarthatóság ügyébe vetett szilárd hitként írja le. Ezáltal képesek egyensúlyba hozni a társadalmi, környezeti és gazdasági értékeket (Egri-Herman, 2000), megértve a köztük lévő kölcsönös függőséget, és felismerve, hogy a pénzügyi eredmények önmagukban nem garantálják a cselekvések legitimitását (Voltolini, 2012; Osagie et al., 2016). Emellett nagy teljesítményigénnyel rendelkeznek, ami magas szintű hovatartozást, hatalmat, önbizalmat és érzelmi tudatosságot jelent. Mindezek az egyéni jellemzők alakítják a fenntartható vezetés stílusát, befolyásolják a munkavállalókkal szembeni magatartásukat és más szervezeti interakciókat. Saha (2014) úgy fogalmazott, hogy a fenntartható gazdálkodás speciális ismereteket és készségeket igényel. Ennek elérése érdekében a vezetőket szükséges képezni a fenntartható fejlődési politikák és célok kialakítására, intézkedések és teljesítménynormák kidolgozására, telepítése terv megtervezésére és végrehajtására, átláthatóságra, valamint az egészséges fogyasztás elősegítésére. A fenntartható vezetőkkel szemben támasztott követelmények összetettek és nagy kihívást jelentenek, ezért a vezetőknek képesnek kell lenniük számos szervezeti szerepkör betöltésére (Egri&Herman, 2000). A fenntartható vezetés definíciójával összhangban Lans és munkatársai (2014) azonosították a kommunikáció, a tárgyalás, az együttműködés és az empátia fontosságát, valamint a társadalmi csoportok és közösségek közötti kulturális sokszínűség megértésének és elősegítésének képességét. Hargreaves Fink a 2003-as évben továbbá azonosította a fenntartható vezetés hét alapelvét, melyet az 1. táblázat foglal össze.



1. táblázat: A fenntartható vezetés hét alapelve

1.	<b>A fenntartható vezetés megteremti és megőrzi a fenntartható tanulást.</b>
2.	A fenntartható vezetés biztosítja a siker az idő múlásával.
3.	A fenntartható vezetés fenntartja mások vezetését.
4.	A fenntartható vezetés a társadalmi igazságosság kérdéseivel foglalkozik.
5.	A fenntartható vezetés inkább fejleszti, mintsem kimeríti az emberi és anyagi erőforrásokat.
6.	A fenntartható vezetés fejleszti a környezet sokszínűségét és kapacitását.
7.	A fenntartható vezetés aktivista elkötelezettséget vállal a környezettel.

Forrás: Hargreaves-Fink, 2003 alapján saját fordítás

A fenntartható vezetés előtérbe helyezi a szilárd partnereket, a virágzó légkört, amelyet a munkatársak öröme és hosszú távú eredményeket emel ki (Lange&Rowold, 2019). Az üzleti műveletek világszerte jelentős hatással vannak a környezetre, és arra készítetik a vállalatokat, hogy megvizsgálják, hogyan kapcsolják össze a stratégiát és a magatartást a fenntarthatósági célok elérése érdekében (Batulan et al., 2021). A vállalati szervezetekben a fenntartható vezetést néhány előnye a versenyelőny, a jobb vállalatirányítás és a vállalati társadalmi felelősségvállalás, valamint a jobb pénzügyi teljesítmény. A fenntartható vezetők hozzáadott értéket adnak minden érdekelt fél számára, folyamatos fejlődést és innovációt hajtanak végre és ez egy sikeres stratégia a hosszú távú sikerhez és a versenyelőny megőrzéséhez (Virakul&Russ, 2019). Ezen túlmenően a fenntartható vezetési gyakorlatokat alkalmazó szervezetek profitálnak a megnövekedett energiából és erőforrásokból, a jobb szervezeti imázból, a csökkenő munkavállalói fluktuációból, a nagyobb közösségi elkötelezettségből, a fokozott hatékonyságból és a költségek csökkentéséből (Al-Zawareh et al., 2019).

### **A fenntartható vezetés előzményei és következményei**

A kutatók kevésbé tárgyalták a fenntartható vezetés előzményeit, és a vonatkozó tanulmányok főként két aspektusra vonatkoznak: az egyéni és szervezeti kontextuális tényezőkre. Az egyéni tényezőket tekintve Ta,şçı és Titrek (2019), valamint Armani és munkatársai (2020) rávilágítottak arra, hogy a vezetők öntudatának fejlesztése erősítheti a fenntartható vezetést, mivel a fenntarthatóság fejlesztése a vezetők világszemléletén és azon alapul, hogy milyen jelentőséget tulajdonítanak bizonyos etikai kérdéseket felölölő szervezeti magatartásoknak. Cheng és munkatársai (2021) rámutattak, hogy számos egyéni jellemző, mint például az alázat, a megismerés és az integritás pozitívan befolyásolhatja a fenntartható vezetést. Bár korábbi kutatások megállapították, hogy a fenntartható vezetés következményei egyéni, csapat, szervezeti, és társadalmi szinten is megnyilvánulhatnak, a meglévő empirikus elemzések elsősorban az egyéni és szervezeti szempontokra helyezik a hangsúlyt. Egyéni szinten a fenntartható vezetés munkavállalókra gyakorolt hatása főként két aspektusban jelenik meg: a megismerésben és a viselkedésben. A kognitív oldalról Suriyankietkaew és Avery (2014) kijelentették, hogy a fenntartható vezetés 23 gyakorlatából 20 jelentősen javíthatja a munkavállalók munkával való elégedettségét. Hasonlóképpen Lee (2017) számos fenntartható vezetési gyakorlatot azonosított a munkavállalói elégedettség fontos előrejelző változójaként, mint például a munkahely-család egyensúly. Shaaban (2020) úgy érvelt, hogy a fenntartható vezetés javította az alkalmazottak viselkedését. Moreira és munkatársai (2022) úgy vélték, hogy a fenntartható vezetés képessé teszi a munkavállalókat arra, hogy úgy érezzék a szervezet törődik velük, és értékeli a kompetenciafejlesztésüket, mely által csökken a távozási

hajlandóságuk. Szervezeti szinten a fenntartható vezetés következményei elsősorban a teljesítménnyel kapcsolatos változókban jelennek meg, és ezek kapcsolata nagyobb figyelmet kapott a tudósok részéről. Avery és Bergsteiner (2011) kijelentette, hogy a fenntartható vezetés öt teljesítményfüggő eredményt hozott, nevezetesen a hírnevet, az ügyfelek elégedettségét, a pénzügyeket, a részvényesi értéket és a hosszú távú értéket több érdekelt fél számára. Rámutattak arra is, hogy a fenntartható vezetés képes javítani a szervezet ellenálló képességét. Sezginartgun és munkatársai (2020) úgy fogalmaztak, hogy a fenntartható vezetés fokozhatja a szervezeti hatékonyságot. A közelmúltban a tudósok empirikus elemzéseik főként a fenntartható vezetés eredményeit kapcsolják össze a szervezeti fenntarthatósággal. Burawat (2019), valamint Iqbal és munkatársai (2020) megvizsgálták a fenntartható vezetés hatásait számos kis- és középvállalkozásban különböző országokban, és megállapította, hogy a fenntartható vezetés pozitív hatással van a fenntartható teljesítményre. Ezen kívül Fatoki (2021) elemzése is megerősítette a fenntartható vezetés és a fenntartható teljesítmény közötti pozitív kapcsolatot. Javed és munkatársai (2020), valamint Iqbal és munkatársai (2020) által végzett kutatás kimutatta továbbá, hogy a fenntartható vezetés jelentős pozitív hatással van a környezeti teljesítményre is. Emellett a fenntartható vezetés élénk szerepet játszik a szervezeti tanulás növekedésében (Al-Zawahreh et al., 2019). A tanuló szervezeteket rendkívül aggasztja a szisztematikus gondolkodás, a kiterjedt együttműködési elkötelezettség, valamint az üzlettel és annak céljaival kapcsolatos alapvető feltételezések. Társadalmi folyamat lévén, a kontextuális tényezők befolyásolják a szervezeti tanulást. A közös jövőkép, a rendszerszemléletű gondolkodás és a vezetés befolyásolja a szervezeti tanulást, melyhez kapcsolódóan kijelenthető, hogy a vezetőség támogatása elengedhetetlen a tanulás fokozásához (Liao et al., 2022). Összességében a fenntartható vezetés a jelenlegi és jövőbeli profit megteremtésére helyezi a hangsúlyt egy szervezet számára, az összes érintett életminőségének javítása mellett (McCann-Holt, 2010). A fenntartható vezetés elősegíti a fenntarthatósági értékeket egyéni, szervezeti és társadalmi szinten (Iqbal et al., 2020). Ezen kívül a fenntartható vezetők a kapacitásbővítésre, a fenntartható változásra és a hosszú távú eredményekre összpontosítanak, amelyek elengedhetlenné teszik a fenntartható fejlesztési célok elérését (Hallinger&Suriyankietkaew, 2018).

## ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban a fenntartható fejlődés az egyik kihívást jelentő kérdéssé vált világszerte (Smith&Ramirez, 2012). A fenntarthatósághoz olyan vezetőkre van szükség, akik támogatni tudják társadalmukban, szervezeteikben a fenntartható gyakorlatokat, és előmozdítják a gazdasági jólétet (Metcalf&Benn, 2013). Ebből a szempontból a fenntartható vezetés hatékony vezetésként jelent meg (Shriberg&MacDonald, 2013). A fenntartható vezetés azokból a magatartásformákból és gyakorlatokból áll, amelyek maradandó értékeket teremtenek minden érdekelt fél számára, például a társadalom, a környezet és általában a jövő generációi számára (Avery&Bergstein, 2011). A fenntartható vezetés versenyelőny forrása lehet a szervezetek számára. A fenntartható vezetés az innováció, a folyamatos fejlődés, a tartós versenyelőny és a hosszú távú siker formájában lehetőségeket kínál a szervezetek számára (McCann&Holt, 2010). Mivel a fenntartható vezetés a kulturális változásokon keresztül környezeti jövőképet és hálózatot hoz létre a különböző érdekelt felekkel az éghajlatváltozás kezelése érdekében, ezért a zöld kezdeményezések és az ökológiai teljesítmény kulcsának tekintik szervezeti szinten (Al-Zawahreh et al., 2019). A fenntartható vezetés az üzleti életben tehát egy olyan megközelítés, amely a gazdasági siker mellett kiemelt figyelmet fordít a társadalmi és környezeti felelősségvállalásra. Egy olyan irányzat, amely azt hivatott megtestesíteni, hogy a szervezetek

nemcsak a profitra összpontosítanak, hanem számos más szempontot is figyelembe vesznek. Ezek közé tartozik a környezeti fenntarthatóság, a társadalmi felelősségvállalás és a hosszú távú gazdasági stabilitás. Az első alappillér a környezeti fenntarthatóság, amely azt jelenti, hogy a vállalatoknak kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a környezeti hatásaikra. Ez magában foglalja károsanyag kibocsátás csökkentését, az energiatakarékosságot és a fenntartható források használatát. A társadalmi felelősségvállalás is fontos aspektus, melynek értelmében a szervezeteknek el kell köteleződniük az emberi jogok tiszteletben tartása és a társadalmi igazságosság elősegítése mellett. Ez gyakran magában foglalja a közösségek támogatását és a pozitív társadalmi hatások előmozdítását. A gazdasági fenntarthatóság az üzleti siker hosszú távú biztosítását jelenti. A fenntartható vállalatok gyakran hatékonyabbak és vonzóbbak a befektetők és fogyasztók számára, mivel a fenntarthatóság hozzájárul a hosszú távú eredményekhez. A fenntartható vezetés rendkívül fontos a vállalatok számára, mivel számos lehetőséget biztosít, amelyek hosszú távon megerősítik és javítják a szervezetek teljesítményét. A fenntartható vezetés elsősorban pozitív hatást gyakorol a vállalat hírnevére és imázsára. Azok a vállalatok, amelyek komolyan veszik a környezeti és társadalmi felelősségüket, magasabb szintű bizalmat élveznek a fogyasztók és az ügyfelek körében. Ennek eredményeként nő az ügyfélhűség és erősödik a vállalati imázs. Emellett a fenntartható vezetés versenyelőnyt is jelenthet a szervezetek számára. Az olyan vállalatok, amelyek az újrahasznosításra, az energiahatékonyságra, és az új technológiákra összpontosítanak, versenyelőnyt szerezhetnek. A fenntartható megoldások lehetővé teszik a költségek csökkentését és új piacok megnyitását. Ezen kívül a fenntartható vezető ösztönzi az innovációt, mivel a vállalatok új megoldásokat keresnek a fenntarthatósági kihívásokra. Végül a fenntartható vezetés hozzájárul a vállalatok hosszú távú stabilitásához és folytonosságához. Az olyan szervezeteket, amelyek integrálják a fenntarthatóságot stratégiájukba, ellenállóbbak lehetnek a piaci változásokkal és gazdasági nehézségekkel szemben. A fenntartható vezetés emellett pozitív társadalmi és környezeti hatást is gyakorolhat, részt véve a közösségfejlesztésben, a szegénység csökkentésében és az életminőség javításában. Összességében a fenntartható vezetés nem csupán erkölcsi kötelesség, hanem az üzleti siker egyik kulcsa is lehet, hozzájárulva a hosszú távú fenntartható növekedéshez és stabilitáshoz.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Al-Zawahreh, A., Khasawneh, S. & Al-Jaradat, M. (2019). *Green management practices in higher education: The status of sustainable leadership*. Tertiary Education and Management. ISSN 1573-1936, vol. 25., no. 4., pp. 53–63.
- Amar, S. H. (2019). Sustainable leadership and work environment: Improving human potentials. *Human Resources Management and Services*. ISSN 2661-4308, vol. 1., issue 1.
- Armani, A. B., Petrini, M. & Santos, A. C. (2020). What are the attributes of sustainable leadership? *Review of Business Management*. ISSN 1983-0807, vol. 22., no. 4., pp. 820–835.
- Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Abingdon: Taylor and Francis Group. ISBN 978-0415891394.
- Avery, G. (2005.) *Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1845421731
- Barut, Y. & Meltem, O. (2017). Sustainable Leadership for Sustainable Corporations. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. ISSN 2149-8377, vol. 3., no. 3., pp. 399-408.
- Batulan, C., Tan, F., & Chan, C. (2021). *Bridging the Sustainability Leadership Chasm: A Case*

*Study of the Sustainability Advantage Program of the NSW Government, Australia.*

Boiral, O., Baron, C. & Gunnlaugson, O. (2014) Environmental leadership and consciousness development: A case study among Canadian SMEs. *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, vol. 123., no. 3., pp. 363-383.

Boiral, O., Cayer, M. & Baron, C. M. (2009). The action logics of environmental leadership: A developmental perspective *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, vol. 85., no. 4., pp. 479-499.

Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in *Thai SMEs manufacturing industry*. *International Journal of Quality & Reliability Management*. ISSN 0265-671X, vol. 36, no 6., pp. 1014–1036.

Burns, H., Diamond-Vaught, H. & Bauman, C. (2015). Leadership for sustainability: Theoretical foundations and pedagogical practices that foster change. *International Journal of Leadership Studies*. ISSN 1554-3145, vol. 9, issue 1., pp. 231–243.

Burns, R. T. (2016). Sustainable development: Agents, systems and the environment. *Current Sociology*. ISSN 1461-7064, vol. 64., issue 6.

Casserley, T. & Critchley, B. (2010) .A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*. ISSN 0019-7858, 2010, vol. 42., no. 6., pp. 287-295.

Çayak, S. The effect of sustainable leadership behaviors of school principals on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, ISSN 2255-7547, vol. 12., no. 1., pp. 102–120.

Cesário, F. J. S., Sabino, A., Moreira, A. & Azevedo, T. (2022). Green human resources practices and person-organization fit: The moderating role of the personal environmental commitment. *Emerging Science Journal*. ISSN 2610-9182, 2022, vol. 6., no. 5., pp. 938–951.

Cheng, C., Chowdhury, F., Davila, A., Durst, S. & Kraus, S. (2021). Employees' psychological characteristics and sustainable leadership in entrepreneurial organizations. *Journal of Small Business Strategy*. ISSN 2380-1751, vol. 31., pp. 59–71.

Dalati, S., Raudeliūnienė, J. & Davidaviėienė, V. (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: Empirical evidence from higher education institutions in Syria. *Business Management and Education*. ISSN 2029-6169, 2017, vol. 15., no. 1., pp. 14–27.

Dawson, N. & Carlsson, V. (2022). Understanding Sustainable Leadership Within the New Industrial Age: Bachelor Thesis. Handelshögskolan: *Karlstad Business School*. p. 50.

Dentoni, D., Blok, V., Lans, T. & Wesselink, R. (2012). Developing human capital for agrifood firms' multistakeholder interactions. *International Food and Agribusiness Management Review*. ISSN 1559-2448, vol. 15., pp. 61-68.

Dos Santos, M. J. P. L. & Ahmad, N. (2020). Sustainability of European agricultural holdings. *Journal of the Saudi Society of Agricultural Sciences*. ISSN 1658-077X, vol. 19., issue 5., pp. 358–364.

Egri, C. P. & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*. ISSN 1948-0989, vol. 43., no. 4., pp. 571-604.

- Elkington, J. & Rowlands, I. H. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Jersey: Wiley. ISBN 978-1841120843.
- Fatoki, O. (2021). Sustainable leadership and sustainable performance of hospitality firms in south africa. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. ISSN 2345-0282, 2021, vol. 8, no. 4., pp. 610–621.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*. ISSN 1479-1811, vol. 7., no. 1., pp. 25-35.
- Gerard, L., McMillan, J. & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*. ISSN 0019-7858, vol. 49., no. 3., pp. 116–126.
- Gilley, J. W., Shelton, P. M. & Gilley, A. Developmental leadership: A new perspective for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*. ISSN 1552-3055, vol. 13., issue 3., pp. 386–405.
- Hallinger, P. & Suriyankietkaew, S. (2018) Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. *Sustainability*. ISSN 2071-1050, vol. 10., no. 12., pp. 1-22.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Alge, B. J. & Jackson, C. L. (2016). Corporate social responsibility, ethical leadership, and trust propensity: A multi-experience model of perceived ethical climate. *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, vol. 137., no. 4., pp. 649-662.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*. ISSN 0013-1784, 2004, vol. 61, pp. 8–13.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A. & Khan, S. A. R. (2020). A moderated mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*. ISSN 0959-6526, vol. 262., pp. 1-12.
- Javed, A., Iqbal, J., Iqbal, S. M. J. & Imran, M. (2020). Sustainable leadership and employee innovative behavior: Discussing the mediating role of creative self-efficacy. *Journal of Public Affairs*. ISSN 1479-1854, vol. 21., issue 3., pp. 1-11.
- Kumar, A. & Kiran, P. (2017) Green entrepreneurship: A bibliometric study. *International Journal of Applied Business Research*. ISSN 0972-7302, vol. 15., no. 16., pp. 153–166.
- Kurucz, E.C., Colbert, B., Lüdeke-Freund, F., Upward & A. Willard, B. (2017). Relational leadership for strategic sustainability: Practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*. ISSN 0959-6526, vol. 140, pp. 189-204.
- Lambert, S. (2012). The implementation of sustainable leadership in general further education colleges. *Journal of Educational Leadership*. ISSN 2473-2826, vol. 11., no. 2., pp. 102–120.
- Lange, S. & Rowold, J. (2019). Mindful leadership: Evaluation of a mindfulness-based leader intervention. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*. ISSN 2366-6218, 2019, vol. 50., no. 3., pp. 319-335
- Lans, T., Blok, V. & Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of Cleaner Production*. ISSN 0959-6526, vol. 62, pp. 37-47.
- Lee, H. W. (2017). Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on

- organizational effectiveness. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. ISSN 1093-4537, vol. 20., no. 4., pp. 419–453.
- Liao, Y. (2022) Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*. ISSN 1664-1078, vol. 13., pp. 1-11.
- Macke, J. & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*. ISSN 0959-6526, vol. 208, pp. 806–815.
- McCann, J. T. & Holt, R. A. (2010). Servant and sustainable leadership: An analysis in the manufacturing environment. *International Journal of Management Practice*. ISSN 1741-8143, vol. 4., no. 2., pp. 134–148.
- McCann, J. & Sweet, M. (2014) The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*. ISSN 1573-0697, vol. 121, pp. 373–383.
- Metcalf, L. & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, 2013, vol. 112., no. 3., pp. 369–384.
- Moreira, A., Sousa, M. J. & Cesário, F. (2022). Competencies development: The role of organizational commitment and the perception of employability. *Social Sciences*. ISSN 2076-0760, vol. 11., issue 3., pp. 1-15.
- Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T. & Mulder, M. (2016) Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, vol. 135., no. 2., pp. 233-252.
- Pearce, D. W. & Turner, R. K. (1990) Economics of natural resources and the environment. Baltimore, MD: *Johns Hopkins University Press*. ISBN 978-0801839870.
- Piwowar-Sulej, K., Krzywonos, M. & Kwil, I. (2021). Environmental entrepreneurship-bibliometric and content analysis of the subject literature based on H-Core. *Journal of Cleaner Production*. ISSN 0959-6526, vol. 1., pp. 1-25.
- Renwick, D. W., Redman, T. & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal Management Review*. ISSN 1468-2370, vol. 15., no. 1., pp. 1–14.
- Saha, A. (2014). Corporate Social Responsibility and Managerial Competencies: A Dynamic Requirement. In: *European Conference on Management, Leadership & Governance*, Zagreb, Croatia.
- Sezgin-nartgun, S., Limon, I. & Dilekci, U. (2020). The relationship between sustainable leadership and perceived school effectiveness: The mediating role of work effort. *Bartın University Journal of Faculty of Education*. ISSN 1308-7177, vol. 9., no. 1., pp. 141–154.
- Shaaban, S. A. (2020). The impact of responsible leadership (RL) on responsible employee (RE): The mediating role of sustainable leadership (SL). *International Journal of Business and Management*. ISSN 1833-8119, vol. 15., no. 9., pp. 75–84.
- Shriberg, M. & MacDonald, L. (2013). Sustainability leadership programs: Emerging goals, methods & best practices. *Journal of Sustainability Education*. ISSN 2151-7452, 2013, vol. 5., no. 1., pp. 1–21.
- Shrivastava, P. (1994.) Ecocentric leadership in the 21st century. *The Leadership Quarterly*. ISSN 1873-3409, vol. 5., no. 3-4., pp. 223-226.

- Šimanskienė, L. & Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. In: *Forum Scientiae Oeconomia*, vol. 2., no. 1., pp. 81-93.
- Smith, P. & Ramirez, G. (2012). Sustainable development: Paradoxes, misunderstandings and learning organizations. *The Learning Organization*. ISSN 0969-6474, vol. 19., no. 1., pp. 58–76.
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G. C. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*. ISSN 2041-2568, vol. 5., no. 1., pp 160–173.
- Suriyankietkaew, S. & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*. ISSN 2071-1050, 8:327., pp. 1-14.
- Sustainability Leadership Institute*. Rethinking Leadership for a Sustainable Future. 2011. Hozzáférhető az interneten: <https://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/>
- Ta,şçı, G. & Titrek, O. (2019). Evaluation of lifelong learning centers in higher education: A sustainable leadership perspective. *Sustainability*. ISSN 2071-1050, vol. 12., no. 1., pp. 1-18.
- Tideman, S. G. & Arts, M. C., Zandee, D. P. (2013) Sustainable leadership: Towards a workable definition. *Journal of Corporate Citizenship*. ISSN 2051-4700, vol. 49., pp. 17–33.
- Virakul, B. & Russ-Eft, D. F. (2019). A model for business responses to global challenges and sustainable development. *Social Responsibility Journal*. ISSN 1747-1117, vol. 16., no. 2., pp. 199-224.
- Visser, W. & Courtice, P. (2011). Sustainability leadership: Linking theory and practice. *SSRN Electronic Journal*. ISSN 1556-5068.
- Voltolini, R. (2012). Reflexões sobre a liderança em sustentabilidade. *Revista Brasileira de Administração Científica*. ISSN 2179-684X, vol. 3., no. 1., pp. 83-93.
- Waldman, D. A. & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*. ISSN 1873-3409, vol. 19., issue 1., pp. 117–131.
- Weale, A. (1992). The new politics of pollution. *Manchester: Manchester University Press*. ISBN 978-0719030673
- Williams, S. & Turnbull, S. (2015). Developing the next generation of globally responsible leaders: Generation Y perspectives and the implications for green HRD. *Advances in Developing Human Resources*. ISSN 1552-3055, vol. 17., no. 4., pp. 504-521.
- Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K. & He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics*. ISSN 0167-4544, vol. 130., no. 4., pp. 8