

# ANALIZA KONCEPTA ODRŽIVOG LIDERSTVA IZ ANALITIČKE PERSPEKTIVE

Miloš Dašić<sup>1</sup>

## SAŽETAK

*Održivo liderstvo je koncept koji sve više dobija na značaju u savremenom poslovnom okruženju, s obzirom na sve veći fokus na očuvanje životne sredine, društvenu odgovornost i dugoročnu održivost organizacija. Potekao je iz ideje da organizacije ne postoje izolovano od prirodnog sveta i društvene zajednice u kojoj deluju. Umesto toga, održivo liderstvo prepoznaje da organizacije imaju važan doprinos i uticaj na životnu sredinu i društvo u celini, te da bi njihova aktivnost trebalo da se odvija u skladu sa principima očuvanja prirode i dobrobiti svih zainteresovanih strana. Održivo liderstvo se može posmatrati kao kompleksan skup karakteristika, veština i praksi koje su usmerene ka postizanju održivosti organizacije u svim njenim dimenzijama – ekonomskoj, društvenoj i ekološkoj. U radu su istraženi koncepti održivog liderstva na individualnom, organizacionom i integrisanom nivou. Cilj je bio dublje sagledati ključne elemente i karakteristike koje čine održivo liderstvo efikasnim i uspešnim. Kroz proučavanje relevantne literature, razmatrani su aspekti održivog liderstva na svakom od ovih nivoa kako bi se dobila celovita slika ove važne teme.*

**KLJUČNE REČI:** *održivost, održivo liderstvo, društvena odgovornost,*

## ANALYSIS OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE LEADERSHIP FROM ANALYTICAL PERSPECTIVES

### SUMMARY

*Sustainable leadership is a concept that is gaining increasing importance in the contemporary business environment, considering the growing focus on environmental preservation, social responsibility, and long-term sustainability of organizations. It originated from the idea that organizations do not exist in isolation from the natural world and the communities they operate in. Instead, sustainable leadership recognizes that organizations have a significant contribution and impact on the environment and society as a whole, and their activities should align with the principles of nature conservation and the well-being of all stakeholders. Sustainable leadership can be viewed as a complex set of characteristics, skills, and practices aimed at achieving organizational sustainability in all its dimensions – economic, social, and ecological. The paper explored the concepts of sustainable leadership at the individual, organizational, and integrated levels. The goal was to gain deeper insights into the key elements and characteristics that make sustainable leadership effective and successful. By studying relevant literature, aspects of*

---

<sup>1</sup> dr Miloš Dašić, Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije Blace, e-mail: dasicmil@yandex.com

*sustainable leadership were examined at each of these levels to provide a comprehensive picture of this important subject.*

**KEYWORDS:** *sustainability, sustainable leadership, social responsibility.*

## UVOD

Početni pozivi za održivi razvoj su potekli od zabrinutih ekologa i društvenih i javnih lidera (Carson, 1962) koji su projektovali viziju održivosti kao željeni utopijski „krajnji cilj“, dok je poslovna zajednica stavljena u defanzivu, jer je percipirana kao glavna pretnja ovom željenom stanju. U godinama koje su usledile, održivost je više definisana kao proces promene u koji su se poslovne organizacije postepeno uključivale. Definicija održivosti je evoluirala od „problema koji treba rešiti, do budućnosti koju treba stvoriti“ (Senge, et. al., 2008). Kada je balon finansijskog kapitalizma pukao 2008. godine, glavni poslovni lideri su počeli da dovode u pitanje mudrost statusa quo. Sa rastućim ekološkim problemima, krizom resursa i ekonomskom krizom u pozadini, intenzivirala se kreativna potraga za održivim ekonomskim modelima.

Pogled na liderstvo iz perspektive održivosti zasniva se na ideji da su organizacije deo prirodnog sveta, zbog čega treba da kreiraju održivu vrednost koja se zasniva na stvaranju znanja i resursa, ali takođe i vode brigu o društvu, životnoj sredini i etičkim principima. Pitanja održivosti i održivog liderstva uvek su povezana sa perspektivom „trostrukog rezultata“ (Elkington & Rowlands, 1999) koja ukazuje da su društveni, ekološki i finansijski pokazatelji metode ravnoteže za merenje poslovnih performansi organizacije. U skladu sa tim, koncept održivog liderstva se zasniva na važnosti i uticajima održivih praksi i zagovara ideju kojom organizacije trebaju promeniti svoj fokus sa tradicionalnog jednostranog usmerenja na finansije na svoj doprinos širim ekološkim i društvenim uticajima koji postoje (Casserley & Critchley, 2010; Avery & Bergsteiner, 2011a).

Ejveri (Avery, 2005) je prvi put predstavila koncept održivog liderstva u oblasti upravljanja organizacijama. U istraživanju je identifikovala 19 ključnih elemenata održivog liderstva, koji se odnose na usvajanje dugoročne perspektive pri donošenju odluka, podsticanje sistematske inovacije usmerene ka povećanju vrednosti za korisnike; razvijanje sposobnih i posvećenih zaposlenih koji su visoko angažovani; i pružanje proizvoda, usluga i rešenja visokog kvaliteta (Avery & Bergsteiner, 2011a). U suštini, održivo liderstvo podrazumeva svaki etički pristup koji ima za cilj služenje zajednici i rešavanje društvenih problema na značajan način (Bendell et. al., 2017).

Održivo liderstvo je kontroverzna tema koja se primenjuje u različitim kontekstima, a može se tvrditi da ne postoji jedan univerzalni „pravi“ način njegove interpretacije (Avery & Bergsteiner, 2011b). Hargrivs i Fink (Hargreaves & Fink, 2006), Dejvis (Davies, 2007) i Lambert (Lambert, 2011) istražuju ovaj koncept kroz analizu na organizacionom nivou, posebno u sektoru obrazovanja. Sa druge strane, Ejveri i Bergštajner (Avery & Bergsteiner, 2011a) pristupaju održivom liderstvu kroz organizacionu perspektivu u različitim kontekstima. Kaserli i Kričli (Casserley & Critchley, 2010) se usredsređuju na razvoj održivih lidera iz individualne perspektive, dok Armani i saradnici (Armani, Petrini, & Santos, 2020) posmatraju održivo liderstvo kroz integraciju organizacione i individualne perspektive. Svu pomenuti autori se često citiraju u literaturi o održivom liderstvu i smatraju se ključnim au-

torima ovog koncepta. Istraživanjem pomenutih okvira održivog liderstva otvara se nekoliko tema koje se mogu istražiti na individualnom, organizacionom i integrisanom nivou.

## ODRŽIVO LIDERSTVO IZ PERSPEKTIVE KARAKTERISTIKA LIDERA

Održivo liderstvo iz perspektive karakteristika lidera se odnosi na vrednosti održivog razvoja koje poseduju lideri i njihovu svest o održivom razvoju olicenu u njihovom radu (Liao, 2022). Kaserli i Kričli (Casserley & Critchley, 2010) primenjuju pojam "održivo" na nekoliko nivoa: (1) nivo ličnosti koji naglašava važnost očuvanja ličnog psihičkog i fizičkog zdravlja; (2) nivo organizacije koji ima za cilj stvaranje radnog okruženja u kojem zaposleni mogu ostvariti svoj puni potencijal, napredovati i doprineti ostvarenju organizacionih ciljeva koji su u skladu sa njihovom ličnom svrhom; (3) nivo socijalnog angažovanja koji implicira preuzimanje odgovorne uloge u širem društvu i (4) nivo ekologije koji se odnosi na očuvanje i zaštitu životne sredine.

Prvi nivo održivog liderstva je lični nivo, koji podrazumeva da lideri svoju pažnju posvećuju očuvanju sopstvenog psihičkog i fizičkog zdravlja. To se smatra ključnim za osiguranje efikasnosti liderstva u održivom razvoju organizacije. Razvoj održivog liderstva karakterišu tri osnovna procesa: (1) refleksija o akciji (učenje kroz praksu); (2) psihološka inteligencija (jasno definisana lična svrha i svest o ličnim pretpostavkama i motivacijama); i (3) psihološko blagostanje (efikasno upravljanje stresom i dovoljna briga o sebi).

Refleksija o akciji se odnosi na proces razmišljanja i učenja iz sopstvenog iskustva kako bi se poboljšale buduće performanse, što podrazumeva kritičko ispitivanje sopstvenih akcija, misli i osećanja kako bi se steklo dublje razumevanje sebe i situacije. Bitan aspekt refleksije o akciji usklađuje se sa argumentima koje je izneo Ferdig (Ferdig, 2007) naglašavajući potrebu da se kod održivih lidera podstiče svesno razmišljanje kako bi se postiglo dublje razumevanje izazova i akcija održivog liderstva. Kaserli i Meginson (Casserley & Megginson, 2008) ističu da pojedinac, u odgovarajućim okolnostima, može izvući korisne lekcije i naučiti iz situacija iscrpljenosti. Podržavaju takođe potrebu za refleksijom o tim situacijama, što podrazumeva razmišljanje o tome kako su došli do tog trenutka i kako su se osećali tokom tog „iskustva“ ili „putovanja“. U skladu s tim, kako bi se istakla važnost refleksije, autori navode: „Lideri ne nastaju ili se ne razvijaju slučajno; oni se formiraju kao rezultat izbora koje pojedinac donosi u svom životu“ (str. 203).

Psihološka inteligencija lidera se odnosi na njihovu sposobnost da imaju jasan osećaj lične svrhe, svest o svojim pretpostavkama i motivacijama, kao i prepoznavanje svojih snaga i slabosti. To uključuje otvorenost za povratne informacije i učenje, razumevanje uticaja emocija na ponašanje i usklađivanje vrednosti sa ciljevima. Psihološka inteligencija može doprineti tome da lideri budu efikasniji, fleksibilniji i prilagodljiviji u promenljivoj okruženju.

Psihološko blagostanje lidera se odnosi na njihovu brigu o mentalnom i fizičkom zdravlju. To podrazumeva sposobnost lidera da upravljaju stresom, brinu o sebi, postavljaju granice između poslovnog i privatnog života, razvijaju podržavajuće odnose i pronalaze smisao i zadovoljstvo u svom radu. Psihološko blagostanje može pomoći liderima da budu otporniji, motivisaniji i angažovaniji u svom liderstvu.

Prema Tidemanu i saradnicima (Tideman, Muriel, & Zandee, 2013) promene na makro i mikro nivou zahtevaju novo liderstvo koje ide iznad uobičajenog poslovnog liderstva.

Ovo novo liderstvo zahteva promenu u razmišljanju, mentalitetu i svesti lidera, te razvijen tip svesti sa odgovarajućim veštinama. Lideri sutrašnjice moraju razumeti promenljive poslovne kontekste, uključujući socijalne, političke, kulturne i ekološke trendove, kako bi donosili strateške odluke. Fleksibilnost, odgovornost, otvorenost za nove ideje i učenje iz grešaka su ključne osobine lidera u ovom okruženju. Važno je da lideri uravnoteže kratko-ročne i dugoročne ciljeve i poseduju moralnu hrabrost kako bi izdržali kontrolu i kritiku onih koji gledaju na poslovanje na tradicionalniji način. Održivo liderstvo postiže se kroz interakciju svesti lidera o kontekstu i vremenu, uz veštine povezanog i kreativnog liderstva. Kolektivno liderstvo je ključno za održivu transformaciju lanca vrednosti i ostvarivanje širokog društvenog održivog uticaja.

Metkalf i Ben (Metcalf & Benn, 2013) naglašavaju da lideri trebaju posedovati izuzetne sposobnosti kako bi se suočili sa izazovima održivosti organizacija unutar složenih adaptivnih sistema. To podrazumeva razumevanje i predviđanje složenosti, veštine suočavanja sa kompleksnim problemima, angažovanje tima u dinamičnim promenama organizacije i posedovanje emocionalne inteligencije kako bi se adaptivno nosili sa sopstvenim emocijama. Liderstvo igra ključnu ulogu u razumevanju veza između održivosti organizacije i širih sistema u kojima organizacija deluje. Za uspešno ostvarivanje ovih veza, neophodni su izuzetni lideri i sistemi liderstva koji su spremni suočiti se sa ovim izazovima.

## ODRŽIVO LIDERSTVO IZ PERSPEKTIVE ORGANIZACIJE

Održivo liderstvo na organizacionom nivou predstavlja integrisanu leadersku aktivnost koja obuhvata sve aspekte organizacije i sprovodi se kroz relevantne prakse kako bi stvorila samoodrživ sistem unutar organizacije (Liao, 2022). Ovaj pristup omogućava organizacijama održavanje ravnoteže između ekonomske, socijalne i ekološke dimenzije tokom celokupnog životnog ciklusa, podržavajući dugoročni održivi razvoj. Ovakav pristup čini održivost integralnim delom organizacione kulture i strategije, stvarajući temelj za dugoročni uspeh i doprinos zajednici i životnoj sredini (Liao, 2022). Održivost je pretežno uspešna kada su principi koje zagovaraju lideri usvojeni u celoj organizaciji (Galpin & Whittington, 2012). Za razvoj održivosti na korporativnom nivou „lideri bi trebalo da napuste čisto ekonomski usmerenu paradigmu i postignu ravnotežu između društveno i ekološki odgovornih vrednosti“ (Stuart, 2013, str. 797).

Svi okviri održivog liderstva naglašavaju važnost integracije održivog liderstva u celu organizaciju (Hargreaves & Fink, 2006; Davies, 2007; Casserley & Critchley, 2010; Avery & Bergsteiner, 2011a; Lambert, 2011) kroz organizacionu kulturu, strategiju i razvoj ljudskih resursa.

### Organizaciona kultura

Organizaciona kultura ima ključnu ulogu u uspehu korporativnih inicijativa za upravljanje i postizanje korporativne održivosti (Fietz & Günther, 2021). Ugrađivanje održivih praksi i smernica u vrednosti i uverenja organizacione kulture omogućava svest o održivom razvoju, kao i kontinuiranu komunikaciju i dijalog o tim pitanjima. Organizaciona kultura takođe predstavlja disciplinski instrument i kontrolni mehanizam koji može povećati verovatnoću dugoročnog uspeha korporativnih inicijativa za upravljanje održivim razvojem

(Fietz & Günther, 2021). Utiče na ponašanje i odlučivanje menadžera, a time i na njihovu stratešku orijentaciju, performanse, procedure i stavove prema promenama i inovacijama.

Održivo liderstvo je ključni promoter organizacione kulture koja se fokusira na inovacije i održivost unutar organizacije (Avery & Bergsteiner, 2011a). Negovanje jake i zajedničke organizacione kulture jedna od praksi održivog liderstva na visokom nivou i to je cilj kome treba stremiti u dužem vremenskom periodu. Lideri treba da rade na razvoju kulture koja podržava održivost i promovišu zajedničke vrednosti i ciljeve u celoj organizaciji.

Prema Kaserli i Kričli (Casserley & Critchley, 2010), organizaciona kultura i uslovi rada igraju ključnu ulogu u razvoju liderstva. Organizaciona kultura obuhvata norme i načine poslovanja, dok uslovi rada obuhvataju zahteve, pritisak, kontrolne sisteme i odnose na radnom mestu. Da bi liderstvo bilo uspešno u postizanju održivosti, radno okruženje organizacije treba da bude naklonjeno održivosti. To znači da organizacija treba da uspostavi prakse koje podržavaju održivost i omogućavaju liderima da efikasno primenjuju održive prakse u svom radu. Na primer, organizacija može uspostaviti politike koje podržavaju ravnotežu između posla i privatnog života, promoviše raznolikost i inkluziju, i podržava održivi razvoj. Stvaranje takvog prijateljskog radnog okruženja omogućava liderima da lakše sprovedu održive prakse i doprinesu postizanju ciljeva organizacije u vezi sa održivosti.

### **Strateška orijentacija**

Gledanje na održivo liderstvo sa strateške orijentacije podrazumeva razmatranje načina na koje lideri mogu voditi svoje organizacije ka održivosti kroz strateško planiranje i donošenje odluka. To znači da lideri treba da razmotre dugoročne ciljeve i uticaj organizacije na životnu sredinu, društvo i ekonomiju, te da ih usklade sa poslovnim ciljevima organizacije. Održivo liderstvo takođe podrazumeva promovisanje održivih praksi unutar organizacije i podsticanje zaposlenih da se ponašaju odgovorno prema održivosti. Da bi napori u vezi održivosti pružili dugoročnu vrednost kako organizaciji, tako i društvu, održivost mora biti integrisana u strategiju organizacije. Na taj način, lideri osiguravaju da održivost postane osnovna komponenta poslovanja, što doprinosi stvaranju pozitivnih uticaja na okolinu, društvo i ekonomiju, dok istovremeno postižu svoje poslovne ciljeve.

Vrednosti koje lideri zastupaju imaju ogroman uticaj na uspešnost implementacije i komunikacije strategije, što čini liderstvo organizacije ključnim faktorom u odlučivanju o tome kako će održivost biti sprovedena (Stuart, 2013). To zahteva da najviši rukovodioci razviju širu perspektivu kompanije, jer održivost obuhvata različite dimenzije razvoja i performansi. To uključuje brigu o fizičkom i mentalnom zdravlju zaposlenih, stvaranje radnog okruženja koje podržava razvoj znanja u skladu sa ciljevima organizacije i interesa svih zainteresovanih strana, posvećenost društveno odgovornom ponašanju u širem kontekstu i očuvanje održivih sistema (Burawat, 2019).

Kada se razmatra uvođenje održivog liderstva u celokupnu organizaciju, ključno je osigurati promenu paradigme u celokupnoj strategiji organizacije. Džonson (Johnson, 2011) naglašava da organizacije koje imaju dugoročnu perspektivu teže postepenoj i kontinuiranoj promeni, gde se stabilnost shvata kao postepeno unapređenje. Ova kontinuirana promena podstaknuta je vizijom organizacije koja pruža inspirativan pogled na budućnost koju svi žele, a kada je praćena osnaživanjem, omogućava aktivno uključivanje svih zaposlenih.

## Razvoj ljudskih resursa

Implementacija razvoja ljudskih resursa kroz održivo liderstvo podrazumeva sveobuhvatan pristup upravljanju usmerenom na ljude. Održivo liderstvo prepoznaje zaposlene kao ključne stejkholdere, čime se naglašava njihova važnost za uspešno poslovanje organizacije. Odgovornost lidera je da neguju lojalan i visoko angažovan tim zaposlenih (Averi & Bergsteiner, 2011b).

Održivi lideri pridaju važnost i razvijaju zaposlene, a zauzvrat, zaposleni podržavaju lidere i mogu pokazati održivo ponašanje slično liderovom (Iqbal et. al., 2020). Autori održivog liderstva naglašavaju važnost uključivanja svih zaposlenih u proces učenja i razvoja, ne samo odabranih grupa. Izgradnja kapaciteta i resursa predstavlja ključni element za održivo liderstvo kako bi prilike bile dostupne svim zaposlenima u organizaciji (Hargreaves & Fink, 2006). Održivo liderstvo mora biti integrisano na svim nivoima i praksama organizacije kako bi bilo efikasno (Davies, 2007). Distribuirano liderstvo može pomoći u postizanju ovog cilja, što podrazumeva da održivo liderstvo treba biti ugrađeno u celokupnu organizaciju kako bi ga svi prihvatili (Hargreaves & Fink, 2006). Lambert (Lambert, 2011) takođe naglašava važnost posvećenosti cele organizacije održivom liderstvu. On vidi održivo liderstvo kao pristup koji mora obuhvatiti celu organizaciju kako bi postigao uspešne rezultate. Prema njemu, održivo liderstvo treba graditi kulturu liderstva zasnovanu na moralnoj svrsi koja donosi uspeh za sve zaposlene. Naglašava se da održivo liderstvo nije usmereno samo na individualne interese lidera, već da je socijalno pravedno i usmereno ka širem društvenom dobru. Održivo liderstvo prema tome treba da prevazilazi pojedinca i da se proširi na sve nivoe organizacije.

## INTEGRISANI PRISTUP ODRŽIVOM LIDERSTVU

Većina literature o upravljanju održivošću naglašava potrebu za višestrukim i integrisanim pristupima kako bi se postigli dugoročni i održivi rezultati. Održivo liderstvo zastupa ovu ideju integrisanjem vizije održivosti u razvoj organizacije, spajajući organizacionu i individualnu perspektivu. Ovo omogućava liderima da transformišu organizacije u održiva poslovanja i doprinesu izgradnji održivog ekonomskog sistema. Interakcija između pojedinaca i organizacije igra ključnu ulogu u ovom procesu, uzimajući u obzir interpersonalne veštine lidera, fokus na stejkholdere i održivost u poslovnoj strategiji. Koordinacija organizacione kulture, moralnih vrednosti i principa je takođe važna kako bi se održivost integrisala na individualnom i organizacionom nivou. Rezultat ovog integrisanog pristupa je usklađenost ličnih praksi lidera sa organizacionim merama za postizanje održivih ciljeva.

Studije koje analiziraju ovu interakciju pomažu u razumevanju kako održivo liderstvo može obuhvatiti i uskladiti različite aspekte i doprineti održivoj transformaciji organizacija. Kroz ovaj holistički pristup, lideri igraju ključnu ulogu u ostvarivanju održivosti, obezbeđujući harmoniju između individualnih vrednosti i organizacionih ciljeva za postizanje održive i uspešne budućnosti. Armanijeva i njeni saradnici (Armani, Petrini, & Santos, 2020) su ponudili značajan doprinos u obliku okvira za održivo liderstvo. Njihov okvir ne samo da identifikuje ključne atribute održivog liderstva, već ih i povezuje u dve perspektive, naglašavajući njihovu međuzavisnost i međusobnu povezanost. Organizaciona perspektiva igra važnu ulogu u promovisanju održivosti i menjanju diskursa o njoj. Ova perspektiva se fokusira na angažovanje zainteresovanih strana, traženje održivosti u strateškim i spe-

cifičnim poslovnim pogledima. S druge strane, lična perspektiva naglašava značaj interpersonalnih vještina lidera i njihovu sposobnost da usmeravaju promene kao individualne karakteristike. Kombinovanjem atributa iz obe perspektive, održivost se fluidno integriše u dinamiku organizacije. Koordinirana organizaciona kultura, moralne vrednosti i principi mogu rezultirati u ličnoj praksi lidera i organizacionim merama koje podržavaju održivost. Ovaj pristup naglašava da održivi lideri trebaju integrisati svoju viziju održivosti u razvoj organizacije, kombinujući perspektivu organizacije sa individualnom. Na taj način se promoviše transformacija organizacije u održivo poslovanje i doprinosi izgradnji održivog ekonomskog sistema. Takođe, istraživanje ukazuje na to da zrelost organizacije u vezi sa usvajanjem održivosti može uticati na različito pozicioniranje nekih atributa. Određeni atributi postaju važniji od drugih u zavisnosti od stepena zrelosti održivosti u organizaciji. Ovo naglašava da atributi održivog liderstva moraju biti dinamični i prilagodljivi u skladu sa specifičnim kontekstom organizacije.

Ključno za efikasno održivo liderstvo, prema Kaserli i Kričli (Casserley & Critchley, 2010), jeste postizanje ravnoteže između individualnih procesa lidera i organizacione kulture. Održivo liderstvo zahteva od lidera da preuzmu odgovornost za svoju ulogu u organizaciji i aktivno učestvuju u oblikovanju odnosa sa organizacionog konteksta. Lideri koji se angažuju sa organizacijom na osnovu svojih vrednosti i ciljeva postaju efikasniji i doprinose održivosti liderstva. Kada lideri usklađuju svoje postupke sa vrednostima organizacije i deluju u skladu sa ciljevima održivosti, to dovodi do bolje povezanosti i saradnje sa članovima organizacije. Ovo stvara okruženje koje podržava održivo liderstvo, što ima pozitivan uticaj na celokupnu organizaciju.

## ZAKLJUČAK

Održivo liderstvo predstavlja ključni element u ostvarivanju održivog razvoja organizacija. Usmereno je na stvaranje vrednosti za društvo, životnu sredinu i ekonomiju, te podrazumeva promene u organizacijama kako bi se postigla ravnoteža između ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva. Održivo liderstvo može se posmatrati iz perspektive karakteristika lidera, kao i iz perspektive organizacije.

Kada se održivo liderstvo razmatra iz perspektive karakteristika lidera, ključno je da lideri poseduju vrednosti održivog razvoja, svesnost o održivosti i sposobnosti za donošenje dugoročnih odluka. To podrazumeva razvoj refleksivnosti, emocionalne inteligencije i brige o sopstvenom fizičkom i mentalnom zdravlju.

Održivo liderstvo iz perspektive organizacije odnosi se na integrisanje održivog liderstva u sve aspekte organizacije, uključujući organizacionu kulturu, stratešku orijentaciju i razvoj ljudskih resursa. Organizaciona kultura koja podržava održivost podrazumeva promovisanje održivih praksi, inkluzivnosti i raznolikosti unutar organizacije. Strateška orijentacija podrazumeva da lideri usklade dugoročne ciljeve organizacije sa očuvanjem životne sredine, društvenom odgovornošću i ekonomskim prosperitetom. Razvoj ljudskih resursa fokusira se na podsticanje angažovanosti zaposlenih, razvoj njihovih vještina i podršku održivim praksama.

Ključno je napomenuti da održivo liderstvo nije jedinstveni „pravi“ model, već se može prilagoditi različitim kontekstima organizacija. Održivo liderstvo takođe zahteva kolektivne napore i promenu paradigme u organizacijama kako bi se postigli održivi rezultati.

Distribuirano liderstvo, koje uključuje sve zaposlene u donošenju održivih odluka, može biti ključno za uspeh održivog liderstva.

## LITERATURA

1. Armani, A. B., Petrini, M., & Santos, A. C. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership? *Review of Business Management*, 22(4), 820–835.
2. Avery, G. C. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. London: Edward Elgar.
3. Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011a). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
4. Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011b). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*. Oxon: Routledge.
5. Bendell, J., Sutherland, N., & Little, R. (2017). Beyond unsustainable leadership: Critical social theory for sustainable leadership. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(4), 418-444.
6. 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*, 36(6), 1014-1036.
7. Carson R. (1962). *Silent Spring*. Penguin Books, London.
8. Casserley, T., and Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 287-295.
9. Casserley, T., and Megginson, D. (2008). *Learning from burnout: Developing sustainable leaders and avoiding career derailment*. Oxford: Elsevier.
10. Davies, B. (Eds.) (2007). *Developing sustainable leadership*. London: Sage publications.
11. Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
12. Ferdig, M.A (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(2), 25-35.
13. Fietz, B., & Günther, E. (2021). Changing Organizational Culture to Establish Sustainability. *Controlling & Management Review*, 65, 32–40.
14. Galpin, T., & Lee Whittington, J. (2012). Sustainability leadership: From strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40-48.
15. Hargreaves, A., and Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco, USA: Jossey Bass.
16. 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*, 262, 121429.
17. Johnson, P. (2011). The financial stability of sustainable organisations. *Journal of Business and Economics Research*, 9(10), 65-74.
18. Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implications for the general further education college sector. *Journal of Further and Higher Education*, 35(1), 131-148.
19. Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1045570.
20. Mackay, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
21. Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112, 369–384.
22. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.



23. Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. & Schley, S., (2008). *The Necessary Revolution*. N.Y., Doubleday.
24. Stuart, H. J. (2013). Positioning the corporate brand as sustainable: Leadership de rigueur. *Journal of Brand Management*, 20(9), 793-799.
25. Tideman, S. G., Muriel, C., & Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership: Towards a workable definition. *The Journal of Corporate Citizenship*, 49(1), 17-33.