

## Geride kalanlar

By: Nuran Baspinar

As of: Mar 29, 2021 7:19:20 PM  
9,953 words - 38 matches - 7 sources

Similarity Index

10%

Mode: Largest Matches ▼

### paper text:

ENDÜSTRİ 4.0 VE COVID 19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE ÖRGÜTLERDE YENİDEN YAPILANMA VE GERİDE KALANLARIN YÖNETİMİ Endüstri 4.0 ile yaşanılmaya başlayan gelişmeler, iş yaşamında çeşitli dönüşümlere neden olmakta, örgütler yaşanan değişikliklerin etkisiyle ekonomik, sosyal ve teknolojik pek çok yeni zorluk ve fırsatla karşı karşıya kalmaktadır. Yaşanan gelişmelerin; örgütsel yapı, liderlik tarzı ve İK uygulamaları ve iş gücü profili gibi konularda radikal değişikliklere neden olacağı öngörülmektedir. Bu öngörülere göre; yaşanacak zorluklardan bazıları orta düzey beceri gerektiren mesleklerin yaklaşık % 50 sinin dijital gelişimi ile yok olması, uzmanlık becerilerine olan talebin artması, bir çok alanda robotların işgücünün yerine konulması, yönetimin ve çalışanların karşılıklı güven ortamını yitirmesi, meslek ve statülerin güvencesizleştirilmesi, tam zamanlı işgücü ihtiyacının azalması, çalışanların sahip oldukları yetenekler ile kendilerinden beklenenlerin uyumsuz olması, özellikle rutin işlerde istihdamın azaltılması gereğidir. Covid 19 krizinin bir sonucu olarak da, birçok işletme maliyetleri gözden geçirmekte ve dikkate alınan önlemlerden biri işgücünün azaltılması olmaktadır. Günümüzde benzeri görülmemiş bir fesih bildirimleri dalgası yaşanmaktadır. Pandeminin etkisiyle pek çok kişi işlerini kaybetmekte, işlerini kaybetmeyen çalışanlar da kendilerini suçlu hissetmektedir. İşten çıkarma süreçleriyle bağlantılı olarak yaşanan geride kalan sendromu, herhangi bir travmanın ortak bir yan etkisidir; ancak Covid 19 bu sendromun yaygınlığını on kat artırmıştır. Bu bağlamda; Endüstri 4.0 sürecinde örgütlerde gerçekleştirilen yeniden yapılanma süreçlerinde Survivor Sendromunun yaşanması olası bir durumdur. Yaşanılacak Survivor Sendromunun azaltılması ve daha iyi yönetildiği "senaryoların" elde edilmesi ve hafifletici önlemlerin farkında olunması önem taşımaktadır. Bu nedenle gerçekleştirilen

çalışma literatür taramasına dayanmakta ve Endüstri 4.0

2

sürecinde ve Covid 19 pandemisi sürecinde yaşanacak Geride Kalan Sendromu'nun daha iyi anlaşılmasını ve yönetilmesine katkı vermeyi amaçlamaktadır. Anahtar Kelimeler: Küçülme, Endüstri 4.0, Covid 19 Pandemisi, Survivor Sendromu, İnsan Kaynakları Yönetimi GİRİŞ Geçmişte çoğu örgüt kapalı sistem olarak çalışıyor, çevre; stres ve tehdit belirtileri gösterse de bu belirtileri görmezden gelebiliyordu. Örgütler kendi içlerine odaklansalar bile hayatta kalabiliyor ve çoğu kez başarılı olabiliyorlardı. Ancak günümüzde; Endüstri 4.0 gibi teknolojik gelişmeler, Covid 19 pandemisi gibi çevresel acil durumlar, küresel ekonomi gibi eğilimler ve ortaya çıkan değişimler dünyayı hızla yeniden şekillendirirken örgütler bu değişimi daha fazla görmezden gelememiş ve yeniden yapılanma süreçleri öncelikli konu haline gelmiştir. Hem toplum hem de örgütler birçok değişikliğin meydana geldiği bir geçiş dönemine girmiştir. 1930'lu yıllarda gelecekle ilgili bir öngöründe bulunan J.M. Keynes yüzyılın sonunda teknolojik gelişmelerin

**haftada 15 saat çalışmaya** yol açacak **bir iş ortamı** yaratacağını söylemiştir **(Dallı, 2013).**

3

Endüstri 4.0'ın işgücü piyasalarına etkisiyle (1)

**teknolojinin neden olduğu bozulma ve** otomasyon, **emek yerine sermayeyi ikame** etmekte **ve** çalışanları **işsiz kalmaya** zorlaması **bir yıkım**

3

yaratmaktadır, (2)

**yeni ürün ve hizmetlere** talep artmakta **ve yeni** meslekler, örgütler **ve hatta**

3

endüstriler yaratmaktadır. Bu durum işsizliği arttırıcı etki yapmakta, işin tanımını ve içeriğini değiştirmekte ve istihdamı da etkilemektedir. Birçok çalışanın gerçekten işlerini kaybetme olasılığı vardır.

**Heinrich (2019: 6) çalışmasında birçok işin robotlarla ikame edileceğine dair net kanıt bulmuştur.**

3

Endüstri 4.0'ın

**ortaya çıkması ve gelişmesiyle, asla ikamesinin mümkün olmadığı düşünülen işler bile tehlikede**  
**gözükmektedir.**

3

**Siber fiziksel** sistemler **(CPS), çalışanların yerini almaya başladığında** insanlık **en büyük**  
**zorluklarla karşı karşıya**

3

gelecektir (Schwab, 2016: 38-39).

**Otomasyon 1997'den 2013'e kadar Almanya'nın üretim işgücünde** %18 **'lik bir düşüşe neden**

2

olmuştur (Ermolaeva, 2017: 24). Tüm bunlar yeni ekonominin yükselişi ile birleşerek istihdam sürecinde tamamlayıcı ve köklü bir değişimle sonuçlanmaktadır (Scott, 2004). Günümüzde küreselleşme ile birlikte giderek artan insan hareketliliği ülkeler arası etkileşimi ciddi oranda artırmış, yoğun şehirleşme, küresel iletişim ve ulaşım imkânlarının gelişmesi, farklı insan ve hayvan türleri ile artan temas toplumları uygarlık bakımından ilerletmiş olsa da pandemilerin ortaya çıkma olasılığını da artırmıştır. İnsanlık tarihine bakıldığında bugüne kadar yirminin üzerinde pandemi ortaya çıktığı bilinmektedir. Bunların içerisinde en fazla can kaybına yol açan ve insanlığı en olumsuz şekilde etkileyen pandemilerden biri Covid19'dur. (Akcan vd., 2020). Covid 19 krizinin bir sonucu olarak, birçok işletme maliyetleri gözden geçirmekte ve dikkate alınan önlemlerden biri işgücünün azaltılması olmaktadır. Mevcut Covid19 krizi, birçok kuruluş için ciddi zorluklar ortaya çıkarmış ve benzeri görülmemiş bir fesih bildirimleri dalgası yaratmıştır. Örneğin, İşveç'te yalnızca Mart 2020'de yaklaşık 37.000 kişi fesih bildirimi almıştır. Avustralyalı işletmelerin % 21'inin şimdiden küçülmek zorunda kalması talihsiz bir gerçektir (Neilson, 2020). Pandeminin etkisiyle pek çok kişi işlerini kaybetmekte, işlerini kaybetmeyen çalışanlar da kendilerini suçlu hissetmektedir (Aleccia, 2008). İşten çıkarma süreçleriyle bağlantılı olarak yaşanan geride kalan sendromu, herhangi bir travmanın ortak bir yan etkisidir. Ancak Covid 19, yaygınlığını on kat artırmıştır. Sydney'li psikolog Romy Kunitz en güvenli işlere sahip olanların bile giderek daha fazla paranoyak hale gelebileceğini söylemiştir. Bunun nedeni, tüm bu Covid 19 durumunun bir travma olmasıdır. Bu büyüklükte bir travma bireylerin rasyonel beyninin kapanması ve duygusal beyninin devreye girdiği bir durumu yaratmaktadır. Geride kalan sendromu olarak adlandırılan bu olumsuz ruh halinde çalışanlar; kızgınlık, endişe, korku duyma, güvensizlik,

**işini kaybetme korkusu, verimlilikte düşüş, suçluluk duygusu, depresyon, örgüte olan bağlılığın azalması** gibi

6

belirtiler gösterebilmektedir (Frone& Blais, 2020). Endüstri 4.0 ya da Covid 19 pandemisi nedeniyle örgütlerde yaşanan küçülmeden sonra geride kalanlar "öğrenilmiş çaresizlik" ten muzdarip olan küçük bir azınlık dışında aynı şekilde davranmayacaktır. Yapılan her değişiklik her bir çalışanı farklı şekilde etkileyecek ve bir tepkiyi tetikleyerek bireyin işi hakkında nasıl hissettiğini doğrudan etkileyerek kişinin gerekli değişikliklerle baş edememesine yol açacaktır. Çalışanın bakış açısına göre, birinin işini kaybetmesi hayatın en stresli durumları arasında üçüncü sıradadır ve bu nedenle örgütlerin geride kalanlar sendromunu yönetmesi gerekmektedir. İş gücünde önemli değişiklikler planlayan örgütler şunu bilmelidir: geride kalanlar sendromu yalnızca ilgili kişileri değil, bir bütün olarak şirketin geleceğini etkileyecektir. YENİDEN YAPILANMA STRATEJİSİ OLARAK KÜÇÜLME Küçülme; örgütsel verimliliği, üretkenliği ve/veya rekabet gücünü artırmak için tasarlanmış, bir örgütün yönetimi tarafından gerçekleştirilen örgütün iş gücü boyutunu, maliyetlerini ve iş süreçlerini etkileyen kasıtlı bir dizi faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Probst, 2003). Zorlu koşullarda mücadele etmek isteyen örgütler; hayatta kalabilmek için genellikle yeniden yapılandırılmakta, en çok tercih edilen yapılandırma stratejisi ise küçülme olmaktadır. Küçülme; örgütün işgücü büyüklüğünü, maliyetlerini ve iş süreçlerini etkileyen bir süreçtir. Bu fenomen, 1980'lerde Ford, Chrysler ve General Motors'un maliyet düşürme önlemi olarak başlattığı işten çıkarma süreci ile iş yaşamına girmiş ve çalışma hayatının önemli bir özelliği haline gelmiştir (Schiro& Baker, 2009).

**Günümüzde herhangi bir şirketin birçok çalışanını işten çıkardığına dair bir haberle karşılaşmak mümkündür. Durum böyle olunca, iş güvencesizliği günümüzün önemli gerçeklerinden biri haline gelmektedir.**

**İnsanlar işsiz ve parasız kalma tehdidiyle karşılaştıkları zaman yaşamlarının tehdit edildiği düşüncesine kapılmakta, bu durum sadece bireyin değil, toplumunda sosyal sağlığını ve yaşam kalitesini büyük oranda etkilemektedir (Türkmen,**

1

2006). Örgütsel küçülme dönemlerinde çalışanlarda; atom bombası atılmasının ardından görülen aynı korkuların biraz daha düşük yoğunlukta gerçekleştiği görülmüştür (Gemlik vd., 2011). Molinsky ve Margolis'e göre (2006) çok az insan başkalarına acı vermekten hoşlansa da küçülme gibi zor bir karar alındığında yapılması gereken şey tam olarak budur. Bazı araştırmalar, küçülmenin geride kalanlara büyüme ve beceri geliştirme olanakları sağladığını belirtmektedir. Küçülme sırasında çalışanların örgütten ayrılması olağan hale gelmekte, küçülmeden sonra birçok pozisyon ortadan kalkmakta ve geride kalanların eskisinden daha fazla işle başa çıkma becerisi geliştirmesi gerekmektedir. Her ne kadar küçülme ile örgütsel verimliliğin, üretkenliğin ve rekabet gücünün artırılması hedeflense ve işten çıkarılmaktan kurtulan çalışanların işlerini devam ettirebilecekleri ve şirkete minnettarlık duyduklarından (Clark & Koonce, 1995; Rubach, 1995) daha üretken olacakları ve bu nedenle örgütsel performans artışı olacağı varsayılrsa da; küçülmeye giden şirketlerin çok azı giderlerini azaltabilmekte, karlılığını artırabilmekte ve üretkenlik hedeflerine ulaşabilmektedir (Markowich, 1994). Bu şirketlerin yarısından fazlası küçülme hedeflerine ulaşamamakta (Edwards, 2000), yalnızca 1/3'ü karını, %22'si üretkenliğini artırabilmekte (Kets de Vries & Balazs, 1997). Burke'ye göre (2005) örgütlerin yaklaşık yarısı örgütsel yeniden yapılandırma ve küçülme hedeflerine (genellikle mali) ulaşamamaktadır. Küçülmenin çeşitli dezavantajları bulunmaktadır: 1) moral sorunları su yüzüne çıkabilmekte, 2) büyüme engellenebilmekte, 3) üretkenlik düşebilmekte ve 4) çalışan sağlığı ve davranış sorunları su yüzüne çıkabilmektedir (Schiro & Baker, 2009). Küçülme sürecinde işten

**çıkarmalar; kendi isteği ile işten ayrılma, emekliliğe ayrılma, işten ayrılacaklara ekonomik teşvikler uygulanacağı konusunda önceden bilgilendirme yapma veya yapmama şeklinde farklı şekillerde**

4

uygulanmaktadır (Demir, 2010). Örgüt ve çalışan arasındaki ayrılığın etkisi; ister zorla ister gönüllü olsun geniş bir alana yayılmakta, maaş bordrosu ve net rakamların çok ötesine uzanmaktadır. Örgütlerin bu sonuçla karşılaşmalarının temel nedeni yeniden yapılanma sürecinde insan faktörünü göz ardı etmeleri, sadece ayrılanlara dikkat edip geride kalanları kolayca unutmalarıdır (Armstrong-Stassen, 1994). Oysa belirli bir stratejik sonuç için, geçmiş durumu, şimdiki durumu (stratejik küçültme seçimi) ve geleceği (sonuçta ortaya çıkan işgücü) içeren örgütsel sürecin kilidi insandır. Küçültmeyi düşünürken, yönetim doğru dengeyi bulmalıdır. Sahdev (2004:166), geride kalan sendromunun psikolojik sözleşmenin ve örgütsel adaletin ihlaline benzetilebileceğini söylemektedir. Yeniden yapılanma sürecinde geride kalanlar; yapılanma süreci

ve sonrasındaki sonuçlardan haberdar edilmediğinde çok çeşitli duygular yaşayabilmekte ve bu durum işveren ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlaline neden olabilmektedir. Neugarten (2006) doğrudan geleceğe bakmanın sorunlu olduğunu (tünel görüşü nedeniyle çevrenin ve kör noktaların görmezden gelinmesinin) içinde bulunulan durumun da ihmal edilmemesi gerektiğini hatırlatmaktadır. Geride kalanların duyguları mevcut bir kararın gelecekteki sonucunun temelini oluşturmaktadır. Noer (1993:11), küçülme programı sırasında işten çıkarıldıktan sonra geride kalanların ayrılanlardan daha mağdur olduğunu öne sürmüştür. Çünkü geride kalanlar da küçülmenin sonuçlarını yaşamakta; örgüte ve örgütsel hedeflere bağlı kalmak için iş güvenliği ve hiyerarşik kariyer gelişimi beklerken geride kaldıklarında örgüte bağlılıkları ve çaba gösterme istekleri azalmaktadır.

**Sonuç olarak ise verimlilik amacıyla girilen yeniden yapılanma yaklaşımı, tamamen ters etki yaratarak örgütü eskisinden daha verimsiz bir hale getirebilmektedir (Ciancio, 2000: 44; Donia, 2000: 19). Bir örgütte küçülme nedeniyle işten çıkarma yaşanıldığında çalışanlar hiçbir şey olmamış, her şey yolundaymış gibi çalışmaya devam edememektedir. Çünkü**

1

yıllarca birlikte

**çalıştıkları arkadaşlarına ne olduğunu düşünmeden hayata devam etmek**

1

mümkün olmamaktadır.

**Eğer yönetim her şey normalmiş gibi faaliyetlerini sürdürmeye devam ederse, çalışanların bakış açısıyla yönetim ve çalışanlar arasındaki uçurum**

1

büyümektedir (Yıldırım& Yavan, 2008).

**Küçülmenin, yöneticiler tarafından gerekli önem verilmeden (duyurulma şekli, zamanı vs.) uygulanmasıyla da sendrom şiddetlenmekte, örgütün yaşamı tehlikeye girmektedir.**

1

Cameron'a (1994) göre pozitif enerji, açık iletişim ve şeffaflığın olduğu bir ortamda geride kalanların eğitimi ve katılımına odaklanan planlı bir küçülme, küçülmeyi çok daha başarılı hale getirecektir. Örgütsel küçülme üzerine yapılan araştırmalar, personel üzerindeki sağlık risklerinin; artan iş taleplerinden, algılanan iş güvensizliğinden ve azalan iş kontrolünden kaynaklanabileceğini kabul etmiştir (Kivimäki vd.,2001). Polonyalı işçiler üzerinde yapılan bir araştırmada, küçülme sonucunda geride kalan işçilerde yüksek düzeyde stres ve işten ayrılma niyetleri gözlemlenmiş; düşük iş tatmini, işe bağlılığı

ve iş performansı gözlemlenmiştir (Widerszal-Bazyl& Mockallo, 2015). ABD'li işçilerle yapılan ulusal bir araştırma sonucuna göre ise geride kalanlarda örgütsel bağlılık ve algılanan performansta önemli ölçüde azalma, işten ayrılma niyetinde ise önemli ölçüde artış olmaktadır (Maertz vd., 2010). Öte yandan Kim'e (2003) göre, daha yüksek eğitilmiş çalışanlar, daha düşük eğitilmiş meslektaşlarına göre daha fazla iş yükü yaşamakta ve iş konusunda daha güvenli olmaktadır. Ayrıca Ndlovu ve Parumasur (2005), eğitim düzeyinin geride kalanların bağlılık ve güven düzeylerini etkilediğine dair kanıt bulmuştur. GERİDE KALANLAR SENDROMU Geride kalanlar sendromu; küçülme sonucu görülen (Iverson& Pullman, 2000; Allen vd., 2001) ve personel azaltmalarının ardından geride kalan örgüt çalışanlarında ortaya çıkan bir dizi tutum, duygu ve algıdır (Devine vd., 2003) ve yönetim literatüründe ilk kez 1980'lerde kullanılmıştır (Kuepec, 2010: 4). Yönetim bağlamında geride kalan sendromu; süreçleri istemsiz çalışan azaltmasıyla yeniden yapılandırdıktan sonra geride kalan çalışanların tutum, duygu ve algılarını tanımlayan genel bir kavramdır (Makawatsakul& Kleiner, 2003). Kavram; Baruch ve Hind (2000)'den sonra, özellikle küçülme veya fazlalık bağlamında geride kalanların yaşadığı olumsuz bir duygu kümesine atıfta bulunmak için kullanılmaktadır. Hendriksen (2018) sendromun; travma sonrası stres bozukluğundan kaynaklanan zihinsel bir durum olarak anlaşılan, acı çeken kişinin hissettiği ve geride kalmakla ilgili genel suçluluk, ne yapılması gerektiği ve gerçekte ne yaptığı ile ilgili olduğunu söylemiştir. Ancak geride kalan sendromu; yapay zeka sistemlerinin uygulanması veya çalışma hayatının bir parçası olarak görülen yönetim süreçlerini iyileştirme (Datta vd., 2010) nedeniyle iş gücünü azaltma gibi başka herhangi bir nedenle de ilgili olabilmektedir. Küçülme sürecine dahil olan çeşitli taraflar felaketle sonuçlanan kazalardan kurtulanlarla benzer bazı semptomlarla karşı karşıya kalmaktadır. Fineman vd. (2003:8), meslektaşları işten çıkarılırken izleyenlerin kedere benzer duygular tasvir ettiğini açıklamıştır. Çalışanlar, ayrılan meslektaşları için üzülmede ve işini kaybedecek bir sonraki kişinin kim olacağı konusunda belirsizlik ve endişe yaşamakta bunun sonucu olarak depresyon gelişmektedir (Greenglass vd., 2003). Mağdur çalışanlar; yalnızlık, karamsarlık, sosyal izolasyon ve umutsuzluk yaşamaktadır. Yüksek düzeyde depresyon, finansal zorluk, azalan zihinsel sağlık ve düşük benlik saygısı ile ilgili iş kaybına ilişkin kanıtlar bulan araştırmalar (Kinicki vd., 2000) bulunmaktadır. Sendroma göre; geride kalanlar (1) daha fazla devamsızlık yapacak, (2) gelecekteki iş perspektifleri konusunda daha az güvende olacak, (3) kuruma bağlılıkları azalacak, (4) daha düşük seviyelerde performans gösterecek, (5) iş tatmin düzeyleri azalacak ve yeniden yapılandırma süreci iyi yönetilmediğinde (6) üst yönetime daha az güven duyacaklardır (Boom, 2007; Travaglione& Cross, 2006). Geride kalanlar literatürü örgütsel küçülmenin kalan çalışanlar için olumsuz sonuçları olduğuna dair ikna edici kanıtlar sunmaktadır (Devine vd., 2003). Ampirik kanıtlar, yönetim düzeyindeki geride kalanların küçülmenin olumsuz etkilerinden muaf olmadığını da göstermektedir (Allen vd., 2001). Columbia Business School'dan Joel Brockner'ın öncülük ettiği sürekli bir araştırma, yaklaşık 40 yıl boyunca geride kalanların tepkilerini incelemiştir. Bu araştırma; diğerleri işlerini kaybettikten sonra geride kalanların işlerini sürdürürken bir dizi olumsuz tepki geliştirdiğini ortaya koymuştur. Worral vd. (2000)

**yaptıkları çalışmada, farklı örgüt seviyelerinde bulunan geride kalan çalışanların, en azından işten çıkarma esnasında iletişim ve danışmanlık konularında farklı tedaviler aldığı bulunmuştur.**

1

**Sendromun sebep olacağı tepkilerin şiddetini** artıran **unsurlar (Hussey, 1998: 73);** (1) **İşten çıkarılmaların derecesi ve duyurulma şekli,** (2) **geride kalanların bakış açısıyla işten çıkarılmaların sebepleri,** (3) **geride kalanların işten çıkarılanlarla olan samimiyetleri,** (4) **işten çıkarılanların iş kaybı sonrası durumları; özel ve iş yaşam şartları,** (5) **geride kalanların kendilerini ne kadar güvende hissettiği ve** (6) **yeni duruma alışabilmeleri için verilen desteğin boyutudur.**

1

Gandolfi (2008) geride kalanların duygularının; suçluluk, pozitif eşitsizlik, öfke, rahatlama ve iş güvensizliği içerdiğini belirtmiştir. Vermeulen& Wiesner'e (2000) göre bu duygular, gelecekteki beklentilere ilişkin güvensizlik, meslektaşlarının kaybindan dolayı keder ve şok duyguları, sorumlu hissetmekten dolayı suçluluk, organizasyon ve yönetime güvensizlik, sadakat ve motivasyonun azalması ve öfke ile sonuçlanmakta ve örgütte oyunun kurallarını değiştirmektedir. Psikolojik sözleşme teorisi geride kalan sendromunu; işveren ile işçi arasındaki psikolojik sözleşmenin kırılmasının bir sonucu olarak açıklamaktadır (Robinson, 1996). Greenglas vd., (2003), yeniden yapılanma sonucunda üniteleri kapanan 488 işsiz hastane hemşiresi ile bir çalışma yürütmüştür. Bulguları; öfke, sinizm ve duygusal tükenmenin, sıkıntıyı işlevsel hale getirdiğini göstermiştir. Greenglass ve Burke (2001) tarafından yapılan başka bir araştırmaya 1363 hemşire katılmıştır. Sonuçlar, yeniden yapılanma sürecinden geçen hastanelerde, daha düşük iş tatmini ve iş güvenliğini ortaya çıkardığı gibi iş yükünün sıkıntının öncüsü olduğunu ve daha fazla iş yükünün depresyon, sinizm ve anksiyetiyeye katkıda bulunduğunu göstermiştir. Mishra ve Spreitzer (1998) geride kalanların küçülmeye

**tepkilerini korkak, yardımsever, olumsuz/alaycı/sinik ve umutlu olmak üzere dört temel grupta toplamaktadır.**

1

Şekil 1'de bu durum görülmektedir.

**Şekil 1: Geride Kalanların Küçülmeye Tepkileri Yapıcı Yardımsever/Lütufkar Tepkiler Ümit Verici**  
Tepkiler **Durgun, yardımsever** Umut, coşku **Bağlı, sadık** İyimserlik **Kurallara uyan, rutin davranışlar**

1

**Problemleri çözme, inisiyatifi ele alma** "Sadık Takipçiler" "Aktif savunucular" **Pasif Aktif Kötü / Korkak**  
**Tepkiler** Olumsuz /Sinik Tepkiler **Kaygı, korku** Kızgınlık, bıkkınlık **Endişe, çaresizlik** Ahlaki infial, olumsuzculuk **Çekilme, erteleme**

1

Kötü ağız, misilleme/intikam “İş hayatı yıkılmış kişiler” “Olumsuz eleştiriciler” Yıkıcı Kaynak: Mishra& Spreitzer, 1998: 569. İşletmelerde küçülme ve geride kalan sendromu üzerine yapılmış başka bir araştırmada ise geride kalanlarda yüksek oranda iş güvensizliği, depresyon ve yorgunluk hissine rastlandığı ortaya konulmuştur (İslamoğlu& Turgut, 2003). İşletmelerde geride kalanlar sendromunun; çalışanlarda iş güvensizliği, korku, endişe ve bitkinlik, algılanan adaletin zayıflaması, motivasyon kaybı, örgüte bağlılığın azalması, iletişim eksikliği, yönetime karşı güvenin azalması, işi eskisi gibi yapamamadan dolayı işyerinde verimliliğin azalması gibi sonuçları olmaktadır (Noer, 2009). Demir (2010)’in yapmış olduğu araştırma sonucunda da bu çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde geride kalan çalışanlarda yüksek oranda yorgunluk ve bitkinlik hissi görüldüğü ve işten çıkarılacak bir sonraki kişinin kendileri olabileceği konusunda sürekli endişeli oldukları ortaya konulmuştur. Güvensizlik; değişim süreçlerinde insanların zihinsel dayanıklılığını azaltmaktadır.

**İşten çıkarma sonucu geride kalanların küçülmeden önce ve sonraki davranışlarını inceleyen Kim (2003), işten çıkarılan çalışanların zihin sağlığının birçok faktör tarafından etkilendiğini ortaya koymuş, işten çıkarma sonucu oluşan iş güvencesizliği ile kalp damar rahatsızlığı belirtileri arasında ilişkiler olduğunu saptamıştır. Sezilen güvensizlik seviyesinin yüksek olduğu durumlarda kalp rahatsızlığı belirtileri sayısının**

1

arttığını gözlemlemiştir. Kivimaki vd.’leri (2001) 550 belediye işçisi üzerinde 4 yıl süren çalışmalarında; verileri küçülmeden önce, hemen sonra ve 4 yıl sonra toplamışlardır. Sonuçlar, küçültmenin iş özelliklerinde olumsuz değişikliklere ve kişisel sağlıkta bozulmaya neden olduğunu ortaya koymuştur. Petterson, vd.lerinin (2005) araştırması ise 8 yıl boyunca İsveçli hastane personeli üzerinde yürütülmüştür. Analizler; akıl sağlığında bozulma ve uzun süreli izinlerde artış eğilimi olduğunu göstermiştir. Destek eksikliği ile kısa süreli hastalık izni arasında da bir ilişki bulunmuştur. Vahtera vd. (2004) 5.909 erkek ve 16.521 kadın belediye çalışanı ile araştırma yapmış; sonuçlar, örgütsel küçülmenin geride kalanlarda kardiyovasküler hastalık ve ölüm riskini artırabileceğini göstermiştir. Ayrıca geride kalanlar sendromunu yoğun biçimde yaşayanlarda; riskten kaçınma, başkalarını şikâyet etme, yöneticilere karşı kendini koruma gereksinimi ve inkâr etme eğiliminin meydana geldiği ifade edilmektedir (Özbey, 2010: 50-51). GERİDE KALANLAR SENDROMUNUN İŞ DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİ Araştırmacılar tarafından iş düzeyinin sendromun varlığı üzerindeki etkisi tartışılmış (Worral vd., 2000) ve yöneticiler de yeniden yapılanma sürecinin bir parçası oldukları için geride kalan sendromunu deneyimledikleri öne sürülmüştür. Araştırmalar; yönetim düzeyinde geride kalanların küçülmenin olumsuz etkilerinden muaf olmadığını da göstermiştir (Allen vd. 2001; Luthans& Sommer, 1999; Worrall vd., 2000). Ancak hem yöneticiler hem de mavi yakalı çalışanlar sendromu deneyimlese de bazı araştırmalar yöneticilerin sendromu örgütsel hiyerarşide daha düşük düzeyde çalışanlara göre daha az deneyimlediklerini göstermektedir (Armstrong-Stassen, 1998; Brockner& Greenberg, 1990). Ancak yöneticiler; işten çıkarmaların bir parçası oldukları gibi aynı zamanda bunları temel düzeylerde uygulamak zorunda kalan yeniden yapılanma süreci kurbanlarıdır (Hovens, 2011: 11). Buna rağmen azaltmaların çoğu atölye düzeyinde gerçekleştirildiğinden, üst yönetim personel azaltmanın bir parçası olma konusunda daha az hassastırlar. Allen vd. (2001) tarafından yapılan araştırma, yöneticilerin küçülme döneminde işe katılım ve bağlılıkta bir azalma yaşadıklarını göstermektedir. Başka bir araştırmada yöneticiler; sadakat, motivasyon, moral, iş güvencesi duyguları ve işten çıkarma süreçlerinden sonra karar verme hızında bir düşüş yaşadıklarını bildirmişlerdir (Worral vd., 2000). Wiesenfeld vd., (2000) yöneticilerin işten çıkarmalara verdikleri tepkilerle



ilişkili yordayıcıları ve sonuçlarını incelemişler ve etkili yönetsel davranışlar sergilemeyen yöneticilerin astlarının daha olumsuz algılara sahip olduğunu bulmuşlardır. Armstrong-Stassen (2005), orta ve üst düzey yöneticilerin tepkilerini karşılaştıran bir çalışma yürütmüştür. Araştırma verileri; küçülme öncesinde, sırasında ve sonrasında 3 yıllık bir süre boyunca değerlendirilmiş ve orta düzey yöneticilerin performansının küçülme sürecinde olumsuz etkilendiği ancak küçültme sürecinden sonra performansların başlangıç seviyesine doğru arttığı bulunmuştur. Orta düzey yöneticilerin; iş güvensizliği algılarının, semptomla başa çıkma olasılıklarının ve sağlık semptomları düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Zamanla, hem yöneticiler hem de orta düzey yöneticiler, iş kaybı tehdidinde bir düşüş algılamışlar ancak güçsüzlük hissinde artış, kontrol odaklı başa çıkma stratejileri kullanımında azalma belirlenmiştir. Yönetim düzeyinde olan geride kalanlar; azaltma ihtiyacı ve örgüt için neyin iyi olduğu hakkındaki bilgilere daha fazla erişebildiğinden, işgücündeki azalmayı daha düşük iş düzeylerindeki çalışanlara göre daha adil olarak algılamakta ve semptomları deneyimleme konusunda daha az duyarlı hale gelmektedir. Küçülme süreçlerinde orta düzey yöneticiler uygulayıcı ve aynı zamanda hedef konumundadır (Balogun, 2003). Orta düzey yöneticiler; meslektaşlarının kaybıyla ilgili yas tuttıkları gerçeğinin yanı sıra geride kalan sendromu bileşenleriyle de uğraşan astlarıyla ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar. Bu yöneticiler küçülme sonrası artan yetkilendirmeden dolayı daha fazla iş tatmini sağlarken, aynı zamanda artan iş yükleri ve iş güvensizliği duyguları nedeniyle daha fazla baskı ve stres yaşamaktadırlar (Holden& Roberts, 2004).

**Sıranın eninde sonunda kendilerine geleceği düşüncesi ile endişe ve güvensizlik duymaktadırlar. Bu kadar belirsiz ve güvensiz bir ortam**

1

**performanslarının düşmesine, risk alma isteklerinin azalmasına, dolayısıyla örgütün entelektüel sermayesinin sınırlanmasına sebep olmaktadır. Bu durum, küçülme sonrası yeni fikirlerin, üretkenliğin, geliştirmelerin ve yenilikçiliğin olması gereken seviyenin altında kalmasının da sebeplerini oluşturmaktadır.**

1

**GERİDE KALANLAR SENDROMUNUN BİLEŞENLERİ** Geride kalanlar sendromunun temel bileşenleri; iletişim, değerler, kişilik, duygular, adalet; yardımcı bileşenleri motivasyon, iş yükü ve örgütsel yardım olarak tanımlanabilir. İletişim Örgüt kültürünün büyük bir bölümünü şekillendiren iletişim, küçülme sonrası geride kalanların, geride kalanlar sendromunu ne ölçüde deneyimleyeceğinde etkilidir. Örgütte küçültme süreci boyunca iletişime verilen önem, geride kalanlar üzerinde de önemli bir etki yaratacaktır. Değişimin iletilme şekli, örgütün geleceğini, çalışanların refahını ve bağlılığını derinden etkileyebilir. Bunun nedeni; iletişimin çalışanların mevcut duruma ve gelecekteki sonuçlara ilişkin algılarını büyük ölçüde belirleyebilme gücüdür. Geride kalan sendromunun etkilerini azaltmak (Kholodova, 2009) veya ortadan kaldırmak için tasarlanan stratejilerin çoğunun, küçültme sürecinin tamamının iletildiği yola odaklanmasının nedeni budur (Marks, 2006). Geride kalanlar gelecek korkularını gidermek için mümkün olduğunca çok bilgilenecek isterler. İletişim eksikliği; bilgi eksikliği doğuracağından söylenti döngüsüne yol açması söz konusu olacağından (Paulsen vd., 2005) iletişim hattı daima açık tutulmalıdır. Geride kalanlar yakın gelecekte işlerini kaybetmeyecekleri ve azaltmanın nedeni hakkında bilgilendirilmelidir.

**Aynı zamanda geride kalanlar yönetim tarafından yeni örgüt yapısında nasıl konumlandırılacakları ve 1 uyum sağlayacakları konusunda da bilgilendirilmelidir. Bunun yanında geride kalanlara gelecekteki muhtemel işten çıkarmalar hakkında da doğru bilgiler verilmelidir.**

Süreç boyunca olumlu bilgi iletimi hayati önem taşımakla beraber kötü haberlerin de açık bir şekilde iletilmesi önemlidir. Dahası geride kalanlar ve mağdurlara nasıl davranıldığına ilişkin haberler ve verilen yardım hakkında bilgi almaları, gelecekte geride kalanlara nasıl yaklaşılacağına dair bir gösterge sağlar. Bu, örgütsel güven ve bağlılığı artırır. Boom, (2007: 32, 33), iş güvensizliği ve yönetimdeki güvensizliğin, yeniden yapılandırma süreçlerinden geride kalanların en baskın duyguları olduğunu bulmuştur. İletişim sayesinde çalışanlar planlardan, geliştirmelerden ve planlarda yapılan değişikliklerden haberdar olurlar böylelikle sezgisel olarak örgüte güven duyma ve daha yüksek bir bağlılık düzeyini sürdürme olasılıkları yükselir. Geride kalanlarla iletişim; nedenler ve süreçler hakkında önceden bildirimde bulunmalı, açık ve dürüst olmalı, üst yönetimi daha erişilebilir kılmalı, mümkün olan her aşamada çalışan katılımını teşvik etmeli, tutarlı bir bilgi akışını sürdürmeli, erken emeklilik ve yer değiştirme gibi konularda adil ve şeffaf olmalı, kalanlara ve uygun olduğu ölçüde ayrılanlara verilen kararları iletmeli, yoğun olmalı ve erken başlamalı, gerçekçi küçültme önizlemeleri vermelidir. Tüm bunların yanısıra kalanların çabaları için anlayış, takdir ve teşekkür iletmeli ve gerektiğinde yardım ve destek vermelidir (Wolfe, 2004: v). Koşullar ne olursa olsun, iletilme şekli ve sıklığının geniş kapsamlı sonuçları olmaktadır. Çalışanların duygu, görüş ve önerilerinin dikkate alındığını hissetmeleri önemlidir (Tzafrir vd., 2004) bu da çalışanların yönetime olan güvenini artıracaktır. Planlanan değişiklikleri önceden haber vermek nadiren olumsuz örgütsel sonuçlara yol açar. Danışmanlar veya çalışan yardım programları, iletişim kurmaya, diyalogun etkinliğini izlemeye ve çalışanların sağlıkla ilgili sorunlarına katılmaya yardımcı olarak önemli bir rol oynayabilir (Erieback vd., 2004). Kapsamlı iletişim ve iyi bir İK stratejisi geliştirmek sadece örgütsel öğrenmeye değil (Bui vd., 2016), geride kalan sendromun azaltılmasına da yardımcı olacaktır. Çalışanlara doğru mesajı iletmek ve mesajı anlamalarını sağlamak yönetimin sorumluluğudur. Yönetim örgütsel bağlılığı teşvik etmek için, geride kalanların ihtiyaçlarını karşılayacak etkili yöntemler düşünmeli, onlarla iletişim kurmalı, doğru kararlara katılmalarına izin vermeli ve geride kalanları tanımalı, geliştirmeli ve motive etmeye devam etmelidir. ( Bu bizim cümlemiz) Değerler İnsanların değer verdikleri şeyler farklılık gösterir bu da herkesin kişisel değer sistemi olduğunu göstermektedir. Kişisel değer sistemi; bir bireyin davranışlarını şekillendiren (McGuire vd., 2006) ve etkileyen nispeten kalıcı bir algısal çerçevedir. Bireylerin kişisel değerleri; küçülmenin olumsuz etkilerini deneyimleme şeklini belirleyebilir, farklı değerlere sahip çalışanlar; yeniden yapılanma süreçlerini ve geride kalan sendromunu farklı şekillerde yaşayabilir. Bireysel değer farklılıkları, işten çıkarılmanın geride kalanların hem bilişsel hem de davranışsal tepkileri üzerindeki etkisini hafifletebilir ya da ağırlaştırabilir (Brennan& Skarlicki, 2004). Değer sistemi, insanların gerçeklik ile arzu arasındaki boşluğu azaltmalarına yardımcı olmaktadır. İnsanlar farklı şekilde motive olmakta ve farklı teşviklerle harekete geçmektedir (Versnel, 2008). Çalışanın değer sistemi; yeniden yapılanma süreçlerinden sonra geride kalan sendromunun varlığına ilişkin hafifletici önlemlerin algılanması arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir. Baruch ve Hind (2000), geride kalan sendromunun önlenmesinde kullanılan uygulamaların daha da iyileştirilmesine odaklanmayı önermektedir. Geride kalanların sahip olduğu birden çok değer sürekli olarak birbiriyle çarpışmakta ve her dürtü birden çok değeri harekete geçirebilmektedir. Çoğu durumda bu değerlerden bazıları diğerlerinin üzerinde hâkim olmaktadır. Dolayısıyla baskın değerler, bireylerin çevredeki değişikliklere nasıl tepki verdiklerini, nasıl

yönetilmeleri gerektiğini ve enerjilerini nereden aldıklarını belirlemektedir. Maslow'un teorisi hakkında araştırma yapan Clare Graves; insanların neden farklı olduğu gibi sorulara yanıt bulmaya çalışmış ancak 1984'te öldüğünden teorisini tamamlayamamıştır. Onun çalışmasını Beck ve Cowan sürdürmüşler ve spiral dinamikler teorisini geliştirmişlerdir (<https://www.managementdrives-uk.com/Yellow/Default.aspx>). Beck ve Cowan'a (2010) göre, bireyin profilindeki baskın wMem'ler onun yaşam önceliklerini ve değerlerini etkilemektedir. wMemler;

**kültürel araçlar vasıtasıyla kolayca yayılan, özellikle çocukları ve kolay etkilenen insanları etkileyen yaygın bir düşünce ya da düşünce**

5

şeklidir. wMemler bireylerin psiko- kültürel DNA'sının genleridir ve nesiller boyu aktarılan davranışsal talimatlardan oluşur. Bunlar; kolektif zihinde yer alan bilgi birimleridir, bireyin düşünceleriyle ilgili vizyonlarını yayarlar. Bireysel wMemes profili kişinin ana bileşenidir ve bireyin farklı durumlarda nasıl hissettiğini belirler (Beck& Cowan, 2010). wMemler birlikte uyum içinde veya çatışma halinde olabilir; insanları, aileleri ve hatta toplumları etkileyebilir. Bu da değer sistemlerini tanımlamayı daha da karmaşık hale getirmektedir. Örneğin; insanlar bireysel performans peşinde koştuklarında, bu iyilikseverlik değerleriyle çelişebilmektedir. Araştırmacılar farklı değer sistemlerini kelimelerle tanımlamanın zor olduğunu farkına vardıklarından değerlerin tipolojilerini oluşturmaya çalışmışlar ve her bir değer sistemine bir renk vermeyi seçmişlerdir. Versnel& Koppenol'da (2004) farklı değer sistemlerini tanımlamak için Beck& Cowan'ın sekiz renginden altısını ve wMemes sistematiğini kullanarak Management Drives® enstrümanını geliştirmişlerdir. Bu değer sisteminde renklerin içeriği Tablo 1'deki gibidir: Tablo 1: Management Drives® Enstrümanında Renkler ve İçerikleri Mavi\* Mavi, düzen ve kesinliğin peşindedir. Sistemlere, kurallara ve disipline çok sadıktır, emeği ile takdir edilmek ister, ihlalleri olanların cezalandırılmasını ister ve adaletin çok önemli olduğunu düşünür. Yeşil\* Çok sosyaldır, küstahlıktan nefret eder, zayıfı gözetir, başkalarının duygularına duyarlıdır ve sıcaklık ve uyuma değer verir. Turuncu\*\* Sonuç odaklı, rekabetçi ve zorluklara aşıktır (Keijser& Van der Vat, 2010), hedeflere odaklanır ve ciddiye alınmak isterler. Başarı, yeteneklerini kullanma, örgütte gurur duyma ve işin anlamlılığı gibi 'turuncu' değerler, iş tatmini ile pozitif yönde ilişkilidir. Araştırmalar, 'turuncu' değer tercihinin sahip yöneticilerin kariyerlerinde 'yeşil' yöneticilere göre daha başarılı olduğunu göstermiştir (Frieze vd., 2006). Kırmızı\*\* Çok hızlı ve dürtüsel tepki verebilen, saygı duyulmak isteyen, yöneticilere daha az güven duyan ve arkadaş olarak kabul edilen, insanlara bağlılık gösteren insanları temsil eder. Mor\*\*\* Güvenlik ve emniyet peşinde koşan, kendi çevrelerindeki insanlara değer veren, geleneklere bağlı, alçakgönüllü ve grup için kendisini feda etmeye istekli kişilerdir (Versnel, 2008:10). Sarı\*\*\*\* İnsanların bilgi ve içgörü kazanma dürtüsüdür. Sarı insanlar bilgi, düşünme ve davranış özgürlüğü kazanmak, teorik düşünmek ve olayları daha geniş kapsamda görmek isterler. \* Örgüt; hafifletici önlemlerden yararlanarak geride kalanlar sendromunu azaltmak için çaba sarf ettiğinde kendilerini rahat hisseden kişilerin güçlü mavi veya yeşil tercihlere sahip olması beklenir. 'Mavi' ve 'Yeşil' insanlar örgüte ve mensuplarına katkıda bulunmak ister. Örgütün yeniden yapılanmanın olumsuz sonuçlarını azaltmak için en uygun çözümü bulmaya çalıştığını gördüklerinde, bu onlara enerji verir. \*\* "Turuncu" ve "kırmızı" çalışanlar hafifletici önlemlerden daha az etkilenir çünkü tek odaklandıkları konum kendi konumlarıdır. Örgütün geri kalanı için faydalar daha az önemlidir; kendini geliştirme olanakları tehlikede olduğunda hayal kırıklığına uğralar. \*\*\* \*\*\*\* 'Mor' çalışanlar, yalnızca çalışana emniyet ve güven duygusu verirse önlemlere duyarlı olacaktır. Yeniden yapılandırma

süreçleri çoğu zaman işten çıkarmalara veya çalışma ortamında büyük değişikliklere yol açacağından, bu çalışanların kendilerine yeterli güvenlik, emniyet ve güven duygusu veremedikleri için hafifletici önlemlere duyarlı olmayacakları varsayılabilir (Keijser& Van der Vat, 2010). "Sarı" önlemlerden etkilenmiş gibi görünmez. Bu çalışanlar yeniden yapılanmanın tam olarak neden gerekli olduğunu bilmek isterler, bunun hakkında düşünmeye çalışıp belirli eylemlerin neden ve sonuç bağlantısını kurarlar. Bu çalışanlar için, önlemlerin miktarı asla yeterli olmaz. Notlar (1) Management Drives® enstrümanında bej ve turkuaz renkler bulunmaz. Hayatta kalmak için doğal insan gücünü temsil eden bej, günümüzde tüm insanlar sosyal ortamlarda yaşadığı için örgütlerdeki insanları anlamak açısından yararlı değildir. (2) Araştırmacılar, turkuaz profilin varlığının, bütünsel ve küresel bakış açısından değerine ilişkin kanıt bulamamışlardır. Turkuaz yönlerin sadece bir yaşam biçimi olduğu ve diğer renklerin düzeninin turkuaz yaşam tarzına sahip insanlar için de geçerli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Versnel, 2008:10). Hovens (2011:8) Management Drives® kullanarak kişisel değer sisteminin geride kalan sendromunu etkileyip etkilemediği test etmek amacıyla çokuluslu bir organizasyonda araştırma yapmış; iletişim, eğitim ve katılımın geride kalan sendromu ile pozitif korelasyon içinde olduğunu bulmuştur. İnsanların hafifletici önlemlere ne kadar duyarlı olduklarının farklı değer tercihlerinden etkileneneği varsayılmaktadır. Bazı çalışanlar; önlemlerin yeniden yapılandırmanın olumsuz sonuçlarını azaltacağını düşünürken, diğerleri önlemlerin etkisine karşı oldukça şüpheci olabilir. Bu algılar arasındaki fark değer tercihleriyle açıklanabilir. Keijser& van der Vat'a (2010) göre; insanların dürtüleri iki kısımda gruplanabilir. Üst kısım; yeşil, sarı ve turuncu renklerden oluşurken, alt kısım; mavi, kırmızı ve mor yer almaktadır. Bu ayrım, insanların dünyayı nasıl deneyimledikleri hakkında bilgi verdiği için önemlidir. Tablo 2: Keijser& van der Vat'a (2010) Göre Renkler ve İçerikleri Üst kısım: Yeşil, sarı ve turuncu Bunlar geleceğe odaklı çalışanlardır. Olumsuz sonuçları kabul etmekte daha fazla güçlük çekerler. Onlar; olasılıkların, ideallerin ve hayallerin olduğu soyut bir dünyada yaşamaktadır. Gelecekteki hedeflerinden dolayı mevcut iş süreçlerinden sıyrılmaya çalışır ve bu hedeflere ulaşmak için gelişime odaklanırlar. Küçülmeyi; ideallerini ve hayallerini gerçekleştirme imkânlarına yönelik bir kısıtlama olarak yaşarlar. Geleceğe odaklı çalışanlar, geride kalanlar sendromunu ayakları yere basan ve gerçeklikte yaşayan çalışanlardan daha güçlü deneyimleyeceklerdir. Alt kısım: Mavi, kırmızı ve mor Ayakları yere sağlam basan gerçeklikte yaşayan insanlardan oluşur. Bunlar; mevcut durumu ve daha önce yaşananları kendi örgütleri kapsamında değerlendirirler ve gelecekte ne olması gerektiğine karar verirler. Bu çalışanlar üst taraftaki çalışanlara göre acı verici durumlarla daha kolay başa çıkarlar. Mevcut duruma uyum sağlamaya ve yeniden yapılanmanın sonuçlarını kabul etmeye daha isteklidirler. Kişilik Kişiliğin geride kalan sendromu ile bağlantılı olduğu; kişilik ve diğer örgütsel sonuçları birbirine bağlamaya odaklanan az sayıdaki araştırmada, Beş Faktör Kişilik analizi kullanılarak değerlendirilmiştir (Zimmerman, 2008). Bunlardan birinde (Brennan& Skarlicki, 2004) küçülmenin etkili yönetimi ile geride kalanlar üzerindeki olumsuz etkilerin kontrol edilebileceğine dair bazı kanıtlar da göstermiştir. Bireysel farklılıklara dayanan Burke'nin Kimlik Teorisi (1991) küçülme veya yeniden yapılanma gibi dış stres faktörü etkilerinin; bireyin kendi kendini tanımlama kaynağı olarak işine ne kadar önem veriyorsa, bu işteki herhangi bir değişikliğin kişisel ve psikolojik etkisinin o kadar olacağını öne sürmektedir. Baruch ve Hind'de (2000), geride kalan sendromunun semptom ve davranışlarına kişilik kaynaklı bir yatkınlık olabileceğini öne sürmüşler ve erkeklerin örgütsel değişimin kişisel kimlik duyguları üzerindeki etkilerini değerlendirmek için daha yapılandırılmış ve daha dar referans düzlemlerine sahip oldukları söylemişlerdir. Bu nedenle kadınların sendromunun etkilerini erkeklerden daha az yaşayabileceği yönünde kanıtlar bulmuşlardır. Duygular Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, geride kalanlarda iş güvensizliği, pozitif eşitsizlik, öfke ve rahatlama gibi çeşitli psikolojik durumları nasıl yaratabileceğini göstermektedir. Bu duygusal durumların mağdurun motivasyonu, iş tatmini ve bağlılığı üzerinde

muhtemel bir etkisi olacaktır (Brockner vd., 1987). Yöneticiler; işten çıkarılan mağdurlara nasıl davranıldığının, geride kalanlar tarafından gözlemlendiğini anlamalı (Travaglione ve Cross, 2006) ve onların duygularını dikkate almalıdır. Çalışanlar; işlerini korurken, arkadaşları işlerini kaybettikleri için kendilerini suçlu hissederler. Bu psikolojik yükler; işçi üretkenliğini ve yaratıcılığını azaltırken, eş zamanlı olarak devamsızlığı ve işçilerin gönüllü olarak ayrılma riskini artırır (Spreitzer& Mishra, 2002). Bununla birlikte, yöneticiler geride kalanların psikolojik olarak yük hissedeceklerini tahmin etmedikleri ve çalışanlar, duygularını gizleyerek işlerini kaybetmeyi önleyici davranışlarda bulundukları için bu tepkiler çoğu kez fark edilemez (Werr& Wakeman, 2021). Noer'den (1993) uyarlanan ve geride kalanların sahip olduğu duygusal kümeler Şekil 2'de gösterilmektedir.

Şekil 2: Geride Kalanların Sahip Olduğu Duygusal Kümeler İş güvensizliği Riskten kaçınma ve azalan motivasyon Yönetim güvenilirliğinin olmaması Depresyon, stres ve yorgunluk Geride Kalan Sendromu Duygular/Endişeler Adaletsizlik Güvensizlik ve ihanet Stratejik yön eksikliği Karşılıklı taahhüt eksikliği Planlama ve iletişimden memnuniyetsizlik

Kaynak: Noer, 1993'den uyarlayan Wolfe (.2004:7) Fazlalık sürecinden ötürü öfke Adalet Küçülmenin uygulanma biçimi ve küçülme sürecinde algılanan adalet, geride kalanların davranışsal/tutumsal sonuçlarını etkilemektedir (Brockner, 1992). Çalışanlar, iş sözleşmesinin değiştiğini düşündüğünde, kendilerine bir ihanet ve adaletsizlik yapıldığını hissedebilir ve işverenlerine olan güvenleri azalır (Noer, 1993: 57-58, 89-90). Brockner vd., (1987, 1990, 1993) açık iletişim, adil seçim süreci ve danışmanlık hizmeti sunulan kontrollü bir ortama tanık olan geride kalanlarda algılanan adaletin etkisini incelemiştir. Bulguları; geride kalanların kuruma bağlılık hissettikleri bu durumun motivasyon artışı ve nihayetinde örgütün genel performans artışı getireceği yönündedir. Brockner vd., (1987) örgütsel adaletsizlik algılayan geride kalanların gösterdikleri tepkilerin; örgütten uzaklaşma, işlevsiz davranış ve tutumlar sergileme şeklinde olduğunu tespit etmişlerdir. Davy vd., (1991), geride kalanların herhangi bir örgütsel karar sürecine dahil edilmelerinin adaleti daha da geliştireceğini öne sürmüşlerdir. Gopinath& Becker (2000)'ın yaptıkları araştırma yönetim tarafından gerçekleştirilen iletişimin, çalışanların ilgili olayları anlamalarına yardımcı olduğunu ve çalışanlar arasında prosedürel adalet duygularını artırdığını ayrıca iletişimin yararlı görülme düzeyi ile geleceğe güven ve bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Travaglione ve Cross (2006), geride kalanların tanık oldukları adaletsizliğin, meslektaşlarına kıyasla daha iyi muamele gördükleri duygusuyla bastırıldığını bulmuşlardır. Bu nedenle, küçülme öncesinde geride kalanların algılanan adalet duygusunu etkilemek geride kalanların tepkilerini önemli ölçüde manipüle etmektedir. Geride kalan, haksız bir sürece tanık olduysa, sadakat ve güven ortadan kalkmakta ve psikolojik sözleşmenin (Sahdev, 2004) feshi söz konusu olmaktadır. Diğer Faktörler Motivasyon: Chipunza ve Berry (2010) mağdurun tutumu, bağlılığı ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemişler, motivasyonu ve bağlılığı artırmak için bir örgütün geride kalanları karar sürecine dahil etmelerini önermişlerdir. Benzer şekilde Weiner'in Eşitlik Teorisi, motivasyonun prosedürel adaletten etkilendiğini öne sürmektedir (Trevor& Nyberg, 2008). Brockner (1992), iş güvensizliğinin motivasyonu olumsuz etkilediğini göstermiştir. Rollerinin değişmesi ile geride kalanların artan iş yükleri ve yaşadıkları çıkarılma korkusu motivasyonu daha da azaltabilir ve kaygı düzeyini artırabilir (Appelbaum vd., 2003). İş Yükü: Geride kalanların, yeniden yapılanma durumunda daha fazla iş yükü üstlenmeleri beklense de pek çok örgütün bu yeni iş yüküne uyum planlarının olmaması (Appelbaum vd, 2003), geride kalanları strese sokabileceğinden bu belirsizlik giderilmelidir (Chipunza ve Berry, 2010). Kalan iş; geride kalanlar arasında yeniden dağıtılıp iş yükü arttıkça, iş sınırları netleşmedikçe (Chau vd., 2017) geride kalanlar iş güvensizliği ile karşı karşıya kalmaktadır. Ancak Brockner ve ark. (1993), iş yüklerinde artış algılayan geride kalanların bazen kendilerini olumlu hissettiklerini ve becerilerini zenginleştirdiklerini bulmuşlardır. Örgütsel Yardım: Geride kalanlar işten çıkarılanlar için örgütsel desteğin düşük olduğunu algıladıklarında geride kalan sendromunun ortaya çıkma

olasılığı artmaktadır (Travaglione& Cross, 2006). Geride kalanlar, yeniden yapılanma süreci öncesinde, esnasında ve sonrasında ihmal edildiklerini ve yardım alamadıklarını hissetmemelidir. Örgütsel yardım, geride kalanların algılanan adaletiyle de bağlantılıdır. Bir kuruluşun geride kalanlara yardım ettiği görülürse, o zaman algılanan adalet yükselmekte yardım sağlanmadığında ise bunun tersi bir etki oluşmaktadır (Bui, 2019). Geride kalanlar sendromun ortaya çıkmasını önlemek

**ya da etkilerini en aza indirmek için işten çıkarma uygulamaları, bütün bu faktörler hesaba katılarak gerçekleştirilmelidir.**

1

GERİDE KALAN SENDROMUNUN YÖNETİLMESİ Küçülme uygulanmış

**(yeni) örgütün gelecekteki başarısı, geride kalanların tepkilerine bağlıdır (Hopkins& Weathington, 2006).**

1

Kanada sağlık sektöründe işten çıkarıldıktan sonra yeni işler bulanlarla, geride kalanların tepkilerini karşılaştıran bir çalışma, işini kaybeden ancak yeni iş bulanların, incelenen çoğu sonuç açısından geride kalanlardan daha iyi durumda olduğunu göstermiştir. Geride kalanlar işten çıkarılıp ardından yeni işlere girenlerle karşılaştırıldığında; daha yüksek düzeyde stres, daha az özerklik ve iş kontrolü, daha düşük iş memnuniyeti, daha düşük genel sağlık, daha düşük yaşam kalitesi ve daha yüksek devamsızlık yaşamaktadır. Bu durum bir çalışanın işini korumasının zararlı etkilerini ana hatlarıyla açıklamaktadır. Küçülme sonrasında yeni bir işe başlayanlar gerçek kazananlar gibi görünürken, örgütte geride kalanlar ironik bir şekilde mağdurdur. Bu durum farklı mekanizmalarla açıklanabilir: İlk olarak; geride kalanlar, fiili işten çıkarma kararından önceki süreçte aynı tür belirsizlik ve stresi yaşarlar. Bununla birlikte, gerçekten işten çıkarılmış olanlara zor koşullarla başa çıkmalarına yardımcı olmak için yardım sunulurken, geride kalanlar genellikle unutulmaktadır çünkü işten çıkarılmadıkları için minnettar ve motive oldukları varsayılmaktadır. İkincisi; küçüldükten sonra çalışma, nadiren her zamanki gibi işler. Sosyal ağlar parçalanmıştır ve yeni durumun ışığında iş rollerinin ve rutinlerinin yeniden kurulması gerekir. Bu durum genellikle küçüldükten sonra kalanlar için stresli bir durum yaratır, bağlılıklarını, motivasyonlarını azaltır ve ayrılma niyetlerini artırır. Son olarak, örgütsel bağlılık ve sadakat, yönetime karşı azalan inanç ve güven nedeniyle sorgulanır. Küçülme, tipik olarak, çalışanların yönetime olan güveninde önemli bir azalma ile paralel gider. Çoğu durumda işten çıkarmanın önlenip önlenemeyeceği veya daha iyi bir şekilde yönetilip yönetilemeyeceği soruları ortaya çıkar. Geride kalan sendromunun yönetilmesi için hafifletici önlemler alınmalıdır. Çünkü geride kalanlar; yönetimin çalışanlarının çıkarlarıyla ilgilendiğine ve yeniden yapılanma sürecinde kuruma liderlik edebildiğine güvenmiyorsa, örgütün performans iyileştirmek için ihtiyaç duyduğu çalışanlar, yönetime ve yeniden yapılanma sürecine örgütten ayrılarak yıkıcı yollarla yanıt verebilirler. Küçülme; yeni bir insan türü yani önemli ölçüde değişmiş ve nispeten düşmanca bir ortamda çalışmaları beklenen geride kalanlar yaratmaktadır. Geride kalanların yeniden yapılanma sürecinde alınan önlemlerden memnun olmaları sağlanmalıdır ancak geride kalanlar alınan önlemlerden memnun olmasalar bile yine de alınan önlemler sendromunun azaltılmasında etkili

olmaktadır. Yeniden yapılanma sürecinde yaşanan geride kalan sendromunu azaltma önlemleri (1) açık iletişim- yukarıda değinildiği için burada ayrıca değinilmeyecektir-, (2) eğitim ve (3) çalışanların yeniden yapılanma sürecine katılımı (Boom, 2007: 5) şeklinde sıralanabilir. Eğitim. Yeniden yapılanan örgütlerin çalışanlara eğitim ve öğretim vermesinin örgüte karşı olumlu bir tutum oluşturmada teşvik edici olduğu söylenebilir (Boom, 2007: 9). Cameron (1994) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; eğitim ve öğretim, geride kalanların belirsiz ortamla başa çıkma konusunda doğru yeteneklere sahip olduklarını deneyimlemelerine yardımcı olabilir; bu, geride kalanların durumu idare etme konusunda kendilerini yetkin hissetmelerini sağlayabilir. Yeniden yapılanma sürecindeki eğitim sosyal değişim teorisi kavramıyla ilişkilendirilebilir. İki taraf arasındaki süreçte eğer örgüt geride kalanlara yeterli eğitim ve öğretim sağlarsa, çalışanlar örgüt için fazladan çaba göstermeye daha istekli olmaktadır (Masterson vd., 2000). Hovens'e göre (2011: 10); yeniden yapılandırma süreci sırasında veya öncesinde örgütün eğitim ve öğretiminden memnun olan çalışanlar, eğitim ve öğretimden daha az memnun olan çalışanlara göre geride kalanlar sendromundan daha az muzdarip olacaktır. Katılım. Çalışanlar yeniden yapılanma sürecine katıldıklarında süreç daha adil olarak algılanacak ve geride kalanlar örgütte kalmaya daha istekli olacaktır. Prosedürel adalet; işten çıkarma kararı ve alıkoyma veya işten çıkarma için seçilen süreç gibi belirli bir sonuca varmak için kullanılan resmi prosedürleri ifade etmektedir. Çalışanlar; prosedürün adil olmadığını düşünürlerse, işten çıkarmanın yanlış ve hatta gereksiz olduğunu düşündükleri için kızmakta veya içermektedirler. Baruch& Hind (2000), geride kalanlar sendromundan kaçınmada; katılımın, en iyi uygulama olduğuna dair kanıt bulmuşlar ve küçülmenin etkilerini azaltmak için karar verme aşamalarında çalışan katılımının çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Yeniden yapılanma süreçlerinde iletişim, eğitim ve katılım miktarından memnun olan çalışanlar; geride kalanlar sendromunu, bu önlemlerden daha az memnun olan çalışanlara göre daha az deneyimlemektedir (Hovens, 2011: 38). Çok sayıda hafifletici önlem alan departmanda çalışanlar, hiçbir hafifletici önlem almayan departmanda çalışanlara göre geride kalanlar sendromunu daha az yaşamaktadır. Önlemleri alan çalışanlar gelecekte işlerini sürdürme konusunda daha güvenli olmakta ve çalışmalarında daha fazla çaba sarf etmektedir. Sonuç Küçülme için stratejik yaklaşımın uzun vadede olumlu etkisi olacaktır (Appelbaum ve Donia, 2001: 132). Açık iletişim, yeterli eğitim/öğretim ve çalışan katılımı ile proaktif bir küçültme stratejisi sendromun önlenmesinde kilit konulardır. İşten çıkarılma sonrası bir ortamda yönetim söz konusu olduğunda en iyi politika dürüstlüktür (Chang, 2003). Yöneticilerin; çalışanlar arasındaki farklılıkları, çalışanların sahip oldukları değerleri ve bunların geride kalan sendromunun varlığını nasıl etkilediğini anlamaları gerekir. Şu anda çalışanların kişisel değerlerini ölçmek için kullanılan en popüler yöntemlerden biri Management Drives®'dir (Versnel& Koppenol, 2004). Bu sistem, her insanın kendi değerleriyle, kendi yolunda yönetildiği fikrine dayanmakta ve bir ekibi veya kişiyi neyin motive ettiğini ölçmekte, ekibin ve bireylerin gücünü kullanmasını sağlamak için ortak bir dil sunmaktadır. Management Drives®, bir matriste altı renkli bir dil kullanmakta ve her renk, bir liderlik tarzını veya örgüt kültürünü temsil etmektedir. İletişim, eğitim ve katılım, geride kalanlar sendromunun önlenmesinde bir fark yaratmaktadır. Geride kalan sendromu varlığında bu önlemlerin algılanması önemlidir ancak çalışanlar bu önlemleri kendi değerleriyle algılamaktadır.

Brockner (1990), Brockner vd., (1992), Cameron (1994), Clark ve Koonce (1995) ve Sahdev ve Vinnicombe' 7

nin (1998) belirttiği gibi doğru uygulama planı ile proaktif bir küçülme stratejisi geride kalan sendromunun önlenmesine yardımcı olacaktır. Örgütler ve geride kalanlar; küçülme veya örgütsel değişim süreci öncesinde, sırasında ve sonrasında eylem için aşağıdaki önerileri kullandıklarında; sağlıklı ilgili daha az sorun yaşayabilir, küçülme sırasında daha az yıkıma uğrayabilir, değişim sürecinde daha sorunsuz bir geçiş yapabilir ve geride kalanların sorunlarıyla mücadele için daha iyi hazırlık yapabilirler: Çalışanlar; çevresel işaretlere dikkat etmeli ve bu hızlı değişim çağının yeni beklentiler gerektirdiğini kabul etmelidir. Günümüz çalışanlarının eğitim ve beceri gereksinimlerini araştırıp öğrenmeli ve buna göre kendilerini hazırlamalıdır.

**Genel öngörüler, fiziksel güç gerektiren zorlu ve rutin işlerin sayısında azalma yaşanacağı, ancak problem çözme ve kişiselleşme gerektiren işlerin sayısının artacağı** yönündedir. **Tüm bu gelişmelerden dolayı, çalışanların değişime açık olması, yeni rollere ve çalışma ortamına uyum sağlama konusunda büyük esneklik göstermesi ve sürekli olarak öğrenmeye alışması gerekmektedir. Endüstri 4.0 ile hızlı adapte olma ve öğrenme yeteneği, çalışanlar için daha önemli ve gerekli beceriler haline gelmiştir (Jepsen& Drahekoupil, 2017).**

2

**Kendilerini geliştirmeye ve yeni beceriler kazanmaya istekli çalışanlar Endüstri 4.0'ın getirdiği yeniliklere daha kolay adapte olacaktır (Ma Prieto & Pilar,**

2

2014). Öte yandan Covid 19 pandemisi nedeniyle işlerini kaybedenler ise öncelikle işsizlikle yüzleşmeli ve her yıl binlerce insanın işten çıkarıldığını ancak çoğunun daha ödüllendirici ve daha iyi ücretli işler bulmaya devam ettiğini kabul etmelidir. Kişiliğine ve güçlü yönlerine uygun yeni iş arama çabalarına odaklanmalıdır. İyi bir özgeçmiş hazırlayarak olası bir iş başvurusunda en iyi izlenimi yaratmaya çalışmalıdır. İş arama çabalarından vazgeçmemelidir. Çalışanlar yeniden yapılanma süreci ile ilgili olarak aile üyeleriyle konuşmalı ve örgütsel iklimi onlarla paylaşmalıdır. Tüm aile üyeleri, örgütsel değişim konusunu tartışmalı ve değişimin aileyi nasıl etkileyebileceğini keşfetmelidir. Çünkü araştırmalar; aile üyelerinin örgütsel değişim mağdurları veya geride kalanları ile aynı duygusal, fiziksel ve psikolojik etkilere maruz kaldığını belirlemiştir (Schiro& Baker, 2009). Son olarak, çalışanlar bir iş kaybı durumuna karşı birikim yapmalıdır. Örgütler; çalışanların endişeleriyle ilgilenmek ve onları hızlı bir şekilde olumlu bir zihin duruma döndürmeye yardımcı olmak için sahada danışmanlara ve bir yardım hattına sahip olmalıdır. Örgütler, orta ve üst düzey yöneticilere de destek vermelidir çünkü işyerinde performans iyileştirmeleri sağlamaktan sorumlu olanlar onlardır. Yöneticiler ekip çalışmasını geliştirmeye yardımcı olmalı, kurumsal değerler/misyon üzerine daha keskin odaklanan ve örgütsel hedeflerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak yeni bir kültür geliştirmelidir (Blyth, 2003). Örgütler; ayrımcılık suçlaması riskini en aza indirmeli, prosedürler adil ve yasal olarak uygulanmalı, çalışanlara ve geride kalanlara saygı göstermelidir (Kuhn& Stout, 2004). Yönetim "bunu atlatacağız" tavrı yansıtmalı ve eski çalışanlarına ve halen işbaşında olanlara gerçekten değer verdiğini göstermelidir. Gergin ve aşırı stresli olan küçültülmüş iş gücünün yükünü hafifletmek için yapabileceği her şeyi yapmalıdır. Psikolojik sözleşme açısından, geride



kalanlar için iyileştirilmiş kariyer güçlendirme stratejileri geliştirmeli, işten çıkarılmış çalışanlar için daha iyi işten çıkarma paketleri oluşturma çabası vermelidir.

**Endüstri 4.0 için yenilikçi becerileri ve öğrenmeyi geliştirebilmek amacıyla eğitim** programları **yeniden**

2

tasarlanmalı,

**performans değerlendirme, ücretlendirme ve kadrolama gibi İK** uygulamaları **yeniden** tasarlanmalıdır **(Donate& Sanchez, 2015).**

2

Çalışanlara

**ilk işe başladığı andan itibaren mentorlük uygulamalarıyla destek**

2

olunmalıdır.

**Yeni nesil teknolojik bilgi ve becerilerini önceki neslin yöneticilerine** aktarılmalı **ve nesiller arası** uyum sağlanmaktadır.

2

Yöneticiler; zor zamanlarda başkalarının ihtiyaç duydukları tüm desteği sunacak esnekliğe ve enerjiye sahip olmalıdır (Ramsey, 2004).

**Yeniden yapılanma sonucu geride kalan çalışanların endişeleriyle** yüzleşmesini sağlamak, **sorunlarını** halletmek ve örgüte geri kazandırmak

1

gerekir. Bu amaçla çeşitli aktiviteler düzenlenebilir (Putzier, 2002): Açık hava toplantıları, aile günleri (böylece aileler örgütün bir geleceği

**olduğu ve onların da bunun bir parçası olduğu**

1

hissedebilir), neşelendirici etkinlikler, ortak düşünce ve paylaşım ekipleri oluşturma vb. Çalışanlar; ek eğitim ve gelişme fırsatı verilerek başka işler için yeniden eğitmeli, işleri

**önemsiz hale gelirse işten çıkarılmayacaklarını, önemli bir hata hariç herhangi bir sebepten dolayı işini kaybeden yönetici ve uzman kişilere şirket dışında iş bulma hizmeti verileceğini ya da eğer gerekirse diğer işlere yönelik eğitimin sağlanacağı bildirilmelidir (Çetin, 2004).**

1

İK işlevi, örgüt ve çalışan arasındaki ayrılma sürecini tüm düzey ve aşamalarda planlayarak, yöneterek ve uygun şekilde sürdürerek önemli bir etki yaratmalıdır. İK'nın rolü, hizmet sağlayıcısı olmaktan yakın iş ortağı olmaya dönüştürülmelidir. Covid 19 sürecinde ekonomik nedenlerle küçülmeye gidecek örgütler bir çalışanın pozisyonunu ve buna bağlı olarak maaş ve ücretlerini ayarlamayı düşünebilirler, maaş ve çalışma saatlerinin azaltılması gibi iş sözleşmelerinin içeriğini değiştirmek için çalışanlarla müzakere edebilir ve çalışanların işe ayırdıkları efektif saatlere göre ödeme yapabilirler. Öneriler Son yıllarda, birçok modern örgütün şekli, doğası ve yönü üzerinde dramatik etkileri olan çalkantılı eğilimler görülmektedir. Giderek daha hareketli ve esnek bir hal alan işgücü piyasasında örgütler sadece kendi kar hanelerine değil bu değişiklikten etkilenen çalışanlara da getirdiği sorunların ve yansımaların farkında olmalıdır. Örgütler çeşitli nedenlerle bir değişiklik başlattığında ele aldığı mekanizma ve süreçleri en değerli varlıkları olan çalışanlarının devam eden ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde tasarlamalıdır. Yönetim; kendini suçlu ve stresli hisseden, yönetime güvenmeyen ve işlerini sürdürmelerinin getirdiği psikolojik yükleri taşıyan çalışanları etkili bir şekilde ayağa kaldırmak için; yönetime ve örgüte güveni güvence altına almalıdır. Güven örgütlerin ve ekiplerin kritik bir bileşenidir. Küçültme sürecinin ardından güven, belki de küçülme süreci potansiyel bir güven sorunu olduğu için daha da kritik hale gelir. Küçülen bir bağlamda güveni artırmak için yönetim operasyonel ve stratejik değişiklikler konusunda açık ve dürüst olmalıdır. Yönetim; endişeleri ve belirsizlikleri dahil olmak üzere kararlarını ve düşüncelerini ileterek çalışanlara güvenmeye istekliyse, çalışanlar bu güvene karşılık vermeye daha istekli olacaktır. Covid 19 ve Endüstri 4.0 bağlamında yaşanan ve yaklaşan zorlukların nasıl üstesinden gelineceği ile ilgili problem çözme sürecine çalışanları dahil ederek çalışanların bir söz sahibi olduklarını ve neler olup bittiğini biraz kontrol edebildiklerini hissettiği bir psikolojik güven duygusu yaratılmalıdır. Karar almanın tüm aşamalarında yüksek düzeyde çalışan katılımı teşvik edilmelidir. Aktif katılım, tüm çalışanların kendilerini ve katkılarını organizasyon için değerli görmelerini sağlar. Katılım; çalışanlara endişelerini dile getirmeleri için gerçek bir şans verildiği ve aynı zamanda yönetim kaygıları konusunda açıkken dinlendiği gerçek iki yönlü iletişim anlamına gelir. Sürece dâhil olduklarını hisseden çalışanların, olumsuz tepki verme olasılıkları daha düşüktür. Son olarak, sürece güvenme konusunda isteksiz hissedenlerle hemen iletişime geçilmelidir. Çünkü ekipte başkalarına güvenmeyen bir kişinin olması bile, bu kişinin başkalarına şüphe tohumları ekmesi ve grupların yavaş yavaş başkalarına karşı daha derin güvensizlik duyguları geliştirmesine sebep olabilir (Ferguson&Peterson, 2015). Geride kalanlar sendromunun en büyük itici güçlerinden biri çalışanların küçülme sırasında hissettiği göreceli eşitliktir. Geride kalan çalışanlar, sürecin adil bir şekilde ele alındığını hissetmek isterler; bu anlayış, işlerini sürdürdükleri için kendilerini daha az suçlu hissetmelerine yardımcı olur, aynı zamanda gerekirse adil davranılacağını da hissettirerek stresi azaltır. Çalışanların karar adaleti hakkında prosedürlerin adil bir şekilde uygulandığından -örneğin, işten çıkarma sürecinin rastgele olmadığından veya işten çıkarmaların gelecekte zaten etkilenmesi muhtemel çalışanlara ve bölümlere

odaklandığından- emin olması sağlanmalıdır. Çalışanlar edindikleri adalet algılarına dayanarak, kuruma ne ölçüde bağlı kalacaklarına ve ellerinden gelenin en iyisini yapıp yapmayacaklarına veya kabul edilebilir asgari düzeye çekilip potansiyel başka bir işe mi gideceklerine karar vereceklerdir. Küçülme mağdurlarına destek sunarken, geride kalanlar yeni durumu anlamaları için kendi hallerine bırakılmamalıdır. İş rutinlerini yeniden oluşturma ihtiyacının ve zedelenmiş güvenin yarattığı yüksek düzeyde stres duyguları yönetim ve İK tarafından kabul etmeli ve "işleri her zamanki gibi" varsaymak yerine çalışanların sıkıntılarını hafifletmenin yolları bulunmalıdır. İçinde bulundukları zorlayıcı durumu kabul etmek bile çalışanların geçiş stresini atlattıklarına ve yeniden güven yeniden oluşturmalarına destek olarak algılanabilir. Bunu yapmamak, sadece ayrılanlarda acı duygulara yol açmakla kalmaz, aynı zamanda ironik bir şekilde örgütte geride kalanların motivasyonlarını ve cesaretlerini kırabilir bu da daha düşük performans, daha yüksek oranda yabancılaşmaya ve örgütsel kopuşa yol açabilir. Yine de bunu doğru anlayan, mağdurları olduğu kadar geride kalanları da destekleyen örgütler, bu krizden sonra kendilerini rakiplerinden ayıran örgütler olabilir. Kaynakça Akcan, F. A., Onec, K., Annakkaya, A., Pehlivan, M., Karaduman, Z., Balbay, Ö., Demircan Çakar, N., Eravcı, F., Kaplan, Z., Şen, N., Odabaşı, N., & Koku, S. (2020). Pandemi sürecinde Düzce Üniversitesi Hastanesi: Başhekimlik yönünden. *Konuralp Tıp Dergisi*, 12(1), 354-357. Aleccia, J. (2008). Guilty and stressed, layoff survivors suffer, too. Retrieved from <https://www.nbcnews.com/health/health-news/guilty-stressed-layoff-survivors-suffer-too-flna1C9455646> Allen, T., Freedman, D., Russell, J., Reizenstein, R. & Rentz, J. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 145-164. Appelbaum, S.H., & Donia, M. (2001). The realistic downsizing preview: a multiple case study, part II: analysis of RDP model: results of data collected and proposed new model, *Career Development International*, 6(4), 193- 211. Appelbaum, S.H., Lopes, R., Audet, L., Steed, A., Jacob, M., Augustinas, T., & Manolopoulos, D. (2003), Communication during downsizing of a telecommunications company, *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), 73-96. Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with transition: a study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 597-621. Armstrong-Stassen, M. (1998). The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 125-142. Armstrong-Stassen, M. (2005). Coping with downsizing: a comparison of executive-level and middle managers. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 117-141. Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-84. Baruch, Y. & Hind, P. (2000). "Survivor Syndrome" – a management myth?. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 29-45. Beck, D. & Cowan, C. (2010). Spiral dynamics. Waarden, leiderschap en veranderingen in een dynamisch model (3e druk). Haarlem: Altamira-Becht. Blyth, A. (2003). The art of survival. *People Management*, 9(9), 38-40. Boom, M. aan den (2007). Reorganisaties en het survivor syndroom: vormen survivors een vergeten groep? Retrieved from <https://www.yumpu.com/nl/document/read/9211314/072008>. Brennan, A. & Skarlicki, D. (2004). Personality and perceived justice as predictors of survivors' reactions following downsizing. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(6), 1306-132. Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of Social Issues*, 46, 95-106. Brockner, J. & Greenberg (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective, in J. Carroll (Ed.). *Advances in Applied Social Psychology Business Settings*. New York: Lawrence. Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors, *California Management Review*, 34 (2), 9-28. Brockner, J., Grover, S., Reed, T. & DeWitt, R. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-u relationship. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425. Brockner, J., DeWitt, 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*, 26 (5), 389-407. Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R., & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: we get by with a little help for our friends", *Administrative Science Quarterly*, 32 (4), 526-541. Brockner, J., Grover, S., O'Malley, M., Reed, T. and Glynn, M. (1993). Threat of future layoffs, self-esteem and survivors' reactions: evidence from the laboratory and the field, *Strategic Management Journal*, 14(1), 153-166. Bui, H.T.M., Baruch, Y., Chau, V.S., & He, H.-W. (2016). Team learning: the missing construct from a cross- cultural examination of higher education, *Asia Pacific Journal of Management*, 33(1), 29-51. Bui, H.T.M., Chau, V.S., & Cox, J. (2019). Managing the survivor syndrome as scenario planning methodology ... and it matters!", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 838-854. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0202> Burke, R. J. (2005). Hospital restructuring stressors, support, and nursing staff perceptions of unit functioning. *Health Care Manager*, 24(1), 21-28. Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211. Chang, J. (2003). Life after layoffs. *Sales and Marketing Management*, 155(1), 10. Chau, V.S., Gilman, M., & Serbanica, C. (2017). Aligning university–industry interactions: the role of boundary spanning in intellectual capital transfer, *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 199-209. Chipunza, C., & Berry, D. (2010). The relationship among survivor qualities – attitude, commitment and motivation – after downsizing, *African Journal of Business Management*, 4(5), 604-613. Ciancio, J. (2000). Survivor's syndrome, *Nursing Management*, 43-45. Coffey, Michael (2000), "Developing and Maintaining Employee Commitment and Involvement in Lean Construction", <http://www.iglc.net/conferences/2000/Papers/Coffey.pdf>, 14.06.2007. Clark, J. & Koonce, R. (1995). Engaging organizational survivors. *Training & Development*, 49(8), 22-30. Çetin, C. (2004). Toplam kalite yönetimi felsefesinde kültürel yapı taşları, *Mercek*, 65-78. Dallı, C. M. (2013). Gereksiz işler olgusu üzerine. <http://www.birikimdergisi.com/guncel-yazilar/918/gereksiz-isler-olgusu-uzerine#.W7DCumgzblU>. Erişim tarihi : Datta, D.K., Guthrie, J.P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Cause and effects of employee downsizing: a review and synthesis, *Journal of Management*, 36(1), 281-348. Davy, J., Kinicki, A. and Scheck, C. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs, *Journal of Vocational Behaviour*, 38(3), 302-317. Demir, N. (2010). Küçülmeye giden işletmelerde geri kalanların yaşadıkları tükenme sendromunun örgüte bağlılık üzerindeki etkisi. *Öneri*, 9(33), 185-198. Devine, K., Reay, T., Stainton, L., & Collins-Nakai, R. (2003). Downsizing outcomes: Better a victim than a survivor? *Human Resource Management*, 42(2), 109-124. Donate, M.J., & Sanchez De Pablo, J. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation, *Journal Of Business Research*, 68(2): 360-370. Donia, M. (2000). RDP-A management intervention in the prevention of survivor syndrome, A Thesis of The Faculty of Commerce and Administration, Concordia University. Edwards, J. C. (2000). Technological discontinuity and workforce size: An argument for selective downsizing. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(3), 290-308. Eriebach, A. C., Amundson, N. E., Borgen, W., & Jordan, S. A. (2004). Survivors of downsizing: Helpful and hindering experiences. *Career Development Quarterly*. Retrieved from: <http://www.allbusiness.com/human-resources/workforce-management-hiring/770709-1.html>. Ermolaeva, A. (2017). Industry 4.0 and Hr in logistics, The Master Thesis, University Of Economics in Prague, Prague. Ferguson, A. J., & Peterson, R. S. (2015). Sinking slowly: Diversity in propensity to trust predicts downward trust spirals in small groups. *Journal of Applied Psychology*, 100(95), 1012-1024. Fineman, S. (2003). Understanding emotion at work, London: Sage Publication. Frieze, I., Olson, J., Murrell, A. & Selvan, M. (2006). Work values and their effect on work behavior and work outcomes in female and male managers. *Sex Roles*, 54(1/2), 89-93. Frone, M. R. ve Blais A. (2020). Organizational downsizing, work

conditions, and employee outcomes: identifying targets for workplace intervention among survivors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(719), 1-22. Gandolfi, F. (2008). Reflecting on downsizing: What have managers learned? *S.A.M. Advanced Management Journal*, 73(2), 46-55. Gemlik, N., Önal, G. & Taşdemir, M. (2011). Örgütsel küçülme yaşayan bireylerin statüleri ile işten çıkarılma korkuları arasındaki ilişkinin analizi ve medikal cihaz üreten işletmeler üzerine uygulama. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 43- 62. Gopinath, C. & Becker, T. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestitures. *Journal of Management*, 26(1), 63-83. Greenglass, E., & Burke, R. J. (2001). Stress and the effects of hospital restructuring in nurses. *Canadian Journal of Nursing Research*, 33(2), 93-108. Greenglass, E., Burke, R. J., & Moore, K. A. (2003). Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied Psychology: An International Review*, 52(4), 580- 597. Heinrich, M. (2019). Industry 4.0: How it will affect employment and what skills will be required to match the requirements of the market. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/330995136\\_INDUSTRY\\_40\\_How\\_it\\_will\\_affect\\_employment\\_and\\_what\\_skills\\_will\\_be\\_required\\_to\\_match\\_the\\_requirements\\_of\\_the\\_market](https://www.researchgate.net/publication/330995136_INDUSTRY_40_How_it_will_affect_employment_and_what_skills_will_be_required_to_match_the_requirements_of_the_market). Hendriksen, E. (2018). How to handle survivor syndrome: helping those who question their own right to exist, *Psychology Today*, May-June, 40-41. Holden, L. & Roberts, I. (2004). The depowerment of middle managers – challenges and uncertainties. *Journal of Managerial Psychology*, 19(3), 269-287. Hopkins, S., & Weathington, B. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology*. 140, 477-498. Hovens, B. (2011). The 'survivor-syndrome': mitigating measures and the impact of job level and employee's value system, Master Thesis, Tilburg University, Holland. Hussey, D. (1998). (Daha iyi nasıl...) Değişim yönetimi, (Çev.: Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları. Iverson, R. D., & Pullman, J. A. (2000). Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: An event history analysis. *Journal of Management*, 26(5), 977-1003. İslamoğlu, G. & Turgut, T. (2003). Downsizing practices and survivor syndrome. *Quaderni Di Psicologia Del Lavoro: Identity and Organizations*, 2(1), 163-170. Jepsen, M., & Drahokoupil, J. (2017). The digital economy and its implications for labor: The consequences of digitalization for the labor market, *European Review Of Labor And Research*, 23(3): 249-252. Keijser, C. & Vat, van der, S. (2010). Drijveren in de praktijk. Voor managers, teams en hun coaches. (2e druk). Pearson. Kets de Vries, M. & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11-50. Kholodova, L. (2009). The influence of downsizing on layoff survivors within Dutch organizations. Master thesis Management Studies, University of Amsterdam (UvA). Retrieved from: [http://www.ubvu.vu.nl/scripties/ft/27\\_15887022.pdf](http://www.ubvu.vu.nl/scripties/ft/27_15887022.pdf). Kim, W. (2003). Economic crisis, downsizing, and 'layoff survivor's syndrome'. *Journal of Contemporary Asia*, 33(4), 449-464. Kinicki, A., Prussia, G. & McKee-Ryan, F. (2000). A Panel Study of Coping with Involuntary Job Loss. *The Academy of Management Journal*, 43(1), 90-100. Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J., & Ferrie, J. E. (2001). Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: A 7-year wave panel study. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 14(1), 59-73. Kuhn, D. M., & Stout, D. E. (2004). Reducing your workforce: What you don't know can hurt you. *Strategic Finance*, 85(11), 40-45. Kupec, A. (2010). Overcoming the survivor's syndrome: Current theories and practices. Theses and Dissertations. Paper 67. Retrieved from <http://via.library.depaul.edu/etd/67>. Luthans, F. & Sommer, S. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes. *Group & Organization Management*, 24, 46-70. Ma Prieto, I., & Pilar M. P.S. (2014). Managing innovative work behavior: The role of human resource practices, *Personnel Review*, 43(2): 184-208. Maertz, C.P., Wiley, J.W., LeRouge, C., & Campion, M.A. (2010). Downsizing effects on survivors: Layoffs,

offshoring, and outsourcing. *Industrial Relations*, 49(2), 275-285. Makawatsakul, N., & Kleiner, B.H. (2003). The effect of downsizing on morale and attrition. *Management Research News*, 26 (2/3/4), 52-62. Markowich, M. (1994). Lifeboat strategies for corporate renewal, *Management Review*, 83(9), 59-61. Marks, M. (2006). Workplace recovery after mergers, acquisitions and downsizing. Facilitating individual adaptation to major organizational transitions, *Organizational Dynamics*, 35(4), 384-399. Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. & Taylor, M. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing aspects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748. McGuire, D., Garavan, T., Saha, S. & O'Donnell, D. (2006). The impact of individual values on human resource decision-making by line managers. *International Journal of Manpower*, 27(3), 251-273. Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice and work redesign, *Academy of Management Review*, 23(3), 569. Molinsky, A., & Margolis, J. (2006). The emotional tightrope of downsizing: Hidden challenges for leaders and their organizations. *Organizational Dynamics*, 35(2), 145-159. Ndlovu, N. & Parumasur, S. (2005). The perceived impact of downsizing and organisational transformation on survivors. *Journal of Industrial Psychology*, 31(2). 14-21. Neilson, K. (2020). Managing workplace survivor syndrome after redundancies. <https://www.hrmonline.com.au/covid-19/managing-workplace-survivor-syndrome-redundancies/>. Neugarten, M.L. (2006). Foresight – are we looking in the right direction?, *Futures*, 38(8), 894-907. Noer, D. M. (1993). The Jossey-Bass management series. *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. Jossey-Bass. Noer, D. M. (2009). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*.: John Wiley and Sons. Özbey, S. N. (2010). Örgütsel küçülme, geride kalanlar sendromu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul. Paulsen, N., Callan, V.J., Grice, T.A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N.L., & Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: a comparison of survivors and victims, *Human Relations*, 58(4), 463-496. Petterson, I. L., Hagberg, L., Hertting, A., & Theorell, T. (2005). Are trends in work health conditions interrelated? A study of Swedish Hospital employees in the 1990s. *Journal of Occupational and Health Psychology*, 10(2), 110- 120. Probst, T. (2003). Exploring employee outcomes of organizational restructuring: A Salomon four-group study. *Group & Organization Management*, 28, 416-439. Putzier, J. (2002). Moving past survivor syndrome. *Executive Excellence*, 19 (1), 20. Ramsey, R. D. (2004). Humanizing a downsized workplace. *Supervision*, 65(7), 3-5. Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574- 599. Rubach, L. (1995). Downsizing: How Quality is Affected as Companies Shrink, *Quality Progress*, 28(4), 23-28. Sahdev, K. (2003). Survivor's reactions to downsizing: the importance of contextual factors. *Human Resource Management Journal*, 13, 56-74. Sahdev, K. (2004). Revisiting the survivor syndrome: the role of leadership in implementing downsizing, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 165-196. Sahdev, K. & Vinnicombe, S. (1998). Downsizing and survivor syndrome: A study of HR's perception of survivors' perceptions. Retrieved online from Cranfield University: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/retrieve/483/coareport9108.pdf>, Bunun orjinalinde sayfa numarası yok,pdf'i elimde. Schiro, J.B., & Baker, R. (2009). Downsizing and organizational change survivors and victims: Mental health issues. *International Journal of Applied Management and Technology*, 7, 3. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution* (Geneva: World Economic Forum). ekonomika preduzeća ekonomika p ekonomika pr ekonomika pre ekonomika pred ekonomika preduz ekonomika preduze konomika preduzeća nomika preduzeća omika preduzeća mika preduzeća ika preduzeća a preduzeća. Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M.

Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25, 1–65. New York: Academic Press. Scott, H. (2004). Reconceptualizing the nature and health consequences of work-related insecurity for the new economy: The decline of workers' power in the flexibility regime. *International Journal of Health Services*, 34(1), 143-53. Spreitzer G. M. & Mishra, A. R. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 707-720. Thornhill, A. and Gibbons, A. (1995). The positive management of redundancy survivors: issues and lessons, *Employee Counselling Today*, 7(3), 5-12. Travaglione, A. & Cross, B. (2006). Diminishing the social network in organisations: Does there need to be such a phenomenon as 'survivor syndrome' after downsizing? *Strategic Change*, 15(1), 1-13. Trevor, C., & Nyberg, A. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: downsizing, voluntary turnover rates and the moderating role of HR practices, *Academy of Management Journal*, 51(2), 259- 276. Türkmen, İ. (2006). Kriz ve küçülme, 1-13. <http://www.koniks.com/topic.asp?> Erişim Tarihi: Tzafrir, S., Harel, G., Baruch, Y., & Dolan, S. (2004). Consequences of emerging HRM practices for employees trust in their managers, *Personnel Review*, 33(6), 628-647. Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P., & Ferrie, J.E. et al. (2004). Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *BMJ (Clinical research ed.)*, 328(7439), 555. Vermeulen, L. & Wiesner, R. (2000). Downsizing and the survivor syndrome: The South African Case. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 3(3), 387-402. Versnel, H. (2008). *Het grote drijfverenboek*. Amsterdam: Pearson. Versnel, H. & Koppenol, H. (2004). *De Waardenmatrix. Het patroon waarin we gevangen zijn*. Amsterdam: Pearson. Werr, A., & Wakeman, W. (2021). Leadership and organization- Dealing With "Survivor Syndrome"- After a downsizing, those who got to keep their jobs are often far less happy than you might guess, Sweden: Stockholm School of Economics Institute. Retrieved from <https://www.hhs.se/contentassets/08c25e73943f481a846e688becd31e43/a33.pdf>. Widerszal-Bazyl, M. ve Mockallo, Z. (2015). Do all types of restructuring threaten employees' well-being? An exploratory study. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 28(4), 689-706. Wiesenfeld, B. M., Brockner, J., & Thibault, V. (2000). Procedural fairness, managers' self-esteem, and managerial behaviors following a layoff. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(1), 1-32. Wolfe, H. (2004). Survivor syndrome: Key considerations and practical steps. Institute for Employment Studies. <http://www.employment-studies.co.uk> Worrall, L., Campbell, F. & Cooper, C. (2000). Surviving redundancy: the perceptions of UK managers. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 460-476. Yıldırım, H., & Yavan, Ö. (2008). Örgütsel küçülme ve örgütleri bekleyen tehdit: Geride kalan sendromu. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(1), 180-209. Zimmerman, R. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: a meta- analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348. <https://www.managementdrives-uk.com/Yellow/Default.aspx>

#### **sources:**

1

461 words / 6% - Internet from 01-Jun-2015 12:00AM  
[isgucdergi.org](http://isgucdergi.org)

2

154 words / 2% - Internet from 17-Sep-2019 12:00AM  
[dergipark.org.tr](http://dergipark.org.tr)

3

68 words / 1% - Internet from 28-Jan-2021 12:00AM  
[dergipark.org.tr](http://dergipark.org.tr)

---

4

20 words / < 1% match - Internet from 17-Jul-2018 12:00AM  
[dergipark.gov.tr](http://dergipark.gov.tr)

---

5

18 words / < 1% match - Internet from 21-Nov-2020 12:00AM  
[www.reddit.com](http://www.reddit.com)

---

6

13 words / < 1% match - Internet from 16-Mar-2019 12:00AM  
[www.iccdss.org](http://www.iccdss.org)

---

7

11 words / < 1% match - Internet from 30-Sep-2018 12:00AM  
[arno.uvt.nl](http://arno.uvt.nl)

---