

Kadınların Kariyer Kararlarını Anlamak: Kaleydoskop Kariyer Modeli

Understanding Women's Career Decisions: Kaleidoscope Career Model

Esin TARHAN*

ORCID ID: 0000 0002 4764 7560

Makale Geliş Tarihi / Received : 02.04.2019

Makale Kabul Tarihi / Accepted : 27.06.2019

Öz

Yeni kariyer modellerinin tartışıldığı günümüzde, bireylerin kariyer kararlarını etkileyen pek çok faktörden bahsetmek mümkündür. Kariyer kararları, ekonomi, toplum yapısı, eğitim fırsatları, örgütsel destek gibi faktörlerin yanı sıra, kadın ve erkeğe özgü sosyo-psikolojik süreçlerin de etkisi altındadır. Buna paralel olarak, kadın ve erkeğin kariyer örüntülerinin de birbirinden oldukça farklı olduğu gözlemlenmektedir. Kadınların yarı zamanlı çalışma, başka işe geçme, çalışmaya ara verme veya iş hayatından tümüyle çekilme gibi kararları üzerinde yaşam önceliklerinin büyük bir etkisi bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, insanların (ve özellikle kadınların) kariyer seçimlerinin altında yatan nedenleri anlamayı amaçlayan Kaleydoskop Kariyer Modelini (KKM) ülkemizdeki kariyer çalışmaları yazınına kazandırmaktır. Modeli tanımak aynı zamanda işletmelere, kadın insan kaynağını daha iyi anlamak ve verimli biçimde yönetmek açısından önemli katkılar sağlayacaktır.

Anahtar Sözcükler: Kaleydoskop Kariyer Modeli, yeni kariyer modelleri, kadınların kariyer kararları.

Abstract

Since new career models have emerged, many factors that influence people's career decisions have been recognized. Career decisions can be affected by factors such as economy, social structure, education opportunities or organizational support besides socio-psychological processes specific to men and women. In addition to this, women and men might have quite different career patterns. Life priorities and relationships have a major effect on women's career decisions regarding changing workplace, working part-time or leaving their jobs. The purpose of this article is to introduce Kaleidoscope Career Model (KCM) to Turkish career studies literature, which is a new model developed to understand people's (especially women's) career decisions. Organizations will also benefit from the model, which will contribute to understand and manage women employees effectively.

Keywords: Kaleidoscope Career Model, contemporary career models, women's career decisions.

Giriş

Günümüzde, geleneksel kariyer olgusundan giderek uzaklaşıldığı ve yeni kariyer modellerine doğru bir eğilimin olduğu görülmektedir. Artan küreselleşme, teknolojik ve ekonomik değişimler, örgüt yapısında ve çalışma düzeninde meydana gelen yenilikler, insanların kariyerini yoğun biçimde etkilemektedir. Dünyadaki ekonomik kriz ve durgunluklar, bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve uluslararası piyasalarda artan rekabet, dinamik ama istikrarsız çevre koşulları yaratmaktadır (Çakmak-Otluoğlu, 2018: 25).

Dünyadaki dönüşüme paralel olarak, örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiler de biçim değiştirmektedir. Artık insanlar, tek bir çatı altında uzun yıllar boyunca çalışmak ve o iş yerinden emekli olmak yerine, birçok farklı imkâna sahip olduklarının farkındadırlar. Bireyler, kariyerleri boyunca farklı görevlere, örgütlere, sektörlerle ve hatta ülkelere geçiş yapmakta; yarı zamanlı veya dönemsel çalışma, işe ara verme ya da kendi işini kurma gibi seçeneklere

*Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, esintarhan@gmail.com

E-ISSN: 2651-4036 / © 2017-2019 Journal of Management and Labour. This is an open access article.

Önerilen Atıf Biçimi / Recommended Citation: Tarhan, E. (2019). Kadınların Kariyer Kararlarını Anlamak: Kaleydoskop Kariyer Modeli. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 3(1) 118-132.

yönelmektedirler. Örgütler için de, bu belirsiz ve değişken kariyer çağında, çalışanlarına terfi, istikrar ve ömür boyu çalışma güvencesi sunmak giderek zorlaşmaktadır. Tüm bu gelişmelerin sonucunda, çalışanlar kariyer kararlarını örgütlerine bağımlı bir şekilde değil, kendi değerlerine göre ve bireysel olarak vermek istemektedirler. Özellikle kadınların geleneksel kariyer yerine, yeni kariyer modellerini benimsediklerini gösteren önemli araştırmalar (Cabrera, 2009; McDonald vd., 2005; Shapiro, Ingols ve Blake-Beard, 2008; Sullivan ve Mainiero, 2008) bulunmaktadır.

Kadınlar ve erkekler, kariyerleri boyunca birbirlerinden farklı kararlar almaktadırlar. Dile getirilen bazı görüşler, bu durumun, iki cinsin farklı toplumsal cinsiyet rollerine sahip olmalarından kaynaklandığını öne sürmektedir. Ancak kadınların erkeklerden farklı bir kariyer örüntüsüne sahip olmalarındaki tek sebep, sanıldığı gibi onların ‘anne’ ya da ‘eş’ olarak evde üstlendikleri sorumluluklar değildir. Elbette bu sorumluluklar, kadının hayatında oldukça belirleyici bir öneme sahiptir. Bununla birlikte, kadınların kariyer kararlarında içsel ya da dışsal, bireysel, örgütsel ya da toplumsal pek çok sebep bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, insanların (ve özellikle kadınların) farklı dönemlerde sahip oldukları yaşam önceliklerine ve bu önceliklere paralel olarak verdikleri kariyer kararlarına odaklanan Kaleydoskop Kariyer Modelini tüm yönleriyle ele almaktır. İkinci bölümde geleneksel kariyerden yeni kariyer dönemine geçişin nedenleri, üçüncü bölümde kadınların kariyer kararlarını etkileyen faktörler, dördüncü bölümde Kaleydoskop Kariyer Modelinin ortaya koyduğu temel görüşler ve bu alanda yapılan araştırmalar yer almaktadır. Beşinci bölümde modelin kullanım alanlarına ve sağlayabileceği faydalara değinilmektedir. Altıncı ve son bölümde ise konuyla ilgili yeni araştırma önerileri sunulmaktadır.

1. Geleneksel Kariyerden Yeni Kariyer Modellerine Geçiş

Geleneksel (klasik) kariyer, literatürde ‘eski’, ‘bürokratik’, ‘örgütsel’ kariyer gibi kelimelerle de ifade edilmektedir (Gubler, Arnold ve Coombs, 2014). Geleneksel kariyerin en önemli özelliklerinden bir tanesi, bireyin bir örgütte işe başlayıp, tüm kariyeri boyunca aynı yerde çalışması ve oradan emekli olmasıdır. Bu yapı içinde çalışanlar, örgüte bağımlı olarak hareket etmekte ve kariyer yönlendirmelerini çoğunlukla örgütten beklemektedirler. Küreselleşmenin henüz hız kazanmadığı ve iş dünyasının hareketsiz olduğu bu dönemde, bireyin meslek ya da iş yeri değiştirmesine nadiren rastlanmaktadır. Bu anlamda geleneksel kariyer durağan ve öngörülebilir bir kariyeri temsil etmektedir. Bireyin özgürlüğü ve sahip olduğu seçenekler, örgütün koşulları ile sınırlıdır.

1990’lı yıllardan itibaren dünyada meydana gelen büyük değişimler örgüt yapılarını ve çalışma modellerini değiştirmeye başlamıştır. Küreselleşmenin yanı sıra teknolojik ve sosyo-ekonomik değişimler, çalışma hayatının çeşitlenmesine, farklı seçeneklerin ortaya çıkmasına ve insanların kendilerini daha fazla tatmin edecek işlere yönelmelerine neden olmuştur. Seymen (2004), geleneksel kariyerden yeni kariyer dönemine geçilmesindeki en önemli sebepleri şu şekilde özetlemektedir:

- Küreselleşme etkisinin artması,
- İşlerin ve çalışma ilişkilerinin yapısının değişmesi,
- İşletmelerin yatay örgütlenmeler haline dönüşmesi,
- Örgütlerin yaşam süresinin kısalması,
- Örgütsel kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarının yetersiz kalması,
- Birey değerlerinin değişmesi,
- Kariyer düzleşmesi sonucunda çalışanın farklı kararlar alabilmesi,

- Okul ve iş yaşamı arasındaki bağıın zayıflaması,
- Çalışan çiftlerin birbirine bağılı kariyer hareketliliğinin artması.

Yeni kariyer dönemi, sınırsız (Arthur ve Rousseau, 1996) ve çok yönlü (Hall, 1996) kariyer modellerinin doğmasına neden olmuştur. Sınırsız kariyer ‘tek bir örgütün sınırlarını aşan iş olanakları dizisi’ (Arthur, 1994); çok yönlü kariyer ise ‘örgüt tarafından değil, birey tarafından şekillendirilen, zaman içinde birey ve çevre değıştikçe yeniden oluşturulan olan kariyer’ olarak tanımlanmaktadır (Hall, 1996). Bu modeller, kariyer çalışmaları alanında pek çok araştırmaya konu olmaktadır.

Yeni kariyer modellerinin öne sürdüğü gibi, örgütsel bağılılığın azalmasıyla birlikte, çalışanlar eskisine oranla çok daha sık iş değıştirmeye başlamışlardır (Guest, 2004). Bireyler, kariyerleri boyunca, çok çeşitli mesleklere, sektörlerle, örgütlere ve hatta ülkelere yönelmektedirler. Daha fazla insan, yarı zamanlı işlerde ya da dönemsel projelerde çalışmaktadır. Bireyler, kimi zaman gönüllü, kimi zaman da gönülsüz olarak kariyer kesintileri yaşamaktadırlar. Geleneksel kariyer, yerini yeni kariyer modellerine bırakmaktadır.

Bununla birlikte, geleneksel kariyerin yok olduğunu ya da bireyler için tümüyle işlevsiz olduğunu söylemek mümkün değildir (Chudzikowski, 2012; McDonald vd., 2005). Özellikle erkeklerin geleneksel kariyer modellerini tercih ettiklerini gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Mainiero ve Sullivan (2005, 2006) erkeklerin çoğu zaman geleneksel kariyere uygun biçimde uzun süreli çalıştıklarını ve doğrusal şekilde ilerleyerek kurumsal merdivenleri tırmadıklarını; kadınların ise hayatlarına en uygun olacak kararları vererek geleneksel olmayan şekilde hareket ettiklerini vurgulamaktadır. Benzer bir şekilde Reitman ve Schneer (2003), 13 yılı kapsayan boylamsal bir çalışmada, erkeklerin daha çok geleneksel kariyer patikalarında ilerlediklerini, ancak kadınların, iş ve aile sorumluluklarını dengelemek bakımından çok yönlü kariyer modelini daha destekleyici bulduklarını ortaya koymuştur. Benzer araştırmalar, kadınların yeni kariyer modelleri ile uyumlu bir kariyer patikasında ilerlediklerini ortaya koymaktadır (Cabrera, 2009; Shapiro, Ingols ve Blake-Beard, 2008; Sullivan ve Mainiero, 2008). Kadınların daha çok iş değıştirdikleri (Valcour ve Tolbert, 2003), kariyerlerine kimi zaman ara verdikleri (Cabrera, 2007) veya çalışma saatlerini azalttıkları (Bianchi, Robinson ve Milkie, 2006; Mainiero ve Sullivan, 2006) ifade edilmektedir. Buna ek olarak, yarı zamanlı olarak çalışanların yüzde 97’sinin, kesintili- parçalanmış (fragmented) kariyer sahibi bireylerin ise yüzde 84’ünün kadın olduğunu ortaya konmuştur (Biemann vd., 2012). Bu araştırmalar, kadının kariyer tutumunun, yaşam boyu bir ya da iki iş yeri ile sınırlı olan geleneksel örüntülerden uzak olduğunu göstermektedir. Kadınların farklı çalışma modellerini tercih etmelerinin yanı sıra, iş hayatına ara vermeleri ya da çalışmayı tamamen bırakmaları da önemli bir araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Kadınların kariyer kararlarını etkileyen faktörler bir sonraki bölümde ele alınmaktadır.

2. Kadınların Kariyer Kararlarını Etkileyen Faktörler

Çalışma hayatında daha aktif rol almalarından bu yana, kadınların kariyer hayatı üzerine yapılan araştırmaların sayısı artmaya başlamıştır. Kadınların kariyer yaşamı üzerine yapılan araştırmalar, kariyer ve meslek seçimi, iş-aile çatışması, kariyer engelleri ve iş yerinde ayrımcılık gibi konulara odaklanmaktadır. Günümüzde kadınları çalışma hayatında desteklemek üzere birçok ulusal ve uluslararası çalışma yürütüldüğü görülmektedir. Bu da, kadınları iş yaşamında güçlendirmenin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Kariyer söz konusu olduğunda, kadınların ve erkeklerin çoğu zaman farklı şekilde hareket ettikleri görülmektedir. Bu konuda ortaya atılan pek çok görüş bulunmaktadır. Kadınların kariyer kararlarını çok yönlü biçimde incelemenin önemi her geçen gün artmaktadır.

Toplumsal açıdan bakıldığında, kadın ve erkeğin kariyerindeki farklılıklar, ataerkil yapı, eğitim yetersizliği, iş yasalarındaki düzenlemeler, kadına dair ayrımcılık, kadınların ev işi, çocuk ve

yaşlı bakımı gibi sorumlulukları üstlenmesi gibi sebeplerle ortaya çıkmaktadır. Toplumsal cinsiyet rolleri, kadın ve erkeği belirli kalıplara sokmakta ve verdikleri kimi kararlar üzerinde etkili olmaktadır. Kadınların ve erkeklerin, toplumun yazdığı 'senaryo'ya bağlı kalarak rollerini 'oynamaları' beklenmektedir (Dökmen, 2017). Kadının kariyer hayatının, aile içindeki sorumluluklarından (ev işi, çocuk ve yaşlı bakımı vb.) sonra 'ikincil' öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Bu da, kadınların kimi zaman aileleri için kendi kariyerlerinden vazgeçmelerinin nedenini açıklamaktadır. Ancak Mainiero ve Sullivan'a (2005) göre kadınların iş hayatından çekilmelerindeki tek neden, popüler medyanın da sıkça vurguladığı gibi aile sorumluluklarına odaklanmak istemeleri değildir. Kadınların daha az güç istedikleri, iş hayatında yükselmek için erkekler kadar çok çalışmayı göze almadıkları, evde kalmanın onlar için daha ödüllendirici olduğu gibi varsayımlar da gerçek sebepleri yeterince ortaya koymamaktadır. Mainiero ve Sullivan (2005), kadınların işten çıkmasını açıklayan üç temel nedeni; nesiller arası çalışma değerlerindeki değişim ve farklar, iş-aile dengesi ile ilgili sorunlar ve iş yerinde kadına yönelik ayrımcılık olarak sıralamaktadır. Hewlett ve Luce (2005) ise kadınları çalışma hayatından koparan ve eve 'çeken' ailevi faktörlerin yanı sıra, onları iş yerinden dışarı 'iten' örgütsel nedenlerin bulunduğunu ifade etmektedir.

Kadınların kariyer kararlarında rol oynayan örgütsel nedenler ele alındığında, erkek egemen çalışma ortamı, kadına dair ön yargılar ve ayrımcılık ön plana çıkmaktadır. İş hayatında toplumsal cinsiyet ayrımcılığı yatay ve dikey olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Bilton vd., 2009: 142). Yatay toplumsal cinsiyet ayrımı, kadınlar ve erkekler için uygun görülen mesleklerin birbirinden farklı olmasıdır. Kadınların çoğunlukla öğretmen, hemşire, sekreter ya da bebek/yaşlı bakıcısı; erkeklerin ise tamirci, taksici, mühendis ya da pilot olarak çalışması, yatay cinsiyet ayrımını temsil etmektedir. Dikey toplumsal cinsiyet ayrımı ise kadın ve erkeğin aynı meslek dalında, ancak farklı hiyerarşik kademelerde olmalarını ifade etmektedir. Kadınların sıklıkla 'cam tavan' (glass ceiling) olarak adlandırılan engellerle karşılaştıkları, kariyerlerinde hak ettikleri şekilde ilerleyemedikleri ve statü olarak erkeklerin arkasında kaldıkları bilinmektedir. Gelişmiş ülkelerde bile kadın ve erkeğin çalışma yaşamında eşitsizlikler bulunmaktadır. Tüm OECD ülkelerinde, kadınların erkeklerden daha az istihdam edildiği, işe alınsalar bile çalışma koşullarının erkekler ile eşit olmadığı ve sonuç olarak kariyerlerinde daha fazla kesinti yaşadıkları belirtilmektedir (OECD, 2017). Çocuk sahibi olan kadınların zorunlu olarak daha az saat çalıştığı, çalışmaya ara verdiği ya da iş yaşamından tamamen koptuğu bilinmektedir. Sonuç olarak -özellikle anne olan- kadınların daha kısa ve daha yüzeysel bir kariyere sahip olduğu belirtilmektedir (OECD, 2018: 238).

Toplumsal ve örgütsel faktörlerin yanı sıra, kadınların kariyer kararlarına kişilik, ilgi, ihtiyaç ve değerler gibi bazı bireysel faktörler de etki etmektedir. Kişilik, insanın sadece işiyle ilgili değil, tüm hayatına dair aldığı kararları şekillendirmektedir. Bazı kadınlar, sahip oldukları değerler ile örgüt değerleri uymadığı için işten ayrıldıklarını ifade etmektedirler (Sullivan ve Mainiero, 2008). Bunun yanı sıra, erkeklerle kıyaslandığında kadınlar, çoğu zaman daha bağımlı biçimde karar vermek zorunda kalmaktadırlar. Kadınlar, kendilerinin ve çevrelerinde bulunan diğer kişilerin ihtiyaçlarını göz önünde tutarak bütüne dayalı olarak karar vermektedirler (Mainiero ve Sullivan, 2005). Bireyin sahip olduğu demografik özellikler (yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir seviyesi vb.) de kişilerin ihtiyaçlarını belirlediğinden, karar verme sürecinde etkili olmaktadır. Gelir düzeyi düşük olan bireyler maddi imkânlarla, evli olan bireyler iş güvencesine, eğitim seviyesi yüksek olan bireyler ise yeni yetkinlikler kazanıp ilerleyebilecekleri bir kariyere öncelik verebilmektedirler. Kadınların kariyer kararlarını etkileyen temel faktörler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Kadınların kariyer kararlarını etkileyen faktörler

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Toplumsal Faktörler
- Kişilik - İlgi - İhtiyaç ve değerler - Algı ve beklentiler - Demografik özellikler (yaş, medeni durum, gelir, eğitim düzeyi...)	- Erkek egemen çalışma ortamı - Kadına dair ön yargılar - Ayrımcılık (Ücret, terfi, gelişim fırsatları...) - Uzun çalışma saatleri - Aşırı iş yükü - Esnek olmayan örgüt politikaları	- Ataerkil toplum yapısı ve toplumsal cinsiyet rolleri (Çocuk ve yaşlı bakımı, ev işi, aile sorumlulukları) - İş yaşamına ilişkin yasalar - Ekonomi - Eğitim sistemi

Görüldüğü gibi kadınların kariyer yaşamı pek çok faktörden etkilenmektedir. Bahsedilen faktörler kadınların iş hayatına katılmalarını güçleştirmenin yanı sıra, kariyerleri boyunca verdikleri kararları da etkilemektedir. Sullivan (1999) kadınların kariyeri üzerine yapılan araştırmaların derinleşmesi gerektiğini, aile sorumlulukları, anne-baba olma yaşı, eşin hangi kariyer aşamasında olduğu, örgütsel destek ve işyerinde ayrımcılık gibi birçok etkenin göz önüne alması gerektiğini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak kadınların kariyeri erkeklerinkinden birçok yönüyle ayrılmakta, bu nedenle kadınların kariyer örüntülerini açıklamaya odaklanan modeller önem kazanmaktadır. Sonraki bölümde Kaleydoskop Kariyer Modelinin öne sürdüğü görüşler detaylı biçimde ele alınmaktadır.

3. Kaleydoskop Kariyer Modeli (KKM)

Kadınların çalışma yaşamlarına ilişkin verdikleri kararları açıklamayı hedefleyen yeni kariyer yaklaşımlardan bir tanesi de Mainiero ve Sullivan (2005, 2006) tarafından oluşturulan Kaleydoskop Kariyer Modelidir (Kaleidoscope Career Model). Kaleydoskop Kariyer Modeli (KKM), bireyin kariyer odağının iş ve özel hayat dengesine göre zamanla nasıl değiştiğini ve bu değişimin kariyer kararlarına nasıl etki ettiğini açıklamaktadır. Model, kadınların kariyer kesintileri, işsizlik dönemleri, kariyer değerleri, iş hayatından çekilmeleri veya iş hayatına yeniden dâhil olmaları hakkında genel bir çerçeve sunmaktadır (Zimmerman ve Clark, 2016). KKM, hem sınırsız ve çok yönlü kariyer modellerinin farklı özelliklerini taşımakta, hem de kariyer geçişlerini bilişsel nedenlerle açıklayan sosyal bilişsel kariyer teorisinin (Lent & Brown, 1996) çeşitli bileşenlerini içermektedir (Mainiero ve Gibson, 2018).

KKM, kadın ve erkeğin kariyer patikalarında farklılık olduğunu vurgulamakta; hem ilişkilerin, hem de çevresel faktörlerin kariyer kararlarına etki ettiğini savunmaktadır (Sullivan ve Baruch, 2009). Aslında hem kadın hem de erkeğin kariyerini açıklamak üzere kullanılabilecek bir model olmakla birlikte, şu ana kadar çoğunlukla kadınların kariyerleri üzerine yürütülen çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir.

KKM, öne sürdüğü görüşleri, ilişkisellik kavramını ön planda tutarak açıklamaktadır. Gilligan (1982), kadın - erkek arasındaki temel farkı ve kadının benlik kavramının oluşumunu açıklarken, ilişkiselliğin öncü rol oynadığını savunmaktadır. Bu görüşler kariyer bağlamında yorumlandığında, kadınların kariyerinin erkeklerinkinden farklı olarak hayatlarındaki diğer alanlarla ilişkili olarak ilerlediği düşünülmektedir. Kadınlar kendileri ile birlikte çevrelerindeki diğer kişilerin, eşlerinin, çocuklarının, yaşlı ebeveynlerinin, arkadaşlarının ve hatta kimi durumlarda iş arkadaşları ya da müşterilerinin ihtiyaçlarını göz önünde tutarak karar vermektedirler (Mainiero ve Sullivan, 2005). Kariyerlerindeki her karar ve eylem hayatlarının

diğer alanlarına (ve hatta kişilere) uzun süreli etkilerde bulunmaktadır. Bu nedenle kadınlar kariyer kararlarını çoğu zaman tek başına ve bağımsız biçimde vermemektedir. Erkekler ise kariyer kararlarını genellikle daha sonuç odaklı ve diğer durumlardan bağımsız olarak vermektedirler.

Modele ismini veren kaleydoskop kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından ‘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 tanımlamaktadır. Tıpkı bir çiçek dürbününün tüpü çevrildiğinde ve cam yeni bir görüntü yarattığında olduğu gibi, kadınlar da hayatlarındaki rolleri, durumları ve ilişkileri düzenleyebilmek için kariyerlerinde farklı yönelimlere gitmektedir (Mainiero ve Sullivan 2005). Kariyerin hareketli ve dinamik oluşu, onun bir kaleydoskop gibi çalışmasına neden olmaktadır. Kaleydoskopun içindeki üç ayna gibi, modelde de bireylerin kariyerindeki örüntüyü meydana getiren üç parametre vardır (Mainiero ve Sullivan 2005; Sullivan ve Mainiero, 2008):

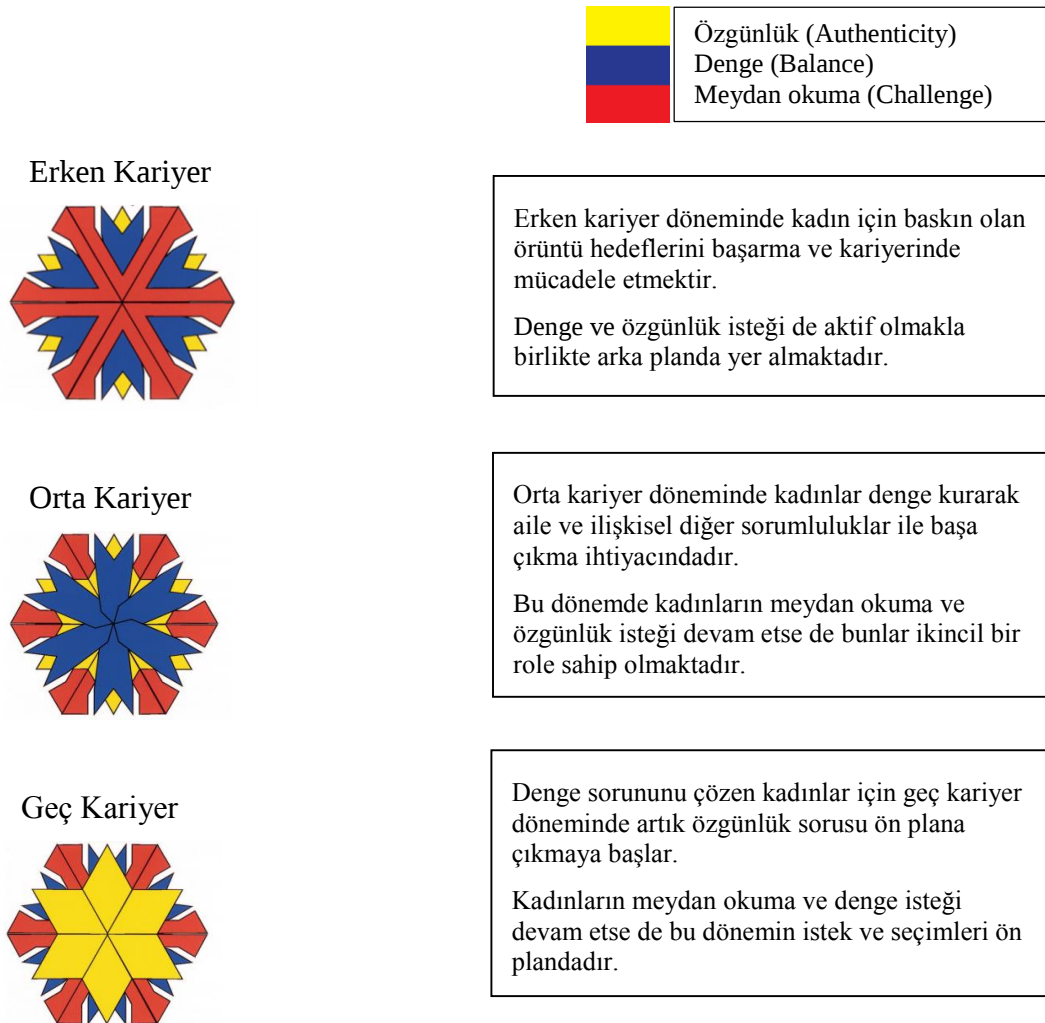
Özgünlük (Authenticity): Özgünlük, bireyin kendine açık ve dürüst olması, kendi gerçeklerini, değerlerini ve önceliklerini anlaması ve buna göre hareket edebilmesidir. Bu parametre ön planda olduğu zaman birey için anlam arayışı ve ‘Kendim olabiliyor muyum?’ sorusu önem kazanmaktadır. Bir kadın, dünyaya özgünlük lensinden baktığında, ne yapmanın onu gerçekten mutlu edeceğini sorgulayabilir; gönüllü çalışmalara, sosyal sorumluluk projelerine ya da kendisini iyi hissettirecek farklı ilgi alanlarına yönelebilir. Sullivan ve arkadaşları (2009) tarafından sunulan ölçekte bireylerin özgünlük ihtiyacını ölçmek üzere ‘*Yaşamımda daha büyük bir ruhsal gelişime özlem duyuyorum*’, ‘*Eğer hemen şimdi hayallerimin peşinden gidebilseydim, giderdim*’ ve ‘*Bir etki bırakmayı ve hayatta başardığım şeylerde imzamın kalmasını isterim*’ gibi ifadeler yer almaktadır.

- **Denge (Balance):** Bu parametre ön planda olduğunda kariyere, özel yaşama, aileye, arkadaşlara ve hobilere birlikte zaman ayırabilmek önem kazanmaktadır. Kişi kendisine ‘Hayatımın farklı alanlarında denge sağlayabiliyor muyum?’ sorusunu sormaktadır. Bir kadın, dünyaya denge lensinden baktığında, iş temposunu düşürmeyi, daha az çalışmayı, ailesine yakın olmak için şehir değiştirmeyi ve hatta işten ayrılmayı düşünebilir. Sullivan ve arkadaşları (2009) tarafından sunulan ölçekte bireylerin denge ihtiyacını ölçmek üzere ‘*Şu an, işim ile aile sorumluluklarımı dengelemekten daha fazla önemseydiğim bir şey yok*’, ‘*İşimi her zaman ailemin ihtiyaçlarına göre düzenlerim*’, ‘*Aileme vakit ayıramıyorsam işimin bir anlamı yoktur*’, ve ‘*Gerekirse, ailevi sorunları çözebilmek için işimden vazgeçebilirim*’ gibi ifadeler yer almaktadır.
- **Meydan okuma (Challenge):** Meydan okuma, öğrenme, gelişme, ilerleme ve başarma ihtiyacı ile ilgilidir. Bu parametre ön planda olduğunda ‘Bu kariyer benim mücadele etmemi ve ilerleyebilmemi sağlayacak mı?’ sorusu sorulmaktadır. Meydan okuma iş dışı alanlarda da gerçekleşebilmekte, ancak KKM iş hayatındaki meydan okumaya odaklanmaktadır. Bir kadın, dünyaya meydan okuma lensinden baktığında, hayatının o döneminde para, başarı, statü, saygınlık elde etmek ve yeni beceriler kazanmak ön planda yer almaktadır. Bu amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen kadın, şikayet etmeden çok uzun saatler çalışmakta, sosyal hayatını ihmal etmekte, aile kurmayı ya da çocuk yapmayı ertelemektedir. Sullivan ve arkadaşları (2009) tarafından sunulan ölçekte bireylerin meydan okuma ihtiyacını ölçmek üzere ‘*İşe eklenen sorumluluklar beni kaygılandırmaz*’, ‘*Çoğu kişi beni hedef odaklı olarak tanımlar*’ *İşin zorlukları sayesinde gelişir ve iş sorunlarını değişim yönünde fırsata çeviririm*’ gibi ifadeler yer almaktadır.

KKM, 3000’den fazla profesyonel çalışan ile gerçekleştirilen beş değişik çalışmanın (görüşme, odak grubu ve üç anket) sonuçlarına dayanmaktadır (Mainiero ve Sullivan, 2006). Elde edilen bulgulara göre, kariyerinin başında (erken dönem) bulunan çoğu kadının meydan okuma isteği,

diğer parametrelere göre daha ön planda çıkmıştır. Diğer iki parametre tamamen önemsiz olmamakla birlikte, o dönem için kişilerin kariyer hayatında mücadele etme, başarma ve ilerleme isteğinin daha aktif rol oynadığı görülmüştür. Orta kariyer döneminde ise kadınların çoğunun denge arayışında oldukları ifade edilmiştir. Bu noktada kadının evli ya da bekâr olmasının sonuçlara çok fazla etki etmediği anlaşılmıştır. Bekâr kişiler de aileleri ile daha çok ilgilenmek, yaşlı bakımı gibi nedenlerden dolayı bu dengeyi kurmak istemektedirler. Geç kariyer döneminde ise kadınların çoğu ‘Her şey bu kadar mı? Hayatımda daha anlamlı bir şey yok mu?’ sorusuna odaklanmıştır. Bu dönemde kadın, kendine karşı dürüst olmak, özgün ve anlamlı bir çalışma hayatına sahip olmak istemektedir. Sullivan ve Mainiero (2007) sırasıyla meydan okuma, denge ve özgünlük parametrelerinin aktif olduğu örüntüyü *beta* kariyer olarak tanımlamış ve bu yapıyı daha çok kadınların tercih ettiğini bulmuşlardır. Erkeklerin ise, kariyerlerinin başında daha hırslı ve mücadeleciler olduklarını, kişilerarası ilişkilere zaman içinde daha fazla değer vermeye başladıklarını ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla, erkeklerde denge ihtiyacının, kadınlara kıyasla daha ileri yaşlarda ortaya çıkmaya başladığı tespit edilmiştir. Sullivan ve Mainiero (2007), sırasıyla meydan okuma, özgünlük ve denge parametrelerinin aktif olduğu *alfa* kariyer örüntüsünü daha çok erkeklerin takip ettiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, bazı kadınların *alfa*, bazı erkeklerin ise *beta* kariyer örüntüsüne sahip olabilecekleri de belirtilmektedir. Modele ait üç parametre ve daha çok kadınların kariyer örüntüsünü temsil eden *beta* kariyer örüntüsü Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Kaleydoskop Kariyer Modeli Parametreleri (Beta Kariyer)



Kaynak: Mainiero ve Sullivan, 2005

Dünyalarına ilişkisel bir bakışla bakan kadın, verdiği kararın diğer kişileri ve durumları da değiştireceğini bilmektedir. Kaleydoskop bir parça oynadığında diğer parçalar da oynamakta ve ortaya çıkan şekil değişmektedir. Kadınlar kaleydoskopun lensleri aracılığıyla ilişkilerine, koşullarına ve kısıtlarına en uygun seçenekleri gözden geçirmektedir. Bu parametrelerin üçü de kadınların kariyeri boyunca aktif durumdadır. Ancak zaman içinde koşulların, beklentilerin ve değerlerin değişmesi ile belirli bir parametrenin ön plana çıkması söz konusudur. Bu parametre, o yaşam dönemi için baskın olan istek ve ihtiyaçları temsil etmektedir. Diğer parametreler o sırada tamamen pasif olmamakla birlikte ikinci planda kalmaktadır. Sonuç olarak, içinde bulunduğu durum kadının kariyer seçimlerini doğrudan etkilemektedir (Mainiero ve Sullivan 2005; Sullivan ve Mainiero, 2008).

KKM henüz yeni sayılmasına rağmen bu konuda yapılan çalışmalar, model ile tutarlı sonuçlar ortaya koymuştur. Cabrera (2007), 497 kadın çalışan ile yaptığı araştırmada, modelde öne sürülen özgünlük, denge ve meydan okuma parametrelerinin geçerli olduğunu ve bu parametrelerin kadınların kariyer kararları üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Aynı araştırmada kadınların yüzde 47'sinin kariyerlerinin bir döneminde farklı nedenlerle çalışmayı bıraktıkları ortaya çıkmıştır. Bu nedenler arasında çocuk bakımının sadece yüzde 35'lik bir katılımcı için geçerli olduğu belirtilmiştir.

Smith-Ruig (2009) bu alfa ve beta kariyer örüntülerinin geçerliliğini anlamak için yarı-yapılandırılmış görüşmeler uygulamış ve KKM'nin öne sürdüğü tezlere paralel sonuçlar elde etmiştir. Farklı organizasyonlarda çalışan 59 muhasebeci ile gerçekleştirilen araştırmada, alfa kariyer örüntüsünü daha çok erkeklerin, beta kariyer örüntüsünü ise kadınların sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Sullivan, Forret, Mainiero ve Terjesen (2007) KKM ve girişimcilik üzerinde yaptıkları araştırmada üç parametrenin de (meydan okuma, denge, özgünlük) kendi işini kurma üzerinde etkili olabileceğini bulmuşlardır. Simmons (2013) KKM parametreleri ile sosyal ağ (network) kurma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bazı ilginç sonuçlara varmıştır. Araştırmada, özgünlük arayışı ile aile ve arkadaşlarıyla sosyal ağ kurma davranışı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Meydan okuma arayışı ile aile, dostlar ve içinde bulunduğu yerel topluluk ile sosyal ağ kurma arasında da pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

Sullivan, Forret, Carraher ve Mainiero (2009) KKM'yi iki farklı kuşak açısından değerlendirmiş ve yaşları daha ileri olan 'bebek patlaması' (baby boomers) kuşağındaki kişilerle kıyaslandığında X kuşağındaki kişilerin daha fazla özgünlük ve denge ihtiyacına sahip olduklarını bulmuşlardır. Meydan okuma ihtiyacı bakımından kuşaklar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

August (2011) ortalama 60 yaşında geç kariyer dönemindeki kadınlar üzerinde yaptığı nitel bir araştırmada KKM'nin öne sürdüğü üç parametrenin bu örneklem için ne derece geçerli olduğunu öğrenmeyi amaçlamıştır. Çıkan sonuçlar, üç parametrenin de, yaşı ilerlemiş olan bu örneklem için geçerli olduğunu; özellikle meydan okuma parametresinin genç örneklemelerdekine benzer anlamları temsil ettiğini göstermiştir. Özgünlük parametresine ise, yaşa bağlı olarak bazı başka anlamlar da yüklendiği tespit edilmiştir. Shaw ve Leberman (2014) spor kuruluşlarında çalışan 30-55 yaşları arasındaki üst düzey kadın yöneticilerle yürüttüğü araştırmada, her üç parametrenin açılımına eklenecek yeni temalar olduğunu, dolayısıyla modelin daha fazla detaylandırılması gerektiğini belirtmiştir.

Aprianingsih (2012) modelin üç parametresi meydan okuma, denge ve özgünlük ile iş-aile çatışması algısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Cinsiyetten ve bulunulan kariyer döneminden bağımsız olarak katılımcıların tümünde bu üç parametrenin var olduğu ifade edilmiştir. Özgünlük arayışı iş-aile çatışması ile pozitif yönde, meydan okuma arayışı ise negatif yönde ilişkili bulunmuştur.

Ervin (2015), kolej ve üniversitelerdeki spor koçları ile yürüttüğü araştırmada meydan okuma ihtiyacının baskın olduğunu bulmuştur. Araştırmada çıkan ilginç bir sonuca göre, erkek koçların denge ihtiyacı kadın koçlara göre anlamlı biçimde daha fazla çıkmıştır. Ayrıca özgünlük ihtiyacı cinsiyetten bağımsız olarak -ana modeldekinden farklı biçimde- kişilerin erken kariyer döneminde orta ve geç kariyer dönemlerine göre daha önemli çıkmıştır.

Mainiero ve Gibson (2018) 744 çalışmayan katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmada üç parametrenin (meydan okuma-denge-özgünlük) beş ayrı kariyer döneminde ne derece geçerli olduğunu araştırmışlardır. Çıkan sonuçlar, yaklaşık 15-25 yıl iş tecrübesine sahip orta kariyer dönemindeki kadınlar için denge ihtiyacının önem kazandığını, ancak erkekler için bu ihtiyacın daha az olduğunu ortaya koymuştur. KKM'nin öne sürdüğü fikirlere paralel olarak, bu araştırmada da kadınların ileri kariyer döneminde erkeklerden daha fazla özgünlük ihtiyacına sahip olduğu görülmüştür. İşten ayrılan veya kendi isteği dışında işsiz kalan bir örnekleme çalışıldığından meydan okuma parametresi tüm kariyer dönemleri için aktif bulunmuştur. Bu da bireylerin bir an önce işe girmek, başarı kazanmak ve kendilerini göstermek konusunda azimli oldukları şeklinde yorumlanmıştır.

Baruch and Bozionelos (2010), insanların kariyerini incelerken cinsiyet farkının dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Her ne kadar günümüzde iş hayatına girmek konusunda eskisi kadar engelle karşılaşmasa da, kadınların objektif kariyer başarısı (maaş, statü...) bakımından erkeklerin gerisinde kalmaya devam ettiği görülmektedir. Baruch and Bozionelos (2010), KKM'nin cinsiyetten kaynaklanan farklı perspektifleri ve bunların doğurduğu sonuçları yorumlamak; insanlar arası ilişkilerin veya iş dışı faktörlerin kariyer patikalarını ve seçimlerini etkileyebileceğini anlamak bakımından etkili olduğunu savunmaktadır. Bu amaca yönelik olarak KKM'nin farklı örneklemeler üzerinde daha fazla araştırılması gerekmektedir. Sonraki bölümde modelin hangi alanlarda katkı sağlayabileceğine ilişkin görüşlere yer verilmektedir.

4. Modelin Kullanım Alanları

KKM, sadece teoriye dayanan bir model olmayıp, somut olgular ve gerçek yaşamda bizzat karşılaşılan örnekler sunmaktadır. KKM'nin öne sürdüğü tezlerin, hem akademik çalışmalarda, hem de organizasyonların insan kaynakları stratejilerinde önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

Modelin sağlayacağı katkıların en başında, kadınların kariyer seçimlerine yönelik geniş bir perspektif sunması yer almaktadır. Kadınların iş hayatında daha az yer almalarının, daha kesintili şekilde çalışmalarının, çalışma saatlerini düşürmelerinin ya da iş değiştirmelerinin sadece evde üstlendikleri sorumluluklara (çocuk ve yaşlı bakımı, ev işleri vs.) bağlanması gerçekçi değildir. Kadınlar hayatlarının farklı dönemlerinde farklı önceliklere sahip olmakta ve kariyer kararlarını bu önceliklere göre vermektedirler. Bu öncelikler ise çoğu zaman erkeklerinkinden farklı olmaktadır. Kadınların seçimlerini anlamaya yönelik çok yönlü bir bakış açısı sunan model, kadın ve erkeği hiçbir farklı etkeni göz önünde bulundurmadan inceleyen, onları birebir aynı koşullara sahip gibi kabul eden kariyer araştırmalarına yol göstermeyi hedeflemektedir.

Tajlili (2014) modelin farklı teorilerle birleştirilerek kariyer danışmanlığı alanında kullanılabileceğini; üniversite öğrencisi kadınlara hedef belirleme, araştırma yapma, kendini anlama ve karar verme gibi konularda destek olabileceğini belirtmektedir. Kadınların farklı kariyer dönemlerinde karşılaşılabilecekleri zorlukları ve fırsatları önceden görebilmeleri, kendilerini değerlendirebilmeleri ve 21. yüzyılın değişken koşullarına hazırlıklı olmaları için bu modelin fayda sağlayacağı düşünülmektedir. KKM'nin üç parametresini göz önüne alan meslek danışmanlarının, büyük ve önemli kararlar vermelerinden önce danışanlarını doğru biçimde yönlendirmeleri; danışanların da bu sayede kariyer beklentilerinin altında yatan nedenleri daha iyi anlamaları mümkün olacaktır (Mainiero ve Gibson, 2018).

Mainiero ve Sullivan (2006), KKM'den yola çıkarak iş-aile sorumluluklarını daha iyi dengeleyebilmeleri için kadınlara bazı önerilerde bulunmaktadır. Bu öneriler, yarı zamanlı çalışma imkânlarını değerlendirme, iş hayatına kısa süreli ara verme, eşlerle dönüşümlü olarak belirli dönemler çalışmama, iş yükünü aile şartlarına göre düzenleme, iş ve aile alanlarındaki beklentileri sırasıyla karşılamaya çalışma olarak sıralanabilir. Ancak bireysel olarak gösterilecek çabalar tek başına yeterli olmayacağından, örgütlerin de bu konuda önemli adımlar atması gerekmektedir.

Örgütlerin kariyer geliştirme sistemleri, geleneksel kariyere göre oluşturulmakta ve çoğunlukla erkek çalışanlara hitap etmektedir. Aile-dostu (family-friendly) olarak nitelendirilen birkaç göstermelik uygulama, bireylerin -ve özellikle kadınların- iş-yaşam dengesini kurmaları için yeterli olmamaktadır. Örgütler, çalışanların bağlılık ve azimle uzun saatler boyunca çalışmalarını, iş yerinde sürekli hazır bulunmalarını veya sık sık seyahat etmelerini beklemek yerine, onların iş ve özel yaşamda ayrı ayrı sorumlulukları olduğunu kabul etmek zorundadırlar (Mainiero ve Sullivan, 2005). İnsan kaynakları uzmanları, farklı kariyer dönemleri içinde bulunan çalışanlar için özgünlük, denge ve meydan okuma isteklerini karşılayan kariyer patikaları tasarlamalıdır (Mainiero ve Gibson, 2018).

Sullivan ve Mainiero (2007, 2008) modelin ortaya koyduğu ilkelere paralel olarak organizasyonlardaki insan kaynakları uygulamaları için bazı önerilerde bulunmaktadır. Modelin her üç parametresi için araştırmacıların önerildiği uygulamalar aşağıda yer almaktadır.

a) Özgünlük, insanın iş ve özel yaşamdaki anlam arayışını temsil etmektedir. 'Kendim için en doğru kararı verebildim mi? sorusunun sorulması ve bireyin kendini yeniden keşfetme isteği içinde olmasıdır. Çalışanların bu ihtiyacına yönelik olarak örgütlerin uygulayabileceği insan kaynakları politikalarından bazıları aşağıda sıralanmaktadır: Sullivan ve Mainiero (2007, 2008)

- Belli bir kıdeme sahip çalışanlara kısa süreli (2 aylık) ücretli izinler verilmesi ve bireylerin bu sayede gönüllü çalışmalara katılmalarına imkân tanınması,
- Bedensel, zihinsel ve ruhsal iyilik hali için kurumsal sağlık programlarının oluşturulması,
- İlgi alanlarına vakit ayırabilmeleri için çalışanlara belirli süreler izin verilmesi,
- Çalışanların isteklerine göre golf, tenis, satranç, el sanatları veya benzeri aktivite kulüplerinin kurulması,
- Çalışanların ruhsal gelişimlerini destekleyecek, yaptıkları işte anlam bulmalarını sağlayacak seminerlerin ve uygulamalı çalışmaların düzenlenmesi,
- Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının yürütülmesi,
- İş yerinde etik standartlara önem verilmesi,
- Karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir ortam yaratılması.

b) Denge, kişinin iş ve iş dışındaki yaşamına birlikte ve sağlıklı biçimde zaman ayırabilmesini temsil etmektedir. Kadınların çocuklarını veya yaşlı akrabalarını saklamak ya da göz ardı etmek zorunda olmadan çalışabilecekleri bir örgütsel kültür yaratılması önemlidir. Sullivan ve Mainiero (2007, 2008) insan kaynakları birimlerine yönelik olarak aşağıdaki önerileri sunmaktadır:

- Bir ya da iki yıllık kariyer kesintilerine imkân tanıyan ve istedikleri takdirde çalışanlara yarı zamanlı projelerde iş olanağı sağlayan politikaların oluşturulması,
- İki yıldan daha uzun süren kariyer kesintilerine sahip eski çalışanların şirket sosyal ağlarına dahil edilmesi ve onlara yeniden işe alınma olanağı tanınması,

- Çalışanların evden ya da başka konumlardan çalışmalarına imkân tanıyan esnek teknolojik sistemler kullanılması,
- İş tasarımı ile iş bölümünün düzenlenmesi, gereksiz işlerin ve toplantıların azaltılması, çalışma saatlerinin kısaltılması ve diğer esnek uygulamaların oluşturulması,
- Çocuk ya da yaşlı bakımı gibi ek sorumlulukları bulunan her çalışana, ücretli izin alabileceği bir süre belirlenmesi,
- Yarı zamanlı çalışanlara çalışma süreleri ile orantılı olarak eşit sağlık güvencesi imkânı tanınması,
- Çalışanlara zaman kazandıracak servislerin (kuru temizleme, kişisel asistan, çocuk bakımevi, yemek ...) sunulması,
- Esnek çalışma programlarını kullanan çalışanları destekleyen ve ödüllendiren bir örgüt kültürünün yaratılması.

c) Meydan okuma, kişinin mücadele etme, başarma ve ilerleme isteğini temsil etmektedir. Yüksek performanslı kadın çalışanların kalıcı olmalarını sağlamak için örgütler çalışanlarına anlamlı görev tanımları, gelişim ve ilerleme olanakları sunmak zorundadırlar. Sullivan ve Mainiero (2007, 2008) örgütlerin bu konuda yapması gerekenleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Erken kariyer dönemindeki kadınlara, -ilerleyen yıllarda çocuk bakımı gibi nedenlerle işe ara vermelerinden önce- saha deneyimi yetkinliğinin kazandırılması,
- Erken kariyer dönemindeki kadınlara uluslararası iş deneyimi imkânı sunulması,
- Farklı pozisyon ve birimlerde yeni beceriler kazandırılmasına yönelik bir rotasyon sisteminin oluşturulması,
- Çalıştığı birimin sınırlarını aşarak zorlu görevler üstlenen çalışanları ödüllendirecek bir sistemin kurulması,
- Üst yönetimin, kadınların işten ayrılma ya da yükselme oranlarından sorumlu tutulması.

Modelin ortaya koyduğu öneriler, örgütler için yol gösterici niteliktedir. Yöneticiler, çalışanların meydan okuma, denge ve özgünlük ihtiyaçlarını anlamak ve çalıştıkları örgütü sözde değil, gerçek anlamda aile-dostu bir iş yerine dönüştürmek zorundadırlar. Aksi takdirde, çalışanların örgütlerini sadece maaşlarını almak için gitmeye mecbur oldukları bir yer gibi görmeleri, örgütsel bağlılık ve performans açısından olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Sonuç ve Öneriler

Kaleydoskop Kariyer Modeli, kadınların içinde bulundukları kariyer dönemlerinde sahip oldukları öncelikleri anlamak üzere oluşturulmuş bir modeldir. Önceki bölümde yer alan araştırmalara bakıldığında, modelin henüz oldukça az sayıda ampirik çalışmaya konu olduğu, ancak yapılan araştırmaların birbiri ile tutarlı sonuçlar verdiği görülmektedir. Kadınların kariyer deneyimini anlamaya yardımcı bir çerçeve çizdiğinden KKM ile ilgili araştırmaların artması gerektiği vurgulanmaktadır (Cabrera, 2007; Shaw ve Leberman, 2014; Sullivan ve Mainiero, 2008). Özellikle, KKM ile çalışan verimliliği, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaracak yeni çalışmalara ihtiyaç bulunduğu ifade edilmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2008).

Daha önce de değinildiği gibi, kadınların kariyer kararları, yaşamın dinamik ve değişken koşullarına göre değişebilmektedir. Uzun kariyer dönemlerini kapsayan boylamsal araştırmalarla, modelin önermelerinin doğruluğu daha sağlıklı biçimde tespit edilmelidir. August (2011) genellikle yaşı daha ileri olan ve geç kariyer dönemini yaşayan kadınların

araştırmalarda çok fazla temsil edilmediğini ifade etmektedir. Yaşam ve çalışma süresinin arttığı bu modern çağda, emekliliğe yaklaşan ancak aktif biçimde çalışmaya devam eden bu katılımcı grubunun ihmal edilmemesi gerekmektedir. Bu nedenle, KKM ile birlikte, kadınların kariyerine odaklanan diğer kariyer modellerinin sınanmasında tüm yaş gruplarından örneklem oluşturulması önemli görünmektedir.

Sunulan modelin güçlü yanları olduğu kadar, sınırlı bazı yönleri de bulunmaktadır. Öncelikle, kadınların sadece üç parametre ile kariyer kararlarına yön verdikleri düşüncesi, her zaman ve her durumda yeterince açıklayıcı değildir. Modelde, önceki bölümlerde değinilen örgütsel ve toplumsal faktörlerin etkisi sınırlı tutularak, kadınların verdikleri kariyer kararları sadece kişisel istek ve ihtiyaçlar ile şekillendiriliyormuş gibi sunulmaktadır. Oysa günümüzde kadınların iş hayatına girmemeleri, işe ara vermeleri veya çalışma yaşamından tamamıyla çekilmeleri üzerinde pek çok dışsal faktör bulunmaktadır. Çalışanların mevcut kariyerlerinin sadece bireysel seçimlerle planlandığı, oluşturulduğu ve yönetildiği düşüncesi yanlış sonuçlar doğurabilmektedir (Dany ve Mayrhofer, 2012). Çünkü bu bakış açısı, uzun yıllardır süregelen sosyolojik araştırmaları ve bireyin kariyerini etkileyen sosyo-ekonomik ve kültürel faktörlerin önemini görmezden gelmeye neden olmaktadır (Rodrigues, Guest ve Budjanovcanin, 2016). Bununla birlikte önerilen üç parametrenin (özgünlük, meydan okuma, denge) dayanaklarının ne olduğu ve modelde neden başka parametrelerin bulunmadığı yeterince açık değildir. Oysa farklı toplumlarda ve kültürlerde değişik parametrelerin ortaya çıkabilme ihtimali de hesaba katılmalıdır. Araştırmanın ağırlıklı olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilmiş olması, sonuçların az gelişmiş doğu toplumlarında genellenebilir olmasını düşündürücü kılmaktadır. Bu da, modelle ilgili araştırmaların farklı ülkelerde ve sektörlerde çalışan, farklı eğitim seviyesine sahip kadın ve erkek katılımcılar ile tekrarlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Dahası, KKM için kullanılan ölçeklerin madde içerikleri ve yapı geçerliliğinin eleştirel biçimde ve derinlemesine tekrarlı analizlerinin yapılması uygun olacaktır.

Dünyadaki baş döndürücü hıza uyum sağlamak isteyen organizasyonlar, kadın çalışanlarını kaybetmemek ve onları en verimli şekilde değerlendirebilmek için belli noktaları göz önünde tutmak zorundadırlar. Kadınların kariyerleri ile ilgili verdikleri kararların nedenlerine eğilmek, bir çok yeni uygulamanın hayata geçirilebilmesi açısından önemlidir. Her ne kadar alanyazında kadınların iş-aile dengesini kurabilmeleri için daha dinamik çalışma modelleri (yarı zamanlı çalışma, esnek saatler sistemi) kurulması, kurumsal sosyal sorumluluk ve gönüllülük çalışmalarının teşvik edilmesi, takımla çalışma imkânının yaratılması ve işlevsel iş yeri politikalarının oluşturulması gerektiği vurgulanmaktaysa da (Hewlett ve Luce, 2005; Sullivan ve Mainiero 2007, 2008), özellikle esnek çalışmanın teşvik edilmesi, sanılanın aksine olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir çünkü kadınlar için iş paylaşımı ya da evden çalışma gibi alternatifler, işgücü piyasasından uzaklaşmaları anlamına gelebilmektedir. Model, sosyal gerçekliğe nereden bakıldığının önemli olduğunun altını çizmekle birlikte sosyal politika perspektifini belirli ölçüde ihmal etmektedir. Küreselleşmeye uyum sağlarken eşit hak ve çıkarlardan ödün vermemek bilhassa kadın çalışanlar açısından elzemdir. Bu nedenle kadın işgücünden verimli şekilde faydalanabilmek için onları kamusal yaşamdan koparmayacak farklı örgütsel stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir.

Türkiye'de kadın istihdamının önemli bir sorun olduğu göz önüne alındığında kadınların kariyer kararlarını anlamaya yönelik modellerin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Yukarıda değinilen bazı sınırlılıklara rağmen, Kaleydoskop Kariyer Modeli, kariyer kararlarına kadınların gözünden zengin bir bakış açısı sunmaktadır. Modele ait ölçeğin Türkçe uyarlamasının yapılmasının ve modelin ülkemizdeki farklı örneklemeler üzerinde sınanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Aprianingsih, A. (2012). The Kaleidoscope Career Model and work family conflict: An exploration across career stages. St. Ambrose University, *ProQuest Dissertations Publishing*, 3534993.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 295–306.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (Eds.), *Boundaryless Career* (pp.132- 149). New York: Oxford University Press.
- 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.
- Baruch, Y. & Bozionelos, N. (2010). Career issues. In Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 2: Selecting & Developing Members of the Organization, Washington DC: American Psychological Association, 67-113.
- Bianchi, S. M., Robinson, J. P., & Milkie, M. A. (2006). *Changing rhythms of American family life*. New York: Russell Sage Foundation.
- Biemann, T., Zacher, H., & Feldman, D. C. (2012). Career patterns: A twenty-year panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 159-170.
- Bilton, T. vd. (2009). *Sosyoloji*. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Cabrera, E. F. (2007). Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions. *Career Development International*, Vol. 12 Issue: 3, 218-237.
- Cabrera, E. F. (2009). Protean organizations: Reshaping work and careers to retain female talent. *The Career Development International*, 14(2), 186-201.
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298–306.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2018). *Kariyerin Değişen Kuralları*. Ankara: Nobel Akademik.
- Dany, F., & Mayrhofer, W. 2012. *Careers: A Country-Comparative View*. In C. Brewster and W. Mayrhofer (Eds.), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*: 298–321.
- Dökmen, Z. (2017). *Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. (2. Baskı), Remzi Kitabevi.
- Ervin, S. (2015). *Exploring the Career Needs of Intercollegiate Head Coaches: A Kaleidoscope Career Perspective*. (Electronic Thesis or Dissertation). Retrieved from <https://etd.ohiolink.edu/>
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press.
- Gubler, M., Arnold, J. & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept: empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35(S1), 23-40.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5/6:1-19.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Hewlett, S. A., & Luce, C. B. (2005). Off-Ramps and On-Ramps Keeping Talented Women on the Road to Success. *Harvard Business Review*, 83, 43-54.
- Lent, R. W. & Brown, S. D. (1996). A social cognitive approach to career development: An overview. *Career Development Quarterly*, 4, 310–318.

- 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 Executive*, 19, 106-123.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt-out revolt :Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View, CA: Davies-Black.
- McDonald, P., Brown, K. & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones? Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, Vol.10 No. 2, 109-29.
- Reitman, F. & Schneer, J. A. (2003). The promised path: a longitudinal study of managerial careers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 60-75.
- Rodrigues, R., Guest, D. E., & Budjanovcanin, A. (2016). Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. *Work, Employment and Society*, 1-18.
- Seymen, O. A. (2004). Geleneksel Kariyerden Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 23, S.1, 79-114.
- Shapiro, M., Ingols, C. & Blake-Beard, S. (2008). Confronting career double blinds: implications for women, organizations, and career practitioners. *Journal of Career Development*, Vol. 34 No. 3, 309-333.
- Shaw, S. & Leberman, S. (2015). Using the kaleidoscope career model to analyze female CEOs’ experiences in sport organizations. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 30 Issue: 6, 500-515.
- 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 (4-A(E)).
- Smith-Ruig, T. (2009). Mapping the career journeys of accountants in Australia. In G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.), *Research in careers*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Vol. 2, 163-196.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457–484.
- Sullivan S., Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 1542- 1571.
- Sullivan, S. E. & Mainiero, L. A. (2007). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers, and work-life issues: Theory driven implications for human resource management. *Career Development International*, 12, 238-263.
- 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., 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*, Vol. 12, 4-19.
- Tajlili, M. H. (2014). A Framework for promoting womens’ career intentionality and work-life integration. *The Career Development Quarterly*. Vol. 62, 254-266.

Valcour, P. M. & Tolbert, P. S. (2003). Gender, family and career in the era of boundarylessness: Determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 768-787.

Zimmerman, L. M. & Clark, M. A. (2016). Opting-out and opting-in: a review and agenda for future research. *Career Development International*, Vol. 21(6), 603-633.

İnternet Kaynakları:

Türk Dil Kurumu

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ca4a1307f27c4.71234765 [Erişim Tarihi: 02.04.2019]

OECD (2017). The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264281318-en>. [Erişim Tarihi: 08.12.2018]

OECD (2018). OECD Employment Outlook 2018, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/empl_outlook-2018-en [Erişim Tarihi: 19.02.2019]