

ÇALIŞMA YAŞAMINDA DEĞİŞEN KARIYER ANLAYIŞI: KALEYDOSKOP KARIYER MODELİ¹

Leyla İÇERLİ²

Gül BİLEN³

ÖZET

Kariyer, bireylerin çalışma yaşamları boyunca yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri kapsayan bir kavramdır. Bireyin kariyerinin örgütün koşullarıyla sınırlı olduğu geleneksel kariyer anlayışının en önemli özelliklerinden biri bireyin bir örgütte işe başlayıp, tüm kariyeri boyunca aynı örgütte çalışması ve emekli olmasıdır. Geleneksel kariyer yapısı içinde çalışanlar, örgüte bağımlı olarak hareket etmekte ve kariyer yönlendirmelerini çoğunlukla örgütten beklemektedirler. Günümüzde hem yerel hem de küresel düzeyde artan rekabet, sosyo-ekonomik yapıda ve teknolojiye yaşanan dinamik değişimler kariyer anlayışının da geleneksel kalıpların dışında bir nitelik kazanmasına zemin hazırlamıştır. Geleneksel kariyer anlayışında yaşanan değişimle birlikte kariyeri yönlendirme sorumluluğu bireyler üzerine geçmiştir. Kariyer anlayışında yaşanan bu değişimle beraber yeni kariyer yaklaşımları günümüzde kariyer anlayışının da yön değiştirdiğini göstermektedir. Bu yeni kariyer yaklaşımlarından biri yabancı yazında da önemli derecede yer almaya başlayan ve bir metafor olarak tanımlanan Kaleydoskop Kariyer Modelidir. Bu modele göre kariyer, bireyin kendi yaşam koşullarına göre düzenlenmekte, bireyin yaşamına dair seçimleriyle ve kendi değerleriyle şekillenmektedir. Kaleydoskop kariyer modelinde bireylerin yaşamları boyunca aktif olan özgünlük, denge ve meydan okuma üzere üç parametre tanımlanmaktadır. Bu parametreler bireyin yaşam şartlarına göre değişmekte ve bireyin kariyer kararını şekillendirmektedir. Kadın ve erkek çalışanların kariyer profilleri, belirlenmiş bu üç parametreye göre şekil almaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın amacı, çalışma yaşamında kariyer konusunun öneminden hareketle yeni bir kariyer yaklaşımı olan kaleydoskop kariyer modelini teorik olarak incelemek ve bu konuda alan yazınına katkıda bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kaleydoskop Kariyer Modeli, Geleneksel Kariyer, Değişen Kariyer Anlayışı, Çalışma Yaşamı
Jel Kodları: M1, M12, D23.

CHANGİNG CAREER UNDERSTANDING IN WORKİNG LIFE: KALEİDOSCOPE CAREER MODEL

ABSTRACT

Career is a concept that encompasses the work that individuals do throughout their working life, and the developments and advancements in business life. One of the most important features of the traditional career understanding, in which the career of the individual is limited to the conditions of the organization, is that the individual starts a job in an organization,

¹ Bu çalışma 24-26 Mart 2023 tarihleri arasında düzenlenen 13. SADAB Uluslararası Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Sempozyumu'nda bildiri olarak sunulmuştur.

²Dr. Öğretim Üyesi, Aksaray Üniversitesi, leylaicerli@aksaray.edu.tr, (ORCID: 0000-0001-7538-0165).

³Dr.. Aksaray İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, bilengul8@gmail.com, (ORCID: 0000-0003-3073-4251).

works in the same organization throughout his entire career and retires. In the traditional structure, employees act dependent on the organization and mostly expect career orientation from the organization. Today, increasing competition at both local and global levels, and dynamic changes in socio-economic structure and technology have paved the way for the career approach to gain a quality outside of traditional patterns. With the change in the traditional career understanding, the responsibility of directing the career has passed on to the individuals. Along with this change in career understanding, new career approaches show that today's career understanding has also changed direction. One of these new career approaches is the Kaleidoscope Career Model, which has started to take an important place in foreign literature and is defined as a metaphor. According to this model, career is organized according to the individual's own living conditions, and is shaped by the individual's choices about his life and his own values. In the kaleidoscope career model, three parameters are defined, namely authenticity, balance and challenge, which are active throughout the lives of individuals. These parameters change according to the life conditions of the individual and shape the career decision of the individual. Career profiles of female and male employees are shaped according to these three parameters. In line with these explanations, the aim of this study is to theoretically examine the kaleidoscope career model, which is a new career approach, based on the importance of career in working life and to contribute to the literature on this subject.

Keywords: Career, Kaleidoscope Career Model, Traditional Career, Changing Career Understanding, Working Life .

Jel Codes: M1, M12, D23

GİRİŞ

Günümüzde kariyer kavramı hiyerarşik kademelerin anlamını kaybetmesi, esnek çalışma saatleri, iş güvencesizliği ve iş kavramının küresel dünyada sınır tanımayan bir hale dönüşmesi ve farklı iş modelleri nedeniyle sürekli değişerek iş hayatında giderek daha fazla önem kazanmıştır. Ayrıca dünyada yaşanan ekonomik krizler, durgunluklar, teknolojideki hızlı değişimler dinamik ama istikrarsız çevre koşulları iş dünyasında hızlı değişimlere bu da çalışanların kariyer planlamaların da değişmelere yol açmaktadır (Çakmak-Otluoğlu, 2018: 25). Çalışanlar geleneksel kariyer yaklaşımlarından farklı olarak sürekli aynı pozisyonda kalmak yerine farklı alanlarda deneyim kazanma ya da farklı pozisyonlarda çalışarak kendilerini geliştirmeyi istemektedirler. Bu bağlamda kariyer planlama ve yönetim alanındaki çalışmalar da bu değişimleri takip etmekte ve geleneksel kariyer anlayışından kaleydoskop kariyer gibi çalışanlara yeni ve farklı kariyer seçeneklerini deneyimleme imkânı sağlayan kariyer modellerine yönelik dönüşümler meydana gelmektedir. Bireylerin kariyerlerindeki bu değişimler ve dönüşümlerin sonucu olarak yeni kariyer yaklaşımlarının iş hayatında daha fazla talep görmesi ve yaygın hale gelmesi beklenmektedir. Kaleydoskop kariyer modeli de bu yeni yaklaşımlardan biridir.

Kaleydoskop kariyer anlayışında çalışanlar farklı iş sektörleri ve alanlarında kendi işini kurma, eğitim, girişimcilik gibi farklı seçenekler arasından seçimler yaparak kariyerlerinde ilerlemeye çalışmaktadırlar. Bu da çalışanların çok yönlü ve esnek bir kariyere sahip olmalarını, kariyer hayatları süresince farklı deneyimler kazanmalarını ve farklı alanlarda kendilerini geliştirmelerini sağlar. Kaleydoskop kariyer modelinin ortaya çıkmasıyla birlikte kariyer yönetimi ve planlama alanlarında

birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara göre çoğu çalışanın kariyerlerinde çok yönlü ve esnek kariyer yapısına daha fazla ilgi gösterdiğini ve bu modeli, bu yapıyı benimseyen işletmelerin/örgütlerin daha başarılı, verimli ve yenilikçi oldukları yönündedir.

Bu araştırmanın amacı, kariyer kavramının dünyadaki değişimlere bağlı olarak değişimini ve gelişimini açıklamak, bu değişimin ve sınırsızlığın sebeplerini, kariyer ve çalışma hayatına etkilerini araştırmaktır. Bu bağlamda kariyer kavramı, geleneksel kariyere yeni kariyer yaklaşımlarına geçiş ve son olarak da kariyerin çalışma hayatındaki anlamından hareketle yeni bir kariyer yaklaşımı olan kaleydoskop kariyer modeli teorik olarak araştırılarak, konu ile ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kariyer Kavramı

Günlük yaşamda sıkça kullanılan kariyer terimi, Fransızca *carriere* (yarış yolu), Latince *carrus* (at arabası) ve İngilizce kökenli *career* (meslek) ifadelerinden türetilmiştir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 184; Aytaç, 2005: 5). Kariyer, bir bireyin kimliğinin, toplumsal konumunun ve statüsünün oluşmasına yardımcı olmanın yanı sıra, kişinin maddi güvenliğini sağlamak için ihtiyaç duyduğu geliri elde etmesinde de bir araçtır (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011: 234). Kariyer kavramına dair açıklamaların büyük çoğunluğu "kariyerin bireysel ve kişisel bir yolculuk olduğu" fikri üzerine odaklanmaktadır (Dany, Mallon ve Arthur, 2003: 705). Inkson (2004) göre bu yolculuğun hareket yönü, geriye, ileriye, yana, aşağıya, yukarıya veya bireye yönelik olabileceği gibi; hızı da yavaş, çok hızlı gibi çeşitli hızlarda ilerleyen bir seyir de izleyebilir. Ayrıca kariyeri; miras, inşa, döngü, eşleştirme, yolculuk, karşılaşmalar ve ilişkiler, roller, kaynak ve hikâye olmak üzere dokuz metafora dayandırarak açıklar (Inkson, 2004). Schuler (1995:126) tarafından belirtilenlere göre, kariyer kavramı aşağıdaki unsurları içermektedir;

- Kariyer, planlama ve yönetim süreçlerinde önemli bir unsurdur.
- Kariyer kavramından bireyin başarısı veya başarısızlığı anlaşılmamaktadır.
- İnsanların ilk işinden başlayarak emekliliğine kadar olan süreci kapsayan, uzun bir zaman dilimini ifade eder.
- İşe dair davranış ve tutumları içerir.
- İnsanlar, kariyerlerini yönetmek için pek çok kaynağı kullanabilirler.

Kariyer ilerleyişi, genellikle bir örgüt içindeki en alt seviyelerden başlayarak yukarı doğru ilerleyerek statü, sorumluluk ve maddi ödüllerin artması ile ölçülen bir süreçtir. Bu süreç, genellikle "basamakları tırmanmak" veya "hiyerarşik kademelerde ilerlemek" olarak ifade edilir (Clarke, 2009: 9-19). Ancak, kariyer ilerleyişi kişisel başarı tanımlamalarının ötesine geçebilir ve her bir bireyin benzersiz deneyimleriyle şekillenir. Dolayısıyla, kariyer ilerleyişi farklı kişilere göre değişkenlik gösterir ve ölçülebilirliği sınırlıdır.

1950' li yıllarda, kariyer kavramının tanımı konusunda oluşan fikir birliğine göre kariyer, profesyonel olarak ilerleme olarak tanımlandı. Yönetim ve teknik alanlarda işin gerektirdiği uygun eğitimi almış, yöneticiler üzerinde iyi bir izlenim bırakan kişiler, örgütlerde işe alınarak maddi açıdan güvence altına alınıyordu. Bu dönemde, çok çalışma ve sadakat karşılığında iş garantisinin sağlanması ve iyi bir ücret ödenmesi fikri yaygındı. Ancak, geleneksel aile yapısının hala hâkim olduğu bu dönemde, genellikle erkekler evin geçimini sağlayan kişi olarak kabul edilirken, kadınlar ev hanımı olarak kalıyordu. Erkekler için işe dair başarının kıstası, hiyerarşik olarak ilerleme iken, kadınlar için ise anne ve eş olmak, iyi çocuklar yetiştirmek ve eşlerinin kariyerlerini desteklemektir (Reitman ve Schneer, 2008: 17-18).

Kariyer kavramı, sonraki yıllarda 1950'lerde olduğundan daha kapsamlı bir şekilde ele alınmaya başlandı ve artık sadece mesleki alanlarda ilerleyen seçkin bir grup profesyonel ve yöneticiden oluşan özel bir alan değil, yaptıkları işe bakılmaksızın tüm çalışanları içeren bir kavram haline dönüştü (Arnold ve Jackson, 1997; Reitman ve Schneer, 2008). 1970' lerde, kadınların işgücüne girmesi ve sosyal değerlerdeki değişiklikler nedeniyle kariyer kavramı genişledi ve değişmeye başladı (Reitman ve Schneer, 2008: 18). 1980'lerin sonundan 1990' lara kadar olan dönemde sanallaşma, küreselleşme, demografik değişiklikler ve değerlerdeki değişimler gibi faktörler, yeni örgütlenme ve örgüt biçimlerinin ortaya çıkmasına, insanların iş ve özel hayatlarında değişiklikler yaşamasına yol açtı (Iellatchitch, Maryhofer ve Meyer, 2003). 1990' larda bu değişimler sonucu kariyer piramidinde orta kademede yer alan birçok kariyer yok olurken, çalışanların daha fazla şebekelenmiş ve küçük örgütlerde çalışmasıyla birlikte yeni kariyerler ortaya çıktı (Miles ve Snow, 1996). 2000' li yıllarla birlikte bireyler, kariyerlerinin gelişiminde daha fazla kontrol sahibi olmak istedikleri için kendi kariyerleri için daha fazla sorumluluk almaya başlamışlardır (Baruch, 2004: 58-59).

Son yıllarda, geleneksel kariyer anlayışının varsayımları değişmeye başlamıştır. Bunun yanı sıra, insanların hayat sürelerinin ve dolayısıyla çalışma yaşamlarının süresinin uzaması, aile yapılarının değişmesi, bakım sorumlulukları olan çalışanların sayısındaki artış, bireysel gelişim ve büyüme ihtiyaçlarının artması gibi birçok faktör, kariyer tutum ve davranışlarını da değiştirmektedir (Sullivan ve Baruch, 2009: 1543).

Kariyer, bir gelişim süreci olarak ele alındığında, belirli bir zaman aralığında bir kez seçilen bir olgu olmaktan ziyade, farklı aşamaları ve zamanla değişen bir olgu olarak incelenmelidir. Bu aşamalar ve değişimler, yetişkin gelişimi ile yakından ilgilidir (Erdoğan, 2003:20). Kariyer gelişimi, bireylerin iş hayatları boyunca karşılaştıkları farklı zorluklarla mücadele ederken, kariyer planlama ve hedeflerini belirleme sürecinde önemli bir rol oynar. Kaleydoskop kariyer modeli, kariyer gelişimindeki bu süreci açıklamak için bir yaklaşım olarak kullanılır. Bu model, bir bireyin hayatındaki farklı dönemlerde farklı

kariyer hedefleri ve ilgi alanları belirleyebileceğini varsayar. Bu çerçevede, bireylerin değişen kişisel ve profesyonel özellikleri ile iş dünyasındaki değişen koşullara uyum sağlamalarına yardımcı olur.

1.2. Geleneksel (Klasik) Kariyer Anlayışı

Kariyer, geleneksel olarak bir çalışanın seçtiği meslek yolu boyunca yükselmesini ve bu yolla daha yüksek ücret, daha fazla sorumluluk, statü ve saygınlık elde etmesini ifade eder (Bingöl, 2016: 335). 1990' ların ikinci yarısından sonra yapılan çalışmalar gelecekte kariyer gelişiminde geleneksel anlayıştan uzaklaşılacağını öne sürülmüştür (Nicholson, 1996:40; Hall, 1997:60; Sullivan, 1999:457). Geleneksel (klasik) kariyer, alan yazında 'eski', 'bürokratik', 'örgütsel' kariyer gibi kelimelerle de ifade edilmektedir (Gubler, Arnold ve Coombs, 2014). Geleneksel kariyer iş pozisyonları arasında mantıklı ve sıralı geçişler şeklinde uygulanarak, örgütlere yüksek potansiyele sahip çalışanlarını ihtiyaç duyulan pozisyonlarda kullanma, yönetsel düzeyler arasında geçiş yapma ve örgütün gelecekteki ihtiyaçlarını karşılama gibi imkânlar sunmaktadır (Adamson, Doherty ve Viney, 1998: 252). Öngörülebilir ve durağan bir kariyeri temsil eden geleneksel kariyer anlayışı; dünyadaki gelişmelerin, küreselleşmenin yavaş olduğu bunun sonucu olarak iş dünyasındaki değişimin yavaş olduğu dönemlerde, bireylerin meslek ya da kariyer değişmelerine nadiren rastlandığı dönemlerde yaygın olarak görülmekteydi (Tarhan, 2019:119).

Bireyler ve işletmeler arasındaki daha kısa süreli ilişki eğilimleri, kariyerin yapısı hakkındaki düşünme şeklini değiştirmeye zorlayarak bireylerin kariyerinin yalnızca tek bir örgütle sınırlı olduğu ve kariyer hareketliliğinin doğrusal olduğu geleneksel anlayıştan uzaklaşmalarına neden olmuştur (Wrzesniewski ve Tosti, 2005). Örgütlerin son yıllarda karşılaştıkları ekonomik ve rekabetçi zorluklarla mücadele etmek için maliyetleri düşürme ve kademe azaltma gibi çözümlere başvurmaları hayat boyu istihdam sunabilmeyi zor hale getirmiştir (Adamson, Doherty ve Viney, 1998: 255; King, 2003: 5). Özellikle erkeklerin geleneksel kariyer anlayışını tercih ettikleri görülmüştür (Mainiero ve Sullivan, 2005, 2006; Reitman ve Schneer, 2003).

Geleneksel kariyer yaklaşımının günümüz çalışanlarının kariyerlerini açıklamakta yetersiz kaldığından, güncel kariyer yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmuştur. Bu kapsamda, sınırsız, değişken kariyer kavramları ileri sürülmüştür (Baruch ve Peiperl, 2000). Sınırsız ve değişken kariyer kavramlarının, güncel kariyer yaklaşımlarına ilişkin kuram ve araştırmaları önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir (Briscoe ve Hall, 2006).

1.3. Güncel Kariyer Yaklaşımları

Önceden, işletmeler çok sayıda iş değiştiren kişilere "bir yerde dikiş tutturamayan" kişiler olarak değerlendirirdi. Ancak günümüzde, farklı işlerde çalışmak daha hoş karşılanmakta ve örgütler bu kişilerin deneyim yönünden zenginleştiklerini düşünmektedir (Özden, 2005: 165). Geleneksel kariyer anlayışının tamamlanmasıyla birlikte, günümüzde güncel kariyer yaklaşımları geliştirilmektedir.

Akademik literatürde ve uygulamada, geleneksel kariyer anlayışının yerine geçen güncel kariyer türlerine dair tartışmalar yapılmaktadır (Adamson, Doherty ve Viney, 1998: 251). Günümüz iş ve finans çevresindeki zorlu, belirsiz ve değişken koşullar, kariyer olgusunu karmaşık, öngörülemeyen ve çok yönlü hale getirmiştir. Çalışanlar, kendileri için önemli kariyer fırsatlarını yakalayabilmek için değişime uyum sağlayabildikleri ölçüde olanaklı hale gelmektedirler (Zhu vd., 2013). Güncel kariyer yaklaşımlarında, kariyer yönetimi ve gelişimine ilişkin sorumluluk örgüt yerine bireye yüklenmektedir (Pang, Chua ve Chu, 2008).

Güncel kariyer türlerinin ortaya çıkışı istihdam, örgüt ve iş gücündeki değişimlerle birlikte gerçekleşmiştir. Geleneksel kariyer tanımlamaları, bu gelişmelerin hızına yetişemediği için çok sayıda araştırmacı yeni kariyer yolları üzerinde çalışmaya başlamıştır. Çalışmalar arasında farklılıklar olsa da güncel kariyer yaklaşımlarının ortak noktası, bireylerin kariyerlerinin örgütün dışında gelişmeye devam etmesidir (Iellatchitch, Maryhofer ve Meyer, 2003).

Tablo 1. Kariyer Yaklaşımlarında Eski ve Yeni Paradigmalar

	Geleneksel Paradigma	Yeni Paradigma
Örgüt	Bürokrasi	Şebeke
Rol	Genelleştirilmiş	Çok yönlü yetenek sahibi uzmanlık
Yetkinlikler	İşin özelliği gereği gerçekleştirilen işlemler	Takım Çalışması, gelişme
Değerlendirme	Girdiler	Çıktılar
Ödemeler	İşler	Yetenekler
Sözleşme	Bağlılığa dönük güvence	Esneklik, istihdam edilebilirlik
Kariyer Yönetimi	Koruyucu	Özgüvene dayalı
Hareketlilik	Dikey	Yatay
Riskler	Katılık, bağımlılık	Stres, Kargaşa

Kaynak: (Nicholson, 1996: 41).

Nicholson (1996), güncel kariyer yaklaşımları ve geleneksel kariyer anlayışı arasındaki farklılıkları şu şekilde belirtmiştir: Geleneksel kariyer anlayışında uzun süreli istihdam, bağlılık, dikey hareketlilik, bireylerin nitelik ve başarılarına göre ücretlendirme yapılmakta olup; kariyer yönetimi ise koruyucu bir özelliğe sahiptir. Güncel kariyer anlayışında, geleneksel kariyer anlayışındaki istihdam şekli olan uzun süreli istihdamın yerini istihdam edilebilirlik almıştır. Güncel kariyer anlayışında temel yeteneğe odaklanarak temel ihtiyaçlara göre değişebilen işgücü, farklılaşan taleplere cevap verebilen yeteneği, hiyerarşik olarak yatay hareketlilik görülmekte olup; ücretlendirme ise çalışma sonuçlarına göre yapılmaktadır (Nicholson, 1996: 41).

Güncel kariyer anlayışı, geleneksel kariyer yaklaşımından farklı olarak, tek bir örgütün kariyer sisteminde ilerlemeye odaklanmayı reddeder. Bunun yerine, çalışanlar farklı iş deneyimleri ve pozisyonları edinerek kariyerlerini yönetirler. Bu yaklaşım, ömür boyu istihdam, iş güvencesi, sıkı hiyerarşik yapılar ve belirli iş pozisyonlarına sıkı sıkıya bağlı olma gibi kavramları reddeder (Currie, Tempest ve Starkey, 2006). Güncel kariyer anlayışı, geleneksel kariyer yaklaşımından farklı olarak,

çalışanların örgüt içindeki tek bir kariyer sistemine bağımlı kalmamasını ve farklı kariyer seçeneklerini deneyimlemelerini teşvik eder. Ayrıca, bu yaklaşım iş pozisyonlarının sıkı bir şekilde tanımlanmasına karşı çıkar ve çalışanların farklı rolleri üstlenebileceği esnek iş yapılarına öncelik verir. Sonuç olarak, güncel kariyer yaklaşımı çalışanların kişisel gelişimine ve farklı iş deneyimleri kazanmalarına odaklanır. Güncel kariyer anlayışı, bireyin içsel arayışı ve iç dünyasıyla daha fazla ilgilidir. Birey, kariyerini şekillendirmek için içsel olarak belirlediği kılavuzlara güvenir. Bu nedenle, güncel kariyer anlayışı bireye daha yüksek bir kişisel özgürlük düzeyi sunar (Sommerlund ve Boutaiba, 2007: 425-427). Bireysel güncel kariyer anlayışı, bireyin kariyer başarısını belirleyen örgütsel faktörlerden kurtulduğu, farklı disiplinler ve mesleki alanlar arasında hareket edebildiği ve yeni fırsatların ortaya çıktığı bir dönem olarak görülmektedir (Lips-Wiersma ve Hall, 2007: 772).

Güncel kariyer anlayışı, bireyin kişisel değerlerine, ilgi alanlarına ve önceliklerine uygun bir kariyer planlaması yapabilmesine imkân tanır. Bu yaklaşım, bireylerin kendi kariyerlerini yönetmelerine ve esnek bir iş hayatı tarzı benimsemelerine olanak sağlar. Bireylerin kendi içsel motivasyonlarını takip etmeleri, kariyerlerinde daha fazla tatmin ve başarı elde etmelerine yardımcı olabilir. Güncel kariyer modelleri, örgütlerin kariyer yönetiminde daha fazla sorumluluk alması, hiyerarşik ilerleme yerine farklı kariyer yollarının tanınması ve çalışan hareketliliğinin artması gibi özellikleriyle, "eski", "geleneksel", "bürokratik", "örgütsel" olarak adlandırılan geleneksel kariyer anlayışının tersi olarak görülmektedir (Gubler, Arnold ve Coombs, 2014: 23).

Güncel kariyer yaklaşımları, kariyeri sınırsız (Arthur, 1994; Arthur ve Rousseau, 1996), değişken (Hall, 1996), çok yönlü (Baruch, 2004), kurumlar arası (Peiperl ve Baruch, 1997), özelleştirilmiş (Valcour vd., 2007) ya da kaleydoskopik (Mainiero ve Sullivan, 2005; 2006) olarak ele almaktadır ve geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşmaktadır. Aşağıda, yeni kariyer yaklaşımları hakkında bilgi verilecektir.

1.3.1. Sınırsız (Boundaryless) Kariyer

Sınırsız kariyer kavramı ilk kez Arthur tarafından (1994) ortaya atılmış ve 1996'da, editörlüğünü Arthur ve Rousseau'nun yaptığı bir derleme çalışma ile büyük bir ün kazanmıştır (Seymen, 2004:86). Sınırsız kariyer terimi, geleneksel istihdam anlayışının sınırlayıcı varsayımlarını aşarak, tek bir kariyer şeklini tanımlamaktan ziyade bir dizi olası kariyer şeklini ifade etmektedir (Arthur,1994). Sınırsız kariyer yaklaşımında, bireyler artık örgütsel terfiler ve şirket içi kariyer yollarına güvenmemekte ve tek bir kariyer yolunu benimsemek veya tek bir örgütte kalmak yerine farklı kariyer yollarını keşfetme olasılıkları daha yüksek hale gelmektedir (Arthur ve Rousseau, 1996). Sınırsız örgüt kavramının bir uzantısı olarak ortaya atılmıştır ve geleneksel örgüt yapılarına karşıt bir yaklaşım sunar (Inkson, 2006). Bu kariyer şekilleri, bireylerin belirli bir işte uzun süre çalışarak yükselmeleri yerine, çeşitli işlerde deneyim kazanarak farklı kariyer yolları izlemelerini içermektedir. Bu yaklaşım,

çalışanların farklı alanlarda deneyim kazanarak kendilerini geliştirmelerini ve kariyerlerinde farklı yönler keşfetmelerini teşvik eder. Güncel kariyer yaklaşımları arasında yer alan sınırsız kariyer kavramı, örgütsel ortamda kariyerin esnekliğine vurgu yaparken değişken kariyer kavramı ise bireyin kendi kariyerinin mimarı olmasına odaklanmaktadır (Harris ve Ramos, 2013).

1.3.2. Değişken (Protean) Kariyer

Son dönemde yaşanan ekonomik belirsizlikler ve krizler nedeniyle işsizliğin artması, değişken kariyer yöneliminin önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tür bir ortamda, bireylerin kendi kariyerlerini yönlendirme sorumluluğu daha da artmaktadır. Değişken kariyerin öne çıkan bir diğer özelliği ise, bireyin kariyerini kendi değerleri ve hedefleri doğrultusunda şekillendirmesidir. Bu yaklaşım, maddi kazanımlar, terfi ve güç gibi nesnel ödüller yerine, psikolojik açıdan daha subjektif bir başarıya odaklanmayı beraberinde getirmektedir (Waters vd., 2014). 21. yüzyılda yaşanan değişimler, örgütsel kariyerin önemini yitirmesiyle birlikte kariyerin değişken bir hal aldığını göstermektedir. Hall (1996) tarafından kavramsallaştırılan değişken kariyer kavramı, geleneksel kariyer yaklaşımının aksine birey tarafından yönlendirilen ve bireyin bulunduğu çevrenin değişimiyle şekillenen bir kariyer yaklaşımını ifade etmektedir. Değişken kariyer yaklaşımını benimsemek için yüksek düzeyde öz farkındalık ve kişisel sorumluluk gerektiği belirtilmektedir (Hall, 1996).

Briscoe ve Hall (2006) tarafından belirtildiği üzere, bir kişinin değişken kariyer yaklaşımını tam anlamıyla benimsemesi için iki önemli tutumun sergilenmesi gerekmektedir. İlk olarak, bireyin "değer odaklı" bir tutum sergilemesi gerekmektedir. İkinci olarak ise, bireyin kendi kariyerini yönetirken "öz yönelimli" olması gerekmektedir. (Briscoe ve Hall, 2006). Değişken kariyeri benimsemiş olan bireylerin, kariyerlerine rehberlik etmek için örgütsel değerlerin aksine kendi değerlerini kullanma eğiliminde oldukları ve mesleki davranışlarını yönetirken bağımsız bir rol üstlendikleri vurgulanmıştır (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006).

1.3.3. Kurum Ötesi (Post-Corporate) Kariyer

Peiperl ve Baruch' un (1997) çalışmasına göre, Değişimin ardından başarılı olanlar sadece kendi ayakları üstünde durabilenler değil, aynı zamanda mevcut bireysel ve örgütsel modellerin ötesine geçebilecek ve tamamen yeni kariyer türlerine yöneltecek bağlantılar kurabilen ve sürdürebilenlerdir. Küresel bağlantılar ve destek yapıları nedeniyle 21. yüzyılda kariyerlerin sadece bireyleri değil, aynı zamanda organizasyonları da aşacağı öngörülmektedir. Lips-Wiersma ve Hall' un (2007) araştırması ise, kurum ötesi kariyerlerin daha çok bireylerin kariyerinde değişikliklere yol açan kurumsal gecikme ve yeniden yapılanmalar üzerinde odaklandığını ortaya koymaktadır.

1.3.4. Çok Yönlü (Multidirectional) Kariyer

Çok yönlü kariyer ise "*örgüt tarafından değil, birey tarafından şekillendirilen, zaman içinde birey ve çevre değiştikçe yeniden oluşturulan olan kariyer*" olarak ifade edilmektedir. (Hall, 1996).

Baruch (2004) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, kariyerin daha geçişken ve esnek hale gelmesi, başarının nasıl tanımlandığına ilişkin yeni bir bakış açısının geliştirilmesini zorunlu hale getirmektedir. Çok yönlü kariyer yaklaşımı, kariyer başarısını içsel tatmin, yaşam dengesi, özerklik ve özgürlük gibi çoklu kriterlerle ölçmeyi savunmaktadır. Yeni kariyer anlayışı, geleneksel kariyer anlayışındaki gelir, rütbe ve statü gibi ölçümlerle birlikte, tüm bu kriterleri dikkate alarak başarıyı değerlendirmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda kadınların aile ve iş hayatları arasında dengeyi kurmak amacıyla çok yönlü kariyer anlayışlarını tercih ettikleri görülmüştür (Reitman ve Schneer, 2003).

1.3.5. Özelleştirilmiş (Customized) Kariyer

Valcour ve diğerleri (2007) tarafından yapılan bir çalışmada, özelleştirilmiş kariyer yaklaşımının geliştirilmesinde üç temel kariyer ögesine odaklanıldığı belirtilmektedir. Bu ögeler; (1) çalışma süresi, (2) zamanlama ve süreklilik ve (3) iş ilişkisinin niteliği şeklinde sıralanmıştır. 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 gerektiği vurgulanmaktadır. Geleneksel kariyer yaklaşımı, genellikle bir çalışanın uzun süreli istihdamını içeren birkaç organizasyonda düzenli çalışmasıyla karakterizedir. Öte yandan, özelleştirilmiş kariyer yaklaşımı, standart dışı iş ilişkileri, geçici işler ve bağımsız sözleşmeler gibi daha esnek çalışma modelleriyle birlikte, daha fazla kurumlar arası hareketlilik sağlayan bir kariyer yolculuğunu kapsamaktadır. Bu çalışmada, yeni kariyer yaklaşımları arasında yer alan ve sınırlı sayıda teorik ve ampirik çalışmanın yapıldığı kaleydoskop kariyer yaklaşımı detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1.4. Kaleydoskop (Kaleidoscope) Kariyer Modeli

Bireylerin kariyer tercihlerinde iş, aile ve kişisel yaşamları arasında en iyi uyumu yaratmayı hedefledikleri ve yaşamlarında meydana gelen değişiklikler sonucunda kariyerlerini de örgütlerden bağımsız olarak değiştirebildikleri görülmüştür. Diğer bir ifadeyle bireyler artık kurumsal standartların ötesinde, dinamik olarak kendi değerleri ve yaşam seçimleri doğrultusunda bireysel kariyer örüntülerini yönetmektedirler (Sullivan ve Mainiero, 2007a). Kariyer yönetimi literatüründe son yıllarda öne çıkan bir kavram olan "kaleydoskop kariyer modeli" (Mainiero ve Sullivan, 2005) farklı özellikleri bir arada barındırmasıyla dikkat çekiyor. Bu model, bireylerin kariyer yolculuklarını artık tek bir yöne doğru sınırlamayan ve onlara daha özgür bir seçim yapma imkânı veren bir perspektif sunuyor. Kaleydoskopik kariyer kavramı, ilk kez Mainiero ve Sullivan (2005) tarafından, "Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the 'opt-out' revolution" isimli bir çalışmada ortaya atılmıştır. Çalışmada kaleydoskop kariyer modeli, özellikle kadınların hem iş hem de iş dışı alanlarda başkalarıyla ilişki içinde nasıl hareket ettiğini açıklamaktadır. Tüp döndürüldüğünde ve cam parçaları yeni düzenlemelere düştüğünde değişen desenler üreten bir kaleydoskop gibi, kadınlar da rollerini ve ilişkilerini yeni şekillerde düzenlemek için yaşamlarının farklı yönlerini döndürerek kariyerlerinin modelini değiştirebileceklerinden bahseder

(Mainiero ve Sullivan, 2005:106). TDK 'nın (2023) tanımına göre, kaleydoskop bir araçtır ve "*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 gösterir*".

Mainiero ve Sullivan (2006)'ya göre, kaleydoskop kariyer bir örgüt tarafından belirlenen değil, kişinin kendi şartları üzerine inşa edilen, bireyin kendi değerleriyle, yaşamına dair seçimleriyle tanımlanmış bir kariyerdir. Bu kariyer modeline göre kadın ve erkeklerin kariyer yolculuklarının çevrelerinden ve ilişkilerinden etkilenerek farklılaşmaktadır. Kaleydoskop kariyer modeli hem erkek hem de kadınların kariyer anlayışlarını açıklamada kullanılabilir bir model iken çoğunlukla kadınların kariyer anlayışlarını açıklama kullanılmaktadır (Tarhan, 2019:122). Kadınlar, kaleydoskopik kariyer modeline göre kariyer planlarında bağımsız olarak davranmamaktadırlar. Çünkü kadınların kariyer adımları etrafındakileri etkilemektedir ve bu etki çevreleri için çok önemlidir. Kadın çalışanlar kariyerlerinde çok başarılı olsalar bile aile hayatlarına en uygun tercihleri yapabilmekte; kariyerlerinde ilerlemek, maaş yerine yaşam tarzlarına daha fazla uyan kararlar alabilmektedirler. Yani kadınlar kaleydoskoptan bakarak kendi ve çevreleri için en uygun ve iyi seçeneği tercih etmektedirler (Göktürk, 2019:33).

1.4.1. Kaleydoskop (Kaleidoscope) Kariyer Modelinin Bileşenleri

Sullivan ve Mainiero (2008) tarafından ortaya konulan kaleydoskop kariyer modeli, bireylerin kariyerlerini şekillendiren üç baskın unsurun özgünlük (authenticity), denge (balance) ve meydan okuma (challenge) olduğunu öne sürmektedir. Bireyler, kariyerlerinin farklı evrelerinde bu üç unsurun karmasıyla kişisel kaleydoskop desenlerini oluşturarak kendilerine özgü ve yaşamlarına en uygun biçimde kariyerlerini yönlendirebilmektedirler. Bireyler, kariyer kararlarını verirken, üç parametreye odaklanarak tıpkı bir kaleydoskopun sonsuz desenler oluşturmak için üç ayna kullanması gibi hareket ederler. Bu parametreler otantiklik, denge ve meydan okuma olarak belirlenmiştir (Mainiero ve Sullivan, 2005). Bu parametreler, bireylerin kendi değerlerine, hayatlarında iş ve özel yaşamları arasındaki dengeye ve kendilerini geliştirmeye yönelik meydan okumalara odaklanmasını sağlar. Bu faktörler, kişisel tercihler ve hedefler doğrultusunda kariyer seçimlerine yol gösterir. Kaleydoskop kariyer modeli, özgünlük, denge ve uyumlu çeşitlilik gibi birçok farklı bileşenden oluşuyor (Arthur ve Rousseau, 1996). Bu bileşenlerin her biri, bireylerin kariyer yolculuklarında önemli bir role sahip olurken, özgünlük kavramı da bu bileşenlerden biri olarak öne çıkıyor.

1.4.1.1. Özgünlük (Authenticity)

Bireylerin kariyer yolculuklarında kendilerine özgü bir yolu seçme ve bu yolda kendilerini ifade etme arzusunu ifade eder (Hall ve Chandler, 2005). Bu kavram, bireylerin kariyer hedefleri belirlerken kendi değerlerine, ilgi alanlarına ve kişisel özelliklerine uygun bir yolu seçme isteğini yansıtır. Bu anlamda, kaleydoskop kariyer modeli bireylerin kariyerlerini sadece maddi kazançlar üzerine değil, aynı

zamanda kendilerini ifade etme, özgürleşme ve kişisel tatmin gibi faktörlere de dayandırmalarını önerir (Mainiero ve Sullivan, 2006). Bu yaklaşım, bireylerin kariyer yolculuklarında daha mutlu ve tatmin edici bir deneyim yaşamalarına yardımcı olabilir. Özgünlük kavramına dair bazı sorular "*Hayatımda daha fazla manevi gelişime yer vermek istiyorum*" ya da "*Eğer hayallerimin peşinden gidebilseydim*" gibi ifadeler örnek olarak verilebilir almaktadır (Sullivan vd., 2009).

1.4.1.2. Denge (Balance)

Bir diğer boyut ise, kişinin iş ve iş dışı talepleri arasında denge kurma çabasıdır. Sullivan vd. (2009) bu boyutu, bireylerin işleriyle ilişkileri ve bakım rolleri arasında sağlıklı bir denge yaratma ihtiyacı olarak tanımlamaktadır. Bu boyutla ilgili olarak, bireyler kendilerine şu soruyu sormaktadırlar: "*Eğer bu kariyer kararını verirsem, hayatımın her alanında bir denge sağlayabilir miyim?*" (Mainiero ve Sullivan, 2005).

Denge arayışı, bireylerin işlerinin taleplerini karşılamakla birlikte aileleri ya da kendileri için zaman harcamak arasındaki temel konudur. Kadınların kariyer başarısında denge ihtiyacının daha belirleyici olduğu ve bu nedenle bazı kadınların, çocuklarına ya da yaşlı ebeveynlerine daha fazla vakit ayırabilmek adına evlerine daha yakın mesafedeki işleri tercih ettikleri hatta bazen bu nedenle çalışma hayatından çekildikleri belirtilmektedir. Kadınların orta kariyer evresinde sıklıkla yaşadıkları kariyer geçişleri de denge unsuru ile ilgili gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır. Erkekler için ise, durum biraz daha farklıdır ve genellikle erkeklerin denge arayışlarının, kariyer hedeflerine ulaştıktan sonra hayatlarının ilerleyen dönemlerinde daha önemli hale geldiği ifade edilmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2007b).

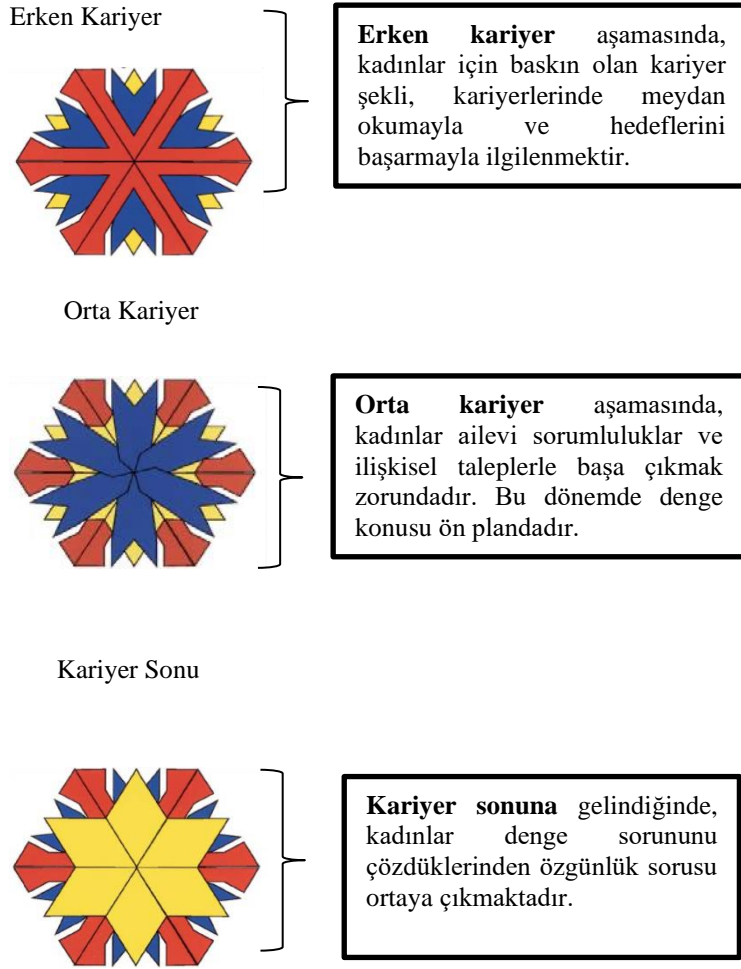
1.4.1.3. Meydan okuma (Challenge)

Meydan okuma boyutu ise, bireyin kariyerinde mücadele ederek başarılı olma ve ilerleme yönündeki isteğini vurgulamaktadır (Mainiero ve Sullivan, 2005). Bireyin öğrenirken ve gelişirken sorumluluk, kontrol ve özerklik göstermesine izin veren faaliyetlerde bulunması olarak tanımlanan meydan okuma, bireyin kendini geliştirmesi ve kariyerinde ilerlemesi için gerekli olan zorluklarla yüzleşmesini gerektirir (Sullivan ve Mainiero, 2007c).

Bir bireyin kariyer kararlarında önem verdiği bir diğer parametre, meydan okuma ihtiyacıdır. Bu parametre, bir çalışanın öğrenme, kişisel gelişim ve ilgi çekici, heyecan verici bir iş bulma ihtiyacını yansıtmaktadır. Hem erkekler hem de kadınlar, iş yerinde meydan okumayı arzulamaktadır. Yeni bir ürün geliştirme, yeni bir girişimci faaliyet ya da esnek bir rolde çalışmanın yarattığı meydan okuma, önemli bir motivasyon aracıdır ve başarıya ulaşmayı sağlar (Mainiero ve Sullivan, 2006). Meydan okuma boyutuna yönelik olarak Sullivan vd. (2009) tarafından önerilen sunulan bazı sorular "*İşyerinde işe dair üzerime yüklenen sorumluluklar beni endişelendirmiyor*", "*Zorlu işlerin beni geliştirdiğine inanırım ve işteki sorunları gelişimim için fırsata dönüştürürüm*" şeklindedir.

Sullivan ve Baruch (2009) tarafından önerilen kaleydoskop kariyer modeli, bireylerin yaşamları boyunca özgünlük, denge ve meydan okuma parametrelerinin aktif olduğunu, ancak bireyin kariyer kararını şekillendirecek baskın parametrenin o andaki yaşamına bağlı olarak değiştiğini belirtmektedir. Yaşam boyu birey, karakterine ve yaşamının akışına en uyumlu seçimi ararken, kaleydoskopun parametreleri de buna yanıt olarak kaymaktadır. Kaleydoskop bireye uygun kariyer desenini oluştururken, bu parametrelerden biri ön plana çıkmakta ve yoğunlaşmakta, diğer ikisinin yoğunluğu ise azalmaktadır.

Şekil 1. Kadınlar İçin Kaleydoskop Kariyer Şekilleri (Beta Profili)



Kaynak: (Mainiero ve Sullivan, 2006; Akt. Polat ve Özdemir, 2021:114).

1.4.2. Kaleydoskop (Kaleidoscope) Kariyer Modelinin Katkıları

Kaleydoskop bağlamında sonsuz şekiller oluşturan özgünlük (authenticity), denge (balance) ve meydan okuma (challenge) olmak üzere üç ayna bulunmaktadır. Bu aynalar çalışanların yaşamlarının çeşitli aşamalarında iş-yaşam dengelerini kurarak ve zorluklarla mücadele edebilmeleri sağlayarak bireylerin kariyer seçimlerini şekillendirmektedir (Mainiero ve Sullivan, 2005).

Kaleydoskop kariyer modeli kapsamında; örgütlerin ücret, kariyer ve ödül yönetimine dair politikalarını, bu bakış açısını kullanarak gözden geçirmeleri ve yeniden düzenlemeleri önerilmektedir. Ayrıca örgütlerin aile dostu uygulamaları ağırlıklı olarak uygulamaları ve iş-yaşam dengesini gözetecek programlara ağırlık vermeleri gerektiğinin altı çizilmektedir (Deniz ve Dünder, 2019: 706). Kaleydoskop kariyer modeli ile örgütlerde esnek çalışma sisteminin yaygınlaştırılması, örgüt kültüründe aile dostu uygulamalara yer verilmesi, alternatif kariyer yollarının belirlenmesi ve özellikle evlilik, çocuk vs. durumlarında ortaya çıkan kariyer kesintileri sonucunda işlerine dönüşlerinin desteklenmesi önerilmektedir (Mainiero ve Sullivan, 2005). Ayrıca yetenekli ve başarılı örgüt üyelerinin örgüt içinde kalıcı olarak kalmalarının sağlanabilmesi için; bu örgüt üyelerine uluslararası deneyim ve saha çalışmalarında bulunma fırsatlarının, rotasyon süreçlerinin sağlanması, sürekli yenilenmeyi ve öğrenmeyi teşvik eden bir kültürün oluşturulması, üyelerin performansının sonuç odaklı olarak ölçülmesi ve kadın çalışanların kariyer ilerlemelerin yöneticilerin sorumlu tutulmaları gibi öneriler de sunulmaktadır (Sullivan ve Mainiero, 2007a).

1.4.3. Kaleydoskop Kariyer Modeli Hakkında Yapılan Çalışmalar

Türkiye' de ve dünyada kaleydoskop kariyer modeliyle ilgili bazı önemli çalışmalar şunlardır: Polat ve Özdemir (2021) çalışmalarında kaleydoskop kariyer modelini ayrıntılı inceleyerek literatüre katkı sağlamışlar ve bu kariyer anlayışının nitelikli, donanımlı çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma ve çalışan adaylarını ise cezbetme konusunda etkili bir araç olarak kullanılabileninden bahsetmişlerdir. Polat (2021) tarafından yapılan bir araştırma, bireylerin beş faktör kişilik özellikleri ile kaleydoskop kariyer arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada, kaleydoskop kariyer ile beş faktörlü kişilik arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tarhan (2019) çalışmasında kadınların kariyer ilerleyişlerindeki seçimlerinin nedenlerini açıklayan bir kariyer modeli olan kaleydoskop kariyeri literatüre kazandırmayı amaçlamıştır. Denizli ve Dünder (2019) ise çalışmalarında kuramsal olarak kaleydoskop kariyer kavramını inceleyerek, örgüt etkinliği için işverenlere önerilerde bulunmaktadır.

Cabrera (2007), kadın çalışanlar üzerinde yürüttüğü çalışmasında, kaleydoskop kariyerin birleşenleri olan özgünlük, denge ve meydan okumanın kadınların kariyer yolculuklarında etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sullivan ve Mainiero (2007d) cinsiyet ve kaleydoskop kariyer arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında kariyer yönelimlerinin cinsiyete göre farklılaştığı, kadınların beta, erkeklerin alfa kariyer profiline sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Sullivan vd. (2007) girişimcilik ve

kaleydoskop kariyer arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında kaleydoskop kariyeri oluşturan bileşenler olan özgünlük, denge ve meydan okumanın girişimcilik üzerinde etkili olabileceğini bulmuşlardır. Aprianingsih (2012) çatışma ve kaleydoskop kariyer ve bileşenleri arasındaki ilişkileri incelemiştir ve özgünlük bileşeni ile çatışma arasında pozitif, meydan okuma ile çatışma arasında negatif yönlü ilişkiler bulmuştur.

Simmons (2013) sosyal ağ kurma ile kaleydoskop kariyer arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre sosyal ağ kurma davranışı ile özgünlük bileşeni arasında negatif yönde; sosyal ağ kurma davranışı ve meydan okuma bileşeni arasında ise pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Ervin (2015) antrenörlerin kariyerleri ile kaleydoskop kariyer arasındaki ilişkiyi incelemiştir ve özgünlük ihtiyacının kariyer yolculuğunun daha başındayken daha fazla görüldüğü ve erkek antrenörlerin denge ihtiyacının daha fazla olduğu yönünde sonuçlara ulaşmıştır. Mainiero ve Gibson (2018) kaleydoskop kariyer modelini cinsiyet farklılıkları açısından ele almıştır. Araştırma sonucunda cinsiyet ve kaleydoskop kariyerin bileşenleri olan özgünlük, denge ve meydan okuma arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir. Mouratidou (2019) mevcut çalışma kaleydoskop kariyer modelini 2008 mali krizinden derinden etkilenen Yunan kamu sektörü üzerinde, kültürel farklılıklar açısından test etmiştir.

SONUÇ

İş dünyasındaki değişimler bireylerin kariyer hedeflerini değiştirmelerine farklı kariyerlere yönelmelerine yol açmaktadır. Örneğin; pandemi sürecinde çalışanlara tanınan evden ve esnek çalışma modelinin yaygınlaşması çalışanlara yeni fırsatlar yeni kariyer hedeflerine yönelmelerine neden oldu (Akgün, 2021). Kaleydoskop kariyer modeli, güncel kariyer yaklaşımları içinde yer alan geleneksel kariyer anlayışından farklı olarak birey için sadece maddi kazancı hedeflemez, bireye özgünlük, tatmin, kendini anlatma gibi imkanlar sunmasıyla eşsiz bir yaklaşımdır (Mainiero ve Sullivan, 2005). Kaleydoskop kariyer üzerine yapılan çoğu çalışma bu modelin geçerliliği ve uygulanabilirliği üzerinedir (Polat ve Özdemir, 2021; Tarhan, 2019). Bu sonuçlarda bize kaleydoskop kariyerin kültüre ve sektöre, endüstriye göre uyarlanabilirliğinin değerlendirilmesinin önemli olduğunu göstermektedir.

İş dünyasında kadınların işgücüne katılımının giderek arttığı düşünüldüğünde işletmelerin küresel piyasalara uyumunu kolaylaştıran, verimliliği yüksek çalışanların işletmelerde kalmalarını, kadın iş gücünden verimli şekilde yararlanmak ve kadın çalışanların iş gücü piyasasından koparmayacak örgütsel stratejilerin geliştirmeleri önemlidir. Bu noktada kaleydoskop kariyer modeli kadın çalışanları daha iyi tanımak ve daha verimli şekilde yönetebilmek konusunda işletmelere önemli katkılar sağlayacaktır.

Sonuç olarak kaleydoskop kariyer anlayışı, bireylerin kariyerlerine farklı bir bakış açısı ile bakmalarını sağlamak ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak yeni yetenek ve becerileri geliştirmelerine imkân sağlamaktadır. Bu yönleriyle bu kariyer modeli bireylerin daha mutlu,

tatmin ve verimli olabilecekleri kariyerlere ulaşmalarına yardımcı olabilir. Bu noktada işverenlerin kaleydoskop kariyer modelini benimseyerek ve onların kariyer hedeflerine ulaşmalarını desteklemeleri önemlidir. İşverenlerin çalışanları kendilerini geliştirmeleri ve kariyer hedeflerine ulaşmaları için çeşitli eğitim ve öğrenim olanaklarından yararlanmalarının sağlanması ve çalışanlar bu yönde teşvik edilmelidir. Ayrıca kaleydoskop kariyer modelinin performans, verimlilik, iş tatmini, bağlılık, kültür ve işten ayrılma gibi değişkenlerle birlikte ele alınarak incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adamson, C., Doherty, L., & Viney, C. (1998). Revisiting the concept of the career: Implications for career guidance. *British Journal of Guidance & Counselling*, 26(2), 251-263.

Akgün, A. E. (2021). COVID-19 Pandemisi Sürecinde İşletmelerde İş-yaşam Dengesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 247-268.

Aprianingsih, A. (2012). *The Kaleidoscope Career Model and work family conflict: An exploration across career stages*. St. Ambrose University, ProQuest Dissertations Publishing.

Arnold, J., & Jackson, T. (1997). Career management as a socially constructed phenomenon". *International Journal of Management Reviews*, 1(4), 195-211.

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. (1996). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 295-306.

Aytaç, A. (2005). *Kariyer planlama ve geliştirme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). The impact of career boundarylessness on subjective career success: a review and reconceptualization. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 356-377.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.

Bingöl, D. (2016). Kariyer gelişimi ve kişilik özellikleri ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 335-350.

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. (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.

Clarke, M. (2009). Career progress: Climbing the corporate ladder. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-19.

Currie, G., Tempest, S., & Starkey, K. (2006). The translation of management fashions: Towards a research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(3), 649-666.

Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2018). *Kariyerin değişen kuralları*. Ankara: Nobel Akademik.

Dany, F., Mallon, M., & Arthur, M. (2003). The odyssey of career and the opportunity for international comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 705-712.

Denizli, A. A., & Dündar, G.İ. (2019). *Kaleydoskop kariyer: Güncel kariyer yaklaşımlarında yeni bir model*, IV. International Entrepreneurship, Employment And Career Congress, Bodrum-Muğla.

Erdoğan, İ. (2003). Kariyer gelişim sürecinde danışmanın rolü. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2), 19-29.

Ervin, S. M. (2015). *Exploring the career needs of intercollegiate head coaches: A kaleidoscope career perspective* (Unpublished Doctoral Dissertation), The Ohio State University.

Göktürk, S. (2019). *Profesyonel yaşamın orta dönemindeki kadınların kariyer geçişleri: nitel bir araştırma*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 23- 40.

Gürüz, K., & Yaylacı, B. (2004). *Örgütlerde kariyer geliştirme ve yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Hall, D. T. (1996). *The career is dead long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hall, D. T. (1997). Special challenges of careers in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 11(1), 60-61.

Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.

Harris, K. J., & Ramos, R. (2013). Theoretical approaches to career development and their practical applications. *Journal of Career Development*, 40(2), 89-107.

Iellatchitch, A., Maryhofer, W., & Meyer, M. (2003). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 29(6), 719-742

Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 96-111.

Inkson, K. (2006). From boundaryless careers to talent management: Exploring assumptions. *Career Development International*, 11(3), 219-231.

King, Z. (2003). *Lifelong learning: A critical guide*. Maidenhead, UK: Open University Press.

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 Management Development*, 26(6), 557-573.

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt- out” revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *Kaleidoscope careers: An alternative view of boundaryless careers*. In A. M. Konrad, M. K. Mangel, & E. Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (pp. 131-147). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

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.

Miles, R., & Snow, C. (1996). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 38(2), 105-118.

Mouratidou, M. (2019) *Reconstructing the Kaleidoscope Career Model to complex contexts*. In: Eastern Academy of Management Conference 2019, 8th - 11th May 2019, Wilmington, Delaware USA. (Unpublished)

Nicholson, N. (1996). Career systems in crisis: Change and opportunity in the information age, *Academy of Management Executive*, 10(4), 40-51.

Özden, Y. (2005). *İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: Türk bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Pang, N. S. K., Chua, R. Y. J., & Chu, C. B. (2008). Moving beyond the boundaryless career concept: Enhancing employability through strategic career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 269-281.

Peiperl, M. A., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 26(4), 7-22.

Polat, F. B., & Özdemir, Y. (2021). Yeni kariyer yaklaşımlarına güncel bir bakış: Kaleydoskop Kariyer Modeli, *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 107-121.

Polat, F. B. (2021). *Beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının kaleydoskop kariyer üzerindeki etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.

Reitman, F., & Schneer, J. A. (2003). The promised path: a longitudinal study of managerial careers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 60-75.

Reitman, F., & Schneer, J. A. (2008). Gender, work, and the family: An historical perspective.

Journal of Business and Psychology, 23(1-2), 17-25.

Seymen, O. A. (2004). Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik / değişken kariyere geçiş: nedenleri ve sonuçları üzerine yazımsal bir inceleme, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79-114

Simmons, J. (2013). The Kaleidoscope Career Model: An investigation of authenticity, balance, and challenge and their relationship with networking behavior, *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 74.

Schuler, R. S. (1995). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 1(1), 119-133.

Sommerlund, J., & Boutaiba, S. (2007). Career success and personal values: The perspective of young managers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 425-435.

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 careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 33(6), 885-959.

Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007b). 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. A. (2007c). The use of the kaleidoscope career model for women of color. *Journal of Career Development*, 33(1), 3-18.

Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007d). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 168-185.

Sullivan, S. E., Forret, M., Mainiero, L. A., & Terjesen, S. (2007). What motivates entrepreneurs? An exploratory study of the kaleidoscope career model and entrepreneurship. *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, 12, 4-19.

Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2008). Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Implementing Human Resource Development Programs to 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., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.

Tarhan, E. (2019) Kadınların kariyer kararlarını anlamak: Kaleydoskop Kariyer Modeli, *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 3(1), 118-132.

Taşlıyan, M., Arı, E., & Duzman, İ. (2011). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Valcour, M., Ladge, J. J., & Gasser, M. (2007). The customization of work: A flexible benefits approach. *Organizational Dynamics*, 36(4), 408-419.

Waters, L., Briscoe, J. P., Hall, D. T. , & Wang, M. (2014). Career management and the role of work values, support practices, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 251-262.

Wrzesniewski, A., & Tosti, J. (2005). Career as a project: Toward a personal career strategy. In K. Y. T. & M. B. Arthur (Eds.), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (pp. 198-212). Oxford: Oxford University Press.

Zhu, W., Wolff, H. G., Hall, D. T., Heras, M. L., Gutierrez, D. G., & Kram, K. E. (2013). *Career dynamics in a global world*. In S. Zedeck, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 561-608). American Psychological Association.