



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(MBA)**

**ΟΙ ΕΠΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΦΑΣΜΑΤΟΣ
ΜΑΖΙΚΩΝ ΑΠΟΛΥΣΕΩΝ ΣΤΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΙΧΑΗΛ

ΜΑΡΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΓΚΙΟΥΛΕΚΑ ΜΣ 17/10

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2014

Περίληψη

Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει εγείρει ερωτήματα όσον αφορά φαινόμενα τα οποία τα προηγούμενα χρόνια ήταν περιορισμένα αλλά πλέον εμφανίζονται με σχετικά μεγάλη συχνότητα. Ένα από αυτά είναι το φαινόμενο των μαζικών απολύσεων ανεξαρτήτων των αιτιών που τις προκαλούν. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται σχετικά με τους υπαλλήλους που απομακρύνονται αλλά στα πλαίσια της παρούσας μελέτης αναζητούνται βιβλιογραφικά τα αποτελέσματα στα στελέχη τα οποία παραμένουν μετά την ολοκλήρωση του γεγονότος.

Το φάσμα των μαζικών απολύσεων επιφέρει αρκετά, κυρίως αρνητικά αποτελέσματα στα στελέχη τα οποία εκφράζονται στο σύνολό τους στο «σύνδρομο του επιζήσαντα» (survivor's syndrome). Η εμφάνιση του συνδρόμου, στην πραγματικότητα, καταλύει τη σχέση μεταξύ του στελέχους και του οργανισμού στον οποίο αυτό ανήκει κάνοντας επιβεβλημένο τον περιορισμό της έντασης.

Τα όπλα που υφίστανται για την αντιμετώπιση του φαινομένου επικεντρώνονται στον τομέα της επικοινωνίας, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωση των διαδικασιών της μαζικής απόλυσης. Η επικοινωνία ανεξάρτητα από το μέσο έκφρασής της μπορεί να φέρει σημαντικά οφέλη αλλά και να προκαλέσει παραπάνω προβλήματα στον οργανισμό, αν δεν εκφραστεί σωστά, τόσο σε επίπεδο εσωτερικού όσο και σε επίπεδο εξωτερικού περιβάλλοντος.

Συνοψίζοντας τις προτάσεις για την αντιμετώπιση του φαινομένου και, κατά συνέπεια, των αρνητικών επιπτώσεων, για να προασπιστεί η εικόνα του οργανισμού στα στελέχη του θα πρέπει να προβεί σε ενέργειες που θα χαρακτηρίζονται από τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη ενώ οφείλει, στο μέγιστο βαθμό, να αξιοποιήσει τα κανάλια της επικοινωνίας.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	3
Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας	4
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση της μεθοδολογίας	8
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων	9
4.1 Μαζικές απολύσεις	9
4.2 Επιπτώσεις των μαζικών απολύσεων στα στελέχη που παραμένουν	12
4.3 Ο ρόλος και η σημασία της επικοινωνίας στο φαινόμενο των μαζικών απολύσεων	17
4.4 Εργασιακή ανασφάλεια και στρες	23
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις	26
Βιβλιογραφία	34

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε παγκόσμιο έχει φέρει στο προσκήνιο ζητήματα τα οποία τα προηγούμενα χρόνια δεν είχαν απασχολήσει ιδιαίτερα τις μελέτες δεδομένης της μικρής συχνότητας εμφάνισης αλλά και τις μικρής έως ελάχιστης επιρροής στα εκάστοτε επιχειρησιακά δεδομένα.

Ένα από τα ζητήματα αυτά, τα οποία πλέον έχουν προκαλέσει έντονα το ενδιαφέρον των ερευνητών αποτελεί το φαινόμενο των μαζικών απολύσεων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Ανεξάρτητα από το επίπεδο ή το βαθμό στον οποίο λαμβάνει χώρα η συγκεκριμένη διαδικασία επιφέρει μία σειρά αποτελεσμάτων σε εκείνους που απολύονται, σε εκείνους που παραμένουν αλλά και στη συνολική δομή του εκάστοτε οργανισμού.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των επιπτώσεων του φάσματος των μαζικών απολύσεων στα στελέχη επιχειρήσεων ώστε να προταθούν οι τρόποι και οι διαδικασίες βάσει των οποίων οι παρενέργειες θα ελαχιστοποιηθούν.

Επισημαίνεται ότι δεν αποτελεί στόχο της παρούσας εργασίας η έρευνα του βαθμού αποτελεσματικότητας του μέτρου των μαζικών απολύσεων για την αντιμετώπιση ενός δυσμενούς οικονομικού περιβάλλοντος αλλά μόνοι οι επιπτώσεις και τα αποτελέσματα αυτού.

Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

Στα πλαίσια της ανάλυσης του φαινομένου των μαζικών απολύσεων, δεν υπάρχει ιδιαίτερα μεγάλη βιβλιογραφική υλη καθόσον το φαινόμενο δεν έχει εμφανιστεί σε εκτεταμένη μορφή εκτός από ελάχιστες εξαιρέσεις. Άλλωστε οι μαζικές απολύσεις είναι συνήθως το αποτέλεσμα ενεργειών για μείωση του κόστους λειτουργίας ενός οργανισμού. Οι περισσότερες μελέτες αφορούν τα αποτελέσματα των μαζικών απολύσεων στα στελέχη τα οποία απομακρύνονται και λιγότερες όσον αφορά αυτά που παραμένουν.

Στα πλαίσια του αντικειμένου της παρούσας εργασίας το φαινόμενο αναλύεται κυρίως από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 αρχικά από τον Cameron (1994) και εν συνεχεία από τους Thornhill, Saunders και Stead (1997). Βάση τους αποτέλεσε η μελέτη της συμπεριφοράς των στελεχών από έντονα συνολικά οικονομικά φαινόμενα όπως η οικονομική κρίση του 1997.

Ο Cameron (1994) ήταν ο πρώτος που όρισε την έννοια της μαζικής απόλυσης στελεχών και προσδιόρισε τους λόγους βάσει των οποίων μπορεί ένας οργανισμός να καταφύγει σε αυτή τη διαδικασία. Στην πραγματικότητα το θέμα τέθηκε στο επίπεδο της στρατηγικής διαχωρίζοντας τρεις στρατηγικές, τη στρατηγική της μείωσης εργατικού δυναμικού, τη στρατηγική του επανασχεδιασμού της δουλειάς και τη στρατηγική της συστημικής αλλαγής.

Ο Cascio (2002) διαχώρισε τους οργανισμούς σε δύο ομάδες βάσει του τρόπου αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού (οργανισμοί που θεωρούν τους εργαζόμενους κόστος που πρέπει να περικοπούν και οργανισμοί που θεωρούν τους εργαζόμενους μονάδες που μπορούν να εξελιχθούν) δίνοντας διαφορετικές ερμηνείες και επεξηγήσεις πλέον σε κάθε ενέργεια μαζικής απόλυσης υπαλλήλων αλλά, ταυτόχρονα, και σε κάθε αντίδραση και προβολή στα στελέχη που παραμένουν.

Ο πρώτος τεκμηριωμένος ορισμός όσον αφορά τις μαζικές απολύσεις καθώς και η πρώτη προσέγγιση όσον αφορά τη σύνδεση του φαινομένου με την εργασιακή ανασφάλεια γίνεται από τον Brockner (1988). Το φαινόμενο του «συνδρόμου του επιζήσαντα» (survivor's syndrome) που τίθεται αρχικά τότε, στη συνέχεια γίνεται αντικείμενο μελέτης από αρκετούς μελετητές (Brockner 1988; Brockner et al, 1997; Ciancio 2000; Guiniven 2000; Bashford 2004). Στα πλαίσια των παραπάνω μελετών, το «σύνδρομο του επιζήσαντα» αναφέρεται ως το σύνολο των συναισθηματικών και ψυχολογικών χαρακτηριστικών αυτών που παρέμειναν μετά από μαζική απόλυση. Σε αντιδιαστολή το «σύνδρομο του επιζήσαντα» ορίστηκε από τους Fong & Kleiner

(2004) ως ο αυξημένος φόρτος εργασιών σε αυτούς που παραμένουν μετά την απόλυση των συναδέλφων.

Η μελέτη των συμπτωμάτων τα οποία παρατηρούνται στα πλαίσια της εμφάνισης του «συνδρόμου του επιζήσαντα» (survivor's syndrome) καταγράφηκαν κατά το μεγαλύτερο βαθμό από τον Astrachan (1995) με αποτέλεσμα να θεωρούνται απολύτως ορατά και ευδιάκριτα. Αυτά είναι:

- Χαμηλότερος ενθουσιασμός και κίνητρο.
- Μειωμένη ευχαρίστηση και απόδοση στην εργασία
- Απώλεια εμπιστοσύνης στον επικεφαλής του οργανισμού
- Συναισθήματα ενοχής και φόβου για την ασφάλεια της εργασίας
- Μειωμένη αφοσίωση στον οργανισμό
- Θυμός και απαξίωση

Οι αντιδράσεις αυτών που παραμένουν μετά την υλοποίηση του προγράμματος των μαζικών απολύσεων είναι η συμπάθεια για τους συναδέλφους οι οποίοι απολύονται, θυμός και απαξίωση των θεσμών του οργανισμού στον οποίο ανήκουν (Leanna and Feldman 1992; Armstrong- Stassen 1993; Noer 1993; Cook 2002). Τα παραπάνω επιβεβαιώθηκαν και από μελέτη του 2000 (Shah 2000) που σχετίζει προβλήματα υγείας και φαινόμενα κατάθλιψης με το «σύνδρομο του επιζήσαντα». Βέβαια, σε αντιδιαστολή με όλα τα παραπάνω, μια διαφορετική οπτική επί του ζητήματος προσέφερε εμπειρική μελέτη (Baruch and Hind 2000), τα ευρήματα της οποίας αμφισβητούν την ύπαρξη του «συνδρόμου του επιζήσαντα» (survivor's syndrome).

Έκτοτε, αρκετές μελέτες έγιναν (στις οποίες γίνεται και μνεία περαιτέρω) αλλά το σύνολό τους αφορά τις επιδράσεις και τις μαζικές απολύσεις στα πλαίσια μιας γενικευμένης έντονης κατάστασης στο συνολικό οικονομικό περιβάλλον, εθνικό ή παγκόσμιο. Δεν έχει μελετηθεί το φαινόμενο σε περιπτώσεις όπου εμφανίζεται σε χρονικές περιόδους οικονομικής άνθησης και

ανάπτυξης στα πλαίσια είτε διαρθρωτικών αλλαγών στους οργανισμούς είτε σαν μεμονωμένο φαινόμενο οργανισμών που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Μια τέτοια μελέτη θα είχε ιδιαίτερη αξία δεδομένου του γεγονότος ότι το εξωτερικό περιβάλλον προετοιμάζει και επηρεάζει την ψυχολογική κατάσταση των στελεχών.

Σε μια συνολική προσπάθεια να προταθούν συγκεκριμένες λύσεις μέσω ενεργειών για την αποφυγή της εμφάνισης και της συνακόλουθης διόγκωσης του «συνδρόμου του επιζήσαντα» (survivor's syndrome) προτείνεται με βάση τη μελέτη του Brockner (1992) να αναληφθεί δράση από τον οργανισμό και τα στελέχη του με τους παρακάτω τρόπους:

1. Μόλις η απόφαση για τη μείωση του προσωπικού θα έχει ληφθεί, η είδηση θα πρέπει να μεταδοθεί με το σωστό τρόπο ώστε να αποφευχθεί η ανάπτυξη φημών.
2. Η αρχική επικοινωνία θα πρέπει να διακρίνεται από σαφήνεια και ολοκληρωμένη επεξήγηση των λόγων που οδήγησαν στην απόφαση.
3. Μετά την πρώτη ενημέρωση για το γεγονός θα πρέπει να ενημερωθούν τα στελέχη για τις επιπτώσεις στους ίδιους.
4. Η διαδικασία της επικοινωνίας θα πρέπει να είναι συνεχής
5. Η επιλογή των στελεχών που θα απολυθούν θα πρέπει να είναι δίκαια
6. Το στέλεχος που θα απολυθεί θα πρέπει να ενημερωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα ώστε να αποφευχθούν μεγάλα διαστήματα αγωνίας και έντασης.
7. Ο οργανισμός μπορεί να παράσχει συμβουλευτική υποστήριξη στα στελέχη που απομακρύνονται κατά την εφαρμογή των μαζικών απολύσεων.
8. Ο οργανισμός μπορεί να παράσχει συμβουλευτική υποστήριξη στα στελέχη που παραμένουν κατά την εφαρμογή των μαζικών απολύσεων
9. Ο οργανισμός θα πρέπει να αναγνωρίσει το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την αποκατάσταση της ισορροπίας.

10. Η απόφαση για μαζική απόλυση εργαζομένων θα πρέπει να είναι ακολουθεί τα γενικότερα αποτελέσματα και λειτουργία του οργανισμού

Οι προτάσεις για την αντιμετώπισή του φαινομένου και αρνητικών συνεπειών αυτού βασίζονται στη γενικότερη φιλοσοφία ότι οφείλει ο οργανισμός να χειριστεί το ζήτημα με αίσθημα δικαίου δίνοντας μεγάλη βαρύτητα στον τομέα της επικοινωνίας.

Κεφάλαιο 3: Ανάλυση της μεθοδολογίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει βασιστεί σε μεγάλη βιβλιογραφική έρευνα τόσο σε επίπεδο μεμονωμένων άρθρων όσο και ολοκληρωμένων μελετών στο ζήτημα των επιδράσεων του φαινομένου των μαζικών απολύσεων στα στελέχη επιχειρήσεων.

Οι μελέτες οι οποίες έχουν υλοποιηθεί βασίζονται κυρίως πάνω στα δεδομένα και τα στοιχεία που «προσέφερε» η οικονομική κρίση του 1997 στην Ασία και σε μεμονωμένα περιστατικά στο επίπεδο της Ευρώπης και της Αμερικής.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, αρχικά θα αναλυθεί το φαινόμενο των μαζικών απολύσεων σε επίπεδο ορισμού, λόγω εμφάνισης αλλά αποτελεσμάτων αυτού. Εν συνεχεία θα προσεγγιστεί το φαινόμενο του «συνδρόμου του επιζήσαντα» (survivor's syndrome) το οποίο εμπεριέχει το σύνολο των αρνητικών συνεπειών και επιπτώσεων στα στελέχη μετά από την υλοποίηση του μέτρου των μαζικών απολύσεων στελεχών. Σε συνέχεια της αναζήτησης των επιπτώσεων ενός τέτοιου φαινομένου θα επεκταθεί η έρευνα στο επίπεδο του εργασιακού στρες και της ανασφάλειας στην εργασία ενώ τέλος θα προσεγγιστεί η διαδικασία της επικοινωνίας ως ένα μέσο για αντιμετώπιση των όποιων αρνητικών αποτελεσμάτων εμφανιστούν στα πλαίσια του οργανισμού.

Η συλλογή όλων των απαραίτητων στοιχείων θα οδηγήσει σε μια σειρά από συμπεράσματα βάσει των οποίων θα γίνει προσπάθεια στοιχειοθέτησης προτάσεων και διαδικασιών για την πρόληψη και αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων του φαινομένου των μαζικών απολύσεων στα στελέχη των επιχειρήσεων και στο σύνολο των οργανισμών στον οποίο αυτά είναι ενταγμένα.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων

4.1 Μαζικές Απολύσεις

Η μαζική απόλυση εργαζομένων αποτελεί έναν ευρέως γνωστό όρο στον οποίο εμπεριέχεται η απομάκρυνση μεγάλου αριθμού – πλήθους εργαζομένων σε έναν οργανισμό με στόχο την αλλαγή των δεδομένων για τον εν λόγω οργανισμό, τόσο σε επίπεδο οικονομικό όσο και σε επίπεδο οργανωσιακό. Ο όγκος των απολύσεων που καθιστούν το φαινόμενο «μαζικό» διαφέρει ανάλογα με το είδος, το μέγεθος και την οργανωτική δομή του οργανισμού, αλλά, σε κάθε περίπτωση, δε δύναται να προσδιοριστεί μέσα σε στενά αριθμητικά όρια. Θα μπορούσε λοιπόν να θεωρηθεί ότι ως μαζικές ορίζονται οι απολύσεις οι οποίες προκαλούν έντονες αλλαγές στην οργανωτική δομή του οργανισμού και στην κατανομή του όγκου εργασίας, των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους.

Το φαινόμενο των μαζικών απολύσεων έχει συνδυαστεί με εποχές στις οποίες το οικονομικό περιβάλλον κρίνεται αρνητικό καθώς και με οργανισμούς των οποίων τα οικονομικά αποτελέσματα είναι δυσμενή. Σε επίπεδο εξωτερικού περιβάλλοντος, οι μαζικές απολύσεις δύναται να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- α) Στις μαζικές απολύσεις που λαμβάνουν χώρα σε συνθήκες αγοράς χωρίς έντονα φαινόμενα.
- β) Στις μαζικές απολύσεις που λαμβάνουν χώρα σε συνθήκες γενικευμένης οικονομικής ύφεσης.

Είναι προφανές ότι ο βαθμός εμφάνισης του φαινομένου είναι πολύ μεγαλύτερος στη δεύτερη περίπτωση καθώς το αρνητικό οικονομικό περιβάλλον ενεργοποιεί εντονότερα τον κάθε οργανισμό και τον επικεφαλής του όσον αφορά την υλοποίηση δομικών και έντονων αλλαγών και ανακατατάξεων.

Η διαδικασία των μαζικών απολύσεων κινείται σύμφωνα με τη στρατηγική την οποία ο εκάστοτε οργανισμός έχει ορίσει. Υφίστανται τρεις τύποι στρατηγικών μείωσης προσωπικού (Cameron, 1994):

1. Μείωση εργατικού δυναμικού

2. Επανασχεδιασμός της δουλειάς

3. Συστημικής Αλλαγής

Κάθε στρατηγική διαφέρει με τις άλλη στον τρόπο που προσεγγίζει το φαινόμενο αλλά όλες καταλήγουν στο ίδιο αποτέλεσμα διαμέσου διαφορετικής οδού. Αναλυτικότερα:

1. Στρατηγική της μείωσης του εργατικού δυναμικού

Η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται από έντονες μεταβολές σε μικρούς σχετικά χρόνους. Συνήθως, εφαρμόζεται από οργανισμούς οι οποίοι κρίνουν απαραίτητη την, σε ελάχιστο χρόνο δραστική μείωση του κόστους. Μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, απολύεται, έμμεσα ή άμεσα, μεγάλο πλήθος εργαζόμενων ώστε τα αποτελέσματα της μεθόδου και της διαδικασίας να εμφανιστούν άμεσα στον οργανισμό. Προφανώς, υπάρχει ελάχιστος επικοινωνιακός χρόνος με αποτέλεσμα την πρόκληση έντονων, και συνήθως αρνητικών, συναισθημάτων στους εργαζόμενους, απολυόμενους και αυτούς που παραμένουν.

2. Στρατηγική του επανασχεδιασμού της δουλειάς

Η στρατηγική αυτή εμφανίζεται ως μεσαία σε επίπεδο έντασης μεταβολών σε συνάρτηση με το χρόνο. Εμφανίζεται το φαινόμενο της απομάκρυνσης εργαζόμενων σε συνδυασμό με επιφόρτιση περισσότερων αρμοδιοτήτων στους παραμένοντες. Σε αυτή τη διαδικασία εντάσσονται και τακτικές οι οποίες βιβλιογραφικά δε θεωρούνται απολύσεις αλλά στην πράξη λειτουργούν με παραπλήσιο τρόπο όπως η μερική απασχόληση και γενικότερα οι θεωρούμενες ως ευέλικτες μορφές εργασιακών σχέσεων.

3. Στρατηγική της συστημικής αλλαγής

Η εν λόγω στρατηγική κινείται με βάση ένα μεγαλύτερο, πιο μακρόχρονο και μεγαλύτερο πλάνο. Οι όποιες απολύσεις συνδέονται με ένα συνολικό επαναπροσδιορισμό της δομής και των λειτουργιών του οργανισμού. Αποτελεί μια πιο ήπια διαδικασία της οποίας οι στόχοι δεν επικεντρώνονται σε άμεσα ορατά και απολύτως προσδιορίσιμα αποτελέσματα αλλά σε μεταβολή των οικονομικών δεδομένων σε βάθος μεγαλύτερου χρονικού ορίζοντα. Είναι προφανές ότι η στρατηγική αυτή δίνει μεγαλύτερα περιθώρια σε επικοινωνιακή αξιοποίηση των γεγονότων ώστε οι όποιες επιπτώσεις, κυρίως αρνητικές, μπορεί να εμφανιστούν, να είναι μικρής έντασης ώστε να είναι διαχειρίσιμες από το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Βέβαια, η κάθε στρατηγική κινείται με βάση τον τρόπο που αντιμετωπίζει ο εκάστοτε οργανισμός το ανθρώπινο δυναμικό του. Σύμφωνα με τον Cascio (2002) οι οργανισμοί μπορούν να χωριστούν σε δύο ομάδες βάσει του τρόπου αντιμετώπισης του ανθρώπινου δυναμικού:

α) Οργανισμοί που θεωρούν τους εργαζόμενους κόστη που πρέπει να περικοπούν. Η έμφαση δίδεται στο ελάχιστο πλήθος εργαζόμενων οι οποίοι μπορούν να διεκπεραιώσουν τις εργασίες που απαιτούνται για τη βασική λειτουργία του οργανισμού, στοχεύοντας στη δημιουργία του μικρού πυρήνα ο οποίος δε μπορεί να μειωθεί περαιτέρω καθόσον σε τέτοια περίπτωση θα αδυνατούσε να λειτουργήσει ο οργανισμός.

β) Οργανισμοί που θεωρούν τους εργαζόμενους μονάδες που μπορούν να εξελιχθούν. Η έμφαση δίδεται στην αλλαγή του τρόπου ολοκλήρωσης των διεργασιών ώστε να γίνεται καλύτερη και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ανεξάρτητα από την αιτία και το στόχο της καταφυγής στη μέθοδο των μαζικών απολύσεων, θα εμφανιστούν αλλαγές και επιπτώσεις στον οργανισμό. Ο προσανατολισμός και η φιλοσοφία του οργανισμού καθώς και στρατηγική που θα επιλεγεί για την υλοποίηση του μέτρου της μείωσης προσωπικού θα κάνει πιο έντονα ή πιο ήπια τα φαινόμενα και, αντίστοιχα, θα απαιτηθούν περισσότερες ή λιγότερες ως και ελάχιστες ενέργειες για τον περιορισμό των αρνητικών φαινομένων.

4.2 Επιπτώσεις των μαζικών απολύσεων στα στελέχη που παραμένουν

Εκτενής αναφορά υπάρχει στη βιβλιογραφία όσον αφορά τα φαινόμενα των μαζικών απολύσεων υπό την έννοια του σχεδιασμού και της υλοποίησής τους λαμβάνοντας υπόψη αυτούς που απολύονται. Σε αντίθεση με αυτό, πολύ μικρότερος είναι ο αριθμός των μελετών που αφορούν τα στελέχη εκείνα τα οποία παραμένουν. Κρίνεται σχετικά παράδοξο το φαινόμενο καθόσον αυτό που πραγματικά θα έπρεπε να ενδιαφέρει οποιονδήποτε οργανισμό διέρχεται μέσα από μια παρόμοια διαδικασία είναι οι άνθρωποι οι οποίοι θα συνεχίσουν να αποτελούν το δυναμικό του οργανισμού και πάνω στους οποίους θα στηριχθεί η μελλοντική πορεία του.

Ανάλογα με τη στρατηγική και τις διαδικασίες που έχουν ακολουθηθεί, διαφέρει το εύρος και η ένταση των επιπτώσεων στα στελέχη που παραμένουν. Είναι βέβαιο, σε κάθε περίπτωση, όμως ότι κλονίζεται το ψυχολογικό συμβόλαιο του κάθε στελέχους με τον οργανισμό.

Το σύνολο των επιπτώσεων του φάσματος των μαζικών απολύσεων στα στελέχη που παραμένουν σε έναν οργανισμό μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας περιγράφεται στη βιβλιογραφία με τον όρο «σύνδρομο του επιζήσαντα» (survivor's syndrome). Σε μια προσπάθεια να οριοθετηθεί το «σύνδρομο του επιζήσαντα» μπορεί να οριστεί ως «ο συνδυασμός των αντιδράσεων και των συναισθηματικών, ψυχολογικών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων από τα στελέχη τα οποία παραμένουν ή επιβιώνουν από μία διαδικασία απώλειας εργασίας» (Brockner, 1992).

Το «σύνδρομο του επιζήσαντα» δεν είναι μία μοναδική ψυχολογική κατάσταση ούτε εμφανίζει το σύνολο των αποτελεσμάτων του άμεσα. Στην πραγματικότητα, το κάθε στέλεχος που παραμένει μετά από την ολοκλήρωση του φαινομένου της μαζικής απόλυσης εργαζομένων διέρχεται μέσα από τέσσερα ξεκάθαρα ορισμένα στάδια που ορίζουν το «σύνδρομο»:

1. Το στάδιο της ανακούφισης. Το πρώτο συναίσθημα είναι η ανακούφιση για το γεγονός ότι το εν λόγω στέλεχος δεν ανήκε στην ομάδα που απολύθηκε. Δεδομένου του τρόπου που επικοινωνήθηκε από τον οργανισμό το γεγονός, το κάθε στέλεχος βρέθηκε υπό την επήρεια του φόβου της απόλυσης. Αμέσως μετά τη διευκρίνιση ότι το εν λόγω στέλεχος παραμένει στην εργασία του, ίσως και με παραπάνω αρμοδιότητες, επέρχεται ψυχολογική και συναισθηματική εκτόνωση της φόρτισης.
2. Το στάδιο της ενοχής. Αφού έχουν εκτονωθεί η ψυχολογική και συναισθηματική πίεση, το στέλεχος διέρχεται το δεύτερο στάδιο που αφορά την ενοχή. Σε άλλους περισσότερο και σε

άλλους λιγότερο εμφανίζεται η σκέψη ότι ενδεχομένως οι ίδιοι δεν ήταν αυτοί που έπρεπε να κρατήσουν τη θέση εργασίας τους. Θεωρούν ότι πιθανόν υπήρχαν συνάδελφοι οι οποίοι είχαν περισσότερα προσόντα από τους ίδιους και όμως απολύθηκαν μέσα από μία διαδικασία η οποία ήταν ενδεχομένως άδικη για αυτούς.

3. Το στάδιο της ζήλιας. Στο τρίτο στάδιο, το στέλεχος που παραμένει αρχίζει να εξετάζει τα δεδομένα και τις επιπτώσεις του ιδιαίτερου γεγονότος που έλαβε χώρα στα πλαίσια του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Αξιολογεί τα νέα δεδομένα που υφίστανται στην εργασία του και παύει να θεωρεί εαυτόν τυχερό και ευνοημένο που παρέμεινε δεδομένου ότι έχει εισαχθεί η έννοια του προσωπικού σε νέα, όχι ιδιαίτερα ικανοποιητικά για τον ίδιο, δεδομένα και συνθήκες εργασίας. Στα πλαίσια αυτά, προχωράει η σκέψη και το συναίσθημα σε μια θεωρητική προτίμηση στο να είχε απομακρυνθεί το εν λόγω στέλεχος από τη θέση του στον οργανισμό. Καταλήγει, δηλαδή, σε κάποιο βαθμό, να ζηλεύει την τύχη αυτών των πρώην συναδέλφων που απομακρύνθηκαν από τις εργασίες τους θεωρώντας ότι, πιθανόν αυτοί έχουν καλύτερες μελλοντικές προοπτικές.
4. Το στάδιο της απογοήτευσης, του θυμού και της απαξίωσης. Στο τελευταίο στάδιο, το στέλεχος που έχει παραμείνει αξιολογεί και κρίνει εντονότερα τον οργανισμό στον οποίο είναι ενταγμένος. Εξετάζοντας τη δική του θέση, υπό τα νέα δεδομένα, θεωρεί ότι πλέον έχει επιφορτιστεί με πάρα πολλές ευθύνες και αρμοδιότητες, οι οποίες αυξήθηκαν μετά την εκτέλεση του προγράμματος των μαζικών απολύσεων. Επιπρόσθετα, αισθάνεται ότι δεν ανταμείβεται για όλα αυτά που κάνει καθώς ο οργανισμός βρίσκεται σε μία σχετική οικονομική δυσπραγία. Τα συναισθήματα του ξεκινούν από την απογοήτευση για τα δρώμενα, οδηγούνται στο θυμό για τον οργανισμό και τους υπεύθυνους για τα γεγονότα και καταλήγουν στην απαξίωση του οργανισμού σε επίπεδο δομών και ανθρώπων. Καταλήγει, κατά συνέπεια, το εκάστοτε στέλεχος να θεωρεί ότι ο οργανισμός τον οποίο υπηρετεί έχει περιέλθει σε μια τόσο αρνητική και δυσμενή θέση την οποία ο ίδιος δε μπορεί να αντιμετωπίσει και να αναστρέψει. Το παραπάνω συναίσθημα αποτελεί και τη χειρότερη κατάληξη καθώς το παραμένον στέλεχος παύει να λειτουργεί στα πλαίσια των συμφερόντων της εταιρείας, σταματά να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και μετατρέπεται σε ένα απλό διεκπεραιωτή καθηκόντων.

Προφανώς, ο βαθμός στον οποίο διέρχεται το κάθε στέλεχος τα παραπάνω στάδια διαφέρει ανάλογα με την τακτική που έχει ακολουθήσει ο οργανισμός στην εφαρμογή των μαζικών απολύσεων αλλά και με τα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα του κάθε στελέχους.

Υφίστανται στη βιβλιογραφία αρκετές μελέτες που δείχνουν ότι τα στελέχη τα οποία παραμένουν σε έναν οργανισμό μετά από μαζικές απολύσεις βιώνουν τα αποτελέσματα του γεγονότος αυτού το ίδιο έντονα με τα στελέχη τα οποία απομακρύνονται χάνοντας τη θέση εργασίας τους. Αυτό ορίζεται στα πλαίσια του «συνδρόμου του επιζήσαντα» το οποίο αναγνωρίζεται μέσω των παρακάτω συμπτωμάτων (Astrachan, 1995):

- Χαμηλότερος ενθουσιασμός και κίνητρο.

Το σοκ μέσα από το οποίο διέρχεται το στέλεχος δεν του επιτρέπει να παρακινηθεί με τον ίδιο τρόπο όπως παλαιότερα. Το γεγονός της αλλαγής των δεδομένων μετατρέπει την κατάσταση σε πιο τυπική και εμφανίζεται ένας σχετικός προβληματισμός ο οποίος γίνεται ορατός από τις αντιδράσεις του στελέχους που δε χαρακτηρίζονται πλέον από ιδιαίτερο ενθουσιασμό.

- Μειωμένη ευχαρίστηση και απόδοση στην εργασία

Τα νέα δεδομένα, είναι φυσικό, να κάνουν λιγότερο ευχάριστη την εργασία δεδομένου ότι πλανάται ακόμα η ένταση του γεγονότος των μαζικών απολύσεων. Το στέλεχος που παραμένει εμφανίζεται να κάνει περισσότερο τυπικά τη δουλειά του και, συνακόλουθα, να έχει εμφανώς χαμηλότερη απόδοση.

- Απώλεια εμπιστοσύνης στον επικεφαλής του οργανισμού

Ο επικεφαλής του οργανισμού εμφανίζεται στα μάτια των στελεχών που παραμένουν, υπό την ψυχολογική επίρεια των γεγονότων, ως ασυνεπής και μη αξιόπιστος γεγονός που λειτουργεί αρνητικά όσον αφορά το ψυχολογικό συμβόλαιο του κάθε εργαζόμενου με τον οργανισμό.

- Συναισθήματα ενοχής και φόβου για την ασφάλεια της εργασίας

Εμφανίζεται το φαινόμενο τόσο της έκφρασης ενοχής σχετικά με τα στελέχη τα οποία απομακρύνθηκαν όσο και της ανασφάλειας σχετικά με τη θέση εργασίας που στην παρούσα φάση το στέλεχος διατηρεί. Το στέλεχος που παραμένει φοβάται ότι η θέση του είναι επισφαλής, σε τέτοιο βαθμό, που, πιθανόν, δεν έχει καμία δύναμη και δυνατότητα να επηρεάσει αυτή την κατάσταση.

- Μειωμένη αφοσίωση στον οργανισμό

Το στέλεχος που παραμένει εμφανίζεται κλονισμένο στη σχέση του με τον οργανισμό στον οποίο είναι ενταγμένο. Μειώνεται η αφοσίωση του και η δέσμευση στο σκοπό του οργανισμού αφού, ενδόμυχα, αντιλαμβάνεται διαφορετικά το πώς ο ίδιος ο οργανισμός αντιμετωπίζει τα στελέχη του και κατ' επέκταση αυτόν προσωπικά.

- Θυμός και απαξίωση

Το στέλεχος εμφανίζεται στις εκφράσεις του οργισμένο, απογοητευμένο και ενίοτε με στοιχεία απαξίωσης του οργανισμού και των διαδικασιών αυτού στο λόγο και τις πράξεις του.

Η αναγνώριση των συμπτωμάτων ώστε να αναληφθεί δράση είναι εξαιρετικά σημαντική για τον οργανισμό. Άλλωστε, όπως είναι εμφανές από τα παραπάνω, η εμφάνιση των συμπτωμάτων καθιστούν μη αποδοτική τη συνεργασία μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων. Έχει αποδειχθεί ότι το «σύνδρομο του επιζήσαντα» έχει αρνητικά αποτελέσματα τόσο στην αποδοτικότητα όσο και στην εν γένει παρουσία του στελέχους μέσα στον οργανισμό. Είναι, άλλωστε, αρκετές οι περιπτώσεις που εξαιτίας αυτού του «συνδρόμου», στελέχη, παρότι παρέμειναν μετά από μια σειρά μαζικών απολύσεων, τελικά παραιτήθηκαν λόγω των συναισθημάτων που τους δημιουργήθηκαν σχετικά με τον οργανισμό στον οποίο ανήκαν (Brockner, 1986).

Η ένταση των συμπτωμάτων του «συνδρόμου του επιζήσαντα» εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

1. Δίκαιη επιλογή αυτών που απολύθηκαν

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι μαζικές απολύσεις καλύπτονται από ένα πέπλο μυστηρίου σχετικά με το λόγο της υλοποίησης μια τέτοιας διαδικασίας αλλά, κυρίως, των κριτηρίων βάσει των οποίων επιλέχθηκαν αυτοί οι οποίοι απομακρύνθηκαν. Το γεγονός αυτό και μόνο επιφέρει αρνητισμό και σε αυτούς που αποχωρούν αλλά και σε αυτούς που παραμένουν σχετικά με τους επικεφαλείς της διαδικασίας για το αν λειτούργησαν δίκαια ή μεροληπτικά υπέρ κάποιων. Είναι προφανές ότι μία ξεκάθαρη και δίκαιη διαδικασία επιλογής αυτών που αποχωρούν προσδίδει στους παραμένοντες μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον οργανισμό χαρίζοντάς τους τη θεώρηση ότι λειτουργεί με αίσθημα δικαίου και, κατά πάσα πιθανότητα, έτσι θα συνεχίσει να λειτουργεί και για ενδεχόμενα επόμενα συμβάντα. Το αίσθημα ότι ο οργανισμός λειτουργεί με δίκαια κριτήρια

μεταμορφώνει το στέλεχος σε έναν αγωνιστικό παράγοντα αφού εξαφανίζεται η αμφιβολία για το πώς θα τον αντιμετωπίσει ο οργανισμός δεδομένης της προσπάθειας αλλά και της αποτελεσματικότητάς του.

2. Τρόπος αντιμετώπισης των υπαλλήλων που απολύονται

Μετά το γεγονός της μαζικής απόλυσης, τα στελέχη που παραμένουν αντιδρούν ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός αντιμετώπισε αυτούς που απέλυσε. Ιδιαίτερη σημασία έχει ο τρόπος με τον οποίο διαδόθηκε η πληροφορία και το κατά πόσο τα στελέχη που απολύθηκαν αντιμετωπίστηκαν με σεβασμό. Μελέτες έχουν αποδείξει ότι όταν το γεγονός της μαζικής απόλυσης λάβει χώρα με έντονο και όχι σωστό τρόπο προς τους απολυόμενους, οι παραμείνοντες, αισθανόμενοι συμπάθεια προς τους πρώην, πλέον, συναδέλφους χάνουν την πίστη και την αφοσίωσή τους στον οργανισμό (Bies, 1987).

3. Επικοινωνία

Ο τρόπος που θα επικοινωνήσει ο οργανισμός το γεγονός της μαζικής απόλυσης, τόσο στο εσωτερικό του όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να εντείνει ή να μειώσει το φαινόμενο του «συνδρόμου του επιζήσαντα». Άλλωστε κάθε ενέργεια, ανάλογα με τον τρόπο που επικοινωνείται μπορεί να προκαλέσει διαφορετικά συναισθήματα. Ο τρόπος της επικοινωνία, ανεξαρτήτως μέσου, θα πρέπει να μεταφέρει τα στοιχεία της δικαιοσύνης, της εντιμότητας και της διαφάνειας.

Η αντιμετώπιση του φαινομένου του «συνδρόμου του επιζήσαντα» προφανώς θα πρέπει, ανεξάρτητα από την έντασή του, να βασιστεί πάνω στους τρεις άξονες που προσδιορίστηκαν παραπάνω ως οι παράγοντες που επηρεάζουν της έντασή του.

Συνοψίζοντας, το «σύνδρομο του επιζήσαντα» (survivor's syndrome) Συγκεντρώνει το σύνολο των αρνητικών συνεπειών από την εφαρμογή του μέτρου των μαζικών απολύσεων στους οργανισμούς. Η έγκαιρη διάγνωση του και η αποτελεσματική αντιμετώπισή του κρίνονται ως ιδιαίτερης σημασίας για την πορεία και το μέλλον κάθε οργανισμού. Βέβαια, η αποτελεσματική αντιμετώπιση ξεκινά και βασίζεται στην πρόληψη μέσα από διαδικασίες για τη μείωση της έντασης του φαινομένου πριν αυτό εμφανιστεί.

4.3 Ο ρόλος και η σημασία της επικοινωνίας στο φαινόμενο των μαζικών απολύσεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εφαρμογή του μέτρου των μαζικών απολύσεων σε έναν οργανισμό, με σκοπό είτε τη μείωση του κόστους είτε τη γενικότερη αλλαγή στις οργανωτικές δομές και στη λειτουργία του, προκαλεί έντονα, και κατά κανόνα αρνητικά, αποτελέσματα στα στελέχη τα οποία παραμένουν και, κατά συνέπεια, στη συνέχιση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού. Η ένταση και η σωστή αντιμετώπιση του φαινομένου εξαρτάται εν πολλοίς από τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός και οι αντίστοιχοι υπεύθυνοι θα επικοινωνήσουν το γεγονός.

Η επικοινωνία του οργανισμού αναφέρεται σε δύο επίπεδα τα οποία είναι θεωρητικά ανεξάρτητα μεταξύ τους αλλά, στην πράξη, φαίνεται να αλληλεπιδρούν έντονα. Η επικοινωνία τους οργανισμού διαχωρίζεται σε:

α) Εσωτερική επικοινωνία και

β) Εξωτερική επικοινωνία

Με τον όρο εσωτερική επικοινωνία ορίζεται το σύνολο των ενεργειών για τη μετάδοση μηνυμάτων εντός των ορίων του οργανισμού και των στελεχών που το απαρτίζουν. Αφορά τα μηνύματα που ξεκινούν από τον οργανισμό και έχουν αποδέκτες τα στελέχη, τα μηνύματα που από τα στελέχη έχουν αποδέκτη τον ίδιο τον οργανισμό αλλά και τα μηνύματα που μεταφέρονται μεταξύ των στελεχών που ανήκουν είτε στο ίδιο είτε σε διαφορετικό τμήμα του εν λόγω οργανισμού. Με τον όρο εξωτερική επικοινωνία ορίζεται το σύνολο των ενεργειών και των γεγονότων για μετάδοση μηνυμάτων από και προς τον οργανισμό σε σχέση με το εξωτερικό του περιβάλλον. Ενώ φαίνεται ότι υφίστανται σαφή όρια μεταξύ των δύο μορφών, η αλληλεπίδραση είναι ιδιαίτερα έντονη. Τα μηνύματα και ο τρόπος που μεταδίδονται στο εσωτερικό επηρεάζουν αυτά που μεταφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον, ενώ, αντίστοιχα, τα μηνύματα του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν την εσωτερική επικοινωνία εντός του οργανισμού.

Όσον αφορά τη διαδικασία της αντιμετώπισης των αρνητικών επιπτώσεων των μαζικών απολύσεων, μεγαλύτερη σημασία έχει η εσωτερική επικοινωνία και λιγότερο η εξωτερική.

Προφανώς, η επικοινωνία δεν είναι ένα γεγονός αλλά μία διαδικασία και θα μπορούσε να διαχωριστεί σε επικοινωνία πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωση της διαδικασία της μαζικής απόλυσης.

Η επικοινωνία πριν το γεγονός των μαζικών απολύσεων συνίσταται στην προετοιμασία των στελεχών για αυτά που πρόκειται να συμβούν. Τα στελέχη που θα παραμείνουν πρέπει να λάβουν τη μεγαλύτερη προσοχή με σκοπό να εμφανιστεί σε μικρότερη ένταση το «σύνδρομο του επιζήσαντα» (survivor's syndrome). Βέβαια, από τη διαδικασία δεν πρέπει να αποκλειστούν και τα στελέχη που θα αποχωρήσουν. Όπως προαναφέρθηκε, μπορεί τα άτομα αυτά να μην ενδιαφέρονται ιδιαίτερα τον οργανισμό, καθόσον δε θα ανήκουν στο δυναμικό του μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, ο χειρισμός τους, όμως, θα καθρεπτιστεί στις αντιδράσεις των παραμένοντων. Στα πλαίσια της διαδικασίας αυτής, θα πρέπει να γίνει αντιληπτός ο λόγος που θα οδηγήσει σε ένα τέτοιο γεγονός. Αν η ανάγκη για αλλαγές δεν έχει επικοινωνηθεί σωστά ώστε να γίνει αντιληπτή και να λάβουν γνώση τα στελέχη τους οργανισμού, τότε, ανεξάρτητα από το πώς θα υλοποιηθεί η διαδικασία, τα στελέχη που θα παραμείνουν θα εμφανίσουν το «σύνδρομο του επιζήσαντα» (survivor's syndrome). Υπάρχει ιδιαίτερη ανάγκη να μεταδοθεί γνώση σχετικά με τα στοιχεία που θα προκαλέσουν, σε επόμενο χρόνο, τη μαζική απόλυση υπαλλήλων με σκοπό να μην υπάρχει άγνοια και προβληματισμός για το λόγο που οδήγησε τον οργανισμό στη λήψη απόφασης για την υλοποίηση προγράμματος μαζικών απολύσεων. Ειδικά σε αυτό το στάδιο, ελλοχεύει ο κίνδυνος αποτυχίας δεδομένου του τρόπου μετάδοσης των μηνυμάτων. Ο χρόνος και ο τρόπος με τον οποίο θα λάβει χώρα η ενημέρωση πριν την υλοποίηση των μαζικών απολύσεων παίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο. Οι υπάλληλοι πρέπει να πληροφορηθούν το σύνολο των δεδομένων από τον ίδιο τον οργανισμό ή έστω από τους εκπροσώπους κάποιας πιθανώς υφιστάμενης ένωσης εργαζομένων αλλά σε καμία περίπτωση από εξωτερικές πηγές όπως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή οι φήμες που μπορεί να διαρρεύσουν. Αυτός είναι ένας από τους, δυσάρεστους για τον οργανισμό, τρόπους με τους οποίους μπορεί να αλληλεπιδράσουν η εξωτερική και η εσωτερική επικοινωνία. Δεδομένης όμως της σχέσης που έχει ή έστω θα έπρεπε να έχει το κάθε στέλεχος με τον οργανισμό στον οποίο είναι ενταγμένο και προσφέρει τις υπηρεσίες του, θα ήταν ιδιαίτερα επιζήμιο, όσον αφορά το θέμα της εμπιστοσύνης, μηνύματα που αφορούν το εσωτερικό του οργανισμού να τα μαθαίνει το προσωπικό από εξωτερικές πηγές. Συνοψίζοντας, η επικοινωνία πριν το γεγονός των μαζικών απολύσεων αποτελεί τη βάση κάθε προσπάθειας περιορισμού των αρνητικών επιπτώσεων. Αν τα μηνύματα μεταδοθούν σωστά και το περιεχόμενό τους πείσει τα στελέχη του οργανισμού τότε αυξάνονται οι πιθανότητες να μην εκδηλωθούν ιδιαίτερης σημασίας φαινόμενα και αντιδράσεις.

Η επικοινωνία κατά τη χρονική διάρκεια στην οποία υλοποιείται και λαμβάνει χώρα το πρόγραμμα μαζικών απολύσεων εμφανίζει ιδιαίτερη βαρύτητα γιατί συμπίπτει χρονικά με την αύξηση της έντασης και ίσως του επιπέδου του εκνευρισμού στους υπαλλήλους. Παρατηρείται, συχνά, ότι η επικοινωνία κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της μαζικής απόλυσης μειώνεται καθώς αρκετοί επικεφαλής την εκλαμβάνουν ως σπατάλη χρόνου. Στην πραγματικότητα συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο. Όσο προχωρά η διαδικασία της μαζικής απόλυσης προσωπικού τόσο μεγαλύτερη βαρύτητα θα πρέπει να δίνεται στο κομμάτι της επικοινωνίας αφού αποτελεί το μοναδικό μέσο έκφρασης κάθε προσπάθειας για υποβάθμιση των αρνητικών επιπτώσεων. Θεωρείται δεδομένο ότι για να έχει επιτυχία το εν λόγω στάδιο θα πρέπει να έχει λάβει αντίστοιχα επιτυχώς χώρα το πρότερο στάδιο της επικοινωνίας πριν της έναρξης της διαδικασίας των μαζικών απολύσεων. Αν τούτο δεν έχει συμβεί τα περιθώρια επιτυχίας στη φάση αυτή είναι πολύ μικρά. Δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι η χρονική διάρκεια της διαδικασίας της μαζικής απόλυσης είναι σχετικά μικρή και σίγουρα δεν επιτρέπεται στα μέσα εσωτερικής επικοινωνίας να καλύψουν το κενό που έχει δημιουργήσει η προηγούμενη αστοχία ή παράλειψη. Σε κάθε περίπτωση, τα μηνύματα που θα μεταδοθούν θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από σεβασμό προς τους υπαλλήλους (ή στελέχη) οι οποίοι απομακρύνονται. Αν και ζητείται, συνήθως, η διαδικασία να είναι σύντομη οφείλει να γίνει προσπάθεια ώστε να επιμηκυνθεί το δυνατόν η χρονική διάρκεια με σκοπό το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων να μπορέσει να αντιμετωπίσει τα διαφορετικά επίπεδα στα οποία πρέπει να μεταδοθούν τα ανάλογα μηνύματα. Στη φάση αυτή, ιδιαίτερο ρόλο παίζει το στέλεχος ή τα στελέχη τα οποία αναλαμβάνουν την ευθύνη της εκτέλεσης της απόφασης της απόλυσης (“executioner”). Ένα τέτοιο στέλεχος, δεδομένου ότι αποτελεί την εικόνα και την έκφραση του οργανισμού, οφείλει να έχει την παράσταση που απαιτείται. Εφόσον το στέλεχος αυτό λειτουργήσει επιτυχώς και καταφέρει να μεταδώσει αποτελεσματικά τα απαιτούμενα μηνύματα στον απολυόμενο τότε πολλά θα είναι τα οφέλη στο επίπεδο της αντιμετώπισης μελλοντικών θεμάτων με τους παραμένοντες. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να προκαλέσει δυσλειτουργία στο σύνολο του μηχανισμού μετάδοσης μηνυμάτων και σοβαρά προβλήματα τα οποία ίσως αργότερα δεν είναι δυνατό να αντιμετωπιστούν. Συνοψίζοντας, η επικοινωνία κατά τη διάρκεια της μαζικής απόλυσης, αν και με μικρά χρονικά περιθώρια, δημιουργεί το υπόβαθρο για να λυθούν επιτυχώς τα ζητήματα στο επόμενο στάδιο για τα στελέχη που παραμένουν.

Η επικοινωνία μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της μαζικής απόλυσης επικεντρώνει τις προσπάθειες της στον τρόπο που θα επανεξεταστεί το γεγονός από τα στελέχη που παραμένουν. Εστιάζει στην προσπάθεια να φανεί η σημασία και η αξία της διαδικασίας για την πορεία του οργανισμού αλλά και για τα ίδια τα στελέχη τα οποία έχουν παραμείνει. Σκοπός είναι να μην εμφανιστούν τα συμπτώματα του «συνδρόμου του επιζήσαντα» (survivor’s syndrome). Στη

πραγματικότητα, επιδιώκεται να «υπογραφεί» ένα νέο ψυχολογικό συμβόλαιο με τα στελέχη που παραμένουν. Αυτό είναι πολύ πιο εύκολο να λάβει χώρα εφόσον ο οργανισμός διαμέσου των εκπροσώπων του έχει χειριστεί σωστά τη μετάδοση μηνυμάτων κατά τα δύο προηγούμενα στάδια. Γενικότερα, η επικοινωνία μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της μαζικής απόλυσης είναι το τελικό στάδιο, στο οποίο, με σχετικά μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα, καλούνται να εξαφανιστούν όλα τα αρνητικά σημάδια από το γεγονός στα στελέχη που παραμένουν. Στην πραγματικότητα είναι μία διαδικασία που έχει μεγάλο χρονικό ορίζοντα και δε μπορεί εύκολα να προσδιοριστεί το χρονικό της τέλος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί μελέτη που διενεργήθηκε το 2007 σχετικά με την επίδραση του γεγονότος των μαζικών απολύσεων στην Κορέα (Journal of Contemporary Asia, “Economic crisis, downsizing and layoff survivor’s syndrome”, Wang- Bae Kim, 2007). Πιο συγκεκριμένα, στην εν λόγω μελέτη φαίνεται ότι παρότι έχει παρέλθει, μέχρι τη στιγμή που έγινε η έρευνα, διάστημα δέκα ετών από την οικονομική κρίση του 1997 και παρότι οι οικονομικές προβλέψεις αλλά και οι κυβερνητικές αναφορές δείχνουν ότι η κρίση έχει παρέλθει, οι υπάλληλοι συνεχίζουν να υποφέρουν από τα αρνητικά συμπτώματα που προκλήθηκαν από τις μαζικές απολύσεις. Κατά συνέπεια, κρίνεται αναγκαία η αποτελεσματική επικοινωνία με τα στελέχη που παραμένουν μετά τη μαζική απόλυση για μεγάλο χρονικό διάστημα και, τουλάχιστον, μέχρι να είναι απολύτως σίγουρο το ότι έχει ξεπεραστεί κάθε αρνητικό σύμπτωμα που μπορεί να είχε προκληθεί λόγω της μαζικής απόλυσης συναδέλφων ανεξαρτήτως της αιτίας που οδήγησε σε αυτό το φαινόμενο.

Ανεξαρτήτως από το χρονικό σημείο στο οποίο λαμβάνει χώρα η επικοινωνιακή διαδικασία, ιδιαίτερα σημαντικός για την αποτελεσματικότητά της είναι ο τρόπος με τον οποίο αυτή υλοποιείται. Δηλαδή, έχει ιδιαίτερη σημασία ο τρόπος και το μέσο με το οποίο θα γίνει η απαιτούμενη μετάδοση μηνυμάτων. Η διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να γίνει:

- Με προσωπική συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο (“face to face”)
- Με αποστολή προσωπικού γραπτού σημειώματος ενημέρωσης
- Με απρόσωπο γραπτό σημείωμα ενημέρωσης
- Με γενικευμένο ηχητικό μήνυμα ή μήνυμα εικόνας

Είναι εύκολα αντιληπτό ότι ο αποδοτικότερος τρόπος είναι η προσωπική επαφή κατά πρόσωπο και όσο προχωράει κάποιος στους άλλους τρόπους η αποτελεσματικότητα μειώνεται. Όσο

περισσότερο γίνεται φανερό στον αποδέκτη τους μηνύματος ότι αυτό αφορά αποκλειστικά τον ίδιο και έχουν αφιερωθεί πόροι του οργανισμού για τον ίδιο, τόσο είναι πιο εύκολη η αποδοχή. Είναι βέβαια δύσκολο, η εν λόγω διαδικασία να υλοποιηθεί με μεγάλο πλήθος ατόμων, καθόσον αυτό θα απαιτούσε πολλές ώρες και μεγάλο απόθεμα πόρων από τον οργανισμό. Είναι κρίσιμο να επιλεγθεί ο τρόπος δια του οποίου θα επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα με την ελάχιστη σπατάλη πόρων. Σε κάθε περίπτωση, επιβάλλεται τα μηνύματα στα υψηλόβαθμα στελέχη (ή αλλιώς «στελέχη πρώτης γραμμής») να μεταδοθούν μέσω προσωπικών συναντήσεων καθόσον αυτά θα επηρεάσουν και τους υπόλοιπους που βρίσκονται σε χαμηλότερη θέση στο οργανόγραμμα της εταιρείας. Η σωστή επικοινωνία μαζί τους θα συμβάλλει καθοριστικά στον περιορισμό των αρνητικών συμπτωμάτων από μία μαζική απόλυση ενώ, στον αντίποδα, μία μη καλή επικοινωνιακή διαδικασία μαζί τους θα συμπαρασύρει σε αρνητικές καταστάσεις και συναισθήματα και τους υπόλοιπους υπαλλήλους, σε τέτοιο βαθμό που ενδέχεται να μην είναι αντιμετωπίσιμα μετά την εκδήλωσή τους.

Ανεξάρτητα από τη χρονική στιγμή, σε σχέση με το γεγονός της μαζικής απόλυσης, και τον τρόπο μέσω του οποίου υλοποιείται η επικοινωνιακή διαδικασία, οφείλει να χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα στοιχεία ώστε να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πιο αναλυτικά η επικοινωνία πρέπει:

1. Να είναι ξεκάθαρη
2. Να λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά του αποδέκτη
3. Να είναι ακριβής
4. Να είναι ολοκληρωμένη
5. Να γίνεται εύκολα κατανοητή

Όλα τα παραπάνω καθιστούν τη διαδικασία της επικοινωνίας με τα στελέχη αρκετά περίπλοκη δεδομένων των απαιτήσεων που εγείρονται. Το τμήμα της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων οφείλει να εξετάζει συνεχώς τα δεδομένα και επικοινωνιακά να οδηγεί την πολιτική και τις διαδικασίες του οργανισμού ώστε να αποφευχθούν αρνητικές σκέψεις και συμπεριφορές. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που έχουν καταγραφεί αρνητικά φαινόμενα που οφείλονται αποκλειστικά στη λάθος μετάδοση ενός μη αρνητικού μηνύματος. Δεδομένου ότι η διαδικασία της μαζικής απόλυσης έχει, από τη φύση της, αρνητική χροιά, η επικοινωνιακή διαδικασία είναι το κυρίαρχο και ίσως

μοναδικό όπλο στα χέρια του οργανισμού για να αποφευχθούν άσχημες συνέπειες στα στελέχη και, κατά συνέπεια, στη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

4.4 Εργασιακή ανασφάλεια και στρες

Η διαδικασία της μαζικής απόλυσης έχει στοιχεία ενός ιδιαίτερα έντονου φαινομένου. Είναι λογικό, λοιπόν, όπως κάθε έντονο φαινόμενο, να έχει σημαντική επίδραση σε επίπεδο ψυχολογίας για το κάθε άτομο, απλό υπάλληλο ή στέλεχος εμπλέκεται ή φαίνεται να εμπλέκεται στη διαδικασία. Δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι στη σύγχρονη εποχή ο κάθε εργαζόμενος είναι σχεδόν αδύνατο να αποφύγει τις έντονες ψυχολογικές και συναισθηματικές φορτίσεις όπως το στρες.

Το άγχος στην εργασία θεωρείται, στη σύγχρονη εποχή, μία πραγματικότητα ή οποία είναι σχεδόν αδύνατο να αποφευχθεί. Το κόστος αυτού του άγχους (στρες) για τον οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Σε παλαιότερη μελέτη έχει υπολογιστεί ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής οι οργανισμοί χάνουν κάθε χρόνο ένα ποσό μεταξύ εκατό και τριακοσίων δισεκατομμυρίων δολαρίων (US\$ 100 – 300 billion) σε κόστη που σχετίζονται με το εργασιακό στρες. (Stewart 1990as cited in Crampton, Hodge, Jitendra & Price, 1995). Το κόστος αυτό περιλαμβάνει το σύνολο των απουσιών από τη δουλειά, ατυχήματα που προκαλούνται, έξοδα ιατρικής περίθαλψης και μείωση της παραγωγικότητας. Είναι δεδομένα τα αρνητικά αποτελέσματα του στρες στην εργασία εν γένει.

Σε μια διαδικασία που εμπεριέχει μαζική απόλυση εργαζομένων, το επίπεδο του στρες γίνεται σαφώς υψηλότερο. Το επίπεδο του στρες κρίνεται ως ένα μέγεθος αντιστρόφως ανάλογο με την αφοσίωση του εργαζόμενου στην επιχείρηση, η οποία, φυσικά, απαιτείται για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού.

Στο επίπεδο των μαζικών απολύσεων αρνητική σχέση υπάρχει μεταξύ του επιπέδου του στρες του εργαζόμενου και της αφοσίωσης του στον οργανισμό όταν συμβαίνουν τα κάτωθι:

1. Όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η πολιτική των μαζικών απολύσεων είναι άδικη και δεν απαιτείται να υλοποιηθεί για τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να γίνει κατανοητός σε κάθε στέλεχος του οργανισμού ο λόγος της υλοποίησης του προγράμματος των μαζικών απολύσεων ώστε να μη θεωρηθεί ότι άλλοι λόγοι κινούν τις αποφάσεις του οργανισμού στους οποίους δε συγκαταλέγεται το ενδιαφέρον για το ανθρώπινο δυναμικό. Όταν το στέλεχος δε προσλαμβάνει ενδιαφέρον από τον οργανισμό, τότε απομακρύνεται ψυχικά από αυτόν και δε νιώθει πλέον ενεργό κομμάτι αυτού. Για να

αποφευχθεί αυτό το γεγονός θα πρέπει η όλη διαδικασία της επικοινωνίας να είναι αποτελεσματική, είτε αφορά τα άμεσα είτε αφορά τα άμεσα μηνύματα.

2. Όταν το στέλεχος που παραμένει πιστεύει ότι η πολιτική βάσει της οποίας υλοποιείται το πρόγραμμα των μαζικών απολύσεων δεν έχει επεξηγηθεί αρκετά. Ο κάθε εργαζόμενος θέλει να γνωρίζει τη φιλοσοφία βάσει της οποίας κινείται και ενεργεί ο οργανισμός στον οποίο αυτός είναι ενταγμένος και ιδιαίτερα σε τόσο έντονα ζητήματα όπως η πολιτική που εμπλέκει το φαινόμενο της μαζικής απόλυσης. Σε περίπτωση κατά την οποία επιλεγεί από τον οργανισμό να μην υπάρχει ξεκάθαρη ενημέρωση ή δεν επικοινωνηθεί σωστά η πολιτική, η σκέψη του εργαζόμενου θα τον οδηγήσει σε διαφορετική περιπτωσιολογία και θα τον απομακρύνει συναισθηματικά από τον οργανισμό στον οποίο είναι ενταγμένος.
3. Όταν στο στέλεχος δεν έχει εκπαιδευτεί επαρκώς τη χρονική στιγμή που ξεκινάει η υλοποίηση του προγράμματος μαζικών απολύσεων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί πριν τη χρονική στιγμή η οποία ορίζεται ως έναρξη της υλοποίηση του προγράμματος της μαζικής απόλυσης θα πρέπει να έχει ήδη ολοκληρωθεί μια επικοινωνιακή διαδικασία, στα πλαίσια της οποίας θα έχει προετοιμαστεί το στέλεχος ώστε να περιοριστούν οι αρνητικές επιδράσεις της διαδικασίας. Είναι προφανές ότι αν το πρότερο στάδιο δεν έχει στεφθεί με την ανάλογη επιτυχία τότε το αυξανόμενο στρες θα προκαλέσει μείωση της αφοσίωσης του στελέχους στον οργανισμό.
4. Όταν το στέλεχος ανησυχεί για το μέλλον του στον οργανισμό. Το φαινόμενο της μαζικής απόλυσης είναι ένα ιδιαίτερα έντονο φαινόμενο το οποίο επηρεάζει την ψυχολογία όχι μόνο αυτών που απομακρύνονται αλλά κυρίως αυτών που παραμένουν. Σε αυτούς που παραμένουν δημιουργείται ανασφάλεια σχετικά με την εργασία τους. Δημιουργείται δηλαδή η ανησυχία ότι ενδέχεται να αποτελέσουν και οι ίδιοι τα «θύματα» ενός ανάλογου προγράμματος μαζικών απολύσεων στο εγγύς μέλλον. Αν δεν έχουν λειτουργήσει τα επικοινωνιακά κανάλια τότε το δημιουργούμενο άγχος επηρεάζει αρνητικά την αφοσίωση στον οργανισμό.
5. Όταν ο εργαζόμενος που παραμένει πιστεύει ότι ο φόρτος εργασίας του θα αυξηθεί σαν αποτέλεσμα του προγράμματος μαζικών απολύσεων. Θεωρητικά, η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού δε θα προκαλέσει και μείωση του όγκου εργασίας που θα πρέπει να υλοποιηθεί. Τούτο λογικά προκαλεί τη σκέψη ότι οι εργαζόμενοι που θα παραμείνουν θα πρέπει να επιφορτιστούν τον όγκο εργασιών των απολυμένων συναδέλφων. Σε κάθε περίπτωση, το γεγονός αυτό δημιουργεί ψυχολογική φόρτιση στον εργαζόμενο και άρα μειώνει σταδιακά την αφοσίωσή του στον οργανισμό.

Σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, το αυξημένο επίπεδο του στρες στο παραμένον στέλεχος προκαλεί μείωση ή απώλεια της αφοσίωσής του στον οργανισμό. Είναι λογική συνέπεια ότι εφόσον όμως τα παραπάνω φαινόμενα περιοριστούν τα αποτελέσματα θα είναι αντίστροφα.

Γενικότερα, η επιβίωση από ένα γεγονός μαζικής απόλυσης συναδέλφων προκαλεί ανησυχία για την ασφάλεια της εργασίας. Η μη ύπαρξη ασφάλειας στην εργασία δεν είναι απολύτως σίγουρο το πώς θα λειτουργήσει πάνω στον υπάλληλο. Τα αποτελέσματά της δεν είναι ούτε απολύτως θετικά ούτε απολύτως αρνητικά. Η εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να ληφθεί από το στέλεχος ως μία αγχωτική διαδικασία διαχωρισμού αυτού που ελπίζει και επιδιώκει ο υπάλληλος (π.χ. εργασιακή ασφάλεια) και αυτού που προσφέρει ο εργοδότης – οργανισμός (π.χ. εργασιακή ανασφάλεια) που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του επιπέδου της προσπάθειας και συνακόλουθα στη σημαντική μείωση της παραγωγικότητας του εργαζόμενου. Την ίδια στιγμή, η εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να παρακινήσει τους υπαλλήλους να αυξήσουν την προσπάθειά τους στην εργασία καθώς η υψηλή απόδοση μπορεί να ληφθεί ως ασπίδα προστασίας εναντίον της πιθανότητας να απολυθούν.

Σε κάθε περίπτωση, το φαινόμενο των μαζικών απολύσεων επιδρά έντονα σε αρκετά στοιχεία της ψυχολογίας του εργαζόμενου και ειδικότερα του στελέχους που παραμένει. Η αντιμετώπισή του έγκειται κυρίως στη σωστή προετοιμασία μέσω της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα και προτάσεις

Το φαινόμενο των μαζικών απολύσεων είναι πλέον μία συχνή, με βάση την ένταση εμφάνισής της, πραγματικότητα στα σύγχρονα δεδομένα των οργανισμών. Ανεξάρτητα από το λόγο για τον οποίο η διοίκηση μιας εταιρείας ή οργανισμού προχωρά στην υλοποίηση ενός τόσο έντονου φαινομένου διαφέρει αλλά, σε κάθε περίπτωση δεν αποτελεί ένα σπάνιο και άρα ιδιαίτερο φαινόμενο.

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε εκτενής αναφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν και τις παραμέτρους που υπεισέρχονται στη διαδικασία. Το φαινόμενο των μαζικών απολύσεων, ανεξάρτητα από το αν λαμβάνει χώρα με σκοπό τη μείωση του κόστους σε μία δύσκολη οικονομικά περίοδο ή στα πλαίσια διαρθρωτικών αλλαγών στη δομή και στις διαδικασίες ενός οργανισμού αποτελεί ένα πολύ έντονο φαινόμενο τα αποτελέσματα του οποίου μπορεί να καταστούν επώδυνα για τη μελλοντική πορεία. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αφορούν τόσο αυτούς που αποχωρούν αλλά κυρίως αυτούς που παραμένουν και καλούνται να διαχειριστούν την κατάσταση προασπίζοντας τα συμφέροντα και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Σίγουρα, οφείλει να δοθεί βάρος στον τρόπο που θα αντιμετωπιστεί το γεγονός από τους απολυόμενους αλλά κυρίαρχα ο οργανισμός θα πρέπει να ενδιαφερθεί για τις επιπτώσεις στα στελέχη που παραμένουν.

Το σύνολο των αρνητικών επιπτώσεων στα πλαίσια της αντιμετώπισης από τα στελέχη που παραμένουν συνοψίζονται στο φαινόμενο του «συνδρόμου του επιζήσαντα» (survivor's syndrome). Στα όρια του συγκεκριμένου όρου περιλαμβάνεται κάθε αρνητικό συναίσθημα ή αντίδραση μπορεί να προκληθεί λόγω της υλοποίησης ενός προγράμματος μαζικών απολύσεων.

Βέβαια, όπως προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων στα προηγούμενα κεφάλαια τα αποτελέσματα μια τέτοιας διαδικασίας δεν είναι αναγκαστικά μόνο αρνητικά. Ενδέχεται να προκληθούν και θετικές, για τον οργανισμό αντιδράσεις, στα πλαίσια της ανασφάλειας για τη θέση εργασίας. Δε μπορεί να αποκλειστεί η πιθανότητα εμφάνισης εντατικοποίησης της προσπάθειας και άρα, συνακόλουθα, και της παραγωγικότητας με σκοπό της μελλοντικής διατήρησης της θέσης εργασίας σε πιθανή επανάληψη του συμβάντος της μαζικής απόλυσης. Εφόσον κάτι τέτοιο συμβεί τότε είναι δεδομένο ότι τα μελλοντικά αποτελέσματα για τον οργανισμό θα είναι σαφώς βελτιωμένα και θα γεννούν καλύτερες προοπτικές και μεγαλύτερες προσδοκίες. Μια τέτοια, ευτυχής, κατάληξη δεν αποτελεί όμως ζήτημα που θα κληθεί να αντιμετωπίσει μέσω προτάσεων η παρούσα εργασία καθόσον κύριο στόχο αποτελεί η εύρεση των τρόπων της αντιμετώπισης των αρνητικών επιπτώσεων και ο περιορισμός αυτών.

Συνοψίζοντας τα αρνητικά αποτελέσματα στα πλαίσια του «συνδρόμου του επιζήσαντα» (survivor's syndrome) δύνανται να αναλυθούν τα χαρακτηριστικά του ως ακολούθως:

- Έλλειψη ενθουσιασμού και κινήτρων για καλή απόδοση στην εργασία
- Μειωμένη απόδοση στην εργασία
- Μειωμένη αφοσίωση στον οργανισμό
- Ανασφάλεια για τη θέση εργασίας που κατέχει το στέλεχος
- Απαξίωση του οργανισμού και των επικεφαλών αυτών

Είναι προφανές ότι τα παραπάνω αρνητικά αποτελέσματα καθιστούν αδύνατη την αποδοτική περαιτέρω συνεργασία του οργανισμού με το στέλεχος που θα καταληφθεί από το «σύνδρομο του επιζήσαντα» (survivor's syndrome). Η αντιμετώπιση του φαινομένου θεωρείται κρίσιμη για τη μετέπειτα πορεία του οργανισμού. Οι όποιες ενέργειες θα ληφθούν για να μειωθεί η ένταση του φαινομένου δεν αποτελούν γεγονότα αλλά μία συνεχή διαδικασία που ξεκινά πολύ πριν τη χρονική στιγμή που ορίζεται ως η έναρξη της διαδικασίας των μαζικών απολύσεων και, στην πραγματικότητα, όπως δείχνουν τα στοιχεία τα οποία παρατέθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, μπορεί να ολοκληρωθεί μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα, το οποίο μπορεί να είναι και αρκετά χρόνια.

Πρώτο και κυρίαρχο λόγο στον περιορισμό του φαινομένου αποτελούν μια σειρά στοιχείων που πρέπει να χαρακτηρίζουν την ενέργεια του οργανισμού να υλοποιήσει μαζικές απολύσεις:

1. Οι μαζικές απολύσεις να είναι εμφανώς απαιτούμενες για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Η απόφαση για μαζική απόλυση εργαζομένων δεδομένου ότι θα προκαλέσει αρκετές αναταράξεις το εσωτερικό του οργανισμού δε μπορεί να ληφθεί χωρίς να αναλυθούν όλες οι παράμετροι που αφορούν τους λόγους και τα αποτελέσματα. Διαφορετικά ο οργανισμός θα βρεθεί αναίτια σε διαδικασία αποσόβησης αρνητικών επιπτώσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων. Ακόμα ευνοϊκότερο είναι το σενάριο κατά το οποίο την απαίτηση για εφαρμογή του μέτρου θα έχουν αντιληφθεί οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

2. Η επιλογή των στελεχών που θα απολυθούν να γίνει με δίκαια κριτήρια. Οι εργαζόμενοι που θα απομακρυνθούν θα πρέπει να είναι αυτοί οι οποίοι αξιολογούνται ως λιγότερο αποδοτικοί. Δεν πρέπει να υπείσθουν συναισθηματισμοί ή προσωπικές σχέσεις και δεσμεύσεις καθόσον αυτοί θα γίνουν αντιληπτοί από τους άλλους. Το στέλεχος ή τα στελέχη που θα λάβουν της απόφαση για τον προσδιορισμό αυτών που θα απολυθούν πρέπει να κινηθούν με βάση το αίσθημα δικαίου.
3. Οι απολύσεις να μην προκαλέσουν δυσλειτουργία στις διαδικασίες του οργανισμού. Η επιλογή του όγκου των στελεχών που θα απομακρυνθούν αλλά και η κατανομή τους ανάλογα με τα τμήματα του οργανισμού θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εφικτό να συνεχίσει ο οργανισμός να λειτουργεί ορθά. Σε περίπτωση που οι απολύσεις προκαλέσουν ελλείψεις εντονότερες σε κρίσιμους τομείς τότε θα εμφανιστούν έντονα προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία του οργανισμού και θα εμφανιστεί συνακόλουθα το αίσθημα ότι ο οργανισμός δε θα μπορέσει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Όλα τα παραπάνω είναι στοιχεία τα οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζει η απόφαση και η υλοποίηση του μέτρου των μαζικών απολύσεων σαν βάση και σαν φιλοσοφία. Αν δε λάβουν χώρα ή υλοποιηθούν περιορισμένα τότε τα αρνητικά αποτελέσματα θα είναι πιο έντονα και η αντιμετώπισή τους πιο δύσκολη. Σε περίπτωση όμως κατά την οποία οι ενέργειες της διοίκησης του οργανισμού ακολουθούν τη φιλοσοφία που ορίζεται παραπάνω τότε είτε δε θα εμφανιστούν δυσλειτουργίες ή, αν εμφανιστούν, θα είναι πολύ μικρής έντασης.

Πέρα από αυτά που αναφέρθηκαν και αφορούν τη βάση της φιλοσοφίας και της λειτουργίας του οργανισμού, το μοναδικό όπλο για την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων εντοπίζεται στον τομέα της επικοινωνίας. Η επικοινωνία ανεξάρτητα από το μέσο έκφρασής της μπορεί να φέρει σημαντικά οφέλη αλλά και να προκαλέσει παραπάνω προβλήματα στον οργανισμό, αν δεν εκφραστεί σωστά, τόσο σε επίπεδο εσωτερικού όσο και σε επίπεδο εξωτερικού περιβάλλοντος.

Σε μια συνολική προσπάθεια να προταθούν συγκεκριμένες λύσεις μέσω ενεργειών για την αποφυγή της εμφάνισης και της συνακόλουθης διόγκωσης του «συνδρόμου του επιζήσαντα» (survivor's syndrome) προτείνεται να αναληφθεί δράση από τον οργανισμό και τα στελέχη του με τους παρακάτω τρόπους:

11. Μόλις η απόφαση για τη μείωση του προσωπικού θα έχει ληφθεί, η είδηση θα πρέπει να μεταδοθεί με το σωστό τρόπο ώστε να αποφευχθεί η ανάπτυξη φημών.

Ο τρόπος και χρόνος που θα διαδοθεί η απόφαση της διοίκησης παίζει κρίσιμο ρόλο για την ανάπτυξη φημών εντός του οργανισμού. Οι φήμες που μπορεί να μεταδίδονται μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να διογκώσουν το γεγονός και να προκαταβάλουν τα στελέχη πριν αυτά ενημερωθούν από τη διοίκηση της εταιρείας. Ο έλεγχος του τρόπου που θα μεταδοθεί η πληροφορία θα προστατέψει την οργανισμό από αρνητικά συναισθήματα που θα προκαταβάλλουν τους εργαζόμενους και θα καταστήσει πιο εύκολη τη μετέπειτα επεξήγηση των γεγονότων και των λόγων που οδήγησαν σε αυτή των απόφαση. Η διαρροή φημών επηρεάζουν το σύνολο των εργαζομένων, συνήθως αρνητικά, σε κάθε περίπτωση πόσο μάλλον στα πλαίσια ενός τόσο έντονου φαινομένου όπως η μαζική απόλυση εργαζομένων.

12. Η αρχική επικοινωνία θα πρέπει να διακρίνεται από σαφήνεια και ολοκληρωμένη επεξήγηση των λόγων που οδήγησαν στην απόφαση.

Τα πρώτα μηνύματα που θα μεταδοθούν στο σύνολο των εργαζομένων εμφανίζουν τη μεγαλύτερη κρισιμότητα στην επικοινωνιακή διαδικασία. Ανεξάρτητα από το μέσο με το οποίο θα επικοινωνηθεί η απόφαση θα πρέπει να παρασχεθεί πλήρης επεξήγηση των λόγων που οδήγησαν τη διοίκηση του οργανισμού στην απόφαση να προβεί σε μαζική απόλυση εργαζομένων αλλά και ολοκληρωμένη ανάλυση για τον τρόπο με τον οποίο έχει σχεδιαστεί να υλοποιηθεί ένα πλάνο υποστήριξης όλων των στελεχών στα νέα δεδομένα. Η μη σωστή επεξήγηση πιθανόν να οδηγήσει σε παρανόηση των λόγων και άρα αρνητικά συναισθήματα είναι πιθανό να εμφανιστούν. Επιπροσθέτως, ο οργανισμός θα πρέπει να δείξει το βαθμό στον οποίο ενδιαφέρεται για τα στελέχη του παρουσιάζοντας ένα ολοκληρωμένο πλάνο πολυεπίπεδης υποστήριξής τους. Έτσι θα μπορέσει να κρατηθεί η προϋπάρχουσα σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του οργανισμού και των στελεχών αυτού.

13. Μετά την πρώτη ενημέρωση για το γεγονός θα πρέπει να ενημερωθούν τα στελέχη για τις επιπτώσεις στους ίδιους.

Μόλις διαδοθεί το νέο της απόφασης για μαζική απόλυση τα στελέχη θα ζητήσουν να μάθουν τις επιπτώσεις που θα έχει το γεγονός στους ίδιους προσωπικά. Τα στελέχη τα οποία ενημερώνονται συνεχώς μέσα από μία κανονική, σωστή και ολοκληρωμένη επικοινωνιακή διαδικασία εμφανίζουν λιγότερες πιθανότητες να εκφράσουν αρνητικά συναισθήματα για τον οργανισμό. Ο υπεύθυνος υλοποίησης της διαδικασίας της μαζικής απόλυσης θα πρέπει να εξασφαλίσει τη σωστή ενημέρωση κάθε στελέχους σε επίπεδο αλλαγών στη δική του θέση και εργασία μέσα στα πλαίσια του οργανισμού.

14. Η διαδικασία της επικοινωνίας θα πρέπει να είναι συνεχής

Η επικοινωνία όπως έχει ήδη αναφερθεί δεν είναι ένα γεγονός αλλά μία διαδικασία. Δηλαδή δεν αποτελεί την μοναδική έκφραση ενός μηνύματος αλλά θα πρέπει να εμπεριέχει την ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των δύο πλευρών (οργανισμός – στελέχη). Πέρα από το γεγονός της αρχικής μετάδοσης του μηνύματος που αφορά την εφαρμογή του μέτρου των μαζικών απολύσεων, το κανάλι επικοινωνίας μεταξύ του οργανισμού και κάθε στελέχους – εργαζόμενου θα πρέπει να παραμένει ανοιχτό με στόχο, σε δεύτερο χρόνο να μπορούν να παρασχεθούν όλες οι απαιτούμενες εξηγήσεις και διευκρινήσεις. Αν το «κανάλι» αυτό κλείσει και δεν είναι εφικτή η μετέπειτα μετάδοση μηνυμάτων, πιθανόν στοιχεία της διαδικασίας να παρερμηνευτούν προκαλώντας αρνητικά συναισθήματα στα στελέχη και, κατά συνέπεια, δυσλειτουργία στον οργανισμό.

15. Η επιλογή των στελεχών που θα απολυθούν θα πρέπει να είναι δίκαια

Η επιλογή των στελεχών που θα απομακρυνθούν έχει ιδιαίτερα μεγάλη βαρύτητα για τη μετέπειτα λειτουργία του οργανισμού. Ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η διαλογή των ανθρώπων θα χαρακτηριστεί ο οργανισμός στα πλαίσια της φιλοσοφίας και των αρχών που τον διέπουν στη λειτουργία του. Αποτελεσματικό μέσο για την απόδειξη του δίκαιου της επιλογής είναι να παρουσιαστούν τα κριτήρια βάσει των οποίων έγινε η επιλογή. Όσο πιο ξεκάθαρα είναι τα κριτήρια και όσο πιο έντονα γίνουν αντιληπτά από τα στελέχη τόσο μικρότερη θα είναι η όπια αντίδραση στα πλαίσια του δικαίου της επιλογής. Σε ιδανική περίπτωση όπου υπάρχει δυνατότητα επένδυσης πόρων του οργανισμού στη διαδικασία προτείνεται η διοργάνωση προσωπικών συναντήσεων με όλα τα στελέχη στις οποίες μπορεί να υλοποιηθεί μια υποστηρικτική διαδικασία στα πλαίσια της επεξήγησης των παραμέτρων και των όρων που τέθηκαν για την υλοποίηση του μέτρου των μαζικών απολύσεων.

16. Το στέλεχος που θα απολυθεί θα πρέπει να ενημερωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα ώστε να αποφευχθούν μεγάλα διαστήματα αγωνίας και έντασης.

Από τη χρονική στιγμή εκείνη κατά την οποία θα ξεκινήσει να εφαρμόζεται το μέτρο της μαζικής απόλυσης, η είδηση θα διαδοθεί στα πλαίσια του εσωτερικού του οργανισμού προκαλώντας άγχος και αγωνία σε όλα τα στελέχη. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι θα απολυθούν πρέπει να ενημερωθούν πρώτοι και σε πολύ σύντομο χρόνο. Άλλωστε, κάτι τέτοιο απαιτείται να συμβεί και στα πλαίσια του σεβασμού που οφείλει να επιδείξει ο οργανισμός προς αυτούς,

τόσο για να διαφυλάξει την εξωτερική, πλέον, εικόνα του όσο και για να βοηθήσει τους παραμένοντες στους οποίους αντανακλώνται οι συμπεριφορές και οι αντιδράσεις αυτών που αποχωρούν. Κατά την ενημέρωση των υπό αποχώρηση στελεχών θα πρέπει να επεξηγηθούν πλήρως οι λόγοι υλοποίησης του προγράμματος των μαζικών απολύσεων αλλά και να αιτιολογηθεί πλήρως η επιλογή όσων αφορά τα πρόσωπα που θα αποχωρήσουν. Εφόσον, τα παραπάνω επικοινωνηθούν σωστά τότε το επίπεδο της έντασης θα είναι μειωμένο και, κατά συνέπεια πολύ μικρότερος ο βαθμός εμφάνισης των συμπτωμάτων του «σύνδρομου του επιζήσαντα» (survivor's syndrome).

17. Ο οργανισμός μπορεί να παράσχει συμβουλευτική υποστήριξη στα στελέχη που απομακρύνονται κατά την εφαρμογή των μαζικών απολύσεων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο τρόπος με τον οποίο θα συμπεριφερθεί ο οργανισμός στα στελέχη που απομακρύνονται και οι αντιδράσεις θετικές ή αρνητικές αυτών αντανακλώνται σε αυτούς που παραμένουν και για τους οποίους ενδιαφέρεται περισσότερο ο οργανισμός. Είναι δεδομένο ότι η διαδικασία της απόλυσης είναι μια ιδιαίτερα δύσκολη ψυχολογικά διαδικασία για τον κάθε εργαζόμενο. Εφόσον ο οργανισμός μπορούσε να παράσχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στα στελέχη που αποχωρούν θα αποδείκνυε σε αυτούς που παραμένουν το πόση σημασία έχουν για τον οργανισμό τα στελέχη του συμβάλλοντος στην υπογραφή ενός νέου ψυχολογικού συμβολαίου των στελεχών με τον οργανισμό στον οποίο αυτά είναι ενταγμένα. Το παραπάνω θα συνέβαινε καθώς θα δηλωνόταν έμμεσα η αφοσίωση του οργανισμού στην υποστήριξη των στελεχών του.

18. Ο οργανισμός μπορεί να παράσχει συμβουλευτική υποστήριξη στα στελέχη που παραμένουν κατά την εφαρμογή των μαζικών απολύσεων

Τα στελέχη που παραμένουν είναι πολύ πιθανό να καταληφθούν από το «σύνδρομο του επιζήσαντα»(survivor's syndrome) το οποίο θα επιφέρει σειρά από αρνητικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Είναι δεδομένο ότι ο οργανισμός θα πρέπει να κατευθύνει την προσοχή του και να διοχετεύσει τους πόρους του σε εκείνη την κατεύθυνση που θα βοηθήσει τα στελέχη του να μην καταληφθούν από το εν λόγω «σύνδρομο». Στα πλαίσια αυτά, βοηθητικά θα μπορούσε να λειτουργήσει και η συμβουλευτική υπηρεσία από τον οργανισμό στα στελέχη εντός των ορίων των τρόπων αντιμετώπισης των ζητημάτων που θα προκαλούσαν αρνητικά ψυχολογία μέσω της συναισθηματικής πίεσης. Η διαδικασία της παροχής της εν λόγω υπηρεσίας θα μπορούσε να προσφερθεί, αν οι υπάρχοντες πόροι το επιτρέπουν, σε προσωπικές

κατ' ιδίαν συναντήσεις ή, αν δεν υφίσταται επάρκεια πόρων, σε μαζικότερες και πολυπληθέστερες συγκεντρώσεις. Συνοψίζοντας, η υλοποίηση μιας τέτοιας διαδικασίας θα προσέφερε τόσο τη στήριξη των στελεχών που παραμένουν όσο και την αναβάθμιση του οργανισμού στην αντίληψη των εργαζομένων του σχετικά με το ενδιαφέρον που εμφανίζει για τα ίδια τα στελέχη του.

19. Ο οργανισμός θα πρέπει να αναγνωρίσει το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την αποκατάσταση της ισορροπίας.

Όπως φάνηκε και από τα ευρήματα μελετών η διαδικασία της επανυπογραφής του ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ του οργανισμού και του στελέχους που παραμένει είναι μια διαδικασία χρονικά μεγάλη σε διάρκεια. Ο οργανισμός και η διοίκηση αυτού δεν πρέπει να θεωρήσουν τη διαδικασία σύντομη χρονικά ούτε ήσσανος σημαίας μετά την πάροδο του πρώτου διαστήματος. Η ολοκλήρωση των ενεργειών προς αποφυγή ή μείωση των αρνητικών επιπτώσεων μπορεί να διαρκέσει μέχρι και αρκετά χρόνια. Στην πραγματικότητα είναι μια συνεχής διαδικασία καθόσον όλα τα μέτρα που απαιτούνται και που αναφέρθηκαν για τον περιορισμό του φαινομένου του «συνδρόμου του επιζήσαντα» (survivor's syndrome) αποτελούν και κομμάτια της συνολικής λειτουργικής διαδικασίας που θα πρέπει να έχει ένας οργανισμός ανεξάρτητα από το αν εφαρμόσει το μέτρο της μαζικής απόλυσης εργαζομένων. Θα ήταν όμως καταστροφικό για τον οργανισμό και θα αναιρούσε κάθε προηγούμενη θετική ενέργεια αν μετά από ένα σύντομο χρονικό διάστημα από τη μαζική απόλυση η διαδικασία σταματούσε θεωρώντας ο οργανισμός ότι δεν υφίσταται λόγος περαιτέρω ενασχόλησης με τα στελέχη δεδομένου ότι τα αρνητικά συμπτώματα εξαφανίστηκαν. Ενδέχεται να υφίστανται χωρίς να είναι εύκολα διακριτά και να εκδηλωθούν σε επόμενο χρόνο.

20. Η απόφαση για μαζική απόλυση εργαζομένων θα πρέπει να είναι ακολουθεί τα γενικότερα αποτελέσματα και λειτουργία του οργανισμού

Κάθε προσπάθεια για αποφυγή των αρνητικών επιπτώσεων ή του περιορισμού αυτών θα αποτύχει αν η διαδικασία των μαζικών απολύσεων δεν ακολουθεί το σύνολο των ενεργειών και αποτελεσμάτων της εταιρείας ή οργανισμού. Αν ο οργανισμός σε κάποιο άλλο τμήμα του εμφανίζει πολύ θετικά αποτελέσματα και αναπτύσσεται η απόφαση για ένα τόσο έντονο φαινόμενο όπως η μαζική απόλυση θα ληφθεί ιδιαίτερα αρνητικά από το σύνολο των εργαζομένων. Επειδή ο οργανισμός για το στέλεχος αποτελεί μια ολοκληρωμένη οντότητα, δε διαχωρίζεται ανάλογα με τα τμήματα ή αν πρόκειται και για παγκόσμιο οργανισμό, ανάλογα

με τις χώρες δραστηριοποίησης. Στη σκέψη του στελέχους θα είναι πάντα μία αρνητική εικόνα για τον οργανισμό ο οποίος μπορούσε να κρατήσει τις θέσεις εργασίας και όμως «αδιαφόρησε» για τα στελέχη του. Μια τέτοιας μορφής απαξίωση του οργανισμού είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστεί και μπορεί να προκαλέσει πληθώρα αρνητικών αποτελεσμάτων στη λειτουργία.

Σε μια προσπάθεια για γίνει μία σύνοψη όσων αναφέρθηκαν, θα πρέπει να τονιστεί η ιδιαιτερότητα του γεγονότος της μαζικής απόλυσης εργαζομένων. Αποτελεί ένα από τα πιο έντονα φαινόμενα που μπορεί να λάβουν χώρα στα πλαίσια τα λειτουργίας ενός οργανισμού και, σε κάθε περίπτωση, δε θα πρέπει η διοίκηση του οργανισμού να προβεί σε αυτό το μέτρο αν δεν είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό εξασφαλισμένη η επιτυχία του. Οι αρνητικές του επιπτώσεις μπορεί να είναι μεγάλες τόσο στο επίπεδο αυτών που αποχωρούν όσο και στο επίπεδο αυτών που παραμένουν. Για να προασπιστεί η εικόνα του οργανισμού στα στελέχη του θα πρέπει να προβεί σε ενέργειες που θα χαρακτηρίζονται από τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη ενός οφείλει, στο μέγιστο βαθμό, να αξιοποιήσει τα κανάλια της επικοινωνίας. Μόνο σε αυτή την περίπτωση θα μπορέσουν να περιοριστούν τα αρνητικά φαινόμενα και να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού.

Βιβλιογραφία

Adler, D., McLaughlin, T., Rogers, W., Chang, H., Lapitsky, L., Lerner, D., (2006), “Job Performance Deficits Due to Depression”, *Am J Psychiatry*, Vol. 163, No. 9.

Adrian Wilkinson (2005), “Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.16, No. 8-9, 1079-1088.

Ashman, I., (2013), “The face-to face delivery of downsizing in Uk Public Sector Organizations”, *Public Management Review*, Vol 2.

Baruch, Y., Hind, P., (2010), “Perpetual Motion in Organizations: Effective Management and the Impact of the New Psychological Contracts on “Survivor Syndrome”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No. 2.

Bayardo, J.M., Reche, F.M., Cabada, M.L., (2013), “Communication s as a factor in the success of downsizing”, *European Scientific Journal*, Vol. 9, No.29.

Bellmann, L., Gerner, H.D., (2011), “Reversed roles? Wage and employment effects of the current crisis”, *Research in Labor Economics*, Vol.32, 181-206.

Bujang, S., Sani, N., (2009), “Downsizing effects on survivors”, 11th International Conference on Human Resource Development on Research and Practice.

Cho, Y., Newhouse, D., (2011), “How did the great recession affect different types of workers? Evidence from 17 middle- income countries”, *IZA Discussion paper No. 5681*.

Dierendonck, D., Jacobs, G., (2012), “Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing”, Vol.23, 96-109.

Elsby, M., Hobijn, B., Sahin, A., (2010), “The labor market in the great recession”, *National Bureau of economic research, working paper No. 15979*.

Ehrlich. C., (1994), “Creating an Employer – Employee Relationship for the Future”, Human Resource Management, Vol. 33, No. 3.

Erburu. L.S., Ruz. E.S., Arboledas. J.R., (2013), “Economic crisis and communication: The role of the HR manager”, Business Systems Review, Vol. 2, Issue. 2.

Guo, C., Giacobbe, J.K., (2012), “Understanding survivors’ reactions to downsizing in China”, Journal of Managerial Psychology, Vol.27, No.1, pp.27-47.

Hilbert. D., (2009), “The newest analytical technologies make the future for HR”, Employment Realties Today DOI 10.1002/ert.

Hijman. R., (2009), “The impact of the crisis on employment”, eurostat statistics in focus 79/2009.

Jivan. M. E., (2012), “ An empirical study on effects of downsizing on private firms”, Management Science Letters , Vol.2 p.p.1695-1700.

Lee, B.H., Nam, J.M., (2013), “What drives Korean firms to downsize under the global financial crisis?” Asia Pacific Business Review, Vol.19, No. 2, 171-185.

Luan. C., Tien. C., Chi. Y., (2012) “Downsizing to the wrong size? A study of the impact of downsizing on firm performance during an economic downturn”, The international journal of human resource management, Vol.24, No. 7.

Nasurdin. A.M., Ramayah. T., Bend. Y.C.,(2006), “Organizational structure and organizational climate as potential predictors of job stress: evidence from Malaysia”, Vol.16, No.2.

Rumbles. S., Rees. G., (2013), “Continuous changes, organizational burnout and the implications for HRD”, Industrial and commercial training, Vol. 45, No. 4.

Staufenbiel, T.,Konig, C.J., (2010), “A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.83, pp. 101-117.

Wang, B.K., (2003), “Economic crisis, downsizing and “layoff survivor’s syndrome”, *Journal of Contemporary Asia*, Vol.33, No.4.