

Yönetsel Aklın Dönüşümü: İdeal İyi'den Teknik ve Pragmatik İyi'ye Yönetsel Bir Arayış*

The Transformation of Administrative Reason: An Administrative Search From The Ideal Good to the Technical and Pragmatic Good

Necmi KAVUŞTURAN**

Özet

Bu çalışma, modern yönetim anlayışının teknik, rasyonel ve performans merkezli yapısını felsefi ve tarihsel bir perspektiften eleştirel biçimde incelemektedir. Çalışmanın temel amacı, yönetsel aklın tarihsel dönüşümünü “ideal iyi”den “teknik ve pragmatik iyi”ye doğru gerçekleşen bir kopuş olarak tartışmaktır. Bu çerçevede Antik Çağ’da Platon’un erdem, adalet, ölçülülük ve iyi yaşam düşüncesi; Stoacı gelenekte Seneca’nın yöneticide acıma, özdenetim ve ahlaki sorumluluk vurgusu; Osmanlı devlet pratiğinde Lalalık müessesesinin yönetici yetiştirme işlevi; Machiavelli’nin fiilî gerçeklik ve iktidarın korunması merkezli pragmatik siyaset anlayışı; Nietzsche’nin Platoncu ahlak eleştirisi ve modern dönemde teknik aklın yükselişi birlikte ele alınmaktadır.

Çalışmanın temel iddiası, modern yönetim düşüncesinin insanı, erdemi ve adalet arayışını yönetsel sürecin merkezinden uzaklaştırdığı; bunun yerine verimlilik, rasyonellik, ölçülebilirlik, performans ve kurumsal başarı gibi teknik ölçütleri yönetimin asli amacı haline getirdiğidir. Bu dönüşüm, yalnızca yönetim tekniklerindeki bir değişim değil, aynı zamanda insan, toplum, iktidar ve iyi yaşam kavrayışındaki köklü bir ontolojik ve epistemolojik kırılmadır.

Makale, Platon’dan Seneca’ya ve Osmanlı Lalalık kurumuna uzanan çizgide yöneticiliğin ahlaki bir sorumluluk olarak düşünüldüğünü; Machiavelli, Darwinci kırılma, Nietzscheci eleştiri ve modern bürokratik-rasyonel yönetim anlayışıyla

328

* Bu derleme makale, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda hazırlanmakta olan “Yönetsel Aklın Eleştirisi” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

** Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bütünleşik Doktora Programı, Ankara-Türkiye, necmikav@gmail.com, ORCID: 0009-0000-7712-7964

Geliş/Submitted: 03.06.2026 | **Kabul/Accepted:** 28.06.2026

Atıf/Cite: Kavuşturan, N. (2026). Yönetsel Aklın Dönüşümü: İdeal İyi'den Teknik ve Pragmatik İyi'ye Yönetsel Bir Arayış. *Publicus*, (5), 328-361.

birlikte bu sorumluluğun giderek teknik-pragmatik bir başarı mantığına dönüştüğünü ileri sürmektedir.

Sonuç olarak çalışma, çağdaş yönetim düşüncesinin içine düştüğü huzursuzluğun temelinde “iyi insan olma ideali”nin yönetsel akıldan dışlanması bulundğunu savunmakta ve iyiliğin, diğerkâmlığın, adaletin ve insani sorumluluğun yeniden yönetsel aklın merkezine alınması gerektiğini tartışmaya açmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel Akıl, İdeal İyi, Teknik İyi, Platon, Machiavelli, Nietzsche, Lalalık Müessesesi

Abstract

This study critically examines the technical, rational and performance-centered structure of the modern management understanding from a philosophical and historical perspective. The main purpose of the study is to discuss the historical transformation of the managerial mind as a break from the "ideal good" to the "technical and pragmatic good". In this context, Plato's idea of virtue, justice, moderation and good life in the Ancient Age; Seneca's emphasis on pity, self-control and moral responsibility in the ruler in the Stoic tradition; the function of raising a ruler of the Lala institution in the Ottoman state practice; Machiavelli's pragmatic political understanding centered on the protection of actual reality and power; Nietzsche's Platonic criticism of morality and the rise of technical reason in the modern period are discussed together. The main claim of the study is that modern management thought distances the search for human, virtue and justice from the center of the managerial process; instead, it makes technical criteria such as efficiency, rationality, measurability, performance and institutional success the main goal of management. This transformation is not only a change in management techniques, but also a radical ontological and epistemological break in the understanding of man, society, power and good life. The article argues that management is considered a moral responsibility in the line from Plato to Seneca and the institution of Ottoman Lala; with Machiavelli, Darwinist break, Nietzscheist criticism and modern bureaucratic-rational management understanding, this responsibility gradually turned into a technical-pragmatic logic of success. As a result, the study argues that the basis of the unrest of contemporary management thought is the exclusion of the "ideal of being a good person" from the administrative mind, and opens up the discussion that goodness, justice and human responsibility should be put back at the center of the administrative mind.

330

Keywords: Managerial Mind, Ideal Good, Technical Good, Plato, Machiavelli, Nietzsche, Lala Institution

Giriş: Yönetmel Alanda Bir Arayış ve Modern Kırılma

Bu çalışma genel kabul gören yönetim anlayışının eleştirisi üzerinden kurgulanacak bir tür arayışın çalışmasıdır. Bu arayışın önemli bir ayağını uzun yıllar boyunca yürütölen yöneticilik deneyimi, ikinci ayağını ise fiili yönetmel eylemin yeterli olmadığının hissedildiği noktada başlayan akademik sorgulama oluşturmaktadır. Yönetmel aktivitenin cari kurgusu, modern yönetim anlayışının kökenindeki büyük bir kırılmayı görünür kılmaktadır. Bu kırılma, “teknik ve bilimsel” olanın “insani ve toplumsal” olanın yerine geçtiği bir yaklaşımı ifade eder. Modern yönetim anlayışı, bilimsel okuldan itibaren teknik, teknolojik ve bilimsel doğruların, yaşam alanının tamamı üzerinde doğrudan etki olanağına sahip olduğu anlayışını esas almaktadır. Bu anlamda toplumsal ve insani olan edilgen; teknolojik, teknik ve bilimsel olan ise etken bir konumda kurgulu hale getirilmiştir.

Oysa Antik Çağ düşünce sistematiğine bakıldığında, bundan tamamen farklı bir yapı görülür. Toplumsal ve insani olandan yükselen bir politik varoluş, toplumsal kurgunun merkezine yerleştirilmektedir. Antik Çağ ile Modern Çağ'ın farkı, önemsedikleri kavramlar üzerinden değerlendirildiğinde daha net anlaşılır: Antik Çağ; erdem ve adalet kavramlarının merkezde olduğu bir yaşam arayışı üzerinden düşünsel sistemini örgütlerken; Modern Çağ, teknik, teknolojik ve bilimsel doğru arayışı içerisinde yeni bir fikri model üretmektedir. İnsanî olan bu modelde ikincil planda kalmaktadır. Modern Çağ'ın fikrî modelinde erdem ve adalet arayışı ya anlamsızlaşır ya da teknik, teknolojik, bilimsel model kurgusu içerisinde bunun yerini verimlilik (efficiency), marjinal fayda ve rasyonellik arayışı alır. Bu noktada artık erdem ve adalete ya hiç ihtiyaç kalmamıştır ya da teknik doğrular üzerinden üretilen modern yönetim kurgusunun, erdem ve adaleti de kendiliğinden üretecek yeterlilikte olduğu varsayılır. Teknik ve bilimsel olan, Friedrich Nietzsche'nin ifadesiyle “iyinin ve kötünün

ötesinde”, erdem ve adalet arayışının duygusal yükünden kurtulmuş yeni bir yönetsel akı ortaya koymaktadır.

İnsanlığın bugün geldiği yol ayrımında, toplumların büyük çoğunluğu bu yönetsel akıl sürecini ve onun getirdiği tatmin olmaz açgözlülüğü ile iktidar istencini sorgulamaktadır. İnsanlar Modern Çağın bugünkü yönetim biçimlerinden ve örgüt kurgularından mutlu değildir. En özet şekliyle ifade edilecek olursa, var olan yönetsel ideallerden mutsuzluğun temel nedeni; genel anlamda “İyi ideali”nin, özel anlamda ise “iyi insan olma ideali”nin yönetsel süreçlerden tamamen dışlanmış olmasıdır.

Kavramlar Üzerinden Bir Epistemolojik Deneme

Makalede, “yönetsel Akıl”, “yönetsel akıl” ve “yönetsel yaklaşımlar” olarak üç kavram kullanılmaktadır. Bu kavramlar, içsel olarak birbirine bağlı bir bütünü ifade etmek için türetilmiştir. Aynı zamanda da bu kavramlar seti aracılığıyla bir epistemoloji ve ontoloji kurgulanmakta ve çalışmanın metodolojisi de bu epistemoloji ve ontolojiden türetilmektedir.

332

“Yönetsel Akıl (Reason)” kavramı ile Antik Çağdan günümüze kadar yönetim düşüncesinin tümü kastedilmektedir. Yönetim düşüncesinin tamamı (yani büyük harfle “yönetsel Akıl”) bir Varlık olarak görülecek olursa bu Akılın uğrak noktaları olarak “yönetsel akıllar” tanımlanacaktır. Bu bakımdan Antik Çağdan günümüze kadar dönüşen yönetim düşüncesinin tümü “yönetsel Akılın” serüveni olarak görülebilir. Bu serüvenin içerisinde bazı uğrak noktaları kurgulanmıştır. Örneğin Antik Çağ yönetim düşüncesi, Machiavelli, Protestan Etiği ve Modernist yönetim anlayışı farklı farklı “yönetsel akıllar” olarak görülebilir. Bu yönetsel akıllar, yönetsel Akıl serüveninin uğrak noktalarıdır.

Yönetsel iyi arayışı çerçevesinde bu uğrak noktalarını tanımlamaya çalışırsak: “Yönetsel Akıl”, Antik Çağdaki erdem ve adalet

çerçevesinde kurgulanan İyi Yaşam arayışından, tek tanrılı dinlerde kutsal kitabın İyi'sine, oradan Machiavelist pragmatist iyiye, oradan Protestan Etiği çerçevesinde çalışmanın kutsal sayıldığı bir iyiye, oradan da tekno-bilimsel paradigma çerçevesinde verimlilik üzerinden tanımlanan bir iyi'ye dönüşüm geçirmiştir. Bu uğrak noktalarının her biri belirli bir dönemdeki hâkim yönetsel aklın ifadesidir. Ama bu uğrak noktaları “yönetsel Aklın” serüveninin içerisinde.

Her bir uğrak noktası, kendi paradigmatik yapısı içerisinde kendi iç tartışmalarını da içeriyor. “Yönetsel yaklaşımlar” olarak adlandırdığımız da bu tartışmalardır. Belirli bir paradigmaya hapsolmuş ve kendi içerisinde tartışan yaklaşımlar görülmelidir.

Başka bir deyişle yönetim yazını kendi serüveni içerisinde belirli bir paradigmaya hapsolur, nereden geldiğini unuttur; hatta nereden geldiğini unutmakla kalmaz nereye gideceğini de hiç düşünmemeye başlar.

Yönetim düşüncesi bugün de kendi suretine hapsolmuş bir kaderi yaşamaktadır. Yönetmel akıl bir tür hafıza kaybına tutunur. Bilimsel yönetimden başlayarak günümüze kadar gelen Modern Yönetim Düşüncesinin tamamı yüz yılı aşkın süredir tekno-bilimsel paradigma çerçevesinde bir verimlilik arayışına hapsolmuştur.

Günümüzde yönetsel Akıl yeni uğrak noktalarına doğru yola çıkmıştır. Tekno-bilimsel paradigmanın verimlilik arayışı çerçevesinde örgütlediği yönetsel akıl dönüşüm süreci içerisinde. Üstelik bugün insanlığın büyük çoğunluğu içerisinde hapsoldüğümüz yönetsel akıldan hoşnut değildir. Bugün çoğumuz “bu dünya bizi ‘işgücü’ olarak kodluyor, İyi tanımını değiştirip insani hedeflerin kurumsal hedefler altında ezilmesine yol açıyor, insanları verimlilik ve performansın kölesi yapıyor, insanları bir araba bir ev sahibi olmak vaadiyle köleleştiriyor” diyorsak, bunu yapan şey, yönetsel aklın yeni bir durak arayışı içerisinde olmasıdır.

Böylesi bir kavramsallaştırma bize yönetsel akla hapsolmayıp yönetsel Aklın serüvenine odaklanmak için epistemolojik bir araç sağlamaktadır. Yönetsel Aklın kendi serüveni içerisinde nereden başlayıp nereye geldiğini analiz etmemize hizmet etmekte, bu sayede de insanlığın toplumsal hayatındaki en önemli şey olan Yönetimin insana farklı dönemlerde nasıl dokunduğunu ve nasıl bir iz bıraktığını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Hatta şöyle de bir varsayımımız vardır: Yönetsel Akıl sadece insana ve çağlara dokunmakla kalmamakta insana ve çağa şekil vermektedir. Yönetsel akli içine hapsediği paradigmadan çıkartıp nereden başladı, nasıl bir yol izledi ve şu anda nerede duruyor sorusunu sormak bizi hapsediğimiz uğrak yerinden kurtarmak için önemli bir ilk adımdır.

Yönetsel Akıl kavramsallaştırmasının sağladığı bir diğer avantaj, yönetim düşüncesini yalnızca teknik ve kurumsal modeller üzerinden değil, aynı zamanda tarihsel anlam dünyaları üzerinden de değerlendirmeye imkân vermesidir. Yönetim teorileri çoğu zaman belirli örgütlenme biçimlerinin, karar alma süreçlerinin veya yönetsel araçların incelenmesine odaklanır. Oysa her yönetim anlayışının arkasında insanın ne olduğu, toplumun nasıl işlemesi gerektiği ve iyi yaşamın hangi değerler etrafında kurulacağına ilişkin örtük varsayımlar bulunmaktadır. Yönetim düşüncesinin tarihine bu açıdan bakıldığında, farklı dönemlerde ortaya çıkan yönetsel akılların yalnızca farklı teknikler değil, aynı zamanda farklı insan ve toplum tasarımları ürettikleri görülmektedir.

Örneğin Antik Çağ'da yönetim, insanın erdemli yaşama ulaşmasının araçlarından biri olarak düşünülürken; modern dönemde yönetim giderek üretim süreçlerinin etkinleştirilmesi, kaynakların verimli kullanılması ve performansın artırılması çerçevesinde tanımlanmaya başlanmıştır. Böyle bir dönüşüm yalnızca yönetim araçlarının değişmesi anlamına gelmemektedir. Aynı zamanda insanın yönetim içerisindeki konumunun da değişmesi anlamına gelir. Antik dönemde

yönetimin öznesi olarak görülen insan, modern dönemde giderek yönetimin nesnesine dönüşmüştür. Bu nedenle yönetsel aklın tarihsel serüveni aynı zamanda insanın yönetim içerisindeki yerinin değişim hikâyesi olarak da okunabilir. Bu noktada çalışmanın temel metodolojik tercihi, yönetim teorilerini doğrusal bir ilerleme anlatısı içerisinde değerlendirmek yerine, farklı yönetsel akılların birbirleriyle kurdukları ilişki üzerinden okumaktır. Çünkü her yeni yönetsel akıl, kendisinden önceki dönemi bütünüyle ortadan kaldırmamakta; aksine onun bazı unsurlarını dönüştürerek kendi bünyesine katmaktadır. Günümüzde bile örgütlerde performans, verimlilik ve teknik başarı kadar liderlik, etik, kurumsal değerler ve sosyal sorumluluk kavramlarının tartışılıyor olması, eski yönetsel akılların tamamen ortadan kalkmadığını göstermektedir. Bu nedenle yönetsel Akıl, doğrusal bir ilerleme çizgisinden çok, farklı dönemlerin üst üste binerek oluşturduğu tarihsel bir katmanlaşma olarak düşünülmelidir.

335

Bu ilk adımdan sonra yönetsel aklın dışında bir yerde yönetsel Akıl sorgulama imkanına kavuşabiliriz. Bu imkân da bize Yönetimin yeni uğrak noktasını seçmek için önemli bir müdahale aracı sunabilir, kanımsındayım.

Antik Çağda Yönetsel Akıl ve Platon: İdeal Olarak "İyi"

Antik Çağ felsefesi, özellikle de Antik Yunan düşüncesi, batı felsefi sistematığının ve yönetim düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Bu sistematığın merkezinde yer alan Platon, batı metafiziğini modern döneme kadar belirleyen en önemli isimdir. Platon'un tüm arayışı, hocası Sokrates'i baldıran zehri ile öldürmeyecek ideal bir devletin ve iktidarın nasıl kurulabileceği sorusu etrafında şekillenir. Ancak Platon, bunun kurumsal mekanizmalardan ziyade, insani ve toplumsal bir düzlem üzerinden kurulabileceğini düşünmektedir. Platon'la birlikte adalet, toplumdaki bir ilişkinin simgesi olduğu kadar, insanın kişiliği

ve kimliğine de işaret eden, insana içkin bir kavrama dönüşmüştür (Havelok, 2013, s. 312'den aktaran Çıvgın, 2018, s. 218).

Platon'un düşünce dünyasında bir devletin veya iktidarın adaletli olması, o devletteki yöneticilerin ve toplumun adaletli olması ile doğrudan ilişkilidir. İstenildiği kadar mükemmel kurallar konulup, en etkin kurumsal örgütlenmeler tesis edilse de o devleti yönetenler ve yönetilen toplum adaletli değilse, adaleti sağlamak mümkün olmayacaktır. Adalet ve doğruluk, hayatımızın merkezinde yer alan ve nasıl yaşamamız gerektiğini belirleyen kavramlardır. Antik Çağ düşüncesinin temel hedefi hem bireysel yaşamlarda hem de toplumsal olanda iyilik ve mutluluğun (eudaimonia) tesis edilmesidir. Bu iyi ve mutlu yaşama ise ancak adalet ve doğruluk üzerinden ulaştırabilir (Platon, 2006).

Platon, Devlet adlı eserinin başlarında, Sokrates ve Kephalos arasındaki diyalog üzerinden mutlu bir hayat yaşamak ile bu hayatı ölçülü bir şekilde sonlandırmak arasındaki bağı kurar. İyilik ve mutluluk, günümüz modern yönetim algısında olduğu gibi dışsal bir nedene bağlı "mutlu anların oranını artırmak" ya da maddi güçle istediğini elde etmek demek değildir. Antik Çağda varıl ya da yoksul olsun, herkesin "erdem ve adalet" idealleri çerçevesinde ulaşması gereken bir "mutluluk" hedefi vardır ve bu hedef ölçülülük (sophrosyne) ile uysallık üzerinden tarif edilmektedir. İnsanın iyi ve doğru olabilmesi için mutedil bir yaşam sürmesi, yani içindeki dengeyi sağlaması gerekir. (Platon, 2006, s. 212).

Platon insanda ruhu üç bölüme ayırır (Platon, 2006):

- 1) Yeme, içme, cinsellik gibi "istekler ve arzular" (Platon, 2006, ss. 137-140),
- 2) İyiyle kötüyü ayırt etmemize yardım eden "akıl" (Platon, 2006, ss. 137-140),

3) Haksızlığa uğradığımızda buna karşı koymamızı sağlayan “kızgınlık ve cesaret” (Platon, 2006, s. 142).

Bu üçlü taksimat, *Timaios* diyalogunda vücudun bölümleriyle (kafa, göğüs, karın) birleştirilir (Platon, 2019; Platon, 2001, s. 80’den aktaran Çıvgın, 2018, s. 224). Ruhun bu parçaları arasında modern psikolojinin (örneğin Freud’un id, ego, süperegö çatışmasında olduğu gibi) aksine bir çekişme değil, ölçülülük ve birlik esas kılınmıştır. Akıl, ölçülü yapısıyla içimizde olup biten her şeyi kollayıp yönetmekle görevlidir; öfke ve arzular ise akli dinlemek zorundadır. Toplumsal düzlemde de bilgelik erdemine sahip yöneticiler, yiğitlik erdemine sahip askerler ve ölçülülük erdemine sahip halk kendi ödevini yaptığında devlet gerçek adalet olan "uyum"a (*harmonia*) kavuşur. Platon’a göre ölçülü olmak, iyi olmanın tek yoludur; çünkü insan ölçülü olduğunda kendisinin hem efendisi hem de kölesi olmayı başarır:

Bir insanın içinde iki yan vardır. Biri iyi, biri kötü. İyi yan, kötü yanı buyruğuna aldı mı, buna kendine hâkim olma diyor ve bunu yapanı da övmüş oluyoruz (...) Bizim devletimize kendine hâkim diyeceğiz. Çünkü, onda iyi yan, kötü yanı buyruğu altına almıştır. (Platon, 2006, s. 144)

Bu bağlamda Platonist felsefede doğruluk ve adalet iyilikle, yanlışlık ve eğrilik ise kötülükle özdeşleşmiştir. Doğru insan akıllı ve değerliye, eğri insan ise bilgisize benzer; doğru kafa iyi yaşayıp mutluluğa ulaşırken, kötü kafa mutsuzluğa mahkûmdur. En önemlisi, başlı başına bir doğruluk ve eğrilik ideası vardır ve bu idea zaten insanın içinde mevcuttur (Platon, 2006, s. 130).

Yönetmel açıdan bakıldığında ise toplumu bir arada tutan şey bir tür yardımlaşmadır; çünkü insan tek başına kendi kendine yetemez. Yönetim olgusunun özü de tam bu noktada, birden fazla insanın ortak bir amaçla bir araya gelmesiyle ortaya çıkar. İdeal bir toplumda kimse bu yardımlaşmayı ve yönetme işini kendi çıkarı için yapmaz.

Yöneticinin temel amacı, yönettiği ve uğrunda çalıştığı güçsüz kimseler için İyi olanı gözetmektir. Platon'un "filozof kral" modelinde iyiler ne para ne de şan şeref için yönetimi üstlenirler. Onlar, yönetimi kabul etmedikleri takdirde kötü yöneticiler tarafından yönetileceklerini bildikleri için, bu cezadan kaçınmak adına yönetimi bir ödev olarak üstlenirler. Bu yönüyle Antik Çağ yönetsel aklı, bütünüyle diğerkâmlık, ölçülülük ve "ideal İyi"ye ulaşma çabası üzerine inşa edilmiştir.

Stoacı Gelenekten Kopuş: Seneca, Lalalık ve Machiavelli

Yönetsel aklın dönüşüm çizgisine bakıldığında, ekonomi ev idaresini, siyaset ise devlet yönetimini tartışırken; Stoacı düşünce kişinin "kendini yönetme sanatı" üzerinde durmuştur. Stoacı gelenek, aşırıya kaçmadan erdemli bir hayat çerçevesinde iyiyi ararken mutluluğa ulaşmayı hedefler. Bu geleneğin yönetim sanatı üzerine en değerli metinlerinden biri Seneca'nın, öğrencisi İmparator Neron'a hitaben yazdığı *Acıma Üzerine (De Clementia)* adlı eseridir (Seneca, 2022).

338

Seneca, dünyanın en büyük imparatorluğunun ve savaş makinesinin lideri olan Neron'a gücünü gösterirken, aynı zamanda bu gücün keyfince kullanılabilecek bir otorite olmadığını hatırlatır. Güç; erdem, adalet ve "acıma" (hoşgörü) sayesinde "İyi"ye ulaşmanın bir aracı haline getirilmelidir. Sınırsız yetkiye sahip bir yöneticinin öfkeden, gençlik aceleciliğinden, kibirden ve korku yoluyla güç gösterme bağımlılığından uzak durması gerekir. Yönetici katı değil, ince davranışlara önem vermeli ve yasalara hesap verecekmiş gibi her zaman "ölçülü" davranmalıdır.

Bu yaklaşım, yöneticinin kendisini yönetmesi ile siyaseti iç içe geçiren, iyi yöneticinin niteliklerini sıralarken onu vicdan, erdem ve inceliklerle bezeyen bir model sunar. Günümüz rekabetçi ve yıkıcı yönetim anlayışından tamamen uzak olan bu model, başarı için astlarını harcamayı, kibri ve orman kanunlarını meşru gören modern cari

kurgunun tam zıddıdır. Seneca'nın bu yaklaşımının modern öncesi doğu dünyasındaki benzer bir yansımasını Osmanlı Devleti'ndeki Lalalık kurumu (ve öncesindeki Türk-İslam geleneğindeki Atabeylik/Atabeg müessesesi) altında görmekteyiz. Tarihsel kökenleri Orhun Yazıtları'ndaki "Aş Tigin'in atı" ifadesine ve Selçuklu devlet pratiğine kadar uzanan bu kurum, Osmanlı'da I. Murad döneminden itibaren kurumsal bir nitelik kazanmıştır (Atik, 2018, s. 129). Entelektüel birer şahsiyet olan lalalar, genç şehzadeleri göreve hazırlarken onlara sadece devlet işlerini öğretmez, bir tür "ruh üfleme" çalışırlardı. Lalalık öğretisinin özünde; doğru karar vermek için sadece kuralları bilmenin yetmeyeceği, doğru kararın önündeki en büyük engelin öfke, kibir, şan-şöhret arayışı ile acıma duygusundan yoksunluk gibi kişisel zaaflar olduğu fikri yer alırdı (Taş, 2014).

Lalalık müessesesi, usta-çırak ilişkisine, ahilik ve lonca sistemine dayanan, nicelikten ziyade niteliği, çok üretmekten ziyade "içine sinen iyi işi yapmayı" esas alan bir zanaatkârlık modelidir. "İyi bir sultan yetiştirme" arzusu, günümüzde hakim olan kurallar ve yönetmelikler dünyasının önündedir. İyi sultan olmanın ölçütü ise, aynen antik çağda olduğu gibi, tarihe ve ecdada karşı sorumlu olarak "iyi bir iz bırakmak" ve "İyi arayışı"na sadık kalmaktır. Osmanlı Devleti'nde yönetsel aklın şekillenmesinde önemli rol oynayan kurumlardan biri olarak Lalalık her ne kadar modern anlamda bir eğitim kurumu olarak değerlendirilmese de, devlet yönetiminin devamlılığını sağlayacak yöneticilerin yetiştirilmesi bakımından sistematik bir işlev üstlenmiştir. Bu yönüyle Lalalık, yalnızca bilgi aktarımına dayalı bir eğitim mekanizması değil; aynı zamanda yöneticilik karakterinin, siyasal muhakemenin ve devlet sorumluluğunun inşa edildiği bir yönetsel formasyon modeli olarak değerlendirilebilir.

Lalalık kurumunun tarihsel kökenleri Büyük Selçuklu Devleti'ndeki Atabeylik sistemine kadar uzanmaktadır. Atabeyler, hükümdar çocuklarının eğitimi ve korunmasıyla görevlendirilen tecrübeli devlet

adamlarıydı. Zaman içerisinde bu uygulama Türk-İslam devlet geleneğinin önemli unsurlarından biri haline gelmiş ve Osmanlı Devleti tarafından da benimsenmiştir. Osmanlı'da şehzadelerin eğitimiyle görevlendirilen lalalar, yalnızca öğretici veya danışman değil; aynı zamanda siyasi rehber, yönetim pratiğinin aktarıcısı ve ahlaki gelişimin takipçisi olarak görülmüşlerdir. Böylece Atabeylik geleneği Osmanlı'da yeni bir kurumsal biçim kazanarak Lalalık müessesesine dönüşmüştür.

Osmanlı siyasal sisteminde şehzadelerin belirli bir yaşa geldikten sonra sancaklara gönderilmeleri, yönetsel eğitim sürecinin temel unsurlarından birini oluşturmaktaydı. Şehzade, teorik bilgilerini gerçek yönetim deneyimiyle birleştirme fırsatı bulurken, yanında bulunan Lala da bu sürecin yönlendiricisi olarak görev yapmaktaydı. Vergi toplama, kamu düzeninin sağlanması, askeri organizasyonun yürütülmesi ve yerel sorunların çözülmesi gibi yönetsel faaliyetler, şehzadeye gelecekte üstleneceği hükümdarlık görevinin küçük ölçekli bir provasası niteliğindedir. Bu uygulama, günümüzdeki yönetici yetiştirme programlarından farklı olarak, yöneticiliğin yalnızca teknik bilgiyle değil doğrudan deneyim ve karakter gelişimiyle öğrenilebileceği varsayımına dayanmaktaydı.

Lalanın görevleri incelendiğinde, bu kurumun yalnızca bilgi aktarımıyla sınırlı olmadığı açıkça görülmektedir. Lala, şehzadenin eğitiminden sorumlu bir öğretmen olduğu kadar, aynı zamanda onun davranışlarını gözlemleyen, karar alma süreçlerini yönlendiren, devlet geleneklerini aktaran ve gerektiğinde hatalarını düzelten bir rehberdir. Bu nedenle lalanın görevi, bugünkü anlamda bir öğretmenlikten çok daha kapsamlıdır. Lala, devlet tecrübesinin somut taşıyıcısı olarak şehzadenin yalnızca neyi bilmesi gerektiğini değil, nasıl davranması gerektiğini de öğretmekle yükümlüdür.

Bu durum, Osmanlı yönetsel aklının temel özelliklerinden birini ortaya koymaktadır. Osmanlı devlet geleneğinde iyi yönetici olmak yalnızca teknik bilgiye sahip olmak anlamına gelmemektedir. Devlet yönetimi için gerekli hukuki, mali ve askeri bilgilerin öğrenilmesi önemli olmakla birlikte, bunlar tek başına yeterli görülmemiştir. Yönetici adayının aynı zamanda öfkesini kontrol edebilmesi, adalet duygusuna sahip olması, kibirden uzak durması, halka karşı sorumluluk hissetmesi ve devletin devamlılığını bireysel çıkarlarının üzerinde tutması beklenmiştir. Başka bir ifadeyle Osmanlı yönetsel aklı, yönetim kapasitesi ile ahlaki olgunluğu birbirinden ayrılmaz iki unsur olarak değerlendirmiştir.

Bu yaklaşım, Antik Çağ'da Platon'un filozof kral idealinde ve Stoacı geleneğe Seneca'nın erdemli hükümdar anlayışında görülen düşüncelerle önemli benzerlikler taşımaktadır. Platon için yöneticinin temel niteliği bilgelik ve ölçülülük iken, Seneca için güç ancak acıma, özdenetim ve adaletle anlam kazanmaktadır. Osmanlı'daki Lalalık müessesesi de benzer şekilde yöneticiliği yalnızca bir iktidar kullanma faaliyeti olarak değil, ahlaki bir sorumluluk olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle şehzadenin eğitimi yalnızca devlet işlerini öğrenmesiyle tamamlanmamakta; aynı zamanda karakterinin şekillendirilmesi de yönetsel eğitimin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir.

Osmanlı siyasi düşüncesinde hükümdarın meşruiyetinin en önemli dayanaklarından biri adalet fikridir. Devletin uzun ömürlü olmasının temel şartı olarak görülen adalet, yalnızca hukuki düzenin korunması anlamına gelmemekte; aynı zamanda halkın refahının gözetilmesi, yöneticilerin keyfi davranışlardan uzak durması ve kamu gücünün ölçülü kullanılması anlamına da gelmektedir. Bu nedenle Osmanlı yönetsel geleneğinde hükümdarın başarısı yalnızca fetihlerle, ekonomik büyüklükle veya askeri başarılarla ölçülmemiş; adaletli

yönetim sergileyip sergilemediği de temel bir ölçüt olarak değerlendirilmiştir.

Bu çerçevede Lalalık müessesesi, yönetsel aklın tarihsel dönüşümünde önemli bir ara halka olarak değerlendirilebilir. Antik Çağ'ın erdem ve adalet merkezli yönetsel anlayışı ile modern dönemin teknik ve performans merkezli yönetim anlayışı arasında yer alan bu kurum, yönetici yetiştirmenin ahlaki boyutunu görünür kılmaktadır. Lalalık sisteminde amaç, yalnızca devleti yönetecek bir teknik uzman yetiştirmek değil; aynı zamanda adalet duygusuna sahip, sorumluluk bilinci gelişmiş ve kamu yararını gözeten bir hükümdar oluşturmaktır. Bu yönüyle Lalalık, modern yönetim anlayışının giderek ihmal ettiği karakter eğitimi ile yönetsel yeterlilik arasındaki ilişkiyi görünür hale getiren tarihsel bir örnek olarak önem taşımaktadır.

Osmanlı modernleşme sürecinde mektepli-alaylı çekişmesi, Tıbbiye-Mülkiye-Harbiye üçlemesi üzerinden mektepli bürokratik elitlerin yetiştirilmesi, bu geleneksel/zanaat eksenli lalalık müessesesinin rasyonel ve evrensel doğrular iddia eden Batı tarzı uzmanlık bilgisine yenik düşmesiyle sonuçlanmıştır. Yönetsel akıl, insani ve ahlaki değerlerle bağını kopartarak tamamen pratik, ölçülebilir ve teknik değerlere yönelmiştir.

Ancak Batı dünyasında Niccolò Machiavelli'nin *Prens* kitabı (1994), erdem ve adalet çerçevesinde yönetici yetiştirme pratiğinden günümüzün pragmatist yönetici anlayışına geçişte radikal bir kırılma noktası yaratmıştır. Machiavelli, Antik Çağ'dan beri gelen normatif ve idealist mirastan bilinçli bir kopuş gerçekleştirir. Siyasal eylemin ölçütünü "ideal İyi"den koparıp, devletin bekası ve iktidarın muhafazası ile ilişkilendirir.

Prens'in 15–18. bölümlerinde formüle edilen fiilî gerçeklik (*verità effettuale*) görüşü sayesinde elde edilen sonuçların kitle yargısını belirlediği dolayısıyla siyasal erdemin içerikten çok etkide

(performansta ya da sonuçta) tanımlanması gerektiği görüşünü temellendirir. Bu yaklaşım, "iyi"nin etkililik/etki (*effectus*) ve iktidarın muhafazası ile özdeşleştiği modern pragmatist siyaset Aklın erken ve belirleyici bir ifadesidir (Machiavelli, 1994). Machiavelli, felsefi literatüre kazandırdığı fiilî gerçeklik kavramıyla, hayal edilen 'İdeal Cumhuriyetler ve Prensler' peşinde koşmanın yıkım getireceğini iddia eder:

"insanın hayalinde canlandırabileceğinden çok, şeylerin fiili gerçekliğine bağlanmak bana gerekli görünmektedir. Yaşanılan biçim ile yaşanılması gereken biçim arasındaki mesafe öylesine büyüktür ki olana gözlerini kapar da yalnızca olması gerekeni görür aslında nasıl yaşamasını değil nasıl canından olmasını öğrenir; zira senin tam karşıtın olan onca insan arasında her zaman ve her şeyde iyi insan örneği olmak istersen kesinlikle yitip gidersin." (Machiavelli, 1994, s. 100)

343

Machiavelli, Seneca'nın tersine acımayı değil, fiili gerçekliğin bir zorunluluğu olarak katı yürekli olmayı önermektedir. İdeal bir "İyi" arayışı, Machiavelli'ye göre bir tür düşkünlük halidir. Böylece yönetsel akılda iyinin doğası değişmiş; yönetilenler için iyi olmak zorunda olan Antik Çağ yönetsel aklının yerini; prensin, devletin âlî menfaatleri ve işletmenin devamlılığı için "pragmatik olarak iyi" olanı yapan yeni bir aktör almıştır. Modern yönetim yazını bugün hala bu pragmatist iyi üzerinden düşünmekte, yanına teknik ve bilimsel doğruları ekleyerek bu duruma yapısal bir saygınlık kazandırmaya çalışmaktadır.

Modernlik, Darwinci Kırılma ve Nietzsche: İyinin ve Kötünün Ötesinde Teknik Akıl

XIX. yüzyılın ikinci yarısından itibaren modern yönetim düşüncesi, insan emeğinden tümüyle soyutlanmış iki sihirli kavram üzerinden yükselmiştir: Verimlilik (*efficiency*) ve motivasyon. Bu soyut kavramlar, teknik ve mekanik bir dünya algısının yönetsel alana dayatılmasıdır.

Platon'un akıl, erdem ve mutluluk arasında kurduğu ilişkiyi ve batı metafizik tarihini bu temeller üzerinden sarsan en sert eleştiri ise Friedrich Nietzsche'den gelmiştir.

Nietzsche, Platon'un ve onun izinden giden filozofların durumunu ironik ve ezici bir cümleyle özetler: "Bir eşek trajik olabilir mi? Ne taşıyabildiği ne de bırakabildiği bir yükün altında ezilmek? İşte filozofun durumu." (Nietzsche, 2006, s. 16) Nietzsche'ye göre iyi ve kötü, klasik Platonist felsefenin insanlığın başına sardığı en büyük düşünsel hastalıktır. Platon'un buradan türettiği ahlaki bakış ise insanın düşüncesini körelten ve onu yaşanan gerçeklikten kopartan moralist bir yanıltmacadır. Nietzsche, Platon'un idealar dünyasını, gerçek dünyayı küçümseyip aşağılayan, hayata karşı düşmanlık içeren kurgusal bir mükemmeliyet arayışı olarak görmektedir (Nietzsche, 2001).

344

Nietzsche, Platon'un hakikati bulma iddiasındaki diyalektik yöntemini de zayıfların güçlü görünme ve karşısındakini mantıksal çıkarımlarla köşeye sıkıştırarak alt etme çabası, yani bir tür "iktidar aracı" olarak görür (Nietzsche, 2009). Sanat konusunda da Platon sanatı ideal gerçekliğin yetersiz bir taklidi (simulacrum / kopyanın kopyası) olarak görüp dışlarken (ki bu Platonist sahte gerçeklik algısının izlerini İslam dünyasındaki resim yasağında da görmek mümkündür), Nietzsche sanatı hayatı kutlayan, insanı yücelten ve üst-insana (Übermensch) ulaştıran en yüksek varoluş ifadesi olarak konumlandırır (Nietzsche, 2005).

Nietzsche, Platon'un ideal devlet tasavvurunu da bireyselliği kısıtlayan, yaratıcı ruhu bastıran ve modern otoriter rejimlerin kökeninde yatan statik, değişmez bir düzen arayışı olarak şiddetle eleştirir. Modern çağın özü freni patlamış bir araba gibi sürekli değişim ve dinamizm iken, Platon'un mutlak iyi, mutlak adalet ve sabit değerleri Nietzsche için birer saçmalıktan ibarettir. Nietzsche, gerçeğin

bütün ideallerden, iyiden ve kötünden sıyrılarak bütün açıklığı ile görülmesi gerektiğini savunarak "İyin ve Kötünün Ötesinde" bir realist düzleme kapı aralar. Bu boyutuyla Nietzsche modern teknik aklın hazırlayıcısı gibi algılanabilir. Ancak Nietzsche teknik rasyonalitenin en önde gelen eleştirmenlerinden biridir. Nietzsche'nin amacı teknik aklı savunmak değildir. Platoncu ve Hristiyan ahlak eleştirisi, tarihsel olarak teknik-rasyonel Dünyanın önünü açan düşünsel çözümlerden biri olarak yorumlanabilir (Nietzsche, 2001).

Bu düşünsel kopuşu bilimsel düzlemde tahkim eden en önemli gelişme Charles Darwin (2025) Türlerin Kökeni eseri olmuştur. Darwin, Tanrı'nın yüce adaleti ve ona bağlı kurgulanan erdem düşüncesini kökünden sarsmıştır; çünkü doğa özene bezene yaratılmış adil bir yer değil, güçlü olanın ayakta kaldığı, canlıların birbirine besin olduğu acımasız bir "besin zinciri" ve hayatta kalma mücadelesidir. Tanrısal ve ideal adaletin yıkıldığı bu yeni dünya tasavvurunda, Platonist adalet ve erdem anlayışı da tamamen anlamsızlaşmıştır. Bir yönüyle Darwin'in söyledikleriyle Sosyal Darwinizm aynlaşıyor gibi görülebilir. Ancak, Darwin'in biyolojik evrimi açıkladığını; rekabet ve ayakta kalma mücadelesinin toplumsal ve yönetsel alanlara aktarılmasının ise, daha çok Spencer ve Sosyal Darwinist yorumcular aracılığıyla gerçekleştirildiğini ifade etmek uygun olur.

Darwinci kırılmanın yönetim düşüncesi üzerindeki etkisi yalnızca biyoloji alanında ortaya çıkan yeni bir bilimsel açıklama modeliyle sınırlı değildir. Asıl önemli olan, bu modelin zaman içerisinde toplumsal ve yönetsel alanlara taşınmasıdır. Herbert Spencer gibi düşünürlerin katkılarıyla gelişen Sosyal Darwinizm anlayışı, rekabeti yalnızca ekonomik hayatın değil, toplumsal yaşamın da temel ilkesi olarak yorumlamıştır. (Spencer, 2024) Bu yaklaşımda başarılı olanın yükselmesi, başarısız olanın ise sistem dışına itilmesi doğal ve kaçınılmaz bir süreç olarak görülmektedir. Böylece rekabet, yalnızca

bir araç olmaktan çıkıp ahlaki olarak meşrulaştırılmış bir ilkeye dönüşmüştür.

Bu dönüşümün yönetim alanındaki en önemli sonucu, örgütlerin giderek birer mücadele alanı olarak tasavvur edilmeye başlanmasıdır. Modern işletme literatüründe sıkça kullanılan “rekabet avantajı”, “rakipleri geride bırakmak”, “pazar hâkimiyeti”, “performans üstünlüğü” gibi kavramlar bu zihinsel arka planın izlerini taşımaktadır. Elbette modern yönetim teorisi doğrudan Darwinci bir söylem kullanmamaktadır; ancak başarıyı sürekli olarak performans ve verimlilik üzerinden ölçmesi, benzer bir mantığın farklı biçimlerde yeniden üretilmesine neden olmaktadır.

Bu noktada dikkat çekici olan husus, Antik Çağ’ın yardımlaşma ve ortak iyilik merkezli yönetim anlayışı ile modern rekabet merkezli yönetim anlayışı arasındaki derin karşıtlıktır. Platon için yönetimin amacı toplumun bütününde adaleti ve uyumu sağlamak iken, modern yönetim anlayışında başarı çoğu zaman rakiplerden daha üstün olmakla ilişkilendirilmektedir. Böylece yönetsel akıl, ortak iyi arayışından görece üstünlük arayışına doğru yönelmektedir. Nietzsche (2001)’de 36. aforizmada dile getirildiği şekliyle (“Dünya, dışarıdan bakan bir göz için "iktidar istenci"dir ve başka da hiçbir şey değildir”) iktidar istenci (Wille zur Macht) kavramı da bu dönüşümün anlaşılmasında önemli bir kavramsal araç sunmaktadır. Nietzsche için yaşamın temel dinamiği pasif bir uyum değil, yaratıcı bir güç ve kendini aşma hareketidir. Ancak modern kapitalist toplumlarda bu dinamizm çoğu zaman ekonomik başarı, kariyer yükselişi ve performans göstergeleri üzerinden okunmaktadır. Böylece bireyin kendini gerçekleştirme arzusu ile sistemin verimlilik beklentileri iç içe geçmektedir. Sonuçta birey özgürleştiğini düşünürken, aslında sürekli performans üretmek zorunda olduğu yeni bir disiplin rejiminin parçası haline gelebilmektedir.

Modern yönetsel aklın paradoksu da tam burada ortaya çıkmaktadır. İnsanlara daha fazla özgürlük, daha fazla seçenek ve daha fazla başarı imkânı sunduğunu iddia eden sistem, aynı zamanda onları sürekli ölçülen, değerlendirilen ve kendilerini kanıtlamak zorunda hisseden aktörlere dönüştürmektedir. Bu durum yalnızca ekonomik bir problem değil, aynı zamanda ontolojik bir problemdir. Çünkü birey artık “iyi insan” olup olmadığını değil, “yeterince başarılı” olup olmadığını sorgulamaktadır. Böylece iyi yaşam sorusu yerini başarılı yaşam sorusuna bırakmaktadır.

Nietzsche sonrasında ortaya çıkan temel problem, ideal iyi düşüncesinin çözülmesinden sonra insanlığın hangi zeminde ortak bir anlam ve yön duygusu oluşturabileceği sorunudur. Eğer mutlak iyi, mutlak adalet ve evrensel ahlaki ilkeler artık sorgulanabilir hale geldiyse, yönetim hangi temelde meşruiyet kazanacaktır? Modern yönetim düşüncesinin büyük ölçüde teknik rasyonalizasyon üzerinden cevap vermeye çalıştığı soru budur.

347

Max Weber’in rasyonelleşme analizi bu dönüşümü anlamak açısından önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Weber’e (2020) göre modern toplum, büyüünün bozulduğu (disenchantment) ve dünyanın giderek hesaplanabilir hale geldiği bir tarihsel sürece girmiştir. Bürokrasi, hukuk ve kapitalist işletme bu sürecin kurumsal taşıyıcılarıdır. Modern birey artık kutsal değerler veya geleneksel otoriteler yerine hesaplanabilir kurallar dünyasında yaşamaktadır. Ancak Weber’in dikkat çektiği en önemli husus, bu sürecin aynı zamanda insanı bir “demir kafes” içerisine hapsetme potansiyeli taşımasıdır.

Verimlilik, hesaplanabilirlik ve teknik doğruluk ilk bakışta son derece rasyonel görünmektedir. Fakat bu ilkeler zamanla kendi amaçlarını unutup başlı başına amaç haline gelebilmektedir. Böyle bir durumda örgütler insan için değil, insanlar örgütler için yaşamaya

başlamaktadır. Modern çalışma yaşamında performans baskısı, sürekli ölçülme duygusu, rekabetin kurumsallaşması ve bireyin kendisini sürekli optimize etmek zorunda hissetmesi bu dönüşümün güncel yansımaları olarak değerlendirilebilir.

Dolayısıyla Nietzsche'nin ideal iyiye yönelik eleştirisi ile modern teknik aklın yükselişi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. İdeal değerlerin çözülmesi sonrasında ortaya çıkan boşluk, büyük ölçüde teknik rasyonalite tarafından doldurulmuştur. Ancak teknik rasyonalite insan hayatına anlam vermek konusunda sınırlı bir kapasiteye sahiptir. İnsan yalnızca verimlilik peşinde koşan bir varlık değildir. Anlam, aidiyet, adalet, dayanışma ve iyilik gibi kavramlar da insan varoluşunun ayrılmaz parçalarıdır. Bu nedenle modern yönetsel aklın yaşadığı kriz, teknik araçların yetersizliğinden değil; insanın anlam arayışını yönetim süreçlerinden dışlamasından kaynaklanmaktadır.

Bu noktada adalet artık iyi ve erdemli olanın değil, güçlünün ve sistemin ayakta kalma rasyoneli haline gelmiştir. Modern yönetsel aklın teknikleşme sürecini anlamak bakımından Michel Foucault'nun iktidar ve yönetsellik analizleri (Foucault, 2015) özel bir önem taşımaktadır. Foucault, modern iktidarın yalnızca yasa koyan, cezalandıran veya baskı uygulayan bir güç olarak değerlendirilemeyeceğini ileri sürmektedir. Ona göre modern iktidarın en önemli özelliği, bireyleri dışarıdan zorlamak yerine onları belirli normlara göre şekillendirmesi ve yönetmesidir. Bu nedenle modern yönetim anlayışı yalnızca örgütleri, kurumları veya devletleri değil; aynı zamanda bireylerin davranışlarını, tercihlerini ve hatta kendilerini algılama biçimlerini de üretmektedir (Foucault, 2015). Foucault'nun disiplin toplumu olarak adlandırdığı yapı, modern dönemde ortaya çıkan yeni iktidar biçimlerini açıklamaktadır. Hapishaneler, okullar, hastaneler, kışlalar ve fabrikalar gibi kurumlar yalnızca belirli işlevleri yerine getiren örgütler değildir; aynı zamanda bireyleri gözlemleyen,

kayıt altına alan, sınıflandıran ve belirli davranış kalıplarına yönlendiren disiplin mekanizmalarıdır. Bu kurumlarda amaç yalnızca kurallara uymayanları cezalandırmak değil, bireyleri kurallara uyacak şekilde dönüştürmektir. Böylece modern iktidar, görünür baskıdan çok görünmez denetim aracılığıyla işlemektedir.

Bu noktada Foucault'nun gözetim kavramı özellikle önem kazanmaktadır. Jeremy Bentham'ın Panoptikon modeli üzerinden geliştirdiği analizde Foucault, bireylerin sürekli gözlenebilecekleri düşüncesi altında davranışlarını kendilerinin düzenlemeye başladıklarını göstermektedir. Gözetim artık yalnızca dışsal bir denetim mekanizması değildir; bireyin kendi kendisini denetlediği bir özdisiplin biçimine dönüşmektedir. Modern çalışma yaşamında performans değerlendirme sistemleri, verimlilik ölçümleri, kalite standartları, hedef kartları ve sürekli raporlama mekanizmaları bu disiplin mantığının güncel örnekleri olarak değerlendirilebilir.

349

Foucault'nun normallik üretimi kavramı da yönetsel aklın dönüşümünü anlamak açısından dikkat çekicidir. Modern toplumlarda iktidar yalnızca yasaklar koymamakta, aynı zamanda neyin normal, başarılı, verimli, sağlıklı ve kabul edilebilir olduğuna da karar vermektedir. Böylece bireyler yalnızca kurallara uymaya değil, aynı zamanda belirlenmiş normlara yaklaşmaya zorlanmaktadır. Yönetim literatüründe sıkça karşılaşılan yüksek performanslı çalışan, ideal lider, etkin yönetici veya başarılı örgüt gibi kavramlar, belirli normallik tanımlarının üretilmesine hizmet etmektedir. Bu durum, bireylerin kendilerini sürekli olarak ölçmelerine ve eksik gördükleri yönlerini gidermeye çalışmalarına yol açmaktadır.

Foucault'nun yönetimsellik (governmentality) kavramı ise modern yönetsel aklın ulaştığı aşamayı açıklayan en kapsamlı çerçevelerden biridir. Yönetimsellik, insanların yalnızca devlet tarafından değil, uzmanlık bilgileri, istatistikler, performans göstergeleri, kurumsal

normlar ve profesyonel standartlar aracılığıyla yönetilmesi anlamına gelmektedir. Bu süreçte iktidar, zorlayıcı olmaktan çok yönlendirici ve düzenleyici bir karakter kazanır. İnsanlar dışarıdan baskı altında olduklarını düşünmeden belirli davranış kalıplarını benimsemekte ve kendi yaşamlarını bu normlar doğrultusunda düzenlemektedirler.

Bu çerçevede Foucault'nun analizleri, Weber'in rasyonelleşme ve demir kafes kavramlarıyla önemli bir paralellik göstermektedir. Weber modern insanın bürokratik kurallar ve hesaplanabilirlik içerisinde sıkışabileceğini belirtirken, Foucault bu sıkışmanın yalnızca kurumlar düzeyinde değil bireyin zihni ve bedeni üzerinde de gerçekleştiğini göstermektedir. Böylece modern yönetsel akıl, yalnızca örgütleri yöneten bir sistem olmaktan çıkarak bireyleri şekillendiren kapsamlı bir toplumsal mekanizmaya dönüşmektedir.

Bu dönüşüm, makalenin temel tartışması açısından kritik bir anlam taşımaktadır. Antik Çağ'da yönetim, erdemli insan yetiştirme ve ortak iyiye ulaşma çabasıyla ilişkilendirilirken; modern dönemde yönetim giderek ölçülebilir performans, verimlilik, hesaplanabilirlik ve normallik üretimi üzerinden tanımlanmaktadır. Foucault'nun ortaya koyduğu disiplin, gözetim ve yönetsellik mekanizmaları, yönetsel aklın ideal iyi arayışından teknik ve pragmatik iyi arayışına yönelmesinin kurumsal ve toplumsal sonuçlarını görünür hale getirmektedir.

Ontolojik Ve Epistemolojik Tartışma: Hegel Ve Heidegger'in Varlık Yorumu

Yönetsel aklın, "ideal iyi"yi dışlayıp yerine ölçülebilir, rasyonel bir dünya kurma sürecini ontolojik ve epistemolojik olarak anlamlandırmak adına G.W.F. Hegel ve Martin Heidegger'in yaklaşımları kritik bir öneme sahiptir.

Hegel, tarihi ve gerçekliği mutlak ruhun (*Geist*) diyalektik (tez-antitez-sentez) gelişim süreci olarak okur. Hegel için ilerlemenin kendisi zaten

iyidir; çünkü tarih özgürleşme ve Tin'in kendisini gerçekleştirme sürecidir. Modern yurttaş, en ileri toplumsal örgütlenme tarzı olan devletin ruhunda kendisini gerçekleştirecektir. Hegel'de dil ve bilinç, düşüncenin diyalektik gelişiminin birer aracıdır (Hegel, 2016).

Heidegger ise Batı felsefe tarihini "varlık unutkanlığı" (*Seinsvergessenheit*) ile suçlar; felsefe var olanları (*Dasein*) incelerken Varlık'ın (*Sein*) kendisini gözden kaçırmıştır. Heidegger'e göre insan, mutlak anlamda iyi, doğru ve adaleti kendi aklıyla inşa edemez. Her ne biliyor ve anlıyorsak, Varlık'ın bize kendisini açması ya da gizlemesi ile sınırlıdır. Varlık bizimle adeta bir oyun oynar; bir aydınlık alan (bir sokak lambası) yaratıp bizi orada oyalarken, koskocaman bir karanlık alanı bizden gizler, yani bizi körleştirir. Heidegger'e göre dil, düşüncenin aracı değil, bizzat "varlığın evidir" ("Die Sprache ist das Haus des Seins.") (Heidegger, 2013, s. 14).

Hegel ve Heidegger arasındaki fark, yönetsel aklın dönüşümünü anlamak açısından son derece öğreticidir. Hegel, tarihin belirli bir yönü ve amacı olduğunu düşünür. Ona göre insanlık, tarihsel süreç içerisinde daha yüksek özgürlük biçimlerine doğru ilerlemektedir. Bu bakımdan modern devlet ve bürokrasi, tarihsel gelişimin ulaştığı ileri aşamalar olarak değerlendirilebilir. Hegelci perspektifte kurumsallaşma, uzmanlaşma ve rasyonelleşme büyük ölçüde olumlu gelişmeler olarak görülmektedir.

Heidegger ise aynı sürece çok daha kuşkucu yaklaşır. Modern dünyanın teknikleşmesi ve hesaplanabilir hale gelmesi, ona göre insanın dünyayla kurduğu ilişkinin fakirleşmesine yol açmaktadır. İnsan artık dünyayı anlamaya çalışmaktan çok onu kontrol etmeye, ölçmeye ve yönetmeye yönelmektedir. Heidegger'in "*Gestell*" olarak adlandırdığı teknik çerçeveleme anlayışı, modern insanın tüm varlık alanlarını birer kaynak ve envanter unsuru olarak görmesine neden olmaktadır. Heidegger'in "Teknoloji Sorusu" (2000) adlı çalışmasında

ortaya koyduğu teknik eleştirisi, modern yönetsel aklın dönüşümünü anlamak bakımından önemli bir açıklama sunmaktadır. Heidegger'e göre modern teknik, yalnızca araçlardan oluşan bir sistem değil, dünyayı ve insanı belirli bir şekilde açığa çıkaran bir düşünme tarzıdır. Bu düşünme tarzı içerisinde varlıklar, kurumlar ve insanlar öncelikle kullanılabilirlik, verimlilik ve hesaplanabilirlik açısından değerlendirilmektedir (Heidegger, 2000). Yönetim alanında da benzer bir dönüşüm gözlemlenmektedir. Antik ve klasik düşüncede yönetimin meşruiyeti adalet, erdem ve ortak iyi gibi normatif ilkeler üzerinden temellendirilirken, modern dönemde etkinlik, performans ve öngörülebilirlik giderek daha belirleyici hâle gelmiştir. Bu açıdan Heidegger'in teknik düşünce eleştirisi, çalışmanın temel iddiası olan yönetsel aklın ideal iyi eksenli anlayıştan teknik ve pragmatik iyi eksenli anlayışa yönelişini açıklayan önemli bir kuramsal destek sunmaktadır.

Bu düşünce yönetim alanına uygulandığında son derece çarpıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Modern örgütlerde insan çoğu zaman "insan kaynağı", "işgücü", "beşerî sermaye" veya "performans birimi" gibi kavramlarla tanımlanmaktadır. Bu kavramlar yönetsel açıdan işlevsel görünmekle birlikte, insanın bütünsel varoluşunu görünmez hale getirebilmektedir. İnsan, bir amaç olmaktan çıkıp örgütsel amaçlara hizmet eden bir araca dönüşebilmektedir. Heidegger'in eleştirisi tam da bu noktaya yönelmektedir. Teknik düşünce biçimi dünyayı bütünüyle yanlış yorumlamaz; ancak onu eksik yorumlar. Çünkü teknik akıl yalnızca ölçülebilir ve hesaplanabilir olanı görebilmektedir. Oysa insan yaşamının en önemli unsurları çoğu zaman ölçülemeyen alanlarda ortaya çıkar. Sevgi, sadakat, fedakârlık, vicdan, merhamet ve adalet gibi değerler herhangi bir performans göstergesine indirgenemez. Buna rağmen toplumsal hayatın devamı büyük ölçüde bu değerler sayesinde mümkün olmaktadır. Bu nedenle modern yönetsel akla yöneltilecek eleştiri, teknik bilgiye veya

rasyonelliğe karşı olmak değildir. Asıl eleştiri, teknik aklın kendisini tek geçerli bilgi biçimi olarak sunmasına yöneliktir. Yönetim yalnızca hesaplama ve planlama faaliyeti değildir; aynı zamanda anlam üretme, değer oluşturma ve insanlar arasında ortak bir yaşam kurma faaliyetidir. Teknik akıl bu süreçlerin önemli bir parçasıdır; ancak tamamı değildir. Modern yönetim anlayışının teknikleşmesini anlamada Heidegger'in düşüncesi önemli bir açıklayıcı çerçeve sunmaktadır. Heidegger'e göre modern çağın temel karakteristiği, varlığı kendi hakikati içerisinde anlamaya çalışan düşüncenin yerini hesaplayıcı (*rechnendes Denken*) düşünmenin almış olmasıdır. Hesaplayıcı düşünme, şeyleri oldukları gibi anlamaya değil; onları ölçülebilir, düzenlenebilir ve kullanılabilir kaynaklar olarak kavramaya yönelmektedir (Heidegger, 2011). Bu dönüşüm yalnızca bilim ve teknoloji alanında değil, siyaset, hukuk ve yönetim alanlarında da belirleyici olmuştur.

Heidegger'in *Hümanizma Üzerine* (2013) adlı eserinde vurguladığı üzere modern çağda insan, varlığın anlamını sorgulayan bir özne olmaktan çok, teknik dünyanın işleyişini sürdüren bir unsur hâline gelmektedir (Heidegger, 2013). Bu durum, yönetim düşüncesinde de kendisini göstermektedir. Antik Yunan'da adalet (*dike*), ölçülülük ve ortak iyi ile ilişkili etik ve ontolojik bir ilke olarak değerlendirilirken; modern dünyada giderek kurumsal düzenleme, mevzuat ve bürokratik işleyişe indirgenmektedir. Böylece adalet, iyi yaşamın kurucu ilkesi olmaktan ziyade sistemin sürekliliğini sağlayan bir yönetim teknolojisi niteliği kazanmaktadır.

Heidegger'in *Gelassenheit*'ta (2009) geliştirdiği teknik eleştirisi de bu dönüşümü açıklamaktadır. Modern insan teknik araçları kullanmanın ötesinde, teknik düşünme biçiminin hâkimiyeti altına girmiştir. Bu nedenle etkinlik, verimlilik, performans ve hesaplanabilirlik, yalnızca örgütlerin değil, bireylerin de temel değerleri hâline gelmektedir (Heidegger, 2009). Yönetim alanında başarı; erdem, hikmet veya

adaletle değil, ölçülebilir çıktıların üretimiyle değerlendirilmektedir. Böylece yönetsel akıl, normatif ve etik temellerinden uzaklaşarak teknik-rasyonel bir karakter kazanmaktadır.

Bu çerçevede Heidegger'in modern teknoloji ve hesaplayıcı düşünme eleştirisi, çalışmanın temel iddiasını desteklemektedir. Antik düşüncede "iyi yönetim" sorusu öncelikle "iyi nedir?" sorusuyla bağlantılı iken, modern yönetim anlayışında temel soru giderek "sistem nasıl daha etkin çalışır?" sorusuna dönüşmüştür. Başka bir ifadeyle, ideal iyi arayışı yerini teknik ve pragmatik iyiye bırakmıştır. Yönetim düşüncesinin tarihsel dönüşümünü anlamak bakımından Heidegger'in ortaya koyduğu bu ayrım, modern yönetsel aklın etik içerikten arındırılarak araçsal rasyonalite ekseninde yeniden yapılandırıldığını göstermektedir.

Bu noktada çalışmanın başında ortaya konulan temel problem yeniden görünür hale gelmektedir. Eğer yönetsel akıl yalnızca teknik doğrular üzerinden örgütlenirse, insanı insan yapan değerleri görme kapasitesini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalacaktır. Bu nedenle günümüzde ihtiyaç duyulan şey, teknik aklı reddetmek değil; onu daha geniş bir insani ve etik ufuk içerisine yeniden yerleştirmektir.

Bu bağlamda Platon (2006) 'da anlatılan meşhur "mağara alegorisi" üzerinden modern yönetsel aklı ve bürokrasiyi yeniden yorumlamak mümkündür. Mağaranın içinde doğmuş ve dışarıyı bilmeyen köleler, duvara yansıyan gölgeleri gerçeklik sanırlar ve kendi sınırlılıkları içinde bu gölgelere dayalı sistematik bir bilgi üretirler. Aynen mağaradaki insanların durumu gibi, içinde yaşadığımız modern yönetsel akıl ve bürokratik rasyonellik de bizi kendi gerçekliğine hapseder. Bildiğimiz, anladığımız ve rasyonel/bilimsel doğru olarak kabul ettiğimiz her şey, sistemin bize gösterdiği gölgelerden ibarettir (Platon, 2006).

Platon, mağaradan dışarı çıkan insanın zamanla gün ışığına (yani hakikate ve ideal iyiye) erebileceğini savunurken; Heidegger ve Eleştirel Okul çizgisi, dışarı çıkılsa bile bunun sadece Varlık'ın yeni bir oyun alanı ve yeni bir yanılsama olacağını iddia eder. Modern çağda bu ontolojik kopuşun pratik sonucu şudur: Platon'un "ideal İyi"ye ulaşma çabası insani ve toplumsal bir etkinlik iken; modern çağda idealini yitiren yönetsel akıl yüzünden iyi yaşam arayışı "marjinal faydayı maksimize etmeye", adalet "yasalara ve yargı içtihatlarına", erdem ise "şirketlerin sosyal sorumluluk projelerine" indirgenerek içi tamamen boşaltılmış teknik formlara dönüşmüştür.

Sonuç: "İyiliğin Sıradanlaştığı" - Yeni Bir Yönetsel Akıl Mümkün Mü?

Hegel (2016) "zamanın ruhu" (*Weltgeist*) kavramından mülahem, "biz düşünmüyoruz, içerisinde bulunduğumuz çağ düşünüyor" kavrayışı son derece önemlidir; zira düşüncelerimiz yaşadığımız dönemin bize dayattığı problemlerle doğrudan sınırlıdır. Ancak içinden geçmekte olduğumuz bu kriz ve geçiş dönemi, "katı olan her şeyin buharlaştığı", bildiklerimizi gözden geçirip yepyeni bir düşünce sistemi yaratabileceğimiz büyük bir fırsatı da beraberinde sunmaktadır.

Tersini iddia eden ana akım yönetim teorilerine karşın, bu çalışmanın temel iddiası; yönetici, yönetim eylemi ve "İyi" arasındaki ahlaki bağlantının yeniden kurulmasının zorunlu olduğudur. Bir yöneticinin "İyi" karşısındaki konumu; aile, çevre, okul ve habitus tarafından belirlense de "İyi"ye sahip olmak sadece bireysel ve içsel bir durum değil, toplumsal ortamla doğrudan bağlantılı kolektif bir sorumluluktur. Dolayısıyla "İyi"ye giden yol, yeni bir insan ve toplum tasarımı gerektirmektedir.

Hannah Arendt (2017) *Kötülüğün Sıradanlığı* adlı ufuk açıcı çalışmada gösterildiği gibi, modern çağ adım adım kötülüğün sıradanlaşmasına, yani bireylerin eleştirel düşünce ve empati yeteneğini yitirerek

sistemsel çarkların dilsiz birer uygulayıcısı haline gelmesine neden olmuştur. Mevcut teknik yönetim anlayışı; bireyleri düşünmekten, vicdandan, diğerkâmlıktan ve empatiyle kolayca gerçekleştirebilecekleri "iyi" eylemlerden bilinçli bir şekilde uzaklaştırmakta, kurallara sığınarak sorumluluğu rasyonelleştirmektedir (Arendt, 2017).

Bu çalışmanın sunduğu nihai öneri, bu cari kurgunun tam tersi yönünde bir zihniyet dönüşümüdür. Kuralların, verimlilik çılgınlığının ve pragmatik başarı kriterlerinin insanı ezdiği bu tekinsiz orman kanunlarından kurtulmak; “iyiliğin sıradanlaştığı”, yöneticilerin ve yönetilenlerin her gün doğal, yapaylıktan uzak bir şekilde iyi ve adil olduğu, "iyi insan olma ideali"nin yönetsel aklın asli motoru haline geldiği yeni bir yönetim dünyasını inşa etmekle mümkündür.

Bu çalışma, yönetim düşüncesi tarihini yalnızca örgütsel modellerin, yönetim tekniklerinin veya kurumsal yapıların dönüşümü üzerinden okumak yerine, “iyi” kavramının tarihsel dönüşümü üzerinden değerlendirmeyi önermektedir. Bu yönüyle çalışma, yönetim literatüründe hâkim olan teknik ve işlevsel analizlerin dışına çıkarak yönetsel aklın felsefi ve ontolojik temellerini tartışmaya açmaktadır. Platon, Seneca, Osmanlı Lalalık müessesesi, Machiavelli, Nietzsche, Weber ve Foucault arasında kurulan düşünsel hat, yönetim tarihinin aynı zamanda yöneticinin ahlaki konumunun dönüşüm tarihi olarak da okunabileceğini göstermektedir. Çalışmanın temel katkısı, modern yönetim anlayışında büyük ölçüde görünmez hale gelen “iyi insan olma ideali”ni yeniden yönetsel tartışmanın merkezine taşımaya çalışmasıdır. Bu bağlamda özel bir uygulama yöntemi olarak görülen lalalık kurumu, çalışmanın yalnızca tarihsel örneklerinden biri değil, aynı zamanda temel argümanını destekleyen özgün bir analiz birimidir. Çalışma, yönetsel aklın tarihsel gelişiminin yalnızca Batı düşünce geleneği üzerinden açıklanamayacağını göstermeyi amaçlamaktadır. Osmanlı’daki lalalık pratiği, yönetici yetiştirme,

kurumsal hafıza aktarımı ve siyasal sürekliliğin sağlanması bakımından Batı siyaset ve yönetim düşüncesindeki hâkim örneklerden farklı bir model ortaya koymaktadır. Bu nedenle lalalık, yönetsel aklın alternatif tarihsel biçimlerini görünür kılan ve modern yönetim tartışmalarına karşılaştırmalı bir perspektif sunan önemli bir kurumsal deneyim olarak değerlendirilmelidir.

Bu çerçevede makale, modern yönetim düşüncesinin yalnızca verimlilik, performans ve rasyonellik ekseninde değerlendirilmesinin yetersiz olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü yönetim olgusu, teknik bir koordinasyon faaliyetinden ibaret değildir; aynı zamanda insanların birlikte yaşama biçimlerini, adalet anlayışlarını, sorumluluk duygularını ve gelecek tasavvurlarını şekillendiren toplumsal bir pratiktir. Bu nedenle yönetsel aklın geleceğine ilişkin tartışmaların yalnızca teknik etkinlik veya kurumsal başarı ölçütleri üzerinden değil, insanın nasıl bir yaşam sürmek istediği ve nasıl bir toplumda yaşamak istediği soruları üzerinden de yürütülmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, yönetsel aklın tarihsel serüvenini “ideal iyi”den “teknik ve pragmatik iyi”ye doğru gerçekleşen bir dönüşüm olarak yorumlamakta ve çağdaş yönetim düşüncesinin karşı karşıya bulunduğu krizin önemli ölçüde bu dönüşümden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bu nedenle makale, teknik aklı bütünüyle reddetmek yerine onu daha geniş bir etik ve insani ufuk içerisine yeniden yerleştirmeyi önererek, yönetim literatürüne normatif ve eleştirel bir katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Kaynakça

- Arendt, H. (2017). *Kötülüğün Sıradanlığı: Eichmann Kudüs'te*. (Ö. Çelik, Çev.). Metis.
- Atik, K. (2018). Atabeylikten Lalaliğe: Türk Devlet Geleneğinde Yönetici Eğitimi. *Siyasal Bilgiler Dergisi*, 42(2). 125-140.
- Çıvğın, İ. (2018). *Antik Yunan'da Siyaset ve Felsefe*. İmge.
- Darwin, c. (2025). Türlerin Kökeni. (B. Kılıç, Çev.), Alfa.
- Foucault, M. (2015). *Hapishanenin Doğuşu*. (M.A. Kılıçbay, Çev.). İmge.
- Hegel, G. W. F. (2016). *Tinin Fenomenolojisi*. (A. Yardımlı, Çev.). İdea.
- Heidegger, M. (2009). *Gelassenheit*. (A. Demirhan, Çev.), Paradigma.
- Heidegger, M. (2011). *Zaman ve Varlık*. (D. Özlem, Çev.). Notos.
- Heidegger, M. (2013). (2013). *Hümanizma Üzerine*. (Y. Örnek, Çev.). Türkiye Felsefe Kurumu.
- Heidegger, M. (2000). Die Frage nach der Technik. İçinde *Vorträge und Aufsätze (1936–1953)*, Gesamtausgabe, Band 7 (ss. 9–40). Vittorio Klostermann.
- Machiavelli, N. (1994). *Prens*. (K. Atakay, Çev.). Can.
- Nietzsche, F. (2001). *İyinin ve Kötünün Ötesinde*. (A. İnam, Çev.). Ara.
- Nietzsche, F. (2005). *Ahlakın Soykütüğü Üstüne*. (A. İnam, Çev.). Say.
- Nietzsche, F. (2006). *Putların Alacakaranlığı*. (Y. Tüzel, Çev.). İthaki.
- Nietzsche, F. (2009). *Ecce Homo: Kişi Nasıl Kendisi Olur*. (C. Alkor, Çev.). Say.
- Platon (2006). *Devlet*. (I. Soner, Çev.). Kaynak.
- Platon (2019). *Timaios*. (E. Sancı, Çev.). Sosyal.
- Seneca (2022). *Acıma Üzerine*. (C.C. Çevik, Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Spencer, H. (2024). *Pasajlar: Herbert Spencer Felsefesine Giriş*. (U. Sevdı, Çev.). Fihrist.
- Taş, N. (2014). Selçuklu Atabeylik Siteminin Osmanlı Lalalık Kurumuna Etkileri. *Tarih ve Toplum Dergisi*, 11(22). 15-30.
- Weber, M. (2020). *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*. (Ö. Ozankaya, Çev.). Cem.

Extended Abstract

This article examines the transformation of administrative reason through a philosophical and historical inquiry into the changing meaning of “the good” in management and rulership. The study starts from the assumption that management is not merely a technical activity concerned with coordination, efficiency, and institutional success. Rather, every form of management is also based on an implicit understanding of the human being, society, power, responsibility, and the good life. For this reason, the history of administrative reason can also be read as the history of different answers given to the question of what is considered “good” in the act of governing. The article argues that in Antiquity and in many pre-modern traditions, management and rulership were closely associated with virtue, justice, moderation, wisdom, self-control, and responsibility toward others. Plato’s political philosophy constitutes one of the most important examples of this understanding. In Plato, justice is not only an institutional principle but also an inner harmony of the human soul. A just city can only be governed by individuals whose souls are ordered by reason and whose desires are restrained by moderation. In this sense, management is not primarily a matter of technique but a moral and philosophical responsibility. A similar concern can be observed in the Stoic tradition, especially in Seneca’s *De Clementia*, written for Emperor Nero. Seneca reminds the ruler that unlimited power must be restrained by clemency, self-control, and moral responsibility. In the Ottoman context, the institution of Lala may also be interpreted as a pre-modern mechanism of executive formation. The Lala was not merely an instructor who transferred administrative knowledge to the prince; he was also expected to shape the ruler’s character, political judgment, and sense of responsibility. Thus, the pre-modern administrative imagination placed the formation of the ruler’s moral personality at the center of governance. The decisive rupture occurs with Machiavelli, whose political thought shifts attention from the ideal good to effective truth and the preservation of power. With Machiavelli, the criterion of good rulership becomes less a matter of virtue and more a matter of success, effect, and survival. This pragmatic transformation is later reinforced by modernity, rationalization, positivism, Darwinian interpretations of struggle and survival, and the rise of technical-bureaucratic management. Nietzsche’s critique of Platonic morality further undermines the metaphysical foundations of the ideal good and opens the way to a world “beyond good and evil,” where power, vitality, and interpretation replace fixed moral ideals. The study claims that modern management thought inherits and radicalizes this transformation. Scientific management, bureaucratic rationality, performance measurement, efficiency, motivation, and organizational optimization gradually redefine the meaning of administrative good. The good manager is no longer primarily the just, wise, moderate, or compassionate person; rather, he or she becomes the effective, productive, rational, and result-oriented actor. In this process, the human and social dimensions of management are rendered secondary, while technical and measurable criteria are elevated to the status of unquestioned truths.

The conclusion of the article is that contemporary dissatisfaction with modern organizations and management practices is not accidental. It results from the exclusion of the ideal of being a good person from administrative reason. Therefore, the article proposes that management thought must reopen the question of the good. A new administrative reason is possible only if justice, altruism, compassion, responsibility, and human dignity are reintegrated into the core of managerial practice. The task is not to reject technique altogether, but to prevent technical reason from becoming the sole measure of human and institutional life.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı

Bu araştırma Etik Kurul Onayı gerektirmemektedir.

Yazar Katkıları

Necmi KAVUŞTURAN: %100

Çıkar Çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Teşekkür

Uzun sohbetleri ve fikirlerimin olgunlaşmasına verdiği desteklerden dolayı hocam Prof. Dr. Ahmet Alpay Dikmen'e teşekkür ederim.