

MEMBANGUN RESILIENSI KARIR KARYAWAN DI DALAM ORGANISASI: TINJAUAN TEORI KONSTRUKTIVIS SOSIAL

Oleh :

Ade Irma Anggraeni ¹⁾

Email: ade.anggraeni.gardjito@gmail.com

¹⁾Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman

ABSTRACT

Career resilience evolved into a contemporary issue in employee career development studies. This concept is a new paradigm in the employment relationship characterized by continuous improvement of employee competence in order to always be in tune with the demands of the labor market. On the basis of self-improvement orientation and connectedness with the work environment, the study of career resilience concepts reaches studies focused on organizational efforts in building employee capacity through the learning process. The theory of social constructivism explains the process of employees building career resilience within the organization. This theory review relates to authentic activities that facilitate the meaningful aspect of work and encourage employees to build career resilience.

Keywords: *authentic activity, career resilience, situational learning, social constructivist*

Resiliensi karir merupakan bahasan kontemporer dalam kajian pengembangan karir karyawan. Konsep ini merupakan paradigma baru dalam hubungan kekaryawanan yang di cirikan dengan peningkatan kompetensi karyawan secara berkesinambungan agar senantiasa selaras dengan tuntutan pasar tenaga kerja. Berpijak pada orientasi peningkatan kemampuan diri dan keterhubungan dengan lingkungan kerja, telaah konsep resiliensi karir menjangkau kajian-kajian yang berfokus pada upaya organisasi dalam membangun kapasitas karyawan melalui proses pembelajaran. Teori konstruktivisme sosial menjelaskan proses karyawan membangun resiliensi karir di dalam organisasi. Tinjauan teori ini terutama dalam aktivitas-aktivitas autentik yang dapat menyentuh aspek kebermaknaan dalam pekerjaan mendorong karyawan untuk membangun resiliensi karir.

Kata kunci: aktivitas autentik, konstruktivis sosial, pembelajaran situasional, resiliensi karir

PENDAHULUAN

Kajian mengenai karir pada awalnya berkembang di Amerika Serikat dan telah memberikan berbagai teori dan konsep untuk memandu individu dan organisasi dalam mengembangkan perencanaan karir. Salah satu teori mengenai karir adalah *Self Concept Theory of Career Development* yang dikembangkan oleh Super (1980, 1990) berbasis pada interaksi dinamis antara perkembangan mental, pengalaman, karakteristik lingkungan dan stimuli dalam membentuk pengembangan karir. Teori ini menjelaskan kerangka pengembangan karir dimulai pada tahap pertumbuhan, eksplorasi, mapan, dan pemeliharaan. Seseorang dikatakan telah mengalami kematangan karir apabila telah mampu melewati tahapan pengembangan karir yang disebut sebagai kedewasaan karir. Teori ini dikembangkan lebih lanjut oleh Savickas (2002) berpendapat bahwa pengembangan karir

sangat dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan hubungan saling memengaruhi antara individu dengan lingkungannya.

Salah satu bahasan kontemporer dalam kajian pengembangan karir adalah resiliensi karir. Sebagai salah satu kapasitas yang penting untuk dikembangkan oleh seorang karyawan dalam pekerjaan, resiliensi melibatkan interaksi antara individu dan lingkungan kerja dengan melibatkan keberanian mengambil risiko yang dilakukan dengan pertimbangan yang bijaksana dan dapat dibangun oleh setiap karyawan (London, 1983). Kajian mengenai resiliensi karir mulai berkembang di akhir tahun 1990 seperti yang disimpulkan oleh Benard (1996) bahwa setiap orang dapat mengembangkan resiliensi dalam berkarir dengan meningkatkan optimisme dan membuka diri terhadap berbagai kemungkinan. Konsep resiliensi karir merupakan paradigma baru dalam kajian hubungan kekaryawanan (*employment relationship*). Dalam paradigma lama, organisasi menyediakan pekerjaan yang jelas, status sebagai anggota organisasi dan jaminan hubungan kerja yang bersifat jangka panjang. Sebagai balasannya, karyawan dituntut untuk bekerja keras, loyal dan berkinerja baik. Namun demikian, pandangan tersebut telah mengalami perubahan yang cukup radikal seiring dengan fenomena rekayasa industri dan perkembangan teknologi informasi. Karyawan tidak lagi berfokus pada jaminan kerja yang bersifat jangka panjang, namun kemampuan organisasi untuk menyediakan pengembangan karir bagi karyawan sehingga kompetensi dan ketrampilan karyawan senantiasa dapat mengikuti tuntutan pasar tenaga kerja (Brown, 1996).

PEMBAHASAN

Konsep Resiliensi Karir

Latack (1984) membagi dimensi resiliensi karir ke dalam enam dimensi yaitu kemampuan beradaptasi, penilaian individu terhadap hasil yang dicapai, keyakinan individu terhadap kemampuannya, kemandirian, keberanian mengambil risiko dan toleransi terhadap ketidakastian dan tekanan kerja. Lutharet *al* (2000) memaknai resiliensi karir sebagai proses perkembangan individu yang bersifat dinamis, bukan hanya sekedar karakteristik personal sehingga siapapun bisa menguasai kemampuan tersebut. Dalam telaah mengenai motivasi karir, ketangguhan karir melibatkan tiga aspek yaitu karakteristik individu, pilihan dan perilaku karir individu dan kondisi kerja yang secara bersamaan memengaruhi motivasi karir karyawan (London, 1983). Karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat dan kepribadian individu mengenai karir. Aspek-aspek dalam lingkungan kerja meliputi kebijakan organisasi mengenai penempatan karyawan, desain pekerjaan, kohesivitas kelompok, dan sistem kompensasi (Liu, 2003).

Resiliensi karir memiliki rumusan yang selaras dengan pilihan karir dalam teori motivasi karir Holland (London dan Noe, 1997) yang merujuk pada kemampuan mengatasi hambatan, kebutuhan untuk memperoleh informasi dan identitas pekerjaan. Resiliensi karir juga dimaknai sebagai kedewasaan karir yang dicirikan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja lebih cerdas, beradaptasi lebih baik, pencapaian lebih tinggi dan kinerja yang lebih unggul (Crites, 1978). London dan Mone (1987) menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki resiliensi karir mampu mengendalikan situasi, berani mengambil risiko dalam kondisi ketidakpastian, bertoleransi dalam situasi yang membingungkan, memiliki keyakinan bahwa dirinya sanggup mencapai tujuan, mandiri, mampu beradaptasi dalam perubahan lingkungan, dan mampu bekerja sama dengan anggota organisasi lain. Selanjutnya Collard et al (1996) membangun konsep ketangguhan karir ke dalam enam karakteristik meliputi kemampuan memahami potensi pribadi, berorientasi memberi nilai tambah dalam pekerjaan, berfokus pada masa depan, mendedikasikan diri untuk terlibat

dalam proses pembelajaran, luwes dan mampu membangun jaringan kerjasama dalam organisasi.

London (1983) membangun dimensi resiliensi karir menjadi tiga domain yaitu kemampuan mengelola diri sendiri, keberanian mengambil risiko dan keterhubungan. Kemampuan mengelola diri sendiri terbagi ke dalam sub domain yaitu kemampuan menghargai diri sendiri, kemampuan bekerja secara otonomi, kemampuan beradaptasi, pengendalian diri, memiliki keinginan untuk berprestasi, berinisiatif, kreatif, memiliki standar kerja pribadi dan berorientasi terhadap kemajuan. Selanjutnya keberanian mengambil risiko terbagi atas sub domain meliputi kemampuan bertoleransi terhadap ketidakpastian. Komponen keterhubungan meliputi sub domain kemampuan menjalin hubungan untuk pengembangan karir dan kebutuhan untuk diterima oleh rekan kerja dan pimpinan.

King (1997) menjelaskan konstruk resiliensi karir ke dalam tujuhaspek yaitu tidak mudah menyerah dalam menghadapi situasi sulit, tekun dalam mengejar tujuan karir, mampu mengendalikan situasi, tetap bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan dalam kondisi tidak menentu, berani mengambil risiko, bertanggung jawab terhadap perencanaan karir pribadi tidak melakukan tindakan yang hanya bertujuan menarik perhatian pimpinan.

Resiliensi Karir dan Lingkungan Pekerjaan

Resiliensi karirkaryawan ditentukan oleh dua aspek yaitu aspek pribadi dan aspek lingkungan kerja. Dalam konteks lingkungan kerja, ketangguhan karir diperoleh melalui dukungan organisasi berupa umpan balik yang bersifat konstruktif dan peluang untuk bekerja secara otonomi. Resiliensi karir kerap digunakan secara praktis dalam model konseling di berbagai organisasi. Konsep ini digunakan dalam proses pengembangan karir sehingga organisasi membangun lingkungan kerja dan hubungan yang mampu mendorong resiliensi karir karyawan. Secara garis besar, organisasi mengadopsi model resiliensi karir dalam empat tahap. Pertama, organisasi secara aktif menerjemahkan konsep ini dalam bentuk kebijakan pengembangan profesionalisme karyawan. Kedua, organisasi menentukan proses konseling karir untuk membangun pemahaman karyawan mengenai nilai dan ekspektasi pribadi karyawan dalam pekerjaan. Ketiga, organisasi membantu karyawan untuk mengidentifikasi dan menghadapi berbagai tantangan dalam meraih karir yang diinginkan melalui pemahaman mengenai motivasi intrinsik karyawan. Keempat, organisasi membangun komunitas bagi para karyawan sehingga karyawan dapat mengembangkan diri bersama (Rickwood, 2002).

Konsep resiliensi karir berkembang seiring perubahan lingkungan bisnis. Proses, pola dan teknologi yang diadopsi oleh organisasi melahirkan cara pandang baru mengenai konsep karir (Bridges, 1995; Cascio, 1995; Kotter, 1995). Selain itu, struktur dan desain organisasi yang semakin *flats* serta kecenderungan organisasi untuk mendelegasikan pekerjaan yang bukan bisnis inti menimbulkan tantangan sekaligus peluang baru bagi karyawan dalam mengembangkan karir. Perubahan ini membawa dampak bagi pengelolaan sumber daya manusia sehingga organisasi perlu lebih berfokus pada upaya mengidentifikasi kebutuhan intelektual dan pembelajaran dalam organisasi. Berangkat dari pemahaman mengenai perubahan di atas, Fourie dan Vuuren (1998) menguraikan konsep resiliensi ke dalam tiga dimensi yaitu keyakinan terhadap diri sendiri, kemandirian dan kesediaan menerima perubahan.

Perubahan lingkungan bisnis telah melatar belakangi pemikiran Bryant (1996) mengenai perlunya organisasi berfokus pada upaya membangun resiliensi karir karyawan. Organisasi perlu mengarahkan perilaku positif karyawan sehingga karyawan dapat optimis dan mampu berinteraksi dengan lingkungan kerja secara cepat dan efisien. Pendapat

ini mengkonfirmasi pendapat pakar perubahan Conner (1992) yang menyimpulkan bahwa individu yang luwes lebih dapat mengoptimalkan kapasitas diri untuk berasimiliasi dengan kondisi kerja yang baru.

Teori Konstruktivistik Sosial

Kehadiran aliran konstruktivisme dalam proses pembelajaran diawali dari kritik terhadap aliran keperilakuan yang dianggap terlalu kaku dan hanya berfokus pada aspek intrapersonal (Mayer, 1996). Individu memperoleh pengetahuan dan belajar bukan secara eksklusif namun melalui peran sebagai agen pembelajar aktif dan interaksi dengan lingkungan sosial (Vygotsky, 1978) Pandangan konstruktivisme radikal diawali dari studi yang dilakukan Piaget kemudian diikuti oleh Bruner, Ausubel dan Von Glaserfeld yang berasumsi bahwa pengetahuan dibentuk atau ditemukan oleh individu, bukan sekedar dipindahkan dari satu individu ke individu lain. Dengan demikian, pembelajaran dalam pandangan konstruktivisme berorientasi pada penemuan. Vygotsky kemudian memberi warna dalam aliran konstruktivisme dengan menekankan aspek interaksi sosial sebagai stimulus bagi pengembangan kognitif individu. Konstruktivistik sosial merupakan pendekatan realistik yang menekankan aktivitas belajar dalam suatu komunitas yang sangat kontekstual dan spesifik (Wolvolk, 2001). Pembelajaran dalam pandangan konstruktivistik sosial melibatkan proses pengembangan pribadi dan sosial yang menjalankan fungsi sebagai suatu kesatuan/ komunitas. Dengan demikian, pengetahuan merupakan pemahaman baru yang terbentuk dari situasi yang ada dalam komunitas tersebut. Terdapat subjektivitas kolektif yang bersumber dari partisipasi dan kontribusi dari setiap anggota komunitas yang bersifat nyata dan orisinal (Davydov, 1995).

Pembelajaran Situasional dalam Konteks Organisasi

Konsep pembelajaran situasional pertama kali diperkenalkan oleh Resnick (1987) yang mencoba menjembatani pengetahuan yang dihasilkan melalui pembelajaran teoretikal kedalam dunia nyata. Pembelajaran situasional pertama kali berkembang dalam literatur di bidang pendidikan bagi orang dewasa dan selanjutnya di adopsi oleh Marsick dan Watkins (1990) dalam konteks organisasi dengan merumuskan dua tipe pembelajaran yaitu informal dan insidental. Penelitian yang dilakukan oleh Enos *et al* (2003), proses pembelajaran dalam organisasi sebagian besar terjadi dalam situasi informal dan merupakan bagian dari aktivitas kerja sehari-hari. Tipe pembelajaran informal terjadi melalui interaksi antar anggota organisasi dalam kondisi yang paling nyata. Hal ini yang membedakan dengan pembelajaran organisasi yang bersifat formal.

Dalam perspektif pembelajaran sebagai upaya pengembangan ide dan pengetahuan, Sawschuk (2003) menyimpulkan bahwa pembelajaran merupakan serangkaian analisa mengenai suatu objek untuk memahami kondisi yang sebenarnya dan berbagai kemungkinan yang dapat dikembangkan untuk menghasilkan pengetahuan atau solusi baru yang selanjutnya dapat diterapkan dalam suatu sistem. Proses ini tidak terjadi secara linier, namun secara simultan melibatkan tujuan, kemampuan dan perspektif individu (Engestrom, 2001). Penelitian Wright (2003) pada perusahaan yang bergerak dalam pengembangan software menyimpulkan proses interaksi dan keterlibatan karyawan memungkinkan terjadinya pengembangan ketrampilan-ketrampilan baru. Keterlibatan karyawan meliputi dua hal yaitu keterlibatan secara prosedural yang berkaitan dengan pekerjaan dan keterlibatan secara konseptual yang berhubungan dengan upaya memaknai nilai dan ekspektasi organisasi (Gott, 1989).

Aktivitas Autentik sebagai Komponen Utama dalam Pembelajaran Situasional

Dalam perspektif sosial budaya, aktivitas autentik memungkinkan individu memperoleh ketrampilan baru melalui interaksi sosial dengan anggota organisasi lain dan berpartisipasi dalam aktivitas kolektif (Lave dan Wenger, 1991). Penelitian yang dilakukan oleh Cahoon (1995) menyimpulkan bahwa sebagian besar proses pembelajaran dalam organisasi terjadi dalam praktik kerja sehari-hari dan interaksi sosial lebih berkontribusi terhadap pengembangan ketrampilan karyawan dibanding pelatihan kerja formal. Selanjutnya Billet (1995) menyimpulkan bahwa partisipasi individu dengan anggota organisasi lain melalui aktivitas autentik memberi peluang bagi karyawan untuk memahami tujuan organisasi, pengembangan ketrampilan dan memiliki keterikatan yang bersifat membangun dengan pekerjaan yang dimiliki.

Penelitian Billett (2001) pada perusahaan-perusahaan dengan berbagai latar belakang industri seperti pertambangan, transportasi, distribusi, jasa, manufaktur dan sektor publik menyimpulkan pembelajaran situasional dapat di aplikasikan dalam semua bidang industri. Aktivitas pekerjaan melibatkan serangkaian praktik dan proses belajar yang dapat memperkuat, memperbaiki dan mengembangkan pengetahuan yang telah ada ketika karyawan berpartisipasi dalam pekerjaan tersebut (Billett, 2004). Hal ini mengkonfirmasi pendapat Eraut (2004) yang menjelaskan bahwa pengembangan ketrampilan kognitif dan reflektif karyawan diperoleh melalui penyelesaian masalah dalam pekerjaan.

Neesham (2007) berpendapat bahwa terdapat lima kompetensi yang dapat dikuasai oleh para karyawan dalam aktivitas autentik. Pertama adalah kemampuan pribadi yang telah melekat pada individu sebelum bergabung dan memainkan perannya dalam organisasi. Kompetensi ini diperoleh melalui *single competence learning experience*. Kompetensi kedua yaitu kemampuan menjalankan berbagai peran dalam organisasi yang diperoleh melalui *multiple competence learning experience*. Kompetensi ketiga adalah fleksibilitas dan adaptabilitas. Kompetensi selanjutnya adalah kemampuan mentransformasi pengetahuan pribadi menjadi modal pengetahuan organisasi yang dibangun melalui pengalaman interaktif-kolektif. Kompetensi terakhir adalah kemampuan memadukan tujuan pembelajaran individu maupun kelompok dengan tujuan pembelajaran organisasi untuk mencapai kesuksesan bisnis yang diperoleh melalui pengalaman inovatif-progresif.

Single competence learning experience bersifat khusus dan kompetensi yang dikuasai karyawan bersifat teknis sesuai bidang keahlian dan kualifikasi pekerjaan. Selanjutnya kompetensi yang diperoleh melalui *multiple competence learning experience* yang tidak hanya berfokus pada deskripsi pekerjaan namun relevan dengan kebutuhan jangka panjang organisasi. Pengalaman belajar situasional-adaptif bertujuan untuk membangun kompetensi karyawan untuk beradaptasi dan tetap berkinerja optimal dalam lingkungan persaingan bisnis dengan berfokus pada visi yang kuat dan keberanian mengambil resiko. Dalam hal ini, organisasi membangun nilai-nilai bisnis yang bukan saja menarik bagi para pelanggan dan penyuplai, namun juga bagi para karyawan. Hal ini menjadi penting karena organisasi yang mampu menjaga eksistensinya dalam pengembangan produk dan layanan baru perlu senantiasa berinovasi.

Pengalaman belajar interaktif kolektif memungkinkan karyawan untuk berbagi pengetahuan dengan anggota organisasi lain. Pengetahuan kolektif dapat menjadi modal pengetahuan bagi organisasi dalam menyikapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Jones (1996) berpendapat bahwa upaya organisasi untuk menyesuaikan diri dengan tantangan bisnis memerlukan sikap dan pandangan terbuka dari para karyawan untuk saling berbagi pengetahuan. Dengan demikian, setiap karyawan dan menjadi sumber potensial dan pencipta pengetahuan baru dalam organisasi. Dalam pembelajaran organisasional, pengetahuan dan kemampuan karyawan tidak bisa dibiarkan sebagai aspek yang tersimpan

dalam diri namun perlu di dorong untuk secara aktif berkembang. Hal ini memerlukan proses penyebaran, penerjemahan dan mobilisasi ide dan pengetahuan dalam organisasi (Fenwick, 2006). Maina (2004) menekankan pentingnya menyelenggarakan aktivitas yang bertujuan merespon situasi nyata dan tindakan bermakna bagi pengembangan diri karyawan

KESIMPULAN

Tinjauan paradigma konstruktivis dalam organisasi menjelaskan pentingnya karyawan membangun pengetahuan melalui interaksi dan intepretasi terhadap lingkungan sosial. Dilihat dari konteks sosial budaya organisasi, praktik dan nilai yang ada dalam suatu komunitas secara langsung atau tidak langsung memandu karyawan untuk membangun sistem kognisi. Proses pembelajaran dalam organisasi melibatkan karyawan dan kelompok secara bersama-sama menyusun perencanaan, berdiskusi dan menyelesaikan masalah. Aktivitas perencanaan, negosiasi dan membangun status dalam hubungan kerja merefleksikan pengalaman nyata dan terjadi begitu saja. Proses pembelajaran juga terjadi ketika karyawan menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan mengidentifikasi dirinya baik secara individu maupun secara sosial. Dalam proses ini, karyawan tidak belajar mengenai aspek-aspek teknis pekerjaan namun lebih berfokus pada upaya saling mempengaruhi secara aktif berbagai pengetahuan dan nilai-nilai yang ada melalui proses partisipasi.

Aplikasi teori pengembangan karir dalam organisasi tidak hanya bertumpu pada kemandirian karyawan dalam membangun karir. meskipun individu merupakan arsitek utama dalam resiliensi karir, karyawan memerlukan bantuan untuk menemukan nilai pribadi dan ekspektasi dalam pekerjaan. Organisasi perlu memberi dukungan sehingga karyawan dapat memenuhi perubahan-perubahan dalam organisasi. Dukungan tersebut Informasi yang jelas dan nyata mengenai pekerjaan yang digeluti merupakan komponen utama yang mampu mendorong karyawan untuk lebih luwes dalam menjalani pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Benard, B. 1996. *From Research To Practice: The Foundation of The Resiliency Paradigm*.
- Billet, S. 1995. Workplace Learning: Its Potential and Limitations. *Education and Training*, 37(4): 20-27.
- Billet, S. 2001. *Learning in the Workplace: Startegies for Effective Practices*. Sydney: Allen & Unwin.
- Billet, S. 2004. Co-Participation At Work: Learning Through Work and Throughout Lives. *Studies In The Education Of Adults*, 36(2): 190-205.
- Bridges, W. 1995. *Jobshift: How to Prosper in a Workplace without Jobs*. London: Nicholas Brealey.
- Brown, M. E., & K.Trevino, L. 2006. Socializes Charismatic Leadership, Value Congruence and Deviance in Work Groups. *Journal of Apllied Psychology*, 91(4): 954-962.
- Byster, D. 1988. A Critique of Career Self-Reliance. *Career Planning and Adult Development Journal*: 17-27.
- Cascio, W. F. 1995. Whither Industrial and Organizational Psychology in Changing World of Work? *American Psychologist*, 50(11): 928-939.
- Collard, B., Epperheimer, J. W., & Saign, D. 1996. Career resilience in Changing Workpalce: ERIC Cleaninghouse.
- Conner, D. R. 1992. *Managing at the Speed of Change*. New York: Villard Books.
- Crites, J. O. 1978. *Career Maturity Inventory: Theory and Research Handbook*. New York: McGraw-Hill.

- Davydov, V. V., & Kerr, S. T. 1995. The Influence of L.S Vygotsky on Education Theory, Research and Practice. *Educational Researcher*, 25(3): 12-21.
- Engestrom, Y. 2001. Expansive learning at Work: Toward an Activity Theoretical Reconceptualization. *Journal of Educational and Work*, 14(1): 133-156.
- Enos, M. D., Kehrhahn, M. T., & Bell, A. 2003. Informal Learning and the Transfer of Learning: How Managers Develop Proficiency. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4): 369-387.
- Fenwick, T. and Edwards, R., 2010. *Actor-Network Theory In Education*. London: Routledge.
- Fenwick, T. and Rubenson, K. 2005. Taking Stock: A Review of Research in Learning in Work 1999-2004. *Proceedings of The International Researching Work and Learning Conference*. Sydney: University Of Technology Sydney
- Fenwick, T., 2008. *Understanding Relations of Individual-Collective Learning In Work: A Review of Research*. *Management Learning*, 39(3), 227-243.
- Fiske, S. T., and Taylor, S. E. 1984. *Social Cognition*. Reading, M.A.: Addison-Wesley Publishing Company
- Fourie, C., & Vuuren, L. J. V. 1998. Defining and Measuring Career Resilience. *Journal of Industrial Psychology*, 24(3): 52-59.
- King, A. S. 1997. Crescendo Model of Career Motivation and Commitment. *Information and Management Sciences*, 8(4): 55-83.
- King, Z. 2003. New or Traditional Careers? A Study of UK Graduates Preferences *Human Resource Management Journal*, 3: 5-26.
- Kotter, J. P. 1995. *The New Rules: How to Succeed in Today's Postcorporate World*. New York: Free Press.
- Latack, J. C. 1984. *Career Transitions within Organizations: An Explanatory Study of Work, Nonwork, and Coping Strategies*. *Organizational Behavior And Human Performance*, 34: 296-322
- Luthar, S., Cicchetti, D., & Becker, B. 2000. The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71(3): 573-575.
- London, M. 1983. *Toward A Theory of Career Motivation* .Academy Of Management Review, 8, 620 – 630.
- London, M., and Mone, E. M. 1987. *Career Management and Survival in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass
- London, M. 1993. *Career Motivation Of Full- and Part-Time Workers in Mid and Late Career*. *The International Journal Of Career Management*, 5, 21-29.
- London, M., 1993. *Relationships Between Career Motivation, Empowerment and Support for Career Development*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55-69.
- London, M., 1997. *Overcoming Career Barriers: A Model f Cognitive and Emotional Processes for Realistic Appraisal and Constructive Coping*. *Journal of Career Development*, 24(1), 25-38.
- London, M., and Bray, D. W., 1985. *Measuring and Developing Young Managers' Career Motivation*. *Journal of Management Development*, 5, 3-26.
- London, M. and Mone, E. M., 1987. *Career Management and Survival In The Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- London, M., and Noe, R. A., 1997. *London's Career Motivation Theory: an Update on Measurement and Research*. *Journal of Career Assessment*, 5(1), 61-80.
- London, M., and Collard, B., Epperheimer, J. W., and Saign, D. 1996. *Career Resilience In A Changing Workplace (Report No. CE-072-052)*. Columbus, OH: ERIC

- Clearinghouse On Adult, Career, And Vocational Education. (ERIC Document
Reproduction Service No. ED396191)
- Mayer, R. E. 1996. History of Instructional Psychology. In D. Corte, & Weinert (Eds.),
International Encyclopaedia of Developmental And Instructional Psychology: 29-33:
Pergamon Press.
- Marsick, & Watkins. 1999. Envisioning New Organisations for Learning. In Bould, &
Garrick (Eds.), *Understanding Learning At Work*: 199-216. London: Routledge.
- Resnick, L., 1996. *Situated Learning*. In E. De Corte And F. E. Weinert (Eds) International
Encyclopaedia of Developmental and Instructional Psychology, Pp. 341-347.
Pergamon Press.
- Rickwood, R. R. 2002. Enabling High-Risk Clients: Exploring a Career Resiliency Model.
Canada: Nuu-Chah-Nuth Tribal Council.
- Savickas, M. L., 2002. *Career Construction: A Developmental Theory of Vocational
Behavior*. In D. Brown and Associate (Eds.), *Career Choice And Development*(4th
Ed., Pp. 149–205). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Savickas, M. L., 2005. *The Theory and Practice of Career Construction*. In S. D. Brown and
R. T. Lent (Eds.), *Career Development And Counseling: Putting Theory And
Research To Work* (Pp. 42–70). Hoboken, NJ: Wiley
- Sawchuk, P. H. 2003. Informal Learning as A Speech-Exchange System: Implications for
Knowledge Production, Power and Social Transformation. *Discourse And Society*,
14(3): 291-307.
- Super, D. W., 1969. *Vocational Development Theory*. *The Counseling Psychologist*, 1, 2–
30.
- Super, D. W. 1980. *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*. *Journal Of
Vocational Behavior*, 16, 282–298.
- Vygotsky, L.S. 1978. *Mind In Society*. Cambridge: Harvard University Press.
- Woolfolk, A. 2004. *Educational Psychology 9th Ed*. London: Allyn and Bacon