

Gücün Karşısında Eğilip Bükülenler: Akademide Güç İlişkileri, Etik İkilemler ve Sessizlik Kültürü Üzerine Bir Derleme

Bending Before Power: A Review on Power Relations, Ethical Dilemmas, and the Culture of Silence in Academia

Sevgisun Kapucu¹

Öz

Akademik kurumlar, bilginin özgürce üretildiği ve eleştirel düşüncenin beslendiği alanlar olarak kabul edilse de güç, otorite ve hiyerarşi ilişkilerinden tamamen bağımsız değildir. Bu ilişkiler, zamanla kurum kültürünü ve bireysel davranış biçimlerini şekillendirerek etik iklim üzerinde belirleyici bir etki yaratır. Akademide kadro güvencesizliği, yayın baskısı ve rekabetin yoğunluğu, bireyleri çoğu zaman güç karşısında sessiz kalmaya veya uyum göstermeye yönlendirir. Bu durum, yalnızca bireysel bir savunma mekanizması değil, aynı zamanda örgütsel sessizlik ve korku kültürünün bir yansımasıdır. Derleme kapsamında, akademik yapılarda güç dinamiklerinin nasıl oluştuğu, bireylerin bu dinamiklere nasıl tepki verdiği ve mobbing, dışlanma ya da etik ikilemler gibi olguların bu süreçteki rolü tartışılmaktadır. Gücün yanlış kullanımının kurumsal adalet, liyakat ve etik değerlere olan etkisi sosyolojik ve psikolojik açıdan ele alınmıştır. Makale, akademideki güç ilişkilerinin sadece bireysel davranışları değil, bilimsel üretkenliği ve kurumsal sürdürülebilirliği de derinden etkilediğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Akademi, Etik İklim, Güç İlişkileri, Mobbing, Örgütsel Sessizlik

Abstract

Although academic institutions are traditionally regarded as spaces where knowledge is freely produced and critical thinking is nurtured, they are not immune to the influence of power, authority, and hierarchy. These dynamics shape institutional culture and individual behaviors, exerting a profound impact on the ethical climate. Within academia, job insecurity, publication pressure, and intense competition often compel individuals to remain silent or conform to authority. This tendency represents not only a personal coping mechanism but also a reflection of organizational silence and a culture of fear. This review explores how power dynamics are formed within academic settings, how individuals respond to these structures, and the roles of phenomena such as mobbing, exclusion, and ethical dilemmas in these processes. The misuse of power and its consequences for institutional justice, meritocracy, and ethical values are examined from sociological and psychological perspectives. The article concludes that power relations in academia affect not only individual behavior but also the overall ethical climate, scientific productivity, and institutional sustainability.

Key Words: Academia, Ethical Climate, Mobbing, Organizational Silence, Power Relations

¹**Sorumlu Yazar, Profesör Doktor,** Hacettepe Üniversitesi, Hemşirelik Fakültesi, İç Hastalıkları Hemşireliği Anabilim Dalı, Ankara, Türkiye, sevgisunkapucu@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3908-3846
Geliş Tarihi: 27 Ekim 2025, Kabul Tarihi: 26 Aralık 2025, Yayınlanma Tarihi: 31 Ağustos 2026

Özet Açıklama**1. Bu konu hakkında bilinenler nelerdir?**

- Güç ilişkileri kaçınılmazdır; akademide güç, otorite ve hiyerarşi; kadro, kaynak ve görünürlük dağıtımı üzerinden kurumsal kültürü ve etik iklimi şekillendirir.
- Örgütsel sessizlik döngüsü; mobbing/ayrımcılık gibi ihlaller; korku, kariyer kaygısı ve “profesyonellik” söylemiyle normalleşir, sessizlik kültürüyle sürer. Düşük psikolojik güven, “konuşmanın riskli olduğu” algısını güçlendirir; hata öğrenmeyi ve yaratıcılığı bastırır.
- İtaat ve konformizm mekanizmaları; Milgram/Asch çizgisinde otoriteye uyum ve grup baskısı, akademide haksızlığa tanıklıkta suskunluğu artırır. Güç empatiyi azaltabilir; etik liderlik ise gücü sorumluluğa dönüştürür.

2. Bu makalenin sonuçları

- “*Eğilmek–bükülmek*” ayrımı; geçici stratejik sessizlik (eğilmek) ile etik omurganın kalıcı kaybı (bükülmek) analitik olarak ayrıştırılıyor. Yalnız yönetsel değil, akran ilişkilerinde de güç yeniden üretiliyor; bu, sessizliği kurumsal norm hâline getiriyor.
- *Tanıkların ağırlığı*; Pasif tanıklık, mobbing döngüsünü meşrulaştıran başlıca mekanizmalardan biri olarak konumlanıyor (etik cesaret açığı). Etik liderlik, şeffaflık-hesap verebilirlik, bağımsız bildirim kanalları, psikolojik güven odaklı toplantı pratikleri ve ölçme-değerlendirme seti (etik iklim anketleri vb.) birlikte öneriliyor.
- *Etik dönüşümün çift kanadı*; Bireysel ahlaki kimlik/etik cesaret ile kurumsal politika/altyapı eşzamanlı ilerlemedikçe kalıcı değişim zor.

3. Bu makalenin katkıları

- *Yönetişim ve hesap verebilirlik*: Şeffaf kadro/proje/bütçe süreçleri; bağımsız etik komisyonlar, güvenli bildirim ve misilleme yasağı; mobbinge karşı açık politikalar ve düzenli etik göstergeler.
- *Yetkinlik ve kültür geliştirme*: Lisansüstü ve yönetici düzeyinde etik–liderlik eğitimleri; psikolojik güveni artıran toplantı pratikleri; mentorluk ve dayanışma ağlarıyla etik davranışların görünür ödüllendirilmesi.
- *Kanıt-temelli izleme ve iyileştirme*: Boylamsal ve müdahale araştırmalarıyla bilgi boşluklarını kapatma; etik iklim/psikolojik güven/konuşma kültürü ölçme araçları ve kurum içi panolar; anonim nabız anketleri ve erken uyarı sistemleri.

Giriş

Akademik kurumlar tarihsel olarak bilginin özgür üretildiği, sorgulamanın teşvik edildiği ve eleştirel düşüncenin korunduğu alanlar olarak görülür. Ancak güç, otorite ve hiyerarşi ilişkileri, akademiye diğer örgütler gibi insan doğası ve toplumsal düzenin etkilerine açık kılar. Bu çalışmada ‘eğilip bükülmek’, bireysel bir zayıflık değil; güç asimetrisi ve düşük psikolojik güven koşullarında ortaya çıkan etik taviz verme ve sessiz uyum örüntüsünü ifade eden analitik bir metafor olarak kullanılmaktadır. Kadro güvencesizliği, yayın baskısı, rekabet ve otoriter yönetim tarzları, akademiye sık karşılaşılan etik ikilemler üretir: Güç odağına yakın durup susmak mı, yoksa adaletsizlik karşısında ses yükseltmek mi?

Mobbing ve zorbalığın akademik yapılarda görülme sıklığı bu ikilemin yaygınlığını gösterir. Leymann (1990), mobbingi sistematik psikolojik şiddet olarak tanımlar; akademik ortamlar ise bu davranışlara zemin oluşturan yapısal özellikler taşır.¹ Gücün yanlış kullanımının yarattığı korku kültürü, “örgütsel sessizlik”e yol açar; sessizlik yalnız mağduru değil, tanıkları da etik sorumluluktan uzaklaştırır; adalet bozulur, mobbing süreklileşir.¹⁻⁵ Türkiye’de ve dünyada araştırmalar, akademik mobbingin kariyer basamaklarında güç asimetrisini yeniden ürettiğini gösterir.^{6,7} Yönetici konumdakiler eleştiriye tehdit görebilir; ast pozisyonundakiler kariyer kaygısıyla susabilir. Böylece etik değerler aşınır, liyakat yerini sadakate bırakır, akademik üretkenlik zayıflar.⁸⁻¹⁰

Bu makale, “eğilip bükülme” olgusunu sosyolojik, psikolojik ve etik bir çerçevede tartışır. Akademiye güç ilişkileri nasıl şekillenir, bireyler bu ilişkilere nasıl tepki verir, mobbing süreçleri etik iklimi nasıl dönüştürür? İkinci bölümde güç, otorite, itaat ve konformizm kuramları özetlenmekte; sonraki bölümlerde akademiye gücün yüzleri, bireysel/kollektif dinamikler ve dönüştürücü etik seçenekler ele alınmaktadır.

Kuramsal Arka Plan: Güç, İtaat ve Konformizm

Güç ve otorite

Weber (1947), gücü “dirençle karşılaşılsa bile iradenin amacına ulaşma olasılığı” olarak tanımlar; otorite bu gücün meşrulaşmış biçimidir. Weber’in geleneksel, karizmatik ve yasal-ussal otorite sınıflaması, akademik kurumları anlamada yararlıdır. Yasal-ussal otorite görünür biçimde ağır bassa da, karizmatik otorite çoğu yönetim ilişkisinde belirleyicidir; bu, güç asimetrisini pekiştirip bağımsız düşünceyi sınırlandırabilir.¹¹

Foucault (1980), iktidarı yalnızca yukarıdan aşağı işleyen baskı değil, her düzeyde yeniden üretilen ilişki ağları olarak kavramsallaştırır. “Mikro-fizik” yaklaşımı, akademiye iktidarın yalnız yöneticilerce değil, akran ilişkilerinde ve gündelik pratiklerde de üretildiğini

gösterir. Bu bakışa göre akademide sessizlik, yalnız korkuya değil, iktidar ilişkilerinin normalleştirilmesine dayanır.¹²

İtaat, konformizm ve sessizlik

Milgram'ın (1974) itaat deneyleri, bireylerin otorite karşısında etik yargılarını nasıl bastırabildiğini ortaya koyar. Talimatları sorgulamadan yerine getirme, sorumluluğu “ajanik durum” gerekçesiyle dışsallaştırma eğilimini doğurur. Akademide bu, üst konumdaki kişilerin talimatlarını eleştirmeden uygulama veya haksızlık karşısında suskun kalma biçiminde görünür.¹³ Asch'ın (1955) konformizm deneyleri, bireylerin açıkça yanlış bir yargıya grup baskısıyla katılabildiklerini gösterir. Hiyerarşik ve “itaat kültürü”nün güçlü olduğu akademik yapılarda uyum davranışları belirginleşir.¹⁴ Morrison ve Milliken'in (2000) “örgütsel sessizlik” kavramı, çalışanların fikirlerini bilinçle saklamasını tanımlar; bu, “konuşmanın riskli olduğu” algısıyla kolektif norm haline gelebilir.⁴ Akademide sessizlik çoğu zaman “saygı” ve “profesyonellik” örtüsü altında meşrulaştırılır; uzun vadede öğrenmeyi, hesap verebilirliği ve yeniliği baltalar.^{2,4}

Gücün psikolojik ve etik yüzü

Keltner, Gruenfeld ve Anderson (2003), gücün empatiyi azaltabildiğini, başkasının perspektifini görmeyi zorlaştırdığını belirtir.¹⁵ Empati kaybı ve “üstten bakma” eğilimi, yöneticilerin eleştiriye kapanmasına, farklı sesleri tehdit olarak algılamasına ve otoriterleşmesine yol açabilir. Bu tür bir güç kullanımı, akademide sadece kişiler arası ilişkileri değil, bilimsel/akademik özgürlüğü de zedeler: araştırmacıların soru sorma, eleştirme ve alternatif hipotez geliştirme cesaretini azaltır; hangi konuların “meşru” sayılacağını güç merkezleri belirlemeye başladığında araştırma gündemi daralır.^{3,4} Psikolojik güvenin düştüğü ve sessizliğin normlaştığı ortamlarda, bilimsel üretim özgür düşünceden beslenmek yerine itaat ve uyumla sınırlanır; böylece bilimin eleştirel doğası zarar görür.^{2,3,16,17}

Öte yandan etik liderlik, gücün adalet, dürüstlük ve empatiyle birleştiğinde dönüştürücü olabileceğini savunur.¹⁸ Etik liderin yarattığı şeffaf ve güvenli iklim, akademik ifade ve araştırma özgürlüğünü koruyan bir zemin sunar; farklı görüşlerin dile getirilebilmesi bilginin niteliğini artırır.¹⁶⁻¹⁹ Böylece “eğilip bükülme”, bireysel bir zaaf değil, çok katmanlı bir sosyal-psikolojik süreç olarak anlaşılır; mobbing ve sessizlikle birleştiğinde bilimin özgürlük idealiyle açıkça çelişir.^{3,4,7,20}

Akademide Gücün Yüzleri: Mobbing, Zorbalık, Sessizlik

Akademi dışarıdan bakıldığında liyakat ve rasyonel tartışma alanı gibi görünür; ancak bu ideallerin ardında hiyerarşik güç ilişkileri, görünmez sınırlar ve sessizlikle örülü kültür bulunur.^{4,11,12} “Güç” yalnız bilgi/unvan değil; kaynaklara erişim, kadro belirleme, proje

yönetimi ve görünürlük kontrolü olarak da tezahür eder.⁸ Bu gücün etik sınırları aşıldığında zorbalık, dışlama ve sistematik psikolojik yıldırma görülebilir.^{21,20,6,1,22}

Akademik Mobbing: Tanım ve Dinamikler

Leymann (1990) mobbingi, bir bireyin uzun süreli, tekrarlı ve kasıtlı biçimde küçük düşürülmesi, dışlanması ve itibarsızlaştırılması olarak tanımlar.¹ Akademide bu, ders yükünün adaletsiz dağıtımı, araştırma olanaklarının engellenmesi, projelerden dışlanma, görmezden gelinme veya aşağılanma gibi pratiklerle ortaya çıkar.⁶ Einarsen ve ark. (2020), mobbingin bireysel patolojilerden çok örgütsel kültürden beslendiğini vurgular.²⁰ Hiyerarşi ve güvencesizlik görünür şiddeti görünmezleştirir; Foucault'nun (1980) belirttiği gibi mikro-iktidar ağları, bu davranışları yatay ilişkilerde de yeniden üretir.¹²

Bu dinamiklerin sonuçları akademisyenler açısından yalnızca psikolojik düzeyde kalmaz, mesleki kimlik ve kuruma bağlılık üzerinde de ağır izler bırakır. Çeşitli çalışmalar, akademik mobbing yaşayan bireylerde depresyon, kaygı, tükenmişlik ve meslekten uzaklaşma eğiliminin belirgin biçimde arttığını; buna eşlik eden kronik stresin araştırma üretkenliği ve akademik motivasyonu düşürdüğünü göstermektedir.²³ Mobbingin tekrarlı ve sistematik doğası, akademisyenlerde liyakat duygusunun aşınmasına yol açar: emek, başarı ve bilimsel yetkinlik yerine ilişkisel yakınlığın ve sadakatin belirleyici olduğu algısı güçlendikçe, bireyler akademik değerlerin adil işlemediğine inanır. Bu durum hem öz-yeterlik algısını zayıflatır hem de “ne yaparsam yapayım karşılığı değişmeyecek” hissi üzerinden umutsuzluk ve geri çekilmeyi besler.^{7,9,10,22,24}

Örgütsel düzeyde ise mobbing; iş doyumunun azalması, kuruma güvenin sarsılması ve işten ayrılma niyetinin artması gibi çok ciddi sonuçlar doğurur. Akademisyenler, ya aktif olarak kurum değiştirme arayışına girer ya da kurum içinde sessizlik ve görünmezleşme stratejileri geliştirir. Böylece kurumlarda etik iklim zayıflar, ekip çalışması bozulur ve yenilik kapasitesi düşer.^{7,20,22} Türkiye’de akademik mobbing yaygınlığına ilişkin oranlar Minibaş-Poussard ve ark.’nın (2018) inceleme/derleme çalışmasında özetlenmiştir.⁷ Bu derlemeye göre, bazı çalışmalarda akademisyenlerin mobbinge maruz kalma oranı %66,8’e ve %70’e kadar çıkarken, diğerlerinde %27, %11,6 ve %15,8 gibi daha düşük oranlar bildirilmiştir. Bulgular genel olarak akademide mobbingin kayda değer bir sıklığa ulaştığını göstermektedir.⁷ Bu yüksek yaygınlık, mobbingin çoğu zaman kurumsal normlar ve güç ilişkileriyle beslendiğini düşündürür. Türkiye’deki bulgular, mobbingin çoğu zaman liyakat yerine sadakat bağlarıyla şekillendiğini; bu nedenle mağdurların yalnızca kişisel zarar değil, akademik kariyerlerinin geleceğine dair yapısal bir güvensizlik yaşadığını gösterir.^{9,10}

Zorba Yönetici Figürü

Zorba yöneticiler itaat ve sadakati ödüllendirir; farklı düşünenleri tehdit sayar.²⁵ Literatürde “despotik lider”²⁶ veya “narsisistik lider”²⁷ olarak geçen bu tipolojiler, empati eksikliği, eleştiriye kapalılık ve statü bağımlılığıyla tanımlanır. Keltner ve ark. (2003), güç sahiplerinin zamanla başkasının bakışını yitirdiklerini belirtir.¹⁵ Akademide bu, yöneticinin kendisini bilimin “sahibi” gibi konumlamasına yol açabilir; eleştirel düşünce yerine kişisel sadakat öne çıkar.

Sessiz tanıklar ve “eğilip bükülme”

Mobbing çoğu zaman örgüt içi tanıklarca bilinir; fakat tanıklar sessiz kalmayı seçer. Salin (2003), örgütsel sessizliğin mobbing döngüsünü sürdürmede kilit rolünü vurgular. Tanıklar doğrudan fail olmasalar da, sessizlikleriyle eylemi meşrulaştırır.²² Hannah ve ark. (2011) bunu “etik cesaret” eksikliğiyle açıklar.²⁸ Kültürel olarak kıdemli kişilere yönelik eleştirinin “haddini aşmak” sayılması genç akademisyenleri uyuma iter. Bu, “eğilip bükülme” metaforunun karşılığıdır: Etik ilkeler yerine hayatta kalma stratejileri merkeze alınır. Uzun vadede akademinin etik dokusu zayıflar.^{3,4,22}

Akademik sessizliğin kurumsal sonuçları

Sessizlik bireysel düzeyde korunma işlevi görebilse de kurumsal düzeyde öğrenmeyi ve etik işleyişi bozar. Detert ve Edmondson (2011), çalışanların ses çıkarmaktan kaçınmasının hataları görünmezleştirdiğini ve örgütsel öğrenmeyi sekteye uğrattığını gösterir.² Akademide bu durum; karar süreçlerinde tek sesliliği pekiştirir, eleştirel düşünceyi zayıflatır ve etik ihlallerin fark edilmeden sürmesine yol açar. Sessizlik normlaştıkça, “cezasızlık” ve “konuşmama” algısı kurumsallaşır; bu da mobbingin sürekliliğini besleyen bir örgütsel hafıza üretir.²⁰

Bu döngü yalnız bireysel farkındalıkla kırılmaz; sessizliği üreten yapısal koşulları hedefleyen kurumsal politikalara ihtiyaç vardır. İlk olarak, fikir beyanını risk olmaktan çıkaran bir psikolojik güven iklimi oluşturulmalı ve birim toplantılarında öğrenme odaklı, geri bildirim teşvik eden uygulamalar yerleşik hale getirilmelidir.¹⁷ İkinci olarak, bağımsız ve korumalı bildirim kanalları kurulmalı, misilleme yasağı açık biçimde güvence altına alınmalı ve şeffaf etik komisyonlar şikâyet süreçlerini tarafsız biçimde yürütmelidir.²⁸ Üçüncü olarak, etik iklim ve konuşma kültürü göstergeleri düzenli olarak ölçülüp sonuçlar somut eylem planlarına bağlanmalıdır. Bu yapıları tamamlayacak şekilde mentorluk, akran destek grupları ve dayanışma ağları güçlendirilerek özellikle genç ve kırılgan grupların etik direnci desteklenmelidir.^{17,29} Böylece sessizlik, bireysel bir hayatta kalma refleksi olmaktan çıkar; akademik özgürlük ve adaleti koruyan kurumsal bir kapasiteye dönüşür.

Güç Karşısında Eğilme: Bireysel ve Kolektif Dinamikler

“Eğilmek” bireysel tercih gibi görünse de kurumsal kültür, sosyal normlar ve psikolojik mekanizmalarla şekillenen karmaşık bir süreçtir.²⁵ Bu bölüm, uyum davranışını açıklayan korku, çıkar, psikolojik güven ve etik cesaret eksenlerini özetler.

Korku ve çıkarın psikolojisi

Bandura’nın (1999) “ahlaki çözülme” kuramı, bireylerin etik değerlerle çelişen davranışlarını nasıl rasyonelleştirdiğini açıklar.³⁰ Cezalandırılma veya dışlanma tehdidi, sessizliği ahlaki olarak meşrulaştırma eğilimini güçlendirir. “Benim sesim bir şeyi değiştirmez” düşüncesi pasifliğin gerekçesine dönüşür. Diğer yandan kaynak, kadro ve görünürlüğe erişimin çoğu zaman güç merkezlerine yakınlıkla ilişkilendirilmesi, “fırsatçı uyum”u besler.³¹ Bu, kurumsal yozlaşmayı görünmez biçimde pekiştirir.

“Eğilmek” ve “bükülmek” ayrımı

“Eğilmek”, geçici ve stratejik bir sessizlik olabilir; “bükülmek” ise etik omurganın kaybına, adaletsizlik karşısında kalıcı suskunluğa işaret eder. Treviño, Weaver ve Reynolds (2006), etik karar vermede “ahlaki farkındalık”ın belirleyici olduğunu belirtir.³² Etik sorun algılandığı halde sessizlik tercih edilirse bu “etik ihmal”dir; akademide çoğu zaman “profesyonellik” maskesiyle gizlenir ve edilgen işbirliğine dönüşür. Akademisyenlerin bu sessizliği tercih etmesinin başlıca nedenleri, güç asimetrisi içinde cezalandırılma/dışlanma korkusu, kariyer ve kadro güvencesizliği, “konuşmanın riskli olduğu” ortak algısı ve etik olmayan durumları rasyonelleştirmeye yarayan ahlaki çözülme mekanizmalarıdır.^{3,17,30} Bandura’nın ahlaki çözülme yaklaşımı, bireylerin etik değerlerle çelişen eylemsizliklerini “benim sesim bir şeyi değiştirmez”, “zaten herkes böyle yapıyor” ya da “zamanı değil” gibi gerekçelerle meşrulaştırdığını gösterir; böylece sessizlik ahlaki bir geri çekilme değil, sözde “akılcı bir profesyonellik” olarak sunulur.²⁴ Akademik yapılarda otoriteye itaat ve grup baskısı da bu tabloyu kuvvetlendirir: Milgram ve Asch çizgisindeki bulguların akademik karşılığı, üstten gelen haksız bir uygulamayı sorgulamadan kabullenme veya çoğunluğun suskunluğuna uyum sağlama eğilimidir.^{13,14}

Bu tercih pratikte farklı biçimlerde görünür. Örneğin bir araştırma ekibinde etik dışı yazar sıralaması, proje bütçesinin adaletsiz kullanımı ya da mobbing niteliği taşıyan dışlama davranışları bilindiği hâlde “kurumu yıpratmama”, “olayı büyütmemeye” ya da “profesyonel durma” gerekçesiyle dile getirilmez.^{2,3} Benzer şekilde, haksız ders yükü dağılımı veya liyakat dışı kadro süreçleri karşısında tanık olan akademisyenler, gelecekteki atama/terfi beklentilerini riske atmamak için sessiz kalabilir; bu, sessiz tanıklığın mobbing döngüsünü normalleştiren bir etik cesaret açığına dönüşmesidir.^{22,28} Psikolojik güvenin düşük olduğu, eleştirinin

“sadakatsizlik” sayıldığı ortamlarda bu sessizlik zamanla kolektif norma yerleşir ve etik ihlallerin görünmez biçimde sürmesine zemin hazırlar.^{3,16,33} Dolayısıyla akademide etik ihmal çoğu zaman bireysel kayıtsızlıktan değil; korku, konformizm ve kariyer çıkarının birlikte çalıştığı kurumsal iklimden kaynaklanan edilgen bir işbirliği biçiminden beslenir.^{5,30,31}

Psikolojik güven eksikliği ve kolektif sessizlik

Edmondson (1999), psikolojik güveni, akademisyenlerin fikirlerini ifade ettiklerinde cezalandırılmama ve küçümsenmeme inancı olarak tanımlar.¹⁶ Akademide otoriter yönetim tarzları ve hiyerarşik güç kullanımı bu güveni aşındırdığında, bireysel sessizlik zamanla kolektif bir norma dönüşür.³³ Morrison (2014), sessizliğin çoğu zaman bireysel korkudan çok “ortak algılarla” sürdüğünü; yani çalışanların birbirlerinin suskunluğunu tehlike sinyali olarak okuyup kendi sessizliklerini rasyonelleştirdiğini gösterir.³ Bu süreçte özellikle genç araştırmacılar, kıdemlilerin haksız ders yükü dağılımı, etik dışı yayın/yazarlık pratikleri ya da mobbing gibi durumlara karşı konuşmamasını “akademik hayatın doğal kuralı” olarak içselleştirir; böylece sessizlik, mesleki sosyalizasyonun bir parçası hâline gelir.⁵

Bu döngünün nedenleri, yalnızca kişisel çekingenlik değil, yapısal risklerdir: kadro güvencesizliği, terfi-yayın-proje ilişkilerinin güç merkezlerine bağımlılığı, “konuşanın bedel ödeyeceği” beklentisi ve etik dışı durumları meşrulaştırmaya yarayan ahlaki çözülme mekanizmaları sessizliği güçlendirir.^{17,30,31} Nitekim Türkiye’de akademik mobbing vakalarını inceleyen Minibaş-Poussard ve ark. (2018), sosyal destek ve güven algısının düşük olduğu bağlamlarda mağdurların daha çok “çaresizlik, kendini suçlama ve umutsuzluk” gibi duygudurum odaklı tepkilere yöneldiğini; bu durumun açık itiraz yerine geri çekilme ve sessizlikle sonuçlandığını göstermektedir.⁷ Dolayısıyla psikolojik güven eksikliği, akademide yalnızca bireyin konuşmasını engellemez; konuşmamanın “akıllıca” ve “profesyonelce” olduğu ortak kanaatini üretir. Bu ortak kanaat yerleştiğinde etik cesaret körelir, tanıklar pasifleşir ve sessizlik, hem mobbing döngüsünün hem de etik ihlallerin görünmez biçimde sürmesinin temel taşı hâline gelir.^{5,22,28}

Hannah, Avolio ve Walumbwa (2011), etik cesareti “etik değerlere uygun davranmak için kişisel risk alma kapasitesi” olarak tanımlar.²⁸ Akademide etik cesaret, yalnız mobbing karşısında açıkça konuşmak değil; haksız ders yükü dağılımı, liyakate aykırı kadro süreçleri, etik dışı yazarlık sıralamaları ya da araştırma kaynaklarının kayırmacı biçimde yönlendirilmesi gibi durumlarda sessiz çoğunluğun konforuna karşı durabilmek anlamına gelir. Bu tür örneklerde cesaret, çoğu kez “yanlış olduğunu bilmek” ile “yanlışın parçası olmamak” arasındaki eşikte ortaya çıkar.

Kolektif direnç

Sessizliğin panzehiri dayanışma ve açık iletişim kültürüdür. “Konuşma kültürü”nü destekleyen örgütler daha yenilikçi ve etiktir.¹⁷ Dayanışma ağları, sendikalar, etik komisyonlar ve açık tartışma platformları sessizlik döngüsünü kırar; etik liderler “korku yerine güven” iklimi yaratarak farklı sesleri meşrulaştırır.¹⁸

Akademik Etik ve Gücün Dönüştürücü Potansiyeli

Gücün eğip bükme kapasitesi kadar dönüştürücü potansiyeli de vardır. Doğru yönlendirildiğinde güç, etik kültür inşasının aracı olabilir. Bu bölüm, etik liderlik, adalet-şeffaflık-hesap verebilirlik ilkeleri ile etik direnç ve toplulukların rolünü somutlaştırır.

Etik liderlik: gücü sorumluluğa dönüştürmek

Hannah, Avolio ve Walumbwa (2011), etik cesareti “etik değerlere uygun davranmak için kişisel risk alma kapasitesi” olarak tanımlar.²⁸ Akademide etik cesaret, yalnız mobbing karşısında açıkça konuşmak değil; haksız ders yükü dağılımı, liyakate aykırı kadro süreçleri, etik dışı yazarlık sıralamaları ya da araştırma kaynaklarının kayırmacı biçimde yönlendirilmesi gibi durumlarda sessiz çoğunluğun konforuna karşı durabilmek anlamına gelir. Bu tür örneklerde cesaret, çoğu kez “yanlış olduğunu bilmek” ile “yanlışın parçası olmamak” arasındaki eşikte ortaya çıkar.

Ancak etik cesaret yalnız bireysel bir karakter özelliği değildir; örgütsel iklimin de ürünüdür.³⁴ Psikolojik güvenin düşük, otoriterliğin yüksek olduğu akademik ortamlarda tanıklar “sıranın bana gelmesi”, dışlanma, terfi/atama fırsatlarını kaybetme veya projelerden uzaklaştırılma korkusuyla geri çekilebilir.^{3,16} Bu nedenle tanıklık çoğu zaman bilinçli bir onaydan değil, risk hesabı ve kurumsal güvensizlikten beslenen edilgen bir uyumdan doğar.

Türkiye’de akademik mobbing vakalarını inceleyen Minibaş-Poussard ve ark. (2018), mağdurların deneyimlerinde tanık desteğinin kritik bir kırılma noktası olduğunu; desteğin zayıf olduğu durumlarda mobbingin görünmezleşip süreklileştiğini ortaya koyar.⁷ Başka bir ifadeyle, tanıkların sessizliği, yalnız mağduru yalnızlaştırmaz; aynı zamanda saldırgan davranışların “normal” ve “cezasız” olduğu algısını kurumsallaştırır. Bu sessizlik, “izleyici suçu”nu doğurur; adaletsizlik çoğu kez aktif kötülükten çok pasif seyircilikle sürer.⁵ Dolayısıyla akademide etik cesaret, bireysel bir erdem olmanın ötesinde; tanıkların pasifliğiyle beslenen etik ihlalleri kesintiye uğratabilen, kurumsal adalet ve akademik özgürlüğü koruyan temel bir toplumsal sorumluluk hattıdır.^{5,28}

Adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik

Greenberg (1990), örgütsel adaleti dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olarak üç boyutta tanımlar²⁴. Akademide adalet; kaynak paylaşımının adil olması, karar süreçlerinin şeffaf

yürütülmesi ve saygılı ilişkilerle somutlaşır. Şeffaflık, kadro/proje/performance süreçlerinde keyfiliği sınırlar; söylenti ve güvensizliği azaltır.³⁵ Hesap verebilirlik, etik kültürün sürdürülebilirliğini sağlar; ihlallerin “görmezden gelinmesi” kurumsal yozlaşmayı hızlandırır. Bağımsız etik komisyonlar, korunan bildirim kanalları ve düzenli etik eğitimler kritik önemdedir.^{19,36}

Etik direnç: eğilmeden durabilmek

Aquino ve Reed (2002), “ahlaki kimlik”i bireyin etik değerlerle özdeşleşme derecesi olarak tanımlar.³⁶ Ahlaki kimliği güçlü bireyler, dış baskılara rağmen ilkelerinden vazgeçmez. Etik direnç yalnız karşı koyma değil, sınır koyabilme kapasitesidir; çoğu zaman yazılı kurallardan önce etik bilincin kendisi belirleyicidir. Mentorluk, mikro-kültürler, dayanışma grupları ve atölyeler etik direnci besler³⁷; çünkü bu yapılar akademisyenlere yalnız olmadıklarını hissettiren güvenli ilişkisel ağlar kurar, etik ikilemleri konuşulabilir hâle getirir ve “yanlış olana karşı durma” davranışını görünür bir norm olarak yeniden üretir. Mentorluk ilişkileri özellikle genç araştırmacılara, haksızlık ya da mobbing karşısında nasıl hareket edileceğine dair rol modeller ve pratik baş etme repertuarı sunar; mikro-kültürler ise birim düzeyinde adil, şeffaf ve eleştirel düşünceyi teşvik eden ortak değerler geliştirerek sessizlik yerine konuşmayı “yerel standart” hâline getirir.³⁷ Dayanışma grupları ve etik atölyeleri, etik ihlallerin bireysel sorun gibi içselleştirilmesini engeller; tanıklığı ve etik cesareti kolektif bir sorumluluğa dönüştürerek akademisyenlerin “eğilmeden durabilme” kapasitesini güçlendirir.^{28,37}

Bu etik direncin kurumsal düzeyde gelişmesi için üniversiteler: genç-kıdemli akademisyenleri eşleştiren resmî mentorluk programları oluşturmali, her fakülte/birimde düzenli çalışan akran destek ve dayanışma ağlarını kurumsal olarak tanımalı ve kaynak ayırmalı, yılda en az bir kez etik cesaret–tanıklık–mobbing farkındalığı atölyeleri düzenleyip çıktıları somut eylem planlarına bağlamalı, bu ağların bağımsız etik komisyonlar ve güvenli bildirim kanallarıyla temasını sağlayarak “konuşmanın bedeli olmayacağı” güvenini pekiştirmelidir.^{19,37} Böylece etik direnç, bireysel cesarete bırakılmış kırılgan bir tutum olmaktan çıkar; akademik özgürlük ve adalet iklimini koruyan kurumsal bir kapasiteye dönüşür.³⁷

Etik topluluklar ve dayanışma

“Etik topluluklar”, ortak değerler etrafında öğrenen ve sorumluluk alan grupları ifade eder³⁷. Sendikalar, araştırma etiği komiteleri, kadın akademisyen ağları ve genç araştırmacı platformları, sessizliği kırıp etik davranışı ödüllendiren bir kültür oluşturur.²⁹

Dönüştürücü güç

Burns’un (1978) “dönüştürücü liderlik” kavramı, liderliğin bağımlılık değil özneleşme yarattığını savunur.³⁸ Akademide dönüştürücü güç, kontrol değil paylaşım odaklıdır; bilgiye

erişimi tek elde toplayan değil, kolektif üretimi teşvik eden bir anlayıştır. Yetkilendirme (empowerment) süreçleri, ifade özgürlüğü ve anlamlı katılım hissi yaratarak gücü ortak sorumluluk aracına dönüştürür. Böyle bir ortamda “eğilip bükülmek” yerine birlikte doğrulmak mümkün olur.

Sonuç ve Öneriler

Bu makale, akademik kurumlarda güç ilişkilerinin etik, psikolojik ve örgütsel boyutlarını ele alarak “gücün karşısında eğilip bükülme” olgusunu çok katmanlı biçimde tartıştı. Bulgular, suskunluğun ve uyumun yalnız bireysel zayıflık değil; kurumsal kültür, güç asimetrisi ve korku temelli düzeneklerin sonucu olduğunu göstermektedir. Mobbing, zorbalık ve sessizlik, birbirini besleyen üç mekanizma olarak etik erozyonu ve kurumsal yozlaşmayı kalıcılaştırır. Weber’in otorite tiplerinden Foucault’nun mikro-iktidar analizlerine uzanan literatür, gücün yalnız yönetim kademelerinde değil, gündelik ilişkilerde, değerlendirme süreçlerinde ve sessizlik normlarında yeniden üretildiğini gösterir. “Eğilip bükülmek” metaforu, bireysel itaatin ötesinde, bu itaatin kurumsal meşrulaştırılmasını ifade eder. Çoğu kurumda güç, liyakat yerine sadakatle işler; statü kaybı ve dışlanma korkusu sessizliğe yol açar. Sessizlik mobbing döngüsünün görünmez destekçisi haline gelir; etik, ilke olmaktan çıkıp sembolik bir söyleme dönüşür.

Etik Dönüşüm için Koşullar (Eyleme Dönük Öneriler)

Etik liderlik ve hesap verebilirlik: Liderler etik değerleri yalnızca söylem düzeyinde değil, adil atama-terfi süreçleri, şeffaf performans ölçütleri ve mobbing karşıtı uygulamalarla modellemeli; böylece “ahlaki kişi” olmanın yanında “ahlaki menajerlik” rolünü de kurumsallaştırmalıdır.^{18,19,32} Etik liderlik, psikolojik güveni destekleyerek akademik ifade özgürlüğünü korur ve etik cesareti teşvik eder.^{16,17,28}

Şeffaf ve katılımcı yönetim: Kadro, proje ve bütçe kararları kayıt altına alınmalı; ölçütler önceden ilan edilmeli; kurul kararları özetleri paydaşlarla paylaşılmalıdır. Süreç adaletini görünür kılan bu tür katılımcı mekanizmalar, güce dayalı keyfiliği ve etik dışı normalleşme riskini azaltır.^{21,24,35}

Bağımsız etik komisyonlar ve güvenli bildirim: Etik ihlaller için bağımsız ve korumalı bildirim kanalları oluşturulmalı; misilleme yasağı açık biçimde güvence altına alınmalı; düzenli raporlama ve kamuya açık yıllık etik raporları zorunlu hale getirilmelidir. Bu tür yapılar, konuşmanın riskli olduğu yönündeki örtük kuralları zayıflatır ve örgütsel sessizlik döngüsünü kırar.^{2-4,35}

Psikolojik güven iklimi ve diyalog: Birim toplantılarında “öğrenme odaklı” oturumlar ve geri bildirimi teşvik eden güvenli diyalog zeminleri kurulmalı; hata konuşmanın cezalandırılmadığı

bir kültür yerleşik hale getirilmelidir. Psikolojik güvenin artması akademide hem öğrenmeyi hem de etik dayanıklılığı güçlendirir.^{16, 17, 33}

Etik farkındalık ve yetkinlik geliştirme: Lisansüstü düzeyde zorunlu etik dersleri; yöneticiler için etik liderlik programları; mobbing ve örgütsel sessizlik farkındalık eğitimleri; vaka temelli atölyeler uygulanmalıdır. Etik dışı pratiklerin “rasyonelleştirilerek” sürmesini sağlayan ahlaki çözülme mekanizmalarını görünür kılmak bu eğitimlerin temel hedefi olmalıdır.³⁰⁻³²

Dayanışma ağları ve etik topluluklar: Mentorluk programları, akran destek grupları, kadın ve genç akademisyen ağları kurumsal olarak tanınmalı ve güçlendirilmelidir. Bu ağlar, moral kimliği ve etik cesareti besleyen güvenli ilişkisel zeminler yaratarak “yalnız olmadığımı bilme” duygusunu güçlendirir; tanıkların pasifliğini azaltır.^{28,34,36,37}

Ölçme ve geri bildirim: Etik iklim anketleri, psikolojik güven ölçümleri ve “konuşma kültürü” göstergeleri yılda en az bir kez izlenmeli; sonuçlar somut eylem planlarına bağlanmalıdır. Etik kültürün düzenli izlenmesi, sessizliğin kurumsallaşmasını erken aşamada fark etmeye ve müdahale etmeye imkân verir.^{3,17,35}

Eğilmeden Durmak: Bireysel ve Kurumsal Sorumluluk

Etik cesaret, bireyin kendi çıkarı pahasına doğruyu savunma kapasitesidir²¹. Ancak sürdürülebilir cesaret için kurumların bu davranışı ödüllendirmesi gerekir. Etik davranışların görünür kılındığı, adaletin korunduğu, sesin teşvik edildiği ortamlarda cesaret bulaşıcı hale gelir. Dönüşüm, bireysel farkındalık ile kurumsal politikanın eşzamanlı ilerlemesini gerektirir.

Son söz; “Gücün karşısında eğilip bükülmek” akademide yaygın bir gerçekliktir; ancak kaçınılmaz değildir. Güç etik bilinçle birleştiğinde baskı değil, dönüşüm aracına dönüşür. Gerçek akademik özgürlük yalnız ifade hakkıyla değil, etik doğrulukla mümkündür. Eğilmeden durmak bir başkaldırı değil, bilimin özüne - gerçeği arama cesaretine - sadakattir. Gücün karşısında eğilme ya da bükülme, dik dur.

Çıkar Çatışması

Yazarların çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

Kaynaklar

1. Leymann H. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*. 1990;5(2):119–126. doi: -
2. Detert JR, Edmondson AC. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*. 2011;54(3):461–488. doi: 10.5465/amj.2011.61967925.
3. Morrison EW. Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014;1:173–197. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328.
4. Morrison EW, Milliken FJ. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*. 2000;25(4):706–725. doi: 10.5465/amr.2000.3707697.
5. Paull M, Omari M, Standen P. When is a bystander not a bystander? A typology of bystanders to workplace bullying. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2012;50(3):351–366. doi: 10.1111/j.1744-7941.2012.00027.x.
6. Keashly L, Neuman JH. Faculty experiences with bullying in higher education. *Administrative Theory & Praxis*. 2010;32(1):48–70. doi: 10.2753/ATP1084-1806320103.
7. Minibas-Poussard J, Seckin-Celik T, Bingol HB. Mobbing in Higher Education: Descriptive and Inductive Case Narrative Analyses of Mobber Behavior, Mobbee Responses, and Witness Support. *Educational Sciences: Theory & Practice*. 2018;18:471–494. doi: 10.12738/estp.2018.2.0018.
8. Bentley PJ, Coates H, Dobson IR, Goedegebuure L, Meek VL. *Job satisfaction around the academic world*. Springer; 2013.
9. Toker Gökçe A. Mobbing iş yerinde yıldırma kavramsal çerçeve. *Üniversite ve Toplum*. 2009;1–9. doi: -
10. Yar AM. Mobbing in higher education: Practitioners, victims and audiences. *The Journal of Academic Social Science Studies*. 2013;6(2):603–621. doi: -
11. Weber M. *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press; 1947.
12. Foucault M. *Power/knowledge: Selected interviews and other writings*. Pantheon; 1980.
13. Milgram S. *Obedience to authority*. Harper & Row; 1974.
14. Asch SE. Opinions and social pressure. *Scientific American*. 1955;193(5):31–35. doi: 10.1038/scientificamerican1155-31.
15. Keltner D, Gruenfeld DH, Anderson C. Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*. 2003;110(2):265–284. doi: 10.1037/0033-295X.110.2.265.
16. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999;44(2):350–383. doi: 10.2307/2666999.
17. Edmondson A. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley; 2018.
18. Brown ME, Treviño LK. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 2006;17(6):595–616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004.
19. Treviño LK, Hartman LP, Brown M. Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*. 2000;42(4):128–142. doi: 10.2307/41166057.
20. Einarsen SV, Hoel H, Zapf D, Cooper CL. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. CRC Press; 2020.

21. Ashforth BE, Anand V. The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 2003;25:1–52. doi: 10.1016/S0191-3085(03)25001-2.
22. Salin D. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*. 2003;56(10):1213–1232. doi: 10.1177/00187267035610003.
23. Niedhammer I, David S, Degioanni S. Association between workplace bullying and depressive symptoms in the French working population. *Journal of Psychosomatic Research*. 2006;61(2):251–259. doi: 10.1016/j.jpsychores.2006.03.051.
24. Greenberg J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*. 1990;16(2):399–432. doi: 10.1177/014920639001600208.
25. Ashforth BE. Petty tyranny in organizations. *Human Relations*. 1994;47(7):755–778. doi: 10.1177/001872679404700701.
26. De Hoogh AH, Den Hartog DN. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*. 2008;19(3):297–311. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.03.002.
27. Rosenthal SA, Pittinsky TL. Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*. 2006;17(6):617–633. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.005.
28. Hannah ST, Avolio BJ, Walumbwa FO. Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*. 2011;21(4):555–578. doi: 10.5840/beq201121436.
29. Hemmings C. *Why stories matter: The political grammar of feminist theory*. Duke University Press; 2012.
30. Bandura A. Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*. 1999;3(3):193–209. doi: 10.1207/S15327957PSPR0303_3.
31. Kish-Gephart JJ, Harrison DA, Treviño LK. Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*. 2010;95(1):1–31. doi: 10.1037/a0017103.
32. Treviño LK, Weaver GR, Reynolds SJ. Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*. 2006;32(6):951–990. doi: 10.1177/0149206306294258.
33. Carmeli A, Gittell JH. High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2009;30(6):709–729. doi: 10.1002/job.565.
34. Detert JR, Bruno EA. Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *Academy of Management Annals*. 2017;11(2):593–639. doi: 10.5465/annals.2015.0155.
35. Kaptein M. Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*. 2011;64(6):843–869. doi: 10.1177/0018726710390533.
36. Aquino K, Reed A. The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2002;83(6):1423–1440. doi: 10.1037/0022-3514.83.6.1423.
37. Solomon RC. *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. Oxford University Press; 1992.
38. Burns JM. *Leadership*. Harper & Row; 1978.