

Dünyada ve Türkiye’de CEO’ların Dijital İletişim Liderliği Pratikleri: Karşılaştırmalı Bir Analiz

Digital Communication Leadership Practices of CEOs in the World and Türkiye: A Comparative Analysis

Yener Lütfü MERT

Akademisyen

ylmert@hotmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-2345-6789>

ÖZET

Dijital teknolojinin hızlı gelişimi tüm sektörleri dönüştürdüğü gibi üst düzey yöneticileri de dönüştürmüştür. Bu çalışma, söz konusu dönüşümden hareketle dijital iletişim liderliği alanındaki küresel eğilimleri CEO’lar perspektifinden inceleyen kapsamlı bir analiz sunmaktadır. Akademik yayınlar, sektörel raporlar ve istatistiksel veriler ışığında, Türkiye’deki CEO’ların dijital iletişim stratejileri dünya geneli ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir. Makalede CEO’ların sosyal medya ve diğer dijital platformları kullanımı, şeffaflık ve güven inşa etme çabaları, hedef kitleyle etkileşim biçimleri ve kriz iletişiminde dijital yaklaşımları ele alınmıştır. Bulgular, dünya genelinde üst düzey yöneticilerin hızla artan oranda dijital mecraları benimsediğini ve özellikle LinkedIn gibi profesyonel ağların CEO’lar arasında en yaygın platform olduğunu göstermektedir. Dijital iletişimde şeffaflık ve samimiyet, hem küresel çapta hem de Türkiye’de paydaş güvenini artıran kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye’deki CEO’ların dijital varlık ve etkileşim düzeylerinin, kültürel ve kurumsal dinamikler nedeniyle kısmen farklılık gösterdiği görülmüştür. Makalede elde edilen bulgular ışığında, dijital çağda etkin bir liderlik iletişimi için CEO’ların stratejik sosyal medya kullanımının önemi vurgulanmakta; şeffaf, tutarlı ve etkileşim odaklı iletişim yaklaşımlarının hem kurumsal itibar hem de kriz yönetimi açısından değeri tartışılmaktadır. Sonuç olarak, Türkiye ve dünya genelindeki örnekler, başarılı dijital iletişim liderliği uygulamalarının bazı ortak paydalara sahip olduğunu ancak yerel özelliklerin de göz ardı edilmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: CEO, Sosyal Medya, Dijital İletişim Liderliği

ABSTRACT

The rapid development of digital technologies has transformed not only industries but also the roles and practices of top executives. Building on this transformation, this study presents a comprehensive analysis of global trends in digital communication leadership from the perspective of CEOs. Drawing on academic publications, industry reports, and statistical data, the digital communication strategies of CEOs in Türkiye are comparatively evaluated within a global context. The article examines CEOs’ use of social media and other digital platforms, their efforts to foster transparency and build trust, their modes of engagement with stakeholders, and their digital approaches to crisis communication.

The findings indicate that senior executives worldwide are increasingly adopting digital platforms, with professional networks -particularly LinkedIn- emerging as the most widely used medium among CEOs. Transparency and authenticity in digital communication stand out as critical factors that enhance stakeholder trust

both globally and in Türkiye. However, the digital presence and engagement levels of CEOs in Türkiye display certain differences due to cultural and organizational dynamics.

In light of these findings, the study emphasizes the importance of the strategic use of social media by CEOs for effective leadership communication in the digital age. It also discusses the value of transparent, consistent, and engagement-oriented communication approaches in strengthening corporate reputation and managing crises. Overall, examples from Türkiye and across the world suggest that while successful digital communication leadership practices share several common characteristics, local contextual factors should not be overlooked.

Keywords: CEO, Social Media, Digital Communication Leadership

1. GİRİŞ

Yüzyılın ilk çeyreğinde dijital teknolojilerde yaşanan hızlı gelişmeler hemen her sektörde etkisini göstermiş, işletmelerin faaliyet gösterdiği ortamı ve hedef kitle ile iletişim biçimlerini köklü bir dönüşüme sevk etmiştir. Geleneksel iletişim araçlarının yanı sıra sosyal medya ve dijital platformlar kurumsal iletişimin klasik sınırlarını değiştirirken, üst düzey yöneticiler açısından da stratejik bir liderlik aracı haline gelmiştir. Geçmişte CEO'lar yalnızca işletme performansını veya finansal sonuçları kamuoyuna açıklamakla yetinirken günümüzde tümüyle kurumsal temsil vizyonu üzerinden dijital platformlarda doğrudan çok daha geniş bir bakış açısıyla katılım sağlamaktadır. Yani klasik liderlik iletişimi artık dijital liderlik kavramıyla yer değiştirmiştir. Dijital iletişim liderliği kavramı, bir üst düzey yöneticinin tüm dijital araçları etkin bir şekilde kullanarak işletmenin vizyonunu, değerlerini ve kurumsal duruşunu geniş kitlelere aktarmasını ifade eden bir olgudur. Bu kavram son yıllarda sıkça kullanılmaya başlanmış, akademik literatürde ve iş dünyasında yoğun tartışmalara konu olmuştur (Tiandong, Xiaoyue and Fan, 2022: 3; Özmen N.T., Eriş E.D. ve Süral Özer, P., 2020:58).

Dijital platformların CEO'lar tarafından kullanımı, kurumsal itibarın oluşturulması veya sürdürülmesinden kriz yönetimine kadar pek çok alanda güven sağlamaya katkı sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar bu varsayımı doğrular niteliktedir. Örneğin, Harvard Business Review tarafından yapılan bir çalışmada bir işletmenin piyasa değerinin ve itibarının önemli bir kısmının CEO'nun kişisel itibar ve iletişimiyle doğrudan ilintili olduğu ortaya konulmaktadır (Gaines-Ross, 2015). Bunu şu şekilde de değerlendirmek mümkündür: Dijital çağda liderlik kavramı sadece bir işletmeyi yönetme becerileriyle sınırlı kalmayıp hedef kitle nezdindeki görünürlük, mesajlar ve etkileşimlerle de belirlenmektedir. Bu noktada elbette sosyal medyanın oldukça kritik bir işlevi vardır. Zira sosyal medya iki yönlü iletişime imkân sağlaması, üst yöneticilerin hedef kitleyle aracısız temas kurması ve geleneksel medyadaki eşik bekçilerini geçerek mesajlarını kontrol edebilmesine imkân sağlaması ile dikkat çekmektedir. Ancak bu durumda bir noktanın altını çizmek gerekir. Liderlik iletişimi bu süreçte daha şeffaf, erişilebilir ve insani hâle getirme potansiyeli taşıırken diğer yandan aynı zamanda hızlı ve yanlış verilebilecek mesajların geniş çapta yansımalarının olabileceği riskli bir alanı da yaratmaktadır (Brunswick Survey, 2022).

Dünyada ve Türkiye'deki hedef kitle beklentileri dikkate alındığında CEO'ların günümüzde artık yalnızca dijital alanda varlık göstermeleri bir tercih durumu olmaktan çıkıp kurumsal bir zorunluluk hâline gelmektedir. Yani bir üst düzey yönetici sosyal medyada varlık gösterdiğinde yalnızca işletmenin günlük rutinine katkı sağlamamakta bununla birlikte bir lider olarak hedef kitle nezdinde kurumsal itibarın oluşması ve sürdürülebilirliğine de destek sağlamaktadır. Örneğin, finans ve yatırım çevrelerinde yapılan küresel bir ankette katılımcılar %86 gibi yüksek bir oranda yöneticilerin sosyal medyayı iletişim amacıyla kullanmasının oldukça önemli olduğunu vurgulamışlardır. Buna paralel olarak çalışanların da

yöneticilerin dijital platformları aktif olarak kullanmasının güven unsuru oluşturduğuna dair değerlendirmeler yaptıkları ifade edilmektedir. Zira araştırmalar, çalışanların dijital ortamı kullanan CEO ile çalışmayı, kullanmayan bir CEO'ya tercih etme oranını 4'te 1 gibi dramatik bir farkla dijital yönelimli liderlerden yana olduğunu işaret etmektedir (www.brunswickgroup.com). Bu verilerden hareketle dijital iletişimin liderlik algısı üzerindeki açık etkisini vurgulamak mümkündür.

Öte yandan dijital iletişim uygulamalarının liderler düzeyinde coğrafi ve kültürel bağlamda da farklılıklar gösterebileceğini dikkate almak gerekmektedir. Bir ülkede liderler Instagram'ı daha yüksek oranda kullanırken başka bir ülkede LinkedIn daha fazla kullanılabilir. Örneğin, sosyal ve iş yaşam kültürü gereği Türkiye'de dijital platformlarda görüş bildirme konusunda liderler daha temkinli geri bildirimler vermektedirler. Bu durumun ülke koşullarına göre dijital iletişim liderliğinin farklı şekillenebileceğini göstermesi açısından dikkate alınması gereken bir husus olduğunu söyleyebiliriz.

Bu makalede, dünyada ve Türkiye'de son dönem gelişmeleri ışığında dijital iletişim liderliği pratikleri derinlemesine incelenmiş ve karşılaştırmalı bir analiz yapılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın literatür bölümünde konuyla ilgili önemli ve güncel akademik çalışmalar, raporlar ortaya konulacak bulgular kısmında ise CEO'ların dijital iletişim stratejileri, hangi platformları daha çok tercih ettikleri, şeffaflık pratikleri, hedef kitleyle etkileşim tarzları ve kriz yönetimi yaklaşımları küresel ve yerel eğilimler bağlamında karşılaştırmalı olarak sunulacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Liderlik ekseninde dijital iletişim pratikleriyle ilgili son yıllarda önemli düzeyde akademik çalışmalar yapılmaktadır. Bu yüzyılın başlarında sosyal medyanın henüz gelişmeye başladığı dönemde yapılan çalışmalarla daha çok CEO'ların sosyal medyayı bir yenilik olarak ne şekilde ve nasıl kullandıklarını sorgulayarak bu alandaki farkındalığı artırmaya çalışıldığı görülmektedir. Dutta'nın (2010) bu erken dijital pratiklerin gerçekleştiği dönemde yaptığı bir çalışmada üst düzey yöneticilere kişisel sosyal medya stratejilerinin ne olduğu sorusu sorularak sosyal medyayı yöneticilerin nasıl anlamlandırdıkları ve neler bekledikleri gibi birtakım sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Günümüzde yapılan çalışmalar ise öncelikle CEO'ların dijital platformu ne kadar kullandıkları, hangi platformu daha çok tercih ettiklerini, dijital iletişimde şeffaflık ve güven ekseninde nasıl bir bakış açısı sergiledikleri ve kriz dönemlerinde dijital iletişimin rolü üzerine yoğunlaşmaktadır (Genç ve Genç, 2019:2). Yani süreç bu dinamikler üzerinden değerlendirilmektedir. Biz de bu çalışmada bu dinamiklerden hareket edeceğiz.

2.1. CEO'lar Sosyal Medyayı Ne Kadar Kullanıyor?

Dünya genelinde internet kullanımı hızla artış kaydetmektedir. We Are Social'in 2025 Ağustos ayında yaptığı bir ankette 8, 2 milyar civarındaki dünya nüfusunun yaklaşık 5, 56 milyarlık kısmı (yani ortalama %67) internet kullanıyor. Bu da her on kişiden yaklaşık yedisinin internete bağlı olduğunu göstermektedir. Aynı araştırmaya göre aktif sosyal medya kullanıcı sayısının dünya genelinde 5, 24 milyar civarında olduğu (dünya nüfusunun yaklaşık %64'ü) ortaya konulmaktadır. Geçmiş yıllara bakıldığında bu rakamın her yıl artış kaydettiğini rahatlıkla söyleyebiliyoruz (Digital 2025). Yani her geçen gün biraz daha dijitalleşiyoruz.

Hedef kitlenin beklentilerine hızlı yanıt vermek ve itibarın sürdürülebilirliğini sağlamak durumunda olan üst düzey yöneticilere bu kapsamda bakıldığında onların da her geçen yıl dijital araçları kullanma oranının yükseldiğini görmek mümkündür. Bir araştırma, ABD merkezli Fortune 500 işletme listesi baz alınarak 2015 yılında bu işletmelerin CEO'larının %39'unun herhangi bir sosyal medya platformunda

yer aldığı görülürken bu rakamın 2019 yılında %54'e yükselerek ciddi bir artış kaydettiğini göstermektedir. COVID 19 döneminin ön plana çıktığı 2020 ve sonraki üç yılı da ayrıca değerlendiren çalışma, bu rakamın 2020'de %62'ye, 2022 yılında %70'e ve 2023 yılında ise %73'e yükseldiği ortaya konulmaktadır. Bu verilere baktığımızda beş yıl içinde CEO'ların sosyal medya kullanım oranlarının ortalama iki katına çıktığını görmekteyiz. 2024 yılında yapılan bir güncellemede ise Fortune 500 CEO'larının sosyal medyada görünme/var olma oranının %74 ile zirve yaptığı belirtilmektedir (influentialexecutive.com). Benzer bir araştırma da yine Fortune 100 CEO'ları üzerinde daha dar bir örneklem üzerinden yapılmış ve 2023 yılı itibarıyla CEO'ların %70'inin en az bir sosyal medya hesabının bulunduğunu ortaya koymuştur (prdaily.com).

2025 yılı Ağustos ayına ait bir çalışma ise yapay zekanın kullanımını kıdemlere göre araştırmıştır. Buna göre üst düzey yöneticilerin yapay zekayı kullanma oranının %87 olduğu kaydedilmektedir. Ayrıca genç kuşaklara göre üst düzey yöneticilerin teknolojiyi kullanma olasılığının daha fazla olduğu belirtilmiştir. (<https://www.businessinsider.com/>).

Bu araştırmalar dijital liderlik bağlamında sosyal medya ve yapay zeka gibi içerik üretimi ve iletişim araçlarının başarılı üst düzey yöneticiler tarafından yakından takip edildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum teknolojik entegrasyonun yanısıra liderliğin dijital kamusal alan içerisinde farklı bir şekilde yeniden üretildiğini göstermektedir. CEO'ların sosyal medyayı kullanma biçimlerine bakıldığında ise doğrudan hedef kitleyle iletişim sağlamak, kriz dönemlerinde kontrollü mesaj üretimi, kurumsal değerlerin kişisel liderlik söylemi üzerinden aktarımı ve güven oluşturma gibi işlevleri önemsediklerinin altını çizmek gerekmektedir (<https://www.businessinsider.com/>). Kısaca ifade etmek gerekirse dijital liderlik böylece geleneksel CEO görünürlüğünden farklı bir boyut kazanarak sürekli, ölçülebilir ve algoritmik olarak değerlendirilen bir performans niteliğine dönüşmüştür denilebilir.

Öte yandan CEO'ların sosyal medya mecralarını kullanma oranları önemli iken bununla birlikte bu mecraları ne kadar sıklıkla kullandıklarını da dikkate almak doğru sonuçlara varabilmek açısından önemlidir. Yani sadece bu mecralarda var olmak değil katılım sağlamak da verimliliği etkileyen işlevsel bir özellik olarak değerlendirilmelidir. 2024 yılında H/Advisors Abernathy'nin Digital Leadership Report adlı çalışmasına göre Fortune 100 işletmelerindeki CEO'ların %68'i en az bir sosyal medya hesabına sahiptir, ancak bunların yalnızca %48'i ayda en az bir defa paylaşımında bulunmaktadır. Araştırmaya göre COVID dönemine has durum nedeniyle bu rakam yükselmiş olmasına rağmen COVID sonrası 2022-23 döneminde paylaşım sıklığında dramatik bir düşüş olmuş içerik etkileşimleri neredeyse yarı yarıya düşmüştür. Araştırmaya göre bu durumun nedeni pandemi döneminde yükselen dijital iletişim ihtiyacının normalleşme süreciyle dengelendiğini göstermektedir. Bu arada 2022 yılı sonrasında X'in el değiştirmesi ve platform politikasındaki belirsizliklerin CEO'ların dijital risk algısını artırmış olabileceği ifade edilmektedir. Dolayısıyla gelişmenin yönü her halükarda temkinli, stratejik ve kontrollü bir şekilde ilerlemektedir denilebilir (prdaily.com).

İngiltere kaynaklı FTSE 100 işletmelerinde de benzer bir eğilim dikkat çekmektedir. 2023 itibarıyla FTSE 100 CEO'larının yarıdan fazlasının sosyal medyada aktif olması, dijital liderliğin küresel ölçekte bir zorunluluk haline geldiğini göstermektedir (www.racounteur.net). Bu durum, liderliğin dijital medya üzerinden yeniden üretimi bağlamında değerlendirildiğinde, ekonomik elitlerin kamusal görünürlüğünün artık medya kurumlarından ziyade platform şirketleri aracılığıyla şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmalar küresel ölçekte başarılı CEO'ların dijital platformları gün geçtikçe artan bir oranda ve aktif olarak kullanma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır.

2.2. CEO'lar Hangi Platformları Kullanmayı Daha Çok Tercih Ediyor?

Daha önce belirtildiği üzere CEO'lar aynı anda farklı birçok dijital platformu kullanabilmektedir. Bu platformlar arasında X (eski adıyla Twitter), LinkedIn, Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, Podcast ve bloglar sayılabilir. Bu platformlar daha çok 2000'li yılların başlarından itibaren ortaya çıkmış ve ilk on yıldan sonra gelişmeye başlamıştır. Bu gelişmelerle birlikte üst düzey yöneticiler de söz konusu platformlarda önce var olmaya başlamışlar daha sonra stratejik bakış açısıyla vizyon aktarımı, güvenilirlik sağlama, krizi yönetiminde etkin kullanım ve hedef kitle ile aracısız iletişime girme yönünde değerlendirmeye başlamışlardır. Bu platformların yaygın hâle gelmesiyle birlikte liderlerin kişisel düzeyde tanınırlığı da belirginleşmiştir. Süreç içinde gerek kurum içi motivasyon gerekse dış hedef kitle üzerindeki etki noktasında liderlerin sosyal medyada yer alması bir anlamda norm hâline gelmiştir (Saruhan, Canko ve Ersoy, 2022: 21). Bu bağlamda Brunswick'in yaptığı bir çalışmaya atıfta bulunmak gerekir. Söz konusu çalışmaya göre iş arayanların yarısı dijital ve sosyal medyayı kullanan bir CEO ile çalışmayı tercih edeceklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışanlar bir işe başvururken öncelikle CEO'ların sosyal medya paylaşımlarını kontrol ettiklerini vurgulamaktadırlar (Brunswick Survey, 2022). Yani sosyal medya bir anlamda dijital çağda CEO'ların kimliğini ortaya koyan bir araç gibi gözükmemektedir.

Araştırmalara göre CEO'ların sıklıkla kullandıkları dijital platform LinkedIn'dir. LinkedIn, profesyonel ilişkilerin şekillendiği, kariyer gelişiminin paylaşıldığı/yapılandırıldığı ve işletmelerin yoğun bir şekilde kullanma gereği hissettikleri bir çevrimiçi ağ olarak ifade edilebilir. Daha çok iş dünyasına seslenen LinkedIn, bu özelliği nedeniyle CEO'ların ön planda tuttuğu bir uygulama olarak bilinmektedir (Saruhan, Canko ve Ersoy, 2022: 43).

Akademik çalışmalar ve sektör raporları LinkedIn uygulamasının profesyonel ağ yapısı ve iş odaklı içeriği nedeniyle CEO'lar için ilk sırada yer aldığını göstermektedir. Influential Executive'in yaptığı araştırmaya göre Fortune 500 CEO'ları medyada %98 gibi yüksek bir oranda yer almaktadır. Bu oranın geçtiğimiz yıllardan itibaren her yıl arttığı gözlenmektedir. LinkedIn'in örneğin düşünce liderliğini teşvik eden içerik formatları gibi her yıl yeni özellikler ekleyerek platformu güncel tutması ve profesyonel imajla uyumlu bir ortam sunması, CEO'lar nazarında cazibesini artıran faktörler arasında sayılabilir. Ayrıca LinkedIn algoritmasının yakın dönemlerde yaptığı güncellemelerle daha az ciddi içerikleri geri plana alıp, uzmanlık ve liderlik odaklı paylaşımlara öncelik vermesi, CEO içeriklerinin görünürlüğünü olumlu yönde etkilemiştir (influentialexecutive.com).

LinkedIn'in profesyonel ağ yapısının, yatırımcı ve paydaş temelli iletişime uygunluğunun CEO'ların bu platformu tercih etmelerinde belirleyici olduğu söylenebilir. Burada elbette unutulmaması gereken noktalardan birisi, kurumsal liderlik algısının yalnızca piyasa göstergeleriyle değil, aynı zamanda takipçi sayısı, etkileşim oranı, görünürlük gibi metriklerle ölçülebilir olmasından kaynaklanmasıdır. Diğer bir deyişle CEO kimliği, algoritmik sıralamalar içinde rekabet eden bir dijital varlığa dönüşmektedir. Yani dijital itibar sürekli izlenebilir, ölçülebilir, karşılaştırılabilir bir yapıya evrilmiştir denilebilir.

X (eski adıyla Twitter) ise özellikle siyasetçiler ve yöneticilerin yoğun bir şekilde kullandığı dijital platformlardan biridir. 2026 Mart ayı itibarıyla X kullanıcısı üst yöneticiler olarak takipçi sayısı dikkate alındığında Elon Musk'ın yaklaşık 236 milyon civarında takipçiyle açık ara önde olduğu görülmektedir. Microsoft'un CEO'su Satya Nadella'nın takipçi sayısı 3, 7 milyon civarında, Microsoft'un kurucusu ve

aynı zamanda vakıf yöneticisi olan Bill Gates'in takipçi sayısı ise 63 milyon civarındadır. Türkiye'den bir örnek olarak Bayraktar Holding CEO'su Selçuk Bayraktar'ın takipçi sayısının 3, 1 milyon civarında olduğunu belirtebiliriz. Bu rakamlar CEO'ların bu uygulama üzerinden geniş bir kitleye seslenebildiğini göstermektedir.

2022 yılı Ekim ayında Elon Musk Twitter'ı satın aldı, ancak devamında işten çıkarma ve reklam sorunları gibi bazı sorunlar yaşandı. O nedenle bu süreçte oluşan güvensizlik ortamının CEO'ların bu platformu kullanmada çekingen davrandıkları görülmeye başlandı. Örneğin, 2022-2023 döneminde Fortune 100 CEO'larının X'teki takipçi sayısı %17 civarında azaldı veya bir kısmı hesaplarını pasif konuma getirdiler. Buna rağmen paylaşımlarına devam eden CEO'lar da ayda ortalama 6 post ile dikkat çekmektedir (prdaily.com). X'te en çok paylaşımda bulunan CEO, Elon Musk'tır. Platform sahibi olan Musk'ın kimi günler 30-40 civarında paylaşımda bulunduğu dikkat çekmektedir. Bu veriler, X'in CEO'lar nezdinde popülaritesinin son birkaç yılda gerilediğine işaret etmekte ve platformdaki belirsizlik ortamının yöneticileri etkilediğini gösteren işaretler olarak değerlendirilebilir. Sonuçta X'in, LinkedIn'den sonra üst yöneticiler tarafından etkin şekilde kullanılan ikinci uygulama olduğunu ifade etmek mümkündür.

Takipçi sayısı açısından bakıldığında küresel bazda kullanıcı sayısının yüksek olduğu diğer iki platform Instagram ve Facebook'tur. Facebook kullanımı son yıllarda düşüş eğilimine girmiş ve CEO kullanım oranı da buna paralel olarak düşmüştür. Örneğin, influentialexecutive'in yaptığı 2023 tarihli araştırmaya göre Fortune 500'de yer alan yöneticilerin Facebook kullanım sayısı %65 gibi dramatik bir şekilde düşüş kaydetmiştir. Uzmanlar bunun nedeninin söz konusu uygulamanın kurumsal imajı yansıtmada yetersiz kaldığı ve daha çok aile ve arkadaş çevresiyle iletişime odaklı algılandığı, dolayısıyla CEO'ların da bu kanalı aktif stratejik bir kanal olarak görmediğini ifade etmektedir. Ancak unutulmaması gereken bir nokta, CEO'ların birçoğunun farklı platformlarda benzer mesajları paylaştıklarıdır.

Instagram da CEO iletişimde sınırlı ancak belirgin bazı kullanım örneklerine sahip olmasıyla dikkat çekmektedir. Bu kapsamda özellikle lüks tüketim, moda ve perakende sektöründeki liderlerin ya da kişisel markası güçlü girişimci yöneticilerin bu platformu daha etkin kullandıkları gözlenmektedir. Bununla birlikte kişisel marka imajı oluşturma ve güçlü girişimci olma niteliği algısı oluşturmak da bu platformda önemsenen özellikler arasında yer almaktadır. Buna örnek olarak Türk girişimci Murat Ülker ve Selçuk Bayraktar verilebilir. Murat Ülker, bir yandan işletmesine yönelik bilgiler verirken diğer yandan kişisel imajını güçlendirici hikâyeler paylaşmakta, Selçuk Bayraktar ise savunma ve sanayi alanında yaptıkları çalışmaları paylaşırken bununla birlikte aile hayatından kesitler sunmakta, ürün testlerini göstermekte, böylece Instagram'ı tamamlayıcı bir kanal olarak daha samimi bir imaj çizme şeklinde değerlendirmektedir.

2.3. Dijital İletişim Sürecinde Şeffaflık ve Güven Algısı Oluşturma

Dijital platformların en önemli katkılarından biri iletişim sürecinde yöneticilere şeffaflık sergileme ve böylece hedef kitlenin güvenini pekiştirme fırsatı sunmasıdır. "İletişim şeffaflığı, 'doğru, önemli ve yararlı' bilginin açıklanmasını gerektirir. İletişimde şeffaflık, çalışanların bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için ilgili bilgileri belirlemeye yönelik örgütsel bir çabadır" (Yıldırım, 2021:66). Bir işletme hesap verebilirlik ve şeffaflık olgusunu çalışanlar kadar dış hedef kitle açısından da önemsemelidir. Bu kapsamda özellikle kriz dönemlerinde olmak üzere farklı zamanlarda gerek yazılı (stratejik plan, basın açıklamaları, çeşitli raporlar, vb.) gerekse sözlü mesajlarla hedef kitle motive edilebilir. Etkin liderlik bu sürecin iyi yönetilmesi ve sürdürülebilir kılınmasını gerektirmektedir. Liderlik iletişimi üzerine

çalışmaları olan ve çeşitli işletmelerde uzun yıllar danışmanlık yapan Kevin Murray (2015:52) başarılı CEO'ların iletişim sırlarını anlattığı kitabında çevresine en çok ilham veren liderlerin dürüstlük, açıklık ve insanlara saygı üzerine inşa edilmiş değerlere sahip kimseler olduğunu ifade etmektedir.

Sprout Social tarafından bin tüketici ile yapılan bir ankette katılımcıların %86'sı işletmelerden her zamankinden daha fazla şeffaflık beklediklerini ifade etmişlerdir. Müşterilerin şeffaflık noktasında en çok beklentileri açık olma, net olma ve dürüst olma kavramlarıyla dile getirilmiştir. Sosyal medya hız ve geri bildirimin sağlanarak etkileşimli bir ortam oluşturmaları nedeniyle bu durumu en iyi sağlayabilen araçlardır (www.sproutsocial.com).

Bir başka araştırmaya göre ise finansal okuryazar kitlenin yöneticilere dair algılarında dijital ortamda mesaj paylaşımlarının büyük fark yarattığını göstermektedir. Buna göre finans çevreleri, sosyal medyayı doğru şekilde kullanan CEO'lara, kullanmayanlara oranla 6 kata kadar daha fazla güven duyma eğiliminde dikkat çekmektedir. Rapor halinde yayınlanan bu çalışmada ayrıca çalışanların %80'inin sosyal medyada aktif bir CEO ile çalışmayı tercih ettiğini ve yeni bir işe girmeden önce adayların %82'sinin kurumun CEO'sunu çevrim içi araştırdığına vurgu yapılmaktadır (www.brunswickgroup.com). Buradan hareketle gerek dış hedef kitle gerek iç hedef kitle nezdinde dijital görünürlüğün önemli bir güven unsuru olarak görüldüğünü söyleyebiliriz.

Öte yandan şeffaflık günümüzde artık yalnızca bir dijital platforma kayıtlı olmak değil kişilerin gerçekleştirdikleri iletişim tarzıyla da ilgilidir. Zira araştırmalara göre sosyal medyada samimi bir ses tonu benimsenmesi ve kişisel bakış açısının yansıtılması mesajların etkisini daha da artırmaktadır (www.ama.org). Savunma Sanayi Kuruluşu Bayraktar Holding CEO'su Selçuk Bayraktar'ın yaptığı paylaşımların önemli bir bölümünün çalışanlarla ve paydaşlarla gerçekleştirilen etkinliklerle ilgili yapılması buna örnek olarak gösterilebilir.

CEO'ların geleneksel iletişim araçlarında kullandığı resmi dilden çıkarak dijital ortamlarda daha samimi bir dil kullanmaları aynı zamanda işletmenin insani yönünü de göstermektedir. Çünkü müşteriler işletmenin soğuk yüzünden çok yöneticinin sıcak ve samimi düşüncelerini incelemektedir. Bill Gates'in takipçi sayısının kurucusu olduğu Microsoft'tan daha yüksek bir oranda olması da bunun göstergesi sayılabilir (Saruhan vd. 2022:14).

Bu verilerle birlikte küresel bazda her kültürde şeffaflık algısı ve beklentisi aynı düzeyde olmayabilir. Edelman Güven Parametresi gibi küresel araştırmalar kimi ülkelerde üst düzey yöneticilere duyulan güvenin nispeten düşük olduğunu işaret etmektedir. Örneğin, Japonya'da bu oran %18 iken Fransa'da %22 civarındadır. O nedenle iş dünyasının bu durumu dikkate alarak daha proaktif iletişim stratejileri benimsemesi salık verilmektedir (Saruhan vd. 2022:14). Türkiye açısından baktığımızda da farklı bir kültür anlayışının olduğu dikkat çekmektedir. Geleneksel Türk iş dünyası kültürü daha içe kapanık ve hiyerarşik iletişim modellerine yatkın olduğu ve yeni nesil şirketlerin yöneticilerinin bu kalıpları kırarak sosyal medyada daha açık bir duruş sergiledikleri gözlenmektedir. Ancak Türk CEO'ların genel olarak kamuoyu önünde görüş bildirmede temkinli davrandığı söylenebilir. Bu durumda yeni dönem liderlerin açık iletişim kurarken işletmelerine ve kendilerine yönelik riskleri de dikkate alarak stratejik dengeyi gözetmeleri önem kazanmaktadır.

2.4. Etkileşim ve İçerik Stratejileri

Geleneksel iletişim süreçlerinde üst düzey yöneticilerin hedef kitleyle iki yönlü (simetrik) iletişim kurmaları mükemmel iletişim modeli olarak kabul edilmektedir (Grunig, 2005:333-335). Buna göre

işletme ve hedef kitle arasındaki iletişim geri bildirimlerin sağlıklı bir şekilde sağlanmasına dayanmaktadır, ancak bu süreç belirli bir zaman dilimine yayılmaktadır. Dijital devrim sonrası iletişim süreçleri ve bununla birlikte içerik oluşturma stratejileri çok daha hızlı hareket etmeyi ve anlık geri bildirimde bulunmayı gerektirmektedir. Güncel eğilimler, bir üst düzey yöneticinin sosyal medya hesabından belirli bir süre hiç paylaşım yapmaması ya da tek yönlü duyurularla sınırlı kalmasının takipçiler açısından kaçış stratejisi olarak değerlendirilebileceğine işaret etmektedir. İletişim uzmanı A. Williams gibi uzmanlar liderlere sosyal medyayı salt bir yayın kanalı olarak görmekten ziyade bir sohbet ortamı olarak görmelerini, kullanıcıların içeriklerine yanıt verme, yorum yapma ve karşılıklı iletişim başlatma konusunda cesur olmalarını önermektedir. Çünkü hedef kitlenin temel beklentisi karşılıklı iletişim ve paylaşımında bulunmaktır. LinkedIn verileri de bunu doğrulamaktadır. Buna göre liderlerin paylaşımlarının şirketin resmi hesap paylaşımlarına göre iki kat daha fazla etkileşim ve üç kat daha fazla yorum aldığını, bunun da büyük ölçüde takipçilerin gerçek bir kişi ile etkileşime girdiklerini görmelerinden kaynaklanmaktadır (www.raconteur.net).

CEO'ların sosyal medya ortamlarında yaptıkları paylaşımların içerikleri de önemli noktalardan biridir. Zira verilen mesajların niteliği hedef kitle üzerinde farklı etkiler oluşturabilmektedir. H/Advisory'nin yaptığı araştırmada CEO içerik paylaşımlarında en yüksek etkileşimi şirket haberleri ve şirketle ilgili gelişmeler sağlamaktadır. Araştırma verilerine göre en çok etkileşim alan paylaşımların %32'sini işletme ile ilgili duyuruları içermektedir. Bu durum CEO'nun bir anlamda marka sözcüsü rolünü pekiştirdiğini göstermektedir. İkinci sırada, çalışanlarla ilgili paylaşımlar dikkat çekmektedir. Daha sonra yöneticinin kişisel yaşamına veya görüşlerine dair paylaşımlar ve önemli toplumsal konulara veya etkinliklere dair yorumların önemsendiği belirtilmektedir. Paydaşlar, liderlerden öncelikle kurumsal gelişmeleri ilk ağızdan duymak isterken, aynı zamanda liderin işletme kültürünü yansıtan çalışan odaklı mesajlarına ve zaman zaman da kişisel anekdotlarına ilgi göstermektedir. Bu bağlamda bakıldığında iş dünyası liderlerinin içerik stratejisi belirlerken bir denge oluşturmalarının faydalı olacağı söylenebilir. Zira, Avrupa odaklı yapılan araştırmalarda doğal davranış kavramının altı çizilmekte, kendi üslubunu, değerlerini ve zaman zaman da kırılganlıklarını dürüstçe ortaya koyabilen liderlerin dijital iletişimde daha başarılı olduğu ifade edilmektedir (www.raconteur.net).

Türkiye bağlamında CEO'ların etkileşim tarzları ve içerik stratejileri üzerine yapılan gözlemler de küresel eğilimleri büyük oranda yansıtmakla birlikte bazı farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin, 2010 yılında insan kaynakları alanında hizmet veren Hagent'in yaptığı bir araştırmada Türk iş dünyasının önde gelen 100 liderinin %76'sının sosyal medyayı yoğun veya orta düzeyde kullandığı, ancak %10'luk bir bölümünün hiç kullanmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre yöneticilerin LinkedIn hesapları %83, Facebook üyelik oranı %77 ve Twitter üyeliği ise %48'dir. Elbette bu durum, o günün koşulları altında Facebook'un daha revaçta olduğu varsayılarak değerlendirilmelidir. Zira Twitter kullanımı süreç içinde hızlı bir şekilde artış kaydetmiştir. 2024 yılında yapılan bir araştırmada Türkiye'de LinkedIn'den sonra X platformunun daha yoğun kullanılmaya başlandığı dikkat çekmektedir (www.mediakat.com). Buna aynı zamanda Instagram da eklenmiştir. Örneğin, Selçuk Bayraktar'ın X, LinkedIn ve Instagram'ı etkin bir şekilde kullandığı dikkat çekmektedir. Bayraktar'ın içerik stratejisine baktığımızda ise çoğunlukla işletmenin teknoloji ürünlerine dair gelişmeleri paylaştığı, bunun yanı sıra ülke gündemine dair yorumlar ve bazen de aile hayatından enstantaneler sunduğu görülmektedir (blog.1845.com.tr). Bu çeşitlilik Bayraktar'ın takip oranının yüksek olmasını ve bununla birlikte profesyonel otoritesini işaret ederken takipçileriyle duygusal bir bağ oluşturmaya da yardımcı olabilmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi Türkiye’deki iş dünyası yöneticileri paylaşımlarında oldukça dikkatli, kurumsal çizgiyi koruyan bir mesaj stratejisi gütmektedir. Örneğin, Borsa İstanbul’da işlem gören yöneticiler sermaye piyasasına bağlı düzenlemelere tabi olduklarından sosyal medyada satışı etkileyecek açıklamalar yapmamaya dikkat etmektedirler. Öte yandan bazı işletme yöneticileri de özellikle LinkedIn’de, çalışanlarının başarı hikâyelerini çekici bir üslupla paylaşarak kurumsal aidiyet duygusunu artırmaktadırlar. 2024 yılında yapılan bir araştırma sonunda yayınlanan raporda da vurgulandığı üzere dijital ortamlarda aktif şekilde yer alarak geniş kitlelere ulaşan CEO’lar marka farkındalığını artırmakta, hedef kitleyle aracısız kurdukları iletişim sayesinde güven inşa edebilmektedirler. Böylece müşteri geri bildirimlerini bizzat duyarak ilişki yönetimi güçlendirilmekte ve hatta çalışanlar bazında aidiyet yükseltebilmektedir (blog.1845.com.tr). Dolayısıyla dijital etkileşimin etkin bir şekilde yönetiminin işletmelere çok boyutlu katkılar sağlayabileceği için Türk iş dünyasında da CEO’ların bu alana ilgisinin artarak yükseldiğini söyleyebiliriz.

2.5. Dijital Dünya ve Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, liderlerin test edildiği en önemli alanlardan biridir. Kriz dönemleri anlık kararlar almayı ve uygulamaya sokmayı gerektirir. O nedenle önceden olası kriz durumlarına yönelik planların hazırlanması ve simülasyonların yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte bir kriz durumunda yöneticilerin iletişim liderliği ile aktif ve soğukkanlı bir şekilde duruma müdahale etmesi beklenmektedir. Geleneksel kriz iletişimi yönetiminde medya açıklamaları, basın toplantıları, basın açıklamaları ve röportajlar vs. etkinlikler beklenirdi. Medyanın nisbeten durağan yapısı nedeniyle doğal olarak süreç daha fazla zamana yayılmış şekilde yürümektedir. Ancak dijital çağda sosyal medyada anlık paylaşımlar küresel boyutta krizin yaygınlaşmasını veya tam tersine iyi yönetilerek fırsata çevrilmesini sağlayabilir.

Kriz iletişimi üzerine oldukça geniş bir akademik literatür bulunmaktadır (Coombs, 2015; Fearn-Banks, 2017; Fink, 1986). Kim ve Park (2017) yayınladıkları çalışmada kriz dönemlerinde CEO’ların hedef kitleye mesaj aktarılmasında işletmenin güvenilirliği algısını yükselttiğini ve verilen tepkinin ağırlığını artırdığını öne sürmüşlerdir. Günümüzde sosyal medya platformları kriz iletişimi açısından oldukça önemli hâle gelmiştir. Sosyal medyanın hız, esneklik, geri bildirim ve paylaşımların hızla yayılması gibi özellikleri nedeniyle kriz durumu bir yandan fırsatlar sağlarken diğer yandan birtakım riskleri de içinde barındırabilmektedir. Örneğin, bir CEO’nun sosyal medyadan krizin ilk dakikalarından itibaren durumu dürüstçe anlatabilmesi mümkündür; bu durumda dürüstçe verilen mesajlar hedef kitle üzerinde güven telkin edebilir, ancak krizin ilk anlarında yanlış bilgilendirme veya hiç bilgi verilmemesi sosyal medya paylaşımlarının hızla yayılmasına ve olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olabilir. O nedenle kriz patlak verdiğinde CEO’nun sosyal medya üzerinden hızla açıklama yapması, dezenformasyonu önleyip işletmenin bakış açısını ilk elden ortaya koyabilir. Örneğin, 2014 yılında AirAsia’nın yaşadığı krizde şirketin CEO’su T. Fernandes yaşanan uçak kazası sonrası derhal X üzerinden son derece duyarlı ve açık bir iletişim yürüterek şirketin itibarını koruma noktasında önemli bir katkı sağlamıştır. Fernandes, kazanın hemen ardından yaptığı açıklamada hem kazazedelerin ailelerine taziye ve destek mesajları iletmış hem de arama kurtarma çalışmalarına dair son dakika bilgilerini bizzat paylaşarak dezenformasyonu önlemiştir. Şirketin bu şeffaf yaklaşımı kamuoyu tarafından takdirle karşılanmış ve kazanın olumsuz etkisi olabildiğince aza indirgenmiştir (Coombs, 2015). Bu örnekten hareketle etkili bir dijital kriz iletişimi yönetiminin, empati yapan, soğukkanlı, doğru ve etkin mesajlar veren bir liderle gerçekleştirilebileceği söylenebilir. O nedenle kriz dönemlerinde liderlerin özellikle duygusal zeka ve

temkinli davranış tarzları ön plana çıkmaktadır. Bir sorunu yok saymak, gerektiğinde özür dilememek, savunmacı ve suçlayıcı tutum takınmak hem işletmeye hem de liderin kişiliğine zarar verebilmektedir.

Yukarıda başarılı CEO'ların sosyal medya takipçi sayısının kurumsal resmi hesaba göre daha yüksek olduğu belirtilmişti. Benzer şekilde AMA'nın raporuna göre büyük bir kriz veya olay sırasında yöneticinin kendi hesabından yaptığı, kişisel bakış açısını da içeren paylaşımlar, işletmenin resmi hesabına oranla daha güçlü bir etkileşim ve güvenilirliği sağlayabilmektedir. Bu bu durum, kriz anında liderin mesajlarının ne denli önemli olduğunun altını çizmektedir. Bu noktada şunu söylemek mümkündür: Başarılı bir CEO, kriz dönemlerinden önce sosyal medyada varlığını göstermeli ve bir kriz durumunda mesajlarını daha net, dürüstçe ve hesap verebilir şekilde aktarabilmelidir. Sosyal medyada görünürlüğü olmayan bir yöneticinin yalnızca kriz döneminde mesajlar üretmesi düzgün bir iletişimi sağlamakta zorluk yaratabilir. O nedenle dijital iletişim liderliğinin süreklilik arz eden bir faaliyet olduğunu ve kriz olmayan dönemlerde yapılan yatırımın kriz zamanlarında karşılığını verdiğini söylemek mümkündür (www.ama.org).

Türkiye'deki kriz yönetimi bağlamında CEO'ların etkinliğine bakıldığında en başat örnek olarak 6 Şubat Kahramanmaraş merkezli depremlerini verebiliriz. Bu süreçte Türk iş dünyasının önde gelen liderleri sosyal medya üzerinden destek mesajları yayınlamışlar, yardımlar organize etmişler ve kamuoyu ile hızlı bilgi paylaşımında bulunmuşlardır. Bu kişilerin genellikle öncelikle kurumsal iletişim birimleri aracılığıyla resmi açıklamalar yaptıkları, daha sonra kendi hesaplarından bu açıklamaları paylaştıkları veya videolu mesajlarla kamuoyuna seslendikleri gözlenmiştir (Koçyiğit, 2023; Aydın B. ve İnce, E. 2024; Atakan, B. ve Çevik Ergin, T. (2024).

Özetle ifade etmek gerekirse, dijital iletişim liderliğinin pek çok boyutundan söz etmek mümkündür. Küresel eğilimler açısından CEO'ların sosyal medya kullanım oranlarının yükseldiği ve sosyal medyanın günümüzde oldukça işlevsel bir araç haline geldiği görülmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirliğin geleneksel döneme göre dijital çağda daha fazla ön plana çıktığı ve CEO'ların kişisel bakış açılarının sosyal medyada daha fazla güvenilirlik sağladığı dikkat çekmektedir. Bu arada kültürel farklılıkların da bu süreçte önemli bir yerinin olduğunu belirtmek gerekir.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada literatür tarama üzerinden karşılaştırmalı bir analiz tasarlanmıştır. Bu kapsamda mevcut akademik çalışmaların yanı sıra sektörel raporlar, istatistiksel veriler ve medya kaynakları incelenerek dijital iletişim liderliğine ilişkin küresel eğilimler belirlenmiş ve Türkiye ile karşılaştırmalı analiz gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada olabildiğince güncel raporlar ve veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Ancak çalışmanın yöntemsel yaklaşımının ikincil kaynaklara dayalı olması araştırmanın sınırlılığı olarak ifade edilebilir.

4. BULGULAR

Elde edilen verilerden hareketle araştırmanın amacı doğrultusunda beş ana tema belirlenmiş ve buna uygun olarak bulgular ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu temalar şunlardır: Dijital iletişim stratejileri, platform kullanımı, şeffaflık uygulamaları, etkileşim biçimleri ve kriz yönetiminde dijital yaklaşımlar. Bu temalar için küresel ölçekteki eğilim ve uygulamalar ile Türkiye'deki durum ayrı ayrı analiz edilmiştir.

4.1. CEO'ların Dijital İletişim Stratejileri

Sosyal medyanın hayatımıza girdiği ilk dönemlerde üst yöneticilerin yalnızca bir dijital platform hesabı oluşturma ve ortamda var olma şeklinde gerçekleştirdiği süreç sosyal medyanın etkili olmaya başladığı 2010'lu yıllardan sonra adeta bir zorunluluk hâline gelmiştir. Sosyal medyada paylaşılan bir mesajın anında küresel düzeyde etki gösterdiği ve dalga dalga yayıldığı bu süreçte CEO'lar artık dijital iletişim stratejilerini bireysel girişimin ötesinde kurumsal yapıyla entegre hale getirmeye başlamışlardır. Sosyal medya planlaması ve pratikleri daha planlı gerçekleştirilmeye başlanmış ve hatta bazı uluslararası işletmelerde CEO'ların iletişim süreçlerini yürüten ekipler devreye girmiştir. Buradaki temel amaç CEO iletişiminin şirketin marka stratejiyle uyumlu şekilde yürütülmesidir. Böylece dijital liderlik planlı uygulamaları gerektiren bir çaba olarak bir tercih değil zorunluluk haline gelmiştir denilebilir.

Küresel açıdan bakıldığında stratejik iletişimde CEO'ların odaklandığı içerikler genel olarak (1) kurumsal/sektörel vizyon, (2) kurum kültürü ve çalışan odaklı içerikler ve (3) toplumsal meselelere dair duruşu ifade etme şeklinde üç ana kategoride sınıflandırılabilir. İlk basamakta CEO'ların kendi uzmanlık alanı veya bulundukları sektöre ilişkin düşünce liderliği yaparak kurumun vizyonunu pekiştirdiği dikkat çekmektedir. Örneğin, bir teknoloji şirketinin CEO'su dijital dönüşüm, yapay zekâ odaklı çalışma sistemi ve algoritmalar üzerine makaleler yazabilir, blog oluşturabilir. İkincisinde, şirket içi değerleri ön plana çıkararak çalışanların ve kurumun başarısını paylaşabilir. Bu kapsamda örneğin çalışanlarının başarılarını ve işletmenin aldığı ödülleri vb. sosyal medyada aktarabilir. Burada amaç dış hedef kitleye olumlu bir işveren markası yansıtmaya düşüncesidir. Üçüncüsünde ise CEO, sürdürülebilirlik, çeşitlilik ve eğitim gibi kişisel veya kurumsal yapısıyla örtüşen toplumsal konularla ilgili değerlendirmelerde bulunabilir (Murray, 2015).

Kimi liderler sosyal medyada kişisel bir tonla, doğaçlama şeklinde paylaşımlarda bulunurken bazı liderler daha temkinli davranmakta hatta ekip kontrollü bir üslup belirlemektedir. Doğru iletişim stratejisi, liderin özgün sesini korurken, kurumsal mesajları da ustaca harmanlayan bir yaklaşım sergilemektir. Zira uzmanlar, takipçilerin başka birinin yazdığı çok açık şekilde belli olan metinlere karşı daha az ilgili olduğunu, buna karşılık liderin karakterini yansıtan paylaşımların daha fazla ilgi gördüğünü belirtmektedirler (www.raconteur.net).

Türkiye perspektifinden bakıldığında CEO'ların dijital iletişim stratejilerini küresel eğilimlere benzer şekilde değerlendirdikleri ancak bu uygulamaların kapsam ve odak noktalarının şirket yapısı ve sektöre göre bazı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Örneğin, bir holding CEO'su LinkedIn'de düzenli yazılar yazarak sektörel değerlendirmelerde bulunurken, bir aile şirketi sahibi Instagram hesabından şirket tesislerinden günlük kesitler paylaşmayı tercih edebilmektedir. Buna örnek olarak İş Bankası CEO'su Hakan Aran'ın LinkedIn üzerinde yaptığı sektörel paylaşımlarda kurumsal bakış açısını öne çıkaran bir iletişim dili kullandığı dikkat çekmektedir. Buna karşılık Yemek Sepeti uygulamasının kurucusu Nevzat Aydın ise sosyal medya hesaplarında çalışan deneyimleri, girişimcilik kültürü ve günlük iş yaşamına dair kişisel yorumlara yer verebilmektedir. Öte yandan Koç Holding CEO'su gibi bazı liderlerin sosyal medyada sınırlı fakat stratejik biçimde yer aldıkları, sosyal medya görünürlüğünün düşük tutulduğu, böylece kurumsal iletişimin daha çok kurumsal hesaplar üzerinden yürütüldüğü geleneksel bir yaklaşım da görülebilmektedir. Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi Murat Ülker'in ise toplumsal konularda oldukça sık paylaşımlarda bulunduğu dikkat çekmektedir. Ülker, toplumsal konulara ilişkin yazılarını blog sayfasında düzenli olarak sürdürmektedir.

Öte yandan Türkiye’de CEO iletişimde son dönemlerde kurum kültürü ve işveren markası vurgusu da ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu doğrultuda özellikle LinkedIn uygulamasında, çalışan başarı hikâyeleri ve çalışan etkinliklerinden fotoğraflar paylaşılmaktadır. Buna örnek olarak Bayraktar Holding CEO’su Selçuk Bayraktar’ın Instagram ve LinkedIn platformunda yaptığı paylaşımlar verilebilir.

Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında Türkiye’deki CEO’ların dijital iletişim stratejilerini uygulama noktasında küresel eğilimleri takip ettiği ancak uygulamada küresel eğilimlere göre daha temkinli ve kurumsal ağırlıklı bir duruş sergiledikleri görülmektedir. Bu durumda Türk iş dünyasının kültürel hassasiyetleri nedeniyle kendine özgü bazı farklılıkları barındırdığı söylenebilir.

4.2. Sosyal Medya Uygulamalarının Kullanımı

Literatür bölümünde de ifade edildiği üzere küresel bağlamda CEO’ların kullandığı sosyal medya platformları içinde ilk sırada LinkedIn gelmekte, onu X (Twitter) takip etmektedir. Her ne kadar Elon Musk’ın X’i satın almasından sonra yaşanan bazı olumsuzluklar nedeniyle bu uygulama kullanımında bir düşüş trendi olsa da yine de özellikle ABD’li ve Avrupalı bazı tanınmış CEO’lar için X hâlâ önemli bir paylaşım aracı olarak dikkat çekmektedir. Örneğin, Apple CEO’su Tim Cook, işletmenin çeşitli toplumsal konulardaki duruşunu veya önemli ürün duyurularını büyük oranda X hesabından yapmaktadır. Microsoft CEO’su Satya Nadella, General Motor’un CEO’su Mary Barra gibi iş liderleri de X hesabını hâlen yoğun olarak kullanmaktadır. Facebook, iş dünyasında çok kullanılan bir platform değildir. Instagram ise daha çok moda, eğlence ve lüks markaların paylaşımlarında dikkat çekmektedir. Öte yandan YouTube ve TikTok gibi uygulamalar da video özelliği nedeniyle arama işlevi gördüğü için bazı CEO’lar tarafından stratejik olarak kullanılmaktadır. Özellikle YouTube üzerinden bireysel kanal açıp aktif içerik paylaşımı pek fazla görülmemektedir. Benzer şekilde TikTok hesabı sayısı da oldukça azdır. Bunun nedeninin TikTok’un iş dünyasına seslenmekten çok genç kitlelere odaklı ve kurumsal bakış açısını yansıtmaktan uzak özelliği nedeniyle liderler tarafından tercih edilmediği belirtilmektedir (www.influentialexecutive.com).

Türkiye’deki eğilimlere bakıldığında CEO’ların küresel eğilimlere benzer şekilde büyük ölçüde LinkedIn hesabından paylaşımda bulundukları görülmektedir. X uygulaması ikinci sırada yer almaktadır, ancak dünya ortalamasına göre Türk iş dünyası liderleri bu platformu küresel eğilimlere oranla daha yaygın ve aktif şekilde kullanmaktadır. Instagram kullanımı, Türkiye’de iş dünyası liderleri arasında göreceli olarak sınırlıdır, ancak küresel eğilimlerden biraz daha yüksek bir benimsenme oranı göze çarpar. Bunun sebebinin Türkiye’de Instagram’ın halk arasında çok yaygın şekilde kullanılması ve buna bağlı olarak bazı iş insanlarının popülerliğini bu hesaplar üzerinden sürdürmesinin olduğu söylenebilir. Facebook, Türkiye’de önemli bir oranda kullanılıyor olmasına rağmen iş dünyasında benimsenen bir mecra değildir. Benzer şekilde Türkiye’de CEO’ların YouTube ve TikTok’ta paylaşımlarının kayda değer olmadığı görülür (www.medicat.com).

Kısaca ifade etmek gerekirse, Türkiye’de CEO’ların dijital platform kullanımı sıralamasında ilk sırada LinkedIn, ikinci sırada X ve üçüncü sırada ise Instagram yer almaktadır. Bu durum Türk iş dünyasının küresel eğilimlere benzer bir eğilim sergilediğini göstermektedir.

4.3. Şeffaflık ve Güven İnşası

Şeffaflık olgusu hemen her dönem önemli sayılmakla birlikte dijital çağda çok daha fazla önem kazanmış hatta başarılı yöneticilerin olmazsa olmaz özelliklerinden biri olmuştur. Zira Murray’ın da dediği gibi bir liderin güven duyulan kişi olması gerekir. Güvenin sağlanması için de liderin gerçekçi,

açık, ilkeli ve dürüst olması gerekmektedir (Murray, 2023:31). Küresel ölçekte yapılan anketler de günümüzde yöneticilerden her zamankinden daha fazla açıklık ve hesap verebilirlik beklendiğini ortaya koymaktadır (www.sproutsocial.com). Sosyal medyada baş döndürücü bir hızla akan mesajların yöneticiler tarafından doğru yönetilmesi noktasında hedef kitleye gerektiğinde doğrudan hitap ederek durumu izah etmesi, atılacak adımları ve gerektiğinde hataları kabul etmesi kritik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla şeffaf iletişim, tüm işletmeler için dijital itibarın sürdürülebilirliği açısından bir zorunluluktur denilebilir.

Dijital platformlarda paylaşılan her tür bilgi anında geniş kitlelerce sorgulanabilir ve eleştirilebilir. O nedenle markanın geleceğini düşünen liderler, sadece olumlu haberleri değil olumsuz haberleri de anlatma cesareti göstermek ve gelebilecek zor soruları yanıtlayabilecek özellikte olması gerekir. Örneğin Starbuck'ın eski CEO'su K. Johnson, işletmelerinde yaşanan ırkçılık içerikli bir olay sonrası derhal kameralar karşısına geçip bizzat özür dilemiş ve bu mesajını sosyal medya üzerinden kamuoyu ile paylaşmıştır. Şeffaflık aynı zamanda kurum içi etkisi açısından da önemlidir. Çalışanlar kurum içinde kendilerine dürüstçe açıklamalarda bulunan yöneticilere daha fazla güven duyarlar ve aidiyet duygusu gelişebilir. Yapılan bir araştırmada bir CEO'nun sosyal medyada çalışanları övmesi, onların başarı hikâyelerini paylaşması veya zaman zaman tüm çalışanlara hitap eden mesajlar yayınlaması çalışanların motivasyonunu güçlendirmektedir (www.brunswickgroup.com). Dolayısıyla şeffaflığın sadece bir halkla ilişkiler çalışması olarak değil kurumsal verimliliğin artması için de önemli bir unsur olduğunu söyleyebiliriz.

Şeffaflık ve hesap verebilirlik olgusu son yıllarda Türk iş dünyasında da kabul gören bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Ancak uygulamada dünya uygulamalarına göre daha temkinli bir yaklaşım sergilendiği gözlenmektedir. Zira yukarıda belirtildiği üzere Türk iş dünyasında iş kültürü daha kontrollü bir yapıyı içinde barındırmaktadır, ancak dijital ortam gereği gelişen baskılar (soru ve yorumlar) son dönem liderlerini açık olmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda olumlu bir davranış sergileyen bazı liderler örneğin yıllık raporları, stratejik belgeleri ve birtakım sektörel analizleri bizzat kendileri kamuoyu ile paylaşmaktadır. Örneğin, Koç, Sabancı ve Yıldız Holding gibi büyük işletmelerin CEO'ları yıl sonu değerlendirmelerini LinkedIn üzerinden yayınlamaktadırlar. Bu durum doğal olarak hem çalışanlara hem de dış hedef kitleye güven telkin edici bir etki yapmaktadır.

Genel olarak değerlendirdiğimizde şeffaflık ve dijital güven inşası hususunda Türkiye'deki CEO'ların da küresel eğilimlerden etkilendikleri, ancak uygulamada temkinlilik ile açıklık arasında bir denge bulmaya çalıştıkları söylenebilir. Yeni nesil liderlerin bu durumu hedef kitlenin beklentileriyle orantılı olarak daha işlevsel hâle getirebileceği söylenebilir (sproutsocial.com). Zira, uygulama ve teorik yaklaşımlarla ortaya konulduğu üzere kamuoyuna kapalı bir liderlik artık sürdürülemez bir hâle gelmekte ve markaya güven oluşturmak/sürdürülebilirliği sağlamak için şeffaflık mutlak önem düzeyine çıkmaktadır.

4.4. Etkileşim Biçimlerinde Dönüşüm

Dijital iletişim araçları, yapısı gereği geri bildirim ve yorum yapma unsurlarını içinde barındırdığı için liderler de bu eğilimi dikkate almak durumundadırlar. Diğer bir deyişle geleneksel iletişim stratejilerinde çoğu zaman monolog şeklinde gerçekleşen iletişim süreci, dijital dünyada diyaloga dönüşmüştür. Günümüzde iletişim sürecinde başarılı liderler, gerektiğinde takipçileriyle sohbet eden, soru soran ya da onlardan gelen yorumlara yanıt veren kişilerden oluşmaktadır. Böylece bir halkla ilişkiler kavramı olarak gelişen diyalojik iletişim yani karşılıklı anlayış ve ilişki kurmayı hedefleyen, tek taraflı ikna yerine çift

yönlü etkileşimi benimseyen bir yaklaşım hızla gelişmeye başlamıştır. Sosyal medya bu olgunun en bariz şekilde uygulanabildiği bir alan özelliğine sahiptir. Örneğin, bir CEO, işletmesiyle ilgili hedef kitlesine bazı sorular sorarak gelecekte nasıl bir yönetim süreci gerçekleştirmeleri gerektiğini ve beklentileri analiz edebilir. Bu durum işletmenin gelecekteki davranış ve algı modelini oluşturmada önemli bir etki sağlayacaktır. Böylece hem hedef kitlenin beklentileri hem de güven inşası daha etkin şekilde belirlenmiş olacaktır. Örneğin, Salesforce CEO'su Marc Benioff, X üzerinde, çalışanlarından veya müşterilerinden gelen birçok soruya doğrudan yanıt vermekle dikkat çekmektedir. Şüphesiz bu tavır, CEO'nun yeniliklere açık olduğunu ve hedef kitleyi dinleyen bir lider olduğunu göstermesi açısından önemlidir ve işletmenin itibar kazanmasına katkı sağlamaktadır (www.racounter.com). Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, CEO'nun samimi ve şeffaf bir mesaj paylaşımı sergilemesi ve geri bildirimlere hassasiyet göstermesidir.

Türkiye'deki liderlerin etkileşim biçimlerine bakıldığında genel olarak küresel eğilimlere benzerlik görülmektedir. Murat Ülker ve Selçuk Bayraktar gibi birçok CEO kendi hesaplarına gelen yorum ve soruları büyük oranda yanıtlamaktadır, ancak bazı banka yöneticileri veya e-ticaret siteleri CEO'ları bir müşterinin sorununu ilgili birime yönlendirmekte ve sürecin uzamasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra bazı CEO'lar özellikle LinkedIn üzerinden gelen gönderilere yorum yazarak, yanıt vererek ya da yorumlara beğeni göstererek etkileşimde bulunmaktadırlar. Bu durum henüz çok yaygın olmasa da gün geçtikçe artış kaydettiğini söylemek mümkündür (www.mediakat.com).

4.5. Dijital Ortamda Kriz Yönetimi

Literatür bölümünde ifade edildiği üzere kriz dönemleri liderlerin en önemli sınav verdikleri süreçlerdir. Liderin dijital ortamda hızlı, açık ve gerçekçi bilgilerle kamuoyunu aydınlatması en önemli beklentidir. Yukarıda verilen Starbuck's örneğinde olduğu gibi 2018 yılında yaşanan krizde CEO'nun kısa bir süre içinde hem bir videoyla hem de yazılı bir metinle özür dilemesi şirket genelinde ve kamuoyunda olumlu karşılanmıştır. Bu mesajların sosyal medya üzerinden hızla yayılması işletme aleyhine gelişen boykot çağrılarını büyük ölçüde yatıştırmıştır (Siegel, 2018; Argenti, 2020).

Kriz iletişimi planlı ve stratejik bir çabayı gerektirir. O nedenle olası bir krize hazırlıklı olmak her işletme için kritik bir işleve sahiptir. Bu bağlamda kriz iletişim planı oluşturularak CEO'nun bir kriz durumunda hangi sosyal medya kanallarını kullanacağı belirlenmelidir. Bu hazırlık, anlık ortaya çıkan sorunların baskısının gerçekleştiği durumlarda soğukkanlı bir şekilde doğru adımlar atmaya kolaylaştıracaktır. Burada önemli olan diğer bir konu da küresel liderlerin duygusal zeka olgusunu iyi kullanabilmeleridir. Şüphesiz soğuk, kurumsal verilere boğulmuş mesajlar sosyal medyada fazla bir karşılık bulmayacaktır. Bunun yerine, olabildiğince insani bir tonun kullanıldığı, empati ifadelerinin yer aldığı ve kaygıların anlaşıldığını ifade eden cümlelerin kullanılması iletişimin sağlıklı yürümesi açısından önem kazanmaktadır. Krizin etkisiyle zaten olumsuz bakış açısına sahip kitlelere sağduyu telkin edilmeli, onlara destek sağlanacağı vurgusu yapılmalıdır. AMA'nın aktardığı araştırmada da vurgulandığı üzere kriz döneminde liderler, bilgilendirici ve duygusal mesajları bir araya getirerek etkileşimin daha verimli olmasını sağlayabileceklerdir.

Türkiye'deki CEO'ların kriz dönemlerinde uygulamaya koydukları stratejilere bakıldığında genel olarak küresel eğilimlerle örtüştüğü görülmektedir. Ancak uygulamada bazı çekinceler ve farklı dinamikler görülebilmektedir. Türkiye özelinde hizmet veren Banvit firmasının 2020 yılında yaşadığı bir krizin işletme CEO'su Tolga Gündüz tarafından başarılı bir şekilde yönetmesi olumlu bir örnek olarak verilebilir. Gündüz şeffaf bir kriz iletişim süreci gerçekleştirmiştir. Krizin çıkış noktasını sosyal

medyada yayılan tavuk ve ürünlerinin kalitesine yönelik endişe yaratan bir video oluşturmaktadır. Bu video hızla viral olmuş ve kamuoyunda oldukça önemli bir etki yapmıştır. Banvit CEO'su Gündüz, sosyal medyadaki dezenformasyona ve şikâyetlere karşı derhal doğrudan fabrikadan veya ofisinden oldukça samimi bir dille kaydedilmiş bir video mesaj yayınlamıştır. Gündüz, şeffaf bir şekilde, sorunu inkar yerine üretim sürecini anlatmış ve müşterilerin güvenini sarsacak her türlü ihtimale karşı ürünlerin arkasında olduklarını belirtmiştir. Bu video, markanın resmi Instagram ve X hesaplarından paylaşıldıktan sonra viral hâle gelmiş ve negatif algı 24 saat içinde pozitif evrilmeye başlanmıştır. O nedenle bu örnek olay “Yılın Şeffaf Kriz İletişimi” olarak halkla ilişkiler ve reklamcılık dergilerinde yer almıştır (Marketing Türkiye, 2020; Campaign Türkiye 2020; Pazarlama Türkiye, 2020).

Bir diğer örnek olarak Türkiye’de yaşanan 2018 döviz krizi verilebilir. Bu süreçte bankalar ve büyük işletmeler finansal durumlarıyla ilgili çok sayıda spekülasyonla karşı karşıya gelmişlerdir. Bu süreçte sosyal medyadaki dezenformasyona karşı Türkiye Bankalar Birliği (TBB) ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) ortak açıklamalarda bulunmuşlardır. Bunun dışında banka CEO’ları TV’ler ve sosyal medya hesaplarından soğukkanlı olunması ve sektörün güçlü olduğu yönünde mesajlar vermişlerdir. Ayrıca Akbank, Garanti BBVA ve Yapı Kredi gibi bankalar da sosyal medya hesaplarından “Söylentilere itibar etmeyiniz” başlıklı paylaşımlarda bulunmuşlardır. Her ne kadar bu mesajlar krizi tam olarak çözmeseyse de kamuoyunda önemli bir etki bırakmıştır (Erciş ve Ünal, 2019; Marketing Türkiye, 2018).

Özetle Türkiye’de dijital kriz iletişimi yönetimi uygulamaları gelişme yolunda ilerlemektedir. Son dönemlerde gerçekleşen başarılı örnekler diğer işletmelere örnek teşkil etmektedir. Geçmişte, bir kriz durumunda sessiz kalan veya savunmaya geçen işletmecilik yönetimi anlayışı günümüzde artık kabul etme, özür dileme ve sorunu çözme stratejileriyle pratiğe dökülmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada CEO’ların dijital iletişim liderliği uygulamaları kapsamında Türkiye ile dünyadaki eğilimler karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Literatür taraması yöntemiyle gerçekleştirilen çalışmada çeşitli raporlar, araştırmalar, anketler ve akademik kaynaklardan elde edilen veriler ışığında şu temel sonuçlara ulaşılmıştır.

Günümüzde dijital iletişim liderliği çağdaş yöneticilik anlayışının zorunlu bir parçası hâline gelmiştir. Bu yüzyılın başlarında gelişmeye başlayan sosyal medya uygulamalarına yöneticilerin küresel bazda eğiliminin hızlı bir şekilde ivme kazandığı görülmektedir. İlk başlarda sadece bir sosyal medya hesabının oluşturulmasıyla başlayan süreç daha sonraları bu araçların aktif ve katılımcı bir şekilde gerçekleşen bir olguya doğru evrilmiştir. Küresel bazda ortaya çıkan bu gelişme Türkiye’de de karşılığını bulmuştur. Türkiye’de üst düzey yöneticiler dünyadaki genel eğilimlere paralel olarak sosyal medyayı kurumsal itibar, marka bilinirliği ve ilişki yönetimi bağlamında stratejik bir araç olarak görmektedirler.

Dijital uygulamalar içinde CEO’ların en fazla kullandığı mecra LinkedIn, ikinci sırada X olmuştur. Türkiye’deki uygulamalar da küresel yapıyla örtüşmektedir, ancak Türkiye’de X’in kullanımı hâlen güçlü konumunu korumaktadır. Birçok yöneticinin aynı zamanda Instagram hesabını da kullandığı dikkat çekmektedir. Bununla birlikte Facebook, YouTube ve TikTok gibi platformlar üst yöneticiler için ikinci derecede kalmaktadır. Bu arada elde edilen verilere göre iletişimde platform tercihinin ülke/hedef kitlenin demografik yapısı ve içerik doğasına göre şekillendiği, profesyonel ve haber odaklı mecraların öncelikli olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Liderlerin gerçekleştirdiği dijital iletişim uygulamaları hedef kitlenin güvenini ve bağlılığını artırmada oldukça etkili bir araçtır. Buna ilave olarak şeffaf ve dürüst bir iletişim kuran liderler hem itibar kazanmakta hem de iş verimliliğine olumlu katkılar sağlamaktadır.

Türk iş dünyası liderleri dijital iletişim konusunda dünya trendlerini yakalamakla birlikte iletişim tarzı ve içeriklerinde kültürel ve politik birtakım nedenlerle temkinli bir davranış sergilemektedir. Küresel bazda CEO'ların toplumsal ve politik konularda açık tavır sergileyip bunu sosyal medyada rahatlıkla dile getirmelerine karşın Türkiye'de yöneticiler bu konulara pek fazla girmeyip olabildiğince genel ifadelerle mesajlar sunmaktadırlar.

Araştırmanın bulgularına göre dijital ortamda etkileşime giren, diyalog kuran CEO'lar, tek yönlü iletişim gerçekleştirenlerle oranla daha yüksek etki yaratabilmektedir; ancak bu durum sosyal medyanın içinde riskli durumları da içermesi nedeniyle dikkatli yönetilmesi gereken bir süreci de işaret etmektedir. Takipçileriyle samimi, açık ve diyalojik iletişim kuran yöneticilerin paylaşımları daha geniş kitlelerde yankı bulmaktadır.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulguya göre kriz dönemlerinde dijital iletişimi etkin bir şekilde kullanan CEO'lar hem kamuoyunu yönlendirme hem de itibar koruma açısından avantaj sağlamaktadır. Bir kriz durumunda CEO'nun bizzat dijital mecralarda hızlı ve empatik bir iletişim sergilemesinin, krizin gidişatını olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir.

Sonuç itibarıyla dijital iletişim liderliği küresel bazda hızlı bir dönüşüm geçirmiş ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamaya çalışmıştır. Türkiye'deki eğilimler de birtakım farklılıklar olmakla birlikte bu yaklaşımlarla örtüşen bir durum sergilemektedir. Dijital iletişim liderliğinin şirketler için rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik bir alan olduğu düşüncesinden hareketle Türk iş dünyasının da bu alana yatırım yapması ve yeniliklere uyum sağlaması bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma dünya ve Türkiye karşılaştırmasına dayalı bir meta analiz olarak gerçekleştirilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda daha spesifik örneklem alınarak Türkiye özelini yansıtacak verilerin ortaya konulmasının Türk iş dünyasındaki iletişim liderliği pratiklerine daha fazla ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

18.45 İletişim & InBusiness Dergisi. (2024, 19 Nisan). Türkiye'de sosyal medyayı en etkili kullanan 100 CEO. <http://blog.1845.com.tr>

American Marketing Association (AMA). (2023). CEO versus brand communications in times of crisis: What has more impact? – Research insights. <https://ama.org>

Argenti, P. A. (2020). Corporate communications. McGraw-Hill Education.

Atkan, B., & Çevik Ergin, T. (2024). Kriz iletişimi bağlamında şirketlerin sosyal medya paylaşımları: 6 Şubat depremi özelinde bir içerik analiz.

Aydın, B., & İnce, E. (2024). Kamu yönetiminde kriz yönetimi ve kriz iletişimi. Journal of West European Social Sciences.

- Brunswick Survey. (2022). Connected leadership. <https://www.brunswickgroup.com/>
- Campaign Türkiye. (2020, Temmuz). Kriz yönetiminde samimiyetin gücü: Banvit örneği. Campaign Türkiye.
- Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.). (2022). The handbook of crisis communication (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Digital 2025. (2025, Şubat). The essential guide to the global state of digital. <https://wearesocial.com/uk/blog/2025/02/digital-2025-the-essential-guide-to-the-global-state-of-digital/>
- Dutta, S. (2010, Kasım). What's your personal social media strategy? Harvard Business Review. <http://hbr.org/2010/11/managing-yourself-whats-your-personal-social-media-strategy>
- Erciş, A., & Ünal, S. (2019). Dijital çağda kriz iletişimi: 2018 döviz krizi örneğinde bankaların sosyal medya kullanımı. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 7(1), 205-226.
- Fearn-Banks, K. (2017). Crisis communications: A casebook approach. Routledge.
- Fink, S. (1986). Crisis management: Planning for the inevitable. American Management Association.
- Gaines-Ross, L. (2015, Mart). What executives value in their CEOs. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/03>
- Genç, K. Y., & Genç, Y. E. (2019). CEO'lar arasında sosyal medya kullanımı ile takipçilerinin profilleri arasındaki ilişki. Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5(1), 1-17.
- Grunig, E. G. (2005). Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde mükemmellik. Tribeca Yayınları.
- Influential Executive. (2023). How many Fortune 500 CEOs are on social media in 2023? <https://influentialexecutive.com/>
- Kim, S., & Park, H. (2017). Effect of CEO as crisis spokesperson on communication outcomes. Journal of Public Relations Research, 29(3).
- Koçyiğit, A. (2023). Olağanüstü hallerde sosyal medyada dezenformasyonla mücadele ve kriz iletişimi: Kahramanmaraş depremi üzerine bir analiz. Kastamonu İletişim Araştırmaları Dergisi, 10, 68-86.
- Marketing Türkiye. (2018, 14 Ağustos). Markaların "kur" sınavı: Kriz döneminde iletişim nasıl yönetildi? <https://www.marketingturkiye.com.tr>
- Marketing Türkiye. (2020, 2 Temmuz). Banvit'ten sosyal medyadaki videoya şeffaf yanıt.

<https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/banvitten-sosyal-medyadaki-videoya-seffaf-yanit/>

MediaCat. (2012, 13 Şubat). CEO'lar sosyal medyayı nasıl kullanıyor? <https://mediacat.com>

Murray, K. (2015). Liderlik dili: Başarılı CEO'ların iletişim sırları. İş Bankası Kültür Yayınları.

Murray, K. (2023). Karizmatik liderlik: Yüksek performans motivasyonu. İş Bankası Kültür Yayınları.

Özmen, N. T., Eriş, E. D., & Sürat Özer, P. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 57–69.

Pazarlama Türkiye. (2020). Banvit CEO'su Tolga Gündüz'den sosyal medyadaki videoya yanıt. <https://pazarlamaturkiye.com>

PR Daily. (t.y.). How CEOs are using social media. <https://www.prdaily.com/>

Saruhan, O., Canko, S., & Ersoy, U. (2022). Dijital lider: Dijital çağda liderliğe yeni bakış. MediaCat Yayınları.

Siegel, R. (2018, 16 Nisan). Starbucks CEO apologizes for 'reprehensible' arrest of black men. The Washington Post.

Sprout Social. (t.y.). #BrandsGetReal: Social media & the evolution of transparency. <https://www.sproutsocial.com>

Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 902693. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693>

Yıldırım, G. (2021). Halkla ilişkilerde şeffaf iç iletişim ve dönüşümcü liderliğin kurumsal değişim ve kurumsal güven inşasındaki rolü. *Erciyes İletişim Dergisi*, 8(1), 63–85. <https://doi.org/10.17680/erciyesiletisim.797439>