

Sosyal CEO Kavramının Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi¹

Ferah Onat²

Öz

Üst düzey yöneticiler, işletme sahipleri ve CEO (ChiefExecutiveOfficer, İcra Kurulu Başkanı ya da adanmışlıktan/bağlılıktan–engagement- sorumlu yönetim kurulu başkanı) farklı paydaşlarla iletişimde sosyal medya platformlarından yararlanmaktadırlar. Bu durum Sosyal CEO (sosyal medyada etkileşime girebilen, çalışanlarıyla etkileşimin önemine inanan, şeffaf, ilginç, tutkulu, faydalı bilgiyi paylaşan ve markalaşan CEO) kavramını ortaya çıkarmıştır. Sosyal medya platformlarındaki paylaşımlar sayesinde yöneticiler kişisel markalama, itibar yönetimi, kurumsal iletişim amaçlarından bazılarını ulaşabilmektedir. Araştırmada Fortune Türkiye dergisi tarafından yayınlanan Yılın İş İnsanları 2017 Listesindeki CEO'ların sosyal medyayı kullanımları incelenmiştir. Ayrıca Sosyal CEO özelliğini taşımaya yaklaşan Türkiye'den bir CEO'nun Twitter paylaşımları kurumsal iletişim uygulamaları yönünden analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal CEO, Sosyal Medya, Yönetim İletişimi, Kurumsal İletişim.

Evaluation of Social CEO Concept from the Perspective of Corporate Communication

Abstract

Top-levelmanagers, companyownersandCEOs (chiefexecutive/engagementofficers) are usingsocialmediaplatforms to communicate with differentstakeholders. Thissituati-ongenerated Social CEO concept that refers to a CEO who is transparent, passionate, interesting, can interact in socialmedia, believes in the importance of interaction with employees, sharesvaluableinformationandtries to become a personalbrand. Content sharedbyCEOsandmanagers in varioussocialmediaplatforms can succeedsome of the objectivesofpersonalbranding, reputationmanagementandcorporatecommunication. In thisstudy,socialmediausage of CEOs,whowere listed in FortuneTurkey Magazine 2017 Business People of the YearList, is tracked.Twitter account ofaCEO from Turkey,who hassomecharacteristics ofa Social CEO isalsoanalyzedfromperspevtive of corporate-communicationpractices.

Keywords: socialceo, socialmedia, managementcommunication, corporatecommunication

Atif: Onat, Ferah. (2018) Sosyal CEO Kavramının Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (AKİL) Kasım (30) s. 181-200

1 Bu çalışma, 1-3 Kasım 2018 tarihleri arasında Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi tarafından düzenlenen 3. Uluslararası Medya Çalışmaları Sempozyumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

2 Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, ferah.onat@yasar.edu.tr.

Giriş

Kurumsal iletişim, halkla ilişkileri, medya ilişkilerini, kriz iletişimini, kamusal vatandaşlığı, itibar yönetimini, yatırımcı ilişkilerini, çalışan ilişkilerini, hükümetle ilişkileri, pazarlama, yönetim ve örgütsel iletişimi kapsayan yaygın bir alanı ifade etmektedir (Goodman, 2006'dan aktaran Vural ve Bat, 2013, s.25). Kurumsal iletişimin uygulama alanlarından önemli biri olan yönetim iletişimi, kurum içinde kuruluşun paylaşılan vizyonunu geliştirmek, kurumun liderliğinde güven oluşturmak ve bunu sürdürmek, süreç değişimini başlatmak ve yönetmek, çalışanları yetkilendirmek ve motive etmek için iletişimi kullanır (Çekerol,2009: 231). Yönetim iletişimi kurumsal çizgi doğrultusunda yöneticinin kurum içine ve kurum dışına yönelik geliştirdiği stratejileri, planları ve taktikleri kapsamaktadır (Vural ve Bat, 2013, s.36).

Yönetim iletişimi iç ve dış paydaşlarla iletişim kurmanın gerekliliğin yanı sıra, kurum kimliği ve imajı arasında bağlantı sağlayarak iyi bir itibar oluşturulması sürecini de içerir. Sosyal medya platformları yönetim iletişiminin amaçlarını yerine getirmenin yanı sıra kurumsal iletişimle ilgili stratejik hedeflerin başarılmasına hizmet etmektedir. Gerek özel sektörde gerek kamu kuruluşlarında gerekse sivil toplum örgütlerinde üst düzey yöneticiler, kurum kimliğinin ve imajının yansıtılması, etkin müşteri ilişkileri, özel kamularla ilişkiler gibi pek çok uygulamaya destek olmak üzere sosyal medya platformlarında aktif olarak yer almaktadır. Yöneticiler sosyal medyada yer alarak “düşünce liderleri” olarak kendilerini ve kurumlarını konumlandırma olanağı da bulabilmektedirler. Özellikle işletmenin bulunduğu sektörle ilgili söz sahibi olma, belirli konularda “gerçek zamanlı” görüş bildirme gibi fırsatlar yöneticilerin ve bağlı oldukları kurumların itibarlarını arttırmaya, uzun vadede geliştirebilecek krizleri önlemeye yardımcı olmaktadır.

Kamusal alan olma özelliğini işletme iletişiminde de gösteren sosyal medya, üst düzey yöneticiler için de işletmelerin farklı paydaşlarıyla iletişimde etkili bir iletişim ortamı haline gelmiştir. Üst düzey yöneticilerden firmanın icradan sorumlu yöneticileri kısaca CEO'ları bağlı oldukları kurumlarının yanında kendileri de birer ünlü kişiliktir. Sosyal medya üzerinden kurumlarının yanında kendilerinin kişisel markalaşma sürecini sürdüren aynı zamanda işletmenin farklı paydaşlarıyla etkileşim içinde olarak kuruma iletişim ortamı sağlayan CEOlar literatüre “Sosyal CEO” kavramını kazandırmıştır. Dünyada özellikle teknoloji şirketlerinin CEO'larında gördüğümüz “Sosyal CEO” olma özelliğini taşıyan kişiler kimlerdir ve neden Sosyal CEO olmuşlardır? Türkiye’de bu özellikleri taşıyan veya Sosyal CEO olma yolunda ilerleyen kimler vardır ve yurt dışındaki benzerlerine kıyasla sosyal medyada ne tür paylaşımlar yapmaktadırlar? Bu iki soru araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Sosyal CEO kavramı ile ilgili Türkiye’deki ilk akademik yayın olacak keşifsel çalışma, niteliksel çalışma özelliğini taşımaktadır.

1. Sosyal Medya ve Sosyal CEO

Sosyal medya, kurumlar ile hedef kitleler arasındaki ilişkilerin yönetiminde zaman ve mekan sınırını ortadan kaldırmış, kurumların oldukça geniş hedef kitleleriyle hızlı

biçimde irtibata geçmesine ve kurumsal içeriklerini düşük maliyetle hedef kitleleriyle paylaşmalarına olanak sağlamıştır (Taşkiran, 2016:s. 383). Sosyal medya katılımıcılığı, etkileşimi, diyalogu ve karşılıklılığı destekleyen bir yapıya sahiptir. Jan van Dijk(1999, s. 169)yeni medya sayesinde kitle iletişimindeki “kitle” kavramının yapısının değiştiğini ifade etmektedir. Yeni medya seçme, geri bildirim ve etkileşim gibi imkanlar sunan yapısı ile kitlelerin içindeki, kitleler arasındaki ve kitle iletişimindeki geleneksel bağlar ortadan kalkmaya başlamıştır. Manuel Castells (Castells 2007’den aktaran Castells 2008, s. 90) ise “Mass-self communication (kitle-kışı iletişim)” kavramını ortaya atmakta ve bu kavramı birçok kışı birçok kışı ile iletişime geçmekte ve göndericiler sanal kamusal alanda küresel olarak etkileşim içinde bulunmaktadır şeklinde açıklamaktadır. Mass-self communication kitle iletişim olma özelliğini taşıyor çünkü potansiyel küresel topluluğa eş düzeyde ağlar ve internet aracılığıyla ulaşır. Kitle-kışı iletişimi üst düzey yöneticiler ve işletme sahipleri için paydaşlarıyla etkin iletişime eş düzeyde ağlar ve internet aracılığıyla geçtikleri bir iletişim düzeyidir. Kitle-kışı iletişimi zaman geçtikçe kendi ünlülerini, kahramanlarını yaratır. Bunlardan bir tanesi de Sosyal CEOlardır.

Sosyal CEO kavramı ilk olarak 2012 yılında dünyanın önde gelen iletişim firmalarından olan Weber Shandwick(2013) tarafından hazırlanmış “The social CEO: ExecutivesTellAll” isimli raporda kullanılmıştır. 2014 yılında ise wired.com isimli web sitesinde HuyesDrumwright tarafından yazılan The Anatomy of Social CEO isimli yazıda yer almıştır. Yazıda Sosyal CEO, sosyal medya araçlarını takımını neyin daha iyi motive ettiğini anlamak için kullanan ve sonrasında gerçek dünya sorunlarını çözmek için irdeleyen lider olarak tanımlanmıştır. Sosyal CEO’nun yüksek rütbeli icradan sorumlu kışı olarak sosyal medyayı örgütün nabzını tutmak ve çalışanlarına enerji aktarmak için kullanan kışı olduğu ifade edilmektedir. Sosyal CEO olmanın çeşitli fırsatlar yarattığını bunların arasında daha iyi iletişim, iyileştirilmiş marka imajı, artırılmış şeffaflık ve daha yüksek çalışan morali olduğunu ve bunların liderliğin etkinliğini arttırdığı belirtilmektedir (Drumwright, 2014). KristinPiombino tarafından 2015 yılında yazılan başka bir yazıda ise Sosyal CEO olmanın faydalarından daha ayrıntılı söz edilmiştir. Piombino, Ragan’s PR Daily adlı web sitesinde Sosyal CEO’nun örgütü daha insani hale getirdiğini, örgütün pazarlama gücünü ikiye katladığını, daha fazla iş fırsatını çekebildiğini belirtirken örnek olarak da Richard Branson, Marissa Mayer ve ElonMusk’ı göstermiştir (Piombino, 2015).

Damien, The Social C Suite web sitesinde yayınladığı makalesinde görüşme yaptığı “Sosyal CEO”ların ortak özelliklerini ve Sosyal CEO olmak isteyenlerin yapması gerekenleri şöyle özetlemektedir (Damian, 2015):

-Çalışanlarla, müşterilerle sosyal etkileşimin değerini anlamışlardır. Hepsi Twitter’dadır; kendi Twitlerini kendileri atarlar.

-Şeffaftırlar, kendisi, iş yaptığı sektör ve şirketi hakkında belli miktarda içerik paylaşırlar; böylelikle paydaşlarla ve çalışanlarla yakınlık kurmak mümkün olabilir.

-İlginçtirler; kurumsal halkla ilişkiler mesajlarını toplumsal eğilimlerle harmanlarlar,

hobileri ve ilgi alanlarıyla ilgili içerik paylaşırlar. Her gün ya da en azından haftada birkaç kez içerik paylaşırlar.

-Mütevazidirler. Korkusuzdurlar, paylaştıklarının başına iş açmalarından korkmazlar. Tutkuludurlar. Markadılar, sosyal medyada olarak kendisi ve markaları hakkında güçlü kişisel açıklamalar yaparlar (Twitler benim ve işverenimi yansıtmıyor demek gibi bir şansları yoktur.). Paylaştıkları içerikler sayesinde işyerlerine nitelikli iş gücünü çekebilirler.

Brandfog tarafından 2013 yılında anket uygulanan CEOların %80'den fazlası sosyal medyanın müşterilerle, çalışanlarla ve yatırımcılarla bağlantıları güçlendiren önemli bir platform olduğuna inandıkları ifade etmişlerdir. 2016 yılında yine Brandfog tarafından hazırlanan CEOs Social Media and Brand Reputation isimli raporda ise anket uygulanan CEOların üçte ikisi, sosyal kanallara bağlanmayan CEOların dijital çağda daha az geçerli hale geleceklerine inandıklarını belirtmektedirler (CEOs Social, 2016). Ancak bu durumun aksine pek çok üst düzey yönetici sosyal medyada bir şekilde yer almanın çok riskli olduğunu, yatırım maliyetini karşılamayacağını düşünmektedir. Weber Schandwick firması tarafından yapılan başka bir araştırmada ise CEOların sosyal medyada yer almama nedenlerini ortaya çıkarmıştır (Burdett, 2013):

Ankete katılanların %35'i bizim bölgemizde veya sektörümüzde pek yaygın değildir, %34'ü yatırımın karşılığını ölçebilmek mümkün değildir, %34'ü CEOların bunu yapması için bir talep yoktur, %32'si çok risklidir, %27'si sosyal medya genç insanlar içindir, %24'ü biz pek şeffaf ve açık bir şirket değiliz, %13'ü çok fazla sektörel düzenleme vardır, %11'i CEOlar çok fazla seyahat eder, %7'si CEO yerine diğer yöneticiler sosyal medyada yer almaktadır gibi nedenler ortaya koymuşlardır. 2012 yılında yapılan araştırmada 630 profesyonelle CEO'ların sosyal medyada yer almasının faydaları sorulduğunda ise %80'i kurumsal haberleri ve bilgiyi paylaşmak, kurum itibarına olumlu etki etmek, şirketin inovasyonunu göstermek şirkete insani yüz koymak, çalışanlarla iletişimi sağlamak, medya ilişkilerine destek olmak, iş sonuçlarına olumlu katkıda bulunmak, yeni müşterileri çekmek, krizleri yönetmek gibi faydalar sıralanmıştır

Sosyal CEO kavramı bir akademik yayında ilk kez 2017 yılında New Media and Society dergisinde Tsai ve Men (2017) tarafından yazılan bir makalede kullanılmıştır. Makale "Social CEOs: The effects of CEO's communication styles and parasocial interaction on social network sites" (Sosyal CEOlar: CEOların iletişim tarzlarının ve sosyal ağ sitelerindeki parasosyal etkileşimin etkileri) adını taşımaktadır. Tsai ve Men'e (2017, s. 1860) göre profesyonel ve kişisel tonu karıştırarak CEOlar hayatın içine gelirler, arkadaş gibi iletişim kurarlar ve sosyal medyadaki takipçileriyle karşılıklı konuşmayı ve kişisel ilişkiler kurmayı aktif olarak hızlandırır. CEOlar, takipçilerinin mesajlarına aktif olarak yanıt vermelidir. Çeşitli paydaşlarının sorunlarını dikkate aldığını, onları dinlemeye niyetli olduğunu göstererek onlarla cevap verebilir, arkadaşça, empatik bir şekilde iletişim kurmalıdır. Men ve Tsai (2016, s. 932) sosyal medyadaki CEOların kamuya olan bağlılığını (engagement), motivasyonları ve ilişki çıktıları açısından incelemişlerdir. Araştırmada algılanan otantiklik ve erişilebilirlik örgüt-kamusal

ilişki çıktıları bağlamında kişilerarası iletişim değişkenleri ile CEO- kamu bağlılığının ilişkisine dair bir model test edilmiştir. 332 kişiyle yapılan çevrim içi anketin sonuçları göstermektedir ki sosyal ağ sitelerindeki CEOlar ile düşünce liderliği ve görev çekiciliği nedenleriyle kamular öncelikli olarak bağ kurmaya motive olmaktadır. Ayrıca araştırma CEO-kamu adanmışlığının algılanan CEO otantikliği ve erişilebilirliği yanında olumlu etkilenen kamu güveni ve tatmini ile sonuçlandığını göstermektedir. Yani CEO kurumun kamularıyla ne kadar bağlanırsa o kadar otantik ve erişilebilir hale gelir bu da kamunun güvenini ve tatminini kazanmasına neden olur. Araştırmaya göre CEO'nun sosyal medya araçlarını kullanarak kamuyla bağlantı halinde olması aynı zamanda örgüt-kamu ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Sosyal CEO özelliğini taşıyan üst düzey yöneticilerin ortak özellikleri sıralanacak olursa:

- Sosyal medya platformlarını örgütün nabzını tutmak ve çalışanlarına enerji aktarmak için kullanan kişidir (Drumwright, 2014).
- Örgütü daha insani hale getirir ve örgütün pazarlama gücünü artırır (Piombino,).
- Hepsi Twitter'dadır, kendi Twitlerini kendileri atarlar. Her gün ya da haftada birkaç kez içerik paylaşırlar.Markadırlar, sosyal medyada olarak kendisi ve markaları hakkında güçlü kişisel açıklamalar yaparlar (Damian, 2017).
- Profesyonel ve kişisel tonu karıştırarak CEOlar hayatın içine gelirler, arkadaş gibi iletişim kurarlar ve sosyal medyadaki takipçileriyle karşılıklı konuşmayı ve kişisel ilişkiler kurmayı aktif olarak hızlandırırlar (Tsai ve Men, 2017, s.1860).

2. Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler Açısından Sosyal CEO

Sosyal CEO kavramı incelendiğinde halkla ilişkilerin ve kurumsal iletişim uygulamalarının temel hedeflerine ve amaçlarına hizmet eden bir kavram olduğu göze çarpmaktadır. Sosyal CEO özelliklerine ulaşmış ya da sosyal medyada aktif olan üst düzey yöneticilerin internetteki sosyal medya platformları üzerinden sürdürdükleri iletişim idealize edilmiş ve günümüz için olması gerektiği öne sürülen bazı halkla ilişkiler modellerine uygun iletişim kurulmaya çalışıldığını göstermektedir. Ayrıca Sosyal CEO özelliği taşıyan pek çok yöneticinin kurumsal iletişimin stratejik hedeflerine yönelik sosyal medyada içerik ürettiği ve kurumsal iletişim uygulamalarını desteklediği gözlenmektedir.

Grunig ve Hunt () tarafından ortaya koyulan halkla ilişkilerin dört modelinden çift yönlü simetrik modelde iki tarafın da diyalogda göreceli olarak eşit ve birbirini etkileme yeteneğinin olduğu ve değişimin gerçekleştiği karşılıklı anlayış ilkesine dayanmaktadır (Grunig ve Hunt 1984'den aktaran:Davis, 2006, s. 127). Sosyal CEO, sosyal medya platformlarındaki kişisel hesapları sayesinde oluşturduğu ve geliştirdiği iletişim ortamıyla kendisi, kurumu ve paydaşları arasında göreceli olarak eşit ve birbirini etkileme, değişimi gerçekleştirme imkanı bulmaktadır.

Kent ve Taylor (1998) tarafından geliştirilen 'diyalojik halkla ilişkiler' yaklaşımı, internetin diyalojik özelliklerine vurgu yaparak, internet dolayısıyla örgüt ve kamuları arasında gerçek 'diyaloga' dayalı bir ilişki kurulabileceğini savunmaktadır. Son zamanlarda ise, halkla ilişkilerin internet kanalını kullanarak, kamu ile örgüt arasında 'diyalog' kuran bir araç olma potansiyeli üzerinde durulmaktadır. Ortaya çıkan bu yeni halkla ilişkiler yaklaşımına 'diyalojik halkla ilişkiler' adı verilmektedir. (Kent ve Taylor 1998'den aktaran: Özoran, 2017, s. 5). Kent ve Taylor'a (2002, s. 24-29) diyalojik yaklaşımın beş temel özelliğini karşılıklık, yalınlık, empati, onaylama, risk ve bağılılık olarak sıralamaktadır. Örgüt ve kamunun birbirlerine bağlı olması gerekmektedir. Bunu başarabilmek için ise işbirliği ve karşılıklı eşitlik ruhu çok önemlidir çünkü diyalog kazanmak ya da kaybetmek ile ilgili değildir. Diyalogun amacı karşısındakinin bulunduğu durumu anlamaktır. Bu nedenle hiçbir tarafın, diğeri üzerinde güç ya da üstünlük kurmaması gerekir. Böylece her iki tarafında, özgürce her konuyu tartışabilecekleri bir ortam yaratılmış olmaktadır. İkinci özelliği ise yakınlıktır. Diyalog retorik bir değiş tokuş anlamına gelmektedir.

Diyalojik teoriyi kullanan halkla ilişkilerin başarısı da çatışmayı ortadan kaldırmasıyla değil, konuşma üzerindeki kontrol yokluğuyla ölçülmektedir. Örgütlerin ise, bu riski almak istemeyecekleri söylenebilir. Örgütler sadece varlıklarının buna bağlı olduğunu düşündükleri zaman diyalojik iletişime başvurmaktadırlar (Theunissen ve Noordin 2012'den aktaran: Özoran, 2017, s.24). Sosyal CEO olgusu da halkla ilişkilerdeki diyalojik teoriye uygun kurum-paydaş/kamu ilişkisini kurma yolunda atılmış önemli bir adımdır. Özellikle üst düzey yöneticinin kurum paydaşları ya da kamularıyla iletişim haline geçmeye istekli olduğunun önemli bir göstergesidir. Stratejik iletişim kararlarını alan, onaylayan üst düzey yöneticilerin kendilerinin de sosyal medya platformlarıyla birer iletişim kanalı haline gelmesi diyalojik halkla ilişkilerin ve çift yönlü simetrik iletişim için olanaklar sunmaktadır.

Kent ve Taylor'un (2002, s. 25) diyalojik yaklaşımda ifade ettiği "hiçbir tarafın diğeri üzerinde güç ya da üstünlük kurmaması gerektiği, her iki tarafın özgürce tartışabilecekleri ortam yaratılmış olması örgüt kültürünün boyutlarıyla da ilgilidir. Hofstede'in (1984, s. 83) geliştirdiği kültürel boyutlardaki yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesi örgütsel iletişimdeki ilişkilerde kendisini göstermektedir. Özellikle düşük güç mesafesi olan örgütlerde güç eşitliği aranmakta ve eşitliğini ortadan kaldıracak gerekçelere ihtiyaç duyulmaktadır. Sosyal CEO özelliği taşıyan yöneticilerin sosyal medyadaki takipçileri onun paylaşımlarını gün boyu izlemekte ve paylaşımları paylaşmakta, yorumlar yapmaktadır. CEOların sosyal medya platformlarında içerik paylaşmaları, takipçileriyle sohbet etmeleri sonucunda CEOların takipçileri CEOlarla iletişim kurma konusunda cesaret kazanmakta, arzu ettikleri gibi paylaşımların altına yorumlar yapabilmekte ve mesajlar atabilmektedir. Sosyal medyanın interaktif, kişisel ve ilişkisel özellikleri CEOlar ile örgüt çalışanları ve paydaşların arasındaki güç mesafesini azaltır, paydaşlarla insani bir yaklaşımla iletişime ortam sağlayarak CEOların uzak hallerini değiştirerek iletişime açık hale getirir. . Ancak bu tür paylaşımları yapan kişilerin gerçekten söz konusu üst düzey yöneticiler olup olmadığı konusunda tereddütler bulunmaktadır. Bu nedenle takipçilerin gönderdikleri mesajlara ve yorumlara yanıt alabilme olasılıkları da düşük olabilmektedir.

Taylor ve Kent (2014, s. 12) diyalojik bağlanmanın ancak örgütlerin yetenekli diyalojik iletişimcileri güçlendirdiğinde mümkün olabileceğini savunmaktadır. Holtz (2014: 9) pek çok gözlemcinin artık sosyal medya yöneticisi çağının sonuna geldiğini savunduğunu çünkü sosyal medyanın artık herkesin işinin bir parçası olduğunu söylemektedir. Holtz'a göre CEOlar gün geçtikçe dijital işlerin geleceğinin bir parçası olduğu ve dijitali de yönetmeleri gerektiği konusunda daha fazla ikna olmaktadır. Holtz, özellikle CEOların müşteri bağlılığının dijital ortamda sağlanmasında önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. Edelman firması tarafından yayınlanan Güven Barometresi raporlarında geçmiş yıllarda (Edelman Trust Barometer, 2017, s. 3) ise CEOların yüksek kalitede mal ve hizmet üretmenin yanında bir numaralı işlerinin güven inşa etmek olduğu vurgulanmaktadır. Sosyal CEO kavramı sadece internet kullanıcıları ve müşteriler için değil aynı zamanda çalışanlarıyla da etkileşim haline girebilen, çalışanların adanmışlığında önemli bir payı olan bir kişiyi anlatmaktadır. Kahn, (1990, s.694) çalışanların iş rollerine kendilerini bağlayan olarak adanmışlığı tanımlarken, adanmış olan insanların rol performansını yerine getirirken kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal kavramlarda içererek çalışması ve ifade etmesi biçiminde bir açıklama getirmiştir. Söz konusu çalışan adanmışlığının yaratılmasında da hem yüz yüze ilişkiler hem de dijital teknolojilerin getirdiği iletişim olanaklarının CEOlar tarafından kullanılması önem taşımaktadır.

Grunig'in (1997) kamuların durumsallık teorisinde ise paydaş kategorisinde olan kamuları aktivist, aktif, pasif ve kamu olmayan kamular olarak tanımlayıp sınıflandırmak hedeflenmektedir. Sosyal CEO'nun sosyal medya platformlarındaki paylaşımlarında çalışan, kuruluşun çevresindeki insan toplulukları, müşteri gibi paydaşlarla etkileşim içine girmeyi hedeflediği görülmektedir. Ayrıca söz konusu paydaşların içindeki kamuların harekete geçirilmesi, pasif kamularla bağlantıya geçilebilmesi mümkün olabilir. Kriz dönemlerinde aktivistlerin sakinleştirilmesi gibi pek çok uygulama yine Sosyal CEOların içerik yönetimi çalışmalarıyla karşılıklı anlayış ve işbirliği halinde krizlerin yönetilmesi için olanaklar sunmaktadır.

Sosyal CEO kavramının özelliğini taşıyan yöneticilerin sosyal medya platformlarında paylaşımlarının pek çoğunun gerçek zamanlı pazarlama ve halkla ilişkiler uygulamalarındaki gibi olduğu gözlenmektedir. Gerçek Zamanlı isimli kitabın yazarı ünlü pazarlama uzmanı David Meerman Scott'a göre gerçek zamanlılık, bir haberin günler değil yalnızca dakikalar içinde yayınlanması, düşüncelerin dijital dünyaya sızdığı an, ani ve kestirilemez şekilde viralleşmesi ve küresel ölçekte bir kitleyle paylaşılması anlamına gelmektedir (Gerçek Zamanlı, 2013) Scott, (2011, s.38) sıkı üretim döngülerine bağlı mecralar-sabah baskıları, akşam bültenleri ve haftalık dergiler gücünü yitirdikçe gerçek zamanlı mecraların takipçi kitleleri ve kazançları büyüyor demekte ve yoğun biçimde odaklanmış kamuoyu merakını tatmin edecek gerçek-zamanlı içerik sunmanın çok büyük avantajı olduğunu ifade etmektedir (2011, s.43).

Gerçek zamanlı pazarlamanın en önemli unsurları dikkat ve ilişkidir. Tüketicinin dikkatini çeken içerikler paylaşımı ve etkileşimi sağlamaktadır. Bu bağlamda da marka ile tüketici arasında bir bağ oluşmaktadır. Aynı zamanda gündemdeki konu ile marka

arasında tüketici zihninde yaratılan ilişki markaya yönelik tüketici düşüncelerini olumlu yönde etkilemektedir (Gökallıler, 2015, s.304). CEOların da tıpkı kurumsal hesaplarda olduğu gibi gerçek zamanlı pazarlama uygulamalarındaki tüm örneklerdeki gibihareket ederek günün ruhuna ve önemli olaylara göre paylaşımlar yaptıkları gözlenmektedir.

Taşkıran'a göre (2016, s.391) kurumsal sosyal medya hesapları aracılığıyla hedef kitlelerle paylaşılan içerikler, kurumların tanınmasını ve diğer rakiplerinden kolaylıkla ayırt edilmesini sağlama işlevini yerine getiren kurumsal kimlik algısının hedef kitlelerde tesisine önemli katkılar sunmaktadır. Sosyal sorumluluk, sponsorluk, çalışanlarla iletişim, kriz yönetimi gibi kurumsal iletişimin uygulama alanlarına destek veren sosyal medya paylaşımlarının kurumsal hesaplarda olmasının yanı sıra CEOların hesaplarında da görülmesi kurumsal itibarın oluşturulmasına katkıda bulunan uygulamalar arasındadır. Ayrıca kurumların kendi kontrollerinde olan sosyal medya iletişimi olumlu imaj ve itibar algısının tesisinde de önemli bir katkıya sahiptir. Sosyal CEO kavramının kurumsal iletişime katkılarını bakıldığında Sosyal CEO sosyal medyadaki paylaşım ve etkileşimleriyle kurumsal kimlik, olumlu kurum imajı ve sonuçta kurumsal itibar algısının tesisine de katkıda bulunabilecek önemli bir unsurdur. Ancak burada Sosyal CEO'nun kurumun ve kurumsal iletişimin temel hedeflerini iyi kavramış olması ve kurumsal iletişimin sosyal medya platformları üzerinden sürdürülmesine dair temel ilkelere hakim olması gerekmektedir. Dünyanın önde gelen itibar uzmanlarından Dr. LeslieGaines-RossCapital Dergisine 2014 yılında verdiği röportajda "Bence sosyal CEO, şirketini daha insancıl, daha açık, daha şeffaf gösterilmektedir. Yöneticiler de bir krizin çıkmasını beklemeksizin bugün şeffaf olmaları gerektiğini anlamış durumdadır. Bugün takipçilerinizle bir güven ilişkisi kurarsanız, bir kriz çıktığında üstesinden gelmek için bu yolu kullanabilirsiniz." demektedir (Sosyal CEO, 2014).

İletişim teknolojilerinin gelişmesi ve farklı paydaşlarla hızlı iletişim kurma olanaklarının ortaya çıkmasıyla birlikte günümüz CEOlarınınbazılarının sosyal medya paylaşımlarıyla kendilerini hem bir yönetici hem de takip edilmeye değer bir kişisel marka olarak sundukları gözlenmektedir. Özellikle dünyada çok takipçisi olan ve internet kullanıcılarıyla gerçekten etkileşim haline girebilen üst düzey yöneticilerin takip edilmeye değer bir kişisel markadırlar. Kişisel marka, kişinin sahip olduğu söz, imaj hedef kitleye vermiş olduğu mesaj kendine, işine ve ilişkilerine kattığı değerlere bağlı bir kimlik tanımlamasıdır (Bişkin veKaya 2011, s. 561). Eker ise (2007, s. 7) kişinin hayattaki tarzıyla ilgili olarak çevresine yani dış dünyaya yansıttığı mesaj, aynı işi yapan meslektaşlarına göre yarattığı fark, işine kattığı değer ve yaratıcılığa dayalı bir kişisel kimliktir. Kişisel markayı oluşturan unsurlar; kişisel değerler, yönetim becerileri, iletişim, kişisel farkındalık (güçlü ve zayıf yanların farkında olmak), - kişilik, kişisel imaj (giyim, konuşma, davranış vb.), hedefler, fiziksel yapıdır (Bişkin ve Kaya, 2011, s. 562).

İcra Kurulu Başkanları ve/veya işletme sahipleri de birer CEO olarak kişisel markanın gerektirdiği temel unsurları sosyal medya kullanımlarında yansıtmaya çalışmaktadırlar. Kişisel markalama sosyal ilişkilerde bir itibarın tesisi için arzu edilen geri dönüşüyle birlikte sosyal ilişkilerdeki bir yatırım haline gelmiştir. Sonuçta kişisel markalama sosyal teorinin tanımladığı sosyal sermaye ile eşitlenmekte, dijital bilgi ekonomisinin serbest

iş pazarında güvenli istihdam için araç haline gelmektedir. Sonuçta işletmelerin sosyal sermayesiyle doğrudan ilişkili olan yöneticilerin kişisel markalama çalışmaları ve sosyal medyada farklı paydaşlarıyla kurdukları bağ kuruluşların itibarına ayrı bir değer katmaktadır denilebilir. Kişisel markalama çalışmaları sayesinde bir işletmenin üst düzey yöneticisi şöhret haline gelebilir. *Şöhret statüsü bir örgüt için önemli bir görünürlülük sağlayabilir ancak CEO eğer kötü bir hata yaparsa zarar da verebilir. Bazıları toplumun dikkatinden kaçan iyi sonuçlar üretirler diğerleri yaptıkları yetersiz işlerin farkına varılmadığı için şükretmelidirler (Creative Commons, Mastering Strategic Management, 2011, s. 52).*

Sosyal medyanın verdiği olanaklar sayesinde günümüz yöneticileri toplumun gözü önünde olan, erişilebilen, sosyal kimlikleriyle yeni bir imaja sahiptirler. Artık CEOlar daha insani yönü ağır basan, interaktif olma özellikleriyle farklı paydaşlarla kişilerarası iletişim düzeyinde iletişim kurabilen, aynı zamanda şirketlerini temsil edebilen bunu yaparken hem kendi kişisel markalarını oluşturup hem de kurumsal markaya uyumlu hareket edebilen bireylerdir.

3. Dünyadan ve Türkiye'den Sosyal CEO Örnekleri

Dünyada ve Türkiye'de Sosyal CEO özelliğini taşıyan ya da sosyal medyada aktif olarak yer alan pek çok CEO bulunmaktadır. Domo firması tarafından her yıl yayınlanan CEO sosyal medya kullanım raporunda Fortune dergisinde yayınlanan en önde gelen 500 şirketin CEO'sunun sosyal medyayı kullanmayı pek tercih etmediği belirlenmiştir.

2015'te yayınlanan rapora göre (Manear, 2016)CEO'ların %61'i sosyal medyada yer almamaktadır. Ancak 2014'teki (%68) orana göre %7 artmıştır. Sadece tek bir sosyal medya platformunda aktif olan CEO'lar ilk önce **LinkedIn**'i tercih etmektedir. En büyük 6 sosyal medya platformunun (Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, Google+, YouTube) hepsinde yer alan bir tane bile CEO bulunmamaktadır. Fortune500 CEO'larının %50'sinin Twitter hesabı bulunmakta, ancak bunların sadece %60'ı aktif olarak Twitter'ı kullanmaktadır. Kendi sosyal medya hesaplarında aktif olmayan CEO'ların %41'i şirketinin YouTube kanallarında ön plana çıkmaktadır. 2016 yılında yayınlanan raporda ise verilerin fazla değişmediği gözlenmektedir. 500 CEO'dan sadece 11 tanesinin Instagram'da yer aldığı, Facebook'un tercih oranının düştüğü tespit edilmiştir.

2017 yılına gelindiğinde en çok tercih edilen sosyal medya platformu LinkedIn olmuştur. CEOların %35'i LinkedIn kullandıkları belirlenmiştir. Burada en çok takip edilen 536 bin takipçiyile BlackRock şirketi CEO'su LarryFink'tir. Teknoloji odaklı şirketlerin CEOlarının sosyal medya platformlarında daha fazla ve daha etkileşime açık bir şekilde yer aldığı görülmektedir. Örneğin 2016 yılında Apple'ın CEO'su Tim Cook 3.940.000 takipçiyile Twitter'dan en fazla takip edilen CEO'dur (Dilian, 2017 , DOMO, 2017). Bu rakam 2018 yılında değişmiştir. Bu arada Sosyal CEO kavramı sadece sosyal medyayı aktif olarak kullanan, takipçileriyle etkileşimi yüksek üst düzey yöneticileri anlatmak için kullanılmıştır. Sosyal CEOların günlük yaşamda çevrim içi olmayan ortamdaki

iletişimlerine yönelik araştırmalara yer verilmemiştir. Çevrim içi olan paylaşımları ve çeşitli web sitelerindeki yazılara göre Sosyal CEO olarak kabul edilen üst düzey yöneticilerden çeşitli örnekler aşağıda bulunmaktadır.

Bill Gates: Microsoft CEO'su Bill Gates'in Gates Notes (Gates Notes, 2018) bir bloğu bulunmaktadır. Bloğunda eşiyile birlikte kurdukları Bill ve MelindaGates Vakfı'nın (Gates Foundation) farklı kıtalarda yaptıkları sağlık, eğitim gibi konulardaki çalışmalar yer alıyor. Ayrıca Bill Gates'in okuduğu kitaplardan oluşan pek çok kitap tavsiyesi, dünyanın gidişatına dair araştırma verileriyle desteklenmiş paylaşımları görmek de mümkündür. Blogta yazı, fotoğraf, grafik ve kimi zaman Bill Gates'in oynadığı kimi zaman da animasyon olarak Bill Gates'in gösterildiği ve de Bill Gates tarafından seslendirilen videolar bulunmaktadır. Blog yazılarının altında yorum kısmı bulunmakta ve okuyucular buraya açık olarak yorumlarını yazabilmektedir. Bloğunda paylaştıklarını diğer sosyal medya platformlarında da paylaşmaktadır. Bill Gates'in takipçi sayısı Twitter (46 milyon), Instagram (1,7 milyon) ve LinkedIn'de(17 milyon) paylaşmaktadır. Gates Notes isimli bloğunda ve diğer hesaplarda paylaştıklarını aslında Instagram hesabının açıklaması şu şekilde özetlemektedir: "Vakfımın çalışmalarıyla öğrendiklerimi ve diğer ilgi alanlarımı paylaşıyorum".

Elon Musk: Bored Teknoloji şirketinin sahibi Musk'ın sadece Twitter'da 22.3 Milyon takipçisi bulunmaktadır. Bazı günler günde 3-4 paylaşım yapan Musk'ın paylaşımları şirketlerinin ürettiği teknolojik araçlar, uzay çalışmaları, önemli görüşmeler yanında kendisine yöneltilen siyasi atıflara da cevap verebilmektedir. Daha önce Iron Man filminde de oynayan Musk, yaptığı paylaşımlar yanında firmasının ürünleri için geliştirilen gerilla pazarlama stratejileriyle sürekli gündemde kalmayı başarmaktadır. Son zamanlarda en çok retweet yapılan paylaşımı ise Temmuz ayında Tayland çocuk futbol takımının mağaradan kurtarılması sürecinde attığı Twitlerdir.

John Legere: T Mobile firmasının CEO'su Legere'nin Twitter'daki takipçilerinin sayısı 5.42 milyondur. Bu rakam 1.07 milyon takipçisi olan T Mobile hesabının tam 5 katıdır. Legere bir Rock Star gibi yönettiği ve içeriği kendi girdiği hesabıyla ilgili olarak "Yatakta uyanırım, Twitter'da olan biteni yakalamak için bir ya da yarım saat kalırım. Diğerleri bunu yaparak sosyal medyanın avantajlarını yakalayamaz" demektedir (Conner, 2018).

Legere, firmasının renklerini sürekli üzerinde taşıyan, sürekli halkın içinde olan, T Mobile firmasının faaliyetlerini paylaşan, kurum imajıyla kendi imajını bütünleştirmiş bir yöneticidir. Legere'nin paylaştığı twitler arasında yatak odasındaki giysi dolabı, sevdiği Red Bull içecek, 4 Temmuz Bağımsızlık Gününde ABD bayrağı desenli şortuyla verdiği poz, Pazar günü mutfakta yemek hazırlığı gibi kişisel ve özgün içeriklerin yanı sıra firmasının Nasdaq'daki borsa başarısı, 5G mobil bağlantının tanıtımı gibi kurumda heyecan yaratan yenilikleri paylaşmaktadır. Hemen her paylaşımı kurumun magenta pembesi rengini içermektedir. Twitter'da kullandığı görsellerin aynısını 50 binden fazla takipçisi olan Instagram hesabında da paylaşmaktadır. Legere ürünlerden memnun kalmayan ve yorumlara şikayetini açıkça yazan müşterinin sorununu yine halka açık bir şekilde çözmektedir.

Richard Branson: Virgin Havayollarının kurucusu ve eski Hollywood oyuncusu Richard Branson 12,6 Milyon takipçisiyle Twitter'da en çok takip edilen CEOlar arasında gelmektedir. Virgin Group ve bağlı firmaların Twitter sayfasıların takipçileri ise 200 ile 500 bin arasında değişmektedir. BransonTwitter'daki sayfasında tenis sporuna olan ilgisini gösterirken sponsorluklarla ilgili bilgiler vermekte, yer yer çalışanlarıyla birlikte çekilmiş fotoğraflarını paylaşmaktadır. Yeni çıkan biyografi kitabı Finding My Virginitiy'nin tanıtımını videolarla yapmaktadır. Gün içinde pek çok paylaşım yapan Branson başkalarının iş hayatıyla ilgili araştırmalara dair paylaşımlarını da sayfasına koymaktadır.

Tim Cook: Microsoft CEO'su, bir dönem Twitter'da en çok takipçisi olan yönetici özelliğini taşımaktaydı. Sosyal CEO özelliklerine uygun içerik paylaşımı yapmaktadır. Daha çok kurumsal iletişime hizmet eden içerik paylaşımına dikkat etmekte ve çalışanlarla iletişime önem veren bir yönetici profili sergilemektedir. Kişisel markalama amaçlı olarak da paylaşımları mevcuttur. En çok retweet eden paylaşımı 4065 retweet ve 770 yorum ile Ramazan Bayramı kutlamasıdır. En çok beğeni alan paylaşımı ise web geliştiricilerinin bir etkinliği ile ilgili olan 20 bin beğenili (4/6/2018 tarihli) paylaşımıdır.

Sosyal CEOların dünyadaki örneklerine bakıldığında içerik temalarının içinde kurumsal iletişim uygulamalarına yönelik pek çok paylaşım yaptıkları görülmektedir. Sosyal sorumluluk, sponsorluk, çalışanlarla ilişkiler, özel gruplarla halkla ilişkiler, medyada görünme, müşteri ilişkileri, ortaklarla ilişkiler gibi pek çok uygulamayı sosyal medya paylaşımlarında görmek mümkündür. Sosyal medyada aktif olan CEOlar, tüm dünyaya hitap eden yoğun olarak İngilizce içerik paylaşırken, gittikleri ülkelerin dillerinde de paylaşım yapmaya özen göstermektedirler. Dünyadaki Sosyal CEO örneklerinin yanında Türkiye'de sadece Türkçe içerik paylaşıp sadece Türkiye'deki internet kullanıcılarına hitap eden yöneticilerin takipçi sayıları ve etkileşimleri azımsanmayacak düzeydedir. Aşağıdaki sosyal medyada aktif olan ve Türkiye'de iyi tanınan birkaç CEO tanıtılmıştır. Söz konusu genç CEOların Sosyal CEO olma özelliklerini henüz yeterince taşımadıklarını söylemek mümkündür.

Hakan Baş: Lidyana.com alışveriş sitesinin CEO'su. 40 binden fazla Twitter takipçisiyle yine firması Lidyana'dan çok takipçiye sahip bir yöneticidir. Baş'ın Instagram'da 41 bin, LinkedIn'de 500'den fazla takipçisi vardır. Twitter paylaşımları genellikle kişisel ilgi alanları, sponsorluklar üzerinedir.

Arda Kutsal: Webrazzi teknoloji haber sitesinin kurucusudur. Twitter'da 238 bin takipçisi olan Kutsal, Webrazzi'nin etkinliklerinden dijital dünyada olan bitenlerle ilgili pek çok habere sayfasında yer vermektedir. Dijital dünyanın Türkiye'de en önemli isimlerinden biri olan Kutsal, sosyal medya platformlarının ortaya çıktığı ilk günlerden beri paylaşımlarıyla sosyal medya kullanıcılarına yön vermektedir.

Hacı Sabancı: Sabancı Holding'in yeni nesil yöneticilerindedir. Facebook veInstagram hesabını özel hayatını paylaşmak amacıyla aktif olarak kullanmaktadır. 22 binden fazla takipçisi olanTwitter hesabında ise Instagram'daki fotoğraf paylaşımlarının

linklerini vermekte ya da Sabancı Holding şirketlerinin paylaşımlarını aktarmaktadır. Kişisel web sitesi <http://www.hacisabanci.com> adresinde özgeçmiş, röportajlar ve fotoğrafları bulunmaktadır. Sitede aynı zamanda sosyal medya hesaplarının linkleri de yer almaktadır.

Nevzat Aydın: Yemeksepeti.com firmasının kurucusu ve yöneticisidir. Aydın'ın kişisel Twitter hesabı 777 binin üzerinde takipçiye sahipken Yemeksepeti.com hesabının takipçi sayısı yaklaşık 85 bindir. Aydın kişisel hesabında neredeyse sadece kişisel günlük hayatına dair paylaşımlar yapmaktadır. Paylaşımların arasında tuttuğu futbol takımı, katıldığı dünya kupası maçları gibi pek çok kişisel etkinliğini paylaşmaktadır. Fortune dergisinin listelerinde olmayan Nevzat Aydın'ın sosyal medya paylaşımları, farklı yönetici kişiliği kendisinin bir Sosyal CEO olarak nitelendirilmesine olanak vermektedir.

4. Araştırma

Bu çalışmada Sosyal CEO kavramına günümüzün itibarlı yönetim dergisi Fortune tarafından belirlenen iki yönetici listesindeki yöneticilerin sosyal medya paylaşımları üzerinden açıklık getirilmek istenmiştir. Nitel bir analizle yapılmış olan bu çalışmada sadece sosyal medya paylaşımları değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu örnekleme yöntemindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır ve burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da önceden hazırlanmış bir ölçüt kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 122).

Bu çalışmanın araştırma sorusu şu şekilde tanımlanabilir:

Sosyal medyadaki CEOların sosyal medya platformlarındaki paylaşımlarının içerik ve temaları nelerden oluşmaktadır?

Bu soruya iki aşamayla yanıt aranmıştır. İlk olarak Fortune Türkiye dergisinin iki listesinde bulunan 60 yönetici incelenmiştir. İkinci aşamada da araştırma kapsamında Sosyal CEO ölçütlerini taşıması muhtemel Türkiye'den bir CEO olan Erol Bilecik'in Twitter hesabı incelenmiştir.

Birinci Aşama

Çalışmanın araştırma evreni Türkiye'deki CEOlardır. Araştırma evrenini temsil etmesi amacıyla Fortune dergisi tarafından her yıl yayınlanan "Fortune Yılın İş İnsanları" listesinde bulunan 20 yönetici ve "40 Yaş Altı 40 2017" listesindeki 40 genç yönetici örneklem olarak seçilmiştir. Birinci aşamada söz konusu yöneticilerin Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn ve YouTube hesapları tespit edilmiştir. Bunlardan sadece bir yöneticinin sayılan 5 sosyal medya platformunda paylaşımları ve takipçileriyle her bir platformda etkileşimi bulunmaktadır. Ocak 2018 ile Temmuz 2018 tarihleri arasında

6 ay süreyle sosyal medya faaliyetleri izlenmiştir. İncelenen kişilerin sosyal medya platformlarındaki profillerine bakılarak yöneticilerin sosyal medyayı nasıl kullandıkları belirlenmiştir. Ayrıca Sosyal CEO kavramına dair literatürde sözü edilen kriterler aranmıştır. Tablo 1’de yöneticilerin en çok kullandıkları sosyal medya platformları bulunmaktadır.

Fortune Dergisi Yılın İş İnsanları ve 40 Yaş Altı 40 listelerine göre belirlenen isimlerin sosyal medya platformlarındaki herkese açık hesapları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1 Fortune Yılın İş İnsanları Listesindeki Yöneticilerin Sosyal Medya Platformlarındaki Herkese Açık Hesapları

Sosyal Medya Platformu	Herkese Açık Hesabı Olan Yönetici Sayısı
Facebook	1
Instagram	7
Linked In	3
Twitter	4
Youtube	1

Tablo 1’de görüldüğü üzere listedeki 20 kişiden sadece bir yönetici tüm hesapları bir arada kullanmaktadır. Bazı yöneticiler Instagram ve Twitter’da aktif olmayı tercih etmektedirler. Örneğin Instagram’da 61 bin, Twitter’da 167 bin takipçisi olan bir CEO yanında başka bir CEO’nun 13 binden fazla Instagram takipçisi bulunmaktadır. Youtube video paylaşım platformunu kişisel hesap gibi kullanan sadece bir kişi vardır. Diğerleri kurumsal kanallarda televizyon programlarındaki röportajlarını paylaşmaktadır. Ancak birkaç yöneticinin videolarda sadece kendilerinin konuştuğu özel içerikler bulunmaktadır.

Tablo 2 Fortune 40 Yaş Altı 40 2017 Listesindeki 40 Genç Yöneticinin Sosyal Medya Platformlarındaki Herkese Açık Hesapları

Sosyal Medya Platformu	Herkese Açık Hesabı Olan Yönetici Sayısı
Facebook	18
Instagram	13
Linked In	29
Twitter	18
Youtube	1

Tablo 2’de verilen listede bir sırada iki yönetici gösterilmektedir, ayrıca bir tenisçi ve bir güreşçi de bulunmaktadır. Bu nedenle 41 yerine 39 kişi üzerinden değerlendirme yapılmıştır. 40 Yaş Altı 40 Listesindeki genç yöneticilerin en çok LinkedIn platformunda aktif oldukları gözlenmektedir. LinkedIn’de 500’den fazla takipçisi olan ve aktif olarak

paylaşım yapanların sayısı ise 20'dir. Yani yeni nesil yöneticilerin LinkedIn'de özellikle çok aktif olduklarını söylemek mümkündür. Twitter kullanan genç yöneticiler arasında binin üzerinde takipçisi olan ve çok sayıda paylaşımı olan 13 yönetici bulunmaktadır. Bunlardan 240 binden fazla en yüksek takipçisi olanın bir internet haber sitesi bulunmakta, onu bir boya firması sahibi bir kadın yönetici 60bine yakın takipçisiyle, 41 bin takipçisiyle yine e-ticaret şirketi sahibi bir yönetici izlemektedir(Twitter, 2018). Fortune dergisi tarafından 2017 yılında seçilen yılın en önemli 20 yöneticisi (Yılın İş, 2018) ve 40 yaş altı 40 yönetici listesindeki (40 Yaş, 2018) kişilerden bazıları ise sosyal medyayı çok aktif kullanmasalar da birkaç platformda paylaşımlar yaparak binlerce kişiyle etkileşime girmektedirler. Örnek verilecek olunursa:

- Sabancı Holding CEOsu Güler Sabancı Instagram'ı aktif olarak kullanmakta ve 26 bin kişi tarafından takip edilmektedir. Sabancı daha çok gezdiği ve gördüğü güzellikleri hesabında aktarmaktadır. Sabancı diğer CEOlardan farklı olarak holdingin kurumsal Youtube hesabındaki bazı videolarda farklı paydaşlara seslenmektedir. Bunların arasında çalışanlar, kadın çalışanlar ve kadınlar bulunmaktadır.

- Boyner Holding CEOsu Cem Boyner, yine Instagram'da aktiftir. Boyner'in 63bin 500 takipçisi bulunmaktadır. Kendi yaşamına, sanata ve denize dair pek çok paylaşımı bulunan Boyner'e firmasıyla ilgili pek çok tüketici sorusu gelmektedir.

- Ülker CEOsu Murat Ülker'in Instagram'da 68 bine yakın takipçisi bulunmaktadır. Ülker, gittiği yerler, Ülker markasıyla ilgili çeşitli içerik yanında dini ve siyasi içerik de paylaşmaktadır. Ürün reklamlarından yatırımlara, satış başarılarından fabrika görüntülerine kadar pek çok içerik paylaşılan hesapta içerikler yine binlerce kişi tarafından beğenilmiştir. Ülker'in hesabı yorumlara kapalıdır.

- 40 Yaş Altı 40 listesinde ise yukarıdaki isimlerden Hakan Baş, Arda Kutsal ve Hacı Sabancı dışında yine Instagram'da ve LinkedIn'de aktif olan pek çok isim bulunmaktadır. Özellikle LinkedIn yeni nesil yöneticilerin aktif olarak kullandıkları, iş yaşamına dair pek çok paylaşımında buldukları bir ortam olarak öne çıkmaktadır. Sosyal CEOların artık sıklıkla kullandıkları video paylaşım sitesi YouTube genç yöneticiler tarafından henüz kullanılmamaktadır. Sosyal CEOlarYouTube'da firmalarının haricinde kanallar açarak internet kullanıcılarına yönelik çeşitli videolar paylaşmaktadırlar.

- Her iki listede bulunan CEOların bağlı buldukları firmaların sosyal medya platformlarındaki hesapları aktiftir. Bazı yöneticiler, kurumsal hesaplardan yazılı, fotoğraflı veya video yoluyla açıklamalar yapmaktadırlar, kişisel hesap açmamayı tercih etmektedirler. Örneğin Twitter'da kurumsal hesapları çok aktif olan ama kişisel hesabı bulunmayanlar arasında Koç, Sabancı, Ülker, Özyeğin, Aksoy, Zorlu, Eczacıbaşı, Arkas, Güral, Özdilek gibi holdinglerin CEOları bulunmaktadır. Kişisel hesapları olanlar da kurumsal hesaplardaki paylaşımları çok sık retweet etmekte, özgün içerik oluşturmamaktadırlar. Oysa Sosyal CEO özelliğini taşıyan uluslararası şirketlerin yöneticileri sıklıkla kendileri özgün içerik paylaşmaktadırlar.

- İncelenen CEOlar arasında Sosyal CEO kriterlerine uyan yalnızca bir CEO tespit edilebilmiştir.

İkinci Aşama

Sosyal CEO özelliğini betimlemeye, analiz etmeye ve yorumlamaya hizmet edecek ölçüt örneklem yöntemiyle seçilmiş Sosyal CEO kavramına yakın özellikler taşıyan Erol Bilecik'in Twitter paylaşımları üzerinden yapılmıştır. Sadece Twitter paylaşımlarının analiz edilmesinin nedeni diğer platformlardaki paylaşımlarının da hemen hemen aynı içeriğe sahip olmasıdır. Sosyal CEOların çoğunun özellikle Twitter üzerinden internet kullanıcılarıyla ve kurumsal paydaşlarla interaktif bir şekilde iletişim kurdukları gözlenmektedir. Diğer sosyal medya platformlarında aynı düzeyde ve sıklıkta paylaşım yapmadıkları için sadece Twitter paylaşımları örneklem olarak alınmıştır. Bilecik, özellikle Twitter üzerinden gerçek zamanlı halkla ilişkiler yöntemini kullanarak güne, gündeme özel, özgün içerikler de oluşturmaktadır. CEO'nun 2018 Haziran ve Temmuz aylarına ait Twitter paylaşımlarının kurumsal iletişim amaçları/ uygulamalar vs. açısından incelenmiştir. Araştırma sonucunda hangi tür içeriğin daha fazla etkileşim aldığı ortaya koyulmuştur.

Erol Bilecik: 1962 Hatay doğumlu Bilecik, İstanbul Teknik Üniversitesi'ni bitirdi. 1989 yılında Index Bilgisayar'ın kurucu ortaklarından olarak firmanın Genel Müdürlük görevini üstlenen Bilecik, 1999 yılı itibarıyla Index Grup bünyesindeki Index Bilgisayar, Despec, Datagate, Neteks, Homend, Artım ve Teklos'un CEO'luk ve Yönetim Kurulu Başkanlığını görevlerini üstleniyor. 2000 yılına kadar özellikle şirketin gelişmesi üzerine yoğunlaşan Erol Bilecik, bu yıldan sonra gerek sektörel gerekse sivil toplum örgütleriyle ilgili çalışmalara ağırlık verdi. 2001-2004 yılları arasında, Türk bilgisayar sektöründeki en eski sivil toplum kuruluşlarından biri olan Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği'nin (TÜBİSAD), 2011-2014 yılları arasında İTÜ Mezunlar Konseyi ve İTÜ Mezunları Derneği'nin başkanlıklarını üstlendi. 2016 yılında Türkiye Bilişim Vakfı (TBV), 1907 Fenerbahçe Derneği ve TÜSİAD'ın Yönetim Kurulu Üyesi olarak çalışmalarına devam eden Bilecik, 12 Ocak 2017'de TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı seçildi. Erol Bilecik, 5 Haziran 2018 itibarıyla de Fenerbahçe Spor Kulübü Yönetim Kurulu üyesi olmuştur (Bilecik, 2018).

Erol Bilecik, yukarıda belirtilen Sosyal CEO özelliklerini kısmen de olsa taşımaktadır;

- Sosyal medya platformlarını örgütün nabzını tutmak ve çalışanlarına enerji aktarmak için kullanan kişidir (Drumwright, 2014). Erol Bilecik, düzenli olarak sosyal medyayı takip eden ve başında bulunduğu kurumların, sivil toplum örgütlerinin üyelerine, paydaşlarına enerji aktarmak amacıyla sosyal medyayı kullanmaktadır.

- Örgütü daha insani hale getirir ve örgütün pazarlama gücünü artırır (Piombino, 2015). Bilecik özellikle başında olduğu TÜSİAD ve INDEX gruba ait paylaşımlarıyla bunu sağlamaya çalışmaktadır. Kamera karşısına geçerek, çeşitli sosyal sorumluluk bağlamındaki etkinlikleri kendisi anlatmaktadır. Girişimcilik kampıyla ilgili ayrıntıları anlattığı video son derece samimidir (Girişimcilik Vakfı, 2018).

- Hepsı Twitter'dadır, kendi Twitlerini kendileri atarlar. Her gün ya da haftada birkaç kez içerik paylaşırlar. Markadılar, sosyal medyada olarak kendisi ve markaları hakkında güçlü kişisel açıklamalar yaparlar (Damian, 2015). Bilecik, Twitter'da çok aktiftir. Twitter'daki içeriklerin benzeri paylaşımları diğer sosyal medya platformlarında da yapmaktadır. Türkiye dışından Sosyal CEOlar gibi onun da Twitter'daki kişisel hesabının takipçi sayısı firmasının takipçi sayısından kat kat fazladır. Index Group firmasının Twitter takipçileri 1500 iken Erol Bilecik'in takipçi sayısı 23 binden fazladır. Bilecik'in TÜSİAD ve Fenerbahçe'de olması da bu sayıyı etkilemektedir.

- Profesyonel ve kişisel tonu karıştırarak CEOlar hayatın içine gelirler, arkadaş gibi iletişim kurarlar ve sosyal medyadaki takipçileriyle karşılıklı konuşmayı ve kişisel ilişkiler kurmayı aktif olarak hızlandırır (Tsai ve Men, 2017). Erol Bilecik videolarla, Erol Bilecik sosyal medya platformlarındaki paylaşımlarının altına yapılan yorumlara açık olarak karşılık vermemektedir. Özellikle videolarda düzgün Türkçesi, samimi duruşuyla takipçilerinden övgüler almakta, kendisine siyasete girmesi için önerilergelmektedir. Ancak özel mesajlara yanıt verip vermediği bilinmemektedir.

Erol Bilecik'in sosyal medya platformlarındaki hesaplarına ait takipçi sayıları Tablo 3'te verildiği gibidir.

Tablo 3 Erol Bilecik'in Sosyal Medya Platformlarındaki Takipçi Sayıları

Platform	Twitter	Facebook	Instagram	LinkedIn	Youtube
Takipçi	23.4 bin	1564	4600	10200	37

Tablo 4 Erol Bilecik'in 2 Ay Süreyle Twitter'da Paylaştığı İçeriklerin Türleri

İçerik Türü	Erol Bilecik (n: 65)
Kurumsal İletişim	19
Kişisel Markalama	18
Siyaset	11
Spor	9
Diğer	8

Erol Bilecik'in kurumsal iletişim amaçlı paylaşımları arasında yer alan uygulama alanlarına ait temalar arasında az sayıda sosyal sorumluluk, kamu kuruluşları ve siyasilerle ilişkiler, sponsorluk, medya ilişkileri yer almaktadır. Ancak araştırmanın süresi 2018 seçim dönemine denk geldiği için Bilecik, siyasete dair hem temsil ettiği kurumların hem de kendi duruşunu tarafsız göstermek adına ülke geleceğini önemseyen bir tavırla pek çok siyasete dair paylaşımlarda bulunmuştur. Türkiye'den seçilen yöneticinin paylaşımlarının nicelik olarak çok fazla olduğu ve siyaset, spor gibi konularda paylaşımların yoğun olduğu gözlenmiştir. Sosyal CEO özelliği taşıyan yukarıda adı geçen CEOlara bakıldığında ise siyaset ile ilgili paylaşımların oldukça

az olduğu, sporla ilgili paylaşımların ise kurumsal sponsorluk ya da yöneticinin kendi yaptığı spor branşıyla ilgili olduğu göze çarpmaktadır. Sosyal CEOlar siyaset ve spor konularında taraflarını sıkça belirtmeyi gerekli görmemektedirler.

Tablo 5 Metin Dışındaki İçerik Çeşitleri, Multimedya Ögelerine Göre

İçerik	Link	Video	Fotoğraf	Emoji	Etiket	Bahis	Retweet
Erol Bilecik	1	Yok	11	32	36	23	29

Erol Bilecik en çok başkanı olduğu TÜSİAD, yöneticisi olduğu INDEX grup ve yönetim kurulunda olduğu Fenerbahçe Spor Kulübünü mention yani bahis etmektedir. Erol Bilecik 29 kez Retweet yapmıştır. Genellikle başkanı olduğu TÜSİAD, firması INDEX, mezunu olduğu İstanbul Teknik Üniversitesi'nin paylaşımlarını tekrar paylaşmıştır.

Bilecik yoğun olarak TÜSİAD ile ilgili içerik paylaşmakta, TÜSİAD'ın Twitter sayfasındaki paylaşımları yeniden paylaşmaktadır. Kurumsal iletişimle ilgili içerikler genellikle yöneticisi olduğu TÜSİAD ile ilgili haberlerden ibarettir ve çoğu medyada yer almayla ilgilidir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere siyaset ve sporla ilgili kişisel görüşleri ve kutlamalara çok fazla yer vermiştir.

Erol Bilecik'in ise en çok retweet alan paylaşımı 261 retweet ile Fenerbahçe spor kulübü ile ilgili olan paylaşımıdır. 22 Haziran 2018 tarihli bu paylaşım 5060 beğeni almıştır.

"Fenerbahçemizin değişim heyecanını sürdürülebilir başarıyla taçlandırarak bir yolculuk başladı"

En çok yorum alan paylaşımı ise Ramazan Bayramı tebriğindeki yanlış anlaşılma ile ilgili olan paylaşımıdır. Paylaşım 14 Haziran 2018 tarihlidir.

"Takipçilerimin bayram tebriklerini beğenirken bir yanlış anlaşılmaya sebebiyet verdiğimi gördüm. Sehven yaptığım bir beğenin takımıımızın teknik yapılanmasına ilişkin yorumum olarak algılandığını fark ettim. Beğenimin maksadı yalnızca bir bayram tebriğine yanıt vermektir."

Bir önceki tweet ise şöyledir: *"#MutluBayramlar Birbirimizi tüm farklılıklarımızla sevebildiğimiz ve umudumuzu hiç kaybetmediğimiz bir Türkiye dileğiyle, bayramımızı kutluyorum."*

Erol Bilecik herhangi bir paydaşı özel olarak hedef alan bir içerik paylaşmamıştır. Sadece Fenerbahçe Spor Kulübü başkanlık seçimleri sırasında taraftara yönelik gibi görünen paylaşımları vardır. Ancak yurt dışından örneklere bakıldığında pek çok CEO'nun çalışanlarını, ortaklarını, müşterilerini, tüketicileri hedefleyen veya özel

halkla ilişkiler uygulamaları kapsamında toplumsal farklılıklar içeren grupların (lgbt, mülteciler gibi) yanında olduğunu gösteren ya da ziyaret edilen ülke halkına hitap eden paylaşımları göze çarpmaktadır. CEOların gittikleri ya da ürün/hizmet ticareti yaptıkları ülkelerin dilindeki paylaşımları ve söz konusu ülkelerin bayram, özel gün gibi kutlamalarına yönelik gerçek zamanlı paylaşımları göze çarpmaktadır.

İçerik yönetiminde kullanılan taktiklerin çeşitliliği de paylaşımlarda göze çarpmaktadır. Özellikle gerçek zamanlı pazarlama ve halkla ilişkiler kapsamında yer alan taktikler yöneticiler tarafından tercih edilmektedir. Erol Bilecik tarafından 65 paylaşımda 21 kez kullanılmıştır. Bunların dışında etkinlik sırasında ve sonrasında yapılan paylaşımlar, kitle iletişim kanallarında verilen röportajların paylaşımı da diğer kullanılan taktikler arasındadır.

Sonuç

Sosyal CEO, sosyal medyada etkileşime girebilen, çalışanlarıyla etkileşimin önemine inanan, şeffaf, ilginç, tutkulu, faydalı bilgiyi paylaşan ve markalaşan icradan sorumlu üst düzey yöneticidir. Dünyada tanınmış firmaların bazılarının sahipleri ve İcra Kurulu Başkanları Sosyal CEO özelliğini taşımaktadır. Sosyal CEO kavramı halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim literatüründe bulunan paydaşlarla etkin iletişimin önünü açan pek çok iletişim modelinin işaret ettiği bir yönetim iletişiminin gerekliliklerini yerine getirmektedir. Halkla ilişkilerde Grunig ve Hunt'ın (1984) çift yönlü simetrik iletişim modeline ve Grunig'in (1997) kamuların durumsallık teorisindeki paydaş kategorisinde olan kamuların sınıflandırılıp ona göre iletişim stratejilerinin belirlenmesine, Kent ve Taylor'un (2003) diyalojik yaklaşımına, Taylor ve Kent'in (2014) örgüt çalışanlarının adanmışlığının sağlanması ve müşteri katılımına karşılık gelen engagement, bağlantılı olmaya yönelik kurumsal iletişim hedeflerinin başarılmasında Sosyal CEO özelliğini taşıyan yöneticilerin eylemleri destekleyici niteliktedir. Destek verici uygulamalar arasında Sosyal CEOlar günümüz iletişim teknolojilerinin getirdiği tüm iletişim olanaklarıyla hem kurum paydaşları hem de internet kullanıcıları ile Hofstede (1984) tarafından tanımlanan küçük güç mesafesi içinde iletişim kurabilmektedirler. Kurumların paydaşları ve internet kullanıcıları arzu ettikleri zaman gerek yorumlarla gerek doğrudan mesajlarla Sosyal CEOlarla iletişime geçip etkileşim sağlayabilirler.

Sosyal CEOlar, sosyal medyadaki paylaşımlarında hem kurumsal iletişim uygulamalarına destek verirken hem de kişisel markalama yapmaktadırlar. Hatta paylaşımlarıyla günümüzde düşünce lideri haline gelebilirler, kazandıkları şöhretle kuruluşlarının itibarına katkıda bulunabilirler. Türkiye'den seçilen ve Sosyal CEO ölçütlerini temsil eden Erol Bilecik de diğer Sosyal CEOlar gibi sık paylaşım yapmakta, temsil ettiği şirketi ve sivil toplum örgütünün dijital ortamdaki kurumsal iletişim uygulamalarına destek vermektedir. Aynı zamanda Bilecik'in az da olsa kişisel markalamayla ilgili paylaşımları bulunmaktadır. Bilecik'in paylaşımlarının pek çoğunda

-Türkiye ve dünyadaki pek çok CEO'nun kullandığı gibi-gerçek zamanlı halkla ilişkiler taktiğini kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında incelenen örnekte olduğu gibi CEOlar tarafından sosyal medyadaki paylaşımlardaki içeriklerde metin, link, emoji, fotoğraf, video gibi her türlü multimedya öğeleri kullanıldığı gözlenmiştir. CEOlar ve örnekteki CEO gündemin öne çıkan etiketleriyle ya da kendi geliştirdikleri etiketlerle paylaşım yapmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Sosyal CEO kavramı, kurumlara ve yöneticilere pek çok fayda sağlayabilecek bir yönetici özelliğidir. Kurumsal iletişim amaçlı resmi sosyal medya paylaşımlarından çıkıp yöneticinin kendi sesiyle sosyal medyada konuşması henüz Türkiye'deki yöneticiler için çok yeni bir uygulamadır. Oysa hem Türkçe hem de yabancı dillerde Sosyal CEO olmanın gerektirdiği gibi kurumsal sosyal medya hesaplarıyla tutarlı ama özgün içerik paylaşmak gelecekte kuruma nitelikli çalışanların ve yatırımcıların çekilmesini sağlayacaktır.

Kaynakça

- Bilecik, E. (2018). Erol Bilecik'in web sitesi. Erişim adresi: <http://www.erolbilecik.com/Biyografi>
- Bişkin, F. ve Kaya, Y. (2011). İş yaşamında kişisel marka. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21, s. 555-570. Erişim adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/289035>
- Brandfog. (2016) *CEOs' socialmediaandbrandreputationsurvey, 2016 Brandfog Survey*, Erişim adresi: <http://brandfog.com/BRANDfog2016CEOSocialMediaSurvey.pdf>.
- Burdett, D. (2013, 28 Eylül). *B2B socialmedia – How to help your CEO find that lovin' feelin'* Erişim adresi: <https://www.business2community.com/social-media/b2b-social-media-help-ceo-find-lovin-feelin-0625196>
- Castells, M. (2008). The new public sphere: Global civil society, communication networks, and global governance. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616, s.78-93. Erişim adresi: <https://annenberg.usc.edu/sites/default/files/2015/04/28/The%20New%20Public%20Sphere.pdf>
- Conner, C. (2018, 11 Mart). *How top CEOs leverage social media to build a following and brand loyalty*. Erişim adresi: <https://www.forbes.com/sites/cherylnappconner/2018/03/11/how-top-ceos-use-social-media-well/#615a190716a8>
- Creative Commons. (2017). *Mastering strategic management*. University of Minnesota Libraries Publishing. Libraries Publishing. <https://doi.org/10.24926/8668.1401>.
- Çekerol, K. (2009). Uzaktan yüksek eğitimde kurumsal iletişim: Anadolu Üniversitesi Uzaktan Öğretim Sistemi kurumsal iletişim etkinliklerinin değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 6 (1), s. 227-240. Erişim adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/177866>
- Damian. (2015, 15 Kasım) *What is a Social CEO?* Erişim adresi: <http://thesocialsuite.net/the-characteristics-of-a-social-ceo/>
- Davis, A. (2006). *Halkla ilişkilerin ABC'si*. Kapital Medya: İstanbul.

- Dijk, J. V. (1999). *The network society*. Sage Publications: USA.
- Dillian, B. (12/6/2017). *How the world's top CEOs use social media*. Erişim adresi: <https://contently.com/strategist/2017/06/12/ceos-use-social-media/>
- DOMO (2017). *2016 Social CEO Report*. Erişim adresi: <https://www.ceo.com/social-ceo-report-2016-report/76>
- Drumwright, H. (2014). *The anatomy of a Social CEO*. Erişim adresi: <https://www.wired.com/insights/2014/10/social-ceo/>
- Edelman, R. (2018). Edelman Trust Barometer 2017. Erişim adresi: http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-02/2018_Edelman_TrustBarometer_Executive_Summary_Jan.pdf
- Eker, S. (2007). *Provasız hayatta kişisel marka olabilmek*. Nobel: Ankara.
- Gates, B. (2018). Bill Gates'in web sitesi. Erişim adresi: <https://www.gatesnotes.com/>
- Gerçek zamanlı pazarlama ile anı yakalayın. (2013, 4 Mart). *Dünya Gazetesi*, Erişim adresi: <https://www.dunya.com/ozel-dosya/isim-iletisim/gercek-zamanli-pazarlama-ile-ani-yakalayin-haberi-203115>
- Girişimcilik Vakfı Facebook Sayfası (2018). Erişim adresi: <https://www.facebook.com/GirisimcilikVakfi/videos/2500518539965655/UzpfSTExMTA4ODczNDg5ODE1Mzl6MjA4ODg4NzA4Nzg0ODIxNQ/>
- Grunig, J. E. (1997). A Situational Theory of Publics: Conceptual History, Recent Challenges and New Research., D. Moss ve diğerleri *Public Relations Research: An International Perspective* içinde (s. 3-46). Londra: International Thomson Business Press..
- Gökaliiler, E. (2015). Dijital Çağda Değişen Pazarlama İletişimi Yaklaşımları: Gerçek Zamanlı Pazarlama. A. Z. Özgür ve A. İşman, (Yay. haz.). İletişim Çalışmaları içinde, (s.295-320). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific J Manage.* 1: s.81-89. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1007/BF01733682>
- Holtz, S. (2014). The evolution of the social media manager. *Communication World.* 31 (1), s. 9-11. Erişim adresi: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=eb5c1cf4-1bda-450b-83a9-c0e9772883af%40pdc-v-sessmgr05>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological condition of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, s. 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kent M. L., Taylor M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28, s. 21-37. doi: 10.1016/S0363-8111(02)00108-X
- Manear, B. (2016, 14 Mart). *CEOların sosyal medya raporu (2015)*. Erişim adresi: <http://www.webmasto.com/ceo-sosyal-medya-raporu-2015>
- Men, L.R. (2015), The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style and effectiveness. *Public Relations Review*, 41, s. 461-471. doi: 10.1016/j.pubrev.2015.06.021

- Men, L. R., ve Tsai, W.-H., S. (2016). Public engagementwith CEOs on socialmedia: Motivationsandrelationaloutcomes. *Public Relations Review*, 42, s. 932-942.doi: 10.1016/j.pubrev.2016.08.001
- Özoran, A. B. (2017). Bir halkla ilişkiler ütopyası: Diyalojikhalkla ilişkiler.İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 53, s. 1-30.Erişim adresi: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/394826>
- Piombino, K. (2015, 27 Şubat). /Why your CEO should be on socialmedia? Erişim adresi: <https://www.prdaily.com/Main/Articles/18187.aspx>
- Sabancı.H. (2018). Hacı Sabancı'nın web sitesi. Erişim adresi: <http://www.hacisabanci.com>
- Scott, D. M., (2011). *Gerçek zamanlı pazarlama ve halkla ilişkiler*. İstanbul: Media Cat.
- Sosyal CEO'nun itibara etkisi büyük.(2014, 25 Mart). Capital. Erişim adresi:<https://www.capital.com.tr/capital-dergi/dijital/sosyal-ceonun- itibara-etkisi-buyuk-481423>
- Taşkıran, H. B. (2016). Kurumsal algıların yönetimi açısından sosyal medya: Halkla ilişkiler alanına yönelik bir değerlendirme. A. Büyüksarı ve A. M Kırık (Yay. haz.).*Sosyal medya araştırmaları3* içinde, s. 367-396). İstanbul: Çizgi.
- Taylor, M. ve Kent, M. L. (2014). DialogicEngagement: ClarifyingFoundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26 (5), 384-398.doi: 10.1080/1062726X.2014.956106
- Tsai, W-H S ve Men, L. R. (2017). "Social CEOs: The Effects of CEOs' Communication StylesandParasocialInteraction on Social Networking Sites". *New Media and Society* 19 (11), s.1848-1867.doi: 10.1177/1461444816643922
- Vural, B. ve Bat, M. (2013). *Kurumsal iletişim*. Ankara: Nobel.
- Twitter,Erişim adresi:<https://twitter.com/>, (erişim tarihi: 2018 Ocak-Ağustos)
- Weber Schandwick (2013). *The Social CEO, executivesellall*, Erişim adresi: <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/Social-CEO-Study.pdf>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel AraştırmaYöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Yılın iş insanları 2017. (2018). *Fortune*. Erişim adresi: <http://fortuneturkey.com/fotohaber/yilin-is-insanlari-2017-49865>
- 40 Yaş Altı 402017. (2018)*Fortune*Erişim adresi: <http://fortuneturkey.com/fotohaber/40-yas-alti-40-2017-49454>