

Yazan: Teresa Ann Daniel, JD, PhD

Çeviren: Ahmet TAŞKIN Yargıtay 22. Hukuk Dairesi Üyesi

## Amerikan Kurumlarında İşyeri Zorbalığı: Tanımadan Yasaklamaya Giden Yol

(Workplace Bullying in American Organizations: The Path  
from Recognition to Prohibition)<sup>1</sup>

### ABSTRACT

Incidents of workplace bullying are on the rise in the American workplace. Researchers have compared recent concerns about bullying to those expressed about sexual harassment twenty years ago. Statistically, though, bullying occurs far more often than does sexual harassment; in fact, the U.S. Workplace Bullying Survey (2007) reported that bullying is four times as prevalent as illegal, discriminatory harassment.

This paper explores the evolution of employee legal rights in American organizations, with a specific focus on parallels between the serious organizational problems of workplace bullying and sexual harassment. It also examines the legal, legislative and policy protections currently available to employees both in the United States and internationally, proposed systemic changes, as well as likely prospects for change in the immediate future.

**Keywords:** workplace bullying, sexual ha-

arrassment, discrimination, legal protection, legislation, policies.

### ÖZET

İşyerinde fiziksel şiddet olayları Amerikan işyerlerinde artma eğilimindedir. Araştırmacılar, yirmi yıl önce cinsel taciz ile ilgili söylenenleri zorbalık ile karşılaştırmıştır. İstatistiksel olarak zorbalık, cinsel tacizden çok daha sık yapılmaktadır; Amerika Birleşik Devletleri İşyeri Zorbalık Anketi (2007) zorbalığın ayrımcı tacizden dört kez daha yaygın ve yasa dışı olduğunu bildirmiştir.

Bu makale, Amerikan kuruluşlarında çalışanların yasal haklarının gelişimini araştırmakta, ciddi örgütsel sorunlarla işyeri zorbalığı ve cinsel taciz arasındaki belirli paralelliklere odaklanmaktadır. Ayrıca yasa, mevzuat ve politika, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve uluslararası alanda çalışanlar için mevcut korumaları ve yakın gelecekte sisteme ait muhtemel değişiklik önerilerini incelemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri zorbalığı, cinsel

taciz, ayrımcılık, yasal koruma, yasama, politikalar.

## AMERİKAN İŞYERLERİNDE GÖRÜNÜM

Amerikan işyerleri son otuz yılda önemli bir değişim geçirmiştir. Kısa bir süre önce işverenler tarafından, bir şirkette çalışanlar için ömür boyu süren bir iş güvencesi, uygun bir maaş, ücretsiz sağlık hizmeti ve güvenli bir emeklilik planı yapılmıştı. Bunun karşılığında işçiler kurumun işini uzun süre sadakatle ve eksiksiz olarak yapacaklarına ve durumu her gün güvenli şekilde rapor edeceklerine dair taahhütte bulundular. İşveren ve çalışanlar arasında konuşulmamış olan bu iş ilişkisi "Örtülü bir sosyal sözleşme" biçiminde oluşturuldu (Kochan ve Shulman, 2007).

Bu ilişkide çalışanlar, çoğu zaman ebeveyn rolünü oynayan (yönlendirme, güvenliği sağlama ve izin verme gibi) şirketler tarafından görevini yerine getiren (örneğin; organizasyon tarafından sağlanan koruma ve menfaatler karşılığında otoriteyi sorgulamayan ve emirleri yerine getiren) saygılı bir çocuk gibi görüldü (Metcalf, 2009). Çalışanlar, genellikle işlerinin tekrarından ve yöneticilerinin zorba mizacından dolayı hayal kırıklığına uğramış olsalar da iyi bir yaşama inanmaya mecbur bırakıldılar (onlar gerçekten güvenilir bir emeklilik ile hayatlarında yapmak istedikleri şeyi gerçekleştirebilirler). Birçok insan için, yeterli gerekçelerle sağlanan bu menfaatleri ümit etme, zaman, emek ve hayal kırıklığı ile değiş tokuşu gerektiriyordu.

Zamanla, kimin ne kadar iş yaptığı belirlendi ve çalışma koşulları dramatik olarak değişti. Fakat iş ve istihdam ilişkisini düzenleyen genel ve kurumsal politikalar ile uygulamalar (1930'larda yürürlüğe konulan endüstriyel ekonomi ve uygun işgücü) sürdürülmedi. Yıllarca hüküm süren sosyal sözleşme çoktan gitmiş ve bu tarihi vaatler de bozulmuş oldu (Kochan ve Shulman, 2007; Time, 2008).

Çalışanlar, toplu işten çıkarmalara, emeklilik planlarının kaldırılmasına ya da önemli ölçüde azaltılmasına ve artan sağlık hizmeti giderlerinin çalışanlara yükletilmesine -bizzat veya ebe-

veynlerinin tecrübeleri ile- şahit oldular. Ayrıca, başarısız ekonomi ve artan maliyetlerin etkisiyle ortadan kalkan emeklilik ve emekli sağlık yardımları ile 401 (k) planlarını yaşadılar. Daha kötüsü, bu planlar çerçevesinde emekliliğin yararlarını ortadan kaldırmak veya azaltmak için alınan sancılı kararlardan sonra bu vaatlere güvenen emeklilere tanık oldular.

Birçok genç çalışanın ekonomi ve işleri hakkında son derece kötümser olması hiç de şaşırtıcı olmadı. Ayrıca reel sektör bunları istihdam etmekte isteksizdi. Bunun sonucu olarak çalışanların yarısı sigortasızdı (Time, 2008). Kuruluşlar artık kendilerini geleceğe adadıkları için (ya iş güvenliği ya da emeklilik açısından) işçiler çoğunlukla, "önce ben" şeklindeki kendini koruma stratejisini benimsediler. Bu durum işçilerin sık sık iş değiştirmesine ve uzun süre kurumlarına sadık kalmamalarına yol açtı (Trunk, 2008).

Bu değişikliklerin yanı sıra sosyal anlaşmada yeni işyeri gerçeği çoğu zaman hak, imtiyaz ve yasal korumalar açısından toplumun geri kalanıyla ilişki kuramamıştır. Levering'in de gözlemlediği gibi; genellikle işyerindeki zamanımız ile hayatımızın geri kalanı arasında çelişki içinde kaldığımızı kabul ederiz. Bir kez büro-nuza ya da çalıştığınız fabrikaya girdiğinizde bir vatandaş olarak haklarınızın ve zevklerinizi birçokunu kaybederseniz. Yetkililer tarafından alınan kötü kararları değiştiren herhangi bir usul veya yöntem; karar alma organlarında da sizi temsil edecek insanları seçmek için bir mekanizma yoktur. Çoğumuz bunun aksini gösterir örneklerle rastlamadığı için bu hakların ve tedbirlerin işyerinde uygulanmayacağını zannetmektedir.

Diğer yazarlar ve araştırmacılar Amerikan kuruluşlarının bu korkunç manzarasını doğrulamaktadır. Siyasi bir yazar olan William Greidner, bugünkü işyeri gerçeğini anlatmaktadır: Hayatını başkalarının işine giderek kazanan Amerikalıların çoğu, işverenlerin yönetim hakkını ve samimi davranışlarını kabul etmektedir. Fabrika kapısında veya büro önünde insanlar dolaylı bir şekilde ceza olarak kendi kendini yönetme, önemli kararlara katılma ve tipik günlük faaliyetlerde bulunma hakkından yasakla-

nırlar. Birçok çalışan, işletme ödülleri nasıl dağıtıldığını, kendi çalışmalarının nasıl daha fazla değer oluşturacağını söyleme hakkından mahrumdur. Temel haklar kurucuları, konuşma özgürlüğü ve toplanma özgürlüğünün devredilemeyeceğini, etkin şekilde ertelenmeyeceğini ve diğerlerinin kontrolü altına sokulamayacağını söylemektedir. Bazı açılardan çalışanlar da kendi temel unsurlarından vazgeçmektedir.

Önceki sosyal anlaşmanın sonunda yasal korumanın sınırlı olduğu kabul edilirken, bireylerin işe başlayınca adil ve insanca muamele görme hakkından vazgeçmediği hararetli şekilde tartışıldı (Andersson ve Pearson, 1999; Hornstein, 1996, 2003). En azından işverenlerin karşılıklı saygı ve işyeri normlarını incelemek gerekir. Hornstein'in notları gibi (1996: 143):

Koşullar ne olursa olsun, patronlar kimseye kötü davranamaz, istismar edemez, yalan söyleyemez, sınırlama getiremez; daha savunmasız olanları koruma adına da olsa çalışanların işyeri dışındaki davranışlarını belirleyemez, onları tehdit edemez veya zarar veremez. Kuruluşların hiyerarşisi içinde bulunan daha güçlü makamlar kayırmacılığa izin veremez, kimseye aşağılayıcı şekilde efendi veya tanrı gibi davranamaz.

Neredeyse yirmi yıldır işletme uzmanları, bilim adamları, uygulayıcılar ve popüler iş kitabı yazarları, işçilerine saygılı davranmaları, diyaloga açık olmaları, işçilerin endişelerini gidermeleri, onların görüş ve geri bildirimlerini teşvik etmeleri hususunda Amerikan işverenlerine ısrarlı tavsiyelerde bulunmaktadır. Bununla birlikte aynı zamanda işverenler adil ve saygılı bir kültürün yaratılmasına yönelik özendirici bir liderliğe sahiptir – etkili bir liderlik yolunda çalışan işçiler için dürüstlük, nezaket, saygı, istihdam politikası, yararlı programlar, işletme içi iletişim vb. (Daniel ve Metcalf, 2001; Daniel, 2003a, Daniel, 2003b; Daniel, 2006; Daniel, 2009b; Deming, 1982, 2000; Drucker, 1992; Goldsmith vd. 2003; Hartling ve Sparks, 2002; Hornstein, 1996, 2003; Levering, 1988; Miller, 1986; Peters ve Waterman, 1982; Sutton, 2007). Daha insancıl ve saygılı bir işyerinin gelişmesini teşvik etmek için yapılan gayretli çabala-

ra rağmen, bir kimsenin işyerinde onurlu bir muamele görme hakkına sahip olduğu fikri ne yazık ki "bir tür devrimci kavram" olarak kalmıştır.

## ABD'DE İŞYERİ ŞİDDETİNE GENEL BİR BAKIŞ

Ahlak dışı ve amatörce olsa da, henüz yöneticiler için korkutmak, tehdit etmek, sömürmek, kontrol etmek, aşağılamak, manipüle etmek, iletişimi kesmek, görmezlikten gelmek, engelleyici davranışlarda bulunmak, yetersiz iletişim kurmak, dedikodu ve söylentiler yaymak Amerika Birleşik Devletleri'nde evrensel olarak yasadışı değildir –bir olgu olarak işyerinde zorbalık şeklinde isimlendirilmesi. İşyerinde istismar ve zorbalık gibi davranışların işverenler için pahalı olduğuna dair güçlü ve inandırıcı deliller bulunmasına rağmen (Level Playing Field Institute, 2007) bu gibi eylemler Amerikan işyerlerinde şaşırtıcı derecede sık görülmektedir.

2007 ve 2008 yıllarında yayımlanan üç önemli çalışma söz konusu problemin her tarafa yayıldığını açık bir şekilde göstermektedir:

- Mart 2007'de Amerikan işyerlerinde 1000 yetişkin üzerinde yapılan bir anket (tam ve yarı zamanlı çalışan 534 kişi ile yapılan kapsamlı görüşmeler dâhil) katılımcıların yaklaşık %45'inin işverenler tarafından taciz edildiğini doğrulamıştır (Employment Law Alliance Survey, 2007).

- Benzer şekilde Eylül 2007'de Zogby International tarafından Workplace Bullying Institute için yapılan bir anket (işyeri zorbalığı konusunda bugüne kadar ABD'de yapılan ve yetişkin nüfusu temsil eden 7.740 çevrimiçi-online- görüşmeden meydana gelen en büyük bilimsel anket) Amerikan işçilerinin %37'sinin -yaklaşık 54 milyon işçi- işyerinde zorbalığa maruz kaldığını ortaya koymuştur. Kurumlarda bu olayları görenler de dâhil edildiğinde zorbalık, Amerika'da tam ve yarı zamanlı çalışan işçilerin neredeyse yarısını (%49) ya da 71,5 milyon işçiyi etkilemiştir (U.S. Workplace Bullying Survey-İşyeri Zorbalığı Anketi, 2007).

- İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (Society for Human Resource Management SHRM)

ile Etik Kaynağı Merkezi (Ethics Resource Center) tarafından yapılan ortak bir çalışma, insan kaynakları profesyonellerinin yaklaşık onda üçünün (%32) kurumlarının etik standartlarına, şirket politikasına veya hukuk kurallara uyulmadığını ve kötü davranıldığına inandıklarını ortaya koymuştur. En yaygın olan kötü davranış (cinsel taciz hariç) "çalışanlara yönelik kötü ya da yıldıırıcı davranışlar"dır. Buna tanık olanların ilk beşi bu kötü davranışın işyerinde zorbalık olduğunu bildirmiş ve katılanların %57'si tarafından da bu doğrulanmıştır (İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği ve Etik Kaynağı Merkezi Anketi, 2008).

İşyeri zorbalığı, cinsel taciz gibi istismar edilen kişinin şerefini ve itibarını hedef alan derin ve üzücü bir saldıdır. İşyeri zorbalığı en yaygın şekilde tarif edilen davranışlar dâhil olmak üzere çeşitli şekillerde meydana gelir: gözdağı verme, tehdit, istismar, aşağılama, hâkimiyet kurma, kendi çıkarı için kullanma, manipülasyon, ilişkiyi kesme, görmezlikten gelme, eksik iletişim, engelleyici ve zorluk çıkarıcı davranışlar, çalışanlar arasında dedikodu ve söylentiler yayma (Daniel, 2009a). Mağdur kişiler üzerindeki amaçlar, zorbalığın gündemini "Neye mal olursa canına okuyacağım" ve kişiye yönelik "tüm bireysel saldırılar" şeklinde tarif etmektedir (Daniel, 2009a). Deneyim ve duygusal payın mağdur üzerindeki önemli etkisi hem aşağılayıcı hem de üzücü oluşudur:

Yani, tam olarak söylenen, dünyanın ağzını açıp sizi yutmak istemesidir. Biliyorsunuz, büyük bir deliğin beni yutup yok etme durumundan kurtulmak isterdim (Daniel, 2009a).

Zorbalığı gösteren inandırıcı delillerin varlığı hem işçiler hem de kurumlar için zararlıdır (Namie ve Namie, 2003; Keashly ve Jagatic, 2003; Leymann, 1990; Leymann ve Gustaffson, 1996). İstismarın ve kötü davranışların olduğu iş ortamına sahip kuruluşlarda sık sık işe gitme, firelerde ve sağlık giderlerinde yüksek artış ve düşen verimin yanı sıra çalışanların morali de azalmaktadır (Bassman, 1992; Pearson, Andersson, ve Porath, 2005).

Zorbalığın, çalışanın sadakat ve yükümlülüğü üzerindeki etkisi önemlidir. 2007'de, Kurum Ayrılanları Çalışması, her yıl 2 milyon

işçinin zorbalık da dâhil olmak üzere işyeri adaletsizliği nedeniyle kendi kurumlarından (organizasyonlarından) ayrıldığını ve bunun Amerikan işverenlerine maliyetinin yıllık 64 milyar dolar olduğunu ortaya koymuştur (Level Playing Field Institute, 2007). Özellikle bir işçi, işten ayrılmak için büyük bir olasılıkla şu davranışları bildirmiştir: (1) bir kimsenin ırk, cinsiyet, din veya cinsel yöneliminden dolayı fazladan sosyal organizasyonlara veya iyileştirme etkinliklerine katılmaları istenilmekte, (2) bir kimse, kişisel özelliklerinden dolayı terfi ettirilmekte, (3) alenen küçük düşürülmekte, (4) bir şaka ya da ciddi bir hareket, terör ile karşılaştırılmakta ve (5) zorbalık yapılmaktadır. Bu çalışma, işçilerin haksız davranışlarının hem yaygın hem de masraflı olduğunu tartışmasız bir şekilde doğrulamaktadır. Sonuç olarak bu, işçilerin istismarına karşı sıfır tolerans ile saygın ve adil bir işyeri oluşturmak için uygulama değişikliği ve gönüllü politikalar oluşturması amacıyla işverenleri ikna etmeye hizmet etmelidir.

ABD'de işverenlerin büyük çoğunluğu, hem genel hem de cinsel istismarı yasaklayan tedbirler alırken, çok azı gönüllü olarak zorbalığı yasaklamak için kendi politikalarını açık bir şekilde gözden geçirmiştir. Bazı önemli istisnalar bulunmaktadır: Goodwill Southern California (Los Angeles), Graniterock (Graniterock merkezli diğer California şirketleri), Oregon Ulaştırma Bakanlığı ve Çevre Kalite Birimi'nin yanı sıra IBM, Boston Merkez Bankası ve Massachusetts Teknoloji Kurumu (Yamada, 2007) gibi.

## ZORBALIKLA DİĞER OLUMSUZ DAVRANIŞLAR ARASINDA BENZERLİK

### Cinsel Taciz ile Karşılaştırma

Araştırmacılar, işyeri zorbalığı hakkındaki kaygılarını yirmi yıl önceki cinsel taciz hakkındaki ifadelerle karşılaştırmışlardır (Kelly, 2005; Yamada, 2000). Amerikan kurumlarında görülen zorbalık istatistiksel olarak cinsel tacizden çok daha fazladır. Gerçekte, 2007 tarihli Amerikan İşyeri Zorbalığı Anketi, işyeri zorbalığının

yasa dışı ayrımcılığa dayandırılan tacizden dört kat daha yaygın olduğunu bildirmiştir.

İlave olarak, Hershcovis ve Barling (2008) tarafından yirmi yıldan fazla süre içinde yapılan 100 kadar çalışmanın son meta analizi<sup>2</sup> zorbalığa, kaba davranışa veya kişilerarası çatışmalara maruz kalmış işçilerin cinsel istismara maruz kalmış işçilere oranla çoğunlukla işlerini terk ettiklerini, işyerinde mutlu olmadıklarını, iş doyumlarının az olduğunu ve işverenle ilişkilerinin iyi olmadığını göstermiştir. Zorbalığın hedeflerinin daha çok iş stresi, daha az sadakat, daha yüksek seviyede endişe ve öfke olduğu açıklanmıştır (Amerikan Psikoloji Derneği-American Psychological Association, 2008)

İşyeri zorbalığı, cinsel taciz ve işyeri sorunları arasında birçok benzerlik bulunmaktadır:

- Her iki problem de işçiler tarafından belirli bir süre için toplumun önünde tartışılmamıştır.
- Her iki davranış "düşmanca bir iş ortamı" yaratmıştır.
- Her iki davranışta örgütsel güç saldırgan tarafından kötüye kullanılmıştır.
- Her ikisinde işle ilgili tacizin oluşumu genel olarak bir kerelik olaydan daha fazlasını gerekli kılmıştır.
- Her ikisinde olayların gelişimi kazayla olmuştur, ancak saldırgan davranışlar kasıtlı kalmıştır.
- Davranışların hiçbirisi yüz yüze teması gerektirmemiştir. Saldırgan hareketler bir e-posta yoluyla, telefonla veya gözetmenin kullandığı bir yöntemle meydana gelebilmektedir.
- Zorba ve mağdur, işverenin ücret bordrosundadır.
- Mağdurların yaşadığı stres ve travma işten ayrılmaya neden olmaktadır.
- Mağdurlar gerçek bir sorun olmadığı halde, genel olarak başlangıçta duygusal olmakla, bu tür kötü davranışları veya tedaviyi hak etmekle suçlanmaktadır.
- Her iki durum mağdurun mutluluğu ve iş tatmini için ciddi sonuçlar içermektedir.
- Önemli para ve zaman yatırımı, her iki problemin doğru tanımlanmasını ve önlenmesini gerektirmektedir.
- Her ikisi, çoğu kez işverenin itibarına za-

rar vermekte, sağlık hizmeti giderlerini ve iş hacmini daha da artırmaktadır.

Geriye bakıldığında, Amerikan toplumunun cinsel taciz sorununa verdiği tepki diğerlerine göre nispeten yavaştır. Çoğunlukla mağdura yönelik "dördüncü şey" veya "sulu göz" gibi aşağılayıcı yorumlar yapılmıştır. Bu gibi durumlarda hâkim görüş, taraflar arasındaki özel konuların onlar tarafından çözülmesidir.

Problemden "elini çekme" stratejisi, güç ayırımıdır – genellikle istismar edilen mağdur, kurumsal pozisyonda aşağıdadır ve (eğer varsa) bu gücü durdurma imkânı yoktur. Sonuçta bu davranış, mağdur üzerindeki yıkıcı etkisinden dolayı hukuki açıdan dava konusu edilebilir. Daha önce tartışılmayan işyeri istismarının sonucu, daha sonra toplumsal bir sorun olmaktır. Sonuç olarak cinsel istismar artık yasal değildir.

Ne yazık ki sorun bir dereceye kadar hala yaygın bir şekilde görülmektedir. Yalnızca 2008 mali yılında Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu (EEOC) itham edilen taraflara ve diğer mağdur kişilere 47 milyar dolar parasal kazanç için cinsel istismardan dolayı 13.867 dolar belirli bir ücret almıştır ki (U.S. Equal Employment Opportunity Commission, 2008) bu, dava yoluyla kazanılan tazminatları içermemektedir.

Bu yasal değişiklikler karşısında Amerika Birleşik Devletlerindeki şirketler cinsel taciz sorunlarıyla mücadele etmek için yöneticilerle işçilerin eğitimine her yıl önemli yatırımlar yapmaktadır. Ayrıca, bu şirketler taciz şikâyetlerinin soruşturulmasına ve böyle bir davranışı yasaklayan kurumsal politikaların uygulanmasına önemli ölçüde zaman ve kaynak ayırmaktadır (Daniel, 2003b).

### Aile İçi Şiddet ile Benzerlik

Zorbalık, aile içi şiddet olgusuna tıpa tıp benzer (Workplace Bullying Institute, 2008). İstismarcı kimse umulmadık anlarda eziyet eder, dengesizliğini sürdürür, fakat her zaman (ve muhtemelen) sürekli olarak kötü davranışlarının farkındadır. Olaylar arasında periyodik bağıntılı istikrar ve barış safhaları birlikte bulunmaktadır.

İlişkinin mahiyeti itibarıyla mağdur, istismarcı ile fiziksel yakınlıktır içindedir (karı ve koca,

## Sağlıklı İşyeri Beyannamesi olarak bilinen yasa teklifi, işçilerin işyerinde kötü muameleye tepki göstermeleri ve bunu engellemeleri için ABD'deki işverenlere yasal bir teşvik sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

patron ve emrindekiler veya meslektaş yakınlığı gibi). Mağdur, bir şekilde istismara neden olduğuna inanarak kendisini sorumlu tutmakla ve çoğu zaman suçlamakla meşgul olmaktadır. İstismarcı, mağdur üzerindeki gücünü ister gerçek, isterse hayal olsun, kötüye kullanır. Sonunda seyirciler, arkadaşlar ve aile üyeleri sorunu inkâr etmeye başlar. İstismarı onaylama bir gerçek olur, istismarcının istekleri akla uygun hale gelir/rasyonelleşir ve kötü ilişkilerinde mağduru suçlama kalıcı hale gelir (Workplace Bullying Institute, 2008).

Yasa, aile içi şiddetle ilgili olarak yavaş da olsa harekete geçmiştir; genel görüş bu tür sorunların "gizli" veya "özel" aileyle ilgili konular olduğudur. Mağduriyete neden olan zarar, sonunda, Amerikan toplumunu oldukça rahatsız etmiş ve aile içi şiddet kamununun bir sorunu haline gelmiştir. Sonuç olarak aile içi şiddet cinsel istismar gibi suç işlenmesine neden olmuştur. Artık bu yasal değildir.

### ZORBALIĞA KARŞI MEVCUT YASAL KORUMA

#### Amerika Birleşik Devletlerinde

İşyerinde çalışanların bazı temel hakları bulunurken (özel hayatın gizliliği, adil tazminat ve ücret, ayrımcılığa maruz kalmama vb.) yasa istihdamla ilgili konuları düzenlemede bir ölçüde isteksiz kalmıştır. Sonuç olarak, işyeri zorbalığı hakkında henüz yasal bir hakkın bulunmaması şaşırtıcı değildir (Yamada, 2000, 2007, 2008a, 2009b). Bununla birlikte, en azından zorbalığın telafisi/tazmini için potansiyel bir yol sağlayan anahtar yasa (1964 tarihli Medeni

Haklar Yasasının VII. başlığı) bulunmaktadır.

1964 tarihli Medeni Haklar Yasasının VII. başlığı "korunmalı sınıf" (tipik olarak ırk, renk, cinsiyet ve etnik köken açısından yasal korumaya sahip olan bu işçiler 15 veya daha fazla işçinin çalıştırıldığı işyerlerinde bulunmaktadır) üyesi olan işçileri rahatlatmaktadır. Yaş ve mülkiyet de koruma altındadır ancak bunlar farklı yasalar altında yer almaktadır (sırasıyla 1967 tarihli İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Kanunu ve 1993 tarihli Amerikalı Engelliler Kanunu). Mağdurun çalışma koşullarını ciddi şekilde değiştiren, performanslı çalışmaya engel olan, kötü bir çalışma ortamı oluşturan, istismarın, korkutma ve alayın olduğu bir işyerinde "düşmanca iş ortamı" olduğu kabul edilir. Ayrıca makul bir kişi bu davranışları düşmanca bulur ve mağdur çevreyi kötü olarak algılar (bkz. Harris ve Forklift Systems, Rogers vs. EEOC).

1964 tarihli Medeni Haklar Yasasının VII. başlığı, zorbalığa karşı sınırlı koruma sağlama-sına rağmen, tüm zorbalık durumlarının sadece %20'sinde "korunmalı sınıf" statüsündeki mağdurların mevcut yasa altında bir şikâyet hakkı bulunmaktadır (Amerika İşyeri Zorbalığı Anketi, 2007; Namie ve Namie, 2004). Sonuç olarak, bireylerin; "patronum bana zorbalık yaptı" veya "patronum beni taciz etti" şeklindeki bir iddiayla dava açmaları yeterli değildir. Bir kimse, eylemin geçerli bir nedenini ifade etmek amacıyla, "patronum bana cinsiyetimden, yaşımdan, ırkımdan (vb.) dolayı tacizde bulunuyor" iddiasına sahip olabilir.

Bugüne kadar iki istisnai durum dışında, çok az sayıda zorbalık vakası bildirilmiştir. İlk zorbalık ve taciz iddiaları 2005 yılında New York'ta olmuştur. Bu olayda iki davacı lehine bir milyon ABD doları tazminata hükmedilmiştir (Yargılamada yedi gün ifade verildikten sonra suçlu bulunmaksızın), (Aleandri ve arkadaşlarının New York Şehir Üniversitesi'ne açtıkları bir dava). 2005 yılında Indiana'da meydana gelen ikinci vakada Raess, Doescher aleyhine dava açmıştır. Raess olayında bir perfüzyonist, ameliyathanede karışık iş ilişkileri üzerine kasıtlı olarak duygusal istismarda bulunan bir kalp cerrahı aleyhine saldırı nedeniyle dava açmıştır. Çok sayıda temyiz olmasına rağmen

## Bir eylem, işverenin hukuka uygun menfaatini engellemek gibi kötülük amacıyla yapılırsa, yasak davranış olarak kabul edilebilir ve yasa tasarısına göre bu dava konusu edilebilir.

2008 yılında davacı lehine 325.000 ABD doları tazminata hükmedilmiştir. ABD'de işyeri zorbalığı hakkında ilk kez bir mahkeme tarafından verilen bu karar her tarafta duyulmuştur ve şüphesiz bu, gelecekte birçok davada emsal olacaktır.

Aleandri ve Raess davalarında mağdurların bu başarısı, işyeri zorbalığı hakkındaki davalarda ve kanunlarda gelecekteki tartışmaların habercisi olacaktır. Bununla birlikte, kasıtlı duygusal istismar iddialarını kazanmak çok zordur (Yamada, 2009b, s. 563). Sonuç olarak, gerçekçi bir açıdan bakılırsa, ABD'de mevcut iş davaları konusunda bir başarı sağlamak oldukça belirsizdir (Yamada, 2009b).

### Uluslararası Koruma

İşyeri zorbalığı tüm dünyada yaşanan ciddi bir problemdir. 1993 yılında İsveç, zorbalıkla mücadelede ilk yönetmeliği çıkaran ülke olmuştur. Avustralya, Kanada, Fransa, İsveç ve İngiltere arasında yasal ve düzenleyici bir müdahale kabul edilmiştir (Yamada, 2007). Buna ilaveten Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Avrupa Birliği (EU) arasında işyeri zorbalığını yasaklamak için müşterek bir antlaşma imzalanmış ve bunun için Nisan 2010 tarihi hedeflenmiştir (Avrupa Birliği Çerçeve Antlaşması, 2007). Uluslararası hukukun büyük bir kısmı, işyeri zorbalığı hakkında işverenler üzerinde su götürmez bir şekilde adil bir sorumluluk getirmektedir.

### ZORBALIĞA KARŞI MEVZUAT ÖNERİSİ

İşyeri zorbalığının, tüm taraflar için ciddi sonuçlar doğurmasına ve pahalıya mal olmasına rağmen, genellikle mevcut iş yasaları arasında

ihmal edildiği görülmektedir (Yamada, 2008a, s. 563). Sadece "Korunan sınıf" üyesi olan çalışanların korunmasında mevcut bulunan bu fark, bu tür istismara dava açma olasılığını sürdürmektedir. Sonuç olarak, mevzuatın tüm işçilerin ulusal köken, cinsiyet ve yaş gibi yönlerine bakmaksızın yasa dışı bir işyeri zorbalığı oluşturacağı ileri sürülmüştür.

Sağlıklı İşyeri Beyannamesi olarak bilinen yasa teklifi, işçilerin işyerinde kötü muameleye tepki göstermeleri ve bunu engellemeleri için ABD'deki işverenlere yasal bir teşvik sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Ayrıca yasa, bozuk bir çalışma ortamında zarar görmüş -fiziksel, psikolojik ve ekonomik olarak- mağdur işçilere yasal tazminat verilmesini amaçlamaktadır (Yamada, 2004, 2006, 2008a, 2009b). Bu yasa tasarısı için araştırma ve deneyimler Massachusetts eyaleti Boston şehrinde bulunan, Suffolk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yeni İşyeri Kurumunun müdürü ve hukuk profesörü David Yamada tarafından yazılmıştır (İşyeri Zorbalığı Kurumu web sitesi, 2008).

Tasarı, mevzuata karşı olanların yorumlarına tamamen zıt bir şekilde kötü davranış kavramını açık olarak tanımlamaktadır. Tasarı, "kaba davranış" veya küçük işyeri çatışmalarını tanımlama amacında değildir. Yasa tasarısında tanımlanan:

Taciz edici davranış, işyerinde bir işçi veya işverenin kötü niyetli davranışlarıdır. Makul bir kişi işverenin meşru işyeri çıkarlarını düşmanca, saldırganca ve ilgisiz bulabilir. Kötü bir davranış göz önüne alındığında davaya bakan hâkimin davranışın sıklığını, yapısını, ağırlığını ve ciddiyetini ortaya koyması gerekir. Makul bir kimse sözel veya fiziksel davranışları caydırıcı, korkutucu, aşağılayıcı veya gereksiz sabbote edici ya da bir iş performansını baltalayıcı bulabilir. Genellikle tek bir hareket özellikle ciddi ve korkunç olmadıkça taciz edici davranış oluşturmaz.

Kötülük kavramı yasa tasarısının önemli bir unsurudur. Kötülük kavramı şöyle tanımlanmıştır:

Meşru ve haklı bir neden olmaksızın ekonomik, fiziksel veya psikolojik zarara uğrayan birisini görme arzusu. Kötülük yapma niyeti ve

## Kötü niyetin varlığına rağmen işçi için işyeri zorbalığını kanıtlamak yüksek bir hedef olsa da yasa teklifi gerçekten kötü niyetli davranış ile işyerinde daha hafif bir çatışmanın diğer biçimleri arasında önemli bir ayrım yapmaktadır.

kastı, düşmanlığın dışa yansıyan belirtileri, bir işverenin meşru çıkarlarına aykırı zararlı davranışları, şikâyetle bulunan kimsenin taleplerinden sonra süreklilik gösteren hukuka aykırı zararlı davranışlar veya eylemler karşısında fiziksel ve duygusal sıkıntı ya da davacının psikolojik veya fiziksel korunmasızlığından yararlanma girişimleri gibi faktörlerden çıkarılabilir.

Bu demektir ki bir eylem, işverenin hukuka uygun menfaatini engellemek gibi kötülük amacıyla yapılırsa, yasak davranış olarak kabul edilebilir ve yasa tasarısına göre bu dava konusu edilebilir. Bununla birlikte, kötülük yapma kastını gösterir bir delil bulunmuyorsa, o zaman, işçi ile işveren arasında zorbalığa varmayan bir çatışma meydana gelebilir. Bir işçinin işle ilgili hataları hakkında doğrudan geri bildirim, disiplin eylemleri, düşük performans hakkında uyarılması, devamsızlığı, işe geç gelmesi gibi durumların yanı sıra bazen işyerinde bulunan kendine özgü durumlar çatışma (zorbalık değil) meydana getirebilir.

Bu yaklaşım tarzıyla uyumlu olarak yazar tarafından doğrulanan yeni bir çalışma, kötülük yapma niyetinin varlığını veya yokluğunu, davranışın işyerinde çatışma veya zorbalık oluşturmadığını belirlemektedir. Görünen o ki, yasa tasarısını hazırlayanla görüş birliğine varma kötü niyetin işyeri kurallarıyla yüz yüze geldiği ilk çalışma olabilir (Yamada, 2008b). Kötü niyetin varlığına rağmen işçi için işyeri zorbalığını kanıtlamak yüksek bir hedef olsa da yasa teklifi gerçekten kötü niyetli davranış ile işyerinde daha hafif bir çatışmanın diğer biçimleri arasında önemli bir ayrım yapmaktadır -ve bu son çalışma ayrım yapmanın gerekliliğini doğrulamış görünmektedir.

Bir kurumun, çalışanlarını yönetme hakkı ile fiziksel veya psikolojik olarak zarar gördüğü kötü bir davranışla karşı karşıya kalan bir işçinin, çalıştığı işyerinde kötülükten uzak bir ortamda çalışma hakkına dair makul beklentileri arasında çarpıcı ve hassas bir denge bulunmaktadır (Yamada, 2000, 2006, 2008a, 2009b; Sağlıklı İşyeri Bildirgesi, Online). Ayrıca, istismarın ağırlığına dair yeterli delil, yetkili hekim tarafından sağlanmalı veya yargılamada yetkili uzman tarafından desteklenmelidir. Tasarı, bir işverenin işçisine karşı işlenen şiddeti ve ayrıca zorbalık yapan yöneticinin bu tür eylemlerini şikâyet edeceği sorumlu bir yöneticiyi de belirlemektedir.

İşverenler de tasarı kapsamında korunmaktadır. Organizasyonlar iki olumlu savunmaya dayanarak zorbanın eylemlerinden dolayı sorumluluktan kaçınabilirler:

- İşveren, kötü davranışları acilen düzeltmek ve önlemek için makul bir özen gösterdiği ve işçi, işveren tarafından sağlanan düzeltici fırsatlardan anlamsız şekilde yararlanmadığı zaman ya da,

- Olumsuz istihdam kararlarının (işten çıkarma, alt pozisyona indirme, cezalandırıcı rotasyon vb.) hukuka uygun iş menfaatleri ile uyumlu olduğu veya bu kararların işçinin düşük performansına, yasa dışı ya da etik olmayan davranışlarına dayandığı zaman.

İş hukukuyla ilgili yürürlükteki birçok kanun gibi, bir soruşturmaya dâhil olan mağdura veya tasarı kapsamındaki davranışa karşı öç almak yasaklanmıştır. Mağdurun hakları sadece kişisel dava açma hakkı ile kullanılabilir. (kanuna aykırı iş uygulamasında ihtiyati tedbir olarak işverenlerin manevi zarardan dolayı sorumlu oldukları sınır 25.000 ABD dolarıdır. Yasa dışı istihdam uygulaması olumsuz bir istihdam kararına yol açmaz. Böyle durumlarda işveren cezai tazminattan sorumlu tutulamaz.)

Tasarı, haksızlığa maruz kalmış işçinin tasarı kapsamında tazminat istemesine veya işçinin tedavi giderlerinin karşılanmasına imkân vermektedir -her ikisi olamaz. Eylemler yalnızca özel bir cezayı gerektirirse, hiçbir devlet düzenlemesi geçerli olmaz. Daha da önemlisi; tasarının, hedeflerini açık bir şekilde ileriye ta-



şılması için önemli bir mali yatırıma ve devletin bunu uygulamasına gereksinimi vardır. Bu, mevzuatın bir sonucu olarak oluşturulan veya desteklenen yeni devlet bürokrasisi olması anlamına gelmektedir.

Zorbalıkla mücadele mevzuatı 2003 yılından bu yana 16 eyalette teklif edilmesine rağmen yeni kabul edilmiştir (Namie, 2009; Workplace Bullying Institute, 2008). İşyeri Zorbalığı Kurumu'nun yasama mücadelesine rağmen şu anda 26 eyalette ve iki Kanada şehrinde lobicilik yapan siviller bulunmaktadır (Namie, 2009).

Yeni tasarının savunucuları, İşyeri Zorbalığı Kanununun daha önce doktrinde tartışılmış olmasının önemli bir boşluğu doldurduğunu iddia etmişler; bu görüşe muhalif olanlar ise, böyle bir yasanın gereksiz olduğunu ve muhtemelen anlamsız şekilde davaların artmasına neden olacağını savunmuşlardır (Davis, 2008; Yamada, 2008a, 2009b).

Tartışmalar, önlemlerin kabul edilmesi ümidiyle sürdürülmektedir. Ancak son yıllarda, Amerika Birleşik Devletleri'nde bir dizi önemli değişiklikler olmuştur (yeni başkan ve yönetim, küresel ekonomik kriz, kurum hesaplarında çok sayıda etik ihlalleri gb.) Sonuç olarak; bu son olayların, gelecekte yasaların kabul edilmesi için daha olumlu bir atmosfer yaratmak üzere hazırlandığı iddia edilmektedir (Yamada, 2009a).

## POTANSİYEL SİSTEMSEL DEĞİŞİKLİKLER

Amerikan İş Kanunu Değişiklikleri ve "Sosyal Sözleşme" ile işçi ve işverenler arasındaki eski sosyal sözleşmenin bozulduğunu farz edersek acilen yeni bir sosyal sözleşmeye ihtiyaç vardır -hukuk ve politikalarla ilgili değişikliklerle birlikte bir bütün olarak toplumu ve Amerikalıların iş ve aile ilişkilerindeki beklentilerinin yanı sıra değerlerin yeni bir uzlaşması. Kochan ve Shulman tarafından da ifade edildiği gibi (2007, s. 2):

Amerikalılar, işin, büyüme ve insan onurunun kaynağı olmasını ümit etmektedir. Bu, kültürel ve dinsel mirasımızın derinliğidir. Çalışıp, insan olarak çevremize ve topluma katkı verebilir, onu geliştirebilir ve ailemizin ihtiyaçları-

nı karşılayabiliriz. Çocuklarımıza, zor işlerde saygınlık ve ifa olduğunu, okulda ve kariyerlerinde çok çalışmaları halinde fırsatların kendi yolunda gideceğini öğretiriz. Sağlıklı bireyler için, işin önemi dikkate alındığında, politika ve kurumlarımızın bir kimsenin tüm potansiyelini, ustalık ve becerilerini kullanacağı, geçinmeye yetecek ölçüde bir ücreti garanti etmeye ihtiyacı vardır. Bir makro düzeyde, icraatta tam istihdam politikası ve ticaret politikalarına göre bu gereksinimleri karşılayan vasıfsız işçiler ve aileleri için çalışmak kesin bir kararlılığı gerektirir.

Yamada (2009b), Amerikan iş hukukunun mevcut durumu hakkında kapsamlı bir inceleme yazmıştır. Bu inceleme, çalışanların mutluluk ve itibarlarına odaklanmak için, "iş hukuku ve politikaları üzerinde etkili ve entelektüel tartışma düzenlemeye ihtiyacımızın olduğunu" kuvvetle düşündürmektedir (vurgu eklenmiştir). Ayrıca Yamada, işyeri zorbalığı sorununu çözmek için tasarlanmış özel sistemsel değişiklikler öneren eylem çağrısı yayınlamıştır -anti zorbalık yasasının kabulü, çalışanlar için özel yararlı programlar (sağlık sigortası, işçi tazminatı, işsizlik sigortası ve maluliyet tazminatı dahil) kamuya açık revizyonlar, taraflar arasındaki iş ihtilaflarını tek bir celsede çözecek müstakil yasal mahkemeler oluşturulması.

## Organizasyonel Stratejiler

Bir saygı kültürü oluşturmak için tavsiye edilen organizasyonel strateji tartışmasının kapsamı bu yazının konusu içine girmemektedir. Bununla birlikte söz konusu yazıda kabul edilebilir birçok strateji bulunmaktadır. Bunların çoğu uzun vadeli bakış açısı gerektirmektedir -ve aslında strateji göz önüne alındığında ise sabır gerektirmektedir. Bazı örnekler Eisler'in (2002) iş ilişkilerinin "ortaklık modeli" olarak adlandırdığı hareketi de içermektedir -ve bu yaklaşım; karşılıklı saygı, güven, takım çalışması ve samimi ilgi ve empatiye dayanan ilişkiler sayesinde çalışanların ihtiyaçlarını da dikkate almaktadır. Benzer şekilde Deming (2000, 1982) bir kooperatif sisteminin avantajlarından çok rekabeti teşvik eden, işyerinden "korkuyu defeden", fikirlerini ve ifadelerini çekinmeden söylemeleri için işçileri rahatlatan bir işvereni savunmaktadır. Ayrıca, liderlik gelişimi ve eği-

timi, çalışan bağlılığına önyak olma, istihdam politikaları ve uygulamalarının adaletin sağlanmasına odaklanma, kapsamlı bir etik programının uygulanması bunlardan birkaçı olarak düşünülebilir.

Bununla birlikte, kısa vadeli çözümler oldukça basittir. Amerikalı işverenlerin, muhtemel işyeri zorbalığını azaltmak için planlanmış önleyici tedbirleri uygulamak için derhal harekete geçmeleri gerekir -veya bu eylemi gerektiren mevzuat olmadan. Aynı zamanda saygı kültürünü destekleyen kurumsal şirket politikalarının uygulanmasının yanı sıra, çalışanların ve yöneticilerin eğitimi, eşit ölçüde güçlü insan kaynakları liderliği ve güçlü bir yönetimi içeren etkili zorbalıkla mücadele çabaları, etkili soruşturma ve uygulama tedbirleri ile saygılı bir işyeri kültürünün oluşturulması zorunludur (Daniel, 2006, 2009b; Namie, 2003; Yamada, 2008a, 2009b). Zorbalıkla mücadele tavsiyelerinin daha kapsamlı bir analizi yazarın "Stop Bullying at Work: Strategies and Tools for HR & Legal Professionals" isimli kitabında bulunabilir (Daniel, 2009b).

## GELECEK HAKKINDA TAHMİN

Bir süredir, işçi ve işverenler, işyerinde var olan problemin farkına varmışlardır, ancak onun hiçbir ortak adı, açık ya da tutarlı bir tanımını yoktur. Ayrıca bu tür istismarın etkisi veya prevalans<sup>3</sup> oranı hakkında çok az bilgi vardı. Şimdi bu bilgiler bulunmaktadır -ve sorun işyeri zorbalığı olarak tanımlanmıştır. Sonuç olarak, Amerikan kurumlarının bu sorunun üstesinden gelmek için önleyici tedbirler gerektiren adımları geciktirmesinin meşru bir gerekçesi yoktur.

İdeal bir dünyada kuruluşlar, tüm çalışanlar için onur, saygı ve adalet odaklı uygulamalar ve politikalar yerine geçen işyeri zorbalığını hoş görme kültürünün tüm izlerinin sona ermesiyle kolaylıkla ortaya çıkan olumlu ekonomik, işlevsel ve moral faydaları fark ederler. Son tahminler, Amerikan iş dünyasının işyerinde çalışanların artan streslerinden dolayı verim kaybı, devamsızlık, dava, sağlık giderlerindeki artış ve personel değişim oranı nedeniyle her yıl yaklaşık 300 milyar dolar kaybedeceğini göstermektedir (Schwarz, 2004).

Farklı bir yaklaşıma ihtiyacı düşündüren kuvvetli kanıtlar olmasına rağmen kuruluşlar, gönüllü olarak yeni işyeri politikaları başlatma konusunda genellikle yavaşlardır. Bunun yerine çoğu "yasal gereksinimlere ve düzenleyici kanunlara doğrudan tepki olarak" yeni politikalar uygulamak eğilimindedir (Namie, as quoted in Deschenaux, 2007; Namie ve Namie, 2004). İşyeri zorbalığının görülme sıklığı ve ciddi sonuçları özellikle zorbalığın yasaklanması için kurumsal istihdam politikaları konusunda derhal değişiklik yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yakın tarihe rehberlik edecek olursa, bu tür uygulamaları hukuka aykırı hale getiren yeni yasaların kabulü de gerekli olacaktır.

İşyerinde cinsel taciz ve aile içi şiddet, önceleri sorun olarak belirlenmiş, isimlendirilmiş ve tanımlanmış, toplum tarafından da kabul edilemez görülmüştür -daha sonra da kanun haline getirilmiştir. İşyeri zorbalığının Amerika Birleşik Devletleri'nde benzer çizgide olduğu görülmüştür. İşveren politikaları, personel eğitimi, zorbalıkla mücadeleye ilişkin mevzuat ve uygulamalarının çok geride olmadığını gösteren işaretler bulunmaktadır.

## DİPNOTLAR

- 1 Söz konusu makaleye <http://journals.iss.org/index.php/proceedings53rd/article/viewFile/1209/400> adresinden ulaşılabilir. Makalenin çevirisi için izin veren Sayın Teresa Daniel'a çok teşekkür ediyorum. Yazarın Adresi: 2979 Terrace Lane Ashland, KY 41102 USA. E-posta: TeresaAnnDaniel@gmail.com
- 2 Çevirmenin notu: Meta analizi, belirli bir konuda yapılmış, birbirinden bağımsız, birden çok çalışmanın sonuçlarını birleştirme ve elde edilen araştırma bulgularının istatistiksel analizini yapma yöntemidir. Meta analizi, klinikçilere ve tıbbi araştırmacılara çeşitli çalışmaların sonuçlarını özetleyen nicel yöntemler sunar ve sonuçların birleştirilmesi ile ortak yargıya ulaşmalarını sağlar. Onun spesifik yönü, tek başına yargıya güvenmekten ziyade nicel yöntemleri kullanmasıdır. Bu özellik, onu literatürlerin klasik gözden geçiriminden ayırır.
- 3 Prevalans: Belli bir yer ve zamanda meydana gelen aynı türden belli vaka sayısı. (Çevirmenin notu)

## KAYNAKLAR

- Age Discrimination in Employment Act of 1967. [Online]. Available: [www.eeoc.gov/policy/adea.html](http://www.eeoc.gov/policy/adea.html).

- Aleandri et al., vs City University of New York (2005). [Online]. Available: [www.psc-cuny.org/PDF/Clarion%20May%2005.pdf](http://www.psc-cuny.org/PDF/Clarion%20May%2005.pdf).
- American Psychological Association (2008, March 9). Bull-ying more harmful than sexual harassment on the job, say researchers. *Science Daily*. [Online]. [www.sciencedaily.com/releases/2008/03/080308090927.htm](http://www.sciencedaily.com/releases/2008/03/080308090927.htm).
- Americans with Disabilities Act of 1993. [Online]. Available: [www.doj.gov/crt/ada/adahom1.htm](http://www.doj.gov/crt/ada/adahom1.htm).
- Andersson, L.M., & Pearson, C.M. (1999). Tit for tat? The spiralling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471.
- Bassman, E.S. (1992). *Abuse in the workplace: Management remedies and bottom line impact*. Westport, CT: Quorum Books.
- Daniel, T.A. & Metcalf, G.S. (2001). *The management of people in mergers & acquisitions*. Westport, CT: Quorum Books.
- Daniel, T.A. (2003a). Tools for building a positive employ-ee relations environment, *Employment Relations Today*, 30(2), 51-64.
- Daniel, T.A. (2003b). Developing a "culture of compli-ance" to prevent sexual harassment. *Employment Relations Today*, 3 (3), 33-42.
- Daniel, T.A. (2006). Bullies in the workplace: A focus on the "abusive disrespect" of employees, SHRM Whitepa-pers. [Online]. Available: [http://moss07.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS\\_018341.aspx](http://moss07.shrm.org/Research/Articles/Articles/Pages/CMS_018341.aspx).
- Daniel, T.A. (2009a). "Tough Boss" or Workplace Bully: A Grounded Theory Study of Insights from Human Resour-ce Professionals. Doctoral Dissertation, Fielding Graduate University.
- Daniel, T.A. (2009b). *Stop Bullying at Work: Strategies and Tools for HR & Legal Professionals (2009)*. Alexandria, VA: SHRM Books. Available: <http://shrmstore.shrm.org>.
- Davis, W.N. (2008, February). No putting up with put-downs, *American Bar Association Journal* (p. 16). [Onli-ne]. Available: [http://abajournal.com/magazine/no\\_putting\\_up\\_with\\_putdowns/](http://abajournal.com/magazine/no_putting_up_with_putdowns/).
- Deming, W.E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Deming, W.E. (2000). *The new economics for industry, government, education (2nd Ed.)*. Cambridge: MIT Press.
- Deschenaux, J. (2007). Experts: Anti-bullying policies in-crease productivity, add to bottom line, SHRM Workpla-ce Law Library- Employee Relations. [Online]. Available: [www.shrm.org/law/library/CMS\\_023079.asp#P-6\\_0](http://www.shrm.org/law/library/CMS_023079.asp#P-6_0).
- Drucker, P.F. (1992). *Managing for the future: The 1990's and beyond*. New York: Penguin Group.
- Eisler, R. (2002). *The power of partnership*. Novato, CA: New World Library.
- Employment Law Alliance Survey (2007). [Online]. Avail-able: [www.employmentlawalliance.com](http://www.employmentlawalliance.com).
- European Union Framework Agreement (2007). [Onli-ne]. Available: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2007/apr/harassmentviolenceatwork\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2007/apr/harassmentviolenceatwork_en.pdf).
- Gallup-Healthways Well-Being Index (2009). [Online]. Available: <http://www.wellbeingindex.com/overview.asp>.
- Greider, W. (2003). *The soul of capitalism: Opening paths to a moral economy*. New York: Simon & Schuster.
- Goldsmith, M. et al. (2003). *Global leadership: The next generation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Harris versus Forklift Systems, Inc., 510 U.S. 17 (1993) at p. 22.
- Hartling, L. & Sparks, E. (2002). *Relational-cultural practice: Working in a nonrelational world*. Work in Progress, No. 97. Wellesley, MA: Stone Center Working Papers Series.
- Healthy Workplace Bill. [Online]. Available: <http://healthyworkplacebill.org/proposedbill.html>.
- Hershcovis, M.S., & Barling, J. (2008, March 6-8). Outco-mes of workplace aggression and sexual harassment: A meta-analytic comparison. Presented at the Work, Stress, and Health 2008: Healthy and Safe Work through Rese-arch, Practice, and Partnerships Conference, Washington, D.C.
- Hornstein, H.A. (1996). *Brutal bosses and their prey: How to identify and overcome abuse in the workplace*. New York: Riverhead Books.
- Hornstein, H.A. (November/December 2003). Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing. *Ivey Business Journal*, pp. 1-7.
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name: Ame-rican perspectives on workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bullying and emoti-onal abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Kelly, D.J. (2005). Reviewing workplace bullying: streng-thening approaches to a complex phenomenon. *Journal of Occupational Health and Safety- Australia and New Zea-land*, 21(6), 551-564.
- Kochan, T. & Shulman, B. (2007, February 22). A new soci-al contract: Restoring dignity and balance to the economy. Briefing Paper #184. [Online]. Available: [www.epi.org](http://www.epi.org).
- Leymann, H. (1990). Moral harassment and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. & Gustaffson, A. (1996). Mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorders, *Eu-ropean Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(3), 251 - 275.
- Level Playing Field Institute (2007). *Corporate leavers sur-vey*. [Online]. Available: [www.lphi.org/docs/corporate-leavers-survey.pdf](http://www.lphi.org/docs/corporate-leavers-survey.pdf).
- Levering, R. (1988). *A great place to work: What makes some employers so good-and most so bad*. New York: Random House.
- Metcalf, G.S. (2009). Personal communication, April 23.
- Miller, J.B. (1986). *What do we mean by relationships? The*

- Stone Center for Development Services & Studies at Wellesley College Colloquium 1(2).
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, November/December.
  - Namie, G. (2007, Summer). The challenge of workplace bullying. *Employment Relations Today*, 34(2), 43–51.
  - Namie, G. (2009). Personal e-mail communication, April 13.
  - Namie, G., & Namie, R. (2000). Workplace bullying: The silent epidemic. *Employee Rights Quarterly*, 1(2), 1–12.
  - Namie, G., & Namie, R. (2003). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Naperville, IL: Sourcebooks.
  - Namie, G., & Namie, R. (2004). Workplace bullying: how to address America's silent epidemic. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 8(2). [Online]. Available: [www.kentlaw.edu/ilw/erepj/abstracts/v8n2/Namieabstract.html](http://www.kentlaw.edu/ilw/erepj/abstracts/v8n2/Namieabstract.html).
  - New Workplace Institute (2009). [Online]. Available: [www.newworkplaceinstitute.org/](http://www.newworkplaceinstitute.org/)
  - Pearson, C.M., Andersson, L.M., & Porath, C.L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
  - Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper Collins.
  - Raess versus Doescher, No. 49SO2-0710-CV-424 (Indiana Supreme Court, April 8, 2008).
  - Rogers versus EEOC, 454 F.2d 234 (5th Circuit 1971).
  - Schwarz, J. (2004, September 5). Always on the job, employees pay with stress. [Online]. Available: <http://www.nytimes.com/2004/09/05/health/05stress.html>.
  - Society for Human Resource Management & Ethics Resource Center Survey (2008). [Online]. Available: <http://www.ethics.org/about-erc/press-releases.asp?aid=1150>.
  - Sutton, R.I. (2007). *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn't*. New York: Warner Business Books.
  - Time (2008, July 17). The new social contract. [Online]. Available: [www.time.com/time/printout/0,8816,1824100,00.html](http://www.time.com/time/printout/0,8816,1824100,00.html).
  - Title VII of the Civil Rights Act of 1964. [Online]. Available: [www.eeoc.gov/policy/vii.html](http://www.eeoc.gov/policy/vii.html).
  - Trunk, P. (2008, March 30). Job hopping an option for young people. *The Boston Globe*. [Online]. Available: [http://www.boston.com/jobs/news/articles/2008/03/30/job\\_hopping\\_an\\_option\\_for\\_young\\_people/](http://www.boston.com/jobs/news/articles/2008/03/30/job_hopping_an_option_for_young_people/).
  - U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2008). [Online]. Available: [www.eeoc.gov/stats/harass.html](http://www.eeoc.gov/stats/harass.html).
  - U.S. Workplace Bullying Survey (2007). [Online]. Available: <http://bullyinginstitute.org/zogby2007/WBIsurvey2007.pdf>.
  - Workplace Bullying Institute (2008). [Online]. Available: [www.bullyinginstitute.org](http://www.bullyinginstitute.org).
  - Yamada, D.C. (2000, March). The phenomenon of “workplace bullying” and the need for status-blind hostile work environment protection. *Georgetown Law Journal*, 88, 475-536.
  - Yamada, D.C. (2004). Crafting a legislative response to workplace bullying, 8 *Employment Rights & Employment Policy Journal*, 8, 475 (Symposium contribution).
  - Yamada, D.C. (2005). The business case against workplace bullying. [Online]. Available: [www.businessforum.com/](http://www.businessforum.com/)
  - Yamada, D.C. (2006). The “healthy workplace” bill: A model act. [Online]. Available: [www.bullyinginstitute.org](http://www.bullyinginstitute.org).
  - Yamada, D.C. (June 2007). Potential legal protections and liabilities for workplace bullying. [Online]. Available: [www.newworkplaceinstitute.org](http://www.newworkplaceinstitute.org).
  - Yamada, D.C. (2008a). Workplace bullying and ethical leadership. *Journal of Values- Based Leadership*, 1(2). [Online]. Available: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1301554](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1301554).
  - Yamada, D.C. (2008b). Personal e-mail communication, November 11.
  - Yamada, D.C. (2009a). Personal e-mail communication, April 7.
  - Yamada, D.C. (2009b) Human dignity and American employment law. *University of Richmond Law Review*, 43 (p. 523-569); *Suffolk University Law School Research Paper No. 08-36*. [Online]. Available: <http://ssrn.com/abstract=1299176>.