

# ŞİRKET KÜÇÜLMELERİNİN İŞTE KALAN PERSONEL ÜZERİNDEKİ OLUMSUZ ETKİLERİ

**Dr. Güler İSLAMOĞLU**

Marmara Üniversitesi, İİBF, Örgütsel Davranış  
Anabilim Dalı Göztepe, İstanbul

## GİRİŞ

Son zamanların en önemli konularından biri şirket küçülmeleri olmuştur. Küçülme, maliyetleri düşürmek, rakipler karşısında yerini koruyabilmek ve daha fazla üretken olabilmek için gerçekleştirilmekte ve şirketler arasında çok olağan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Ancak, küçülme kararı verirken şirketlerin, çok iyi düşünmeleri gerekmektedir. Çünkü, küçülme maliyetleri kısa bir dönem için düşürmek amacıyla alınan bir karar olmamalı, uzun dönemli bir stratejinin bir parçası olarak, çok iyi planlanıp yapılması gereken eylemleri içermelidir (Applebaum ve Donia, 2000: 333-50).

Küçülme süreci şirketin içinde ve dışında, olumlu ve olumsuz birçok etkiler yaratırken bu süreçte en çok etkilenenler şirket çalışanları olmaktadır. Çalışanlar, küçülme sonucunda işten çıkarılanlar, işten çıkarılacakları konusunda kendilerine önceden bilgi verilenler ve şirkette kalanlar olmak üzere üç gruba ayrılabilirler. Şirket küçülürken, çalışanlar arasında yaşanan karmaşık çok fazladır çünkü işten çıkarılanların neden çıkarıldıkları pek açık olmamakla birlikte, bu kararın çoğunlukla performansa göre yapılmadığı da çok açıktır. Bu nedenle, işten çıkarılmayanlar da kendi başlarına aynı şeylerin gelebileceği endişesi içindedirler. (Applebaum vd., 1997: 424-37)

*İşte kalanlar sendromu* (survivor syndrome) bazı

insan kaynakları yöneticileri tarafından 'örgütsel küçülmeden sonra işten çıkarılmayıp şirkette kalan çalışanlar tarafından gösterilen karmaşık davranışlar ve duygular' olarak tanımlanmıştır (Doherty ve Horsted, 1995: 26-31). Günümüzde, şirket küçülmeleri artık hayatın bir parçası haline gelmiş olmasına rağmen, hala bir çok şirket bu süreç öncesinde, sırasında ve sonrasında işte kalanları göz ardı etmekte ve aslında gelecekte şirketi başarıya taşıyacak olan bu kişileri motive etmek gerektiğini aklına getirmemektedir (Moskal, 1992: 26-31).

## 1. KÜÇÜLME KARARININ VERİLMESİ

Şirketler, küçülme kararı verirken işten çıkarılanların ve işte kalanların bu süreci kolay atlatabilmeleri için iki önemli noktaya dikkat etmelidirler:

a. Şirket doğru nedenler için küçülmelidir.

Şirketin küçülme kararının dayandığı neden, şirketin uzun dönemli stratejisine uygun olmalı ve çalışanlar tarafından, şirketin devamlılığı ve gelişimi için küçülme kararının alındığı çok iyi anlaşılabilir (Elmuti ve Kathawala, 1993). Küçülme kararı verirken yönetimin elinde çok açık bir stratejisi olmalı, bu karar sadece rakiplere ayak uydurmak için alınmamalıdır. Eğer çalışanlar bunun gerekliliğine ikna olurlarsa kabullenmeleri de daha rahat olacaktır. Bu anlayışın

sağlanması için de çalışanlara küçülmenin başvurulmuş en son yol olduğu, bir çok yolun denenip artık başka bir seçeneğin olmadığını izah etmek gerekir. (Applebaum vd., 1987: 1-9; Mishra vd., 1998: 83-95). Ancak, en önemli nokta şirketlerin, sorunlarını sadece kısa bir süre için çözmüş olmak için küçülme kararını almamış olmalarıdır.

#### b. Fazla kadrolar tespit edilmelidir

Fazla kadroların tespit edilmesi küçülmenin en can alıcı noktasıdır. Çünkü, bu sürecin adil olarak uygulandığının algılanması ve değerli elemanların da şirkette kalmasının sağlanabilmesi tamamen bu karara bağlıdır. Ayrıca, bu seçim işte kalanlara şirketin, çok çalışmayı ödüllendirdiğini ve işten çıkarmayı belli bir ölçüde göre yaptığı konusunda bir gösterge olabilir. Çünkü, şirketin küçülme kararını verirken kullanmış olduğu ölçüt çalışanlar tarafından da ayrıca değerlendirilmekte ve adil olup olmadığı sorgulanmaktadır. Brockner (1992: 9-28), işte kalanların, işten çıkarmaların adil olarak gerçekleşip gerçekleşmediği konusunda karar verirken aşağıdaki yedi soruyu sorduklarını belirtmiştir:

i. İşten çıkarılmalar, gerçekten gerekli miydi veya geçerli nedeni var mıydı ?

Çalışanlar, küçülmenin gerekli olduğuna ve yönetimin maliyetleri kısmak için başka yollar da denediğine ve en son bu yola başvurduğuna inanırlarsa, şirketin kararını haklı görecektir. Aksi takdirde bunun yöneticilerin hırsından veya yetersizliğinden dolayı yapıldığını düşüneceklerdir.

ii. İşten çıkarmalar, şirket kültürü ile tutarlı mı?

Eğer işten çıkarılmalar, ömür boyu iş ve iş güvenliğinin vurgulandığı şirket kültürünün oluştuğu bir şirkette gerçekleşirse, çalışanlar daha fazla tepki verebilirler.

iii. Yönetim, işten çıkarmadan önce gerekli zamanı verdi mi?

İşten çıkarılmaların önceden açıklanıp kişilere gerekli zamanın verildiği şirketlerde, çalışanlar karşılaşabilecekleri zorluklar için önceden planlar yapma fırsatı bulabilirler.

iv. Yönetim yeterince bilgi verdi mi?

Yönetimin, küçülme konusunda yeterince bilgi vermesi de çalışanların karşılaşabilecekleri sorunları ve bu konuda yapabileceklerini planlamalarına yardımcı olabilir. Çalışanların, şirkete inancını arttırmak için bu açıklamalar en sevilen, güvenilen yöneticiler tarafından yapılmalı ve açıklamalar mantıklı ve tutarlı olmalıdır. Geçmişte yapılan hatalar açıklanıp, bunlar için gerekirse özür dilenip gereken düzeltmeler yapılmalıdır (Reichers ve arkadaşları, 1997; 48-59)

v. Üst yönetimde de işten çıkarılanlar oldu mu?

Eğer işten çıkarılmalar sadece alt seviyelerde gerçekleşirse çalışanların bu sürecin adil olduğuna inanmaları çok zor olacaktır.

vi. İşlerine son verilenlerle ne kadar ilgilenildi?

İşten çıkarılanlara şirketin iş ararken yardımcı olması, tazminat ödemelerini zamanında yapması, işte kalanlara şirketin çalışanlarına verdiği değer konusunda bir gösterge olabilir.

vii. Çalışanlar küçülme sürecine ne derece katıldı?

Çalışanlara, şirketin maliyetlerini kısma gerekliliğini açıklaması ve bu konuda neler yapılabileceği konusunda onların da fikirlerini alması, çalışanların kendilerini yetkili hissetmelerini sağlar.

## 2. İŞTE KALANLARIN YAŞADIKLARI OLUMSUZLUKLAR

Küçülme sırasında işlerini kaybedenler duygusal bir çöküntü yaşamaktadırlar. Bir akraba ve arkadaş ölümünden sonra kişiyi en fazla strese sokacak olay işini kaybetmesidir. Çünkü, işten

çıkarılma kişinin ailesini ve kariyerini birlikte etkileyecektir (Bryne, 1994: 69). Fakat, işte kalanlar da, bu süreç içinde aynı tepkileri gösterebilmektedir. Bugün işte kalanlar, yarımın mutsuz, tembel ve hiçbir şey üretemeyen çalışanları veya tam tersi çok şevkle çalışan, çalışkan, yaptıklarının değerinin anlaşıldığını düşünen ekip üyeleri olabilirler. Rickey (1992: 9-13) tarafından yapılan araştırma, işte kalanların ilk önceleri işlerini koruyabilmek için çok fazla çalışıp, aralarında rekabete girip, üretkenliklerini arttırdığını ancak, bunun çok kısa bir süre devam edip şirketin çok uzun dönemli bir durgunluk dönemine girebileceğini göstermiştir. Şirketler, çoğu zaman küçülmenin olumsuz etkilerini hafife almakta ve arkadaşlarının işlerini kaybetmelerini seyrederek duygusal olarak yıpranan kişileri tekrardan motive etmenin ne kadar zor olabileceğini hiç hesaba katmamaktadırlar.(Markowich, 1994: 59-61).

Ayrıca, işten çıkarmayı gerçekleştiren yöneticiler ve işte kalanlar bir suçluluk hissine kapılmaktadırlar. İşte kalanlar 'niye ben değil de arkadaşım işten çıkarıldı' sorgulamasını yapmaktadırlar.

Noer (1993) işte kalanların duygusal ve zihinsel olarak olumsuzluklar yaşadıklarını belirtmiş ve bunları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

a. İş güvensizliği: İşte kalanlar, daha ne kadar bu işte kalabileceklerini düşünmekte, dışarıda iş aramak için kendilerini hazır hissetmemekte veya dışarıda da pek iş imkanı olmadığını düşünmekte ve bu da, işteki davranış ve tutumlarını olumsuz etkilemektedir. Aslında işte kalanlar, şirket ve şirketin işleri konusunda her türlü bilgiye sahip oldukları ve şirket için gerekli olan yetkinlikleri geliştirmiş oldukları için, şirketin yeni hedeflerine ulaşmasında çok önemli rol oynayacaklardır. Ancak, yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının işten çıkarılmalarına tanık oldukları için kendi gelecekleri konusunda çok tedirgindirler ve kendi kendilerine 'Acaba bize ne zaman sıra gelecek?' sorusunu sormaya başlamışlardır. Çalışanlara, işlerini kaybetmeyecekleri konusunda ne kadar

çok söz verilse de, artık üst yönetime güvenleri kalmadığı için verilen sözlere inanmamaktadırlar (Clark ve Koonce, 1997: 12-3).

b. Haksızlık: Yönetimin aldığı küçülme kararı, çalışanlar arasında, işten çıkarma kararları ve şirketi yönetebilme yetkinliği konusunda kuşular oluşturmaktadır. Şirketlerin çoğu ilk defa bir küçülme yaşadıkları için bu süreç etkili bir şekilde planlanıp, yönetilip uygulanmamaktadır. Çalışanlar da, haksızlık yapıldığı hissine kapılmaktadırlar.

c. Depresyon, endişe ve bitkinlik: Bütün bu küçülme süreci, hem işe son veren yöneticiler hem de dostlarını kaybeden çalışanlar için morali bozucu ve streslidir. Hiç kimse, yeni yapıyı açıklayacak olan yöneticiler bile, bu duruma hazırlıklı değildir. American Management Association tarafından 1142 şirket arasında gerçekleştirilen araştırma bu şirketlerin en az yarısının bu süreç için ya hiç, ya da çok kötü hazırlandığını ve çıkabilecek sorunları önceden tahmin edemediklerini ortaya koymuştur. Yarısından çoğu bu sürece hiç bir politika ve programları olmadan başladıklarını belirtmiştir (Cascio, 1993: 95-104). İşte kalanlarda yaşanan en büyük endişe 'Şimdilik işten atılmama rağmen, acaba işten çıkarılacak bir sonraki kişi ben miyim?' olmuştur (Glaser ve McCrone, 1994).

d. Risk almada ve motivasyonda azalma: İşte kalanların çoğu, bir eleştiriye maruz kalım veya düşük performans değerlendirilmeleri sonucu işimi kaybedebilirim korkusuyla yeni bir görev kabul etmemekte, arkadaşları ile işle ilgili sorunlarını tartışmamaktadır. Aynı zamanda, işte kalanlar küçülme sonrasında, işten çıkarılan arkadaşlarının yaptıkları işleri de üstlenmek durumunda kaldıklarından, bu yeni verilen görevlerin gerektirdiği teknik donanım ve becerilerden yoksun olduklarını düşünüp eskisi gibi başarılı olmayacakları korkusuna kapılabilmektedirler (Clark ve Koonce, 1997: 12-3). Güvende olmak için kendilerini mevcut durumlarına en iyi şekilde uydurmaya çalışmaktadırlar.

e. Güvensizlik ve ihanet: Çoğu çalışan, şirkette bir gelecek görmemekte ve kendilerini de şirketin bir parçası olarak hissetmemektedir. Şirket, çalışma arkadaşlarını düşünmeyip işlerine bir anda son verdiği için kendisinin de şirketi düşünüp, endişelenmesi için bir neden olmadığını düşünmektedir.

f. Karşılıklı (reciprocal) güven kaybı: Bir çok çalışan işverenin kendisini heba ettiğini, hakkı olan saygı ve dürüstlüğü göstermediğini düşünmektedir. Seneler boyunca işveren ile çalışan arasında süre gelmekte olan kazan-kazan (win-win) yaklaşımı tamamen yıkılmıştır

g. Planlama ve iletişim konusunda tatminsizlik: Doğru iletişimin kurulamaması ve çalışanların işten çıkarılma konusunda yeterince hazırlıklı hale getirilemeden işlerine son verilmesi, işte kalanların bütün bu sürece kuşkuyla yaklaşmalarına neden olmaktadır. 1992 yılında 1020 insan kaynakları yöneticisi ile yapılan araştırma, geçmiş senelerde küçülen şirketlerin sadece %44'ünün bu planlarını çalışanlarına açıklamış olduğunu ve ancak %34'ünün işte kalanların bu yeni stratejide nerede yer aldıklarını kendilerine söylediğini ortaya çıkarmıştır (Cascio, 1993: 95-104).

h. İşten çıkarılma süreci ile ilgili tatminsizlik: İşten çıkarılmaların kişilerin hislerini hiç düşünmeden ve onları küçük düşürecek şekilde gerçekleştirilmesi, çalışanlar arasında yönetime karşı bir direnç ortaya çıkarmıştır.

i. Stratejik yön yokluğu: Şirketin, sadece kısa dönemli nakit sorunlarına odaklanması çalışanları, şirketin uzun dönemli bir stratejisi olup olmadığı konusunda şüpheye düşürmektedir. Şirketler, uzun dönemli planlarını açıklamış olmalarına rağmen, sonradan öncelikle kısa dönemli amaçlarına odaklanmakta ve şirket kültürünü tamamiyle değiştirebilmektedirler (Hitt, Hoskisson, Harrison, Summers, 1994: 35-64).

j. Yönetimin güvenilirliğinin (credibility) yok olması: Çalışanlar, yönetimin ana konularla

başedebileceği konusundaki inançlarını kaybetmektedirler İşte kalanların önceleri hissettikleri kızgınlık ve güvensizlik, zaman geçtikçe yerini, şirkete karşı sadakatsizliğe bırakmaktadır. Buna bağlı olarak, üretkenlik düşmekte ve şirkette işten ayrılma oranı artmaktadır (O'Neill ve Lenn, 1995: 23-4). Aşağıda, araştırmacılar tarafından yapılan mülakatlarda, işte kalanların genellikle verdikleri cevap, onların hissettikleri kızgınlığı göstermektedir:

- 'Bize daha fazla çalışmamızı söylemeyi bırakın. Nasıl olacağını gösterin. Bizi suçlamayı bırakın. Biz bugüne kadar şirkete sadık kaldık. Çok çalıştık, istenilen herşeyi yaptık ve şirketle beraber hareket ettik. Şimdi bize yanlış yaptığımızı söylüyorsunuz.'

k. Kısa dönemli kâr edebilme görüşü: Bazı işte kalanlar, eğer şirket istenilen düzeyde kâr etmez ise yönetimin yeniden işten çıkarma sürecine gireceğine inanmaktadır.

l. Sürekli değişim hissi: Çalışanlar arasında bu şirkette çalışmanın artık bir daha eskisi gibi olmayacağı inancı yayılmaya başlamaktadır.

Küçülmeden sonra işte kalan yöneticiler, artık daha değişik bir çevrede çalışmaktadırlar. Eskisi kadar sıcak olmayan bu ortama kendilerini uydurmaya çalışmaktadırlar. Küçülmeden sonra daha fazla kişiyi yönetmek ve daha uzun saatler çalışmak zorunda kalmalarına rağmen iş tanımları ve ücretlerinde bir değişiklik yapılmamaktadır. Bazı yöneticiler buna ayak uydururken, bazıları bu şartlar altında çalışmaya hevesli görünmemektedirler. Sonuçta, moral bozulmakta, üretkenlik düşmekte ve çalışanlar yönetime güvenmemektedirler (Cascio, 1993: 95-104).

İşte kalanların yaşadıkları bu sorunlar ile motivasyon teorileri arasında bir bağlantı kurulabilir, çünkü motivasyon teorileri küçülme sonucu kişilerde ortaya çıkan sorunları açıklamaktadır. Beklenti teorisine (Expectancy Theory) göre, birey ancak istediği sonuca ulaşabilmesi için

gerekli olan emeği ve çabayı ortaya koyar. Bu çabanın büyüklüğü de elde edilecek sonucun kişinin gözündeki değere bağlıdır. Sonuçta kişi, işini kaybetmemesinde ve hatta ödüllendirilmesinde büyük çaba sarf ederek çalışmasının önemli olmayacağını algırsa, çok fazla bir performans ortaya koymayabilir. Bu açıklama 'pekiştirme teorisi' (reinforcement theory) tarafından da desteklenmektedir. Bu teoride de, çalışanın ancak gösterdiği performans sonucu hemen olumlu bir sonuç alacaksa, daha çok çalışacağı vurgulanmaktadır. Bu teorilerin vurgulamakta olduğu gibi, çalışan, ne kadar çok çalışırsa çalışsın, maddi imkanlarında bir değişiklik olmayacağını, işten çıkarılma veya daha alt pozisyona indirilme gibi sonuçlarla karşılaşabileceğini algırsa, çalışmak için motive olmayacaktır.

Çalışanlar, iş güvensizliği hissettikleri zaman psikolojik olarak işten soğumakta ve bunun sonucunda şirkete bağlılıkları, performansları düşmekte ve işten ayrılma istekleri gittikçe artmaktadır (Rickey, 1992: 9-13).

### **3. İŞTE KALANLARIN OLUMSUZ TEPKİ GÖSTERMELERİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER**

Şirketler, küçülürken sadece küçülme konusuna odaklanmakta ve bir sorun çıkmadığı sürece, işte kalanlarla ilgilenmeyi çok gerekli görmemektedirler. Aslında, şirketlerin küçülme stratejilerini başarıyla yürütebilmeleri çalışanların tepkilerine ve bu süreçte ortaya çıkabilecek olumsuzluklarla baş edebilme yeteneklerine bağlıdır (Armstrong-Stassen, 1994: 597-621). Ancak, aynı zamanda çalışanların verecekleri tepkiler de, şirketin bu küçülme stratejisini uygulama şekline çok bağlıdır. Çünkü bazı küçülme stratejileri çalışanların olumsuz tepkiler verme olasılığını arttırırken, bazı stratejiler çalışanlar tarafından daha olumlu karşılanabilir (Cameron, 1994: 189-211). İşte kalanların, bu süreçte vermiş oldukları olumsuz tepkilere yol açan faktörler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

a. İşte kalanların küçülmeden sonra olumsuz tepkiler vermelerinin, dolayısıyla küçülme hedeflerine ulaşılamamasının en önemli nedeni, şirketlerin bu süreç sırasında 'insan faktörünü' göz ardı edip gerekli önemi vermemeleridir. Isabella (1989: 35-41), işte kalanların küçülmeden sonra kariyer telaşına düştüklerini belirtmiştir. Çalışanlar, genellikle konu hakkında bilgilendirilmemekte veya eksik bilgi almaktadırlar. Halbuki çalışanlar, yeni yapılanan şirketteki konumları, kendilerinden beklenen performans, kimlerin ayrılıp kimlerin şirkette kalacağı, kendilerinden fazladan bir iş beklentisi olup olmayacağı, kendi becerilerinin önemi ve değeri, ilerleyebilmeleri için var olan imkanlar konusunda bilgi sahibi olmak istemektedirler. Bunların dışında, iş güvenliği ve maddi imkanlar konusunda da kaygılar taşımaktadırlar. Schweiger ve arkadaşları (1987: 127-38), küçülme ve işten çıkarılma konusu hakkında kendilerine bilgi verilmeyen ve işten çıkarma kararlarını yönetimin kaprisi olarak algılayan çalışanların, şirkete karşı bağlılıklarının azaldığını belirtmişlerdir. Ayrıca, bu kişilerin yaşadıkları endişe ve işini kaybetmeme isteği, işten çıkarıldıktan sonra şirkete karşı çok kötü ve düşmanca hisler beslemelerine neden olmuştur.

b. Küçülme sürecinde yönetimin kontrolü çok fazla elinde tutması ve çalışanların bu konuda hiç bir katkılarının olmaması da olumsuz tepkilere yol açabilir. Shaw ve Barrett- Power (1997: 109-27) küçülme stratejisi, uygulama şekli ve işte kalanların tepkileri arasında çok önemli bir ilişki olduğunu savunmuşlardır. Kozlowski ve arkadaşları da (1993: 263-332), yönetimin sert tepkilerinin çalışanlar arasında yol açtığı korku ile şirkete bağlılık, motivasyon ve yaratıcılığı düşen çalışanların şirketin ihtiyaç duyduğu desteği ve beklediği performansı gösteremediklerini belirtmişlerdir. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984: 438-48)'in iş güvensizliği modeli de (job insecurity model) bu tip psikolojik tepkilerin ne tür olumsuz davranışlara yol açtığını göstermektedir. İş güvensizliği, çalışanın daha az emek ortaya koymasına, değişimlere direnç göstermesine ve işten ayrılma niyetinin artmasına yol açmaktadır ve bu tip

tepkiler de, örgütün başarısını olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar, kendilerine verilen sözlerin tutulmasını ve yapılan değişikliklerin neden ve nasıl gerçekleşeceğini bilmek istemektedirler. Aşağıda verilen örnek gibi tepkiler çok olağandır:

- 'Bize yetkilendirme (empowerment) sözü verilmiş olmasına rağmen, hala yapacağımız işler için üst yönetimden izin almamız gerekiyor ve onlarda da bu durumu düzeltme konusunda hiç bir çaba görmüyoruz!'<sup>1</sup>

c. Küçülme sürecinde, şirketler yeni kurallar ve politikalar geliştirmekte ve bu değişim de, çalışanların olumsuz tepkilerine yol açabilmektedir. Sonuçta, bu tepkiler üretkenliğin düşmesine neden olmakta ve üretkenlikteki düşüşte doğrudan şirket karını etkilediği için işten çıkarmalarla beklenen maliyet düşüşleri gerçekleşmemektedir. (Rickey, 1992: 9-13).

d. Çevre şartları da, işte kalanların tepkilerini etkileyen önemli bir faktördür (Brockner, 1988: 213-55). İşten çıkarılanların iş bulabilme olasılığı, mesleki değişiklik yapabilme, başka şehre taşınabilme imkanı ve ekonomik ihtiyaçları da işte kalanın tepkisinin ölçüsünü belirler (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 438-48).

Brockner ve Greenberg (1990: 45-75) işte kalanların tepkilerinin, sempatik veya sempatik olmayan olarak iki farklı tarzda ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Eğer çalışan, küçülme sürecinde işten çıkarılan çalışma arkadaşına karşı sempati duymuyorsa, işten çıkarılmaların çok adil olarak yapıp, kişilerin doğru seçildiği düşüncesini taşıyacak ve işten çıkarılanla arasına mesafe koyup daha fazla çalışmaya başlayacaktır. Ancak, işten çıkarılana karşı sempati duyuyor ise, işten çıkarılmaların adil olarak yapılmadığı, işten çıkarılanların doğru seçilmediği düşüncesi ağır basacak ve çalışanın şirkete karşı olumsuz duygular, tutumlar ve davranışlar göstermesine yol açacaktır. İşte kalan

ile işten çıkarılanın işlerindeki karşılıklı bağımlılık (work interdependence), yakınlık derecesi ve şirkete bağlılığı da bu süreçten etkilenmelerinde önemli rol oynar (Brockner, 1992: 9-28). Daha önceden ikisi arasında böyle bir bağımlılık varsa, çalışanın diğerine sempati duyma olasılığı artmaktadır (Brockner, 1988: 213-55; Brockner ve Greenberg, 1990: 45-75). Ayrıca, beklenmedik kişilerin işten çıkarılması da, bu kişilere karşı sempatiyi arttırıp, örgüte karşı daha fazla hırs duyulmasına neden olabilmektedir. (Brockner, 1988: 213-55; Brockner vd., 1990: 389-407).

Çalışanın vereceği olumlu veya olumsuz tepki, işten çıkarılanla değerler, tutumlar açısından ne kadar anlaştıklarına ve paylaşılan deneyimlere de bağlıdır (Brockner, 1988: 213-55; Brockner ve Greenberg, 1990: 45-75; Brockner vd., 1990: 389-407).

Kişiler arası psikolojik farklılıklar da tepkilerin şeklini değiştirebilir. Bu farklılıklar:

- Kendine güven (self-esteem)
- Örgüte bağlılık
- Güvensizlikle başedebilme (tolerance of insecurity)
- Zorluklarla tek başına mücadele edebilme becerisi

Örneğin Brockner ve arkadaşları (1985), kendine güveni düşük olan çalışanların, işten çıkarılan arkadaşlarının haksızlığa uğradığı konusunda diğer çalışanlardan daha fazla suçluluğa kapılıp yaptıkları işi daha iyi yapıp performanslarını yükseltmeye çalışacaklarını belirtmişlerdir. Brockner ve arkadaşlarının (1992) yaptıkları diğer bir araştırmada da; şirket küçülme sürecine girmeden önce şirkete en sadık ve bağlı olan çalışanların en olumsuz tepkileri verdikleri ortaya çıkmıştır. Armstrong ve Stassen (1994) ise, iyimser ve kendini her türlü zorluğa karşı güçlü görebilen kişilerin, bu süreçte daha kontrollü ve sakin olabileceklerini vurgulamışlardır.

<sup>1</sup>Greenhalgh, L., Rosenblatt, Z. (1984), "Job insecurity: toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, Vol. 9,

Aslında bütün olumlu veya olumsuz tepkilere, işe son vermeler değil, bunun nasıl gerçekleştirildiği neden olmaktadır. Bu da, üretkenliği ve motivasyonu etkilemektedir. Kalanlar, dostları işten çıkarıldığı için şirkete kızmakta ve kendilerini aşağılanmış hissetmektedirler. Ayrıca, kendileri değil de, arkadaşları işten çıkarıldığı için bir suçluluk hissine kapılmakta, onların da en az kendileri kadar ve hatta belki de daha iyi çalıştıklarını düşünmektedirler.

Fortune 500 'te küçülen otuz şirketi inceleyen Koonce (1991: 22-5) en fazla moral bozukluğunun yaşandığı şirketlerde çalışanların yeniden yapılanma konusunda yeterince bilgilendirilmediklerini, bu süreci gerçekleştirecek olan orta seviye yöneticilerin de bu konu hakkında yeterince eğitim almamış olduklarını, şirket hedeflerinin ve performans standartlarının da pek açık olmadığını bulmuştur. Bu şirketlerde küçülme sırası ve sonrasında moral bozukluğu dışında yönetim kargaşası, çalışanların üretkenliğinde düşüş ve şirkete bağlılığın düştüğü de görülmüştür.

Greenberg (1990: 399-432) işten çıkarma sürecinin adil olarak yapılıp yapılmadığını en iyi işte kalanların gözlemleyebileceğini belirtmiş ve işten çıkarılanlara yeterince adil davranıldığına ve yeterli ödemelerin yapıldığına ikna olan şirket çalışanlarının şirkete bağlılıklarının artacağını da savunmuştur.

#### **4. İŞTE KALANLARIN OLUMSUZ TEPKİLERİNİ ÖNLEYEBİLMEK İÇİN İZLENMESİ GEREKEN STRATEJİLER**

Bir çok şirket işten çıkardıkları kişilere yardımcı olurken, işte kalanlar konusunda hiçbir şey yapmamaktadır. Doherty ve Horsted (1995) tarafından yazılan 'Helping survivors stay on board' başlıklı makalede, şirketlerin ancak %79'unun böyle bir programı olduğu, ama bunun pek açık olmadığı ve uzun dönemli olmaktan ziyade, bunların kısa dönemli programlar oldukları belirtilmiştir. Bu programlar, daha çok işle

ilgili becerilerin geliştirilmesine, yöneticilere rehberlik ve danışmanlık becerileri sağlanmasına yardımcı olmakta, işte kalanlar için gerekli olan kişisel değişim ve kariyer yönlendirilmesi gibi konuları içermemektedir. Ancak, Isabella (1989: 35-41) ile Cameron ve arkadaşlarının (1991: 57-73) belirttiği gibi işte kalanların gelecekteki olası değişimler, yeni örgütsel standartlar ve performans konusunda beklentiler, şirkette ilerleyebilme imkanları, büyüme ve iş güvenliği konularında bilgiye ihtiyaçları vardır.

Bütün bu süreç içinde, adalet ön planda tutulmalı ve çalışanlar da yapılanları haksızlık olarak algılamamalıdır. Eğer, işte kalanlar bütün bu sürecin adil bir şekilde yürütüldüğüne inanır, işten çıkarılanlarla çıkarılmayanlar arasında bir haksızlık olmadığına karar verirlerse, işte kalanlar sendromu ortaya çıksa bile çok çabuk ortadan kalkabilir (Doherty ve Horsted, 1995: 26-31).

İşte kalanların, küçülmeden sonra strese girmeleri kaçınılmaz olmakla birlikte, sorulması gereken soru bu kişiler nasıl tekrardan şirkete bağlı olabilir ve çalışmaya motive edilebilirler. Çalışanlar, bu küçülme sırasında sadece kendi görmek istediklerini görerek küçülme gerçeğini değiştirmeye çalışabilirler. Çalışanlar kariyerlerine odaklanmış oldukları için olayları doğru algılayamayabilirler (Vecchio ve Appelbaum, 1995). Şirketin bu süreç sırasında yaptıkları ve kurulan iletişim de çalışanların algılamalarını etkileyecektir (Hitt, Hoskisson, Harrison, Summers, 1994: 35-64).

Küçülme sırasında işte kalanlar sendromunu önlemek için bazı tedbirler alınabilir. Bunlar:

- a. Çalışanlar, düşürülmesi gereken bir maliyet olarak değil şirketin geliştirip eğiteceği en önemli varlığı olarak ele alınmalıdır, çünkü işte kalanların üretkenliğini arttırmak için onlara yardımcı olmak, hem şirket başarısı, hem de çalışanların iş güvenliği açısından önemlidir (Noer, 1993).
- b. Çalışanlar, eğer ne olup bittiğini bilmiyorlarsa değişim konusunda şirkete yardımcı olamazlar. Bu nedenle, daha küçülme uygulamasına

geçmeden evvel şirketin elinde, aynı işten çıkarılacaklarla ilgili olduğu gibi, işte kalanlarla da ilgili neler yapılacağı konusunda detaylı bir plan olmalıdır. Cameron (1994: 189-211) yaptığı bir çalışmada, küçülmeden çok önce bu konuda planlamayı yapan şirketlerin performansının arttığını bulmuştur. Eğer işte kalanlar, küçülme konusunda önceden bilgilendirilip, güdülenip bu konuda hazırlıklı olurlarsa performansları da yavaş yavaş artmaya başlayacaktır. Bu nedenle, iletişim işte kalanların sendromu için en etkili tedavi yöntemidir.

c. Örgüt ikliminde güven ve açıklık ön planda ise, eksik gelen bilgiler bile olumlu olarak algılanacaktır. Ancak, güven ortamının oluşmadığı şirketlerde ise her gelen bilgi kuşku ile karşılanıp bir anlam çıkarılmaya çalışılacaktır (Vecchio ve Appelbaum, 1995). Herkesin güvenini kazanabilmek için yönetim, çalışanları ile sürekli açık ve samimi diyaloglar kurmaya çalışmalıdır, çünkü eksik iletişim, şirket hedeflerinin ve misyonunun yanlış anlaşılmasına neden olabileceği gibi, çalışanları daha çok tedirgin edip sürtüşmelere yol açabilir ve böylece üretkenlik düşeceği için, küçülme şirket için çok fazla maliyetli olabilir (Vecchio ve Appelbaum, 1995). 30 şirket arasında yapılan bir araştırma, şirketlerin %46'sında kurulan iyi iletişim sonucu, geçiş döneminde çalışanların moralinin çok yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda, şirketlerin %50'si 'belirsizlik ve bilinmezliğin' moral üzerinde çok olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir

d. Smelzer'in (1991: 5-24) değişim sürecinde olan kırk üç şirket arasında yaptığı bir çalışmada da, iletişim ve yardımlaşmanın önemi vurgulanmıştır. Bu çalışmada, yönetimin çalışanlarına doğru ve zamanında bilgi vermemesi sonucu, çalışanların kendi aralarında oluşturdukları yanlış ve olumsuz dedikoduların, değişimin başarısızlığına yol açabileceği ortaya çıkmıştır.

## 5. KÜÇÜLMİYİ BAŞARIYLA YÜRÜTEN ÜÇ ŞİRKETE YÖNELİK BİR İNCELEME

Caudron (1996: 38-48), İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından küçülmenin çok doğru olarak gerçekleştirildiği üç şirketi (Compaq Computer, 1991; State of Oregon, 1993; Patagonia, 1992) incelemiş ve bu şirketlerin küçülme sürecinde önem verdikleri dört noktayı ortaya çıkarmıştır

- Esneklik: İşte kalanlar, işten çıkarılmalar konusunda düşündüklerini rahatça söyleme serbestliğine sahip olunca bu süreç daha rahat bir şekilde geçmiştir.
- Sağduyulu davranma: İnsan Kaynakları, işte kalanların bu zor dönemde nelere ihtiyaçları olabileceğini düşünürken kendi geçmiş deneyimlerinden esinlenip biraz da sağduyulu davranmışlardır.
- Empati kurma: İnsan Kaynakları yöneticileri kendi kendilerine bu sürecin onları nasıl etkilediği sorusunu sormuşlar. Bu kişilerin olayları nasıl algılayabileceklerini göz önünde bulundurarak, küçülmeden önceki hazırlıkları yapmışlardır.
- İşte kalanlara verilen destek: İşte kalan yöneticiler, astlarına bu dönemi atlatabilmeleri için yardımcı olmaya çalışarak, onların moral bozukluklarıyla daha kolay baş edebilmelerini sağlamışlardır.

### a. Compaq Computer

Compact Computer, Houston Texas düşük maliyetle çalışan diğer firmalarla daha rahat rekabet edebilmek için Ekim 1991'de 2000 kişiyi işten çıkarmıştır (Caudron, 1996). Bu toplam işgücünün %15'ini oluşturmaktadır. Çalışanların kendilerini ihanete uğramış hissetmemeleri için Compaq İnsan Kaynakları Bölümü işten çıkarılmalar başlamadan çok önce bu konuyu çalışanlara açıklamıştır.

Eğer çalışanlara küçülmenin stratejik nedenleri anlatılırsa, işte kalanların da Compaq'ın ne yönde ilerlemek istediğini ve bu amacına ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğini anlayacağı için, olumsuz dedikoduların en aza indirgenmiş olacağı düşünülmüştür.

Yöneticiler işten çıkarılmalar konusunda her türlü bilgiyi çalışanlara iletmekle sorumluydular. Bunun iki türlü yararı vardı: Birincisi, yöneticilerden gelen bilginin inanılabilirliği daha yüksekti; ikincisi de çalışanların küçülme ile ilgili bütün soruları anında cevaplanmaktaydı.

Ayrıca, küçülmeden önce yöneticilere yönelik bir eğitim programı hazırlandı ve bu eğitimlerde yöneticiler hem işten çıkarılanlara hem işte kalanlara nasıl destek verileceği konusunda eğitildiler. Bu seminerlerde küçülmenin sebepleri, Compaq'ın rakipleri ve astları ile nasıl toplantılar yapıp bu değişimi anlatmaları gerektiği üzerinde duruldu. Son olarak, ellerine bir olası soru listesi verilip bunları nasıl cevaplamaları gerektiği konusunda eğitildiler.

Compaq, işte kalanlara işten çıkarılanlara nasıl yardımcı olduğunu açıklayıp onları rahatlatmaya çalıştı. Çünkü, Compaq yönetimi işte kalanların, işten çıkarılanların nasıl ayrıldığını, nasıl bir muamele gördüğünü bilirlerse, bütün bu süreci daha olumlu algılayacaklarına inanmaktaydı.

Compaq, bütün bu çabalarının sonucunu küçülmeden sekiz ay sonra aldı. Compaq, çok ucuz bir ürün yelpazesi ile piyasaya girdi. Bu başarılarını bir seneden az bir süre içinde yakalayabilmelerinin nedenini işte kalanların küçülmeyi ve Compaq'ın yapmak istediklerini olumlu olarak kabullenmelerinde görmektedir. İşte kalanlar küçülmeyi kaçınılmaz ve Compaq'ın başarısı için çok gerekli bir adım olarak görmekteydiler.

#### b. State of Oregon

1993'te çok fazla sayıda kişi işten çıkarılmıştır. Küçülmenin olumsuz etkilerini engellemek için bir çok atölye çalışması (workshop) düzenlendi.

Bu atölye çalışmalarının (workshop) üç amacı vardı:

- Çalışanların kızgınlıklarını tartışıp açığa vurmaları

- İşte kalanların işlerindeki değişikliklerden ötürü duydukları rahatsızlıkları konuşup daha rahat kabullenmeleri

- Bu küçülmeden sonra işlerinde meydana gelen değişiklikleri, kendilerini ve bazı becerilerini geliştirebilmek için yeni bir fırsata nasıl dönüştürebileceklerini öğrenmeleri

Atölye çalışmalarının (workshop) eğitim koordinatörü, daha sonra bu programın çok başarılı olduğunu ve çalışanların değişimi artık arzu edilen ve kontrol edilebilir bir olgu olarak algıladıklarını gözlemlediğini belirtmiştir (Caudron, 1996: 38-48). Değişik bölümlerde grup toplantıları yapılarak çalışanların hissettiklerini arkadaşları ile paylaşımlarını sağlamanın da çok faydalı bir program olacağı düşünülmüştür. Grup terapilerinin, kişilerin duygularını birbirleriyle paylaşarak kişiler arası kenetlenmenin sağlanacağı düşünülmüştür.

#### c. Patagonia

1992'de Patagonia (iç ve dış giyim, spor kıyafetleri üreten bir A.B.D şirketi), işgücünün %26'sını işten çıkararak küçülmüştür. Şirketin kontrolsüz ve çabuk büyümesi sonucu ortaya çıkan verimsizlik sorunu küçülmeye neden olmuştur. Sağlıklı bir süreçten geçebilmek için küçülmenin neden gerekli olduğu çalışanlara anlatılmıştır. Patagonia'nın İnsan Kaynakları Direktörü çok açık bir iletişimin kurulmasının işte kalanların bütün enerjilerini şirkete yeniden yaratmaya yöneldiğini belirtmiştir. Çalışanlar şirket niye bazılarını işten çıkardı veya niye yeniden yapılanıyor diye düşünmek zorunda kalmadılar çünkü herşey kendilerine anlatılmıştı .

## SONUÇ

Sonuç olarak, küçülme sırasında şirketlerin insan faktörünü göz ardı etmemeleri gerektiği çok açık olarak görülmektedir. Çünkü, işten çıkarılanlar kadar işte kalanların da bu süreç sırasında ve sonrasında bazı duygusal tepkiler verdikleri yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Şirketlerin, küçülme gerçekleştirilmeden önce bunun nasıl yapılacağı konusunda çok detaylı bir planlama yapmaları gerekmektedir. Bu planlama, küçülmenin nasıl yapılacağı yanı sıra, işte kalanların bu süreç sırasında verebilecekleri olumsuz tepkileri de önceden hesaplayıp gerekli önlemleri içermelidir.

İşte kalanların en çok ihtiyaç duydukları şey, yakın bir zamanda başka işten çıkarmalar olup olmayacağı olasılığını bilmeleridir. Eğer, başka işten çıkarmalar olacağı inancına kapılırlarsa, kendilerini hiç bir zaman güvende hissetmeyecek ve bütün enerjilerini işlerini yapmak yerine başka bir iş bulmak için harcayacaklardır (Brockner, 1992: 9-28)

İşte kalanların olumsuz tepkilerini önleyebilmek için dikkat edilmesi gereken en önemli nokta iletişimdir. Şirketler, küçülme planlarını yaparken ve uygularken çalışanlarını bu sürece ne kadar dahil ederse, bu süreçten daha az sorunlu ve daha başarılı olarak çıkabileceklerdir. Unutmamak gerekir ki, şirketin gelecekteki hedeflerine ulaşmasını sağlayacak olan kişiler şirkette kalanlar olacaktır. Bu nedenle de, şirket bu çalışanlarını bu zor dönemde yalnız bırakmamalı ve onların her türlü ihtiyacını göz önünde bulundurarak küçülme sürecini planlamalıdır.

Isabella (1989: 35-41), küçülmeden sonra işte kalanların üç ihtiyacı olduğunu savunmuştur:

a. Performans ile ilgili ihtiyaçlar: Bunlar, kişilerin çalışırken yeterli performansı gösterebilmesi için gerekli olan teknolojik kaynaklar ve insan kaynaklarıdır. Bunun için, şirket elindeki kaynaklar (para, işgücü, destek servisleri gibi) konusunda

doğru bilgi vermelidir. Küçülmeden sonra, işte kalanların işyükü artmaktadır çünkü aynı işi daha az sayıda insan yapmaktadır. Bu nedenle de, onlara sağlanacak kaynakları ve kendilerinden beklenen performans standartlarını öğrenmek istemektedirler.

b. İlerleme ile ilgili ihtiyaçlar (advancement-related needs): Küçülme sonrası işte kalanlar kariyer planlamalarında bir değişiklik olup olmadığı, olduysa kendilerine açılan yeni imkanlar konusunda bilgi edinmek istemektedirler

c. Kendini geliştirme ve güvende hissetme ihtiyacı: İşte kalanlar terfi imkanlarını, bazı beceriler geliştirebilmeleri için kendilerine ne tip imkanlar sağlanacağı, iş güvenliklerinin (job security) olup olmadığı konusunda bilgilendirilmek istemektedirler.

Şirket, bütün bu ihtiyaçları göz önünde bulundurup küçülmeden evvel yaptığı planlamanın içine bu konularla ilgili tedbirleri almalıdır. Alınan bu tedbirler ve işte kalanlar ile ilgili yapılan planlar, şirketin çalışanlarına verdiği değer bir göstergesi olabilir. Bu şekilde, işte kalanlar şirketin onlara gerçekten değer verdiğini düşünecektir. Çalışanların, bu dönemde neler hissedebileceğini düşünüp gerekli önlemleri aldığını algılayınca da şirkete olan güven zedelenmeyecektir.

İşte kalanların şirkete bağlılıklarının devam edebilmesi ve tekrardan şevkle işlerine sarılabilmeleri için şirketin kendilerine verdiği değeri doğru algılayabilmeleri gerekir. Bunun için de şirketin işten çıkarmaları uygulama şekli çok önemlidir. Çünkü işte kalanlar, bu süreçte kendilerinin de bir gün aynı duruma düştiklerinde şirketin onlara nasıl davranacağını gözlemlemekte ve şirket hakkında bir değerlendirme yapma fırsatı yakalamaktadırlar.

## KAYNAKÇA

Appelbaum, S. H., Donia, M. (2000), "The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome", *Career Development International*, Vol. 5, No. 7, s. 333-50.

Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), "The survivor syndrome: aftermath of downsizing", *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.

Appelbaum S. H., Simpson, R., Shapiro, B.T. (1987) , "Downsizing: the ultimate human resource strategy", *Business Quarterly*, Vol. 52, No. 3, s. 1-9. Appelbaum, S. H., Donia, M. (2000), *The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 5, No. 7, s. 333-50.

Armstrong-Stassen M. (1994), "Coping with transition: a study of layoff survivors".. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, s. 597-621. Thornhill, Adrian, Saunders, Mark, N.K. (1998), *The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review* (makalesinde), *Personnel Review*, Vol. 27 , No. 4, s. 271-95.

Brockner, J. (1992), "Managing the effects of layoffs on survivors", *California Management Review*, Vol. 34, No. 2 s. 9-28. Appelbaum, S. H., Donia, M. (2000), *The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 5, No.7, s. 333-50.

Brockner, J. (1988), "The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice", Staw, B.M., Cummings, L.L., *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, 10, 213-255. Thornhill, Adrian, Saunders, Mark, N.K. (1998) *The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review* (makalesinde), *Personnel Review*, Vol. 27 , No. 4, s. 271-95.

Brockner, J., Davy, J., Carter, C., (1985) "Layoffs, self-esteem and survivor guilt: motivational, affective, and attitudinal consequences", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 229-44. Thornhill, Adrian, Saunders, Mark, N.K. (1998) *The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review* (makalesinde), *Personnel Review*, Vol. 27 , No. 4, s. 271-95.

Brockner, J., DeWitt, R, L., Grover, S., Reed, T. (1990) "When it is especially important to explain why: factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff".. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 26, s. 389-407.

Thornhill, A., Saunders, M.N.K. (1998), *The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review* (makalesinde), *Personnel Review*, Vol. 27 , No. 4, s. 271-95.

Brockner, J., Greenberg, J. (1990), "The impact of layoffs on survivors: an organizational justice perspective", *Carooll, J.S., Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, s. 45-75. Thornhill, A., Saunders, M.N.K. (1998), *The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review* (makalesinde), *Personnel Review*, Vol. 27 , No. 4, s. 271-95.

Brockner, J., Grover, S., Reed, T.F., DeWitt, R.L., (1992), "Layoffs, job insecurity, and survivors work effort: evidence on an inverted-U relationship" , *Academy of Management Journal*, 32, 2, 413-25. Thornhill, A., Saunders, M.N.K. (1998), *The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review* (makalesinde), *Personnel Review*, Vol. 27 , No. 4, s. 271-95.

Bryne, J.A. (1994), "There is an upside to downsizing".. *Business Week*, Vol. 69. Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No.6, s. 278-86.

Cameron, K.S., Freeman, S.J., Mishra, A.K. (1991), "Best practices in white – collar downsizing: managing contradictions", *The Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 3, s. 57-73. Appelbaum, S.H., Everard Andrea, Hung, T.S. Loretta (1999). *Strategic Downsizing: critical success factors* (makalesinde), *Management Decision* Vol. 37, No. 7, s. 535-52.

Cameron, K.S. (1994), "Strategies for successful organizational downsizing", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, s. 189-211. Thornhill, Adrian, Saunders, Mark, N.K. (1998). *The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review* (makalesinde), *Personnel Review*, Vol.27, No.4, s. 271-95.

Cascio, W.F. (1993), "Downsizing: what do we know? What have we learned?". *Academy of Mngement Executive*, Vol.7, No. 1, s. 95-104. Appelbaum, S.H., Everard Andrea, Hung, T.S. Loretta (1999)Appelbaum, S.H., Everard A., Hung, T.S.L. (der.), *Strategic Downsizing: critical success factors* (makalesinde), *Management Decision*, Vol. 37, No. 7, s. 535-52.

Caudron, S. (1996), "Teaching downsizing survivors how to thrive", *Personnel Journal*, s. 38-48. Appelbaum, S.H., Close, G. Tamara, Klasa Sandy (1999). *Downsizing: an examination of some successes and more failures.* (makalesinde), *Management Decision*, Vol. 37, No. 5, s. 424-37.

- Clark, J., Koonce, R. (1997), "Engaging survivors", *Executive Excellence*, 12-13. Appelbaum, S.H., Close, G. Tamara, K. S. (1999), *Downsizing: an examination of some successes and more failures* (makalesinde), *Management Decision*, Vol. 37, No. 5, s. 424-37.
- Doherty, N., Horsted, J. (1995), "Helping survivors to stay on board", *People Management*, Vol. 1, No. 1, s. 26-31. Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.
- Elmuti, D., Kathawala, Y. (1993), "Rightsizing for industrial competitiveness: important thoughts to consider", *Business Forum*, Vol. 18, No. 4. Appelbaum, S. H., Donia, M. (2000). *The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 5, No. 7, s. 333-50.
- Glaser, P., McCrone, S. (1994), "Leadership for layoff", *Bank Management*, Vol. 70, No. 6. Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.
- Greenberg, J. (1990), "Organizational Justice: yesterday, today and tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, s. 399-432. Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.
- Greenhalgh, L., Rosenblatt, Z. (1984), "Job insecurity: toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, s. 438-448. Thornhill, A., Saunders, M.N.K. (1998.), *The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review* (makalesinde), *Personnel Review*, Vol. 27, No. 4, s. 271-95.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Harrison, J.S., Summers, T.P. (1994), "Human capital and strategic competitiveness in the 1990's", *Journal of Management*, Vol. 13, No. 1, s. 35-64. Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997.), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.
- Isabella, L.A. (1989), "Downsizing: survivors' assessments", *Business Horizons*, May-June, s. 35-41. Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.
- Koonce, R. (1991), "The people side of organizational change", *Credit Magazine*, Vol. 17, No. 6, s. 22-25..
- Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.
- Kozlowski, S.W., Chao, G.T., Smith, E.M., Hedlund, J. (1993), "Organizational downsizing: strategies, interventions, and research implications", Cooper, C.I., Robertson, I. T., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, New York, NY, 71, s. 377-385. Thornhill, A., Saunders, M.N.K. (1998), *The meanings, consequences, and implications of the management of downsizing and redundancy: a review* (makalesinde), *Personnel Review*, Vol. 27, No.4, s. 271-95.
- Markowich M. (1994), "Lifeboat strategies for corporate renewal", *Management Review*, Vol. 83, No. 9, s. 59-61. Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.
- Mishra, K.E , Spreitzer, G. M. Mishra, A.K. (1998), "Preserving employee morale during downsizing", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, s. 83-95. Appelbaum, S. H., Donia, M. (2000) *The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 5, No. 7, s. 333-50.
- Moskal, B, S (1992), "Managing survivors", *Industry Week*, s. 26-31. Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.
- Noer, D. (1993), *Healing the Wounds; Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsizing Organizations*, Jossey Bass, San Fransisco, CA. Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.
- O'Neill, H., Lenn, J.D. (1995), "Voice of survivors: words that downsizing CEO's should hear", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 4, s. 23-24. Appelbaum, S.H., Close, G.T., Klasa S. (1999). *Downsizing: an examination of some successes and more failures* (makalesinde), *Management Decision*, Vol. 37, No. 5, s. 424-37.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P., Austin, J.T. (1997), "Understanding and managing cynicism about organizational change", *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 1, s. 48-59. Appelbaum, S. H., Donia, M. (2000) *The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 5, No. 7, s. 333-50.

Rickey, M.W. (1992), "The impact of corporate downsizing on employees", *Business Fortune*, Vol. 17, No. 3, s. 9-13.

Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.

Schweiger, D.M., Ivancevich, J.M., Power, F.R. (1987), "Executive actions for managing human resources before and after acquisition", *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 2, s. 127-138.

Appelbaum, S. H., Donia, M. (2000), *The realistic downsizing preview: a management intervention in the prevention of survivor syndrome* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 5 No. 7, s. 333-50.

Shaw, J.B., Barrett- Power, E. (1997), "A conceptual framework for assessing organization, work groups and individual effectiveness during and after downsizing", *Human Relations*, Vol. 50, No. 2, s. 109- 127.

Thornhill, A., Saunders, M.N.K. (1998), *The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review* (makalesinde), *Personnel Review*, Vol. 27, No. 4, s. 271-95.

Smeltzer, L.R. (1991), "An analysis of strategies for announcing organization wide change", *Group and Organization Studies*, Vol. 16, No. 1, s. 15-24.

Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.

Vecchio, R.P., Appelbaum, S.H. (1995), *Managing Organizational Behavior*, Harcourt Brace, Canada.

Appelbaum, S.H., Delage, C., Labib, N., Gault, G. (1997), *The survivor syndrome: aftermath of downsizing* (makalesinde), *Career Development International*, Vol. 2, No. 6, s. 278-86.