

MOBBİNGİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE İŞVERENE MALİYETİ: TEORİK BİR DEĞERLENDİRME

Gülsüm MAĞİN AKSU⁵

ÖZET

Son yıllarda özelsektörde, kamu kurum ve kuruluşlarında mobbing (psikolojik şiddet) etkisi kendini çok fazla göstermektedir. İşyerinde çalışanlara yönelik psikolojik baskı, fiziksel taciz ve ruhsal açıdan tehlikeli etkiler bırakan bir süreç olarak ortaya çıkan mobbing, aynı zamanda işyeri, işveren ve toplumsal düzeyde sosyal ve ekonomik anlamda olumsuz etkiler doğurmaktadır.

Bu çalışma, mobbing uygulamasının çalışanlar üzerinde ne gibi etkiler bıraktığı, bu etkilerin işverene maliyet olarak nasıl yansıdığını tespit etmeyi, ayrıca mobbinge mücadele adına mağdurların nelere dikkat etmesi gerektiğine yönelik çözümler sunmayı amaç edinmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Mobbingin Etkileri, Mobbing Mağdurları, Psikolojik Şiddet.

THE IMPACT OF MOBBING ON EMPLOYEES AND IT'S COST FOR EMPLOYERS: A THEORETICAL ASSESSMENT

Abstract

In recent years, the effect of mobbing (psychological violence) in the private sector, public institutions and organizations has shown itself too much. Mobbing, which emerges as a process that causes psychological pressure, physical harassment and psychological harmful effects on employees at the workplace has also negative effects by social and economic sense on employee and the social area.

The aim of this study is to find out how Mobbing practices affect employees, how these effects are reflected in the cost for employers and also provide solutions on pay attention for people who are aggrieved by the struggle with Mobbing.

KeyWords: Mobbing, Mobbingin Effects, Victims of Mobbing, Psychological Violence.

⁵ Batman Üniversitesi, İşletme ABD, YL.

1.GİRİŞ

Gelişen ve büyüyen toplumlarda insanlar arasında sürekli var olan yaşam mücadelesi, yükselme ve artan rekabet ile birlikte ortaya çıkan mobbing aslında eski tarihlerden itibaren var olup, ancak tanımlanması konusunda gecikmiş bir kavramdır.Günümüzde ise değişik uygulamalar ve yönetim biçimleri ile birlikte mobbingin önlenmesi hedeflenmekte,uluslararası nitelikte çalışmalar yapılmakta ve gün geçtikçe üzerinde durulan bir olgu olarak iş hayatında yerini almış bulunmaktadır(Tınaz, 2011:1).

Türkiye’de psikolojik taciz ve ruhsal baskıya neden olan farkındalığın yaratılması adına değişik hukuki tedbirler ve düzenleyici çalışmalar yapılmakta ve bu çalışmaların sayısı her geçen gün artış göstermektedir. Diğer taraftan, mobbinge ilişkin yapılan çalışmaların sayısı artmakla beraber yeterli seviyeye ulaşmamaktadır. Bunun sebebi toplumun mobbingin getirmiş olduğu etkiler ve maliyeti hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmaması temel teşkil etmektedir(Kaya, 2015:78).

Bu çalışmada, bahse konu nedenlerden dolayı işyerinde çalışanların farkındalığının artırılması ve bu kavramla yılmadan mücadele edilebilmesi için psikolojik taciz diye adlandırılan kavramın tam olarak ne ifade ettiğine, farklı tanımlamalarına, mobbingin tarihsel sürecine, bir davranışın mobbing olarak adlandırılabilmesi için gerekli olan hususlara değinilmekte ve irdelenmektedir.

Çalışmanın devamında mobbing davranışının ortaya çıkma nedenlerine ve aşamalarına, birey ve örgüt üzerinde ne gibi etkiler bıraktığına, mobbingin bireyde ve toplumda yarattığı sosyal tahribatlara ve bunun ekonomiye yansımalarına, son olarak da çalışanların mobbinge maruz kalmaması için alınabilecek önlemlere ve çözüm önerilerine yer verilmektedir.

2. MOBBİNGİN TARİHSEL SERÜVENİ

İngilizce bir kelime olan mobbing, “Mob” kökünden gelir. “Mob” kelimesi yasa dışı kaba güç kullanan toplulukları ifade etmekte iken, mobbing, bir kişiye psikolojik şiddet uygulama, baskı, sıkıntı verme, saldıрма, kötü muamele etme,rahatsız etme gibi davranışları sergileyerek çalışanları ya işten atılmaya ya da işten ayrılmaya sürükleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 2011: 7).

Literatüre yeni giren bir kavram olması nedeniyle mobbing, “işyerinde psikolojik saldırı”, “işyerinde duygusal taciz”, “duygusal saldırı”, “bezdirme” gibi kavramlar

kullanılarak tanımlanmakla beraber Türkçe'deyaygın olarak "işyerinde psikolojik taciz" kavramı kullanılmaktadır (İlhan, 2010:1177).

Mobbing sözcüğünü ilk defa 1960'lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyerek bir çalışma yapan bilim insanı Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz, çalışmasında küçük bir hayvan grubunun, büyük ama yalnız olan bir hayvanı korkutarak saldırmaya başlaması ve büyük hayvanı güçsüz bırakmasını mobbing olarak adlandırmıştır(Tetik, 2010:81).

Sonraki süreçte mobbing kavramını, İsveçli Dr. Peter Heineman'ın çocuklar üzerinde yaptığı bir araştırma sonucunda çocuklardan meydana gelen bir grubun, tek ve güçsüz olan bir çocuğa karşı benzer davranışlar sergileyerek yalnız olan çocuğu daha da yalnızlaştırarak gruptan ayrılmasına neden olması üzerine kullanmıştır (Kaya, 2015: 79).

Çalışma hayatında ise mobbing sözcüğünü ilk kez 1980'li yıllarda Dr. Heinz Leyman'nın kullandığı bilinmektedir. Mobbing terimini, çalışma hayatındaki saldırgan ve etik dışı davranışların varlığına ilişkin saptamalar neticesinde kullanan Leyman'a göre; "*Mobbing, duygusal bir saldırıdır. Bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak düşmanca ve ahlak dışı yöntemlerle sistematik bir biçimde uygulanan psikolojik bir terördür.*" şeklinde ifade edilmektedir. Leyman'ın bu konudaki çalışmaları örgütlerdeki psikolojik tacize ilişkin tüm araştırmalara ışık tutmaktadır(Demir, 2009:100).

Dünya Sağlık Örgütü'ne göre ise mobbing, bireye ya da bir gruba karşı kaba güç kullanarak onlara zarar verme amacı güdülerken duygusal, sosyal, fiziksel, gelişimlerine zarar verecek davranışlar sergileyerek işten uzaklaştırma çabası olarak açıklanmaktadır (Mercanlıoğlu, 2010: 39).

Mobbinge ilişkin yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere mobbing de temel amaç, hedef alınan kişiyi yıpratmak, işten uzaklaştıracak davranışlarla yıldırmaya çalışmaktır. Mobbing amirler tarafından astlara uygulana bildiği gibi aynı statüde çalışan (eşitler arasında) çalışma arkadaşları arasında da görülebilmektedir. Bu bağlamda bir işyerinde yapılan olumsuz davranışların psikolojik taciz olarak adlandırılabilmesi için sergilenen davranışların bazı unsurları barındırması gerekmektedir. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir(Tümer,2014: 9-10):

- Bahse konu olan olumsuz davranış işyerinde gerçekleşmelidir.
- Sistematik, sürekli ve kasıtlı olarak yapılması,
- Gizli veya açık bir şekilde davranışlar sergilenmesi,

- Kişiyi işten uzaklaştırma, pasifize etme amacı güdümesi,
- Meslek hayatını, sağlığını ve kişiliğini olumsuz yönde etkilemesi gerekir (Mağdurun tehlikeli ağır ve zor işler yapmaya zorlanması, mağdurla konuşulmayarak yalnızlaştırılması, fiziksel özellikleri ile alay edilmesi gibi).

3. MOBBİNGİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER

Mobbing her işyerinde/kuruluşta görülebilen ve ortaya çıkması çeşitli nedenlere bağlı olan ve bir süreç şeklinde meydana gelen bir durumdur. Örgütlerde bu süreci tetikleyen çeşitli nedenler söz konusudur. Bunlardan bazıları şöyle ifade edilebilir (Tetik, 2010: 85);

- Kötü yönetim tarzı,
- Çalışanların kötü ve art niyetli olması,
- Personel seçimindeki hatalar,
- İnsan kaynaklarına yeteri kadar önem verilmemesi,
- Örgüt içinde iletişim kanallarının zayıflığı,
- Stres ve iş yoğunluğunun fazlalığı,
- Yöneticilerin mobbingin var olduğuna inanmamaları,
- Takım çalışmalarının yokluğu yada az olması,
- Çalışanların daha iyi görevlerde çalışma arzusu ile yaptığı etik dışı davranışlar,
- İşletmelerin küçülme yoluna gitmesi vb. nedenler.

Özellikle özel sektör yöneticilerinin ticari amaçlarına ulaşabilmek amacıyla her olaya ekonomik olarak baktığı ve insan odaklı düşünmeyi arka plana attığı, krizin yaşandığı yada yaşanacağını öngörüldüğü dönemlerde personel azaltmaya gittiği, tazminat yükümlülüğü doğmaması için de mobbingi bir çare olarak gördüğü izlenmektedir (Erdoğan, 2009: 349).

4. MOBBİNG SÜRECİ VE ETKİLERİ

Mobbing çalışma hayatında aniden ortaya çıkan bir durum olmayıp, bir süreç halinde ortaya çıkan mobbing 5 temel aşama sonucunda gerçekleşmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi tasnif edilmektedir (Erdoğan, 2009: 322);

1. *Tanımlama*: Genellikle tetikleyici olay işyerinde süreklilik gösteren bir çatışmanın varlığı ile ortaya çıkmakla beraber henüz psikolojik tacizden söz edilemez ancak, bu çatışmalar mobbinge dönüşme potansiyeli taşımaktadır (Tümer, 2014: 14).
2. *Anlaşmazlık*: Çatışmalar anlaşmazlıklara dönüşerek işyerinde çalışan yetersiz ve kişiliksiz insanlar mağdurla ilişkilerini sınırlar ve onunla iletişim halindeki insanlara da farklı gözle bakarak mağdurun görmezden gelinmesine ve yalnızlaştırılmasına neden olmaktadır (Erdoğan, 2009: 323).
3. *Saldırganlık*: Mağdur ile ilgili çeşitli dedikoduların çıkmaya başladığı, fikir ve düşünceleri ile alay edildiği konuşma tarzının ve yaptığı işlerle ilgili sürekli kasıtlı eleştirilere maruz kaldığı ve asılsız şeylerin konuşulmaya başlandığı görülmektedir. Ayrıca mağdur ile ilgili şikayetler yönetime intikal etmektedir (Mercanlıoğlu, 2010: 39).
4. *Kurumsal Güç*: Mobbingin yönetime ulaştığı (yönetimin devreye girdiği) ancak yönetim yapılan davranışları görmezden geldiği, haksız yere yapılan suçlamaları kabul ettiği, mağdurun daha da çaresiz bir duruma düştüğü, bununla beraber mağdurun haklarının ihmal edilmesine yol açtığı bu süreçte yönetim olaylara objektif bakmamaktadır (Tümer, 2014, s. 15).
5. *İşin sonlanması*: Psikolojik şiddete maruz kalan kişinin iş yaşamından uzaklaştırılarak, yaşanan olaylarla ilgili kendisine inanılmaması durumunda meydana gelen travmanın etkisiyle psikolojik rahatsızlıkların başladığı ayrıca mağdurun işi bıraktıktan sonra da hayatına normal bir şekilde devam edemediği görülmektedir (Tınaz, 2011: 66).

Bahse konu aşamalardan anlaşılacağı üzere, kamu kurum/kuruluşlarında ve özel sektörde işyerinde psikolojik şiddet manasına gelen ve kurbanın sağlığını ve çalışma hayatında ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen, işyerinin ve çalışanların veriminde düşüş meydana getiren mobbing, tek bir nedenle açıklanamayacak kadar kapsamlı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.1. ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bir iş yerinde psikolojik taciz sürecinden en çok etkilenen ve zarar gören kişi mağdurdur. Psikoşiddetin sosyal yönden bıraktığı sonuçlar incelendiğinde bireyin toplumdaki imajını sarstığı, sosyal çevresindeki yerini yitirdiği ve mesleğini kaybetmiş/dışlanmış biri

olarak çevresi ve ailesinde edindiği olumlu izlenimin yok olmasına neden olduğu görülmektedir (Yaman, 2009: 40).

Psikolojik tacizin birey üzerindeki diğer etkilerine bakıldığında; kişinin kendine olan güvenin azaldığı, bireysel ilişkilerinde değişime uğradığı, korku, şaşkınlık, yaşama sevincini kaybetme, uykusuzluk, iştahsızlık, unutkanlık, depresyon gibi bir takım rahatsızlıkların ortaya çıkmasına, zaman zaman mağdurda intihar eğilimine de yol açtığı görülmektedir. Kişinin işinden olması sonucu gelirin yok olması, bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığına kavuşabilmesi için yaptığı harcamalar, mobbingin birey üzerinde bıraktığı ekonomik etkilerdir (Tetik, 2010: 86).

4.2. ÖRGÜTSEL ETKİLERİ

Mobbingin mağdura olan etkileri dışında işveren ve örgüt üzerinde de olumsuz etkileri mevcuttur. Bunlardan bazıları şöyledir (Tümer, 2014: 19);

- Mobbinge maruz kalan kişilerin işlerine son verildiğini veya işten ayrılmaya zorlandıklarını kanıtlamak amacıyla başvuracakları yasal yollar işverene mali yük getirmektedir (Tetik, 2010: 86).
- Mobbinge maruz kalan bireylerin sürekli sağlık raporu ve izin kullanmalarındaki artış verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Tümer, 2014: 19).
- Deneyimli ve yeterli mesleki eğitimi alan çalışanların kaybedilmesine, tecrübeli çalışanların kaybedilmesi ile beraber işgücü devir hızında artışa ve yeni işe alımlara ilişkin eğitim masrafları doğmaktadır (İlhan, 2010: 1179).
- Mobbing faktöründen dolayı işten çıkarılan veya ayrılanların artması ile beraber işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için çalışanlara fazla mesai ücreti verilmesi gibi yeni masrafının doğmasına ayrıca siparişlerin zamanında yetiştirilememesi gibi durumlar yaşanmaktadır (Kaya, 2015: 83).
- Sürekli işten çıkarmaların olduğu bir kurumda örgüte olan bağlılığın azalması ve güvensiz bir ortamda çalışma arzusunun giderek azaldığı görülür (İlhan, 2010: 1179).
- Mobbinge maruz kalan kişinin bunu toplum içinde dile getirmesi ile beraber işletme imajının zedelenmesi, kurumun saygınlığını yitirmesi ve müşteri kitlesinde bir azalma şeklinde sonuçlarını göstermektedir (İzmir & Fazlıoğlu, 2010: 20).

4.3. TOPLUMSAL VE EKONOMİK ETKİLERİ

Psikolojik terör mağdurlarının sağlık problemlerinin yaşanmasına bağlı olarak sağlık giderleri artmaktadır. Ayrıca mobbing sonucunda işini kaybetmiş psikolojik olarak çökmüş, sağlıklı olmayan bireylerin toplumda işsiz gezeceği düşünülecek olunursa topluma vereceği zarar ciddi boyutlara ulaşmaktadır (Tınaz, 2006: 26).

İşten çıkarılmaya zorlanan mağdurun malulen emekli olmayı istemesi buna ilişkin emeklilik tazminatlarının doğması, işsizliğin artması, kapasite altı işçi çalıştırmanın vergi kayıplarına yol açması vb. sonuçlar ekonomiye maliyet olarak yansımaktadır (Mercanlıoğlu, 2010:41).

Bununla beraber mobbing mağdurunun yakın çevresi, arkadaşları, ailesi de bu süreçten etkilenecek olup, mutsuz bireylerin evlerine problemlerini yansıtması sonucu aile içi şiddetin ve boşanmaların arttığı, mutsuz ve parçalanmış ailelerin olduğu bir toplumun meydana gelmesi ise mobbingin toplumda yarattığı psikolojik etkilerdir (Tınaz, 2011:186-187).

5.MOBİNGLE MÜCADELE

İşyerinde psikolojik şiddete maruz kaldığını düşünen çalışan, karşılaştığı sorunun tam olarak psikolojik taciz olduğu yönünde kanaate vardığında aşağıdaki adımları takip ederek hakkını arama yoluna gitmesi gerekmektedir (Tümer,2014:21).

- Mobbinge mücadele edebilmek için öncelikle mobbingin ne olduğu bilinmeli ve öncelikle yaşanan olayın adının konulması gerekmektedir (Tınaz, 2006: 26-27).
- Kişinin sakin olmaya ve çatışmadan kaçınmaya özen göstermesi ve sürece dahil olan/olabilecek iş arkadaşları ile görüşme sağlamalıdır (Tümer, 2014:21).
- Birey tacize uğradığını kanıtlayacak belge, doküman, e-posta gibi bilgileri saklı tutmalıdır (İzmir&Fazlıoğlu, 2010:78).
- Mağdurun yaşadığı ülkede psikolojik taciz konusunda destek sağlayacak herhangi bir kurumun acil iletişim hattı var ise oradaki uzman psikologlardan gerekli desteği almalı, ihtiyaç duyduğunda gerekli tıbbi ve hukuki destek almaktan çekinmemeli, işyerinde çözemediği takdirde yargıya başvurmalıdır (Tümer, 2014:21).

Yukarıda belirtilen hususlarla mağdurun bu süreçle mücadele edebilmesi için alabileceği tedbirler ele alınmış olup, psikolojik şiddetin sadece bireysel değil çalışma

hayatında yaşanmaması ve önlenmesi adına toplumun tüm organları ile birlikte hareket edilerek tedbirlerin alınması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir (Tınaz, 2006:27).

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

İşyerlerinde psikolojik taciz, tüm dünyada kamuoyu gündemine gelen bir işyeri sorunudur. Gelişmiş ve rekabetin yoğun olarak hissedildiği ülkelerde mobbinge maruz kalan birey sayısı daha fazla olup, psikolojik taciz bireye, örgütlere ve ülkeye kalıcı zararlar bırakmaktadır. Bireylerin yaşamı boyunca hayatlarının büyük bir kısmını kapsayan iş hayatında, yöneticilerin sosyal ve ekonomik olarak değişen zamana uyum sağlayabilmek adına en önemli sermayesi olan insan faktörünü göz ardı ettiği görülmektedir.

Bir örgütün verimli etkin çalışabilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi, en önemli üretim faktörü olan beşeri sermayeye '*insana*' bağlı olduğu ve çalışanların etkin ve verimli çalışabilmelerinin ise çalışma ortamlarının sağlıklı güvenilir olmasına bağlı olduğudur. Bu nedenle, kurumların çalışanlardan daha fazla verim alabilmek adına çalışanlara yönelik sosyal ve ekonomik yönetim politikaları geliştirmesi ve bu politikaları aktif olarak çalışma hayatında görülmesini sağlamalıdır.

Mobbingin gerekçesi her ne olursa olsun (ister yıldırma, ister baskı, isterse motive etme aracı olarak uygulama) mobbing uygulaması insan haklarının ihlal edilmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle mobbinge uğrayan mağdurların zararlarının giderilmesi ve haklarının korumasını sağlayabilmek adına ülkelerin mobbing ile ilgili yasal düzenlemeler yapması, cezai suç gerektiren davranışlara yönelik mobbingin açıkça suç unsuru haline getirilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2009: 350).

Örgütlerin iş sözleşmelerine ya da işyeri yönetmeliklerine mobbingle ilgili hükümler konularak, teşebbüs eden kişiye yönelik disiplin cezaları gibi yaptırımlarla bu uygulamaya başvurmamak için caydırıcı olması sağlanması önem arz etmektedir (Tümer, 2014: 22). Örneğin: Ünlü bir araba firması çalışanlarıyla yaptığı sözleşme gereği işyerinde psikolojik taciz uyguladığı tespit ettiği bir çalışanı hemen işten uzaklaştırmakta ve firma sözleşmeye göre mobbing kurbanının her türlü hukuk ve sağlık harcamalarını karşılamak zorunda olup, ayrıca mağdurun istemesi takdirde kişiye erken emeklilik dahi vermektedir (Erdoğan, 2009: 350).

Ayrıca mobbingle mücadele edebilmek adına mobbing olgusunun birey, örgüt, ve toplumsal etkilerinin varlığını göz önünde bulundurularak mobbingle mücadele ile ilgili

farkındalık yaratılmalı kurum ve kuruluşlarda buna ilişkin bir broşür yada el kitapçığı hazırlanmalıdır. Mobbing kurumsal çerçevede tanımlanmalı ve açıklanmalı mağdur edilenlere destek sağlayacak mekanizmalar geliştirilmeli, yeni işe başlayacak olan çalışanlara verilecek olan hizmet içi eğitimlerde mobbing olgusuna da yer verilerek bireylerin mobbing kavramını işe başlamadan öğrenmeleri sağlanmalıdır (İzmir & Fazlıoğlu, 2010:78).

Psikolojik tacize uğrayan mağdurlara yönelik destek klinikleri kurulmalı, burada mağdura gerekli tıbbi destek verilmeli, kişinin tedavi süresince tüm hastane ilaç ve tedavi giderleri karşılanmalı ayrıca, bu süreçte kişinin aylık gelirinde herhangi bir kesinti yapılmamalıdır (İzmir & Fazlıoğlu, 2010: 79).

Sonuç olarak, son yıllarda yaygın olarak çalışma hayatında karşımıza çıkan ve pek çok kişiyi etkileyerek toplumsal tahribatlara yol açan psikolojik tacizi, durdurmak veya engellemek yerine mobbingin varlığını anlamak ve anlamlandırmak tüm dünya insanları için önem ihtiva etmektedir. Gerek kamu gerekse özel sektörde bahse konu durumu en aza indirebilmek adına çalışmaların yaygınlaştırılması ve yasalarla, cezai yaptırımlarla çalışanlara destek sağlanması elzem olmaktadır.

KAYNAKLAR

- DEMİR, Yeter (2009). Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3), ss. 100-120.
- ERDOĞAN, Gülnur (2009). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz), *TBB Dergisi*, 83, ss. 322-350.
- İLHAN, Ümit (2010). İşyerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Tarihsel Arka Planı ve Türk Hukuk Sistemindeki Yeri, *Ege Akademik Bakış*, 10 (4), ss. 1177-1179.
- İZMİR Gökalep & FAZLIOĞLU Aygül (2010). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu, TBMM Basım Evi, Ankara.
- KAYA, Mustafa (2015). Mobbingin Kurumsal Etkileri ve Maliyeti, *Sayıştay Dergisi*, 97, ss. 78-83.
- MERCANLIOĞLU, Çiğdem (2010). Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye'deki Hukuksal Gelişimi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2 (2), ss. 39-41.
- TETİK, Semra (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), ss. 19-86.
- TINAZ, Pınar (2011). İş yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Beta Basım Yayım, İstanbul.
- TÜMER, Ebru Öztüm (2014). İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi, Özel

Matbaası, Ankara.

YAMAN, Erkan (2009). Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikolojik Şiddet –
Mobbing-, Nobel: Ankara.