



Derleme Makalesi

Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Güncel Bir Bakış: Kaleydoskop Kariyer Modeli ^a

A Current Overview of New Career Approaches: The Kaleidoscope Career Model

Fatma Büşra Polat^b, Yasemin Özdemir^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Geleneksel Kariyer,
Yeni Kariyer Yaklaşımları,
Kaleydoskop Kariyer Modeli,
Kadınların Kariyeri,
Erkeklerin Kariyeri .

Tarihler :
Geliş 20 Nisan 2020
Düzeltilme Geliş
7 Kasım 2020
Kabul 18 Aralık 2020

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, iş dünyasında yaşanan gelişmelere paralel olarak değişime uğrayan kariyer anlayışını güncel bir bakış açısıyla ele alarak yeni kariyer anlayışına daha geniş bir perspektifle değinmektir. Böylece nispeten daha yeni bir kariyer yaklaşımı olan Kaleydoskop Kariyer Modeli ele alınarak Türkçe literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak yeni kariyer yaklaşımları başlığı altında geleneksel kariyer ile yeni kariyer ayrımına değinilmiş ve yeni kariyerin ortaya çıkışı ile yeni kariyer yaklaşımları ele alınmıştır. Ardından çalışmaya temel teşkil eden Kaleydoskop Kariyer Modeli (KKM) ayrıntılı bir şekilde açıklanarak, modelin yeni kariyer yaklaşımlarının neresinde yer aldığı değerlendirilmiştir. Son olarak Kaleydoskop Kariyer Modelinin uygulamada karşılık bulabilmesi için işletmelere düşen sorumluluklara değinilerek modelin nitelikli çalışanları elde tutma ve potansiyel çalışan adaylarını cezbetme konusunda yararlı bir araç olarak kullanılabileceği değerlendirilmiştir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Traditional Career,
New Career Approaches,
Kaleidoscope Career Model,
Women's Career,
Men's Career.

Article history:
Received 20 April 2020
Received in Revised Form
7 November 2020
Accepted 18 December 2020

ABSTRACT

The aim of this study is to address the new career approach with a wider perspective by addressing the changing career approach in parallel with the developments in the business world from a current perspective. Thus, it is aimed to contribute to the Turkish literature by considering the Kaleidoscope Career Model, which is a relatively new career approach. In this context, firstly, the distinction between traditional career and new career is mentioned under the title of new career approaches and the emergence of new career and new career approaches are discussed. Then, the Kaleidoscope Career Model (KCM), which forms the basis of the study, was explained in detail and it was evaluated where the model is located in the new career approaches. Finally, in order for the Kaleidoscope Career Model to find a response in practice, it has been evaluated that the model can be used as a useful tool to retain qualified employees and attract potential candidates.

^a Bu çalışma, Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR danışmanlığında ve Fatma Büşra POLAT yazarlığında, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü'nde halen devam etmekte olan doktora tezinden üretilmiştir.

^b İletişim kurulacak yazar, Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya, Türkiye. busrapolat@subu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6826-6871

^c Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sakarya, Türkiye. yasemino@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1142-9606

1. GİRİŞ

Yaşanan hızlı küresel gelişmelerle birlikte örgütsel faaliyetlerin giderek durağanlıktan uzaklaştığı ve iş güvencesinin azaldığı günümüzün rekabetçi iş dünyasında, tüm bu yaşanan değişimlere paralel olarak kariyer anlayışı da farklı bir yöne evrilmiştir. Ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişimlerle birlikte çalışanların iş yerinde nasıl yönetileceği, özellikle de kariyerlerinin nasıl planlanacağı ve yönetileceği konusu önem kazanmıştır (Baruch, 2004). Beraberinde küresel makro-ekonomik ve sosyal güçler, küresel kariyerin artmasına, organizasyonların yeniden yapılandırılmasına ve genellikle daha az istikrarlı bir iş ortamının oluşmasına neden olmuştur. Tüm bunlara mikro düzeyde, bireylerin davranışlarında, değer ve tutumlarında meydana gelen değişimler de eklenince yeni kariyer sistemleri şekillenmeye başlamıştır (Baruch, 2006). Böylece tek bir örgütle sınırlı geleneksel kariyer anlayışının, günümüz iş dünyası için çok katı ve hantal olduğu kanaatine varılmıştır. Yaşanan gelişmeler sürekli değişimin var olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri için değişime hızla ayak uydurmalarını zorunlu hale getirmiştir (Baruch, 2004). Standart iş yapma biçimlerinin hakim olduğu geleneksel anlayış ise örgütün inovasyona cevap verme yeteneğini sınırlamaktadır (Hall & Mirvis, 1995). Bu durum esneklik kavramını gündeme getirerek, kalıcı iş sözleşmeleri, ömür boyu istihdam, iş güvencesi gibi geleneksel uygulamaların anlamını yitirmesine neden olan yeni kariyer yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Böylece kariyer daha geçişken ve esnek hale gelirken, yeniden yapılanmanın dinamikleri de önceden başarı için örgütler tarafından benimsenen katı ve eski yolları bulanıklaştırmıştır (Baruch, 2004).

Kariyer anlayışında meydana gelen değişim, çalışanların kariyere ilişkin bakış açılarında da değişikliğe yol açmıştır. Bireyler, güçlü ekonomik veya kurumsal güçlere istemeden cevap vermek yerine kendi kariyerlerini yönlendirmek üzere daha aktif bir rol üstlenmeye başlamışlardır (Arthur, Inkson & Pringle, 1999). Beraberinde kariyere ve istihdam edilebilirliğe ilişkin örgütün sorumluluğu azalarak bireyin sorumluluğunun arttığı gözlenmiştir (Lips-Wiersma & Hall, 2007). Kariyer anlayışında yaşanan değişimler bireylerin yanı sıra örgütlerin de farklı bakış açılarına ve uzmanlık becerilerine sahip çalışan ihtiyacını doğurmuştur (Hall & Mirvis, 1995).

Sonuç olarak, hem bireylerin tercih ve beklentilerinde yaşanan değişimin hem de makro anlamda ekonomik ve sosyal değişimlerin doğurduğu sonuçların, geleneksel kariyer anlayışını çoğu zaman işlevsiz ve yetersiz kıldığını söylemek mümkündür. Günümüz iş dünyasında çalışanların, geçmişte görülen geleneksel anlayıştan farklı bir şekilde kariyer yolculuğunu sürdürüyor olduğu gerçeği de aşıkardır. Bu bağlamda hem uygulamada hem de akademik araştırmalarda çoğunlukla ihmal edilen ancak küresel iş dünyasında ve küresel rekabet koşullarında önemi yadsınamayacak düzeyde olan yeni kariyer yaklaşımlarına ışık tutmak istenmiştir. Bu doğrultuda mevcut çalışmanın amacı, geleneksel ve yeni kariyer ayrımını farklı bir bakış açısıyla ortaya koyup yeni kariyer anlayışını daha geniş bir perspektifle ele almaktır. Çalışmanın bir diğer amacı ise nispeten daha yeni bir kariyer yaklaşımı olan Kaleydoskop Kariyer Modelini (KKM) detaylı bir şekilde ele alarak Türkçe literatüre katkı sağlamaktır. Bu bağlamda, ilk olarak, yeni kariyer yaklaşımları başlığı altında geleneksel kariyer ile yeni kariyer ayrımına değinilmiş ve yeni kariyerin ortaya çıkışı ile yeni kariyer yaklaşımları ele alınmıştır. Ardından çalışmaya temel teşkil eden KKM açıklanarak, bu modelin yeni kariyer yaklaşımlarının neresinde yer aldığı değerlendirilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Geçmişten Günümüze Değişen Kariyer Anlayışı

Kariyer keşfine ilişkin yürütülen çalışmalara bakıldığında, kariyer keşfinin genelde gençlik dönemiyle sınırlandırıldığı görülmektedir (Super & Nevill, 1984; Enzor, 1991; Bachiochi, 1993). Yakın zamanlarda ise akademisyenler ve uygulayıcılar, kariyer keşfini yaşam boyu süren bir arayış olarak ve çeşitli kariyer geçişleriyle başa çıkmanın bir aracı olarak benimsemeye başlamışlardır (Blustein, 1997; Niles, Anderson & Goodnough, 1998). Kariyer keşfinin yaşam boyu sürüyor olması, bireylerin kariyer hareketliliğinin ve kariyer geçişlerinin arka planına da ışık tutmaktadır.

Kariyere ilişkin bakış açısında yaşanan değişimde; kurumların yeniden yapılanması, örgütsel küçülme, sağlığa ilişkin sunulan faydaların azaltılması, emeklilikteki finansal değişim, iş taleplerinin artması, küresel rekabetle başa çıkabilmek için daha az sayıda çalışanla daha fazla performans elde edilmesine yönelik baskı gibi çok sayıda faktör etkili olmuştur (Hall & Mirvis, 1995). Değişim süreci esnekliğe duyulan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır ve merkezi olmayan yapılar,

sınırları aşan görevlendirmeler ve görev süresine dayalı terfilerin sınırlandırılması ile sonuçlanmaktadır (Lips-Wiersma & Hall, 2007). Tüm bu yaşanan gelişmeler, bireylerin de yeni kariyer yolları aramasına neden olarak kariyerin algılanış biçiminde değişikliğe yol açmıştır. Öyle ki 21. yüzyılın iş dünyası, gerçekleşen dijital devrimle birlikte; kalıcı işler yerine zaman sınırı olan proje temelli işleri ve geçici görevlendirmelerin yapıldığı yeni iş düzenlemelerini de beraberinde getirmiştir (Kalleberg, Reskin & Hudson, 2000). Böylece çalışanların sürekli işlerde istihdam edildiği, iş güvencesinin olduğu (Savickas, 2012), doğrusal, durağan ve katı (Baruch, 2004; 2006) geleneksel kariyer anlayışından, işgörenin tek bir işverene bağlı olmak zorunda olmadığı ve tamamlanmış projelere ihtiyaç duyan bir dizi işverene, sahip olduğu beceri ve hizmeti tekrar tekrar sunduğu çağdaş kariyer anlayışına geçiş yaşanmıştır (Savickas, 2012).

Bireyler ve çalıştıkları işletmeler arasında daha kısa süreli ilişki kurmaya yönelik eğilimler, kariyerin yapısı hakkındaki düşünme şeklini de değiştirmeye zorlayarak bireyin kariyerinin tek bir örgütle sınırlandırıldığı ve kariyer hareketliliğinin yalnızca doğrusal olduğu geleneksel anlayıştan uzaklaşmasına neden olmuştur (Wrzesniewski & Tosti, 2006). Geçmişte kariyer, tahmin edilebilir, güvenli ve doğrusal bir yapıdayken şimdilerde örgütsel yapılarda meydana gelen büyük değişimle birlikte organizasyonlar tamamen dinamik ve değişken bir hale büründükçe kariyer, öngörülemez, savunmasız ve çok yönlü bir yapıya dönüşmüştür (Baruch, 2006). Bu dönüşümle birlikte kariyere ilişkin sorumluluğun kontrolü örgütten bireye geçerek (Arthur vd., 1999; Baruch, 2004; Lips-Wiersma & Hall, 2007; Özdemir, 2013; Wrzesniewski & Tosti, 2006) çalışanlar için sürekli öğrenme (Hall & Mirvis, 1995; Hall, 1996) ve yaşam boyu öğrenme (Arnold, 1997; Savickas vd., 2009) kavramları gündeme gelmiştir. Yeni kariyer yaklaşımları, çeşitli seçeneklerden ve birçok olası gelişim alternatifinden oluşmaktadır. İnsanlar bu seçenekler arasında seçim yapabilirler ve başarıya ulaşmanın tek bir yolu yoktur (Baruch, 2004).

Literatürden hareketle yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasında etkili olan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. Bunlar (Hall & Mirvis, 1995; Sullivan, 1999; Kalleberg vd., 2000; Seymen, 2004; Baruch, 2006; Pang, Chua & Chu, 2008; Dikili, 2012; Özdemir, 2013; Wrzesniewski & Tosti, 2006):

Artan küresel rekabet, teknolojik gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş, örgütsel küçülme, yatay örgüt yapıları, hiyerarşik kademelerin anlamını yitirmesi, iş yapma biçimlerinin

esneklik kazanması, istihdam ilişkisinin değişme uğraması, psikolojik sözleşmelerin değişmesi, uzun süreli iş garantisinin sarsılması, bireylerin değerlerinin, hayata ve işe karşı tutumlarının değişmesi, kariyerin tek bir örgütle sınırlı olmaması, kariyer rehberliğine duyulan ihtiyacın artması şeklindedir.

Sonuç olarak iş yapma biçimleri, geleneksellik sonrası toplumların emek gereksinimlerini yansıtabilecek şekilde durağanlıktan hareketliliğe doğru değiştiğinden, kariyer müdahalesinin de değişmesi gerekmektedir (Savickas, 2012). Geleneksel toplum yapısından bilgi toplumuna geçişle birlikte geleneksel kariyerin düşüşü, kariyeri gözden geçirmenin de yeni yollarını aramayı gerektirmiş (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006) ve bu durum yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aşağıda yeni kariyer yaklaşımları temel hatlarıyla özetlenmiş ve son bölümde ise çalışmaya temel teşkil eden KKM ele alınmıştır.

2.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Literatüre bakıldığında yeni kariyer yaklaşımlarının ele alındığı çok sayıda farklı sınıflandırma olduğu görülmektedir. Bunları; portföy kariyer, global kariyer, iki basamaklı kariyer, çift kariyerli eşler, kariyer mozaiki olarak ifade etmek mümkündür (Gilbert, 2014; Mallon, 1999; Moen, 2018; Suutari & Taka, 2004; Tüz, 2003; Özdemir, 2019). Bu çalışmada çağdaş kariyere ilişkin yaygın olarak kullanılan yaklaşımların yanı sıra, önceden bahsedilen kariyer yaklaşımlarının ortak özelliklerini de kapsayan ve daha yakın zamanda ortaya çıkarak araştırmacılar tarafından yeterince incelenmeyen yaklaşımlar ele alınarak yeni kariyere ilişkin literatüre güncel bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, geleneksellikten uzak yeni yaklaşımların kariyeri çoğunlukla; sınırsız (Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996), çok yönlü (Baruch, 2004), değişken (Hall, 1996), kurum ötesi (Peiperl & Baruch, 1997), özelleştirilmiş (Valcour vd., 2007) ya da kaleydoskop (Mainiero & Sullivan, 2005; 2006) olarak ele aldıklarını söylemek mümkündür. Aşağıda, bu bahsedilen yeni kariyer yaklaşımları kısaca açıklanmaktadır.

Sınırsız (Boundaryless) Kariyer. Yeni kariyer yaklaşımlarını harekete geçiren bir yaklaşım olan sınırsız kariyer, Arthur ve Rousseau (1996) tarafından ileri sürüldüğünden beri literatürde ve uygulamada önemli bir yer edinmiştir. Sınırsız kariyer, tek bir kariyer şeklini tanımlamaktan öte geleneksel istihdam anlayışının varsayımlarına meydan okuyan bir dizi olası kariyer şeklini ifade etmektedir (Arthur & Rousseau, 1996). Sınırsız kariyerin ayırt edici özelliği, tek bir kuruluşa bağlı

olmamasıdır. Aksine, örgütsel üyelikleri aşmakta ve hem kuruluşlar hem de işler arasındaki deneyimler dizisinden oluşmaktadır (Peiperl, Arthur, Goffee & Anand, 2002).

Bu kariyer yaklaşımının ortaya çıkmasında, merkezi olmayan yapılara geçişin başlaması ve yeni işlerin ortaya çıkması gibi farklı faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Böylece eski durağan istihdam anlayışı ve örgütsel kariyer anlayışına dair geçmişte oluşturulan resim giderek önemini yitirmeye başlayarak dinamik ve sınırsız kariyer yaklaşımı ilgi görmeye başlamıştır (Arthur, 1994). Günümüzde işletmeler çalışanlarına yaşam boyu kariyer garantisi vermediğinden (Arthur & Rousseau, 1996; Eby, Butts & Lockwood, 2003) çalışanlar farklı arayışlar içerisine girmektedir. Bu noktada, network oluşturma, öğrenme ve uzmanlık geliştirme gibi sınırsız kariyer fenomenini aydınlatan temel unsurlar karşımıza çıkmaktadır (Arthur & Rousseau, 1996). Özetle, sınırsız bir kariyerde, bireyler artık örgütsel terfiler ve şirket içi kariyer yollarına güvenmemekte ve “sınırlandırılmış” tek bir kariyer yolunu benimseme veya tek bir örgütte kalma olasılıkları daha da düşmektedir (Arthur & Rousseau, 1996). Bunun yerine bireylerin kariyeri; iş rolleri, örgütler, meslekler ve hatta farklı istihdam şekilleri arasında ilerlerken pek çok sınırı geçebilir (Bravo, Seibert, Kraimer, Wayne, & Liden, 2017).

Daha önce de ifade edildiği gibi istihdam ilişkilerinde yaşanan değişim, iş güvencesinin sarsılması, örgütsel küçülme gibi çok sayıda faktör, kariyer anlayışında esnekliğe gidilmesine yol açarak sınırsız kariyer yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Günümüzün çağdaş iş dünyasında yaşanan değişimler sonrası bireylerin; kendilerini geliştirerek, uzmanlık becerisi elde ederek örgütsel sınırların da dışında çok sayıda işverene hizmet edip kariyerlerini yönetmesi gerektiği önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Değişken (Protean) Kariyer. İş ortamının yüksek derecede çalkantılı ve karmaşık oluşu kariyeri de önemli ölçüde belirsiz hale getirmiştir. Çalışanın bir işletmede işe başladığı, çok çalıştığı, sadakat ve bağlılık gösterdiği ve bu nedenle daha büyük ödüller ve iş güvencesi elde ettiği psikolojik sözleşme anlayışı, yerini sürekli öğrenme ve kimlik değişikliğine dayanan yeni bir sözleşmeye bırakmıştır (Hall, 1996).

Yaşanan değişimlere paralel olarak 21. yüzyılda örgütsel kariyer varlığını yitirirken, kariyer değişken hale gelmiştir. Değişken kariyeri Hall (1996), örgüt tarafından değil, kişi tarafından yönlendirilen ve kişi ve çevre arasındaki ilişkiler değiştikçe zaman zaman yeniden keşfedilecek bir kariyer olarak tanımlamaktadır. Değişken kariyerde

bireyi harekete geçiren itici güç; kişinin kendi ihtiyaçları, değerleri (Hall, 2002) ve psikolojik başarı arzusu (Mirvis & Hall, 1994; Hall & Moss, 1998; Hall, 2002) olarak ifade edilmektedir. Değişken kariyeri benimsemiş olan bireyler, kariyerlerine rehberlik etmesi için örgütsel değerlerin aksine kendi değerlerini kullanma eğilimindedirler ve mesleki davranışlarını yönetirken bağımsız bir rol üstlenmektedirler (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006).

Briscoe, Hall ve DeMuth (2006), değişken kariyer yolunu izleyen bireylerin daha hareketli ve öğrenme yönelimli oldukları görülse de hareketlilik ve öğrenmenin değişken kariyer ile ilişkili olabileceğini, ancak sınırsız kariyerde olduğu gibi değişken kariyer için de gerekli bileşenler olmadığını ifade etmiştir. Özetle, kişi sınırsız bir zihniyeti benimsemiş olsa da kariyerini geliştirmek için tek bir organizasyona güvenebilir. Değişken kariyeri izleyebilmek için yüksek derecede öz farkındalık ve kişisel sorumluluk gerekmektedir (Hall, 1996). Buradan hareketle, bağımsız ve içsel yönelimli seçimler yapmanın değişken kariyerin özünü oluşturduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki; bir kişinin tam manasıyla değişken bir kariyer benimsediğini söyleyebilmek için iki baskın tavrın sergilenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunlardan ilki, “değer odaklı” bir tutuma sahip olmakken, ikincisi ise bireyin kendi kariyerini yönetirken “öz yönelimli” olmasıdır (Briscoe & Hall, 2006).

Sınırsız kariyer ve değişken kariyer, yeni kariyer yaklaşımları içinde standart bir rol üstlendiğinden konuyla ilgili teorik ve ampirik çalışmaların büyük çoğunluğu bu iki yaklaşıma odaklanmıştır. Sınırsız kariyer ile değişken kariyerin daha sonra geliştirilmiş olan kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasında da önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Buradan hareketle çalışmada sınırsız ve değişken kariyere ilişkin kapsamlı bir açıklama sunulurken, görece olarak daha yakın zamanda ortaya çıkarak sınırlı sayıda çalışmada ele alınan kariyer yaklaşımlarından olan çok yönlü, kurum ötesi ve özelleştirilmiş kariyer yaklaşımları ise kısaca özetlenmiştir.

Kurum Ötesi (Post-Corporate) Kariyer. Peiperl ve Baruch (1997), destek yapıları ve küresel bağlantılar nedeniyle 21. yüzyıldaki kariyerlerin hem organizasyonları hem de bireyleri gerçekten aşacağına dair bir görüş bildirmiştir. Kurum ötesi kariyer, daha çok bireylerin kariyerinde değişikliklere yol açan kurumsal gecikme ve yeniden yapılanmalar üzerinde durmaktadır (Lips-Wiersma & Hall, 2007).

Günümüzde bireyler artık çok sayıda kişinin, işin ve işletmenin oluşturduğu ve sürekli değişen ağları

içeren sayısız iş, işlem ve bağlantı ile sınırsız bir yoldan ilerlemeyi tercih etmektedir. Bu durum kurum ötesi kariyere yönelik sınırlamalar olmayacağı anlamına gelmese de daha fazla küresel bağlantının, gerçek fiziksel ofisler arasında bile daha fazla sanal grup ve organizasyon anlamına geleceğini söylemek mümkündür. Artan hava yolculuğunun mesafeleri kısaltırken, seyahat için daha fazla seçenek sunması gibi insanlar da becerilerini geliştirmek ve kullanmak için gittikçe daha fazla yöntemle karşı karşıya kalacaklar, ama bunu yapabilmek için rekabet etmek zorunda kalacaklardır. Yaşanan değişim sonrası başarılı olanlar yalnızca kendi ayakları üstünde durabilenler değil, aynı zamanda onları mevcut bireysel ve örgütsel modellerin ötesine taşıyacak ve tamamen yeni kariyer türlerine götürecek bağlantılar oluşturabilen ve sürdürebilenler olacaktır (Peiperl & Baruch, 1997).

Görüldüğü gibi kurum ötesi kariyerde, iş dünyasında görülen rekabetin çalışanlar arasında da giderek arttığı vurgusu yapılarak network oluşturma becerisine dikkat çekilmiştir. Sonuç olarak bireyin başarılı bir kariyer yolculuğu geçirmesinin, çalıştığı kurum dışında da güçlü bağlantılar ve ağlar kurmasıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Çok Yönlü (Multidirectional) Kariyer. Geleneksel kariyerin doğrusal, durağan ve katı yapısının aksine günümüzde kariyer anlayışı çok yönlü, dinamik ve değişken bir hale gelmiştir (Baruch, 2004; 2006). Bireysel açıdan, birden fazla organizasyona koşullu bir bağlılığın duyulduğu yeni anlayışa geçiş, tek bir organizasyona duyulan geleneksel bağlılık anlayışına da veda niteliği taşımaktadır. Kariyerin daha geçişken ve esnek hale gelmesi, başarının ne olduğuna dair yeni bir bakış açısı geliştirmeyi zorunlu kılmıştır (Baruch, 2004). Dolayısıyla, bir zamanlar basit ve tek yönlü olan kariyer sistemi, 'çok yönlü' kariyer yollarının karmaşıklığını da içerecek şekilde bir dönüşüm yaşamıştır (Baruch & Vardi, 2016).

Yeni kariyer yaklaşımları, çeşitli seçeneklerden ve birçok olası gelişim fırsatından oluştuğundan, insanlar kariyer başarısını tanımlamanın farklı yollarını deneyimlemektedirler. Bahsedilen farklı deneyimler, yatay hareketlilik, yön değiştirme, organizasyonu ya da bakış açısını değiştirme gibi değişik biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar bu seçenekler arasında seçim yapabilirler (veya yapmak zorunda kalırlar) ve bu kariyer anlayışına göre başarıya ulaşmanın tek bir yolu yoktur. Bu nedenle "çok yönlü" kariyer yolları olarak ifade edilmektedir (Baruch, 2004). Çok yönlü kariyer yaklaşımı, kariyer başarısını değerlemede çok seçenekli kriterlerin varlığına değinerek bunları; içsel tatmin, yaşam dengesi, özerklik ve özgürlük

şeklinde açıklamaktadır. Yeni kariyer anlayışında tüm bu kriterler, geleneksel kariyer anlayışında başarı ölçütü olarak kabul edilen gelir, rütbe ve statü gibi ölçüm araçlarıyla birlikte dikkate alınmaktadır (Baruch, 2004).

Özelleştirilmiş (Customized) Kariyer. Valcour, Bailyn ve Quijada'ya (2007) göre özelleştirilmiş kariyer yaklaşımını benimsemiş olan bireyler, işle ilgili normatif beklentilerden ziyade kendilerinin ve ailelerinin ihtiyaçları, tercihleri ve değerlerine karşılık olarak bu kariyer yolunu izlemektedir. Kariyer deneyimleri yalnızca bireylerin aile yaşantılarını etkilememekte aynı zamanda aile yaşantısı da iş deneyimleri ve kariyer çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Ruderman, Ohlott, Panzer & King, 2002). Geleneksel kariyer anlayışı, iş ve aile yaşamının tamamen ayrılması gerektiğini savunurken (Valcour, 2006) günümüzde bireyler, geleneksel kariyerin aksine, başarıyı sadece para, statü veya ilerleme olarak tanımlamamaktadır. Bunların ötesinde, kariyer başarısından söz edebilmek için iş ve kişisel yaşam arasındaki dengeyi sağlama ihtiyacı duymaktadırlar (Greenhaus & Foley, 2007). Buradan hareketle özelleştirilmiş kariyer yaklaşımının ortaya çıkmasında, bireylerin iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlama arzusunun etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Özelleştirilmiş kariyer yaklaşımı geliştirilirken üç temel kariyer ögesine odaklanıldığı görülmektedir. Bunlar (Valcour vd., 2007); (1) çalışma süresi, (2) zamanlama ve süreklilik ve (3) iş ilişkisinin niteliği şeklinde ifade edilmiştir. Bireyin benimsediği kariyer anlayışının özelleştirilmiş kariyer olarak kabul edilebilmesi için bahsedilen üç temel kariyer ögesinden en az birinin ya da daha fazlasının geleneksel kariyer yaklaşımından farklılaşması gerekmektedir.

Özelleştirilmiş kariyeri benimsemiş kişiler; toplam çalışma saati miktarından ya da programından sapabilir, devamsızlık yapabilir ya da geleneksel kariyerde olduğundan daha fazla dinamik ve geçişken bir istihdam ilişkisine sahip olabilirler. Özetle, geleneksel kariyer, nispeten az sayıda organizasyonda düzenli bir çalışanın uzun süreli istihdamı ile karakterize edilirken, özelleştirilmiş kariyerin geçici iş ve bağımsız sözleşme gibi standart dışı istihdam ilişkileri ve daha fazla kurumlar arası hareketliliği içerdiği söylenebilir (Valcour vd., 2007).

Daha önce yapılan açıklamalardan hareketle yeni kariyer yaklaşımlarının ortak özelliklerine bakıldığında bunların; esneklik, hareketlilik, sınırsızlık ve bireye atfedilen rolün farklılaşması olarak açıklanması mümkündür. Çalışmanın bundan

sonraki kısmında, yeni kariyer yaklaşımları içinde daha yakın zamanda ortaya çıkmış olan ve hakkında sınırlı sayıda teorik ve ampirik çalışmanın yapıldığı olduğu KKM ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

2.3. Kaleydoskop (Kaleidoscope) Kariyer

Daha önce açıklanan yeni kariyer yaklaşımlarına birçoğuna kıyasla daha yeni bir yaklaşım olan Kaleydoskop Kariyer Modeli-KKM (Mainiero & Sullivan, 2005; 2006), yeni kariyer çağında yaşamakta olan değişiklikleri anlayarak kadın ve erkeğin kariyerlerini nasıl düşündüklerini ve nasıl hayata geçirdiklerini göstermek için yapılandırılan yeni bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaleydoskop kariyer, bir işletme tarafından belirlenen değil, kişinin kendi şartları üzerine inşa edilen, bireyin kendi değerleriyle, yaşamına dair seçimleriyle tanımlanmış bir kariyerdir (Mainiero & Sullivan, 2006). Hem kadınların hem de erkeklerin kariyerlerine yön veren temel unsurları ele alan bu yeni yaklaşım, özellikle kadınların kariyer hareketliliğinde aileye ilişkin sorumluluklar dışında farklı etmenlerin de rol oynadığını ileri sürmektedir.

Türk Dil Kurumuna göre kaleydoskop, “bir ucu buzlu camla kapatılan, metal veya mukavvadan bir boru içine yerleştirilmiş aynaların aracılığıyla, boru içine konulmuş renkli küçük cisimlerin ve görüntülerin oluşturduğu çeşitli biçimleri gösteren araç, çiçek dürbünü” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Bir kaleydoskopun çalışma düzenine bakıldığında, bir kısım hareket ederken diğer kısmın değiştiği görülmektedir. Tüp döndürüldüğünde ve cam yongaları yeni düzenlemelere düştüğünde değişen desenler üreten bir kaleydoskop gibi kadınlar da rollerini ve ilişkilerini yeni yollarla düzenlemek için hayatlarının farklı yönlerini değiştirerek kariyerlerinin kalıplarını değiştirebilmektedirler. Tıpkı bir kaleydoskop gibi kişinin kariyeri de dinamik ve hareket halindedir. Birey, hayatı değişikçe kontrol etmekten vazgeçip kurumun kendisine dikte ettiği yaşama izin vermek yerine bu değişikliklere uyum sağlamak için kariyerini değiştirebilir (Mainiero & Sullivan, 2006). Buradan hareketle KKM'nin hareket noktasını, bireyin yaşamındaki farklılıklara paralel olarak kariyer anlayışının da değişiyor olması şeklinde açıklamak mümkündür.

KKM'nin gelişim sürecinde Mainiero ve Sullivan (2005; 2006), hem erkek hem de kadınların kariyer geçişlerini ve motivasyonlarını araştırmak ve karşılaştırmak için beş aşamadan oluşan çok yönlü bir çalışma yürütmüştür. Nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı çalışmalar ile hem kadınların hem de erkeklerin kariyer geçişlerinin arka planında yatan nedenler ve kariyer kararlarını etkileyen faktörler hakkında bilgi edinmek amaçlanmıştır.

Yürütülen beş ayrı çalışmanın yanıtlarından hareketle, kadın ve erkeğin kariyer geçişlerinde veya kariyer hareketliliğinde etkili olan üç temel boyut tanımlanmıştır. Tıpkı bir kaleydoskopun sonsuz desenler oluşturmak için üç ayna kullanması gibi bireyler de kariyer kararlarını verirken üç parametreye odaklanmaktadır. Bunlar; otantiklik, denge ve meydan okuma olarak kodlanmıştır (Mainiero & Sullivan, 2005).

Otantiklik. Otantiklik, bir kişinin bireysel değerleri ve işi arasında uyum yakalama ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Birey, çalıştığı kurumla kendi değerleri ve davranışlarını arasında bir ahenk olmasını arzulamakta ve kendine sıklıkla “Nasıl otantik olabilirim?”, “Kendime karşı nasıl dürüst olabilirim?” ve “Kendim için nasıl samimi, içten kararlar verebilirim?” sorularını sormaktadır (Mainiero & Sullivan, 2006).

Otantiklik boyutu, kadınların ve erkeklerin “Doğru kararı verdim mi?”, “Bu karar benim için ve çevremdeki diğer insanlar için de mantıklı mı?” sorularını sorarak vermiş oldukları kararlara ilişkin iç seslerini ifade etmektedir. Bu parametre, kişinin kendisine karşı gerçek ve samimi olmasını, güçlü yanlarını ve sınırlılıklarını bilmesini ve ona göre hareket etmesini ifade eden bir boyuttur. Otantikliğe duyulan ihtiyaç, kişinin gerçek sesini bulma arayışındır (Sullivan & Mainiero, 2007a). Özetle bireyin kariyerinde otantik olması, kurumsal baskılar ya da iş güvencesi gibi birtakım kaygılar yüzünden değil, tamamen içinden geldiği için bir davranışı sergiliyor olması şeklinde ifade edilebilmektedir.

Denge. Bu boyut, kişinin iş ve iş dışı talepleri arasında bir denge kurma çabasını ifade etmektedir (Sullivan, Forret, Carraher & Mainiero, 2009). Birey işiyle, ilişkileri ve bakıma ilişkin rolleri arasında sağlıklı bir denge yaratma ihtiyacı içindedir (Sullivan, Forret, Mainiero & Terjesen, 2007).

Bu boyut ile kişi “Eğer bu kariyer kararını verirsem, tutarlı bir bütün olabilmesi için hayatımın her bir parçasını dengeleyebilir miyim?” sorusunu kendine sormaktadır (Mainiero & Sullivan, 2005). Bu durum işletmelerin, kadın çalışanlarına iş ve iş dışı talepler arasında denge kurmalarında yardımcı olacak yenilikçi yöntemler geliştirmelerini gerektirmiştir. Bunun yanı sıra özellikle kadın çalışanların dengeleme ihtiyacını karşılamak isteyen işletmeler, iş hayatında kadınlar için yeterli destek sağlayan bir kültüre sahip olmalıdır (Sullivan & Mainiero, 2008).

Meydan okuma. Meydan okuma, bireyin öğrenirken ve gelişirken sorumluluk, kontrol ve

özerklik göstermesine izin veren faaliyetlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır (Sullivan & Mainiero, 2007b).

Birey kendine “Bu kariyer seçeneğini kabul edersem yeterince meydan okumuş olacak mıyım?” sorusunu sormaktadır (Mainiero & Sullivan, 2005). Bir birey, meydan okuma, kariyer gelişimi ve öz-değer ihtiyacı taşımaktadır. Bu parametre, bir çalışanın öğrenmesi, bir kişi olarak gelişmesi ve cezbedici, heyecan verici bir iş bulması ihtiyacını yansıtmaktadır. Hem erkekler hem de kadınlar iş yerinde meydan okumayı arzulamaktadır. Yeni bir ürünün geliştirilmesi, yeni bir girişimcilik eylemi veya esnek bir görevde yer almanın yarattığı meydan okuma, önemli bir motivasyon aracı olduğu gibi başarıya ulaşmayı da sağlamaktadır (Mainiero & Sullivan, 2006).

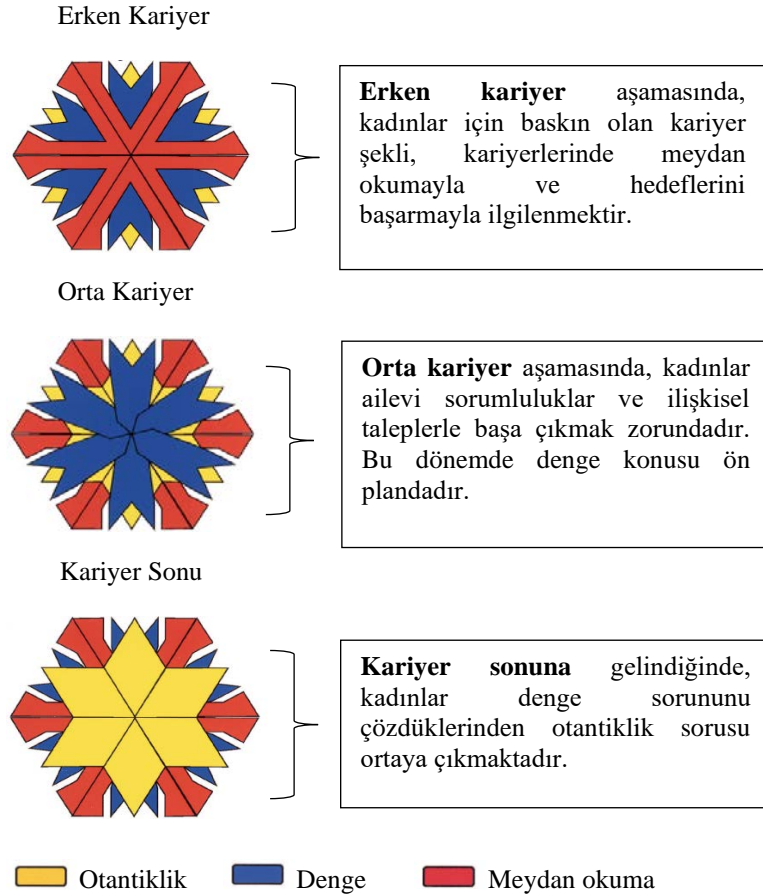
Yukarıda açıklanan bu üç parametre, kişinin yaşamı boyunca aktiftir. Parametrenin gücü, bireyin belirli bir zaman diliminde yaşamında neler olup bittiğine bağlı olarak kişinin kariyer kararını ya da kariyer geçişini şekillendirmektedir. Yaşamı boyunca birey, hayatının karakterine ve bağlamına en uygun şeyi aramaktadır. Kaleydoskopun parametrelerinin önem derecesi zaman içinde değişiklik gösterebilmektedir. Bu durumda bir parametre ön plana çıkabilmekte ve yoğunluğu azalan diğer iki parametre arka plana çekilebilmektedir. Ancak geri planda kalan bu parametreler, bireyin kariyerini oluşturmak için tüm yönleriyle gerekli olduğu gibi hala mevcut ve aktiftir (Sullivan vd., 2009).

KKM'nin geliştirilmesine ilişkin yürütülen bir dizi çalışma neticesinde, kadınların ve erkeklerin kariyerlerini farklı şekilde tanımladıkları saptanmıştır. Buradan hareketle kadınlar için Beta, erkekler için Alfa olmak üzere iki ayrı kariyer profili tanımlanmıştır. Buna göre kariyerin farklı evrelerinde kadınlarda ve erkeklerde KKM'nin farklı bir boyutu ön plana çıkmaktadır. Kadınlar için tanımlanmış olan Beta kariyer profili Şekil 1'de, erkekler için tanımlanmış olan Alfa kariyer profili ise Şekil 2'de gösterilmiştir (Mainiero & Sullivan, 2006).

KKM'ye göre, otantiklik, denge ve meydan okuma parametrelerinin her biri, bir kadının kariyeri boyunca aktif bir roledir. Ancak bazı konuların yaşamın farklı dönemlerinde öncelikli hale geldiği ve bu nedenle kadınların kariyerlerine ilişkin vermiş oldukları kararlarda bazı parametrelerin ön plana çıktığı görülmektedir (Mainiero & Sullivan, 2006). Bu doğrultuda Beta Kariyer Profili, kadınların kariyerlerinde ön plana çıkan parametreleri yaşam evrelerine göre sıralamıştır. Buna göre erken kariyer aşamasında meydan okuma ihtiyacı baskınken, orta kariyer aşamasında denge ihtiyacı ön plana

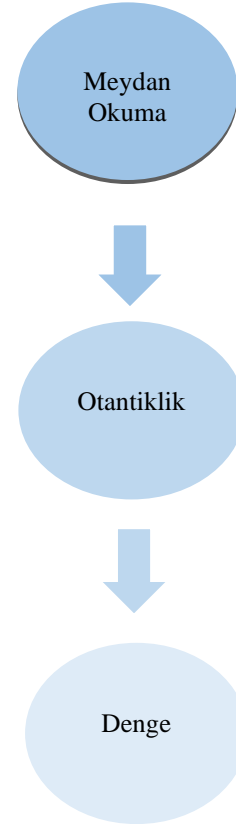
çıkmakta ve kariyer sonunda ise otantiklik ihtiyacı baskın bir role bürünmektedir. Kadın ve erkeğin yaşamdaki önceliklerinin farklılaştığı ve bu bağlamda kariyerlerine yön veren baskın parametrelerin de değişiklik gösterdiğini ileri süren Alfa kariyer profiline bakıldığında, orta kariyer ve kariyer sonu evresinde erkeklerin yaşamlarında ve buna paralel olarak kariyerlerinde öncelikli hale gelen konuların kadınlardan farklılaştığı görülmektedir. Buna göre erkekler, erken kariyer aşamasında tıpkı kadınlar gibi en fazla meydan okuma ihtiyacı duyarken, orta kariyer aşamasında kadınlardan farklı olarak otantiklik ihtiyacı baskın olmakta ve kariyer sonunda ise denge ihtiyacı ön plana çıkmaktadır.

KKM, kadınların ve erkeklerin hayat koşullarına, kendi istek ve ihtiyaçlarına en uygun mozaik bulmak için hayatlarının yönlerini nasıl değiştirdiğini ve hareket ettirdiğini göstermektedir. Bu seçimler, kariyer başarısının tipik tanımlarına meydan okuyor olsa bile, kadınların ve hatta bazı erkeklerin iş gücünden ayrılması, yalnızca günümüzün modern işletmelerinin esnekliğinden kaynaklanmamaktadır. Teknoloji ile mümkün hale gelen yeni bir kariyer modelini aktif olarak takip etmek, bahsedilen kariyer hareketliliği ile çok daha fazla ilgili olabilmektedir (Mainiero & Sullivan, 2006).



Şekil 1: Kadınlar İçin Kaleydoskop Kariyer Şekilleri:

Beta Profili (Mainiero & Sullivan, 2006)



Erken kariyer aşamasından orta kariyer aşamasına kadar erkekler için baskın olan kariyer şekli, kariyere odaklanmak ve meydan okuyucu faaliyetlerin peşinden koşmaktır. Birçok erkek bu aşamada kariyerlerinde ilerleyebilme isteğiyle güdülenir. Meydan okuma parametresi birkaç yıl boyunca güçlü kalır.

Orta kariyer aşamasından kariyer sonuna kadar kariyer odaklı erkekler, olası işten çıkarmalar, küçülme ve daha düşük hızda yukarıya doğru hareketlilik gibi sorunlarla başa çıkmak zorundadır. Bu aşamada erkekler kariyer platosu sorunuyla karşılaşabilir. Bu zaman aralığında çoğu erkek otantiklik arayışı içindedir ve kendilerine doğru bir kariyer yolu seçip seçemediklerini sorarlar.

Kariyer sonunda bazı erkekler emekliliği düşünür ve denge sorunları ön plana çıkar. Meydan okuma ve otantikliğe odaklanan erkekler artık hayatlarında ilişkilerle ve dengeyle ilgili konulara yönelirler.

Şekil 2: Erkekler İçin Kaleydoskop Kariyer Şekilleri:

Alfa Profili (Mainiero & Sullivan, 2006)

Yeni kariyer yaklaşımları bağlamında Kaleydoskop kariyer ele alındığında, sınırsızlık, esneklik, kariyerde aktif rol alma, hareketlilik gibi yeni kariyer yaklaşımlarının her birinde tek başına ele alınan çok sayıda unsuru bir çatı altında topladığı ve kapsayıcı bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. KKM'yi benimsemiş olan bireyler; sınırsız kariyerde olduğu gibi kariyerlerini tek bir örgütle kısıtlamazlar ve değişken kariyerin ileri sürdüğü gibi kariyerlerine kendileri yön verirler. Ayrıca, kişide ve çevrede yaşanan değişikliklere paralel olarak yıllar içinde bireylerin kariyerleri de değişim gösterir. KKM, kariyer hareketliliğini, kariyer geçişlerini ve kariyer kesintisini de açıklayarak çok yönlü kariyer yaklaşımının argümanlarını da desteklemektedir. Bireylerin, kendilerinin ve ailelerinin ihtiyaçları, tercihleri ve değerlerine karşılık olarak bir kariyer yolunu takip ettiklerini savunan özelleştirilmiş kariyer yaklaşımının da Kaleydoskop kariyer ile benzeştiği görülmektedir. Öyle ki; KKM de kişinin hayatına yön veren ve yaşamının farklı dönemlerinde öncelikli hale gelen otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarının bireyin izlediği kariyer yolunu şekillendirdiğini ileri sürmektedir.

İnsan kaynakları (İK) yönetiminde güncel yaklaşımlara bakıldığında, bazı kavramların hem bir kariyer yaklaşımı hem de bir kariyer sorunu olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin, çift kariyerli eşler mevcut çalışmada ele alınmamış olsa da yeni kariyer yaklaşımlarından bir tanesidir ve beraberinde bir kariyer sorunu olarak görüldüğü de dikkat çekmektedir. Bunun sebebini eşlerin her ikisinin de çalışıyor olmasının, aileye ilişkin sorumluluklardan dolayı kadının kariyer gelişimini olumsuz yönde etkileyecek olması şeklinde açıklamak mümkündür. Benzer şekilde kariyer sorunları ele alınırken cinsiyete dayalı kariyer sorunlarının ayrı bir başlık altında incelendiği görülmektedir. Bu kariyer sorunlarını; cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, süper kadın sendromu şeklinde sıralamak mümkündür (Özdemir, 2019). Görüldüğü gibi yeni kariyer yaklaşımlarında olduğu gibi kariyer sorunlarında da cinsiyet faktörü önemli bir detay olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda KKM'nin yeni kariyer yaklaşımlarının ileri sürdüğü varsayımların birçoğunu tek bir başlık altında topladığını ve beraberinde cinsiyete dayalı kariyer sorunlarına ilişkin de bir açıklama sunduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak; KKM, bireylerin kariyer gelişiminde rol oynayan üç parametreyi (otantiklik, denge, meydan okuma) ele alarak kariyer ihtiyaçlarının tahmin edilmesinde işletmelere yol gösterici olmakta ve beraberinde de cinsiyete dayalı kariyer

sorunlarıyla başa çıkma konusunda işlevsel bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Sullivan ve Mainiero da (2008) işletmelerin, bir kadının işinde meydan okuma ihtiyacını karşılamasını sağlayan ve ailesi ile diğer iş dışı ilişkilerine bağlı kalma kararlılığını artıran insan kaynakları (İK) politikaları oluşturduğunda, kadınların kurumlarda kalmasının artık bir sorun olmayacağını söyleyerek modelin kariyer sorunlarının çözümüne olan katkısını doğrulamıştır. KKM'nin bahsedilen niteliklerinden hareketle diğer yeni kariyer yaklaşımlarıyla bir yandan benzeşirken, bir yandan da farklılaştığını söylemek mümkündür.

KKM, nispeten daha yeni bir yaklaşım olarak karşımıza çıktığından konuyla ilgili yapılmış teorik ve ampirik çalışma sayısı da sınırlıdır. Literatüre bakıldığında az sayıda da olsa Kaleydoskop kariyerin farklı değişkenlerle olan ilişkisinin ele alındığı çalışmalar olduğu görülmektedir. Tablo 1'de konuyla ilgili yapılmış çalışmalar kısaca özetlenmiştir.

Tablo 1: Kaleydoskop Kariyer Modeliyle İlgili Çalışmalar

Yazar ve Yıl	Araştırma Konusu	Örneklem	Araştırma Bulguları
Sullivan & Miniero (2007a)	Cinsiyet farklılıklarının KKM üzerindeki etkisini incelenmiştir. Bu bağlamda iki ayrı nitel araştırma yürütülmüştür.	İlk araştırmada 52 kişi yer alırken, ikinci araştırma 27 kişi ile yürütülmüştür.	Çalışma sonucu, günümüz iş dünyasında kariyer yönelimlerinin cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle kadınlar için Beta, erkekler için Alfa kariyer profili tanımlanmıştır.
Sullivan vd. (2007)	KKM ile girişimcilik ilişkisi araştırılmıştır.	Birinci çalışmada 257, ikinci çalışmada 411 kişinin katılımıyla iki ayrı çalışma yapılmıştır.	Araştırma sonuçları, KKM'nin kariyer motivasyonlarını ve girişimcilik kararlarını açıklamada kullanılabileceği ileri sürülmüştür.
Cabrera (2007)	Kadınlar yalnızca “Çocuklarıyla ilgilenmek için mi işyerinden ayrılıyor?” yoksa KKM'nin ileri sürdüğü gibi “Kariyere ara verme kararının arkasında çok daha karmaşık nedenler mi yatıyor?” ortaya koymak istenmiştir.	İşletme mezunu 497 kadın çalışan örnekleme oluşturmaktadır.	Araştırma sonuçları kadınların yalnızca %35'inin çocuk bakma sebebiyle çalışmayı bıraktığını, %47'sinin ise kariyerlerinin herhangi bir döneminde çok sayıda farklı nedenlerle kariyerini yarıda bıraktığını göstermiştir. Elde edilen bulgular, KKM'nin kadınların kariyer kesintisine ilişkin ileri sürdüğü argümanları destekler niteliktedir.
Sullivan vd. (2009)	KKM'nin otantiklik, denge ve meydan okuma boyutlarının, kuşaklara göre farklılaşp farklılaşmadığını görmek amaçlanmıştır.	Araştırmaya ABD' de yaşayan 982 profesyonel katılmıştır.	Araştırma sonucu bebek patlaması ile kıyaslandığında X kuşağının daha fazla otantiklik ve denge arzusu taşıdığı görülmüştür. Meydan okuma ihtiyacına bakıldığında ise bebek patlaması ve X kuşağı üyeleri arasında herhangi bir fark olmadığı görülmüştür.
August (2011)	KKM'nin kadınların daha sonraki yaşamında kariyer gelişimiyle olan ilgisi araştırılmıştır.	Veriler kariyer sonundaki 14 kadından elde edilmiştir.	Sonuçlar, her üç parametrenin de ileri yaşta kadın çalışanlar için uygun olduğunu göstermiştir.
Aprianingsih (2012)	KKM'nin parametreleri olan otantiklik, denge ve meydan okuma ile iş-aile çatışması ilişkisi incelenmiştir.	Araştırma, işgücüne aktif katılımı olan 1049 kişi ile yürütülmüştür.	Sonuçlar, otantikliğin iş-aile çatışmasının iki türüyle de pozitif ilişkili olduğunu gösterirken, meydan okumanın her iki iş-aile çatışması tipiyle de negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Denge boyutunun ise iş-aile çatışması türlerinden yalnızca biriyle pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir.

Simmons (2012)	Networking davranışının KKM tarafından tasvir edilen üç kariyer parametresine (otantiklik, denge, meydan okuma) göre nasıl değiştiği incelenmiştir.	Anket verileri 376 üniversite mezunundan toplanmıştır.	Araştırma sonucu, KKM'yi oluşturan parametreler ile bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan ağ davranışları arasında bir bağ olduğu görülmüştür.
Ervin (2015)	Kaleydoskop kariyer ile antrenörlerin kariyer ihtiyaçlarındaki farklılıkları keşfetmek amaçlanmıştır.	Çalışmanın örneklemini 847 antrenör oluşturmaktadır.	Araştırma sonucu meydan okumanın en önem verilen ihtiyaç olduğu görülmüştür. Erkek antrenörlerin denge ihtiyacı kadınlara göre daha fazla olurken, cinsiyete bakılmaksızın antrenörlerin otantiklik ihtiyacının kariyerinin başlangıç aşamasında olanlarda, orta kariyer ve kariyer sonunda olanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür.
Knowles (2017)	Çocuk sahibi olduktan sonra işgücünden ayrılan yüksek başarıya sahip kadınların yeniden kariyer yaşamına dahil oluşlarını incelemeyi amaçlanmıştır.	Araştırmanın örneklemini işten ayrıldıktan sonra işgücüne yeniden katılan 8 kadın oluşturmaktadır.	Sonuçlar, yeniden işgücüne dahil olan kadının bazı zorluklarla karşılaştığını ve daha düşük bir maaş teklifi aldığını göstermiştir. Denge sağlama günlük bir mücadele olarak görülürken, otantiklik için çaba sarf edilmiş ve meydan okuma en az önem verilen ihtiyaç olmuştur.
Mainiero & Gibson (2018)	Beş farklı kariyer devresinde KKM'nin üç parametresinin cinsiyete göre nasıl farklılaştığını belirlemek amaçlanmıştır.	744 işsiz birey örnekleme dahil edilmiştir.	Sonuçlar, otantiklik denge ve meydan okuma parametrelerinin cinsiyete göre kariyer devrelerinde farklılaştığını göstermiştir.

KKM ile ilgili yürütülen çalışmalara bakıldığında araştırmaların farklı değişkenler bağlamında yürütüldüğü görülmektedir. Çalışmaların çoğunluğunda cinsiyete göre kaleydoskop kariyer yöneliminin nasıl değiştiği ele alınmıştır. Araştırmaların birkaçında ise yalnızca kadınlardan oluşan örneklem tercih edilmiştir. Mainiero ve Sullivan (2005) kadınların iş yaşamına ara vermelerinin ya da kariyerlerini terk etmelerinin arkasında çocuk sahibi olmaktan çok daha karmaşık nedenler yattığını ileri sürmektedir. Bu düşünceden hareketle “devre dışı bırakma (opt-out revolution)” fenomenini ele alan ve çalışanların günümüzde kariyerlerine ilişkin davranışlarını çözümlen KKM’yi geliştirmişlerdir. Bu durum, yürütülen araştırmalarda özellikle cinsiyete ilişkin farklılıkların ve hatta yalnızca kadınların ele alınıyor olma sebebinin açıklanmaktadır.

KKM’nin uygulanabilir olması için işletmelere de bazı roller düşmektedir. İşletmeler çalışanlarının otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarını karşılayabilmek için aktif bir rol oynamalıdır. Bu doğrultuda Sullivan ve Mainiero (2007b: 2007c), işletmelerin aile dostu politikalara önem vermeleri gerektiğini savunarak, bu programların varlığının tek başına yeterli olmadığını, aynı zamanda uygulanabilir olduğunun da çalışanlarca hissedilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Öyle ki Sullivan ve Mainiero (2007c), çoğu işletmenin aile dostu uygulamaların varlığının yüksek performanslı çalışanları elde tutma ve potansiyel adayları cezbetme konusunda yeterli olduğunu düşünerek yanıldığını belirtmektedir. Benzer şekilde işletmede uygulanan İK faaliyetlerinin de otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyacını karşılamayı amaç edinmesi gerektiğinden söz edilmiştir. Özetle, işletmeler KKM’nin parametrelerini takip ederek hem kadın hem de erkek çalışanların otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini sağlayan İK politikaları oluşturduklarında, kuruma avantaj sağlayacak şekilde verimliliklerini en üst seviyeye çıkararak kendilerini işletmeye daha fazla adanmış çalışanların gerçek değerini keşfedeceklerdir (Sullivan & Miniero, 2008).

4. SONUÇ

Geçmişten günümüze iş dünyasında yaşanan değişim, hem çalışanların hem de işletmelerin kariyere ilişkin bakış açısını değişime uğratmıştır. Örgütsel yapıların geleneksel anlayıştan uzaklaşması, işletmelerin benimsediği örgüt kültürünü de farklılaştırarak onlara yeni misyonlar yüklemiştir. Bu düşünceye paralel olarak gelişen ve çalışan merkezli olan yeni kariyer yaklaşımları da

işletmelere yüklenen misyonu şekillendiren en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeni kariyer yaklaşımları bağlamında ele alınan KKM, esneklik, sınırsızlık, çalışan merkezli olma, kurumsal sınırların dışına çıkma, iş ve aile talepleri arasında denge sağlama, kariyer üzerinde kişisel kontrolün artması gibi yeni kariyere ilişkin argümanların birçoğunu kapsamaktadır. Çoğu kariyer yaklaşımının aksine KKM, kadın ve erkeğin kariyer anlayışlarının farklılaştığını ve kariyerlerinde tetikleyici rol üstlenen ihtiyaçların farklı dönemlerde baskın bir rol üstlendiğini ileri sürmektedir. Bu yönüyle KKM cinsiyete dayalı kariyer sorunlarının çözümüne ışık tutarak kadınların işgücüne istikrarlı bir şekilde katılımını sağlamayı da kolaylaştırmaktadır. KKM, çalışanların yanı sıra işletmelere de yol gösterici olmaktadır. Bu yönüyle model, çalışanların otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için işletmelerin benimsemesi gereken örgütsel politikalara, İK uygulamalarına ve tüm bunları destekleyen örgütsel kültüre vurgu yaparak günümüz rekabet koşullarında güç kazanmak için insan kaynağının nasıl cezbedileceğine ya da elde tutulacağına dikkat çekmektedir. Özellikle kadınların işgücüne katılımının giderek arttığı düşünüldüğünde KKM’nin işletmelere, hem küresel iş dünyasına uyumu kolaylaştıran hem de verimliliği yüksek çalışanların işletmede kalmasını sağlayan stratejiler geliştirmeye dönük önemli katkılar sağlayacağını söylemek mümkündür.

Literatür taramasından da anlaşılacağı üzere, KKM az sayıda teorik ve ampirik çalışma ile ele alınmıştır. Yürütülen çalışmalara bakıldığında ise neredeyse tamamının gelişmiş ülkeler kapsamında ve Batı’lı ülkelerde yapılmış olduğu dikkat çekmektedir. Buradan hareketle modelin, gelişmekte olan ülkeler ve Batı’lı olmayan ülkeler bağlamında da ele alınmasının önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir. Böylelikle kaleydoskop kariyerin parametrelerinin (otantiklik, denge, meydan okuma) farklı örneklerde ve farklı kültürlerde de benzer sonuçlar gösterip göstermeyeceği test edilerek literatüre katkı sağlanabilecektir. Literatüre bakıldığında da Batı ülkelerinde yeni kariyere yönelik oldukça fazla çalışma yer alırken, çalışma koşullarının büyük oranda değişken bir yapı gösterdiği gelişmekte olan ülkelerde ise konuyla ilgili yeterli çalışmanın olmadığına (Madan & Jain, 2018) ve hatta Batı ülkeleri dışında da KKM’nin incelenmesi gerektiğine (Carragher & Sullivan, 2018) vurgu yapıldığı görülmektedir. Konuyla ilgili bir diğer sınırlılık ise KKM’yi ampirik olarak test etmeye yönelik Sullivan vd. (2009) tarafından geliştirilmiş

olan ölçeğin Türkiye örnekleminde kullanılabilmesi için herhangi bir uyarlama çalışmasına rastlanmamış olmasıdır. Bu doğrultuda ölçeğin Türkiye örneklemini için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, mevcut çalışmayı yapan araştırmacılar tarafından yürütülmektedir. Mevcut çalışma ile yeni kariyere dikkat çekilerek, özelde KKM ele alınmış böylece modelin Türkiye’de kavramsal bir karşılık edinmesine katkıda bulunmak istenmiştir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onay: Çalışma, insan katılımcıları içermediğinden etik onay gerekmemektedir

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışma, insan katılımcı içermediğinden bu forma ihtiyaç duyulmamıştır.

KAYNAKÇA

- Aprianingsih, A. (2012). *The kaleidoscope career model and work family conflict: An exploration across career stages* (Unpublished Doctoral Dissertation), St. Ambrose University.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*. London: SAGE.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. NY: Oxford University Press on Demand.
- Arthur, M., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London: SAGE.
- August, R. A. (2011). Women’s later life career development: Looking through the lens of the kaleidoscope career model. *Journal of Career Development*, 38(3), 208-236.
- Bachiochi, P. D. (1993). Effects of work and leisure-role salience on career development. In J. Demick & P. M. Miller (Eds.). *Development in the workplace* (pp. 129-138). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355-372.
- Blustein, D. L. (1997). A Context-rich perspective of career exploration across the life roles. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 260-274.
- Bravo, J., Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2017). Measuring career orientations in the era of the boundaryless career. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 502-525.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.

- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Cabrera, E. F. (2007). Opting out and opting in: Understanding the complexities of women's career transitions. *Career Development International*, 12(3), 218-237.
- Carraher, S. M., & Sullivan, S. E. (2018). Applying the kaleidoscope career model to explore how millennials view challenge: A qualitative study and recommendations for future research, In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.). *Seeking challenge in the career* (pp. 103-123). USA: Information Age Publishing.
- Dikili, A. (2012). Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 473-484.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
- Enzor, H. L. (1991). *Career development assessment of at-risk students: Implications for a dropout prevention model* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of North Carolina, Chapel Hill.
- Ervin, S. M. (2015). *Exploring the career needs of intercollegiate head coaches: A kaleidoscope career perspective* (Unpublished Doctoral Dissertation), The Ohio State University.
- Gilbert, L. A. (2014). *Men in dual-career families: Current realities and future prospects*. NY: Psychology Press.
- Greenhaus, J., & Foley, S. (2007). The intersection of work and family lives, In Hall, D. T. (Ed.). *Careers in and out of organizations* (pp. 131-152). London: SAGE.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2002). The study of careers, in Hall, D. T. (Ed.). *Careers in and out of organizations*. London: SAGE.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). Careers as lifelong learning. In Howard, A. E. (Ed.). *The Changing Nature of Work* (pp. 323-361). Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review*, 65(2), 256-278.
- Knowles, J. (2017). *Career reentry and the kaleidoscope career model: Experiences of high achieving professional women reentering the workforce after opting out* (Unpublished Doctoral Dissertation), Colorado State University.
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 771-792.
- Madan, A. O., & Jain, A. K. (2018). Career challenge and kaleidoscope careers in India, In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.). *Seeking challenge in the career* (pp. 77-101). USA: Information Age Publishing.
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2018). The kaleidoscope career model revisited: How midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development*, 45(4), 361-377.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. California: Davies-Black Publishing.
- Mallon, M. (1999). Going "portfolio": Making sense of changing careers. *Career Development International*. 4(7), 358-70.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365-380.
- Moen, P. (Ed.). (2018). *It's about time: Couples and careers*. NY: Cornell University Press.
- Niles, S. G., Anderson JR, W. P., & Goodnough, G. (1998). Exploration to foster career development. *The Career Development Quarterly*, 46(3), 262-275.
- Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesi'ndeki işletmelerin İK yöneticilerinin kariyer anlayışındaki değişime yönelik değerlendirmeleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257-274.
- Özdemir, Y. (2019). *Kariyer geliştirme (Ders notları)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Pang, M., Chua, B. L., & Chu, C. W. (2008). Learning to stay ahead in an uncertain environment. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1383-1394.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7-22.
- Peiperl, M., Arthur, M. B., Goffee, R., & Anand, N. (Eds.). (2002). *Career creativity: Explorations in the remaking of work*. UK: Oxford University Press on Demand.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369-386.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
- Seymen, O. A. (2004). Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik/değişken kariyere geçiş: Nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79-84.
- Simmons, J. (2012). *The kaleidoscope career model: An investigation of authenticity, balance, and challenge and their relationship with networking behavior* (Unpublished Doctoral Dissertation), St. Ambrose University.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007a). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: Theory-driven implications for human resource management. *Career Development International*, 12(3), 238-263.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2007b). Women's kaleidoscope careers: A new framework for examining women's stress across the lifespan. In P. Perrewe (Ed.). *Exploring the work and non-work interface* (pp. 205-238). Emerald Group Publishing Limited.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007c). Kaleidoscope careers: Benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces. *Organizational Dynamics*, 36(1), 45-62.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Mainiero, L. A., & Terjesen, S. (2007). What motivates entrepreneurs? An exploratory study of the kaleidoscope career model and entrepreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(4), 4-19.
- Super, D. E., & Nevill, D. D. (1984). Work role salience as a determinant of career maturity in high school students. *Journal of Vocational Behavior*, 25(1), 30-44.
- Suutari, V., & Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*, 23(9), 833-847.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2019). *Kaleydoskop*, Erişim Tarihi: 18.09.2019, <https://sozluk.gov.tr>.
- Tüz, M. V. (2003). Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 169-176.
- Valcour, M., Bailyn, L., & Quijada, M. A. (2007). Customized careers. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.). *Handbook of career studies* (pp. 188-210). USA: SAGE.
- Valcour, P. M. (2006). Customized careers, In J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.). *Encyclopedia of career development* (pp. 220-224). USA: SAGE.
- Wrzesniewski, A., & Tosti, J. (2006). Career as a calling. In J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.). *Encyclopedia of career development* (pp. 71-75). USA: SAGE.