

# Dijital Reklamcılık Uygulamacıları Olarak Freelance Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma

## A Research on Freelancers as Digital Advertising Practitioners

Serdar Yıldız, Dr. Öğr. Üyesi, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi, E-Posta: serdar.y@anadolu.edu.tr

<https://doi.org/10.47998/ikad.1114445>

### Anahtar Kelimeler:

Reklamcılık,  
Freelance Çalışanlar,  
Yaratıcılık,  
Dijital Emek,  
Girişimcilik.

### Öz

Dijital medya, reklamcılık uygulamalarını içerik ve biçim açısından dönüştürdüğü gibi, endüstrinin aktörlerini ve çalışma biçimlerini de etkilemektedir. Bu etkilerden biri reklamcılıkta freelance çalışmanın artmasıdır. Bu çalışma, reklamcılık ve ilgili pazarlama iletişimi uygulamalarında freelance çalışma modelini iş süreçleri, yaratıcılık, verimlilik, emek ve girişimcilik gibi kavramlar odağında incelemeyi; modelin avantajlarını ve dezavantajlarını tartışmayı amaçlamaktadır. Araştırma için nitel yaklaşım benimsenmiş; yaşları 22 ile 36 arasında değişen on (dört kadın ve altı erkek) freelance çalışanla yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Örneklem, reklamcılık uygulamalarının yaratıcı, veriye dayalı ve proje yönetimi boyutlarını temsil etmektedir. Araştırma gerek işletme büyüklüğü gerek sektörel çeşitlilik açısından freelance çalışmanın yaygınlığını ortaya koymaktadır. Temel bulgular; dijital teknolojilerin, çevrim içi emek platformlarının, heterarşik yapılanmanın ve işin geçiciliğinin önemini vurgulamaktadır. Freelance çalışmanın başlıca sorunları arasında sosyal izolasyon ve dijital platformlardaki yoğun rekabet öne çıkmaktadır. Çalışma ekonomisi açısından bakıldığında, freelance çalışanların kendilerini emek tarafından girişimciliğe uzanan bir yolculuk içerisinde tarif ettiği belirtilebilir.

### Keywords:

Advertising,  
Freelancers,  
Creativity,  
Digital Labor,  
Entrepreneurship.

### Abstract

Digital media not only transforms advertising content and format but also influences the actors of the industry and the way they work. One of these influences is the increase of freelance work in advertising. This study aims to examine the freelance model in advertising and related marketing communications by focusing on procedures, creativity, productivity, labor, and entrepreneurship and to discuss the advantages and disadvantages of the model. We adopted the qualitative approach for the research and conducted semi-structured in-depth interviews with ten (four females and six males) freelancers, aged 22 to 36. The sample represents the creative, data-driven, and project managing aspects of advertising practices. The research reveals the prevalence of freelance work in terms of both business size and sectoral diversity. Some of the main findings highlight the importance of digital technologies, online labor platforms, heterarchical organization, and ephemerality of the work. Social isolation and intense competition on digital platforms stand out among the primary problems of freelance work. In terms of labor economics, freelancers depict themselves in a journey from the labor side to entrepreneurship.

## Giriş

Dijital ortam ve araçlar reklamcılık uygulamalarını içerik ve biçim açısından dönüştürdüğü gibi, üretim süreçlerini de derinden etkilemektedir. Gerek dijital mecraların bireysel kullanıcıların elini güçlendirmesi gerek dijital araçların erişim ve kullanım kolaylığı olanakları sunması reklamcılık endüstrisinin aktörlerini ve çalışma biçimlerini değiştirmektedir. Özellikle son yıllarda büyük çaplı markalardan, küçük ve orta ölçekli işletmelere ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlara kadar çok sayıda işletme ya da kurum freelancer olarak adlandırılan kısa süreli ve proje bazlı çalışan uygulamacıları iş süreçlerine dahil etmektedir. Kısa bir süre öncesine kadar yalnızca kurumsal reklam ajansları tarafından sunulan pek çok hizmeti günümüzde freelance iş modeli ile çalışan uygulamacılar da gerçekleştirmektedir. Buna ek olarak, reklam ajansları da zaman zaman freelance çalışanlarla iş birliği yoluna gitmektedir. Dijital reklamcılık ve daha geniş bir perspektifte dijital pazarlama iletişimi kapsamında freelance çalışanlar; metin yazarlığı, içerik üretimi, grafik tasarım, video prodüksiyon gibi yaratıcı süreçlerden, reklam yönetimi ve arama motoru optimizasyonu gibi veriye dayalı uygulamalara kadar uzanan geniş bir alanda hizmet sağlamaktadır. Bu durum gerek reklamcılık endüstrisi çalışanları gerek reklamverenler açısından birtakım fırsatlar sunarken, çeşitli sorunları ve tartışılması gereken alanları da ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada, freelance iş modeli ile çalışan uygulamacılar ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve dijital reklamcılık uygulamaları kapsamında, söz konusu çalışma biçimi üzerine bir tartışma sunulmuştur.

Konuyla ilgili gerek akademik gerek sektörel yayınlar freelance olarak adlandırılan proje temelli, geçici ya da kısa süreli iş modelinin dijital mecraların hakimiyet kazanmasıyla birlikte daha da yaygınlaştığını göstermektedir. Ülkemizde konunun farklı boyutlarını ele alan çalışmalar mevcut olmakla birlikte, freelance çalışanlar üzerinden reklam ve ilişkili diğer pazarlama iletişimi uygulamalarını derinlemesine ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda araştırmanın öncelikli amacı, söz konusu çalışma modelinin reklamcılık alanında nasıl karşılık bulduğunu ortaya koymaktır. Bunun yanı sıra, araştırma ile freelance çalışanların dijital reklamcılık ekosistemi bağlamında freelance çalışmaya dair görüşleri doğrultusunda söz konusu iş modelinin avantaj ve dezavantajları tartışılmıştır.

## Freelance Çalışma Modeli ve Yükselişi

Freelance çalışma modeline zemin hazırlayan ve bu olguyla doğrudan ilişkili olan “paylaşım ekonomisi” ve “gig ekonomisi” gibi kavramlar, dijital medya ve iletişim araçlarının gelişimine paralel olarak her geçen gün daha fazla gündeme gelmektedir. Pek çok farklı alanda freelance çalışma modeli yaygınlaşmakta; bu durum akademik çalışmalarda da karşılık bulmaktadır. Freelance çalışma modeli, en geniş perspektifte paylaşım ekonomisi ile ilişkilidir. Wikipedia, OpenStreetMap ve CouchSurfing gibi kâr amacı gütmeyen projelerin yanı sıra bunlarla aynı ya da benzer teknolojik ve sosyolojik arka plandan beslenen kâr amaçlı ekonomik faaliyetler de aslında özü itibarıyla birer paylaşım ekonomisi etkinliği olarak değerlendirilebilir (Schmidt, 2017: 5). Elbette

freelance çalışma gibi modeller söz konusu olduğunda paylaşım olgusu “emek” ve “ücret” gibi kavramlar odağında bir tür iş ilişkisine de işaret etmektedir.

Freelance çalışma, paylaşım sistemleri arasında önemli bir yere sahip olan “kısa süreli iş (gig) ekonomisi” (Kiracı & Kayabaşı, 2017) bağlamında ele alınır. Gig ekonomisi terimiyle geçici, kısa süreli mikro işlerin var olduğu dijital bir emek piyasası anlatılır. Geçici pozisyonların yaygın olduğu ve işverenlerin kendi hesabına çalışanlar ile kısa süreli sözleşmeler yaptığı bu piyasada, kalıcı işlerle ilgili düzenli maaşlar yerine, çalışanlara, gerçekleştirdikleri görevler karşılığında ödeme yapılır (Erdoğan ve Çiğdem, 2018: 230-239). Günümüzde kurye hizmetlerinden reklamcılık uygulamalarına kadar çok geniş bir yelpazede, söz konusu iş modeli uygulanmakta; dijital platformlar ve çevrim içi iletişim olanaklarının yaygınlaşmasıyla birlikte, bu modelde çalışanların sayısı da artmaktadır.

Gerek uygulama alanında gerek akademide konuyla ilgili terminoloji açısından bir kavram kargaşası olduğu ise ayrı bir tartışmadır. Heeks’e (2017: 2) göre bu durum konunun farklı bakış açılarından ele alınmasıyla açıklanabilir. Konuyu çalışma ve emek odağında ele alanların çevrim içi emek, kalabalık (crowd) çalışma, dijital emek ve mikro çalışma gibi terimleri; işveren olarak da adlandırabileceğimiz müşteri odağında ele alanların çevrim içi dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve mikro kaynak kullanımı (microsourcing) terimlerini; daha genel bağlamda ele alanların ise gig ekonomisi ve platform ekonomisi terimlerini kullandıkları görülmektedir. Bu genel değerlendirmeye ek olarak, Heeks (2017) çevrim içi emek olgusu ile ilişkili kavramlara dair kapsamlı bir derleme sunmuştur. Söz konusu kavramlar arasında, bu çalışmada ele alınan freelance çalışma modelini de açıklayan ve onunla doğrudan ilgili olan kavramlar Tablo 1’de sıralanmış ve tanımlanmıştır.

**Tablo 1**  
*Freelance Çalışma ile İlgili Kavramlar ve Tanımları\**

Kavram	Tanım	Kaynak
<b>Çevrim içi geçici (gig) çalışma</b>	Uzun vadeli istihdam için açık veya örtük bir sözleşme olmaksızın internet platformları aracılığıyla tahsis edilen ve teslim edilen ücretli işler	Graham vd., 2017: 2
<b>Gig ekonomisi</b>	Bağımsız yükleniciler veya danışmanlar olarak esnek düzenlemeler altında işe alınan ve yalnızca belirli bir görevi tamamlamak veya belirli bir süre için çalışanlar ile oluşan ekonomik etkinlikler	Friedman, 2014: 171
<b>Çevrim içi dış kaynak kullanımı</b>	Platformlar aracılığıyla serbest çalışanlara başvurulması ve bu sayede işlerin yürütülmesi için dış kaynak sağlanması	Malik vd., 2017: 425
<b>Mikro çalışma</b>	Kalabalık çalışma platformlarında gerçekleştirilen küçük görevler	Morris vd., 2017: 1867
<b>Mikro kaynak kullanımı</b>	Nispeten küçük hizmetlerin yerine getirilmesi için çevrim içi platformlar üzerinden düzenlenen yeni bir dış kaynak kullanımı biçimi	Lu vd., 2016: 104
<b>e-lancing</b>	Serbest çalışanların internet üzerinden müşterilerle iletişim kurduğu, tele-çalışan olarak çalıştığı ve iş sonuçlarını bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla aktardığı iş modeli	Gareis, 2002: 1

\*Heeks 2017’den uyarlanmıştır.

Freelance çalışanlar ile hizmet verdikleri kişi ve kurumları bir araya getiren dijital platformlar freelance çalışma modelini kolaylaştıran, hatta bir bakıma mümkün kılan yapılardır. Bu noktada karşımıza “platform ekonomisi” kavramı çıkmaktadır. Schmidt’e (2017: 5) göre platform ekonomisi genel olarak en az üç tarafı içeren çevrim içi pazarlardan oluşur. Platform sağlayıcı, diğer iki taraf olan arz ve talep taraflarını koordine eden bir aracı görevi görür. Aracı olarak bu rol, platform sağlayıcının maliyetlerin, risklerin ve yükümlülüklerin çoğunu diğer iki tarafa kaydırmasına izin verir. Tipik olarak, platform sağlayıcının işçilik maliyetini veya üretim araçlarını karşılaması gerekmez. Platform sağlayıcı tamamen sanal bir hizmet sunar (sadece bir uygulama veya bir web sitesi) ve böylece üretim maliyetleriyle yüzleşmek zorunda kalmaz. Platform sağlayıcı aynı zamanda platformun verilerine, süreçlerine ve kurallarına tam erişime ve bunlar üzerinde kontrole sahip olan tek taraftır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO, 2018: 1) tarafından yayınlanan İşin Geleceği Küresel Komisyonu Raporunda, dijital emek platformlarının hemen hepsinin, bazı farklılıklara sahip olmakla birlikte üç özel işlevi yerine getirdiği ifade edilmiştir. Bunlar, (1) çalışanları taleple eşleştirmek; (2) ücret karşılığında işin teslim edilmesini sağlayan ortak bir araç ve hizmet seti sağlamak ve (3) iyi aktörlerin ödüllendirildiği, kötü davranışların caydırıldığı yönetim kurallarını belirlemektir.

Dijital emek platformlarının yaygınlaşması ve bu alanlarda reklamcılık ekosistemi içerisinde var olan pek çok uygulamanın gerçekleştirilebilmesi reklamcılık ve ilgili diğer pazarlama iletişimi iş süreçlerinin yeniden değerlendirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Günümüzde farklı büyüklüklerde pek çok işletme, pazarlama iletişimi ihtiyaçlarını kurumsal bir ajanstan almak yerine, söz konusu platformlarda yer alan freelance çalışanlara başvurarak karşılama yoluna gitmektedir. Bu noktada platformların reklam uygulama süreçlerindeki yeri ve rolünün bu gibi çalışmalarla tartışılması gerekmektedir. Reklamcılık uygulamalarının proje bazlı çalışmaya elverişli yapısı (Grabher, 2002) söz konusu iş süreçlerinin yaygınlaşmasını daha da kolaylaştırmakta ve hızlandırmaktadır.

Proje bazlı çalışma bir organizasyon biçimi olarak giderek yaygınlaşmakta; birçok sektör artık freelance çalışma, geçici işler, serbest meslek ve daha fazla iş hareketliliği ile sonuçlanan bir yörünge izlemektedir (Watson & Beaverstock 2016: 1430). Erdoğan ve Çiğdem’e göre (2018: 237) ekonomide kısa vadeli, esnek ve bağımsız çalışma aslında yeni bir olgu değildir. Ancak gig ekonomisi, son yıllarda gerçekleşen dijital teknolojilerin, çevrim içi uygulamaların ve dijital platformların kullanımı ile nitelendirilen ve hiper esnek çalışmayı yaygınlaştıran bir boyuta sahiptir. Dünyanın pek çok farklı ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de gig ekonomisinin yükselişte olduğu ve freelance işgücünün yaygınlaştığı söylenebilir (Erdoğan ve Çiğdem, 2018; Yılmaz, 2019). Bu durumun ortaya çıkmasında ekonomik ve sosyal yapıdaki köklü değişimlerin yanı sıra dijital teknolojilerdeki gelişmeler de etkili olmaktadır (Yılmaz ve Aktaş, 2018: 47). Medya sektörü içerisinde freelance çalışma gibi atipik çalışma modellerinin dünya genelinde yaygınlaşmasının nedenleri arasında ise sektördeki tam zamanlı çalışan istihdamını kısıtlayan ekonomik koşullar olduğu da gözlenmektedir (Edstrom ve Ladendorf, 2012: 711). Wood vd. (2019: 57) özellikle düşük ve orta gelirli ülkelerde freelance çalışma modeli ve geçici işlerin

büyümesinin genellikle daha olumlu karşılandığını belirtmişlerdir. Freelance çalışmanın dijital iletişim teknolojileri sayesinde ülke sınırlarını aşabilmesi bu durumun nedenleri arasında gösterilebilir. Söz konusu ülkelerde gelişmiş ülkelere kıyasla daha düşük ücret karşılığı çalışan bireyler, ülke para birimlerinin gelişmiş ülke para birimleri karşısındaki zayıflığını da bir fırsata dönüştürebilmektedir. Yaşamlarını bu ülkelerde sürdürmekle birlikte, uluslararası freelance piyasalarında çalışabilen kişiler döviz kuru avantajını hem daha rekabetçi fiyatlandırma hem de döviz geliri sağlama açısından kullanabilmektedir.

Gerek ülkemizde gerek ülkemiz dışında araştırmacılar freelance çalışma modelinin farklı boyutlarına odaklanan yayınlarla bu gibi çalışmalara kavramsal zemin oluşturacak bir literatür oluşmasını sağlamışlardır. Bu kapsamda, dijital medya araç ve ortamlarının yaygınlaşmasıyla da ilgili olarak, özellikle son yıllarda konuyla ilgili yayın sayısında bir artış olduğu gözlenmektedir. Örneğin; Henninger ve Gottschall (2007) Almanya'daki medya endüstrisi içerisinde freelance modeliyle çalışan gazeteci, tasarımcı ve yazılım geliştiriciler ile görüşmeler gerçekleştirmiş; iş uygulamalarının yanı sıra çalışma ve yaşam koşullarını incelemişlerdir. Watson ve Beaverstock (2016) freelance çalışma modelini müzik endüstrisinde geçici yaratıcı projeler bağlamında ele almışlardır. Konuyu dijital platformlar özelinde örnek olay incelemesi biçiminde ele alan çalışmalar da mevcuttur. Söz konusu platformlar arasında öne çıkan *Upwork* (Green vd., 2018) ve *Freelancer.com* (Green vd., 2021) üzerine gerçekleştirilen araştırmalar bu çalışmalara örnek verilebilir. Konuyla ilgili olarak yakın zamanda, birden fazla ülkede gerçekleştirilmiş kültürlerarası çalışmalar (Wood vd., 2019) da söz konusudur.

### **Reklamcılık Ekosisteminde Freelance Çalışma**

Freelance çalışma modeli reklamcılık ve pazarlama iletişimi alanında da yaygınlaşmakla birlikte bu alanda ortaya konan çalışmalar daha sınırlıdır. Yapılan literatür taramasında bu çalışmadakine benzer biçimde, freelance çalışanların reklam uygulamalarını derinlemesine ele alan bir çalışmaya rastlanmamış olmakla birlikte, konunun farklı boyutlarını ele alan çalışmalar mevcuttur. Reklamcılığın da içerisinde olduğu yaratıcı endüstriler içerisinde freelance çalışanların önemli roller üstlendiği düşünülmektedir. Bu bağlamda İngiltere (Mould vd., 2014) ve Japonya'da (Moeran, 2009) gerçekleştirilmiş iki farklı araştırmanın ortak bulguları arasında reklamcılık uygulamalarının özellikle yaratıcılık gerektiren süreçlerinde freelance çalışanların katkıları öne çıkmaktadır. Freelance çalışanlara, halkla ilişkiler alanında da uzun yıllardır başvurulmaktadır. Ban'ın (1992: 30) belirttiği gibi, halkla ilişkiler firmaları ve küçük iletişim departmanlarına sahip olan kurumlar, freelance çalışanlar ve bağımsız yükleniciler ile iş birliği yoluna gitmektedir. Medya endüstrisi açısından freelance çalışma modelinin söz konusu olduğu alanlardan biri de gazeteciliktir (Edstorm ve Ladendorf, 2012). İlgili alanlardaki çalışmalar ile ortaya koyulan bilgi birikimi de reklamcılık ve pazarlama iletişimi bağlamında yürütülecek olan çalışmalara temel olabilecektir.

Yaratıcı endüstrilerde proje temelli çalışma modeli üzerine çalışmalarıyla öne çıkan Grabher (2001; 2002; 2004) reklamcılığın da söz konusu modele uygun olduğunu belirtmektedir. Reklamcılık uygulamaları özellikle tekil ve bağımsız işler olarak ele

alındığında kısa süreli proje mantığına uygun çalışmalar olarak değerlendirilebilir. Bir reklam filminin yapım süreci buna örnek gösterilebilir. Bu ve benzeri süreçlerde farklı özel uzmanlık alanlarından profesyoneller projeye özgü olarak belirli roller altında bir araya gelerek çalışabilmektedir (Grabher, 2002: 247). Bu yapı günümüzde çok farklı kapsamlarda reklam uygulamalarının freelance çalışma modeliyle yürütülmesi biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Moeran (2009: 963) Japonya reklamcılık endüstrisi özelinde gerçekleştirdiği çalışmada, özellikle yaratıcı uygulamaların çok farklı arka planlardan gelen, çeşitliliğe sahip (motley) ekipler tarafından gerçekleştirildiğine dikkat çekmiştir. Bu kapsamda yalnızca reklamverenlerin değil, reklam ajanslarının da freelance çalışanları iş süreçlerine dahil ettikleri bilinmektedir.

Mould vd. (2014: 2446) Londra yaratıcı endüstrisi bağlamında gerçekleştirdikleri araştırmada, görece daha büyük firmaların freelancer çalıştırma oranlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar, bu bulgunun tek başına freelance çalışmanın doğası hakkında pek bir şey söylemediğini; yalnızca bunu yapmak için uygun fonlara ve iş yüklerine sahip olan daha büyük şirketlerin daha fazla freelance çalışan istihdam etme eğilimini gösterdiğini vurgulamışlardır. Ban (1992: 30) ise daha çok küçük iletişim departmanlarına sahip kurumların, yoğun dönemlerinde kurum içi personeli artırmak için genellikle freelance çalışanlara ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. Son yıllarda freelance platformlardan hizmet alanların sayısında görülen artış da genellikle diğer seçenekler için yeterli sermayeye sahip olmayan kişi ya da kurumların, proje bazında çalışmaya istekli, rekabetçi ve esnek bir işgücü havuzuna erişim olanağını kullanmak istemesi ile açıklanabilir (Popiel, 2017: 229). Freelance çalışmada, işverenlerin artık işgücünün istihdamı ve geliştirilmesi için sorumluluk kabul etmediği, bunun yerine çalışanla işlemsel, sözleşmeye dayalı ve kısa süreli bir ilişkiye sahip olduğu (Watson & Beaverstock, 2016: 1432) düşünüldüğünde bu açıklama daha doğru anlaşılabilir.

Reklamcılık söz konusu olduğunda yaratıcılık kavramı önem kazanmaktadır. Uzun yıllardır ajans yapısı altındaki uygulamacılar tarafından gerçekleştirilen reklam uygulamalarının freelance çalışanlar tarafından nasıl gerçekleştirildiği tartışılırken yaratıcılık olgusuna ayrı bir parantez açmak anlamlı olacaktır. Freelance çalışanlara başvuran kurumların daha fazla yaratıcılık gerektiren iş süreçlerine sahip olduğu ya da diğer açıdan bakıldığında freelance çalışanların üretim sürecinin daha yaratıcı kısımlarını yürüttüğü düşünülmektedir (Mould vd., 2014: 2446). Büyük çaplı örgüt yapılarındansa bağımsız butik yapıların yaratıcılık ve yaratıcı özgürlük ile daha ilişki olduğunu belirten Grabher (2001: 356) bu noktada “heterarşi” kavramına dikkat çekmiştir. Freelance çalışmanın doğasında bulunan; hiyerarşik yapıdan uzak, bağımsız, esnek ve özgür yapının yaratıcılık gerektiren işler için daha işlevsel olduğu düşünülebilir. Ek olarak proje bazlı ve kısa süreli çalışmanın getirdiği “geçicilik” olgusu da yeni arayışlar bağlamında yaratıcılığı besliyor olabilir. Grabher’ın (2002: 252) da belirttiği gibi proje bazlı çalışmada her yeni proje; yeni insanlar, yeni fikirler ve yeni yaklaşımlar anlamına gelebilecektir. Her yeni kişinin farklı bir yetenek ve bakış açısı anlamına geldiği düşünüldüğünde farklı nitelikte freelance çalışanları içerisinde barındıran dijital platformların yeni yaratıcılık fırsatları

sunduğu düşünülebilir. Bu platformlarda farklı düşünce yapılarına ve eğitime sahip çalışanlar yer almaktadır. Dolayısıyla işverenler, burada daha yaratıcı ve orijinal fikirlere de ulaşabilme imkanına sahip olabilecektir (Erdoğan ve Çiğdem, 2018: 251).

Mould ve diğerlerine (2014: 2445) göre kültürel üretimin daha yaratıcı yönlerinde freelance çalışmanın rolü, literatürde uzun süredir devam eden bir inançtır, ancak bunu destekleyecek ampirik kanıtlar yeterli değildir. Bu çalışma da söz konusu tartışmaya katkı sağlayacak nitelikte bir konuya temas etmektedir. Çalışma gerek reklamcılık gibi yaratıcılık gerektiren bir alanda gerçekleştirilmesi gerek yaratıcılık tartışmasına odaklanan bir araştırma sorusuna sahip olması açısından literatüre anlamlı bir katkı sunma potansiyeline sahiptir. Çalışmada yaratıcılık konusu, verimlilik kavramıyla birlikte ele alınmaktadır. Bunun nedeni reklam yaratıcılığının sanatsal yaratıcılıktan farklı olarak başta kâr amaçlı işletmeler olmak üzere çeşitli kurum ve kuruluşlara yarar sağlamak durumunda olmasıdır. Konuya işletmeler açısından bakıldığında, proje temelli çalışma, farklı uzmanlık ve bakış açılarını bir araya getirme açısından işlevsel görünmekle birlikte örgütsel öğrenme açısından üretilen bilginin proje sonlandığında unutulması ya da yok olması gibi riskleri de beraberinde getirmektedir (Grabher, 2004). Öte yandan, yaratıcı endüstrilerde işleri proje temelli organize etmek, yerleşik şirketlerde çalışanlara kıyasla serbest çalışanları daha fazla etkileyebilecektir. Örneğin, birden fazla çalışanı olan şirketler, zamanlarını ve kaynaklarını projeler arasında bölebilirken, genellikle aynı durumdaki bir freelance çalışan, projeler arasında seçim yapmak zorunda kalacaktır (Mould vd., 2014: 2445). Bu tartışmayı derinleştirebilmek adına konuyu çalışma ekonomisi perspektifinde emek ve girişim kavramları odağında ele almak yararlı olacaktır.

### **Emek ve Girişim Kavramları Odağında Freelance Çalışma**

Freelance çalışma modeli; işletmeler tarafından verimlilik, esneklik ve fiziksel ofisten bağımsız olma gibi vurgularla değerlendirilirken; freelance çalışanlar açısından benzer değerlendirmelerin yanı sıra iş seyrekliği, düşük ücretler, güvencesizlik ve yoğun rekabet gibi olumsuz tarafların da öne çıktığı görülmektedir (Popiel, 2017). Bu kapsamda ülkemizde de dijital platform çalışanlarının örgütlenme biçimleri (Çiğdem ve Koç, 2019) ve söz konusu platformların insana yakışır iş bağlamında değerlendirilmesi (Çiğdem, 2019) gibi çalışmaların öne çıktığı görülmektedir.

İşletmeler açısından bakıldığında, dijital platformların yüksek uzmanlık becerilerine sahip freelance çalışanlara kolay erişim sağladığı belirtilebilir. Bu sayede kurumların kendi bünyesindeki çalışanlarının yeteneklerini isteğe bağlı olarak hızlı ve esnek bir şekilde tedarik etmeleri mümkün hale gelmektedir (Erdoğan ve Çiğdem, 2018: 242). Freelance çalışanlar ve geçici profesyoneller, kurumlara, personel seviyesini yapılan işin türü ve miktarına uygun tutma esnekliği sağlamaktadır (Ban, 1992). Sanayi ve imalat sektörlerindeki Fordist temelli istihdam anlayışının, yaratıcı ekonomide güvencesiz olmakla birlikte esnek bir yapıda olan serbest çalışma biçimine dönüştüğü görülmektedir (Popiel, 2017: 220). Dijital emeğin muazzam esnekliği, meslekleri mümkün olan en küçük bileşenlerine ayırabilmektedir. Bu sayede işler projelere, ardından daha geçici

işlere ve görevlere ve nihayetinde mikro görevlere dönüşebilir. Zaman ve ödeme birimleri saniyelere ve sentlere bölünürken, bağımsız yükleniciler bir müşteriden diğerine, giderek daha yüksek sıklıkta geçiş yapabilir (Schmidt, 2017: 13). Ekonomik etkinliğin gerek girişim gerek emek olmak üzere her iki tarafı açısından avantajlar sunan freelance çalışma modeli elbette bazı sorunları ve tartışmalı alanları da gündeme getirmektedir.

Wood vd. (2019) altı farklı ülkeden freelance çalışanlar ile görüşmeler gerçekleştirmiş; değişen ülke bağlamlarına ve çalışma türlerine rağmen, genel olarak çevrim içi platformların merkezi bir rol üstlendiği görülmüş; çalışanlar açısından esneklik, özerklik, görev çeşitliliği gibi özelliklerin yanı sıra düşük ücret, sosyal izolasyon, sosyal olmayan ve düzensiz çalışma saatleri ve fazla çalışma gibi sorunları da ortaya koymuşlardır. McRobbie (2002) ise freelance ve mesafeli çalışma koşullarının yarattığı sorunlardan biri olarak yalnızlık olgusuna dikkat çekmiştir. Genellikle uzaktan, fiziki bir işletme ortamı dışında iş üreten freelance çalışanlar iş arkadaşlığı ve takım çalışması gibi koşulların da dışında kalmaktadır. Bu durum özellikle reklamcılık gibi takım çalışması ve sosyal ilişkilere ihtiyaç duyan alanlarda önemli bir sorun haline gelebilecektir. 2020 yılının ilk çeyreği itibariyle tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi yalnızca freelance çalışanlar için değil, tam zamanlı çalışanlar için de uzaktan (evden) çalışmayı standart bir çalışma modeline dönüştürmektedir. Evde iş için geçirilen zamanın artması tüm uzaktan çalışma biçimlerinde olduğu gibi freelance çalışma modelinde de iş yaşamı ve özel yaşam arasındaki sınırı bulanıklaştırabilecektir. Ancak konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma pek çok freelance çalışanın bu ikisi arasındaki ayrımı belirli bir oranda netleştirebildiğini ortaya koymaktadır (Henninger & Gottschall, 2007).

Storey ve diğerlerine (2005: 1051) göre, freelance çalışma alanına girmenin giderek kolaylaşması, ücretler üzerindeki baskıyla yeni gelen veya iş için çaresiz olan ve bu nedenle düşük ücret oranlarını veya kötü çalışma koşullarını kabul etmeye hazır freelance çalışanların sayısını arttırmaktadır. Freelance çalışanlar, işgücü piyasasındaki kırılganlıklarının, daha açık bir ifadeyle, çalışma kaynaklarının herhangi bir zamanda ve herhangi bir uyarı olmaksızın kesilebileceğinin farkındadırlar. Bu, onları finansal risklere ve mesleki ya da kişisel kimliklerine yönelik tehditlere maruz bırakmaktadır. Freelance çalışanlar için, iyi bir kişisel iletişim ağının geliştirilmesi hem yeni hem de tekrarlanan işler kazanmada hayati olarak kabul edilir. Gelecekteki iş potansiyelini yaratmak veya en azından kesmemek için müşterilerle iyi çalışma ilişkileri geliştirmek mutlak bir öncelik olarak görülmektedir (Watson & Beaverstock, 2016: 1442).

Freelance çalışma modeli, emek kavramı odağında ele alınabildiği gibi, girişimcilik kavramı açısından da tartışılabilir. Mould vd. (2014: 2438) freelance çalışanı, “becerilerini, bilgilerini ve/veya uzmanlıklarını, dış kaynak kullanmak isteyen kişi veya kurumlara belirli bir bedel karşılığında sunan sözleşmeye dayalı veya geçici olarak çalışan kişi” olarak tanımlamışlardır. Bu noktada freelance çalışanlar, bir işletmede çalışmak yerine aynı anda birden fazla kişi ya da kuruma hizmet sunan girişimciler olarak da nitelenebilmektedir (McRobbie, 2002). Dolayısıyla freelance çalışanların ekonomik etkinliğin emek tarafında tanımlanabileceği gibi girişimci tarafında değerlendirilmesi de mümkündür (Storey vd., 2005). Freelance çalışanların kendi ekonomik etkinlikleri için inisiyatif ve sorumluluk alıyor olma durumları (Mould vd., 2014: 2442) bu görüşü desteklemektedir. Aralarında

reklamcılığın da bulunduğu medya sektörü ve yaratıcı endüstri alanlarında söz konusu olan bu hizmet sunumu ve çalışma biçiminin bir tür ara statüyü karakterize ettiği; hibrit bir istihdam ya da iş stratejisini tarif ettiği söylenebilir (Henninger ve Gottschall, 2007: 68).

Kapitalist toplumlarda bilgiye dayalı hizmet sektörünün bir parçası olarak medya endüstrisi, yüksek oranda freelance çalışanlar ve küçük şirketlerden meydana gelmektedir. Bu alanda çalışanlar arasında ise postmodern, genç, kentli, çoğunlukla bekar, tamamen yenilikçi, işlerine bağlı, profesyonel bağımsızlık ve girişimci düşünce odaklı bireyler öne çıkmaktadır (Henninger & Gottschall, 2007: 44). Bu bağlamda freelance ve sözleşmeli çalışanların hayatta kalmak ve başarılı olmak için bir dizi “girişimci eylem” yapmak zorunda oldukları belirtilebilir. Örneğin, pazarlarını, müşterilerini ve satış noktalarını anlamaları gerekmektedir. Kendilerini pazarlamaları ve değişen derecelerde kendilerini bir “marka” haline getirmeleri gerekebilir (Storey vd., 2005: 1038). Freelance çalışanın kendini markalaması ve çevrim içi platformlar üzerinde itibar yönetimi gerçekleştirilmesi iş ilişkilerini oluşturma ve sürdürme açısından oldukça önemlidir (Gandini, 2016). Freelance çalışanlar bu kapsamda gerek dijital emek platformları gerek diğer dijital mecralar aracılığıyla kendi portfolyolarını oluşturmakta ya da sosyal medya platformlarını kullanarak kendi iletişimlerini yapabilmektedir.

## **Yöntem**

Bu araştırmanın amacı reklamcılık alanında her geçen gün daha fazla yaygınlaştığı gözlenen freelance çalışma modelini uygulama süreçleri ve çalışma koşulları açısından incelemektir. Bu incelemenin odak noktasını ise söz konusu çalışma biçimini benimseyerek kişilere, kurumlara ya da ajanslara hizmet veren freelance çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmada ele alınan olguyu derinlemesine inceleyebilmek amacıyla, nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda dijital reklamcılık sektörünün farklı uygulama alanlarında çalışan freelance uygulamacılar ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel veri toplama tekniklerinden biri olan derinlemesine görüşme, insanların yaşam deneyimlerini ve bu deneyimlerden çıkardıkları anlamı anlamayı amaçlamaktadır (Seidman, 2006: 9). Araştırmada, aşağıda ayrıntılı olarak açıklanan örneklem grubunun deneyimleri ve görüşleri ışığında dijital reklamcılık uygulamaları bağlamında freelance çalışma modeli ve iş süreçleri anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın amaçlarını da ortaya koyan araştırma soruları aşağıda sıralanmıştır. Bu araştırma soruları doğrultusunda formüle edilen ve gerektiğinde daha ayrıntılı bilgi elde edebilmek adına derinleştirilen sorularla araştırma gerçekleştirilmiştir.

1. Freelance çalışanlar dijital reklamcılık ile ilişkili hangi alanlarda, ne büyüklükte ve hangi sektörlerdeki kişi ya da kurumlara hizmet vermektedir?

2. Freelance çalışanlar, çalıştıkları kişi ya da kurumlarla iletişim ve iş ilişkisini nasıl kurmaktadır?

3. İş ilişkisi geliştirilmesinde platformların aracı rolü nedir?
4. Reklam ve ilgili diğer pazarlama iletişimi uygulamaları freelance iş modeli ile nasıl gerçekleştirilmektedir?
5. Tam zamanlı çalışma ve freelance çalışma modelleri karşılaştırmalı olarak nasıl değerlendirilmektedir?
6. Freelance çalışma modeli yaratıcılık ve verimlilik açısından nasıl değerlendirilmektedir?
7. Freelance çalışmanın hizmet alan ve hizmet sunan açısından avantaj ve dezavantajları nelerdir?
8. Freelance çalışma koşulları, çalışan - işveren ilişkisi açısından nasıl değerlendirilmektedir?

Wood vd. (2019: 58) gig ekonomisi kapsamında değerlendirilebilecek işleri kapsamlı bir sınıflama dahilinde sıralamışlardır. Bu sınıflamada reklamcılık uygulamaları ile doğrudan ilişki üç ana kategori bulunmaktadır. Araştırma örnekleme söz konusu üç kategori altındaki işleri kapsamaktadır. Bu kategoriler; fotoğraf, video, grafik tasarım gibi işleri içeren “yaratıcılık ve multimedya”; reklam yönetimi, müşteri yaratma, arama motoru optimizasyonu gibi daha teknik ve veriye dayalı işleri içeren “satış ve pazarlama desteği”; metin yazarlığı, yaratıcı yazarlık gibi işler içeren “yazarlık ve çeviri” olarak sıralanabilir. Tablo 2’de yaş, cinsiyet ve çalışma alanları ile tanımlanan örneklem grubu söz konusu kategorileri temsil edecek nitelikte katılımcılardan oluşmaktadır. Buna göre, üç katılımcının (1, 2, 7) dijital reklamcılık ve pazarlama iletişimi uygulamalarının veriye dayalı tarafını; iki katılımcının (3 ve 6) yazarlık ve içerik üretimi tarafını; dört katılımcının ise (4, 5, 8, 10) tasarım tarafını temsil ettiği belirtilebilir. Bir katılımcı (9) ise geleneksel ajans yapıları içerisinde “müşteri temsilcisi” olarak adlandırılan, günümüzde ise proje bazlı çalışmanın yaygınlaşması ve kabul görmesi sonucunda “proje yöneticisi” adıyla anılan ve sürecin daha çok iş yönetimi tarafında konumlanan bir freelance çalışandır. Markaların, belirli bir konudaki uzmanlığı nedeniyle proje bazlı işlerini (örneğin belirli bir süre için uygulanacak kampanyaları) yönetmek üzere dahi freelance çalışanlarla iş birliği yapması, bu çalışma modelinin vardığı noktayı ve önemini açığa çıkarmaktadır.

**Tablo 2**

*Katılımcıların Yaş, Cinsiyet ve Çalışma Alanları*

Sıra	Yaş	Cinsiyet	Çalışma Alanı*
1	24	Erkek	Sosyal medya ve Google reklamcılığı
2	24	Erkek	Dijital pazarlama danışmanlığı
3	23	Kadın	İçerik üretimi – Metin yazarlığı
4	26	Erkek	Grafik Tasarım
5	24	Kadın	Grafik Tasarım
6	22	Kadın	İçerik üretimi – Metin yazarlığı
7	36	Erkek	Arama motoru optimizasyonu
8	24	Kadın	Video Editörlüğü
9	28	Erkek	Proje Yöneticiliği
10	30	Erkek	Görsel İletişim Tasarımı

\*Katılımcıların kendi tanımlamaları kullanılmıştır.

Araştırmada kartopu örnekleme yönetime başvurulmuştur. Kartopu örnekleme, araştırma katılımcıları veya veri kaynaklarının, bir kaynaktan diğerine yapılan yönlendirmelere dayalı olarak seçilmesi biçiminde gerçekleşir. Bu yöntem, bir görüşme sırasında, görüşme yapılabilecek başka kişiler hakkında bilgi edinebilmesi nedeniyle derinlemesine görüşme tekniğiyle gerçekleştirilen veri toplama süreçlerinde işlevsel olmaktadır (Yin, 2016: 95). Freelance çalışanlar ile hizmet verdikleri kişi ve kurumlar, genellikle kişisel bağlantılar ya da freelance çalışma platformları aracılığıyla bir araya gelmektedir. Araştırma kapsamında gerekli örnekleme ulaşmak amacıyla ilk olarak, biri araştırmacının kişisel bağlantısı yoluyla, diğeri ise popüler bir dijital platform üzerinden ulaşılan iki freelance çalışan ile iletişim kurulmuştur. Sonrasında ise hemen her katılımcının yeni bir katılımcıya yönlendirmesi sonucunda, yukarıda ayrıntıları verilen 10 katılımcıya ulaşılmıştır. Yaşları 22 ila 36 arasında değişen; dört kadın ve altı erkekten oluşan örneklemedeki tüm katılımcılar eğitim düzeyi açısından önlisans ya da lisans düzeyinde üniversite mezunu ve öğrencisi bir grubu temsil etmektedir.

Dijital iletişim teknolojilerinin sunduğu olanaklardan yararlanılarak görüşmeler, katılımcılar için uygun olan çevrim içi sesli ve görüntülü iletişim araçları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma öncesinde tüm katılımcılara çalışma hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş; sesli ve görüntülü kayıt altında gönüllü katılım onayları alınmıştır. Tüm görüşmeler, daha sonra çözümleme yapabilmek amacıyla kayıt altına alınmıştır. En kısası 33, en uzun 49 dakika olmak üzere, toplam 420 dakikalık görüşme kaydı araştırmacı tarafından analiz edilmiş; öne çıkan temalar altında bulgular derlenmiştir.

## **Bulgular**

Görüşme kayıtları üzerinden yapılan analiz sonucunda aşağıda sunulan bulgulara ulaşılmıştır. Bu başlık altında öncelikle freelance çalışma biçiminin genel bir resmini sunmak adına öne çıkan bulgulara yer verilmiş; ardından araştırma soruları doğrultusunda ortaya çıkan temalar alt başlıklar halinde derlenmiştir.

Freelance çalışma modelinin giderek yaygınlaştığı ve kabul gördüğü araştırma katılımcıları tarafından da doğrulanmıştır. Bu kapsamda freelance çalışanların gerek yerel ve ulusal gerek uluslararası boyutta çok çeşitli kurumlar için çalışabildikleri anlaşılmaktadır. Küçük çaplı işletmelerden start-up ve KOBİ'lere, ulusal çapta tanınan büyük markalardan, uluslararası işletmelere kadar hemen her büyüklükte kurum freelance çalışanlarla proje bazlı iş birlikleri yapmaktadır. İşletme büyüklüğünde olduğu gibi sektörel çeşitlilik açısından da freelance çalışmanın sınırları oldukları geniştir. Katılımcılar gerek hizmet gerek üretim sektöründe; gıda, sağlık, tekstil, kozmetik, turizm, ulaşım, otomotiv, eğitim, teknoloji, finans, e-ticaret, şans oyunları ve eğlence gibi çok çeşitli alanlarda faaliyet gösteren kurumlar için çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Freelance çalışanlar söz konusu kurumların iletişim çözümleri için doğrudan onlarla birlikte çalışabildikleri gibi, kimi zaman ajanslar tarafından da istihdam edilebilmektedir. İşletmelerin pazarlama ve reklamcılık faaliyetleri için kurduğu ekipler yetersiz kaldığında yaptıkları gibi ajanslar da özellikle kısa süreli yoğunluk yaratan projelerde dış kaynak kullanımına yönelebilmektedir. Bu sayede sürekli ihtiyaç duymadıkları özel bir yeteneğe

kısa süreli başvurabilmeleri ya da ellerindeki insan kaynağını mevcut işlerde değerlendirip bazı projelerde freelance çalışan istihdamına yöneldikleri anlaşılmaktadır. Bir katılımcı (K5) bu durumu “*Ajans olarak bir işi freelance çalışana veriyorsun ve o işi unutuyorsun. O onu orada yapıyor ve sen ajansta daha farklı işlere bakabiliyor, vakit ayırabiliyorsun.*” şeklinde ifade etmiştir.

Freelance çalışanlar genellikle kısa süreli işler için istihdam ediliyor olsa da aynı kişi ya da kurum için freelance iş modeli koşullarında, ancak daha uzun süreli (kimi zaman bir yıldan fazla) iş birlikleri de söz konusu olabilmektedir. Hatta bunun farklı bir insan kaynakları yönetim sürecine evrildiği; örneğin bir kurum için çalışmaya freelance olarak başlamanın tam zamanlı istihdamın deneme süresi gibi değerlendirilebildiği; sonrasında karşılıklı memnuniyete dayalı olarak tam zamanlı istihdamın söz konusu olabildiği bildirilmiştir. Ek olarak, bir ajansta çalışırken iletişim kurulan kişi ya da kurumların daha sonra freelance müşterisi olması durumu da yeni iş fırsatları yaratabilmektedir. İş ilişkisinin kurulmasında ise başta kişisel bağlantılar ve daha önce yapılan işlerden gelen referanslar olmak üzere dijital platformların da işlevsel olabildiği görülmüştür.

#### ***Dijital teknolojilerdeki gelişmeler iş süreçlerini dönüştürüyor.***

Freelance çalışmayı yaygınlaştıran ve kolaylaştıran unsurlardan biri olarak dijital iletişim teknolojilerindeki gelişmeler öne çıkmaktadır. Gerek üretilen işlerin teslimi ve temel iletişimin kurulması gerek iş süreçlerinin yönetimi için dijital araçlar önemli roller üstlenmektedir. Yalnızca internet hızının artmasının dahi freelance ve uzaktan yapılan işleri kolaylaştırdığı; bu çalışma modeline özgü yeni araç ve ortamların ise iş süreçlerini temel bir dönüşüme uğrattığı anlaşılmaktadır. Özellikle dijital iş yönetim platformları (Basecamp, Trello, Asana vb.) sayesinde freelance çalışanlar iş süreçlerine ya da kurum içindeki ekiplere kolaylıkla dahil olabilmektedir. Buna rağmen, “dışarıdan biri” olmanın getirdiği iletişim eksiklikleri, sağlıklı bilgi alamama ve yeterince dahil olamama gibi problemlerin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Bir katılımcı (K9) “*Tam zamanlı bir işte, örneğin ofiste karşında gerçek bir kişi var, ama freelance çalışmada o kişi sadece ya telefondaki bir ses ya da bir WhatsApp mesajına dönüşüyor.*” sözleriyle ekip çalışması gerektiren süreçlerdeki problemlere dikkat çekmiştir.

#### ***Hem işverenlerin hem freelance çalışanların karşılıklı güvene ihtiyacı var.***

Her ne kadar freelance çalışma modeli oldukça yaygınlaşmış ve kabul görmüş olsa da gerek ödenen ücretin gerek verilen emeğin karşılığını alma konusunda her iki tarafın da kaygıları olduğu ve karşılıklı güvene ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu güven problemi, işveren açısından “işime yarar sonuç alır mıyım?” çalışan açısından ise “emeğimin karşılığını alır mıyım?” sorularıyla somutlaşmaktadır. Bu noktada işverenin önce portfolyo ya da örnek iş görmek istemesi, sonrasında çalışanın ise avans alma modeliyle işe devam etmesi gibi çözümler geliştirilmektedir. Aslında çevrim içi freelance platformlarının da buna benzer bir yapıda çalıştığı söylenebilir.

Katılımcılar, özellikle freelance çalışan sayısındaki artış ve denetimsizliğin işverenlerin de işini zorlaştırdığını kabul etmekle birlikte, işletmelerin hem ucuz hem iyi iş istemesi durumunu bir problem olarak görmektedir. Bu noktada “her iki taraf için

de doğru eşleşmeler” sağlamanın kritik olduğu vurgulanmaktadır. Söz konusu güven problemi ve anlaşmazlıkların özellikle küçük hacimli ve görece az deneyimli işletmeler için daha geçerli olduğu düşünülmektedir. İşverenlerin freelance çalışanları ve bu iş modelini kimi zaman yanlış değerlendirebildikleri anlaşılmaktadır. Bir katılımcı (K1) bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

*Özellikle küçük çaplı ve düşük bütçeli müşteriler freelance çalışanları 'bir ajans kadar bu işin profesyoneli değil de ajanstan ucuza yaptığı için mecbur kalınan kişiymiş' gibi görebiliyor. ... Biri gidip bir ajansla çalışmaya başladığı zaman şu mantıkla bakabiliyor: 'ben bu işi, işin uzmanlarına bıraktım'. Ama ben freelancer olarak çalışırken de aslında işin uzmanıyım, hatta arka planda bir ajansa profesyonel olarak da çalışıyorum ve bu benim her gün yaptığım bir iş...*

Bu ifade, işverenlerin özellikle dijital pazarlama ve reklamcılık alanında freelance çalışanları daha doğru değerlendirebilmeleri açısından iyi bir örnek olmakla birlikte, aslında sektörde yaygın olarak karşılaşılan bir durumu da ortaya koymaktadır. Bu araştırma katılımcılarının bir kısmı da dahil olmak üzere sektördeki çok sayıda tam zamanlı çalışan, ek gelir ya da deneyim kazanma amacıyla eş zamanlı olarak freelance modeliyle de çalışabilmektedir.

#### ***Aracı platformlar işlevsel olmakla birlikte, rekabet herkese kaybettiriyor.***

Dijital emek platformları olarak da adlandırılan çevrim içi freelance platformları reklamcılık uygulamaları için de sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırma katılımcılarının tamamına yakını bir dönem için dahi olsa söz konusu platformlara üye olduklarını, iş yaptıklarını ya da en azından denediklerini beyan etmişlerdir. Bazı katılımcılar ise aktif olarak gerek ulusal gerek uluslararası boyuttaki platformlarda çalışmaya devam etmektedir. Katılımcılar söz konusu platformları “iş potansiyeli” ve “güvence” unsurları açısından olumlu; “rekabet” ve “düşük ücret” koşulları açısından ise olumsuz olarak değerlendirmektedir. Freelance çalışanlar, kişisel bağlantılarla ilerlerken kimi zaman müşteri akışının kesilebileceğinin farkındadır. Bu noktada platformların sürekli ve çokça yeni iş potansiyeli sunduğu anlaşılmaktadır. Aracı platformların talep ettiği komisyonlar ise her iki taraf için bir maliyet kalemi olmakla birlikte gerek işe ulaşmanın karşılığı gerek ödemenin güvencesi ve diğer olası sorunların çözümünü sağlama olanağı açısından makul olarak kabul edilmektedir.

Dijital platformlardaki en temel problem ise her geçen gün artan freelance çalışan sayısının getirdiği rekabet ve emeğin hak ettiği gerçek karşılığın alınamamasıdır. Bu durum ilk bakışta işverenler için bir avantaj gibi görünse de çok düşük ücretler karşılığı nitelsiz işler yapan freelance çalışanların varlığı her iki taraf için de sorun olarak görülmektedir. Yüksek rekabet ve denetimsizlik eğitilmiş ve nitelikli freelance çalışanları platformdan uzaklaştırabilmektedir. Bir katılımcı (K5) “Bazı platformlarda deneyimsiz ya da bilgisiz olarak yer alan o kadar çok freelancer var ki bir süre sonra bir kirlilik yaratıyorlar. O platformlarda olmak bana biraz işime yaptığım saygısızlıkmiş gibi geliyor.” şeklinde görüş bildirmiş; bir diğer katılımcı (K2) ise “Örneğin benim minimum 500 TL karşılığında yapmam gereken bir işe bir başkası çıkıp ben bunu 50 TL'ye yapabiliyorum diyor. Ben de bu platformda hiç olmasam daha iyi diyorum.” gibi bir örnek vermiştir. İşveren açısından ise nitelikli işe ulaşamamak bir risk olarak değerlendirilebilir. Bu noktada işverenlerin hangi işin karşılığının ne olması gerektiği konusunda daha bilinçli olması gerektiği

düşünülmektedir. “50 liraya logo tasarımı yapan insanları bile bulmak mümkün. Tabii burada müşterinin bilinçli olması lazım, yani verdiği ücrete karşılık ne alacağını az çok bilmesi lazım.” (K4) ifadesi bu durumu somutlaştıran bir değerlendirmedir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan rekabet ve düşük ücret problemi yalnızca Türkiye’de faaliyet gösteren platformlara özgü bir durum değildir. Ülkemizde asgari düzeyde de olsa bir gelir elde etmeye çabalayan ve düşük ücretleri kabul eden freelance çalışanların yarattığı rekabet gibi, küreselde de örneğin Hindistan ve Pakistan gibi freelance çalışanların yoğun olduğu ülkelerde yaşayan ve küresel piyasa açısından görece düşük ücretlere çalışmayı kabul edenlerin ciddi bir rekabet yarattığı anlaşılmaktadır. Tüm bu olumsuz koşullara rağmen katılımcılar, özellikle global pazaryerlerinde var olmanın değerli olduğu görüşünde birleşmektedir. Bir katılımcı (K4) bu durumu “*Global platformlarda çalışmanın çok büyük avantajları var. Öncelikle dolar bazında kazanıyorsunuz ve altında ihracat yapıyorsunuz.*” ifadesiyle özetlemiştir.

### ***Hemen her iş freelance modeliyle yapılabilir gibi görünüyor.***

Freelance çalışmanın reklamcılık uygulamalarının gerek yaratıcılık gerektiren gerek teknik süreçleri için uygun bir iş modeli olduğu görülmektedir. Her iki tarafta da hemen her işin bu modelle yürütülmesi mümkün görülmele birlikte özellikle veriye dayalı, teknik süreçler için modelin daha elverişli olduğu düşünülmektedir. Bu durum, teknik süreçlerde, yapılacak işin daha net olmasıyla açıklanmaktadır. Yaratıcı tarafın zorluğu olarak işin soyutluğu ve özneliği gündeme gelmektedir. Ek olarak, yaratıcı işlerin bir arada olmayı gerektirdiği, “beyin fırtınası”, “akran öğrenmesi” ya da “iş arkadaşlığı” gibi sosyal etkileşime vurgu yapan kavramlarla ifade edilmektedir. Örneğin, “*Yaratıcılık, biraz da beyin fırtınası gerektiriyor; bence sosyallik gerektiriyor. Bir insanın tek başına yaratıcı olması, bir ekip içerisinde iken yaratıcı olmasına göre bence daha zor.*” (K4) ifadesi bu görüşü yansıtmaktadır. Ofis ortamında ya da bir biçimde mekân birliği sağlanmasının yaratıcı işlerdeki ekip çalışmasını güçlendirdiği düşünülmektedir.

Dijital mecraların reklam pastasından aldığı payın artmasıyla birlikte, dijital medya planlama ve reklam yönetimi gibi veriye dayalı uygulama alanlarında, nitelikli çalışan ihtiyacının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bunun aksine yaratıcı işleri “herkes yapabilir” gibi yanlış bir algının söz konusu olduğu belirtilmiştir. Yaratıcı tarafta daha çok proje bazlı ve kısa süreli uygulamalar söz konusu iken veriye dayalı reklamcılık tarafında daha çok, sisteme belirli rollerle dahil olma ve uzun vadeli süregiden bir işte gerektiği zamanlarda işe dahil edilme durumları yaşanabilmektedir. Öte yandan pek çok işverenin, bu gibi teknik süreçlerde birtakım sorunlar çıktığında, alan uzmanı freelance çalışana başvurma yoluna gitmesi söz konusu olabilmektedir. Teknik ve yaratıcı süreçlerin yanı sıra uzmanlığı gereği proje bazlı işlerde “proje yöneticisi” olarak görev alan freelance çalışan “yönetmel” boyutta çok daha karmaşık bir iş ilişkisi içinde yer alabilmektedir.

Sürekli işleyen ana işlerin küçük parçaları için dış kaynak kullanımını söz konusu olduğunda freelance çalışanlar tüm iş süreçlerine değil, yalnızca ilgili iş parçalarına dahil olarak daha mikro görevler üstlenmektedir. Bir freelance çalışan, işverenin kendi çalışanlarının bulunduğu ve/veya farklı freelance çalışanlarla birlikte oluşturulmuş

ekiplere dahil olabilmektedir. Dijital iş yönetim uygulamaları üzerinden ekip oluşturulması ve birden fazla freelance çalışanın birlikte iş üretmesi gibi örneklerin yaygın olduğu anlaşılmaktadır.

### ***Hiyerarşik değil, heterarşik bir düzen tercih ediliyor.***

Katılımcıların görüşlerinden çıkarılan bir diğer bulgu, freelance çalışanların tam zamanlı işlerin hiyerarşik düzeninden ziyade daha heterarşik bir çalışma düzenini tercih ediyor olmalarıdır. Aslında bu, söz konusu iş modelinin doğası ve günümüz çalışma trendleri açısından beklendik bir sonuçtur. Bazı katılımcılar, örneğin bir ajans içindeki hiyerarşik yapı ve sürekli denetim altında olma hissini yaratıcılık önünde de bir engel olabileceğini düşünmektedir. Kendi istediği zaman ve istediği biçimde çalışmanın verdiği özgürlük ise yaratıcılığı ve verimi arttıracaktır. Bu durum, araştırmada aşağıda sıralanan ifadelerle karşılık bulmaktadır:

- “Freelance çalışırken önünüzde bir kural seti yok, bir çerçeveye kısıtlanmıyorsunuz. Bildiğinizi okuyabiliyorsunuz. Bildiğiniz doğru da olsa ajansta her zaman onu söyleyemiyorsunuz.” (K7)
- “Ben burada (freelance çalışırken) kendi iş modelimi kendim belirliyorum. İş yapmak için ayıracağım süre bana bağlı oluyor.” (K10)
- “İsterim ki ben planlamayı kendime göre yapayım ve sonuçta söz verdiğim, vaat ettiğim işi yerine getireyim.” (K6)

Sorumluluğun tamamen freelance çalışanda olması, iş ilişkisinin geliştirilmesi ve yönetiminde kontrolü çalışana bırakmaktadır. Bir işverene hizmet etmek yerine, kendi işinin patronu olmanın bireysel gelişime de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Tam zamanlı çalışmada, yapılacak işe hiyerarşik düzen içinde karar verilirken, freelance modelde iş seçebilme olanağı olması, bu modelin en olumlu taraflarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu olanağın, verimi ve iş tatminini arttırdığını düşünen katılımcılar, “Ben karşı tarafa yeteri kadar iyi bir hizmet verebileceğime inanıyorsam çalışıyorum, ama ajansta bunu yapamıyorsun. Sana ne iş gelirse onu yapmak durumundasın. Seçici olamıyorsun.” (K7) ya da “Freelance çalışırken yapmak istediğiniz, gerçekten yaparken keyif alacağınız işlere başvurabiliyorsunuz.” (K4) gibi ifadelerle bu durumu açıklamışlardır.

### ***Çalışma modeli tercihinde bireysel özellikler etkili oluyor.***

Katılımcılara tam zamanlı çalışma ve freelance çalışma modellerini karşılaştırmalı olarak nasıl değerlendirdikleri ve öncelikli tercihlerinin ne yönde olduğu sorusu, görüş ayrılıklarına işaret eden yanıtlarla karşılık bulmuştur. Bu noktada, çalışma modeli tercihinde bireysel özelliklerin belirleyici olduğu söylenebilir. Daha gelenekçi olmak karşısında yeniliklere açık olmak ya da güvence kaygısı ve düzen isteğine karşılık özgürlük arayışı gibi ikilemler söz konusu olabilmektedir. Örneğin bir katılımcı (K1) “Çok daha iyi bir gelirim olsaydı freelance ile uğraşmazdım, çünkü insan belirli bir düzende yaşamak istiyor ya da en azından ben o insanlardan biriyim.” derken; bir diğer katılımcı (K2) “Şu an freelance yapmayı tercih ederim, çünkü kendime daha çok vakit ayırabiliyorum.” şeklinde görüş bildirmiştir.

Tam zamanlı çalışmadan yana olanların daha çok düzenli ve güvenceli istihdam açısından konuya yaklaştıkları; çalışma pratiği açısından ise ofis koşullarında çalışmaya yönelik olumsuz tutuma sahip oldukları söylenebilir. Pek çok katılımcı bunun özellikle reklamcılık gibi alanlarda verimli olmadığını, kurumların uzaktan çalışmayı yaygınlaştırması gerektiğini düşünmektedir. Bir katılımcı (K6) bu durumu, “*Örneğin 9’dan 5’e kadar bir iş yerinde bulunmak zorunda olmak bana saçma ve verimsiz geliyor. İşin verimlilik kısmına odaklanan, mesai saati kavramına odaklanmayan bir kurum olursa çalışmak isteyebilirim, ama aksi halde freelance çalışmayı tercih ederim.*” ifadesiyle değerlendirmiştir. Öte yandan bazı katılımcılar, bir zorunluluk olarak dayatılmadığı sürece ofiste çalışmanın yararlarına dikkat çekmiştir. Hatta freelance çalışanlara belirli aralıklarla da olsa iş ile mekânsal temas kurma şansı sağlanması gerektiği, bunun motivasyon ve iş süreçlerini iyileştirmek için anlamlı olabileceği ifade edilmiştir.

Bu çalışmanın yapıldığı dönemde de etkileri devam eden Covid-19 pandemi koşullarında deneyimlenen uzaktan çalışma pratiği pek çok alanda, freelance çalışmaya benzer ya da yakın bir iş deneyimi oluşmasını sağlamıştır. Uzaktan çalışmanın, tam zamanlı ve freelance çalışma arasındaki sınırları belirsizleştirdiği söylenebilir. Bir katılımcının (K1) “*Tamamen uzaktan çalışan tam zamanlı ajans çalışanlarına ashında bir bakıma ‘sigortalı freelancerlar’ diyebiliriz.*” ifadesi bu duruma dair ilginç bir tespittir. Uzaktan çalışmanın ofis ortamına kıyasla yarattığı serbestlik ve esnekliğin tam zamanlı çalışanların ek olarak freelance işler yapmasını da kolaylaştırdığı anlaşılmaktadır. Reklamcılık gibi zihinsel emeğe dayalı işlerde tam zamanlı çalışmaya ek freelance çalışmanın giderek yaygınlaştığı, bunun bir ek gelir sağlama yolu olarak görüldüğü “*Tam zamanlı olarak bir yerde çalışmaya başlarsam, ayrıca freelancer olarak çalışmaya da devam edebilirim.*” (K3) gibi ifadelerle dikkat çekmektedir.

### ***Sosyal izolasyon, sosyal güvencesizlikten daha büyük bir problem olabilir.***

Freelance çalışmanın en büyük dezavantajları arasında sosyal izolasyon problemi gelmektedir. Özellikle çalışma ekonomisi ve ilgili bağlamlarda yapılan araştırmalarda freelance çalışmanın en temel problemleri arasında öne çıkan güvencesizlik olgusu, bu araştırmada, sosyal etkileşimden yoksun kalma ve iş süreçlerindeki yalnızlık gibi problemlerden daha sonra dile getirilmiştir. Freelance çalışanlar, yeterli kazanç sağlamaları durumunda kendi sigortalarını karşılayabileceklerini, ancak takım çalışması ve iş arkadaşlığı gibi olanakları sağlayamadıklarını belirtmişlerdir.

Sosyalleşme ile ilgili problemin reklamcılık uygulamaları açısından asıl önemi, yaratıcılık kavramı açısından gündeme gelmektedir. Bir pazarlama ya da iletişim probleminin çözüm sürecinde beyin fırtınası yapmak, farklı kişilerden ve fikirlerden beslenmek gerekebilir. Katılımcılar kendi başlarına beslenebilecekleri dijital platformlar da olduğunu, hatta sosyal medya platformlarının bu konuda faydalı olabileceğini belirtmekle birlikte yaratıcı süreçler için gereken beyin fırtınasının birbirini anlayan ekip üyeleri ile mümkün olacağını vurgulamışlardır.

Freelance çalışmanın sosyal izolasyonu getirmesinin nedenleri arasında, işin doğasının yanı sıra, daha fazla kazanmak için daha fazla çalışma durumu da dikkat çekmektedir. Bazı freelance çalışanlar yaşam standartlarını koruyabilmek için tam

zamanlı bir mesaiden daha fazla çalışmak zorunda kalmakta; bazıları ise daha fazla gelir elde etmek amacıyla ortalama mesai süresinin üstünde çalışmaya razı olabilmektedir. Freelance çalışmanın getirdiği çalışma zamanı esnekliği ya da belirsizliği, kişinin kendine ayırdığı zamanı ve sosyal yaşamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

### ***Geçici olmanın getirdiği yaratıcılık, yalnızlık ile mücadele ediyor.***

Çalışmada, yaratıcılık olgusu verimlilik kavramıyla birlikte ele alınmış; freelance çalışma modelinin bu konudaki avantaj ve dezavantajları değerlendirilmiştir. Görüşler genel olarak, özellikle yaratıcılık gerektiren süreçlerde freelance çalışmanın bazı artıları olduğuna işaret etmektedir. İşlerin geçici, proje bazlı ve düzensiz olması gerek “yenilik” olgusu açısından gerek işlerin devamlılığını sağlamak ve kendini kanıtlamak adına verilen “daha fazla yaratıcı çaba” nedeniyle yaratıcılığı arttırabilmektedir. Öte yandan freelance çalışmanın yaratıcılık açısından ortaya çıkan bu olumlu yönleri, yukarıda açıklanan “sosyal izolasyon” olgusuyla birlikte değerlendirilmelidir. Yaratıcı süreçlerde “yalnız” kalan freelance çalışanların “yenilik” olgusuna tutunarak yaratıcılığı sağlamaya çalıştığı belirtilebilir.

Yenilik olgusu ile ilgili olarak öne çıkan bazı anahtar kavramlar; “yeni müşteriler, yeni işler, yeni insanlar, yeni keşifler, yeni heyecanlar, yeni yaratıcılık fırsatları” şeklinde sıralanabilir. Katılımcılar, freelance çalışmada; farklı işlerde, farklı kişilerle, farklı bağlamlarda çalışmanın farklı düşünme yolları açtığını belirtmişlerdir. Tam zamanlı çalışmada kalıplaşmış düşünceler oluşabileceği; sürekli yeni projelerde çalışmanın ise öğrenmeyi ve gelişimi arttırabileceği düşünülmektedir. Tam zamanlı çalışma hız ve kolaylık sağlarken, yaratıcılığı köreltebilmektedir. Konuyla ilgili öne çıkan katılımcı görüşleri şu şekilde sıralanabilir:

- “*Örneğin iki yıl boyunca aynı müşteriyle çalışsam az çok ne istediğini bilirim, ama farklı bir müşteriyle çalıştığımda yeni bir şey keşfetmiş ve yeni bir alanda farklı bir şeyler göstermiş olurum.*” (K3)
- “*İşveren değiştikçe sizin de yaratıcı olmanız gerekiyor.*” (K8)
- “*İnsan sürekli aynı işi yapa yapa bir noktadan sonra beyin kabul etmiyor.*” (K6)

Freelance çalışanın, işlerin devamlılığını sağlama ve kendini kanıtlama çabası nedeniyle daha yaratıcı olmaya ihtiyaç duyması ise konunun diğer önemli boyutudur. Bu bağlamda, yaratıcılığa dair beklenti ve ihtiyaçlar ile alışkanlıklar ve kolaycılık kavramlarının çatışmasından söz edilebilir. Bir katılımcı (K10) bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

*Pratiklik bir yandan da kolaycılığa kaçıyor. Bir yerde iki ay çalıştığımızda, ne yapmak gerektiğini bildiğinizde daha kısa sürede daha beklenen şeyi vermeye başlıyorsunuz. Artık kendinizi ispatlamak gereği duymadığımızda, belki içgüdüsel belki de art niyetli olarak, sizden istenileni verdikten sonra daha fazlasını vermek istemiyorsunuz. Ama kısa süreli olduğunda yaratıcılığınızı tamamen konuşturup kendinizi göstermek istiyorsunuz ki bundan sonraki işlerde size talep gelebilsin.*

Bu tema altında buraya dek, daha çok yaratıcı işlerde çalışan katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir. Oysa, her ne kadar daha teknik süreçleri içerse de veriye dayalı uygulamalar da bir tür yaratıcılığı ya da en azından aynı işin farklı yollarını denemeyi gerektirebilir. Bu kapsamdaki freelance işlerde genellikle ortaya çıkan teknik bir sorunun çözümü için ilgili uzmana başvurma yoluna gidildiği görülmektedir. Bu durumda yaratıcı ve farklı çözümlerden çok daha alışılmış ve denenmiş yollar tercih edilebilmektedir. Söz konusu uygulamalara yeterince yatırım yapmamış müşterilerin işlerinde, düşük bütçeyi en verimli şekilde kullanmaya çalışmak “*en basit olanın tercih edilmesine*” (K1) neden olabilmektedir. Dolayısıyla, bu gibi örnekler söz konusu olduğunda veriye dayalı alanda yaratıcılık ve verimliliğin tam zamanlı, düzenli, problemleri çözülmüş ve işleyen süreçlerde daha mümkün olabileceği düşünülmektedir.

### ***Her iki taraf açısından da çokça avantaj ve dezavantaj bulunuyor.***

Her iş modelinin olduğu gibi, freelance çalışmanın da avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Örneklem yalnızca freelance çalışanlardan oluşsa da katılımcılardan modelin artıları ve eksilerini her iki taraf açısından da değerlendirmeleri istenmiştir.

Freelance çalışan açısından ortaya çıkan avantajlar; esneklik, kendi işinin patronu olmak, kendi fiyatını ve çalışma planını belirlemek, çalışmak istediği kadar çalışmak, müşteriyi seçmek ve aynı anda birden fazla müşteri ile kendi hesabına çalışmanın getirdiği kazanç artışı şeklinde sıralanabilir. Bu durum, grafik tasarımcı bir katılımcı (K4) tarafından şu şekilde açıklanmıştır: “*Tam zamanlı bir işte çalışırken, bir ay boyunca yaptığınız tüm işleri alt alta koysanız, ben bu işleri kaçta yapardım diye düşünseniz muhtemelen sonuç maaşınızı katlardı.*”

Dezavantajlar olarak ise sosyal ilişkilerdeki azalma, fazla çalışma, sosyal güvencesizlik, artan rekabet, doğru müşteriyi bulmanın zorluğu, gelirin düzensizliği ve gerek iş takibi gerek ödemelerdeki aksaklıklar nedeniyle kimi zaman verilen emeğin karşılığını alamamak gibi problemler öne çıkmaktadır.

İşveren açısından avantaj olarak değerlendirilen konular arasında; sigorta, sağlık ve temel çalışma koşullarını sağlamak için gereken ödeme kalemleri ve sorumlulukların olmaması, sabit çalışan maliyeti ve risk bağlamında yükten kaçınma, düşük ücretli çalışan bulabilme olanağı gibi maliyet avantajları sayılabilir. Ek olarak, freelance çalışanın, kötü bir iş yaparsa gelirini kaybedebilir kaygısıyla daha fazla çaba harcayabilecek olması işveren için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Bu, bir bakıma emek tarafı için dezavantaj olan bir durumun, işveren taraf için fırsata dönüşmesi anlamına gelir. Benzer durum iş ilişkisinin devamlılığını sağlama açısından da gündeme gelmektedir. Bir katılımcı (K2) bu durumu şu şekilde örneklemiştir:

*Siz eğer tam zamanlı birini işe alırsanız ve performansı iyi değilse onu işten çıkarmak için bir sürü hukuki süreç ile uğraşmak zorundasınız, ama freelance tarafta sadece kontrata dayalı bir ilişki var. Yani, yarın istemiyorum deyip bizi hizmet listesinden çıkarabilir. İşveren için böyle bir avantaj olduğunu düşünüyorum.*

Elbette, kontrata dayalı iş ilişkisinin diğer tarafında olan freelance çalışan da işin devamlılığını sağlama konusunda istekli olmayabilir. Bu noktada her iki tarafın da haklarını koruyan düzenlemelerin etkinleştirilmesi anlamlı olacaktır. Son olarak, işverenin sürekli

bir iletişim ihtiyacı ve profesyonel desteğe ihtiyacı yoksa freelance çalışanı tercih etmesi mantıklı olabilir, ancak aksi halde sürekli dış kaynak kullanımı maliyeti arttırabilecektir.

İşveren açısından dezavantaj olarak değerlendirilen konuların başında “doğru freelance çalışanı seçmek” gelmektedir. Özellikle dijital platformlarda donanımlı ve nitelikli olmadığı halde öyleymiş gibi görünen çokça freelance çalışan olabilmektedir. Freelance çalışanın işe devam etmemesi durumunda işlerin aksayabilmesi olasılığı, her iş için bir oryantasyon, temel bilgilerin aktarımı ve uyum sürecinin gerekli olması, ‘beklenen verimi ve faydayı elde edebilir miyim’ şüphesi diğer dezavantajlar olarak sıralanabilir. Geçici çalışanlar iş süreçlerine dahil edildiğinde işlerin devamlılığının yanı sıra bütünlüğünde de problem olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, kurumsal kimlik sunumu ve iletişimin tutarlılığı açısından farklı freelance çalışanlar arasında sapmalar olabileceği değerlendirilmektedir.

### ***Emek tarafından girişimciliğe uzanan bir yolculuk tarif ediliyor.***

Çalışmada katılımcılardan son olarak freelance çalışma modelini çalışan - işveren ilişkisi açısından değerlendirmeleri istenmiş; bu konu görüşmeler sırasında, emek ve girişim kavramları odağında bir tartışmaya doğru derinleşmiştir. Bir cümleyle ifade etmek gerekirse bulgular, başlangıçta emek tarafında tarif edilen freelance çalışanların zamanla bu durumu bir tür girişimci iş modeline çevirebildiklerine işaret etmektedir. Tam zamanlı bir işte sabit gelire çalışmak yerine kendi iş portföyünü yaratma, büyük çaplı projeleri yüklenerek farklı freelance çalışanları iş süreçlerine dahil etme, hatta sonrasında butik bir ajans yapısında hizmet vermeye doğru evrilen öykülerin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.

Reklamcılık alanında freelance çalışanlar, aslında bir ajansta tam zamanlı olarak çalışanlarla benzer yapıda, ücret karşılığı emek vermektedir. Fark ise bunu, güvencesiz olmakla birlikte “kendi konfor alanında” yapıyor olmasıdır denebilir. Öte yandan parayı yönetmek durumunda olması ve kendini bir marka olarak görüp hep daha iyi olmaya çabalaması açısından freelance çalışanın girişimci tarafa yaklaştığı düşünülmektedir. Bir katılımcı (K10) bu durumu, “*Bir girişimcilik mantığı var. Aylık gelir giderleri, bütçeyi vs. hesaplamak gerekiyor. Bir işyeri açmaktan, ticaret işine girmekten çok da farklı değil. Ben de kendimi pazarlıyorum aslına bakarsanız.*” biçiminde ifade etmiştir. Bir tarafta güvencesizlik, ama daha fazla kazanç olasılığı; diğer tarafta sosyal haklar ve çalışan memnuniyeti için yapılanlara ek olarak sunulan güvenceye rağmen “çok fazla emek veriyorum, karşılığını alabiliyor muyum; yarattığım değer ne kadar bana geri dönüyor” gibi sorgulamalar girişimci eylemleri harekete geçirebilmektedir. “*Ben bu işi zaten yapabiliyorum; öyleyse neden kendim için yapmıyorum diye düşünmeye başladım.*” (K3) ifadesi bu durumun somut bir göstergesidir. “*Fiyatı da sen belirlediğin için bu bir girişimcilik faaliyetine dönüşebilir, ama ilk etapta bir emekçilik kısmı var.*” (K9) ifadesi ise emeğin karşılığı olan “ücret” kavramı yerine, sunulan hizmetin bedeli olan “fiyat” kavramı açısından, freelance çalışanın bir girişimciye dönüşmesi sürecine dair fikir vermektedir.

Özetlemek gerekirse, freelance çalışanların emek tarafından girişimciliğe uzanan bir yolculuğu tarif etikleri görülmektedir. Bu yolculuk ise daha çok, kazanç ve başarı

olguları etrafında şekillenmektedir. Eğer işler iyi giderse, olasılıkla bir ajansta çalışmaya kıyasla daha fazla para kazanma ve kendi sosyal güvencesini sağlama gibi durumlar söz konusu olduğunda freelance çalışanların emekçi tanımından uzaklaştığı fikri öne çıkmaktadır. Daha net bir ifadeyle, yaşamını idame ettirmek ya da ek gelir elde etmek için daha fazla çalışmaya talip olanların emek tarafında; kendi işinin patronu olmak, bunun için bağlantılar ve kendi müşterilerini oluşturmak amacıyla freelance modelde çalışanların ise girişimci tarafta tarif edildiği görülmektedir. Buna göre, freelance çalışanlar önce emeğini ve zamanını kiralayarak başlamakta ve emekçi olarak görülmekte, ancak zamanla iş farklı bir girişim modeline de dönüşebilmektedir. “*Bence hem emek tarafında hem girişimci... Bunun bir yolculuk olduğunu düşünürsek başlangıç emek tarafında daha sonra girişimciliğe evrilebilir.*” (K3) ifadesi ya da “*Freelancer, belirli bir aşamaya ulaşmış örneğin kendi adına bir şahıs şirketi kurup girişimci tarafa geçebilir.*” (K6) örneği bu durumu somutlaştırmaktadır.

Emek ve girişim kavramları odağındaki tartışmayla ilgili son olarak, freelance çalışanın para kazanabilmek için sürekli çalışmak zorunda olması nedeniyle her koşulda emek tarafında tarif edilmesi gerektiği görüşüne de yer vermek gerekir. Bir katılımcının (K4) konuya ilişkin görüşleri gerek son tema ile ilgili gerek araştırma bulgularına dair son sözler olarak kabul edilebilir:

*Tam zamanlı bir çalışan bir işe kendini uzun zamanlı kiralar. Siz de aslında proje bazlı, yapılan işe kendinizi kiralyorsunuz ve emek karşılığında para kazanıyorsunuz. Bunun bir girişim olması için bir otomasyona bağlanması lazım. Siz çalışmasanız da o işin yürüyor olması lazım. Bu girişimi eğer siz emek vermeden de devam ettirebilecek bir pozisyona getirebilerseniz bu ancak bir girişim olarak kabul edilebilir.*

## **Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Dijital reklamcılık uygulamacıları olarak freelance çalışanlar ile derinlemesine görüşmeler yoluyla gerçekleştirilen bu çalışmada, freelance çalışma modelinin reklamcılık ekosistemindeki yeri, ortaya çıkardığı yeni durumlar, iş süreçleri ve çalışma koşulları ele alınmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, ilgili literatüre dayanılarak tartışılmış; konuyla ilgili öneriler sunulmuştur.

Bu araştırma, reklamcılık ve daha geniş kapsamda pazarlama iletişimi alanında freelance çalışmanın yaygınlığını ve önemini doğrular nitelikte sonuçlar ortaya koymuştur. Söz konusu çalışma modeli çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren, hemen her büyüklükte kurum tarafından kullanılmaktadır. Mould vd. (2014: 2446) görece daha büyük firmaların freelance çalışanlara yöneldiğini belirtirken; Erdoğan ve Çiğdem (2018: 250) daha çok KOBİ’lerin özellikle dijital platformlar üzerinden freelance modeline yöneldiklerine dikkat çekmişlerdir. Bu çalışmada ise küçük çaplı işletmeler ve start-up girişimlerden, ulusal ve küresel çapta faaliyet gösteren markalara kadar pek çok kişi ve kurumun freelance çalışanlarla iş birliği yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada, görüşmelerden elde edilen ortak bulgular temalar halinde derlenmiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan ilk temalardan biri dijital teknolojilerdeki gelişmelerin iş

süreçlerini dönüştürdüğüdür. Freelance çalışma modelinin de bu sayede yaygınlaştığı görülmektedir. Söz konusu çalışma modeli her ne kadar yaygınlaşmış ve kabul görmüş olsa da gerek işverenlerin gerek freelance çalışanların, verilen emeğin ya da ücretin karşılığının alınabilmesi açısından kaygıları olabildiği ve bu konuda karşılıklı güvene ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

Freelance iş ilişkisinin kurulması ve sürdürülmesinde önemli bir rol üstlenen dijital emek platformları söz konusu güven problemini çözebilecek araçlar içermektedir. Ancak araştırmada ortaya çıkan en belirgin bulgulardan biri söz konusu platformlarda artan rekabetin her iki tarafa da kaybettiriyor olmasıdır. Freelance çalışma alanına girmenin giderek kolaylaşması (Storey vd., 2005: 1051) dijital platformlarda kirlilik düzeyine varan bir rekabet yaratmaktadır. Rekabet, freelance çalışanları daha düşük ücretlere çalışmaya iterken, işverenleri ise doğru çalışanı bulma konusunda zorlamaktadır. Freelance işlerin büyük oranda dijital emek platformları üzerinden yürütüldüğü düşünüldüğünde bu ortamlardaki işleyişin önemli olduğu ve burada da tartışılan temel problemlere etkin çözümler getirilmesi gerektiği açıktır. Söz konusu rekabet yalnızca ulusal çapta değil, uluslararası platformlarda da görülmektedir. Popiel'in (2017) Upwork üzerine yaptığı incelemenin bulguları ile bu çalışmanın bulguları birbirini destekler niteliktedir. Tüm olumsuz taraflarına rağmen özellikle uluslararası freelance platformlarında bulunmak, yurt dışına çalışma olanağı, döviz kazanma fırsatı ve kur farkı açısından bakıldığında çok değerli görülmektedir. Özellikle batılı ülkelerdeki işverenler ile daha düşük geliri ve gelişmekte olan ülkelerdeki freelance çalışanlar arasındaki iş ilişkisinin her geçen gün arttığı, bu durumun her iki taraf için de avantaj yarattığı söylenebilir.

Freelance çalışmanın reklamcılık alanının hangi uygulamaları kapsamında daha uygun ve yaygın olduğu literatürde bir süredir mevcut bir tartışmadır. İngiltere (Mould vd., 2014) ve Japonya (Moeran, 2009) özelinde gerçekleştirilmiş iki farklı araştırmanın ortak bulguları daha çok yaratıcılık gerektiren süreçlere işaret etmektedir. Bu araştırma sonucunda ise genel bir ifadeyle hemen her uygulamanın freelance modeliyle yapılabilir olduğu görülmüştür. Örneğin, dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte, son yıllarda uygulamadaki ağırlığı artan veriye dayalı reklamcılık çalışmaları da freelance modeli ile kolaylıkla yürütülebilmektedir. Hatta söz konusu teknik alanın, yaratıcılık gerektiren uygulamalara kıyasla daha somut ve net çıktılar sunması nedeniyle bu alanda freelance çalışma modelinin daha işlevsel olduğu görüşü öne çıkmaktadır.

Reklamcılık söz konusu olduğunda ilk akla gelen kavramlardan biri yaratıcılıktır. Freelance çalışmanın proje temelli ve geçici yapısı “yenilik” unsurunu ve dolayısıyla yaratıcılığı arttırabilecektir. Grabher'ın (2002: 252) da belirttiği gibi freelance çalışmada her yeni proje, yeni insanlar, yeni fikirler ve yeni yaklaşımlar anlamına gelecektir. Süreklilik, öğrenme ve dolayısıyla verimlilik açısından tam zamanlı çalışmanın da artıları olduğu düşünülmele birlikte tekdüzeliğin kalıplaşmayı arttıracağı, yaratıcılık önünde engel oluşturabileceği belirtilebilir.

Bir diğer önemli bulgu, freelance çalışanların yaptıkları işin doğasına da uygun olarak hiyerarşik değil, heterarşik bir düzeni tercih ediyor olmalarıdır. Heterarşi ile gelen

esneklik ve özgürlüğün yaratıcılığı da desteklediği düşünülmektedir. Yaratıcı endüstriler bağlamında proje temelli çalışmayı çok kez incelemiş olan Grabher (2001) da “heterarşi” kavramına dikkat çekmiştir. Bu çalışmanın bulguları literatürdeki ilgili tartışmaya somut bir katkı sunmaktadır.

Freelance çalışma bazı çalışanların öncelikli tercihi iken bazılarının bir zorunluluk sonucu bu modele yönelmeleri söz konusudur. Tam zamanlı ya da freelance çalışma arasında yapılan tercihlerde ise bireysel özelliklerin etkili olduğu belirtilebilir. Bazı bireylerin arayışı esneklik ve özgürlük iken bazılarınınki güvence ve düzen olabilmektedir. Bu noktada freelance çalışma modelinin sunduğu avantajlar ve yapısı gereği ortaya çıkan dezavantajlar değerlendirildiğinde, her iki taraf açısından da avantaj ve dezavantajlar konusunda öne çıkan bulgular Türkiye dışında yapılan çalışmaları (Edstrom ve Ladendorf 2012; Wood vd., 2019) destekler niteliktedir. Avantajlar bağlamında, freelance çalışmak, bireylere kişisel özgürlük ve esnekliğe sahip bir yaşam tarzı sunmaktadır. Bu yaşam tarzı, genel olarak toplumda ve özellikle de işgücü piyasasında gözlenen bireyselleşme ve esnekleşme gibi eğilimlerle uyumlu görünmektedir (Edstrom ve Ladendorf 2012: 719). Dezavantaj olarak öne çıkan problemler ise sosyal izolasyon, platformlardaki rekabet, düşük ücretler, güvencesizlik, düzensizlik (Wood vd., 2019) gibi unsurlar açısından tarif edilebilir.

Freelance çalışmanın gerek iş gerek özel yaşam bağlamında sosyal etkileşimi kısıtlaması modelin problemlerine dair öne çıkan en belirgin bulgulardan biridir. Pek çok katılımcı sosyalleşme önündeki engelleri sosyal güvencesizlikten daha büyük bir problem olarak değerlendirmektedir. Sosyal etkileşimden yoksunluk, özellikle yaratıcı uygulamalarda ihtiyaç duyulan takım çalışması ve beyin fırtınası gibi süreçleri sekteye uğratmaktadır. McRobbie (2002) freelance ve mesafeli çalışma koşullarının yarattığı sorunlardan biri olarak “yalnızlık” kavramına dikkat çekmiştir. Bu noktada, freelance çalışmada geçici olmanın getirdiği yaratıcılığın, yalnızlık ile mücadele ettiği belirtilebilir.

Freelance çalışma modeli, işveren – çalışan ilişkisi bağlamında değerlendirilirken görüşmeler, emek ve girişim kavramları odağında bir tartışmaya doğru derinleşmiştir. Freelance çalışma, temelde ekonomik etkinliğin emek tarafında değerlendirilirken, işlerin kontrolü, sorumluluğu ve esnekliği açısından girişimci bir yapı da içermektedir. Genel bir ifadeyle katılımcılar, kendi deneyimlerini ve çevrelerinde gördükleri diğer örneklerdeki öyküleri emek tarafından girişimciliğe uzanan bir yolculuk biçiminde tarif etmektedir. Dijital emek temelli yeni iş modellerinin emek ve girişim arasındaki sınırı belirsizleştirdiği ya da diğer tarafa geçişi kolaylaştırdığı söylenebilir. Geçmiş bir çalışmada (Storey vd., 2005: 1050) freelance çalışanların, çalışma hayatlarında bağımsızlık ve özerklik gibi girişimin temel niteliklerine talip olma eğiliminde oldukları bildirilmiştir. Ancak bu genel girişimci ideoloji, bilgi ve yaratıcı endüstrilere nüfuz eden fiili çalışma koşullarıyla çelişebilmektedir. Düşük ücret, güvencesizlik, yabancılaşma, adil olmayan ödemeler gibi durumlar söz konusu koşullara örnek verilebilir (Gandini, 2016: 127).

Girişimcilik yaklaşımıyla bakıldığında, freelance çalışanların kendilerini pazarlamaları ve birer marka haline getirmeleri (Storey vd., 2005; Gandini, 2016) de

gerekebilir. Hatta freelance çalışanlar birer yüklenici olarak aldıkları projelerde başka freelance çalışanları bir araya getirerek daha yönetsel bir emek ya da girişimci duruş sergileyebilirler. Günümüz reklamcılık uygulamalarının proje temelli çalışmaya elverişli yapısı ile farklı uzmanlık ve yeteneklerin bir araya gelerek iş üretmesi gibi pratikler, reklamcılık dünyasında uzun süredir var olan rolodeks ajans yapısını çağrıştırmaktadır. Rolodeks ajans, “belirli bir alanda uzman kişilerin ajansın kadrolu elemanları olmadığı, ancak reklamverenden alınan iş üzerine çağrılan bireylerin çalıştığı bir ajans türü (Köktener, 2019: 30)” şeklinde tanımlanabilir. Freelance çalışmanın girişimciliğe dönük boyutundaki tartışmayla birlikte düşünüldüğünde, söz konusu proje temelli çalışma biçiminin yaygınlaşması başta dijital reklamcılık olmak üzere pazarlama iletişiminin farklı alanlarında hizmet sunan ajansların yapılarındaki mevcut ve olası değişimleri anlamlandırmak adına önem arz etmektedir. Freelance çalışma literatürde, özellikle çalışma ekonomisi gibi alanlarda, atipik ya da standart dışı çalışma biçiminde adlandırılmaktadır. Ajansların yapısındaki değişimler ile birlikte izlendiğinde ise söz konusu çalışma modelinin reklamcılık ekosisteminde daha tipik ya da standart bir hale gelip gelmediği tartışılabilir.

Bu çalışmanın bağlamı dijital reklamcılık uygulamaları olarak belirlenmiş ve örneklem de o yönde oluşturulmuştur. Ancak freelance çalışma modeli geleneksel uygulamalarda da söz konusudur. Her ne kadar bu çalışmadan söz konusu alana dair çıkarımlar yapmak mümkün olsa da olası yeni çalışmaların, freelance çalışma modelini geleneksel reklamcılık uygulamaları ve ilgili ajanslar açısından incelemesi anlamlı olabilir. Bu çalışma, freelance çalışma modelini, çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmayla incelemektedir. Konunun diğer tarafında olan, freelance çalışan istihdam eden işverenler üzerine yapılacak araştırmalar da alana katkı sağlayacak; bulguları bu gibi araştırmaların bulgularıyla birlikte değerlendirilebilecektir.

## **Kaynaklar**

Ban, J. T. (1992). Employers benefit from the freelancer boom. *The Public Relations Journal*, 48(12), 30.

Çiğdem, S. (2019). Endüstri 4.0 ve dijital emek platformlarının insana yakışır iş bağlamında değerlendirilmesi. *Journal of Social Policy Conferences*, 77, 157-199. <https://doi.org/10.26650/jspc.2019.77.0018>

Çiğdem, S. ve Koç, İ. (2019, 1-3 Kasım). Dijital platform çalışanları ve örgütlenme modelleri. [Konferans sunumu] 10. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, Bandırma, Türkiye.

Edstrom, M., & Ladendorf, M. (2012). Freelance journalists as a flexible workforce in media industries. *Journalism Practice*, 6(5-6), 711-721. <https://doi.org/10.1080/17512786.2012.667275>

Erdoğan, E. ve Çiğdem, S. (2018). GİG ekonomisi ve freelance iş gücünün yükselişi. İçinde E. Erdoğan (Editör), *Sakarya üniversitesi çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri seçme yazılar II* (ss. 229-261). Sakarya Yayıncılık.

Friedman, G. (2014). Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171-188. <https://doi.org/10.4337/roke.2014.02.03>

Gandini, A. (2016). Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. *Marketing Theory*, 16(1), 123-141. <https://doi.org/10.1177/1470593115607942>

Gareis, K. (2002). eLancing—the future of work?. In B. Stanford-Smith et al. (Eds), *Challenges and achievements in e-business and e-work* (pp. 448-457). IOS Press.

Grabher, G. (2001). Ecologies of creativity: The village, the group, and the heterarchic organisation of the British advertising industry. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 33(2), 351-374. <https://doi.org/10.1068/a3314>

Grabher, G. (2002). The project ecology of advertising: Tasks, talents and teams. *Regional Studies*, 36(3), 245-262. <https://doi.org/10.1080/00343400220122052>

Grabher, G. (2004). Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies. *Organization Studies*, 25(9), 1491-1514. <https://doi.org/10.1177/0170840604047996>

Graham, M., Lehtonvirta, V., Wood, A., Barnard, H., Hjorth, I., & Simon, D. P. (2017). *The risks and rewards of online gig work at the global margin*. Oxford Internet Institute.

Green, D. D., Walker, C., Alabulththim, A., Smith, D., & Phillips, M. (2018). Fueling the gig economy: A case study evaluation of Upwork.com. *Management and Economics Research Journal*, 4(2018), 104-112.

Green, D. D., Polk, X., O'Donnell, H., Doughty, K., Carr, M., & Costa-Cargill, D. (2021). The gig economy: A case study analysis of Freelancer.com. *Management and Economics Research Journal* 7(2). <https://doi.org/10.18639/MERJ.2021.1413412>.

Heeks, R. (2017). Digital economy and digital labour terminology: making sense of the 'gig economy', 'online labour', 'crowd work', 'microwork', 'platform labour', etc. *Development Informatics Working Paper Series no.70*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3431728>

Henninger, A., & Gottschall, K. (2007). Freelancers in Germany's old and new media industry: Beyond standard patterns of work and life?. *Critical Sociology*, 33(1-2), 43-71. <https://doi.org/10.1163/156916307X168584>

ILO (2018). *Job quality in the platform economy*. 2nd Meeting of the Global Commission on the Future of Work. Geneva.

Kiracı, H., & Kayabaşı, A. (2017). Yeni nesil bir ekonomik sistemin ülkemizdeki potansiyeli: Paylaşım ekonomisindeki iş modeli örneklerinin irdelenmesi. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 75-90.

Köktener, A. (2019). Örneklerle reklam ajansı türleri ve örgütsel yapıları. Eğitim Yayınevi.

Lu, B., Zhang, T., Wang, L., & Keller, L. R. (2016). Trust antecedents, trust and online microsourcing adoption: An empirical study from the resource perspective. *Decision Support Systems*, 85, 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.03.004>

Malik, F., Nicholson, B., & Heeks, R. (2017). Understanding the development implications of online outsourcing. In J. Choudrie et al (Eds), *Information and communication technologies for development* (pp. 425–436) Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-59111-7\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-319-59111-7_35)

McRobbie, A. (2002). Clubs to companies: Notes on the decline of political culture in speeded up creative worlds. *Cultural studies*, 16(4), 516-531. <https://doi.org/10.1080/09502380210139098>

Moeran, B. (2009). The organization of creativity in Japanese advertising production. *Human Relations*, 62(7), 963-985. <https://doi.org/10.1177/0018726709335541>

Morris, M. R., Bigham, J. P., Brewer, R., Bragg, J., Kulkarni, A., Li, J., & Savage, S. (2017). Subcontracting microwork. *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1867-1876. <https://doi.org/10.1145/3025453.3025687>

Mould, O., Vorley, T., & Liu, K. (2014). Invisible creativity? Highlighting the hidden impact of freelancing in London's creative industries. *European Planning Studies*, 22(12), 2436-2455. <https://doi.org/10.1080/09654313.2013.790587>

Popiel, P. (2017). "Boundaryless" in the creative economy: Assessing freelancing on Upwork. *Critical Studies in Media Communication*, 34(3), 220-233. <https://doi.org/10.1080/15295036.2017.1282618>

Schmidt, F. A. (2017). Digital labour markets in the platform economy: Mapping the political challenges of crowd work and gig work. Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/13164.pdf>

Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (3rd ed.). Teachers College Press.

Storey, J., Salaman, G., & Platman, K. (2005). Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media. *Human Relations*, 58(8), 1033-1054. <https://doi.org/10.1177/0018726705058502>

Watson, A., & Beaverstock, J. V. (2016). Transnational freelancing: Ephemeral creative projects and mobility in the music recording industry. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 48(7), 1428-1446. <https://doi.org/10.1177/0308518X16641412>

Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75. <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>

Yılmaz, M. (2019). Neoliberal kapitalizmde istihdam ilişkilerinin dönüşen yapısı: Standart-dışı çalışma formlarının yükselişi. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 14(20), 1710-1734. <https://doi.org/10.26466/opus.609131>

Yılmaz, T. ve Aktaş, F. (2018). Yeni nesil istihdam ve geleceği. Akademia Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı I, 47-60.

Yin, Y. K. (2016). Qualitative research from start to finish. (2nd Edition). The Guilford Press.

***Destekleyen Kurum/Kuruluşlar:*** Herhangi bir kurum/kuruluştan destek alınmamıştır.

***Çıkar Çatışması:*** Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.