

SENIOR BESTUURDERS IN 'N OPENBARE MAATSKAPPY SE BELEWING VAN LOOPBAANONTWIKKELING

L.H. LINDE

Departement Bedryf- en Personeelsielkunde, PU vir CHO, Vanderbijlpark

S. ROTHMANN
G. V.D.M. SIEBERHAGEN

Program in Bedryf- en Personeelsielkunde, PU vir CHO, Potchefstroom

ABSTRACT

The experience of career development by senior managers in a public company. Managers in the 1990's are expected to manage their own careers, whilst they receive the message that organisations care for their employees and regard them as valuable assets. Interviews based on the phenomenological method were conducted with twenty-four senior managers of a public utility to determine their experience of career development. The results indicate that senior managers realise that they carry the responsibility for their own career development, but also that there is a lot of uncertainty regarding the nature and scope of this responsibility. The differences identified between white versus black, coloured and Asian senior managers' experience of career development are the results of internal as well as external factors which influence each group differently.

OPSOMMING

Bestuurders in die negentigerjare moet hul eie loopbane bestuur, maar kry terselfdertyd die boodskap dat organisasies omgee vir hul mense en hul werknemers van waarde ag. Onderhoude gebaseer op die fenomenologiese metode is met vier-en-twintig senior bestuurders van 'n openbare nutsmaatskappy gevoer om hul beleving van hul loopbaanontwikkeling te bepaal. Die resultate dui aan dat hulle besef dat hulle self verantwoordelik is vir hulle eie loopbaanontwikkeling, maar dat daar onsekerheid heers ten opsigte van wat hierdie eie verantwoordelikheid behels. Verskillende wat geïdentifiseer is tussen wit teenoor swart, bruin en Asiër senior bestuurders se beleving van loopbaanontwikkeling, kan toegeskryf word aan interne en eksterne faktore wat verskillend op elke subgroep inwerk.

Tegnologiese, ekonomiese, politieke en sosio-kulturele veranderinge lei daartoe dat organisasies al meer gekenmerk word deur platter organisasiestrukture, 'n tendens waarin die bemagtiging van werknemers prioriteit geniet (Schein, 1993), nuwe grense tussen individue en organisasies in terme van die dienskontrak (Davis, 1995), minder personeel op middelbestuursvlak, fokus op spanwerk, lewenslange leer en gedeelde waardes (Veldsman, 1996). Vanweë die feit dat individue meer eise vir deelname op verskeie vlakke in die organisasie stel, beteken dit ook dat hulle hulself moet aanpas binne hierdie veranderende omgewing (Noer, 1993). Dit impliseer dat individue al hoe meer verantwoordelikheid moet aanvaar vir selfontwikkeling en lewenslange leer (Hall & Mirvis, 1995).

Na afloop van die eerste demokratiese verkiesing wat in April 1994 in Suid-Afrika gehou is, het die konsep regstellende aksie tot gevolg gehad dat daar 'n hersamestelling van die Suid-Afrikaanse arbeidsmag plaasgevind het (Schreuder & Theron, 1997). Die Buro vir Marknavorsing voorspel dat die getal swart mense, bruin mense en Asiërs teen die jaar 2011 88,2% van die arbeidsmag sal uitmaak, teenoor 81% in 1991 (Sadie & Martins, 1994). Blankes sal 11,8% in 2011, teenoor 18,0% in 1991, uitmaak. Hieruit kan afgelei word dat die rassamestelling en regstellende aksie in Suid-Afrika 'n belangrike invloed op organisasies sal hê.

Tradisioneel het werknemers en bestuurders die belangrikste besluite rakende hulle werkslewe toevertrou aan 'n organisasie met 'n paternalistiese inslag. Die veranderinge wat hierbo genoem is, lei daartoe dat 'n nuwe sielkundige kontrak nodig is tussen die werknemer en die organisasie (Waterman, Waterman & Collard, 1994). Uiteindelik het dit noodwendig implikasies vir loopbaanontwikkeling (Schreuder, 1998). Volgens Hirsch en

Jackson (1996) kry werknemers in die negentigerjare van hierdie eeu verskillende boodskappe oor hulle loopbane: aan die een kant moet hulle self hul eie loopbane bestuur omdat organisasiestrukture platter geword het, terwyl hulle, andersyds, die boodskap kry dat organisasies omgee vir hul mense en hul werknemers van waarde ag. Dit het dikwels tot gevolg dat 'n houding van 'Loopbaanontwikkeling is jou eie probleem' seëvier, en dat daar in werklikheid niks gebeur nie. Ten einde werknemers met hoë vaardigheidsvlakke te lok en te behou, begin organisasies weer werklik belangstel in individue se ontwikkeling. Hierdie faktore bring 'n nuwe dinamika aan die loopbaanontwikkeling van individuele werknemers.

Die maatskappy waar die navorsing gedoen word, het reeds daadwerklike pogings aangewend sodat daar beweeg kan word na 'n koste-effektiewe organisasie met platter strukture waar regstellende aksie aktief toegepas en bestuur word. Die persepsie bestaan dat senior bestuurders reeds die toppunt in die organisasie bereik het en daarom totaal op hulself vir hul eie loopbaanontwikkeling aangewese is. Op grond van bogenoemde uiteensetting ontstaan die vraag hoe senior bestuurders hulle loopbaanontwikkeling beleef.

Die doelstelling van die navorsing is om te bepaal wat senior bestuurders in 'n openbare maatskappy se beleving van loopbaanontwikkeling is.

LOOPBAAN EN LOOPBAANONTWIKKELING

'n Loopbaan word beskou as werkverwante ondervinding (Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Beach, 1985; Garavan & Coolahan, 1996a; Greenhaus & Callanan, 1994; Gutteridge & Otte, 1983; Van Maanen & Schein, 1977), 'n opeenvolging van poste of rolverwante ervarings (Clark, 1992; Hall, 1976), 'n profesie of beroep (Peel, 1992) en 'n ontwikkelingsproses (Baruch, 1996; Hall, 1976; Schein, 1978; Sharf, 1997). Gegronde

op bogenoemde beskrywings en eienskappe word 'n loopbaan gedefinieer as die totale werklewe van 'n individu, wat insluit die subjektiewe beleving daarvan soos die persoonlike waardes, houdings en aspirasies, sowel as die objektiewe organisatoriese gebeurtenisse soos die organisasie se loopbaanpad vir die individu se lewensduurte.

Vanuit die leerteoretiese- en persoonlikheids-groeibenadering beskou Wolfe en Kolb (1979) loopbaanontwikkeling holisties. Loopbaanontwikkeling sluit die totale lewe van die individu en sy persoonlikheid in. Aspekte soos die behoeftes, vermoëns, kapasiteit, potensiaal, vrese en tekortkominge, sowel as die omgewingsfaktore en beperkings, word ingesluit. Peterson, Sampson, Reardon en Lenz (1996) beskou loopbaanontwikkeling vanuit die kognitiewe sielkunde waar die proses van loopbaanbesluite 'n belangrike uitgangspunt is. Hiervolgens word aangedui dat loopbaanbesluite geneem word op grond van drie faktore, naamlik duidelike selfkennis, kennis van beroepe en die vermoë om die verhouding tussen die twee raak te sien. Loopbaanontwikkeling behels gevolglik die implementering van 'n reeks geïntegreerde loopbaanbesluite wat rigtinggewend is vir die individu se loopbaanpad tydens sy lewensduur.

Skrywers soos Clark (1992), Garavan (1990) en Simonsen (1986) dui aan dat loopbaanontwikkeling bestaan uit loopbaanbeplanning en loopbaanbestuur. Loopbaanontwikkeling is die proses van bemagtiging waardeur werknemers meer bewus raak van hulself, die beroepskeuses tot hulle beskikking en die geleenthede en beperkinge om hierdie besluite te neem (loopbaanbeplanning). Verder behels dit die identifisering van loopbaandoelwitte en die korrelasie daarvan met relevante werk, opleiding en ontwikkelingsondervinding binne die organisasie (loopbaanbestuur). Oor die algemeen word loopbaanbeplanning as 'n individuele proses beskou waarin werknemers meer bewus raak van hulself, van die beroepskeuses tot hulle beskikking en van die geleenthede en beperkinge om hierdie besluite te kan neem. Hierteenoor word loopbaanbestuur oor die algemeen beskou as 'n organisatoriese proses waar die identifisering van loopbaandoelwitte en die korrelasie daarvan binne die organisasie plaasvind en gepaard gaan met relevante werksuitsette, opleiding en ontwikkelingsondervinding.

Faktore wat loopbaanontwikkeling beïnvloed

Verskeie faktore kan die loopbaanontwikkeling van bestuurders beïnvloed. Dit blyk dat die kwessie wie se verantwoordelikheid loopbaanontwikkeling is, tans in die brandpunt staan (Rolly, 1995). Hierdie tendens wat volgens Gutteridge, Leibowitz en Shore (1993) regoor die wêreld plaasvind, impliseer dat die individu groter selfverantwoordelikheid vir die ontwikkeling van vaardighede en leer moet aanvaar. Hirsch en Jackson (1996) sê egter dat, wanneer die individu alleen verantwoordelikheid gegee word vir sy loopbaanontwikkeling, min loopbaanontwikkeling uiteindelik plaasvind. Daarom moet loopbaanontwikkeling die gesamentlike verantwoordelikheid van sowel die individu as die organisasie wees.

Vanweë verminderde posvlakke (Holbeche, 1997) en demografiese veranderinge in die eksterne omgewing (Appelbaum & Santiago, 1997) ondervind al hoe meer Suid-Afrikaanse bestuurders 'n loopbaanplato. 'n Werknemer kom by 'n loopbaanplato indien hy 'n sekere punt in sy loopbaan bereik waar die kans op vertikale bevorderings baie skraal is (Leibowitz, Kaye & Farren, 1990; Savery, 1990). Individue wat 'n organisatoriese plato bereik het, het die intrinsieke vermoë om verder te vorder, maar word, vanweë organisasie-strukture of seniors se persepsie dat hy nie oor die nodige vaardighede beskik nie, gekortwiek. Individue op 'n persoonlike plato word deur die organisasie bestempel as iemand wat óf nie oor die nodige intrinsieke vaardighede beskik nie, óf nie die behoefte het om vertikaal te vorder nie (Appelbaum & Santiago,

1997). 'n Beleid van regstellende aksie speel ook 'n belangrike rol in die bereiking van loopbaanplato's (Schreuder & Theron, 1997).

Selfontwikkeling en selfinsig is 'n ander belangrike faktor wat loopbaanontwikkeling kan beïnvloed. Selfontwikkeling en selfinsig word volgens Kaplan, Callanan en Greenhaus (1995) bevorder deurdat 'n akkurate inligtingsbasis rakende 'n persoon se waardes, belangstellings, talente en lewensvoorkeure opgebou word. Die selfinsig by die individu word bewerkstellig deurdat die organisasie geleenthede vir loopbaanberading, loopbaanbeplanning, effektiewe prestasiebeoordeling en geleenthede om werksondervinding op te doen, beskikbaar stel. Deur selfinsig weet die individuele bestuurder wat sy waardes, sy vermoëns en sy lewensdoelwitte is.

Die werknemer se beweging na die sentrale punt kan ook 'n invloed op sy/haar loopbaanontwikkeling uitoefen. Beweging na die sentrale punt word deur Schein (1978) beskryf as beweging na die binnekring van die organisasie. Hoe meer die individu van die organisasie leer en vertrou word deur die ouer garde van die organisasie, hoe meer verantwoordelikhede word aan die individu gegee. Beweging na die binnekring word gekenmerk deur toegang tot spesiale voorregte en inligtingskategorieë. Dié inligting handel oor die interne politiek, die kulturele klimaat binne die organisasie, hóé sekere individue beskou word en veral wat die organisasie van 'n werknemer se toekoms dink. Faktore soos persoonlikheid, senioriteit en bereidwilligheid om 'n sekere politieke spel te speel, kan volgens Schein (1971), kriteria vorm waardeur bepaal word of 'n persoon lid word van die binnekring.

Die sielkundige kontrak tussen 'n organisasie en 'n werknemer kan loopbaanontwikkeling beïnvloed. Die sielkundige kontrak spesifiseer wat elke party verwag om in die werksituasie te gee of te ontvang (Beukes & Vos, 1996) en ontvou met die verloop van tyd. Die sielkundige kontrak verander met verloop van tyd as gevolg van loopbaansiklusse en omdat die behoeftes van die individu verander. Net so verander dit wat die organisasie van die individu verwag soos poste en rolle verander (Schein, 1978). Tradisioneel is sielkundige kontrakte in Suid-Afrika gebaseer op geforseerde en/of onderhandelde verhoudings. Tans verkeer sielkundige kontrakte in Suid-Afrika op implisiete en eksplisiete wyse onder geweldige druk. Hierdie druk is die resultaat van 'n veranderende politieke bedeling, deelnemende waardes, veranderde aspirasies en toetreding van Suid-Afrikaanse organisasies tot die wêreldbesigheidsarena (Veldsman, 1996).

Die waardes of kultuur van die organisasie en die individu se waardes korreleer, volgens Kristof (1996), indien daar 'n resiproke balans tussen die partye se behoeftes en aanbiedinge is. Hierdie pasmaak van behoeftes, en dit wat deur beide partye gelewer word, lei tot positiewe resultate. Aangesien die organisasiekultuur deur individue bepaal word, kan die toepassing van regstellende aksiegeleenthede, waar senior bestuurders stelselmatig en mettertyd vervang word, beteken dat die organisasiekultuur verander. Die passing wat voorheen tussen individuele waardes en organisasiekultuur bestaan het, kan nou vir sekere individue wie se waardes verskil, tot wanpassing lei. Dit lei tot negatiewe gevolge soos lae produktiwiteit en 'n gevoel van magteloosheid (Linde, 1997).

Regstellende aksie illustreer die raakvlak tussen verwickelinge op die sosio-politieke terrein en die invloed daarvan op organisasies. Wingrove (1994) definieer regstellende aksie as 'n proaktiewe, bewuste poging om die nadele van die verlede uit te skakel en om die verteenwoordiging van gemarginaliseerde groepe in leierskapsposisies te verhoog. As oplossing meen Fischer (1996) dat wit mans hulle loopbaanverwagtinge sal moet aanpas, terwyl organisasies hulle standpunt oor die beleid op regstellende aksie duidelik moet uitstippel en dié wit mans wat diversiteit en 'n multi-kulturele omgewing ondersteun, bevorder.

METODE

Navorsingsontwerp

Vir die doeleindes van hierdie navorsing is besluit op die gebruik van die kwalitatiewe navorsingsontwerp. Kwalitatiewe navorsing maak dit moontlik om die subjektiewe loopbaanontwikkelingsbeleving van senior bestuurders te bepaal (McMurtry, 1988; Watts, Law, Killeen, Kidde & Hawthorn, 1996). Alhoewel dit veral die beoefenaars van die eksakte wetenskappe is wat besware opper teen kwalitatiewe navorsing, wys Woods en Catanzaro (1988) daarop dat geldigheid juis een van die groot voordele van kwalitatiewe navorsing is.

Steekproef

Die studiepopulasie sluit al die manlike senior bestuurders (N = 157) in 'n openbare nutsmaatskappy met 'n Paterson-gradering van E-band in. Hierdie persone is betrek omdat hulle die fenomene wat ondersoek is, eerstehands beleef het (Woods & Catanzaro, 1988). Uit hierdie universum is 'n proefgroep by wyse van ewekansige steekproef, met behulp van kansgetalle van 14 wit (N = 91) en 10 swart, bruin en Asiër (N = 66) getrek. Dit word uit die vakliteratuur duidelik dat klein steekproef-groottes betroubare navorsingsdata lewer en daarom vir fenomenologiese studies aanvaarbaar is (Woods & Catanzaro, 1988). Daar was egter te min vroue om hulle by die steekproef in te sluit.

Data-insameling

'n Onderhoud gebaseer op die fenomenologiese metode, is as data-insamelingsmetode gebruik (Moustakas, 1994). Elke deelnemer is eers ten volle gerusgestel voor die aanvang van die onderhoud en alle onsekerhede is uit die weg geruim. Die onderhoude was nie-direktief aan die hand van die sentrale vraag: 'Hoe beleef u u loopbaanontwikkeling by die maatskappy?' Die vraag is telkens konsekwent gevra en is kortliks aan elke deelnemer verduidelik.

Die gesprek het plaasgevind in 'n goed-geventileerde lokaal met voldoende beligting. Die lokaal was toegerus met gemakstoel en 'n bandopnemer wat (met die deelnemer se toestemming) aangeskakel is sodra die gesprek begin het. Bandopnames is gebruik om seker te maak dat geen inligting verlore raak nie (Omery, 1983). Die deelnemer is op sy gemak gestel sodra hy aanmeld vir die onderhoud. Die onderhoudvoerder het met die aanvang van die onderhoud kortliks inligting oor homself en die aard van die onderhoud verskaf. Nie-direktiewe gespreksvoeringstegnieke soos aandaggewende lyftaal, refleksie, ophelderling, minimale aanmoediging en stiltes is gebruik om die deelnemer te help om sy ervaring mee te deel (Meulenberg-Buskens, 1994).

Die bandopname van die onderhoud is verbatim deur die navorser getranskribeer, sodat inligting wat ingesamel is, ontleed kon word. Inhoudsontleding (Giorgi, 1985) is gebruik om die navorsingsdata op 'n sistematiese, objektiewe en kwantitatiewe wyse te ontleed en te vertolk. Inhoudsontleding behels die volgende stappe (Giorgi, 1985; Kerlinger, 1986):

Die eerste stap is om die universum van die inhoud wat ontleed moet word (bv. alle verbale antwoorde van deelnemers) te definieer en te kategoriseer.

Die tweede stap is om die eenhede van ontleding, naamlik woorde en temas, te bepaal. Die navorser lees die aantekeninge oor response deur om 'n geheelbeeld daarvan te verkry. Hierna lees hy weer die response deur om die temas te bepaal. Die woorde wat die deelnemers gebruik, is die kleinste ontleding wat gemaak kan word. 'n Subtema is gewoonlik 'n sin en is moeiliker, maar dit is ook bruikbaar om te ontleed. Subtemas kan gekombineer word om dominante temas te bepaal. Die

ontleding van data gaan voort totdat herhalende temas vasgestel word.

Die derde stap is om oorbodige data uit te skakel en die betekenis van oorblywende eenhede te bepaal deur dit aan die geheelbeeld te koppel.

Die vierde stap behels die omskakeling van die konkrete taal wat deur respondente gebruik is tot wetenskaplike taal en konsepte. Die presiese woorde van die respondente word ter staving gebruik. 'n Integrasie en sintese word gedoen op grond van die insigte wat verkry is.

Die aantal objekte per kategorie is getel en in 'n rangorde geplaas. Die betroubaarheid van die inhoudsontleding is bevorder deur die kodering wat plaasgevind het deur die navorser en twee onafhanklike sielkundiges met deeglike agtergrond ten opsigte van fasilitering. 'n Literatuurkontrole is uitgevoer deur soortgelyke navorsing te ondersoek om gemeenskaplikhede en uniekhede van die huidige navorsing vas te stel (Krefting, 1991). Sielkundiges (met agtergrond ten opsigte van navorsingsmetodiek) is gevra om die navorsingsplan en toepassing daarvan na te gaan.

Die navorser het gepoog om geldigheid te bevorder deur voldoende tyd saam met die proefpersoon te bestee sodat rapport gevestig kon word en laasgenoemde gewoon kon raak aan sy teenwoordigheid. Sosiaal-gewenste response is verminder deur van gespreksvoeringstegnieke gebruik te maak. Herfrasering en herhaling van vrae is gebruik om te help om geloofwaardige informasie te verkry. Die navorser het in 'n dagboek aangeteken watter idees en gevoelens hy tydens die navorsingsproses teenoor proefpersone ervaar het. Hierdie aantekeninge bevat ook inligting oor probleme en frustrasies wat hy ervaar het (Krefting, 1991).

RESULTATE

Senior bestuurders in 'n openbare nutsmaatskappy se beleving van loopbaanontwikkelingsmoontlikhede word in Tabel 1 gerapporteer aan die hand van bepaalde temas, die aantal deelnemers en rangorde. Ook word aangedui in watter mate die wit teenoor die swart, bruin of Asiër bestuurders in terme van aantal en rangorde van die subgroep verteenwoordig word.

Die volgende afleidings kan op grond van Tabel 1 gemaak word:

Tema 2: Die individu het 'n verantwoordelikheid ten opsigte van sy eie loopbaanontwikkeling (Rangorde = 1). Dié tema is deur die grootste aantal deelnemers (92%) aangedui en gaan oor die belangrikheid van die individu se verantwoordelikheid ten opsigte van loopbaanontwikkeling. Dit beteken dat die senior bestuurders besef dat hulle self verantwoordelikheid vir loopbaanontwikkeling moet aanvaar.

Tema 1: Die organisasie het 'n verantwoordelikheid ten opsigte van werknemers se loopbaanontwikkeling (Rangorde = 2). 83% van die deelnemers het aangedui dat die organisasie ook 'n verantwoordelikheid ten opsigte van loopbaanontwikkeling het. Sommige van die deelnemers is van mening dat die organisasie se rol ten opsigte van loopbaanontwikkeling veral moet wees om bronne soos finansiële ondersteuning te verskaf. 100% van die swart, bruin en Asiër deelnemers het hierdie tema gemeld, teenoor 71% wit deelnemers.

Tema 14: Binne- en buitekringe in die organisasie beïnvloed loopbaanontwikkeling (Rangorde = 3,5). Hierdie tema is deur 63% van die deelnemers gemeld. Die deelnemers wat met die buitekring geassosieer word, het byvoorbeeld gekla dat hulle nooit loopbaanontwikkelingsgesprekke of -terugvoer van die organisasie en/of hulle bestuurders ontvang nie. Deelnemers wat geassosieer word met die binnekring hoef feitlik nooit self

aansoek te doen vir werk nie en word gewoonlik eers deur 'n uitvoerende direkteur of senior hoofbestuurder genader of gevra om aansoek te doen vir 'n spesifieke pos. Die interessante van dié verskynsel is dat die deelnemers in die buitekring gewoonlik nie bewus is van die bevoordeling van die binnekring nie en aanneem dat alle senior bestuurders soos hulself bestuur word. Selfs die bestuurders wat voorheen deel was van die binnekring het dieselfde beleving. Dit blyk dat die meeste van die swart, bruin en Asiër bestuurders deel van die binnekring is. Swart, bruin en Asiër deelnemers is ook deel van die buitekring maar in 'n mindere mate as wit deelnemers.

Tema 16: Internasionale blootstelling is 'n komponent van loopbaanontwikkeling (Rangorde = 3,5). Hierdie tema het na vore gekom by 63% van die deelnemers. Die gewildste tegniek van loopbaanontwikkeling blyk volgens die deelnemers internasionale blootstelling te wees. Dit sluit bestuurskursusse en besoeke aan veral oorsese organisasies wat leiers op hulle onderskeie gebiede is, in. Die motief vir sodanige blootstelling

is om kontak met die nuutste ontwikkeling op verskeie gebiede wêreldwyd te bewerkstellig.

Tema 7: Skeiding van die organisasie is inherent deel van loopbaanontwikkeling (Rangorde = 5). Die tema dat skeiding van die organisasie oorweeg sal word, het by 58% van die deelnemers voorgekom. Dié deelnemers het aangedui dat faktore soos 'n ongebalanseerde lewenswyse waarin families afgeskep word, die behoefte om as entrepreneur op te tree of 'n eie besigheid te begin, die swak ekonomie wat loopbaan-skuiwe bemoeilik, die behoefte aan nasionale bestuursblootstelling, die groot hoeveelheid bevoegde persone wat die organisasie alreeds verlaat het en die bereiking van persoonlike doelwitte oor die volgende drie tot vyf jaar 'n invloed het op hul diensverhouding met die organisasie.

Tema 3: Die bestuurders het 'n verantwoordelikheid ten opsigte van werknemers se loopbaanontwikkeling (Rangorde = 7). Hierdie tema het by 54% van die deelnemers voorgekom.

TABEL I: DIE LOOPBAANONTWIKKELINGSBELEVING VAN SENIOR BESTUURDERS

TEMA	TOTAAL		WIT BESTUURDERS		BRUIN, SWART EN ASIER BESTUURDERS	
	AANTAL	RANGORDE	AANTAL	RANGORDE	AANTAL	RANGORDE
1. Die organisasie het 'n verantwoordelikheid ten opsigte van werknemers se loopbaanontwikkeling.	20	2	10	2,5	10	1
2. Die individu het 'n verantwoordelikheid ten opsigte van sy loopbaanontwikkeling.	22	1	14	1	8	2,5
3. Die bestuurders het 'n verantwoordelikheid ten opsigte van werknemers se loopbaanontwikkeling.	13	7	9	5	4	11,5
4. Daar bestaan 'n verband tussen loopbaanfasies en loopbaanontwikkeling.	12	9,5	9	5	3	14
5. Werk word beskou as komponent van loopbaanontwikkeling.	11	11,5	5	13,5	6	7
6. Toeval het 'n invloed ten opsigte van loopbaanontwikkeling.	9	15,5	7	9	2	16
7. Skeiding van die organisasie is inherent deel van loopbaanontwikkeling.	14	5	9	5	5	10
8. Die organisasie se beleid t.o.v. regstellende aksie beïnvloed loopbaanontwikkeling.	12	9,5	6	11,5	6	7
9. Organisasiekultuurverandering en individuele waardes se passing beïnvloed loopbaanontwikkeling.	9	15,5	6	11,5	3	14
10. Opleidingsprogramme is 'n komponent van loopbaanontwikkeling.	13	7	7	9	6	7
11. Die vakbonde beïnvloed loopbaanontwikkeling in die organisasie.	10	13,5	6	13,5	4	11,5
12. Die algemene houding van die betrokke bestuurder teenoor loopbaanontwikkeling word bepaal deur die beleving daarvan.	13	7	10	2,5	3	14
13. Mentorskap is 'n komponent van loopbaanontwikkeling.	10	13,5	4	15	6	7
14. Binne- en buitekringe in die organisasie beïnvloed loopbaanontwikkeling.	15	3,5	7	9	8	2,5
15. Die interne organisasiepolitiek beïnvloed loopbaanontwikkeling.	11	11,5	5	13,5	6	7
14. Internasionale blootstelling is 'n komponent van loopbaanontwikkeling.	15	3,5	8	7	7	4

Nieteenstaande die deelnemers se verbale uitinge dat die individu verantwoordelik is vir sy eie loopbaanontwikkeling, het dit duidelik geword dat deelnemers steeds van die bestuurders in die organisasie afhanklik is vir terugvoer en motivering. Dit blyk of dit veral die wit deelnemers (64%) is wat voel dat bestuurders se algemene rol, die mate waarin hulle toeganklik is en die erkenning wat hulle verleen, 'n belangrike motiveringsrol speel in loopbaanontwikkelingsgeleenthede. Daarteenoor huldig 40% van die swart, bruin en Asiër deelnemers hierdie siening.

Tema 10: Opleidingsprogramme is 'n komponent van loopbaanontwikkeling (Rangorde = 7). 54% van die deelnemers het hierdie tema as 'n belangrike komponent van loopbaanontwikkeling aangedui. In die breë konteks word opleidingsprogramme deur die deelnemers as beide kort en lang formele kursusse, soos die verwerwing van grade, gesien. Dit is veral die organisasie se bestuursontwikkelingsprogram wat deur deelnemers beskou is as een van die betekenisvolste loopbaanontwikkelingskomponente. Sommige van die wit deelnemers het aangedui dat 'n wye verskeidenheid kursusse beskikbaar is, maar dat hulle onsekerheid ervaar oor watter een gevolg moet word en watter waarde daardeur toegevoeg sal word. Hierdie onsekerheid lei tot gevoelens van moedeloosheid en rigtingloosheid.

Tema 12: Die algemene houding van die betrokke bestuurder teenoor loopbaanontwikkeling word bepaal deur die belewing daarvan (Rangorde = 7). Hierdie tema het by 13 deelnemers voorgekom. Al 13 deelnemers, wat 71% (rangorde = 2,5) van die wit en 30% (rangorde = 14) van die swart, bruin en Asiër deelnemers verteenwoordig, was positief oor die loopbaanontwikkeling wat in die verlede plaasgevind het. Dit is duidelik dat beide subgroepe positief was oor die loopbaanontwikkeling wat hulle in die verlede ontvang het. Dit is egter ook duidelik dat die eintlike betekenis wat deelnemers aan loopbaanontwikkeling heg, ooreenstem met hulle hiërargiese vordering in die organisasie.

Tema 4: Daar bestaan 'n verband tussen loopbaanfases en loopbaanontwikkeling (Rangorde = 9,5). Hierdie tema het by 12 deelnemers voorgekom wat 64% wit deelnemers (rangorde = 5) insluit, teenoor 30% van die swart, bruin en Asiër deelnemers (rangorde = 14). Feitlik al die wit deelnemers het aangedui dat hulle 'n 'plafon'/'piek'/'stagnasie', óf 'n middelloopbaankrisis in terme van hul loopbane bereik het. Dié persone het aangedui dat hulle tevrede is met hulself en dat hulle die situasie meestal aanvaar. Hulle gedrag is passief aangesien hulle kognitief daarmee vrede gemaak het dat hulle kans op vertikale vordering beperk is.

Tema 8: Die organisasie se beleid ten opsigte van regstellende aksie beïnvloed loopbaanontwikkeling (Rangorde = 9,5). 50% van die totale aantal deelnemers het na hierdie tema verwys. Die ses wit deelnemers het almal die persepsie dat die regstellende aksiebeleid uiteindelik beperkte geleenthede tot gevolg het. Dit wil voorkom dat, hoewel hulle die noodsaaklikheid van sodanige beleid verstaan, hul gevoelens dui op frustrasie, aggressie en moegheid. Dit lei daartoe dat hulle 'n behoefte openbaar aan alternatiewe vir hulle huidige poste. Hierdie deelnemers word ook geassosieer met die buitekring van die organisasie en met diegene wat deur die organisasie in 'n loopbaanplato gedwing word.

Tema 5: Werk word beskou as loopbaanontwikkelingskomponent (Rangorde = 11,5). Elf van die deelnemers het aangedui dat werk geassosieer word met loopbaanontwikkelingsgeleenthede. Sommige van die senior bestuurders wat nuut in hul poste aangestel is, het daarop gewys dat die ondervinding van die werk, veral in die begin van hulle aanstellings, belangrik is.

Tema 17: Die interne organisasiepolitiek beïnvloed loopbaanontwikkeling (Rangorde = 11,5). Interne organisasiepolitiek

as tema is aangeraak deur 11 deelnemers wat 60% van die swart, bruin en Asiër senior bestuurders verteenwoordig het, en 36% van die wit senior bestuurders. Vier deelnemers, waarvan drie aan die swart, bruin en Asiër subgroep behoort, het interne politiek binne die organisasie geïdentifiseer, hoewel die geopenbaarde gevoelens as wisselend van neutraal tot positief beskryf kan word.

Tema 11: Die vakbonde beïnvloed loopbaanontwikkeling in die organisasie (Rangorde = 13,5). Die tema is deur tien van die 24 deelnemers opgehaal. Die invloed van vakbonde lei tot twee gewaarwordinge by die deelnemers. Eerstens was sewe deelnemers, waarvan ses aan die wit subgroep behoort, se persepsie dat die invloed van vakbonde frustrerend op hulle loopbane ingewerk het. Vakbonde is na bewering betrokke by die aanstelling van uitvoerende hoofde deurdat hulle insette by die aanstellingsproses lewer. Hierdeur word die persepsie gelaat dat hulle die vakbonde gunste skuld. Tweedens was drie deelnemers, al drie van die swart, bruin en Asiër subgroep, positief teenoor die verhouding wat hulle met vakbonde opgebou het. Die persepsie is dat hulle hierdeur indirek effektiewer is in die bereiking van hulle loopbaanontwikkelingsdoelwitte omdat hulle beter bestuurders is.

Tema 13: Mentorskap is 'n komponent van loopbaanontwikkeling (Rangorde = 13,5). Dié tema het by tien deelnemers voorgekom. Mentorskap deur óf die deelnemer se eie bestuurder, óf deur 'n ander bestuurder in die organisasie, blyk 'n belangrike invloed te hê op loopbaanontwikkeling. In verhouding het twee keer meer (60%) van die swart, bruin en Asiër subgroep as die wit subgroep (29%) van die deelnemers, mentorskap as belangrik geag.

Tema 6: Toeval het 'n invloed ten opsigte loopbaanontwikkeling (Rangorde = 15,5). Die tema het by nege deelnemers wat 50% van die wit subgroep en 20% van die swart, bruin en Asiër subgroep insluit, voorgekom. Dit was interessant om op te merk dat die senior bestuurders hulle suksesvolle historiese loopbaanpad bloot daaraan toegeskryf het dat hulle op die regte tyd, op die regte plek was.

Tema 9: Die organisasiekultuurverandering en individuele waardes se passing beïnvloed loopbaanontwikkeling (Rangorde = 15,5). Nege deelnemers (38%) het die tema van organisasiekultuurverandering en die invloed daarvan op individuele waardes genoem. Die oorheersende gevoel van die wit deelnemers jeens die kultuurverandering dui op frustrasie en 'n gevoel van magtelosheid. Opmerkings wat gemaak is, sluit byvoorbeeld in: 'Die nuwe bestuurskultuur gaan op die ou end die grootste rede wees hoekom 'n ou ander plekke gaan opsoek, wat jy klein genoeg hou, sodat jy nie vakbondverteenvoording inkry nie'.

BESPREKING

Die afleiding kan gemaak word dat die meeste senior bestuurders besef dat hulle self verantwoordelik is vir hul eie loopbaanontwikkeling (vgl. Rolly, 1995). Daar blyk 'n groter besef by die wit subgroep teenoor die swart, bruin en Asiër subgroep te wees dat hulle self verantwoordelik is vir loopbaanontwikkeling. Dit blyk egter dat sommige senior bestuurders nog onseker is oor wat van hulle verwag word in die nuwe rol waarin hulle self verantwoordelikheid vir hul loopbaanontwikkeling moet aanvaar. Gevolglik verwag hulle steeds leiding van die organisasie in dié verband soos wat histories die geval was waarin 'n eksterne lokus van kontrole en paternalisme aangemoedig is (Hirsch & Jackson, 1996). Senior bestuurders toon, afgesien van die omgewing wat die teendeel vereis, nog steeds 'n afhanklikheid van die organisasie deurdat 'n behoefte na organisatories geïmplementeerde loopbaanontwikkelingstegnieke geopenbaar word. Hierdie behoefte word tans nie bevredig deur die organisasie se prestasiebestuurstelsel en opleidingsprogramme nie. Die mate waarin die prestasie-

bestuurstelsel deur sommige deelnemers gediskrediteer is, gee die indruk dat 'n totale mosie van wantroue daarteen gestel is. Aangesien die loopbaanontwikkelingskwessie 'n inherente deel van die prestasiebestuurgesprek is, gee dit aanleiding tot 'n algemene afkeer hiervan tydens die gespreksgeleenthede oor prestasiebestuur.

In verband met die verantwoordelikheid van die organisasie vir loopbaanontwikkeling, blyk dit of die swart, bruin en Asiër subgroep 'n groter verwagting daarrondom koester as die wit subgroep. Dit mag dalk by eersgenoemde subgroep dui op 'n groter afhanklikheid van die organisasie vir die implementering van loopbaanontwikkelingstegnieke. Die rol wat die bestuurder speel deur middel van erkenning en terugvoer, en die mate waarin hy toeganklik is, dien as 'n belangrike motiveerder (vgl. Garavan, 1990; Noe, 1996).

Lidmaatskap van die binne- of buitekringe van die organisasie word nie slegs bepaal deur die toepassing van 'n beleid t.o.v. regstellende aksie nie, maar ook deur die vermoë om interne politiek te bemeester. Hierdie aspekte vorm belangrike kriteria in die toelating tot die binnekringe. Die afleiding kan gemaak word dat lede van die binnekring tevrede is met hul loopbaanontwikkeling aangesien hulle meen dat die organisasie omsien na hulle behoeftes (vgl. Schein, 1978). Lede van die buitekring kla dat hulle geen aandag betreffende hul loopbaanontwikkeling ontvang nie.

Senior bestuurders het die belangrikheid van interne politiek in die organisasie, as 'n faktor wat loopbaanontwikkeling beïnvloed, beklemtoon (vgl. Garavan & Coolahan, 1996). Tans blyk dit dat senior bestuurders van die swart, bruin en Asiër subgroep wat die interne organisasiepolitiek as positief ervaar, die beste loopbaanontwikkelingsgeleenthede te wagte kan wees, aangesien hulle die interne organisasiepolitiek beter kan bemeester.

Die afleiding kan gemaak word dat internasionale blootstelling 'n gewilde loopbaanontwikkelingstegniek by die meeste deelnemers is (vgl. Fish & Wood, 1993). Die vraag ontstaan of die internasionale blootstelling wat dikwels oorsee plaasvind, nie bloot as 'n byvoordeel gesien word nie, terwyl uit die oog verloor word dat dit as 'n leergeleentheid moet dien.

Nie een van die deelnemers het loopbaanontwikkeling as 'n rede verskaf vir skeiding van die organisasie nie. Die redes waarom skeiding van die organisasie oorweeg word, stem ooreen met wat in die teorie aangevoer word, naamlik wanneer minder waarde aan werk en meer aan die gesin geheg word (Schein 1993), wanneer intra- en interorganisasie-beweging beïnvloed word deur ekonomiese resessies (Inkson & Coe, 1994) en wanneer 'n negatiewe sielkundige kontrak as gevolg van onbillikheid in die toepassing van loopbaanontwikkelingsprosedures bestaan (Herriot & Pemberton, 1996).

Sommige senior bestuurders in die wit subgroep was van mening dat vakbonde hul loopbaanontwikkeling negatief beïnvloed, aangesien hulle nie oor die vermoë beskik om met hulle oor die weg te kom nie. Die oorsaak hiervoor blyk ondersteuning vir vakbonde vanuit regeringskant te wees, sowel as ideologiese verskille tussen vakbondverteenwoordigers en sommige van die wit senior bestuurders. Die afleiding word verder gemaak dat wit senior bestuurders se loopbaanontwikkelingsgeleenthede beperk word indien hulle nie oor die vermoë beskik om met vakbonde oor die weg te kom nie. Deelnemers van die swart, bruin en Asiër subgroep was van mening dat hulle verhouding met vakbonde 'n positiewe invloed het op hulle bereiking van loopbaanontwikkelingsdoelwitte, aangesien hulle as swart bestuurders beter oor die weg kom met vakbonde. Die afleiding word gemaak dat die vermoë om met vakbonde oor die weg te kom, 'n belangrike kriterium vir loopbaanvordering in die organisasie is.

Sommige senior bestuurders skryf hul vordering binne die organisasie toe aan toeval. Dié bestuurders is van mening dat hulle bloot net op die regte tyd en op die regte plek was (vgl. die bevindings van Mumford, 1990 en White, Cox & Cooper, 1997). Senior bestuurders van die wit subgroep beskou loopbaanontwikkeling as minder belangrik aangesien hulle hul loopbaanvordering as die resultaat van toeval sien. Dit mag die resultaat wees van die loopbaanplato wat hulle beleef en die feit dat hulle, in daardie stadium, deel was van die binnekring in die organisasie en gevolglik nie nodig gehad het om aansoek te doen vir poste nie.

Senior bestuurders van die wit subgroep is van mening dat 'n nuwe organisasiekultuur beslag vind in die organisasie. Die kultuurverandering is in konflik met hulle eie waardes omdat hulle nie gemaklik is met die invloed van die regstellende aksiebeleid en veranderende toepassing van besigheidsbeginsels nie. Die botsing van die eie waardes met die nuwe organisasiekultuur lei tot gevoelens van frustrasie en magtelosheid (vgl. Linde, 1997). Senior bestuurders van die oorheersend swart, bruin en Asiër subgroep is van mening dat die nuwe organisasiekultuur hulle eie waardes ondersteun. Wanneer die organisasiekultuur in pas is met die individuele waardes is die betrokke individue positief t.o.v. hul loopbaanontwikkeling. Die individue wat die organisasiekultuur as negatief beleef, se ervaring stem ooreen met dié van persone in die buitekringe.

Dit wil voorkom asof loopbaanplato's veral die wit subgroep tipeer. Die beleid ten opsigte van regstellende aksie (Schreuder & Theron, 1997), minder posvlakke (Zaremba, 1994) en demografiese veranderinge in die eksterne omgewing (Appelbaum & Santiago, 1997) bied rasonale verklarings vir dié verskynsel.

Loopbaanontwikkeling word verkeerdelik as bloot net hiërargiese loopbaanvordering beskou. Hierdie persepsie kan toegeskryf word aan die individue se vorige ondervinding waartydens loopbaanontwikkeling beperk was tot blote opwaartse vordering (van veral wit senior bestuurders) of die verwagting van toekomstige opwaartse vordering (van veral swart, bruin en Asiër senior bestuurders).

AANBEVELINGS

Loopbaanontwikkeling in die organisasie moet binne 'n strategiese raamwerk geïntegreer word. Eerstens behels 'n strategiese benadering dat loopbaanbeplanning herposisioneer moet word sodat die individu se loopbaangeleenthede beplan en geïdentifiseer word. Tweedens behels 'n strategiese benadering loopbaanbestuur waarin bogenoemde proses gerig word deur organisasiebehoefte. Loopbaanontwikkeling moet verder geïntegreer word met menslike hulpbronaktiwiteite soos menslike hulpbronbeplanning.

Toekomstige navorsing kan fokus op die toetsing van genoemde temas deur middel van kwantitatiewe navorsing. Beroepskeusetorieë en loopbaanoriëntasietorieë, soos Schein (1978) se beroepsankers kan moontlik by die navorsing ingewerk word. Kwantitatiewe navorsing met behulp van vraelyste kan in ander industrieë en nasionaal toegepas word ten einde die geïdentifiseerde temas op 'n wyer basis te vergelyk.

SYNOPSIS

Organisations world-wide are in the process of changing, specifically regarding organisational structures, labour composition, remuneration systems, service contracts, technology and information. Because of the fact that individuals demand more and more participation on the various levels in an organisation, they also have to adapt to the changing environment. This

implies that the individual must take greater responsibility for self-development and life-long learning. A perception exists that senior managers have already reached the top in the organisation and that they are therefore dependent on themselves for their career development.

The objective of this research was to establish how senior managers in the public utility company experience their career development and to establish empirically whether there are any differences in the way White, Black, Coloured and Asian senior managers experience career development.

The concept of career is conceptualised as the total work-life of an individual, including the subjective experience thereof (e.g. the attitudes, aspirations and values of the individual) and objective organisational events (e.g. the career path of the organisation). The individual determines his own psychological successes, and he is in control of his own career, not the organisation. The term career development is seen as the outcome of two components, namely career planning and career management.

It appears from the literature that the issue concerning whose responsibility career development is, is currently in the spotlight. This dilemma seems to be the result of the changing environment organisations currently find themselves in. When an individual is responsible for his own career development, it could result in feelings of insecurity which would in turn cause little or no career development to occur. Therefore career development must be the combined responsibility of the individual and the organisation. It thus seems that the primary responsibility for career development still resides with the individual. The organisation, however, does have certain responsibilities. An increasing number of South African managers experience a career plateau as a result of the various factors. It is important to take notice of career plateaus that are organisationally determined, because when employees reach that plateau, they normally experience job frustration, show low work commitment, are generally not happy and deliver poor work performance.

Senior managers with a Paterson job-grading of E-Band at a public utility company form the research population (N=157). The population group is stratified in terms of race and gender. Random sample selection was pulled from the sub-stratum, race. Due to the small population of women (N = 8), gender was not be taken into account. There were 24 sample persons included in this research.

The interview as qualitative research method, based on the phenomenological paradigm, was used. The researcher studies the phenomena, without preconceived expectations and tries to understand the data from the point of view of the participant. The researcher conducted individual interviews of approximately 45 minutes with all the participants. Non-directive interviewing skills were used to help the participants to express their experiences. Content analysis was used to analyse, quantify and categorise the data.

Senior managers realise that they are responsible for their own career development. Currently there is some uncertainty as to what this responsibility entails. This again leads to the expectation that the organisation must take certain responsibility for career development. Senior managers expect the organisation to take initiative for career development by supplying the 'tools', like an open environment and opportunities for development. Currently it seems that some managers are quite content with what the organisation is providing, while others are not satisfied with their current experience of their career development. It was found that the White sub-group has different experiences of their career development than the Black, Coloured and Asian sub-group. It is clear that there is a lack of

proper career development strategies in the organisation, and that it is implemented in a haphazard manner.

VERWYSINGS

- Appelbaum, S.H. & Santiago, V. (1997). Career development in the plateaued organization. *Career Development International*, 2(1): 11-20.
- Arthur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Baruch, Y. (1996). Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Development International*, 1(1): 40-49.
- Beach, D.S. (1985). *Personnel: The management of people at work*. 5th ed. New York: Macmillan.
- Beukes, J.A. & Vos, H.D. (1996). Die sielkundige kontrak: Wedersydse verwagtings tydens die aanvangsfase van militêr-akademiese studies. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 22(2): 32-37.
- Clark, F.A. (1992). *Total career management: Strategies for creating management careers*. London: McGraw-Hill.
- Davis, D.D. (1995). Form, function, and strategy in boundary-less organizations. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Fischer, S. (1996). *Affirming equal opportunity for white males*. *People Dynamics*, 14(3): 30-32.
- Fish, A. & Wood, J. (1993). A challenge to career management practice. *Journal of Career Management*, 5(2): 3-10.
- Garavan, T.N. (1990). Promoting strategic career development activities: Some Irish experience. *Industrial and Commercial training*, 22(6): 22-30.
- Garavan, T.N. & Coolahan, M. (1996). Career mobility in organizations: Implications for career development - part 1. *Journal of European Industrial Training*, 20(4): 30-40.
- Giorgi, A. (1985). Sketch of a psychological phenomenological method. In A. Giorgi (Ed.), *Phenomenology and psychological research*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Greenhaus, J.H. & Callanan, G.A. (1994). *Career management*. 2nd ed. Fort Worth, TX : Dryden Press.
- Gutteridge, T.G., Leibowitz, Z.B. & Shore, J.E. (1993). *Organizational career development*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Gutteridge, T.G. & Otte, F.L. (1983). *Organizational career development: State of the practice*. Washington: ASTD Press.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Hall, D.T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25(2): 235-265.
- Hall, D.T. & Mirvis, P.H. (1995). Careers as lifelong learning. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49(6): 757-790.
- Herriot, P., Gibbons, P., Pemberton, C. & Jackson, P.R. (1994). An empirical model of managerial careers in organizations. *British Journal of Management*, 5: 113-121.
- Hirsch, W. & Jackson, C. (1996). Ticket to ride or no place to go? *People Management*, 2(13): 20-25.
- Holbeche, L. (1997). *Career development: The impact of flatter structures on careers*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Inkson, K. & Coe, T. (1994). Are career ladders disappearing? *Managerial Auditing Journal*, 9(2): i-iv.
- Kaplan, E., Callanan, G.A. & Greenhaus, J.H. (1995). The role of goal setting in career management. *International Journal of Career Management*, 7(5): 3-12.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research*. 3rd ed. Fort Worth, TX : Harcourt Brace College.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3): 214-222.

- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49.
- Leibowitz, Z.B., Kaye, B.L. & Farren, C. (1990). What to do about career gridlock. *Training and Development Journal*, 44(4): 28-35.
- Linde, L.H. (1997). Algemene sisteemteorie: Wat is die gevolg van 'n skuif in waardes in die organisasie vir die individu? (Voordrag gelewer op 25 Julie 1997 as deel van die kursus Beroepsielkunde (Magister) PU vir CHO.) Vanderbijlpark. 14p. (Ongepubliseer.)
- McMurtry, C. (1988). Phenomenological problems in social research. *SA Tydskrif vir Sosiologie*, 20(2): 136-139.
- Meulenberg-Buskens, I. (1994). *Manual for the free attitude interview technique*. Pretoria: Human Science Research Council.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. London: Sage.
- Mumford, A. (1990). Making a career through learning. *The International Journal of Career Management*, 2(1): 8-16.
- Noe, R.A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behaviour*, 17: 119-133.
- Noer, D. (1993). *Four new realities*. *Executive Excellence*, 2: 16-17.
- Omery, A. (1983). Phenomenology: A method for nursing research. *Advances in Nursing Science*, 5(2): 49-63.
- Peel, M. (1992). *Career development and planning: A guide for managers, trainers and personnel staff*. London: McGraw-Hill.
- Peterson, G.W., Sampson Jr. J.P., Reardon, R.C. & Lenz, J.G. (1996). A cognitive information processing approach to career problem solving and decision making. In D. Brown, & L. Brooks. (Eds.), *Career choice and development*. San Francisco, CA : Jossey Bass.
- Rolly, A. (1995). '90's career management: Whose job is it anyway? *Nation's Restaurant News*, 29(16): 34.
- Sadie, J.L. & Martins, J.H. (1994). *Projections of the South African labour force 1991-2011*. Pretoria : Bureau of market research, UNISA. 60p. (Research report no. 208).
- Savery, L.K. (1990). Managing plateaued employees. *Management Decision*, 28(3): 46-50.
- Schein, E.H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4): 401-426.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1993). *Career survival: Strategic job and role planning*. San Diego, CA: Pfeiffer.
- Schreuder, A.M.G. & Theron, A.L. (1997). *Careers: An organisational perspective*. Cape Town: Juta.
- Schreuder, A.M.G. (1998). Die loopbaanpatrone van Suid-Afrikaanse bestuurders. *Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 24(1): 5-9.
- Sharf, R.S. (1997). *Applying career development theory to counseling*. 2nd ed. Pacific Grove, CA.: ITP.
- Simonsen, P. (1986). Concepts of career development. *Training and Development Journal*, 40(11): 70-74.
- Van Maanen, J.R. & Schein, E.H. (1977). Career development. In J.R. Hackman, & J.L. Schutte, (Eds.), *Improving life at work*. Santa Monica, CA : Goodyear.
- Veldsman, T.H. (1996). Making the future present tense: The changing people management context. *People Dynamics*, 14(1): 12-18.
- Waterman, R.H. Waterman, J.A. & Collard, B.A. (1994). Toward a career - resilient workforce. *Harvard Business Review*, 72(4): 87-95.
- Watts, A.G., Law, B., Killeen, J., Kidd, J.M. & Hawthorn, R. (1996). *Rethinking careers education and guidance: Theory, policy and practice*. London: Routledge.
- White, B., Cox, C. & Cooper, C.L. (1997). A portrait of successful women. *Women in Management Review*, 12(1): 27-34.
- Wingrove, T. (1994). *Affirmative action: A 'how to' guide for managers*. Randburg: Knowledge Resources.
- Wolfe, D.M. & Kolb, D.A. (1979). Career development, personal growth, and experiential learning. In D.A. Kolb, I.M. Rubin, I.M. & J.M. McIntyre, (Eds.), *Organizational psychology: A book of readings*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Woods, N.F. & Catanzaro, M. (1988). *Nursing research: Theory and practice*. St Louis, Mo.: Mosbey.
- Zaremba, D.K. (1994). The managerial plateau: What helps in developing careers? *International Journal of Career Management*, 6(2): 5-11.