

Zeynep Bilgiç

# Madem Yeri ve Zamanı Geldi

Değişen İş Dünyasında  
Var Olabilme Rehberi



NOVA  
KİTAP

# İÇİNDEKİLER

Jon Younger, PhD - Sunuş.....	13
Önsöz.....	15
<b>1. Bölüm:</b> Laborare.....	23
Haftada 15-40-80 Saatlik Çalışma .....	30
Peki Tüm Bu Gelişmeler İçinde Freelance Ekosistemi Nerede Şekillendi? .....	32
<b>2. Bölüm:</b> Yeni Bir Ekosistem: Freelance Ekosistemi .....	37
Çalışanlar Açısından Freelance Çalışma Modeli .....	39
Freelance Çalışma Modelinin Çalışanlar Açısından Avantajları .....	42
Freelance Çalışma Modelinin Çalışanlar Açısından Dezavantajları ...	44
İşverenler/Liderler Açısından Freelance Çalışma Modeli .....	47
Freelance Çalışma Modelinin İşverenler Açısından Avantajları .....	47
Freelance Çalışma Modelinin İşverenler Açısından Dezavantajları... 50	
<b>3. Bölüm:</b> Freelance Ekosistemine Dair İkili Yanılgılar .....	53
Freelance Çalışanlarla İlgili Şirketlerin Yanılgıları .....	54
Freelance Modelde Çalışmaya heves edenlerin ve Mevcutta Çalışanların Yanılgıları .....	59
<b>4. Bölüm:</b> Freelance Modelde Çalışanın Zihniyet Dönüşümü .....	64
Sürekli Girişim (Beta) Zihniyetinde Olmak.....	64
Alışkanlıkların Değişmesi, Değişim, Dönüşüm.....	68
EGO'dan EKO'ya Geçiş.....	74
<b>5. Bölüm:</b> Freelance Ekosisteminden Faydalanmak İsteyen Şirketlerin ve Yöneticilerin Zihniyet Dönüşümü.....	76
Zihniyet Dönüşümü ve Alışkanlıkların Değişmesi .....	77
Liderlik Yetkinliklerinin Yeni Nesil İş Dünyasına Göre Güncellenmesi .....	80

<b>6. Bölüm:</b>	Freelance Ekosistemini de İçeren Karma İşgücü Modeli.....	82
	Karma İşgücü Yapısı, Geleceğin Çalışma Modeli Olabilir mi?.....	84
	Bir İş Dış Kaynak Kullanımıyla Yaptırırken Dikkat Edilmesi Gerekenler .....	90
	Peki, Nereden Bulacağız Freelance Modelde Çalışan Bağımsız Profesyonelleri? .....	95
	Neden?.....	96
<b>7. Bölüm:</b>	Freelance Ekosistemini Kapsayıcı Yeni Nesil Liderlik.....	100
	Yeni Nesil Liderlikte Temel İhtiyaçlar .....	102
	Geleceğin Liderliğine Geçiş İçin 4A Yeterli .....	106
	Kabeçi.....	108
	Liderlerden En Sık Gelen 5 Soru ve Cevap.....	115
<b>8. Bölüm:</b>	Freelance Çalışma Tercihinin Kuşaklarla Bağlantısı .....	123
	Sessiz Kuşak .....	124
	Baby Boomer Kuşağı.....	125
	X Kuşağı.....	126
	Y Kuşağı.....	128
	Z Kuşağı.....	129
	Alfa Kuşağı .....	130
<b>9. Bölüm:</b>	Bir Freelance Çalışanın Karşılaşabileceği Krizler, Zorluklar ve Çözüm Önerileri.....	135
<b>10. Bölüm:</b>	Freelance Platformları.....	143
<b>11. Bölüm:</b>	Freelance Modelde Çalışanların Deneyim ve Tavsiyeleri .....	153
<b>12. Bölüm:</b>	Freelance Modelde Çalışırken Taraflar için Kritik İhtiyaç: Öz Şefkatli Farkındalık .....	169
	Öz Şefkatli Farkındalık.....	169
	Zorlayıcı ilişkileri keşfetmek ve onlarla baş etmek.....	173

Öfke ile baş etmek .....	174
Kıskançlık ile baş etmek .....	176
<b>Bölüm 13:</b> Sonsöz ve İdame-i Hayat .....	178
<b>Ek Bölüm 1:</b> İlham Veren Bir E-posta.....	182
<b>Ek Bölüm 2:</b> Yapboz Parçaları: Kurumsaldan Girişimciliğe Geçiş Hikâyesi .....	185
Meraklı olmak ve yenilikleri sürekli takip etmek .....	186
Hayatta çeşitli kanallardan beslenmeyi bırakmamak.....	188
Tecrübe edinmişleri dinleyip içlerinden sana uyanları almak .....	194
İnsanın sonsuz potansiyeline inanmak ve statükoyu sorgulamak .....	195
<b>Ek Bölüm 3:</b> Zeynep Bilgiç ile Söyleşi .....	197
Teşekkür .....	206
Kaynakça .....	209
İlave Okumalar .....	211

“Birey, yaşamın taşıyıcısı olduğu için her şeyden önemlidir;  
gelişimi ve gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Her canlının  
kendi entelekyası olması ve başından beri ‘olduğu’ şeye  
dönüşmesi yaşamsal önem taşır.”

*Ruhun Yaralı Şifacısı, Carl Jung, Claire Dunne*

Freelance alıřan  
Olmak  
ya da  
Olmamak

İşte artık bütün mesele bu  
değil!

# Sunuş

Jon Younger, PhD, 2023

Bazı devrimler tarihseldir. Onları okuduğumuz kitaplarda, izlediğimiz filmlerde ve büyüklerimizden, atalarımızdan dinlediğimiz hikâyelerde öğreniriz. Diğer devrimler ise günceldir ve gazetelerde okur, televizyonda olayları izleriz. Ancak etrafımızda dönen savaşın farkında olmadığımız başka bir devrim daha var. Buna “freelance çalışan devrimi” diyoruz ve bu, dünya genelinde iş yapma şeklini değiştiriyor.

Bu sessiz devrimin fitilini ateşleyen üç trend var. İlk olarak işe karşı değişen tavır. Daha fazla birey, kendilerini maddi veya mesleki olarak geliştirmek isteyen, tam zamanlı işi ara sıra yan işlerle birleştiren “hafif freelance çalışmalı” kariyerler oluşturuyor. ABD’de şu anda tam zamanlı çalışanların yüzde 40’ından fazlası yan iş yapıyor. Ayrıca, tam zamanlı freelance çalışma önemli ölçüde artıyor; aslında ABD’de 2020’den bu yana tam zamanlı freelance çalışanlar yüzde 90 oranında arttı. Kabul oranı bölgeye göre farklılık göstermekle birlikte dünya genelinde benzer hareketler görülüyor. Örneğin, Suudi Arabistan’da kayıtlı freelance çalışanlar 2020’den bugüne kadar yüzde 157 oranında arttı. McKinsey yakın zamanda, 2030 yılı sonuna kadar 500 milyondan fazla freelance çalışanın, freelance çalışma platformları ve pa-

zaryerleri aracılığıyla çalışacağı tahminini yürüttü. Bu hedef muhtemelen şimdiden gerçekleşmiştir. 2023 yılında küresel freelance çalışanlar küresel GSYH'ye 3 trilyon doların üzerinde bir katkı sağlayacak.

Peki, freelance çalışanlar ne istiyor? Öncelikle, tüm profesyoneller ve zanaatkârlar gibi, onlar da cazip ücretlerle rutin olmayan ilginç işler istiyor. Kim istemez ki bunu? Ancak, çoğu freelance çalışan daha fazlasını da istiyor. Daha fazla “kontrol” istiyorlar, ne zaman çalışacakları konusunda daha fazla “esneklik” istiyorlar. Yaptıkları işin, nerede yapıldığı ve kimin için çalıştıkları konusunda daha fazla “kontrol” istiyorlar. Teknoloji, bunların çoğunu iPhone, Zoom, Slack ve Mural gibi araçlara kolay erişim sağlayarak mümkün kıldı. Bu araçlar, herhangi bir yeri sanal bir ofis haline getiriyor ve binlerce kilometre uzakta olabilecek bireyler arasında gerçek zamanlı işbirliğini mümkün kılıyor.

Bu devrim hem eski hem de yeni. Bağımsız çalışan heykeltıraşlar Atina'da büyük sanat eserlerini yarattı ve Roma'daki bağımsız çalışan mühendisler Pantheon'u inşa etti. Ancak son on yılda dijital teknoloji, freelance çalışmaya Upwork ve Toptal gibi öncüler tarafından ABD'de, Talmix ve YunoJuno gibi İngiltere'de freelance çalışan pazarları icat ederek varoluşsal bir destek sağladı. Şu anda dünya genelinde faaliyet gösteren 1000'den fazla freelance çalışan pazarı görüyoruz. Ve freelance çalışan devrimi hâlâ başlangıç aşamasında.

Türkiye'nin freelance çalışma devrimindeki yükselişini görmek heyecan verici, daha önce bu konuyu yazılarımda da ele aldım. Türkiye'de özel bir üniversite tarafından onaylanan ilk freelance çalışma programını oluşturan ve liderlik eden, bu kitabın yazarı Zeynep Bilgiç'in çalışmalarını takdir ediyorum. Onun ve diğer uzmanların çabaları, freelance çalışma kariyer alternatifinin farkındalığını artıracak ve Türkiye'deki freelance çalışma pazarını hiç şüphe yok ki genişletecek.

Yaşasın devrim!



# Önsöz

Bu kitabın temelinin ve tohumlarının atılması, 2017 yılında Madrid’de katıldığım küresel olarak düzenlenen “geleceğin işgücü, çalışma modelleri, işyeri” konularının ele alındığı “Future of Work” konferansına kadar gidiyor.

*Madem Yeri ve Zamanı Geldi*’nin oluşmasında çoğu kitapta olduğu gibi bolca emek var. Bunun yanında kan, ter, gözyaşı, korku ve endişeden oluşan bir mozaik de var. Bu mozaığın içinde Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi piramidinin tepesine tırmanan, kırk yaşına geldiğinde kendini gerçekleştirme amacının peşine düşen bir kadının hikâyesi var. Bu kadın, pandeminin en zorlu zamanlarında yirmi yıllık konfor alanından kendi isteğiyle çıkan, sonra da sudan çıkmış balığa dönen ve bunu itiraf etmekten çekinmeyen biri...

Carl Jung’un çok sevdiğim “İçimizdeki boşluk, içsel bir çağrıdır. Bu çağrıyı duymak ve ona cevap vermek, bizi gerçek potansiyelimizin keşfine götürebilir” sözünü hayata geçirmek de var... İş dünyasındaki insanların hayatlarını kolaylaştıracak derinlemesine düşünülmüş bir platform yaratma sürecine girmek ve bu girişimin olabildiğince çok insan tarafından duyulmasını sağlamak da...

Türkiye’de bu alanda bir boşluk var. Bu kitabın ilk baskı-

sının yayımlandığı 2023 sonu itibari ile, Türkiye’de bu alana odaklanan, bu bakış açısı ve kapsamda yazılmış bir eser henüz yok. Bu kitap ile iş hayatındaki bu boşluğu elimden geldiğince şifalandırarak doldurma temennisi de var. Dilerim bu şifalanma, iş dünyasında buna ihtiyacı olan ve farklı çalışma modeli tercih eden kişilere kısa sürede dalga dalga yayılır.

Kısaca bu kitap boyunca ana amacım, Türkiye’de *freelance* (“bağımsız” veya “serbest çalışma”) çalışma modelinin, yani solo girişimciliğin önünün açılması ve bu yeni ekosistem yaklaşımının gelişmesi için zemin oluşturabilmek. Bunu gerçekleştirmek üzere kurumlardaki ve bireylerdeki bu konuya ilişkin farkındalığın artmasına katkı sağlamak.

Amerika ve Avrupa’da yaşanan gelişmeleri takip edip konuya ilişkin makale ve araştırmaları okudukça, ülkemizde bu alanda araştırma, veri, makale, kitap gibi kaynaklar konusunda ne kadar geride kaldığımızı gözlemledim. Bu beni hem üzdü hem de endişelendirdi... Bunun üzerine, şikâyet etmek yerine elimden geleni yaparak ilkinin gerçekleştirelim istedim. 2021’de Great Place To Work (GPTW) Türkiye, 2022 yılında ise Deloitte Türkiye olmak üzere global iki büyük şirketin Türkiye ofisleriyle Workflex olarak işbirliği yaparak bu alandaki ilk araştırma sonuçlarını içeren raporları hazırladık. Bu sonuçları içeren makalem *Harvard Business Review Türkiye*’de “Yeni Fikir” bölümünde de yerini aldı.<sup>1</sup> Umarım gerek söz konusu araştırmalar gerekse bahsi geçen makale ve *Madem Yeri ve Zamanı Geldi*, bu konuya eğilme ve geleceğin iş dünyasındaki önemini fark etme anlamında gençlere, artık daha esnek çalışmak isteyen ruhu gençlere, işverenlere ve araştırmacılara ilham olur.

Kurumsal hayattaki tecrübem ve bugüne kadar beni hiç yanıltmayan iç sesim şöyle diyor: İlerleyen sayfalarda detaylarını okuyacağınız bu model, hem şirket yöneticilerini hem

1 <https://workflexnow.co.uk/resources>.

tam zamanlı çalışanları hem de bağımsız modelde çalışan solo girişimcileri “tükenmişlik sendromu” olarak Türkçeye çevrilen ve yaygın bir problem olan *burnout*’tan kurtaracak oldukça etkili bir reçete. Türkiye’deki karar vericiler henüz bunun tam olarak farkına varmadığı için bağımsız çalışma modelinin gerçek değeri bilinmiyor. Bu çalışma modeli de çok kısıtlı sektör ve alanda kalıyor. Şu anda sadece işlerinin doğası gereği ağırlıklı olarak bu modelde çalışılan belirli meslek grupları tarafından kullanılıyor ve kabul görüyor. Örneğin mimarlar, avukatlar, mali müşavirler, ajanslar, yayınevleri, daha kreatif alanda ve dijital sektörde çalışanların bir kısmı yıllardır bu modelde çalışıyor. Oysa doğru tasarlanan ve işleyen bir sistemle, iyi yönetilen bir süreç ve zihniyetle tüm taraflar için “kazan-kazan” durumu yaratacak bir model. İlerleyen sayfalarda bu modelin çok daha geniş kitleler tarafından da kullanılabileceğini hep birlikte göreceğiz.

Aslında bu alanda ilk cesur adımlar atıldı bile. Gerisinin çorap söküğü gibi gelmesi an meselesi. Hep birlikte bu ekosistemin ve yeni çalışma düzeninin bir parçası olacağız. Aksi halde hem bireyler hem şirketler hem de toplum olarak rekabet avantajımızı kaybedeceğiz ve yeni dünyaya uyum sağlayamayacağız. Böylesi kötü senaryoları yaşamamak için freelance ekosistemin gücünün farkına varmalıyız. Bağımsız modelle uyumlanmalı, diğer modellerin yanı sıra bu modele de yer açmalıyız.

Bugün iş hayatınızda her şey yolunda gidiyor olabilir ama hepimiz tecrübelerimizden biliyoruz ki istikrarlı olmak zordur ve çokça değişim dönüşümü göze almayı da beraberinde getirir. Birtakım dengeler değiştiğinde, bazı hayati kararları düşünüp planlama konusunda çok geç kalmış olmamak için şimdiden zihin jimnastiği yapmakta fayda var. Farklı şiddetlerde de olsa, o demir yumruklar bir şekilde göğüslerimize bir gün inecek. Umarım inmez diyeceğim ama bu tür zorun-

lu değişikliklerin er ya da geç hepimizin başına geleceğini ve dönüşüme karşı koyamayacağımızı biliyoruz. Bugünden bilmek ve ona göre durup düşünerek planlarımızı yapmak hayli kritik.

Kurumsal hayatta çalışırken güçlüsünüzdür: Arkanızda sunduğu imkânlarla ve desteğiyle sizi güçlü hissettiren bir işvereniniz ve ekibiniz mevcuttur. İşlerinizi halleden veya sizinle işbirliği yapan insanlar bir telefon mesafesindedir. Kocaman bir ekibi ve milyonluk bütçeleri yönetirsiniz, maaşınız her ay düzenli olarak hesabınıza yatar. Primleriniz, aracınız, benzininiz, özel sağlık sigortanız, bilgisayarınız, telefonunuz... Bu imkânlara iş dünyasında toplu halde “yan haklar” adı verilir. Ancak yan hakların ötesinde, aslında satır arasında görülmeyen veya adı tam koyulmasa da iş dünyasındaki herkes tarafından gayet iyi bilinen başka bir hak daha vardır. Hatta belki de bu esaslı kazanımlara “hak” yerine “kendine hak görme” demek daha doğrudur. O da bütün bu haklara ek olarak unvanınız ve yaptığınız işin size toplumsal olarak bir statü kazandırmasıdır. Gerek ailenizde gerekse sosyal çevrenizdeki sohbetlerde statü ve kabul görme, ilişkilerinizde kimi zaman sizi öne geçirme ve size saygı duyulmasını sağlama gibi bir işlevi de vardır işinizin. Aslında âdeta bir illüzyon olsa da o kadar gerçektir ki, sonsuza kadar sizinle kalacak zannedersiniz. İşinizin bir süre sonra kimliğinizle iç içe geçmesi anlamına da gelebilir ve oldukça da tehlikeli bir durum olabilir bu. Ancak bir gün bir şeyler ters gider ve bunların hepsini bir anda kaybedebilirsiniz.

Bahsettiğim kazanımların ani kaybı, kimlik bunalımı ve depresyona girmeye kadar gidebilir. On yıldır çalıştığı ve üst düzey yönetici olduğu şirket ile 48 hatta 24 saat içinde yolları bıçak gibi ayrılan çokça insana şahit oldum. Bilfiil süreçlerini yönettiğimden, gözlerinin içindeki hayal kırıklıklarını ve kaybolmuşluk hissini de gördüm.

O an geldiğinde önce düştüğünüz boşluktan toparlanıp çıkmak, sonrasında da yeniden kurumsal bir işe girmek tek amacınız oluverir. Çünkü kendi iradeniz dışında bu duruma düşmüş olmanın travmasını atlatmaya, bir nevi kaybettiğiniz gücün yasını tutmaya çalışırken, başka ihtimalleri görmeniz bir türlü mümkün olmaz. Yıllar boyunca alıştığınız ve bildiğiniz sistem budur, alternatifler gözünüze çok korkutucu görünür. Başka türlü bir iş yaşamının mümkün olduğunun farkında değilsinizdir, hazırlıksız yakalanmış ve şoktasınızdır. Kimi zaman kendiniz karar verip ayrılmayı tercih etmiş olsanız da sistemden ayrıldığınız an hayalleriniz ile gerçekleriniz arasındaki farkı deneyimlersiniz. İşte o ilk sancılar, bugüne kadar alıştığınızın dışında bir iş yaşamının mümkün olmadığını düşündürebilir.

Oysa bu mümkündür. Kendimden biliyorum. Hayatının kontrolünü ele alıp muhasebesini yapmış ve pandemi döneminde sorumluluklarını yerine getirdikten sonra istifa ederek iş dünyasındaki insanların hayatlarını kolaylaştırmak üzere “teknoloji girişimciliği” yolculuğuna çıkmış biri olarak bu gerçeğin daha çok insan tarafından görülmesini diliyorum. Başka bir yol var ve bunu başarmanız ya da sevdiklerinizin başarması mümkün. Tercihlerimizi mecbur olduğumuz değil, gerçekte istediğimiz yönde yapabileceğimiz ve hayatımızın kontrolünü elimize alabileceğimiz bize çok daha uygun çalışma modelleri de var. Sadece bu modelleri tanımaya ve kendinize en uygun olanı “tercih” edebilmeye ihtiyacınız var.

Bu satırları yazarken amacım, kimseyi korkutmak veya endişelendirmek değil; karamsarlığa düşmenizi de istemem. Kurumsal hayat güzel ve önemlidir, bize çok şey katar. Bugün beni ben yapan tüm deneyimlerde kurumsal iş hayatında edindiğim tecrübelerin katkısının büyük olduğunun farkındayım ve bunun için şükran duyuyorum. Muhtemelen

sizler de öyle... İnsan bazen dünya üzerinde bu tip şeyleri yaşayan sadece kendisiymiş gibi hissedip, “Bunlar neden benim başıma geldi?” sorgulaması içine girer. Oysa yüz binlerce kişinin benzer deneyimleri ve kişisel tarihleri olduğunu unutmamak önemli.

Öz şefkatli farkındalık eğitimlerinde bunun için “ortak insanlık veya ortak insanlık deneyimi” terimleri kullanılıyor. Bu terim, insanların ortak duygusal deneyimlerini, acılarını, üzüntülerini, sevinçlerini ve paylaştığı diğer hislerini yani temel insani deneyimleri ifade ediyor. Bence bu doğru olmakla birlikte, aynı zemin üzerinde inşa edilenler insanlar arasında farklılaşıyor. “Her insanın bir melodisi vardır,” diyordu izlediğim bir filmde. Bence de her insan hayat şarkısını kendisi besteliyor, hatta hayatın farklı evrelerinde insanın farklı şarkıları oluyor ve bu da hayatı zengin kılıyor. Kendi melodinizi en iyi şekilde oluşturmak için notaları ve beste yapmayı öğrenmeye ihtiyacınız var: Sevdiklerinizin kendi melodilerini oluşturmalarını desteklemek için ise ilk olarak onlara alan tanımaya, sonrasında da kendilerinin izni olduğu kadarıyla geri vokal olarak eşlik etmeye. Ben sadece şimdiden, küçük küçük de olsa kendi hayatınızın melodisini oluşturmaya, kendi şarkınızı bestelemeye başlamak için hazırlanmanızla vesile olsun diye kendi “insanlık deneyimimi” aktarmayı önemli buluyorum.

Aynı yoldan yürüyor ya da aynı hedefe gidiyor olmayabiliriz, ancak bıraktığımız ayak izleri çoğu zaman içinden geçerken zorlanan başka biri için deniz feneri kadar kıymetli olabilir. Dolayısıyla sizler bu kitabı okurken yolculuğunuzun gerçekleşme şeklini kendiniz seçerek kendi belirlediğiniz yoldan ilerleyebileceksiniz. Tıpkı herkesin kendi hayat yolculuğunda olduğu gibi.

Elinizde tuttuğunuz bu kitabı sadece bağımsız çalışmaya indirgemek ve okurlarını da bu modelde çalışanlar veya ça-