

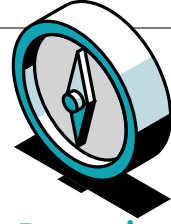


KENDİNİZİ YÖNETİN

Kariyer Geçişi Neden Bu Kadar Zor?

Ve bu zorluğu nasıl yönetmeli?

Herminia Ibarra



Deneyim

İlham Verici Fikirler
ve Hikayeler

G

ÜNÜMÜZDE

HERKES kariyerinin her aşamasında kendine, ne tür bir iş yaptığı, bu işin ne kadarını yapmak istediği ve işinin hayatında kapladığı yer hakkında derin sorular soruyor. Kendimize bu soruları yöneltiyoruz zira gittikçe daha azımızı hayatı “geleneksel” olarak nitelendirebileceğimiz üç aşamada algılıyor: Öğrenmeye ayrılan kısa, erken aşama; çalışmaya ayrılan uzun, orta aşama ve altın yıllardan keyif almaya ayrılan son aşama. Ancak bunun yerine artık iş ve kariyer değiştirmek, eğitim fırsatlarını takip etmek, dinlenme ve yenilenme dönemleri için zaman ayırmak arasında gidip geliyoruz.

Bu durumu belli bir yaşta alevlenen ve sonunda sönmölenen, orta yaş krizi gibi bir sorgulamaya benzetmek doğru olmaz. Hızlı teknolojik değişim ve son zamanlarda yükselen yapay zekâ uygulamaları, sürekli kariyer keşfi gerektirecek şekilde işleri ve şirketleri yeniden şekillendiriyor. Bu yüzden hepimizin, uzun bir çalışma hayatı yaratacak kariyer geçişlerinden en iyi şekilde nasıl yararlanabileceğimizi öğrenmemiz gerekiyor.



Kariyer geçişinde mutlaka iki zorlukla yüzleşmek durumunda kalacaksınız: Kurumsal destek eksikliği ve mesleki kimlik kaybına ilişkin endişeler.

Bu geçişlerde size fayda sağlayacak, gerekli olacak pek çok şey olsa da kariyerinizi ne sıklıkla değiştirirseniz değiştirin, geçişi duygusal açıdan sıkıntılı bir süreç olarak deneyimlemeniz büyük olasılık. Bu durum beraberinde kafa karışıklığı, kayıp ve güvensizlik hissi getiriyor ve mücadele gerektiriyor. Büyük değişiklikler kişide canlandırıcı bir etki yaratsa da aynı zamanda korkutucu oluyor.

Working Identity adını taşıyan kitabım için araştırma yapmaya başladığımdan bu yana, yani yirmi yıldan uzun süredir kariyerin yeniden şekillendirilmesi üzerinde çalışıyor ve kişileri kariyer değiştirmeye iten şeylerin neler olduğunu, geçişi nasıl gerçekleştirdiklerini ve değişimin onları nasıl etkilediğini inceliyorum. Bu makalede kitabımın yayımlandığı 2004 yılından bu yana yaptığım çalışmalarından yararlanarak, kariyer değişiminin artan sıklığına ve yaygınlığına rağmen bu tür geçişlerin çoğumuz için neden bu denli zor olduğunu açıklayarak sürecin daha bilinçli ve başarılı yönetimi için bazı fikirler sunacağım.

DEĞİŞİM NEDEN ZOR?

Kariyer değiştirmeyi zorlaştıran unsurların bazıları size ve içinde bulunduğunuz özel duruma özgü olacaktır. Ancak geçiş sırasında mutlaka iki zorlukla yüzleşmek zorunda kalacaksınız: Kurumsal destek eksikliği ve mesleki kimlik kaybına ilişkin endişeler.

Kurumsal destek eksikliği. Kısa süre öncesine kadar, çalışma hayatımızdaki önemli hamlelerin çoğu kurumsallaşmıştı; bu da onları denetleyen topluluklar ve meslekler tarafından çok iyi

şekilde senaryolaştırılmış oldukları anlamına geliyordu. Diyelim ki doktor olmak, bir hukuk firmasında ortaklık veya yönetim kademelerinde yükselmek istiyorsanız, izlemeniz gereken net birtakım adımlar vardı. Okuldan emekliliğe kadar her adımın ne kadar süreceğini az çok biliyordunuz. Sizle birlikte akranlarınız da bu yollardan geçti ve büyükleriniz size yol gösterdi. Süreç boyunca eşik bekçileri ilerlemenizi dereceler, yeterlilik belgeleri sunar, sizi terfi ettirir ve nihayetindeyse altın bir saatle ödüllendirirlerdi. Günümüzdeyse doğrusal olmayan kariyer yollarının yükselişiyle birlikte yaptığımız geçişlerin çoğu “yeterince kurumsallaşmamış” durumda. Yapmanız gereken değişiklik için değişmez birtakım adımlar yok. Bu geçişin ne kadar süreceğini veya ilerleyişinizi nasıl ölçeceğinizi söyleyen bir şey de yok. İşleri daha da karmaşıklaştıran durumsa, buradaki yolculuğun genellikle iyi yapılandırılmış yetenek bulma ve işe alım süreçleri olan büyük kuruluşlardan, yapılandırılmamış iş piyasalarındaki daha küçük oyunculara, özel firmalara ve girişimci fırsatlara doğru olması. İnsanlar da giderek artan şekilde tam zamanlı işlerden akışkan, bireyselleştirilmiş iş portföylerine ve yarı zamanlı rollere geçiyorlar. Tüm bunlar size sonsuz olasılıklar bulunduğu hissini verse de aynı zamanda ne yapmak istediğinizi ve nereden başlayacağınızı anlamamanızı zorlaştırır.

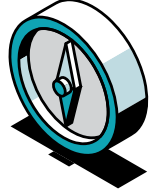
Profesyonel kimliğin kaybı. Onlarca yıldır sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalar, kimlik duygumuzun, ilişkili olduğumuz, tanıdığımız, iyi tanımlanmış grup ve organizasyonlara dayandığını gösteriyor. Geleneksel bir işverenin koruması ve desteğiyle istikrarlı bir

profesyonel kimlik olmadan, kendimizi hızla kaybolmuş, endişeli, ilgisiz ve güvensiz hissetmeye başlayabiliriz. Üstelik kendi nızanızla işinizden ayrılmak yerine işten çıkarılırsanız bu duygular güçlü bir şekilde artabilir.

Aslında duygusal çalkantılar, her geçişin standart etkileri. Ne yazık ki bazı nedenlerden ötürü, bu duygularla beklediğinizden daha uzun süre baş etmek durumunda kalabilirsiniz. Deneyimli bir yöneticiyseniz, muhtemelen bazı çok özel beceri ve bilgilere sahipsiniz; ancak bu durum, özellikle birçok üst düzey işin kamuya açık şekilde duyurulmaması nedeniyle yeni bir pozisyon bulmanızı zorlaştırabilir. Kişilik testleri ve beceri değerlendirmeleri gibi birden fazla tarama yönteminin kullanılması da dahil olmak üzere birçok faktörün bir araya gelmesi sonucunda inceleme ve görüşme süreçleri de artık uzuyor. Daha geniş bir ifadeyle mevcut ekonomik belirsizlikler iş bulmayı ya da girişimcilerin inisiyatifleri için finansman sağlamalarını daha yavaş ve daha zor hale getirebilir.

ARAMAYI FARKLILAŞTIRIN

İş, hayatımıza dair büyük kararlar almaya geldiğinde, ilk adımın genellikle ne istediğimizi gerçekten iyi bilmek olduğu söylenir. Zorlu bir mesele olan ‘kendini en iyi şekilde yansıtmak’ işi tamamlanmışta, artık daha fazla düşünmeye gerek yoktur; gerisi sadece uygulamaya kalmıştır. Ancak sorun şu ki bu yaklaşım pek işe yaramıyor. Yıllar geçtikçe hep aynı dinamiği gördüm: İnsanlar ne yapmak istemediklerini veya artık neyin geçerli olmadığını bilseler de bunun yerine ne yapacaklarını bilemiyorlar. Bu sebeple,



öncelikle daha fazla netliğe ihtiyaç duyduklarını düşünerek veya işlerini kaybedene ve bir değişiklik yapmak zorunda kalana dek bekleyerek değişime adım atmayı erteliyorlar.

Bu ataletin suçunu insan psikolojisine yüklemek kolaydır. Değişimden korkuyoruz; olgun değiliz, kendimizi anlamıyoruz, gerçek doğamızı yansıtmayı başaramıyoruz. Ancak araştırmam beni farklı bir sonuca götürdü. Aslında sadece, yola nasıl devam edeceğimizi bilemediğimiz için değişmeyi başaramıyoruz. Sorun aklımızda değil, yöntemlerimizde. Kariyer değişimi tekrarlanan bir şey. Her şeyi önceden sıralayabilmenizse imkânsız. Bazı şeyleri zaman içinde çözmeniz ve ilerledikçe ayarlamalar yapmanız gerekiyor.

Bu noktada, Thomas'ın (bu takma bir ad) hikayesi öğretici. Thomas, 48 yaşına gelene kadar bir Fortune 500 şirketinde finans alanında geleneksel bir kariyere sahipti. Her yıl daha büyük ikramiyeler, daha iyi performans değerlendirmeleri ve daha büyük sorumluluklar alarak sonunda şirketinin sağlık hizmetleri biriminde finans direktörü oldu. Ne zaman ki bu birim kapandı,

o da işini kaybetti. Yeni bir iş bulması ise zor oldu. Yatay hareket edemiyordu çünkü onun seviyesindeki roller çok az ve çok uzaktı. Henüz CEO olacak deneyime de sahip değildi. Ayrıca kendisine fazla vasıflı olduğu ve daha alt seviye roller için “yüksek maaş” istediği söylendi. Sonunda uzmanlığına geçici bir süre ihtiyaç duyan orta ölçekli bir firmadan teklif aldı. İdeal bir eşleşme olmasa da özgeçmişinde büyük bir boşluk kalmasını önlemek adına pozisyonu kabul etti.

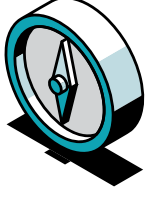
Bu iş de sona erdikten sonra Thomas başladığı noktaya geri dönmüştü. Ancak bu kez iş arama sürecinde, benzer sıkıntıları yaşayan birkaç eski arkadaş ve meslektaşıyla bağlantı kurdu. Ortak bir ofis alanını kullanan bu kişiler, bir sonraki işini bulana dek Thomas'ın bir miktar gelir elde etmesini sağlayacak serbest danışmanlık işleri yapıyorlardı. Thomas onlarla iki start-up fikri üzerinde işbirliği yaptıysa da bu girişimlerin hiçbiri başarılı olmadı. Bu nedenle aile içinde bazı ayarlamalar yapması gerekti. Karısı kariyerini değiştirdi; kendileri için daha az maliyetli olacak başka bir şehre

taşınarak kâr getiren kiralık mülklere yatırım yaptılar. Bu zor yıllarda Thomas, önceki işvereninde çalışırken fark ettiği, pazardaki bir boşluk üzerinde düşünmeye başladı. İyi tanıdığı bir bölgede, yaşlanan nüfusa yönelik destekli bakım tesisleri yetersizdi. Yavaş yavaş bu alandaki oyuncularla bağlantı kurdu. Diğer ülkelerdeki modelleri inceleyerek bu şirketlerin sektördeki anlaşmaları düzenlemelerine yardımcı olmaya başladı. Zamanla bu tür işler için başvuru alan bir kişi haline geldi. Şimdi faiz oranları yükselirken ve anlaşmaların akışı yavaşlarken, edindiği becerileri kullanmaya hevesle yeniden operasyonel bir rol arıyor.

Peki, bu hikâyeden bizler ne öğrenebiliriz? Thomas kariyer değişikliğine işinde zorlandıktan sonra, “gerçekte” kim olduğunu anlamaya çalışarak ve ilerlemeden önce bir plan yaparak başlamadı. Bunun yerine içgüdülerini takip ederek aceleyle hareket etti ve tanıdık ağını aktive ederek birçok farklı şey denedi. Çoğu kez bu işlere aynı anda soyundu ancak hiçbirinde tam olarak karar kılmadı. Öğrenerek duruma adapte oldu. Olasılıklar arasından seçim yapmayı ve birçok olası benliği keşfetmeyi ödüllendiren bir dünyada hepimizin yapmak zorunda kaldığı şeyleri yaptı.

EŞİK UYARANI DURUMU

Thomas'ın yaptığı gibi yeni kariyer arayışında olasılıkları ve çeşitliliği benimsemek, entelektüel açıdan çok anlamlı gelse de bu durum, duygusal açıdan inişli çıkışlı bir yolculuk. Bu, antropologların “eşik uyarısı” olarak tanımladıkları bir durumdan kaynaklanıyor.



Bu durum, açıkça bitmiş, geride kalmış bir geçmişle halen belirsiz olan bir gelecek arasında gezindiğiniz bir ruh hali olarak tanımlanıyor.

Eşik uyararı, adımları belirlenmiş bir yolda kararlılıkla, net hedefler peşinde koşmaya alışkın olanlarımız için rahatsız edici olabilir. Ancak kariyerinizi değiştirirken eşik uyararı, size geçmiş verileri sorgulamanız için gereken zamanı ve alanı verir. Bu durumu, geçmişte olduğunuz kişiye olan bağlılığınızdan vazgeçip, kim olabileceğinize daha yaratıcı şekilde odaklanabileceğiniz bir kimlik molası olarak düşünün. Neyi değiştirmek istediğinizi keşfetmeniz, sizi ilerlemekten alıkoyan bazı alışkanlıklar ve varsayımları belirlemeniz, yeni bir alanda yeterli beceri ve deneyimi kazanmanız ve bağlantılar kurmanız zaman alır. Bu nedenle, bir sonraki rolünüze mümkün olduğunca çabuk ulaşmak yerine, eşik uyararı durumunu kucaklamalısınız. Kaybolmaya ve bir süre bu halde kalmaya istekli olmalısınız.

Yaptığım araştırma, süreci kolaylaştırmanın üç önemli yolu olduğunu gösteriyor:

Farklaş ve geciktir. Bir sonraki rolünüzü bulmak hemen her zaman beklediğinizden uzun sürer. Bu zamanı en iyi şekilde değerlendirin. Geleneksel bir planla/uygula yöntemi muhtemelen size daha fazlasını kazandıracaktır. Eğer eşik uyararı döneminizin gerçek bir keşfe dönüşmesini istiyorsanız, seçeneklerin herhangi birine tam olarak bağlanmadan farklı olasılıkları denemelisiniz. Bunu yaparken hem daha yaratıcı düşünmeniz gerekecek hem de kendiniz ve seçenekleriniz hakkında daha çok bilgi sahibi olacaksınız.



Adını Sophie olarak anacağım bir avukattan örnek verelim. Yirmi yıllık kurumsal kariyerin ardından Sophie, bundan sonra ne yapmak istediğini bilmiyordu. Ancak aralarında belgesel film yapımcılığı, icracı olmayan bazı yönetim kurulu rolleri ve sürdürülebilirlik danışmanlığının da bulunduğu bir dizi olasılığı keşfetmeye istekliydi. Üç yıllık bir zaman zarfında kendine yönetim kurulu üyesi/yöneticisi akreditasyonu edindi; film yapımcılığı ve gazetecilik kursları aldı; bir start-up fikri üstünde çalıştı; uyumluluk konusunda serbest danışmanlık yaptı; bir STK'nın yönetim kuruluna katıldı; bir haber ajansında staj yaptı ve bir kurumsal eğitim programı tamamladı. Avukatlık geçmişinde uzman olduğu etik ve doğruluk konularını ele alan bir film projesi gerçekleştirdi ve yapımcılığını üstlendiği iki kısa film ile ödül kazandı. Bugün medya ve eğlence endüstrilerinin ekonomik gerçeklerine ilişkin derinlemesine bilgi edindikten sonra artık, enerjisinin çoğunu belgesel film yapımcılığına harcamak ile çeşitli bir iş portföyü oluşturmak arasında karar vermek için, kendini daha güvende hissediyor.

Yararlan ve keşfet. İnsanlar “ya şu ya da bu” şeklinde düşünmekte iyidirler. “Ya eski becerilerimi geliştiririm ya da yeni bir şeye yönelirim” gibi. Ancak kariyer geçişi yapan çoğu insan, en azından ilk başta her ikisini de aynı anda yapmak zorunda kalır. İdeal olarak eski işleri ve kariyerlerinde kalırken, yeni bir şey uygulanabilir hale gelene kadar durumdan yararlanır ve keşfe çıkarlar.

Bir yatırım bankacısı, kariyerinden yorulmaya başladığında tam da bunu yaptı. Hâlen birinci sınıf firmasında çalışırken, Litquidity adını verdiği ve kısaca “Lit” dediği, sektörü hicveden bir blog yazmaya başladı. Ardından, özel sermaye alanına geçtikten sonra, Litquidity Instagram hesabını açtı. Takipçileri arttıkça bu yan işi tam zamanlı bir işe dönüştürmeyi düşündüyse de bu riski alabilecek durumda değildi. Böylece, isteksizce bankacılığa geri döndü. Ancak birkaç yıl sonra Litquidity işi onun kariyer geçişi yapmasına yetecek kadar büyüdü. Bugün Lit, yapıya bağlı çeşitli Instagram hesapları, popüler bir bülteni ve podcast'i olan, bir işe alım firmasıyla kapsamlı bir anlaşması bulunan, Bain



Bir sonraki rolünüze mümkün olduğunca çabuk geçmek yerine, *eşik uyararı* durumunu kucaklamalısınız. Bir süreliğine kaybolmaya ve bu halde kalmaya istekli olmalısınız.

Capital Ventures için melek yatırımcılık ve risk sermayesi gözlemciliği yapan bir sosyal medya fenomeni.

Köprü kur ve bağlan. Profesyonel olarak, başkalarıyla ilişki kurarak ve bu ilişkiler aracılığıyla gelişiriz. Ancak konu kariyer değişimine geldiğinde, halihazırda sahip olduğumuz bağlantılar pek de yararlı olmuyor. İlişkilerinizi iki şekilde kurmanız gerekiyor. Bunların ilki mevcut sosyal çevrenizin ötesinde kurduğunuz yeni ilişkiler ve geçmişten gelen ilişkileriniz arasında köprü kurmak. İkincisiye benzer kişilerden oluşan bir topluluk bulup bu kişilerle olan bağları derinleştirmek, yani bağ kurmak.

Köprü kurmak genellikle daha fazla dikkat çeker. Zira iş arama ağı oluşturma altın kuralı, her zaman zayıf bağlarınızı, yani iyi tanımadığınız veya çok sık görmediğiniz insanlarla olan ilişkilerinizi harekete geçirmek ve yeni fırsatlarla ilgili bilgi edinme şansınızı en üst düzeye çıkarmaktır. Kısa süre önce 20 milyondan fazla LinkedIn kullanıcısıyla yapılan bir araştırma da bunun gerçekliğini gösteriyor. Zayıf bağlar, sizi daha uzaktaki sosyal çevrelere bağladığından iş bulmanıza yardımcı oluyor. Sorun şu ki, çoğu insan daha uzakta kalan ağlarına bu şekilde ulaşmaktan çekiniyor çünkü bu durum, sizi korunmasız ve savunmasız hissettirecek zorlu bir iş.

Bu nedenle, sağlıklı, mutlu ve akli başında kalmak isteyen herkes için kritik nitelikte olan bağ kuran ilişkiler, geçiş sürecindeki insanlar için de son derece önemli. Bu bağlar, geçiş döneminin rahatsız eden duygularını yönetmek adına insanların ihtiyaç duyduğu desteği, geçimi ve alanı sağlıyor.

Bağ kuran ilişkilere sahip olmanın tek bir yolu yok. Bazen önemli olan ilişkiler, mesela eşiniz gibi, zaten tanıdığınız insanlarla kurulmuştur. Kimi zamansa benzer ruha sahip olanlar, geçiş aşamasındaki kişiler ya da halihazırda arzuladığınız alanda çalışanlardır. Thomas, ofis alanını paylaştığı arkadaşlarıyla bağ kurmuştu. Sophie, stajı sonrasında onu kendileriyle serbest çalışmaya davet eden haber ajansı ekibiyle, belgesel film yapımcılarından oluşan bir kadın grubuyla ve gittiği kurslardaki bazı yetişkin öğrencilerle bağ kurdu. Bağımsız danışmanların kendi çevrelerini bulduklarında, sadece daha üretken olmakla kalmayıp aynı zamanda kendi başlarına kalma kaygısıyla da daha iyi baş edebildiklerine dair ikna edici kanıtlar var. Öyle ya da böyle, bilinmeyen keşfetmek ve acı veren duyguları yaratıcılık ve büyüme kaynaklarına dönüştürmek için hepimizin güvenli bir temele ihtiyacı var.

ÖĞRENME SENARYOSU

Kariyer geçişinde olmak profesyonel hayatınızın senaryosunu kaybetmek gibidir. Yeni bir anlatı yaratmak için farklılaşıp geciktirmeniz, yararlanmanız ve keşfetmeniz, köprü kurmanız ve bağlanmanız gerekir. Bunu yaparken başkalarıyla etkileşime geçerek onlara hikayenizi anlatmak, hem deneyiminizi anlamlandırmak hem de onların yardımını istemek açısından çok önemlidir. “Kendini yüksek sesle yansıtmak” olarak adlandırdığım bu süreç sizi az da olsa ileriye taşıyacaktır. Zira etrafınızdakiler size yanıt verecek, anlayış gösterecek, sizle dertlerini paylaşacak, sorular soracak, blöflerinizi

görecek ve düşüncelerinizi netleştirmenize destek olacak şekilde kendi deneyimlerini paylaşacaklardır.

Hikayeniz büyük olasılıkla, bir kahramanın (yani sizin!) bir sonraki kariyerine geçme mücadelesi verdiği, sıkı çalışma ve kararlılığı sayesinde nihayetinde mutlu sona ulaştığı, zamansız bir efsaneden yola çıkacak. Ama bu tür basit, doğrusal bir olay örgüsü, işler ve kariyerlerin istikrarsız olduğu, belirsizliğin uzun sürdüğü ve (eğer varsa) çözümün kısa ömürlü olduğu günümüz çalışma dünyasının gerçeklerini pek yansıtmıyor. Bu nedenle hepimizin, benim “öğrenme senaryosu” adını verdiğim, süregelen bir mücadele ve uyum öyküsü etrafında dönen yeni bir anlatıya alışmamız gerekiyor. Thomas, Sophie ve Lit’in yaptıkları da buydu.

Yeniden keşfetmek sürekli bir norm haline geldikçe, bizi tanımlayan hikayelerin başlangıcı da sonu da olmuyor. Burada ödül, içimize kapanmak yerine öğrenmekten geçiyor. Statü ve kimlik kaybına direnmek yerine onu kuckladığımız zaman kendimiz hakkında öğrendiklerimiz, uzun vadede daha çok seçeneğe erişmemizi sağlayacak. Eşik uyararıyla baş etmenizdeki ustalık, önünüzdeki büyük belirsizliği azaltmayacak. Ancak, modern bir kariyerin imzası niteliğinde olan bugünün ve geleceğin geçişlerini, başarılı bir şekilde yönlendirme kapasitenizi artıracak. ☺



HERMINIA IBARRA, London Business

School’da Charles Handy örgütsel davranış profesörü ve revize edilmiş olan *Working Identity* kitabının yazarıdır. (Harvard Business Review Press, 2023)