



Fransız Örgüt Kültürü: Fransız Devrimi'nin Etkileri ve Hofstede'nin Kültür Boyutları Açısından Bir Değerlendirme

Dr. Tülin TUNÇ

Çankaya Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,

tunc.tulin@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6067-9575

Prof. Dr. Nurettin PARILTI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

nurettinparilti@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2811-6174

Özet

Avrupa ve Dünya tarihinin en önemli olaylarından biri olan Fransız Devrimi'nin Fransız toplumu kadar diğer toplumları da etkilemesi söz konusudur. Milliyetçilięi, gelenekçiliği ve kendine özgülüğü ile ünlü Fransa, özellikle Aydınlanma hareketi ve 1789 Fransız Devrimi'nden sonra Avrupa medeniyetinin öncüsü olarak görölmektedir. Fransız Devrimi, nüfusunun çoğunluğunun kırsalda yaşadığı ve üç zümreden oluşan toplumda merkezi otorite olarak kralın, geleneklerin ve kilisenin etkilerinin güçlü olduğu Ancien Régime döneminin feodal yapısını yıkararak, Aydınlanma hareketinin de etkisiyle modern bir Fransa oluşturma ve özgür bir gelecek inşa etme söylemi ile gerçekleşti. Bu Devrim, Fransız ulusal kültürü ve örgüt kültürünü nasıl etkiledi? Fransız Devrimi ile gerçekleştirilen değişim toplum, endüstri, iş örgütleri ve iş hayatı açısından ne kadar etkili oldu? Bu sorulara Hofstede'nin 'bireycilik-

kollektivizm, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, zaman yönelimi ve hoşgörü-kısıtlama' olarak ifade ettiği kültür boyutları açısından bir değerlendirme yaparak, yukarıda sıralanan sorulara cevaplar bulmaya çalışılmış ve çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Fransız Devrimi, Aydınlanma, ulusal kültür, örgüt kültürü, iş hayatı.

FRENCH ORGANIZATIONAL CULTURE: An Evaluation in Terms of the Effects of the French Revolution and Hofstede's Cultural Dimensions

Abstract

The French Revolution of 1789 which is one of the most important events in European and World history, affects other societies as well as the French society. Famous for its nationalism, traditionalism and uniqueness, France is seen as the pioneer of European civilization, particularly after the Enlightenment movement and the French Revolution. By breaking down the feudal structure of the Ancien Régime (Old order) period in which the greater proportion of the population lived in rural areas where the king was standing as a central authority of the society consisted of three estates in which the influence of the church and traditions were strong, the French Revolution was proposed with the hope of creating a modern France and building a free future influenced by the Enlightenment movement. How did this Revolution affect French national culture and organizational culture? How effective was the change brought by the French Revolution in terms of society, industry, business organizations and business life? Certain results have been achieved in this review which tried to find answers to these questions by making an evaluation in terms of the cultural dimensions that Hofstede expressed as 'individualism-collectivism, masculinity-femininity, uncertainty avoidance, power distance, time orientation, and indulgence-constraint'.

Keywords: French Revolution, Enlightenment, national culture, organizational culture, business life.

1. Giriş

Fransız tarihi devrimlerine, restorasyonlarına, imparatorluklarına ve cumhuriyetlerine rağmen (veya belki de bu nedenlerle), neredeyse benzersiz olan bir süreklilik sergiledi (Dowd, 1971). Bir zamanlar Kilise'nin kızı olan Fransa, 1789 Fransız Devrimi ile Avrupa'nın ilk modern devriminin ana merkezi haline geldi. Fransız Devrimi öncesinde Avrupa, krallıkları ve tebaaları üzerinde mutlak güç iddiasında bulunan hükümdarlar tarafından yönetiliyordu (Von Guettner, 2016). Ancak Devrim, eski monarşizmden moderniteye giden yolu açtı, feodalizmi bitirip yerine kapitalist sistemi getirdi (Ahmed, Farooq, 2021:3). Devrim, kurulu rejimi şiddetle devirdi ve hem kötü şöhretli Fransız terörünün hem de tarımda feodalizmin kalıntılarının ortadan kaldırılması, soyluların ve din adamlarının gücünün azaltılması dahil olmak üzere radikal kurumsal değişiklikleri içeren karmaşık bir süreç başlattı (Acemoğlu vd., 2005:46).

Fransız Devrimi Fransa’da eski düzeni parçalamakla kalmadı aynı zamanda ‘özgürlük, eşitlik, kardeşlik’ sloganında özetlenen ideolojisi değişim için ilham verdi (Davis, 2009:25). Denebilir ki Fransız Devrimi, ‘devletin, ortak bir tarihi ve kültürü paylaşan ve bütün olarak hisseden bir halkı temsil ve çıkarlarına hizmet etmesi gerektiği fikir’ olan milliyetçiliğin ortaya çıkmasında ve büyümesinde etkili oldu (Bickford, 2014).

Fransız Devrimi’nin nedenleri ve sonuçları hakkında çok geniş bir literatür olmasına rağmen, getirdiği kurumsal değişikliklerin uzun vadeli etkileri hakkında çok az araştırma vardır (Acemoğlu vd., 2005:47). Literatürde Fransa’da insan kaynakları yönetimi ve modernizasyonunu (Desmarais, 2008; Foo, Ollier-Malaterre, 2010; Thoemmes, 2016); kurumsal sosyal sorumluluğu (Antal vd., 2007); iş örgütlerinde karar verme süreçlerini (Schramm-Nielsen, 2001); kadınların işgücüne katılımını (Zijde van vd., 2014); liderliği (Khan, 2019); örgüt kültürü ve yönetim tarzını (Buckermann, 2012); kültürel dönüşümü (Rosenfeld, 2019); istihdamda cinsiyete dayalı farklılıkları (Coudin vd., 2018), Fransız Devrimi’nin etkilerini odağa alan çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte yerli ve yabancı literatürde, 1789 Fransız Devrimi’nin ulusal kültür ve örgüt kültürüne yansımalarını inceleyen bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu bağlamda, 1789 Fransız Devrimi’nin ulusal kültür, toplum, endüstri, iş hayatı, yönetim ve iş örgütleri bağlamında Fransız örgüt kültürüne yansımalarını Hofstede’nin kültür boyutlarına göre dönemler itibarıyla değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmanın, literatürdeki söz konusu boşluğu doldurmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra bu çalışmanın, Fransa’daki şirketlerle iş yapmak isteyen Türk şirketleri için de bilgilendirici ve rehberlik edici nitelikte olduğu da söylenebilir.

1.1 Fransa’nın Coğrafi ve Demografik Özellikleri

635.933 km² yüzölçümüne ve 2021 yılı verilerine göre 65.913 milyon nüfusa sahip (UNCTADSTAT, 2021) Fransa kıta Avrupası’nın batı kesiminde yer almakta olup kuzeyde Kuzey Denizi, kuzeybatıda Manş Denizi, batıda Atlas Okyanusu ve güneydoğuda Akdeniz ile çevrili (European Environment Agency) ve Andorra, Belçika, Almanya, İtalya, Lüksemburg, Monaco, İspanya ve İsviçre ile komşudur. Nüfusun % 63’ü Hıristiyan, % 7.5’i Müslüman, % 0.5’i Budist, % 28’i dini bağlantısı olmayan ve % 1’i diğer dinlere mensuptur (countrymeters). Paris’ten sonra Marseilles, Lyon, Toulouse ve Nice en kalabalık şehirlerdir (Worlddata.info).

Yılda 84 milyondan fazla yabancı turist ağırlayan Fransa, dünyanın en çok ziyaret edilen ülkesi olup, turizm gelirleri açısından Dünya üçüncüsüdür (Thornton, 2016).

2. FRANSIZ DEVRİMİ ÖNCESİ VE SONRASI TOPLUM VE İŞ HAYATI

Toplumsal olayların ve hareketliliğin, kendi içinde bir öge olarak iş hayatını ve genel olarak kültürü etkilemesi söz konusudur. Buna göre, 1789 Fransız Devrimi öncesi Ancien Régime dönemi toplumunun özelliklerini ve Devrim'in etkilerini ele almanın, iş hayatına yansımalarını değerlendirmede aydınlatıcı olacağı düşünülmektedir.

2.1 Toplum

Kırsal bir toplum olan 1780'ler Fransa'sının kimlik duygusu, kendi eyaletlerine ve gelirlerine bağlılık ile karakterizedydi. Kırsal nüfusun büyük kısmı ya küçük toprak sahibi, kiracı-çiftçi ya da ortakçılardan oluşmaktaydı. Nüfusun çoğu aynı zamanda bir zanaatı icra ediyor ya da ücretli çalışıyordu (McPhee, 2002:4-7).

18.yüzyıl Ancien Régime (Eski düzen) Fransa'sı, bir egemenden başlayan ve din tarafından desteklenen emir-komuta zinciri temelinde, özerk bireylerden ziyade ayrıcalıklı gruplardan oluşuyordu. Bu bağlamda, üç zümreli bir sosyal hiyerarşi söz konusuydu (Bryan, 2016:25-26). **Birinci zümre**; din adamlarını kapsıyordu. Kilise vergiden muaftı ve zenginliği sahip olduğu topraklardan ödenen vergi oranlarından oluşuyordu. **İkinci zümre** soylulardı. Üç zümre içinde en güçlüsü olan soyluların ana gelir kaynağı topraktı. Devletteki tüm ana pozisyonları, bakanlıkları, ordudaki üst rütbeleri tutan soylular da vergiden muaftı. **Üçüncü zümre**, çoğunlukla köylülerden oluşmakla birlikte, burjuvazi (Köylü ya da kent işçisi olmayan, finansör, toprak sahibi, doktor gibi serbest meslek mensupları, avukat ve memurları içeren zengin halk grubu), zengin tüccarlar ve iş adamlarını da içeriyordu. Nüfusun yaklaşık %85'ini oluşturan köylüler toprak sahibi olmayıp, onu eken ve mahsulünün yarısını toprak sahibine veren ortakçılar olarak kronik bir belirsizlik içinde yaşıyorlardı. Üçüncü zümrenin geri kalanı ise küçük mülk sahipleri ve zanaatkarlar olarak ifade edilen (sans-culottes) kentsel işçilerden oluşuyordu. Çoğu vasıfsız ve eğitimsizdi. Vasıflı zanaatkarlar ise lonca sistemi içinde örgütleniyorlardı (Rees, Townsend, 2015:7-11). Üçüncü zümre içinde doktorların, avukatların, edebiyatçıların ve varlıklı tüccarların kol emekçilerinden saygı bekledikleri bir iç hiyerarşi vardı (Bryan, 2016:25-26). Denebilir ki, toplumsal piramidin tabakaları kendi içlerinde ve birbirleri arasında karışık bir yapıdaydı. İmtiyazlı ve zengin de olsa aristokrasi resmi kurumlardan uzak tutulduğu için; burjuvazi, toplumsal statüsü kabul görmediği

ve yönetime katılmada zenginliğiyle orantılı hak sahibi olmadığı için; köylüler ise zor koşullar altında horlanarak yaşadıkları ve aşırı vergiye tabi tutuldukları için kızgındılar. Ancien Régime'in sonlarına doğru tarım üretimindeki zenginliğin azalması köylü ve burjuvaların şikayetlerini arttırdı. 1778'den sonra Fransa'nın Amerikan Bağımsızlık Savaşı'na katılması ile ekonomik resesyon başladı; tarımdaki kriz endüstriye sıçradı, işsizlik korkunç boyutlara ulaştı (Rudé, 1988:12, 17-18). 1789'a gelindiğinde Kral 16. Louis'nin en acil sorunu, sürekli savaşlar dolayısıyla söz konusu olan mali borçlardı. Zenginlere daha yüksek vergiler konması düşünüldü, ancak soylular ve kilise içindeki güçlü gruplar buna engel oldular. Birkaç yıl boyunca yetersiz hasat, gıda kıtlığına ve gıda fiyatlarının yükselmesine neden oldu. Giderek artan hoşnutsuzluk, değişim çağrılarının sesini yükseltti. Kralın ve soyluların alt sınıfların acılarına karşı bariz kayıtsızlığı, devrimin patlamasına önemli ölçüde katkıda bulunan bir gerilim yarattı (Williams, Walsh-Atkins, 2013:9).

14 Temmuz 1789 sabahı Paris alarm durumuna geçti. Belediye binasının önünde toplanan ve bir halk milisi kuran yedi kadar erkek ve kadın, kralın despotik gücünü simgeleyen Bastille Hapishanesi'ni bastılar ve oradaki mahkumları serbest bıraktılar (ncert.nic.n). Bu durumun geçici olduğunu düşünen 16. Louis, daha fazla sorun çıkmasını önlemek için değişiklikleri kabul etti. Ancak huzursuzluk devam etti. Yeni kurulan 'Kurucu Meclis', 4 Ağustos 1789'da feodalizmi ve birinci ve ikinci zümrelerin tüm ayrıcalıklarını kaldırdı. Kilisenin vergi koyma yetkisi alındı ve din adamlarının devlet memuru haline getirilmesi süreci başlatıldı (Acemoğlu vd., 2009:7-8). Bunu, köylü ve işçilere daha fazla hak veren bir dizi yasa olan 'Ağustos Kararları' izledi. 26 Ağustos 1789'da Meclis, İnsan Hakları Beyannamesini yayınladı. Bu, Fransa için bir anayasa oluşturmanın ilk adımıydı (Williams, Walsh-Atkins, 2013:14). 29 Eylül 1791'de Fransa'yı anayasal monarşi yapan bir anayasa çıkarıldı. 1793'te 16. Louis idam edildi. 1799'da 'Direktif (Directory)' altında kurulan kolektif bir hükümetin ardından, Ducos, Sieyes ve Bonaparte'dan oluşan üç kişilik 'Konsüllük' dönemi başladı. 1799'dan sonra Napoleon Bonaparte'ın etkisi arttı (Acemoğlu vd., 2009:7-8).

2.2 Aydınlanmanın Etkisi

18. yüzyıl boyunca Avrupa'da, özellikle din, doğa ve monarşi ile ilişkili çok çeşitli görüş ve fikirleri sorgulayan, onlara meydan okuyan ve 'Aydınlanma' olarak bilinen bir hareket ortaya çıktı (Rees, Townsend, 2015:12). Bu hareket içinde bilimsel devrimin ve onun yol açtığı düşünme

biçimlerinin sayesinde akademisyenler ve filozoflar, toplumun diğer yönleri hakkındaki eski fikirleri yeniden değerlendirmeye başladılar. Bu değerlendirmelerle hükümet, din, ekonomi ve eğitimle ilişkili temel inançlara dair yeni iç görüşler aradılar. Bu çabalar, aklı, düşünceyi ve bireylerin sorunları çözme gücünü vurgulayan bu yeni entelektüel hareketi teşvik etti. 'Akıl çağı' olarak da bilinen bu hareket, 1700'lerin ortalarında doruğa ulaştı ve batı medeniyetlerine birçok yönden değişiklikler getirdi (cUSD200.org, 629).

Aydınlanma hareketi 18.yüzyılda Fransa'yı ve özellikle Paris'i uluslararası bağlamda önemli bir düğüm noktası haline getirdi (Nelson, 2021:10). Denebilir ki, 1700'lerde Paris, Aydınlanma'nın merkezi olarak düzen, dini hoşgörü, rasyonel düşünce, eleştiri ve insani ilerleme konularında aydınlanmış fikirleri (Von Guettner, 2016) ve siyaseti paylaşmak isteyenlere ev sahipliği yaptı. Bundan sonraki birkaç on yıl boyunca aydınlanma yazarları, toplum hakkında uzun zamandır sahip olunan fikirlere meydan okudular. Fikirler dünyasında yaşayan bu filozoflar yeni teoriler oluşturup bunları popüler hale getirdiler. Bu filozoflar aktif devrimci olmamakla birlikte reformu teşvik ettiler ve nihayetinde Fransız Devrimi'ne ilham verdiler (cUSD200.org, 633). Buna göre, modern dünyanın biçimlendirici olaylarından biri olan Fransız Devrimi'nin, Aydınlanma ideallerini özetlemesi söz konusudur. Bu dönemde Descartes, geleneğin ve statükonun sorgulanmasını teşvik ederek diğerlerinin izleyebileceği bir yol açtı. Descartes, mevcut durumun yalnızca güçlüler tarafından değil, herkes tarafından değiştirilebileceğini göstererek entelektüel bir başkaldırının öncü bir örneğini sağladı (Jayatilaka, 2010:1-4). Öte yandan bu dönemde Fransa'nın ekonomik ve askeri toparlanmasının önünde engel olarak görünen savaş borçlarının yanı sıra, uluslararası siyasi ve ticari itibar kaybı da söz konusuydu. Tarımsal üretkenliğin azaldığı algısı, ekonomik rekabet edebilirlikle ilgili endişeleri arttırdı. Gerileme ve yavaşlama ile ilgili bu endişeler, giderek şiddetli hale geldi. Bu tür endişe ve korkular Fransa'da yaşamın pek çok alanı hakkında dile getirildikçe, tepki olarak bir şok ve öfke duygusu büyüdü. Bu, daha arzu edilir gelecek durumlarını gerçekleştirmek için yaygın girişimlerin başlangıcı oldu (Nelson, 2021:25-26).

Rönesans, reform ve bilim devrimi gibi önceki hareketlerin tersine Fransız Devrimi, Hıristiyan propagandası yapılmayan ilk özgürlükçü düşünsel harekettir (Lewis, 2021:56). Ne yazık ki çok şey vaat eden bu hareket çok az şey elde etti. Devrim'in özellikle son günlerini karakterize eden kanlı ve ölümcül hesaplaşmalar, Descartes'in ve diğer filozofların fikirlerine sadık kalmadı (Jayatilaka, 2010:4). Bununla birlikte, zamanı yeniden düzenlemeye yönelik bu girişimler uzun

vadede başarılı olamasa da geçmişten kopup her şeyin yeni ve farklı olabileceği bir gelecek inşa etmeye yönelik devrimci projenin önemli ve simgesel bir parçasıydılar (Nelson, 2021:122).

2.3 Endüstri ve Loncalar

Fransa'da 1715-1750 yılları arası dönemde ve özellikle 1730'dan itibaren büyük bir endüstriyel ilerleme kaydedildi. İpek, altın ve gümüş kumaş ve pamuk endüstrisi gelişti. Fransa'nın çeşitli bölgelerinde çelik ve kağıt fabrikaları açıldı, kömür madenleri sistemli bir şekilde işletilmeye başlandı. Bu dönemde fabrika denetimlerine yönelik ofislerin sayısı artırıldı ve yöntemleri geliştirildi. Ancak bu düzenlemeler endüstri için bir engeldi ve buluşların önünü kesti. 1744'ten sonra madenler, demirhaneler, cam ve kağıt fabrikaları daha özel bir koruma altına alındı. Bu dönemlerde mekanik icatlar İngiltere'den geldi. Makineler, ilk olarak ipek fabrikalarında ortaya çıktı ve çeşitli icatlarla gelişti. Bununla birlikte denebilir ki, 18.yüzyılda Fransa'da büyük endüstrinin gelişiminin habercisi olan değişikliklere rağmen, küçük ölçekli işletmeler baskın kaldı. Şehirlerin çoğunda, tek başına çalışan ya da tek yardımcısı olan küçük zanaatkarlar çoğunlukta idi (Sée, 2004:69, 86-92). Fransız kapitalistlerinin endüstri yatırımlarından ziyade devlet finansmanını tercih etmesi nedeniyle, fabrikalar İngiltere'ye kıyasla daha yavaş gelişti ve daha az yaygındı. Varlığını sürdüren eski zanaatçıların çoğu, kısmi mekanizasyona uyum sağlama'nın bir yolunu buldu (Calhoun, 1983:495-496).

18. Yüzyıl Fransa'sının şehirlerinde, kasabalarda yaşayan yoksul ve vasıfsız vatandaşların oluşturduğu işgücü havuzunu boşaltacak yeterli iş yoktu. Sayısız geçici işçi, hamal, yönetici, liman işçisi, garson, genel satıcı, eski giysi tüccarı ve şehrin her sokağında karşılaşılacak seyyar satıcılar vardı ve mahzenlerde ya da pansiyonların üst katlarında tikiş tikiş yaşıyorlardı. Zanaatkarlara katılmak zordu; zira bunlar çoğunlukla katı bir şekilde organize edilirdi. Çoğu zanaatın organizasyonu 'loncalar' çatısı altında bir kazanım hiyerarşisinden oluşuyordu. Her kasabanın kendi ustalar grubu tarafından yönetilen net bir lonca hiyerarşisi vardı. Giriş ücretini ödeyebilen ve edindikleri becerilerin bir kanıtı olarak bir 'başyapıt' sunabilen kalfalardan seçilen ustalar zanaatkarların standartlarını belirliyor ve bu işte bağımsız işveren olabiliyorlardı. Tüccar loncalarının eczacılar, matbaacılar, kitapçılar, kuyumcular, tuhafiyeciler, kumaş ve ipek tüccarları gibi bazı üyeleri yüksek burjuvaziye aitti. Lonca örgütlerinden kaçarak ticaret burjuvazisi içinde yer alan toptancı tüccarlar ise büyük endüstriyel işverenlerin yolunu açtılar (Sée, 2004:97).

Loncalık sisteminde en altta zanaatı öğrenen çocuklar vardı (Doyle, 2002:18). Ustanın ve çırağın hak ve görevleri belliydi. Çırak ustasına bağlıydı ve itaat ederdi; usta ise hiçbir şey gizlemeden çırağa mesleği öğretmeli, ona uygun barınma sağlamalı ve iyi davranmalıydı. Ancak 18. yüzyıl ve öncesinde çıraklar, lonca tüzüklerinin ve çıraklık sözleşmelerinin güvence altına aldığı iddia edilen bu haklardan yararlanma konusunda sorunlar yaşadılar. Çıraklar, onları korumak için uğraşan kamu yetkililerinin çabalarına rağmen, çoğu zaman aşırı çalışmaya zorlandılar, hizmetçi olarak kullanıldılar ve kalfaların ve ustaların gaddarlıklarına maruz kaldılar (Sée, 2004:70).

Lonca sistemi içinde çıraklar, dört ya da beş yıl sonra kalfalık (Compagnon) vasfına sahip oluyorlardı. Bununla birlikte, kalfalığın yasal bir dayanağı yoktu ve birbirleriyle kavgaları ve bojkotları organize etmeleri dolayısıyla genellikle hoş karşılanmıyorlardı (Doyle, 2002:18-20). Ustalarının kardeşliklerinden dışlanan kalfalar, aralarında özel kardeşlikler kurdular. Aynı zamanda kalfa birlikleri de oluşturdular. Bunlar, modern sendikalarla küçük bir benzerlik taşıyordu. Bu oluşumlar, ustalara karşı savunma ve saldırı örgütleri niteliğindedi. Karşılıklı olarak anlaşarak işçilerin işe alınmasında etkili oldular. Bu da kara listeye aldıkları ustaları büyük bir memnuniyetsizliğe itti. Ancak kalfa birlikleri arasında var olan ve çoğu zaman kanlı kavgalarla kendisini gösteren rekabet, gerçekten etkili bir rol oynamalarını engelledi. Bu rekabet esasen işçi sınıfının kolektif çıkarlarının henüz ne kadar az bilincinde olduklarını göstermekle birlikte, bu tip örgütlenmeler gücünden dolayı göze çarpıyordu (Sée, 2004:99).

16. Louis döneminde bir çalışma mevzuatı yoktu. Ustalar ve işçiler arasındaki ilişkiler, 1749 tarihli 'Lettres-patentes (Patent mektupları)' tüzüğü ile düzenleniyordu. Bu düzenleme, işçileri ustalarının 'itaat ve boyun eğme' şeklinde yasal tabiiyeti altına soktu. Bu kontrolün önemli bir unsuru, 'billet de congé'ın oluşturulmasıydı. Buna göre, işten ayrılmak isteyen işçilerin, 8 ila 15 gün öncesinden işverenlerinden izin almaları ve geri kalan borçlarını ödemeleri gerekiyordu. İşçilerin bir araya gelmesi de yasaktı (Horn, 2006:22).

Öte yandan, loncaların ayrıcalıklı statüleri birtakım sorunlar getirdi. Loncaların fiyatları doğal olmayan bir şekilde yüksek tuttıkları ve haksız tekel oluşturdıkları düşünülüyordu. Bu tür kapalı oligarşik yapıların sadece öz-hizmet edebileceği savunuldu. Ayrıca yetenekli zanaatkarları akıl almaz giriş ücretleri nedeniyle dışarda tutmaları, komşu esnaflarla sürekli davalarla mücadele etmeleri, yeniliği engellemeleri, kaliteyi ve yeterli üretkenliği sağlayamamaları dolayısıyla eleştirildiler. Oysa lonca sisteminin savunucuları, kendi hallerine bırakılırlarsa zanaatkarların hile

yapacaklarını ve kalitesiz ürün üreteceklerini, işverenlerine itaat etmeyeceklerini, ahlaksızlığın çoğalacağını iddia ediyorlardı (Vardi, 1988:705-706). Bununla birlikte, 1749 yasasının öngördüğü disiplinli şehir işçileri yapısından uzak bir şekilde, şehirlerde işçi huzursuzluğu devam etti. Ancak, Turgot'nun 16. Louis'nin genel denetçisi olduğu 1774 yılına kadar büyük bir revizyon yapılmadı. İşgücünü kontrol etme girişimleri hüsrarla sonuçlandı. Kraliyet lettres-patentes'leri, senyörlük ve belediye kararnamele ve lonca yönetmelikleri ile belirlenen tüm işçi hareketini kısıtlayan ilkelere 1776'dan önce uyulmadı (Horn, 2006:118). 1776'da loncaları ortadan kaldırmak için bir girişimde bulunulmakla beraber, birkaç ay sonra eski yapının büyük ölçüde restore edilmesi yoluna gidildi (Doyle, 2002:20-21).

1781'de, tüm iş görenlerin yanlarında bulundurmamak ve işten her ayrıldıklarında işverene onaylatmak zorunda oldukları 'livre' olarak adlandırılan bir çalışma kaydı ile yeni kontroller getirildi. Bu tür gelişmeler ve reel ücretlerin enflasyon tarafından aşınması, 16. Louis'nin saltanatını, endüstriyel huzursuzluğun arttığı bir dönem haline getirdi. Bu dönemde giderek sıklaşan grev ve boykotlar oldu (Doyle, 2002:20-21). Fransız Devriminin birinci aşaması olan 'kurumsuzlaştırma' döneminde (1789), feodal ayrıcalıklar kaldırıldı (Vahabi vd., 2020:21). Bu bağlamda endüstri üzerindeki katı tekelci kontrolleriyle loncaların varlığı, Fransız Devrimi'nin bireyci ruhuyla uzlaşmaz bir tezat olarak görüldü. Devrim'in sihirli sözcüğü olan 'özgürlüğün', çalışma hayatını da kapsadığı düşünülüyor (Riesenfeld, 1939:409-410). Böylelikle Fransız Devrimi'nin ikinci aşaması olan 'kutuplaşma' (1790-1793) döneminde loncalar kaldırıldı (Vahabi vd., 2020:22). Küçük atölye üretimi, 19. yüzyılın sonuna kadar, özel tekellere ihtiyaç duymadan gelişmeye devam etti (Vardi, 1988:706-707). Fransız Devrimi'nin üçüncü aşaması olan 'hegemonya' (1793-1794) döneminde asker sayısı artırıldığından, erkek işgücünde bir azalma söz konusu oldu. Devrim'in dördüncü aşaması olan 'yeniden kurumsallaştırma' (1794-1799) döneminde, yeni kurumların kademeli olarak sağlamlaştırıldığı bir restorasyon söz konusu oldu (Vahabi vd., 2020:24-26). 1794'ten sonra, işçi örgütlenmesi, çıraklık ve diğer işçi hakları ve gelenekleri, gayri resmi de olsa hayatta kaldı. 1793-94 Fransız Devrimci hükümeti, endüstri politikasını formüle etme ve uygulamada en temel hedeflere odaklandı. Ücretler, 1790 yılı seviyesinin %50'sinden fazla olmayacak şekilde belirlendi. Bununla birlikte, 1793-1795 yılları arasında devrimci kriz sırasında yaratılan endüstriyel yapı, sonraki rejim olan 'Direktiflik (Directory)' zamanında çöktü. Konsüllük yönetimi altında, birçok şehir ve meslekte, işçiler daha iyi ücret ve çalışma koşulları kazanmak için bir araya geldiler (Horn, 2006:119-251).

1800'ler boyunca Fransa korumacılığa derinden bağlı kaldı. Uluslararası ticaretin yıkıma yol açacağı düşüncesiyle 1840'lar ve 60'larda serbest ticaret fikri çok az destek gördü. Endüstri içi ticarete ise önemli artışlar oldu (Bécuwe vd., 2018).

1900'e kadar, Fransa'da endüstriyel yönetimin ve işletmeciliğin bir meslek olmasını Avrupa'ya kabul ettirebilecek üniversite eğitimi yoktu. İş örgütlerinde bu fonksiyonu genellikle mühendisler yerine getiriyordu. Bu dönemde işletme okullarının açılması ve yönetici yetiştirilmesi temel faaliyet oldu. İlk yönetim okulu 1956 yılında açıldı ve Ford Vakfı iş idaresi okullarında Amerikalı profesörlerin ders vermelerini sağladı (Boltanski, 1983:378-391).

1960'ların başında insan gücü kıtlığı nedeniyle tam istihdam vardı. İşgücünün ezici çoğunluğu erkek ve vasıfsız beden işçilerinden oluşuyordu. Fordizm ve Taylorizm'den ilham alan çalışma düzenlemelerine sahip endüstri kuruluşları baskın modeldi. Tek işverene iş sözleşmesi ile bağlı olarak tam zamanlı çalışma esastı (Marchand, Minni, 2019:90).

1970'ler Fransa'sında tedarikçiler ile nihai üreticiler arasında ortaklık ilişkileri ve endüstriyel bölgeler ortaya çıktı. Öte yandan, endüstriyel değişime dahil olan taraflar, kendi görüşlerini benimsetememekle birlikte, çıkarlarını etkileyen herhangi bir değişikliği engelleyebilmeleri, aktörleri yönlendirecek güçlü bir devlet ihtiyacını doğurdu. Merkezi otoriteye bağımlılığın sonucu sosyal aktörlerin gelişiminin zayıf kalması, endüstriyel dünyaya uyumu zorlaştırdı (Hancké, 1996:1-4).

1980'lerde Fransız iş örgütleri enflasyonla mücadeleye yönelik devlet politikaları ve zorunlu faiz oranları nedeniyle kendilerini bir sıkışmanın içinde buldular. Banka kredisine bağımlı olmaları borçlarını arttırdı. Depolanan envanter, bağlanmış ve kullanılmamış büyük miktarda stoğu ifade ediyordu. Bu kötü envanter yönetiminin iş örgütlerine bir maliyeti vardı. Bu nedenle, kısa vadede bankalara olan finansal bağımlılıklarını azaltmak için 'tam zamanında üretim (JIT)' yöntemini kullanmaya başladılar (Hancké, 1996:8).

Bugün Fransız iş örgütlerinin yapısı, Fransız yöneticilerin entelektüel çalışmanın üstünlüğüne ilişkin algılarıyla, toplumsal konumlarına gösterdikleri önemle ve emir verme eğilimleriyle yakından ilişkilidir. Bu bağlamda örgüt yapıları, kökeni eğitim sisteminden geldiği için bir 'komuta' yönetimine özgüdür. Halen keskin hiyerarşiler ve bu hiyerarşiler arasında belirgin ücret farklılıkları vardır. Bu hiyerarşiler güçlü bireysel özerklik eğilimleri göstermektedirler. Fransız iş örgütlerinde bürokrasi, hiyerarşik dik piramidal örgütlenme, güç, otorite ve kararların

merkezileşmesi, hiyerarşik kontrol, belirgin uzmanlaşma, otokratik stil eğilimi vardır. Operasyonel ve mahalli karaktere sahip departmanlaşma, departmanlar arası ekip ve gruplar, alt düzeyin soyutlanması ve kimi zaman üstlere duyulan düşmanlık söz konusudur (Goldbach, 2015).

3. KÜLTÜR

Birçok şekilde tanımlanmış olmakla beraber ‘kültür’; bir grubun veya toplumun üyelerini diğerlerinden ayıran kolektif zihin programlamasıdır. Temelde insanların zihinlerinde yerleşik olan kültür, toplumun kurumlarında ve somut ürünlerinde kristalleşmekte ve bu da mental programları güçlendirmektedir (Hofstede, 1984:82).

1789 Devrimi öncesi Fransa toplumunda meşruiyet hanedandı. Egemen hanedan, din ile desteklenen, kanla yönetme hakkına sahipti. Toplumda doğuma dayalı tabakalı bir sosyal düzen vardı (Bukovansky, 1999:199). Böyle bir toplumda ortaya çıkan Devrim, daha çok zihniyet ve anlam oluşturma çabalarını, yani fikirlerin, inançların ve tutumların kültürel kurum ve arenalarda icadına, ifadesine, yayılmasına ve özümsemesine odaklanan kültürel bir bağlamı hareketlendirdi. Bu dönemde ana akım kültürel etkiler, Fransız halkının kendilerini yurttaş ve cumhuriyetçi olarak hissetmelerini sağlamak için günlük yaşamı dönüştürmeye ve homojenleştirmeye dayanıyordu. Devrimci kültürde kamusal alan kadar ev de var olduğundan, kadınlar da söyleme dahil edildi (Rosenfeld, 2019:556-558).

3.1 Ulusal Kültür

Devrim sonrası kültürün yeniden şekillendirilmesine boş bir sayfa ile başlanmadı. Aksine, yararlanılabilecek zengin ve çeşitli bir kültürel miras vardı (Kelly, 2008:95). Bununla birlikte, Devrimci Fransızlara göre, insan hakları, özgürlük, eşitlik ve aklın üstünlüğü gibi halk egemenliğini destekleyen ilkeler, eski rejimin (Ancien régime) ilkeleri ile zıttı. Devrim, ulusun devlete bağlı olması gerekliliği fikrine kesin bir ivme kazandırdı. Ulusal öz-iddia, böylece kendi içinde bir amaç olma halini aldı (Bukovansky, 1999:200, 214). Bugün bile bilinen şekliyle Fransızlar, kültürleri ve kimlikleriyle gurur duymaktadırlar (Gordon, Meunier, 2001:23-24).

Fransız ulusal kültürünü, Hofstede’nin kültür boyutları açısından şöyle değerlendirmek mümkündür:

- 1. Bireycilik-Kolektivizm:** Bireycilik; bireylerin sadece kendilerine ve yakın ailelerine bakmalarının beklendiği bir toplumda, gevşek şekilde örülmüş bir sosyal çevre tercihini

ifade etmektedir. Bireyci kültürlerde insanların özerklikten hoşlanmaları, bireysel inisiyatiflere değer vermeleri, işlerinde özgürlük istemeleri, zorlu işleri tercih etmeleri ve önce kendi çıkarlarını elde etmeye motive olmaları söz konusudur (Fowler, 1999:3). Bunun tersi olan kolektivizm ise, bireylerin sorgusuz sualsiz sadakat karşılığında akrabalarına, klanlarına ve diğer iç gruplarına bakmalarının beklenebileceği, sıkı sıkıya örülmüş bir sosyal çevre tercihi ifade etmektedir (Hofstede, 1984:83).

Rönesans, keşif çağı, Hollanda'nın altın çağı, Fransız aydınlanması, İngiltere ve ABD'nin endüstri devrimleri gibi yoğun yenilik dönemlerinde bireycilik çok ön plandaydı. Katolik Fransız geleneği bireyciliğe şiddetle karşı çıkmakla birlikte, 17. yüzyıl Fransa'sı Aydınlanma düşünürleri Voltaire ve Rousseau tarafından da vurgulanan bireycilik etkilerine maruz kaldı (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997). Filozoflar, insanları neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar vermek için kendi muhakeme yeteneklerini kullanmaya teşvik ettiler. Toplum içinde bireyin önemini vurguladılar. Aydınlanma sırasında akıl ön plana çıktı (cusd200.org, 634). 19. Yüzyıl Fransız Devrimi de geleneksel yapılardan ve dini, ekonomik ve entelektüel otoriteden uzak yeni bir bağımsızlığın ana hatlarını çizerken, bireyciliğin olumlu etkilerini vurguladı (Trompenaars, Hampden-Turner, 2000:52-53).

Fransa'nın bireycilik puanı 71'dir (Hofstede, 1984:85). Bu, Fransız kültürünün ılımlı ila orta derecede bireyci olduğunu göstermektedir. Bu değer, genel ortalamanın belirgin bir şekilde üzerinde, Avrupa ortalamasına yakın, ancak ABD'nin açık bir şekilde gerisindedir (Buckermann, 2012:6-7). Fransız halkının bireyciliği kolektivizme tercih etmesi, bir grup yerine kendileriyle ilgilendikleri anlamına gelmektedir. Tartışmalar sırasında birbirlerinin sözünü kesmek ve bir durum veya kararla aynı fikirde değilse kendi fikrini söyleyebilmek normal karşılanmaktadır. İşyerinde odak noktaları özerklik olup, sözleşmeli çalışmayı tercih etmektedirler. Yönetimin ekip çalışması yerine bireysel çalışmayı takdir etmesi beklenmektedir (Tallman, 2013 akt. Khan, 2019:26-27). Fransız ofislerinde 'level' önemlidir (Fowler, 1999:18). Denebilir ki, Fransızlar için topluluk Fransa ve aile olup, diğer bütün karşılaştırmalarda bireycidirler (Trompenaars, Hampden-Turner, 1997). Buna göre, Ancien Régime döneminin kolektivist kültür özelliğinin Aydınlanma ve Fransız Devrimi'nin etkileriyle değişerek, bireyciliğin ağırlıklı olduğu bir görünüm sergilediği ileri sürülebilir.

2. **Erillik-Dişillik:** Erillik; başarı, kahramanlık, iddialılık ve maddi kazanç için bir tercih anlamına gelmektedir. Bunun karşıtı olan dişillik ise, ilişkileri korumayı, alçakgönüllülüğü, zayıfları önemsemeyi ve yaşam kalitesini temsil etmektedir (Hofstede, 1984:85). Eril toplumların daha iddialı, dişil toplumların ise daha özenli ve besleyici oldukları ifade edilmektedir (Perlitz, Seger, 2004:5).

Fransa'da Ancien Régime döneminde Katolik kilisesi, kadın ve erkeğin birbirinden farklı olduğunu ve kadının doğasının onu tamamlayıcılık rolüne mahkum ettiği düşüncesini empoze ediyordu. Bu söylem o dönemlerde cinsiyet eşitsizliğini güçlendirdi (McIllvaney, 2019:37). Ancien Régime döneminde 3. Zümre'deki kadınların çoğu yaşamak için çalışmak zorundaydı (ncert.nic.in). 18. Yüzyılda kadınların istihdama erişimi hiç şüphesiz arttı ama çalışma deneyimi esas olarak alt sınıf kadınların tarımsal alanlarda istihdamı şeklindeydi (McIllvaney, 2019:199). 1789 Devrimi ve ilan edilen Haklar Bildirgesi ile getirilen eşitlik ilkesi, ırk, cinsiyet veya din gözetmeksizin vatandaşlık ve entegrasyon için önemli bir dayanak sağladı. Bu ilke Fransa'da hala geçerlidir (Bloch, 2006:717-718).

Fransa'nın erillik-dişillik puanı 43'tür (Hofstede, 1984:85). Bu, Fransa'nın nispeten dişil bir kültür olduğunu göstermektedir. Cinsiyet eşitsizliği yoktur, herkese eşit davranılmakta ve yaşamak için daha çok işe ve yaşam kalitesine odaklanılmaktadır. Esas olan bireyin performansa katkısıdır (Gruliani, Kurson, 2002 akt. Khan, 2019:27). Savaşların ve işgallerin yoğun olduğu Ancien Régime Fransa'sında kahramanlık ve iddialılık gibi eril özelliklere ihtiyaç duyulmasının ve kilisenin etkilerinin kültürün eril özelliğini arttırdığı, Devrim sonrasında ise gücün sadece erkeklere atfedilmediği ve daha modern bir bakış açısıyla her iki cinsiyet arasında eşit paylaşıldığı düşünülmektedir.

3. **Belirsizlikten Kaçınma:** Bu boyut, bir toplumun üyelerinin belirsizlik ve muğlaklıktan rahatsız olma derecesini ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma bireyleri kesinlik vaat eden inançlara ve uygunluğu koruyan kurumları sürdürmeye yönlendirmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunda yüksek olan toplumlar katı inanç ve davranış kodlarını korumakta ve olağandışı birey ve fikirlere hoşgörüsüz davranmaktadırlar (Hofstede, 1984:83-84). Böylesi toplumlarda bireylerin yüksek kaygıya sahip olma eğilimleri söz konusudur. Bu toplumların geçmişinde genellikle işgal, saldırı ya da yenilgiler vardır (Fowler, 1999:3). Düşük düzeyde belirsizlikten kaçınan toplumlar ise, uygulamanın

ilkelerden daha önemli olduğu ve sapmaların daha kolay tolere edildiği bir atmosfere sahiptirler (Hofstede, 1984:83-84). Böyle toplumlarda bireyler resmi kurallardan hoşlanmamakta ve katı kural ve prosedürler yapısından ziyade geniş yönergeler içinde işleyen küçük organizasyonları tercih etmektedirler (Fowler, 1999:3).

Bu boyuttan aldığı 86 puan ile Fransa, belirsizlikten kaçınan bir ülkedir (Hofstede, 1984:85). Bu durum, Fransızların net kuralları ve resmi yapısal faaliyetleri sevdiğini ve tercih ettiğini göstermektedir. Kurallar ve düzenlemeler iş konusunda da nispeten katıdır. Her türlü riskten korunmak için iş örgütlerinin tüzüklerinde katı düzenlemeler vardır (Khan, 2019:27). Ancien Régime döneminde savaşların getirdiği belirsizliği aşmak için toplumu belli kurallara göre zümrelere ayırma ve kralın yasa koyucu merkezi otorite olarak mutlak egemenliğinin kabulü söz konusuydu. Devrim'in getirdiği yeni hayat anlayışının ve toplum düzeninin belirsizliğinin de kurallara duyulan ihtiyacı devam ettirdiği söylenebilir.

- 4. Güç Mesafesi:** Bu boyut, bir toplumun üyelerinin o toplumun kurum ve kuruluşlarındaki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme derecesini ifade etmektedir. Güç mesafesi yüksek toplumlardaki bireyler, herkesin bir gerekçeye ihtiyaç duymadan sahip olduğu hiyerarşik bir düzeni kabul etmektedirler (Hofstede, 1984:83). Yüksek güç mesafesi ile yüksek belirsizlikten kaçınmayı birleştiren kültürlerin 'tam bürokrasi'yi tercih etmeleri söz konusudur. Böylesi bir sistem, dik piramidal bir örgütsel yapı ve iyi kodlanmış kural ve prosedürlerle karakterizedir (Fowler, 1999:5). Düşük güç mesafeli toplumlardaki bireyler ise gücün eşitlenmesi için çabalamakta ve bu eşitsizlikler için gerekçe talep etmektedirler (Hofstede, 1984:83).

Bu boyuttan aldığı 68 puan ile Fransa (Hofstede, 1984:83), güç mesafesi yüksek bir ülkedir. Bu yüksek güç mesafesi, Fransız halkının eşitsizliği kabul ettiği anlamına gelmektedir. Her zaman alt sınıftakilere hükmeden üst sınıflar bulunmaktadır. Hükümet katı yasaları ve kuralları korumakta ve kontrol etmektedir. Yöneticilere karşı tutum oldukça resmidir ve bilgi akışı açısından bir hiyerarşi söz konusudur (Khan, 2019:26-27). Fransız Devriminin eşitlik söylemlerinin aksine, Ancien Régime dönemi Fransız toplumunun zümrelere ayrılmış, aralarında güç farklılıkları konusunda keskin çizgiler bulunan hiyerarşik yapısının bugün toplumda hükümetin, iş örgütlerinde ise yöneticinin güç merkezi olduğu bir duruma evrildiği söylenebilir.

5. **Zaman Yönelimi:** Toplumlar zamana bakış açılarına göre farklılık göstermektedirler (Trompenaars, Hampden-Turner, 2000:10). Değişim hızının düşük olduğu geleneksel toplumlarda zaman genellikle kıt bir kaynak değildir. Bu toplumlarda hayat nispeten telaşsızdır ve zaman doğrusal olmaktan çok döngüsel olarak algılanmaktadır. Daha geleneksel toplumlarda beklenen dakiklik derecesi sosyal ilişkiye bağlıdır. Birey bir astına kıyasla üstüne karşı daha dakiktir. Daha az dakiklikte daha az stres vardır. Ekonomik gelişmeyle birlikte, zaman kavramı para ile eşleştirilerek hakim olunması ve sömürülmesi gereken kıt bir kaynak haline gelmektedir (Hofstede, 1984:95). Bu bağlamda ‘uzun dönemli yönelim’, özellikle azim ve tutumluluk olmak üzere, gelecekteki ödüllere yönelik erdemlerin teşvikini ifade etmektedir. İlişkiler statüye göre sıralanmakta, kişisel uyumluluk önemszenmekte, boş zaman çok önemli kabul edilmemekte ve iyi ve kötünün koşullara bağlı olduğu düşünülmektedir. Karşıt kutup olan ‘kısa dönemli yönelim’ ise, özellikle geçmiş ve şimdiki zamanla ilgili erdemlerin, geleneğe saygının, yüzün korunmasının ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesinin teşvikini ifade etmektedir. İlişkilerde statü önemli bir sorun olarak görülmemekte, kişisel sebat ve istikrar önemszenmekte, alt sıralar göz ardı edilmemekte ve iyi ve kötü hakkında mutlak bir inanç korunmaktadır (Hofstede vd., 2010:359).

Hofstede’nin Fransa için zaman yönelimi puanı 63’tür (Schinzel, 2014). Buna göre Fransız toplumunun uzun dönem yönelimli olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, Fransızlar muazzam bir geçmiş duygusuna sahip olup şimdiki zamana ve geleceğe daha az odaklıdır (Trompenaars, Hampden-Turner, 2000:10). Fransız toplumunun geleceğini şekillendirme niyetiyle yapılan Fransız Devrimi’nin uzun dönemli yönelimi ima etmesi söz konusudur. Bununla birlikte, geçmişine ve geleneklerine bağlılığı ile bilinen Fransız toplumunun bugün gelenek ile modern birleştirdiği düşünülebilir.

6. **Hoşgörü-Kısıtlama:** Bu boyut, insanların yetiştirilme biçimlerine bağlı olarak arzularını ve dürtülerini kontrol etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Dürtüleri üzerinde nispeten zayıf bir kontrole sahip olma eğilimine ‘hoşgörü’, güçlü bir kontrol sağlama eğilimine ise ‘kısıtlama’ denmektedir (Hofstede Insights).

Hofstede’nin Fransa için hoşgörü-kısıtlama boyutu puanı 48’dir (Schinzel, 2014). Orta dereceli olarak kabul edilebilecek bu puan Fransız toplumunun ‘hoşgörü’ toplumu

olduğunu göstermekle birlikte, belirsizlikten kaçınma boyutundan alınan yüksek puanla birleştiğinde, Fransızların genel olarak varsayıldığından daha az rahat oldukları ve hayattan daha az zevk aldıkları düşünülmektedir (Hofstede Insights). Ayrıca Fransa'da 'patron' sözü vardır ve yönetim oldukça ataerkil ve bürokratiktir (Perlitz, Seger, 2004:5). İş görenlerin kuralları koyan yöneticinin otoritesine boyun eğdikleri iş ortamlarında, farklılıkların ve değişik fikirlerin ne kadar hoşgörü ile karşılanacağı konusu düşündürücüdür.

3.2 Örgüt Kültürü

Kültür, bir toplumdaki 'yönetim' olgusunun şekillenmesinde belirleyicidir. Zira eylemlerini, değerlerini, inançlarını ve ifadelerini derinlemesine anlamadan insanları koordine etmek mümkün değildir. Yönetim faaliyeti insan yapımı bir gerçeklikle ilgilendiğinden, yöneticiler için anlamı olan semboller, istenilen eylemleri motive eden en önemli enstrümanlardır. Toplumlar da kendi kültürleri içinde egemen değerleri yansıtan iş örgütlerinden oluşmaktadırlar (Hofstede, 1984:81). Bu bağlamda örgüt kültürü, parçalar arasında bütünlük ve uyum sağlayarak iş örgütlerini bir arada tutan 'yapıştırıcı' olarak tanımlanmaktadır (Schneider, 1987).

Fransız örgüt kültürünü incelerken, şu özelliklerden yararlanmak mümkündür:

- **Yönetim Tarzı ve Bağlamı:** Yönetim teriminin Fransız kökenli olduğu düşünülmektedir. 14. ve 16. yüzyıllar arasında Fransa'da ortaya çıkan ve 'işleri özenle düzenlemek, organize etmek' anlamına gelen 'Ménager' sözcüğünün İngiltere ve ABD'ye geçtiği, 1950'lerde ise Fransa'ya geri döndüğü tahmin edilmektedir. Benzer şekilde 16. yüzyılda Fransa'da ortaya çıkan 'ménagement' sözcüğü de liderlik ve yönetime atıfta bulunmaktadır. 1950'ler boyunca Fransa'da, güçlü Amerikan çağrışımlarına sahip iş sektörlerinde yayılan, 1969'da Académie Française tarafından benimsenen bu terim, 'bir ilişkiyi, işi veya faaliyeti yönetme, organize etme ve idare etme yöntem ve teknikleri' olarak tanımlanmaktadır (Le Roux vd., 2014).

Fransız yönetim tarzı, kararları bilimsel olarak doğrulamanın ve bunları bireysel olarak benimsemek için yakın bir danışman çevresine danışılmasının gerektiği otoriter bir görüntü sergilemektedir (Goldbach, 2015:180). Fransız iş örgütlerinde yöneticiler yanlarında bir tarih duygusu, kültür ve dile derin saygı, zarif işletme ve yönetim teorileri ve Anglo-Amerikan yöntemlerine yönelik yerleşik bir şüphe ve tiksinti içeren kültürel bagajlarını da birlikte getirmektedirler. Bu bağlamda Fransa, iş örgütlerini güçlü bir şekilde etkileyen ve

onları değişime ve dış etkilere daha az açık hale getiren farklı ve dayamlı bir ulusal kültüre sahiptir. Fransızların özgüveni ve benmerkezciliği, Avrupa medeniyetinin bayrak taşıyıcıları olarak diğerlerinden üstün oldukları inancında yatmaktadır (Lewis, 2021:16). Yöneticinin aksiyonun merkezinde olduğu Fransız iş örgütlerinde astlar üstlere danışmakta, sadakat göstermekte ve uymaktadır (Taleghani vd., 2010:103). Dikey yönetimin, net bölünmelerin ve düzenli hiyerarşilerin olduğu bu iş örgütlerinde yetki devri pek uygulanmamaktadır (Goldbach, 2015:179).

Bilgelik ve sağduyuya dayanan iş tutumları ile Fransızlar işlerini zihinsel güce dayanan entelektüel bir meydan okuma olarak görmektedirler. Komutanlık nosyonuna inanan Fransız yöneticiler, birkaç yöneticiye rapor vermenin gerekli olduğu matris iş örgütleri gibi esnek yapılara direnmektedirler (Taleghani vd., 2010:102). Buna göre, otokratik olan Fransız yönetim tarzının aynı zamanda zihinsel ve entelektüel manevralara da önem vermesi, kendine özgü bir görüntü sergilediğini düşündürmektedir.

- **Düşünme ve Çalışma Şekli:** Mühendislik ve teknik uzmanlığa önem veren Fransızlar (Schneider, 1987), sorunları sistematik olarak analiz etmekte, bir sonuca varmadan önce bunları değerlendirmeye çalışmakta ve daha fazla olasılık olup olmadığını görebilmek için tekrar araştırmaktadırlar (Schramm-Nielsen, 2001:412). İş müzakereleri çoğunlukla genel sorunlar ve olası stratejiler hakkında bir tartışma ile başlamaktadır. Bu tartışmalarda sırasıyla, işin amacı, uygulanabilir ilkeler, tartışmanın geniş içeriği ve ayrıntılar üzerinde anlaşmaya varılmaktadır. Bu, Fransız yöneticilerin tartışmalar sırasında izledikleri mantığın bir parçasıdır. Tartışmalar genellikle mantık çerçevesinde uzatılmaktadır. Sunumlar ise gerekçeler ve rakamlarla hazırlanmaktadır (Newton, 2000 akt. Perlitz, Seger, 2004:17-18). Her ne kadar Fransa Hofstede'nin çalışmasına göre dişil bir kültür olarak kabul edilse de Fransız iş örgütlerinde duygulardan ziyade rasyonelliğin vurgulandığı söylenebilir.
- **Karar Verme:** Fransız iş örgütlerinde iş görenlerin karar verme sürecine dahil edilmeleri alışılmış bir durum değildir (Birnbaum, 1987 akt. Taleghani vd., 2010:102). Karar verme yetkisinin büyük bir kısmını elinde bulunduran Fransız yönetici, bu konuda diğer ülkelerdeki emsallerinden daha yüksek güce sahiptir (Goldbach, 2015:181). İş örgütlerinde yönetim kurulu olsa bile, bazı kararları yöneticiler almaktadır (Taleghani vd., 2010:102).

Karar verme konusunda kendi etik kuralları olan Fransız yöneticiler, başkalarını göz ardı etme eğilimindedirler (Lewis, 2021:16). Fransız iş örgütlerinin karar vermedeki bu merkeziyetçiliğinin, Ancien Régime döneminde kralın, Devrim sonrası imparatorluk dönemlerinde ise imparatorun otoritesinden köken aldığı düşünülebilir.

- **İş İletişimi:** Dışa dönük olan Fransız iletişim tarzı çok fazla enerji ve yoğunluk içermektedir (Taleghani vd., 2010:102). Bununla birlikte, söylenen ile kast edilen arasında fark bulunan Fransız kültürü örtüktür. Yanlış anlamaları önlemek için mesajın içeriği, muhatabı, zamanlaması gibi bağlamsal özellikler dikkate alınmalıdır (Baudry, 2004:3). Öte yandan, Fransız iletişim tarzında söylem uzun, başıboş ve konu dışına çıkan nitelikte olabilmektedir. Konuşma tarzı belagatli, hitabetçi ve genellikle karizmatiktir. Müzakerelerde inatçı olabilen Fransızlar görüşlerini ve pozisyonlarını yeniden ifade etmekte ve Anglo-Sakson tarzı olarak düşündükleri uzlaşmadan kaçınmaktadırlar. Temel güçleri mantığa bağlıdır (Lewis, 2021:16).

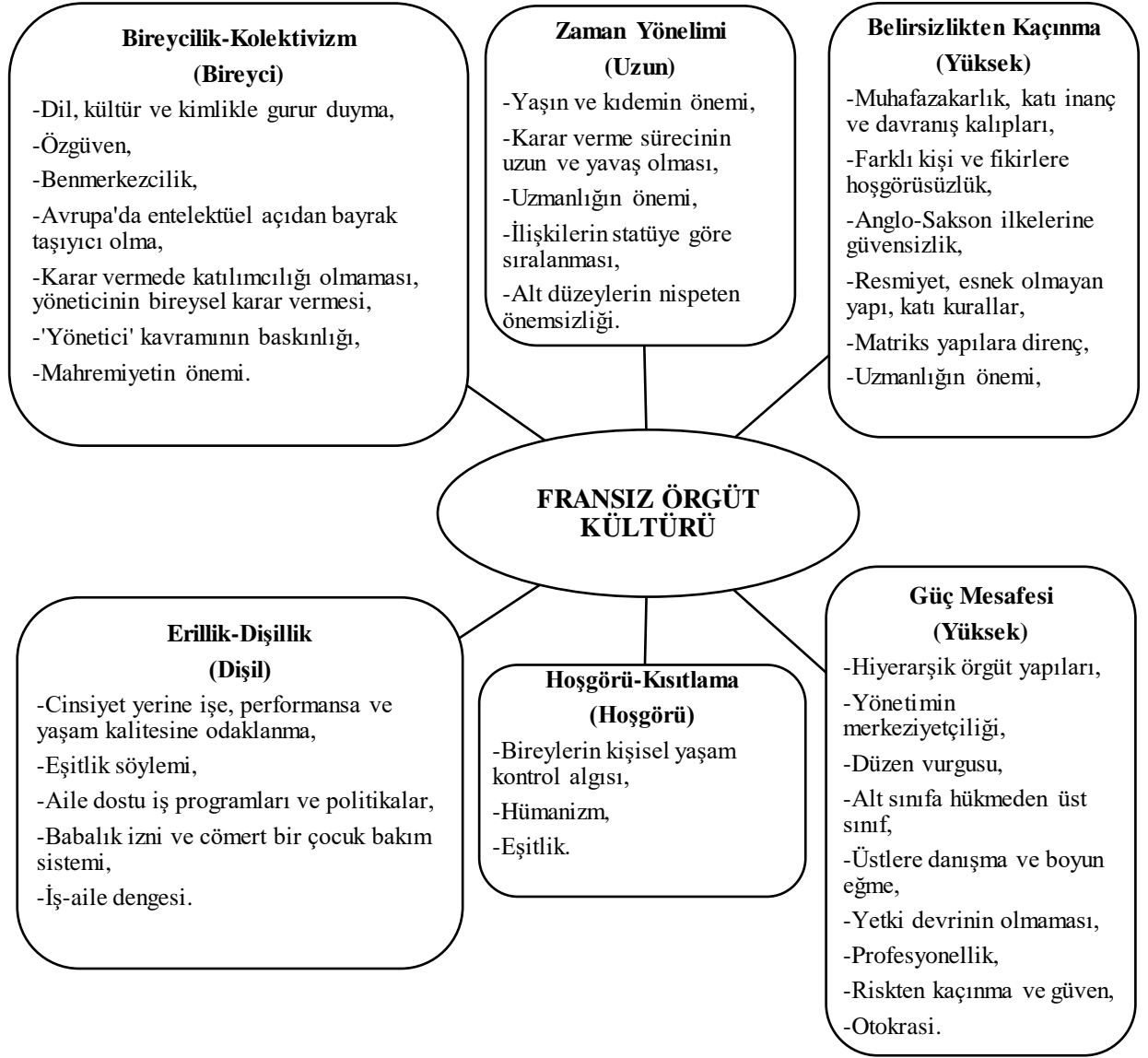
Fransız iş örgütlerinde iş iletişiminin ana aracı rapordur. Rapor, tek karar verici olarak yöneticiye hitap etmektedir. Sunum ise kişisel bir ilişki kurmak için uygun bir yol değildir (Constantinescu-Ştefănel, 2005:136-137). Bu durum, yöneticinin iş örgütlerindeki merkezi ve otoriter rolünün, iletişimde de etkisini sürdürdüğünü düşündürmektedir.

- **İtibar:** Ayrılığın tehlike, aidiyetin ise güvenlik anlamına geldiği Fransız iş örgütlerinde (Baudry, 2004:4) itibar birincil kaygıdır. Geçmişte hükümetin Renault ve Citroen gibi ikonik iş örgütlerini kurtarıırken tereddüt göstermemesinin nedeni bu kaygıdır (Lewis, 2021:16). Öte yandan, Fransız örgüt kültüründe söz konusu olan itibar kuralına göre, her biri kendi özel hak ve ödevlerine sahip alt düzey iş görenler ile üst yönetim arasında bir ayırım söz konusudur (Buckermann, 2012:6). Yönetici ile iş göreni arasındaki itibarın korunabilmesi için, yöneticinin doğru ve net cevaplar vermeleri gerektiğine inanılmaktadır (Taleghani vd., 2010:95). Bu görüntüde, Fransız ulusal kültürünün yüksek güç mesafesinin etkili olduğu düşünülebilir.
- **Dil:** Dil, özellikle iki nedenden dolayı Fransa için özellikle önemlidir. İlki, dil Fransa'da merkezi, birleştirici cumhuriyetçi bir güç olup, cumhuriyetin üzerinde kurulduğu değerlerin adeta çimentosudur. İkincisi, dünyada Fransızların itibar ve nüfuzlarıyla yakından ilişkili olup, Fransız kimliğinin önemli bir bileşenidir (Gordon, Meunier, 2001:33-34). Yöneticiler, Fransızca konuşamayan iş görenlerle genellikle sorunlar

yaşadıklarından, Fransızca öğrenilmesini sağlamak yönetimin sorumluluğundadır. Zira Fransızlar başka dillerde konuşurken kendilerini rahat hissetmemektedirler (Khan, 2019:27). Fransızların dile verdikleri önem hem gelenek ve kökenlerine bağlılıklarının hem de kendine özgü olmanın bir yansıması olabilir.

- **Yaş:** Genel olarak Fransız iş örgütlerinde yaş sınıflandırması vardır. Daha yaşlı iş görenler daha yüksek ücret almakla birlikte, ABD'deki emsallerine kıyasla işgücünü daha erken bırakmaktadırlar. Genç iş görenler ise iş piyasasına entegrasyonda sorunlar yaşayabilmektedirler (Foo, Ollier-Malaterre, 2010). Daha yaşlı ve kıdemli iş görenlerin birikim ve deneyimlerini daha genç ve bilgi ekonomisinin gerektirdiği teknolojik yenilikleri takip etmeye ve öğrenmeye yatkın iş görenlere aktarmaları değerli olabilir.
- **Kadın İşgücü:** Fransız iş örgütlerinde kadın iş görenlerin çoğu tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Bununla birlikte, küçük çocuğu olan kadın iş görenlerin ebeveynlik görevlerinin daha büyük kısmını üstlenmeleri iş-aile dengesinde bozulmaya yol açtığından, 'çifte yük' taşımaları söz konusudur (Pailhé, Solaz, 2008). Fransa'da kadınların geleneksel aile ve annelik rolleri devam etmekle birlikte, modern iş hayatında da var olmaları söz konusudur.

Şekil 1. Fransız Örgüt Kültürünün Hofstede'nin Kültür Boyutlarıyla İlişkileri.



Şekil 1'de de görüldüğü gibi, Hofstede'nin kültür boyutlarına göre Fransa bireyci, belirsizlikten kaçınan, yüksek güç mesafeli, dişil, uzun zaman yönelimli ve ortaya yakın hoşgörü kültürüdür. Bununla birlikte, Fransız kültürünün her bir boyutunda, o boyutun özellikleriyle çelişen bazı istisnalar söz konusudur. Fransızların bir network içinde iş yapmayı tercih etmeleri, iş örgütlerinden ayrılmanın tehlike, aidiyetin ise güven anlamına gelmesi, çalışma bağlamında grup yönelimi ve sosyal güçlerin dikkate alınması gibi durumların Fransız bireyciliğinin; eşitlik ve özgürlük kavramlarını hiyerarşi ve düzen ile uzlaştırma isteğinin yüksek belirsizlikten kaçınmanın;

yatay ağ ve bağların daha görünür hiyerarşik yapı kadar önemsenmesinin yüksek güç mesafesinin; merkeziyetçi liderin kararları kendisinin kısa sürede vermesinin, dakikliğin, geleneğe saygının, tarih, kültür ve bağlamın eskiden beri süregelen etkilerinin, yüzün korunmasının, yeteneklere göre farklılaşmanın ve uzmanlığın uzun dönemli zaman yöneliminin; konuşmanın kontrollü olmasının, düzeni korumanın öneminin ise hoşgörünün istisnasını oluşturduğu düşünülebilir.

3.3 İş Kültürü

İş konusunda oldukça katı olan Fransızlar normlara bağlıdırlar (Khan, 2019:27). Zira Fransızlar alt kültürler, etnik konular ve insan kaynakları konusunda kendi kişisel görüşlerine sahip ve bireycidirler (Lewis, 2021:16). Nezaket ve resmi davranış son derece önemsenmektedir. İş ilişkilerinde güven, ancak uygun davranış sayesinde geliştirilebilmektedir (Khan, 2019:27). Fransızlar iş ilişkilerini uzun zamana yaymayı tercih ettiklerinden, Fransız iş örgütleriyle temasa geçmek için uzun bir süre önceden randevu almak ve planlı hareket etmek gerekmektedir (Lewis, 2021:6).

Fransız iş kültürünün özellikleri Tablo 1'deki gibi ifade edilebilir.

Tablo 1. Fransız iş kültürünün özellikleri

İsimler ve unvanlar	İlk isimler sadece aile ve yakın arkadaşlar tarafından kullanılabilirdiği için, Fransız meslektaş tarafından izin verilene kadar soyadları ve unvanları kullanılmalıdır. Soyadı olmaksızın 'madam', 'matmazel' ve 'mösyö' şeklinde de hitap edilebilir. Akademik unvanların doğru kullanımı önemsenir (www.ediplomat.comnp/cultural_etiquette/ce_fr.htm).
İlişkiler	İşler kişisel ilişki ve ittifak ağı içinde yapılır. Fransızlar hemen işe koyulurlar, ancak uzun müzakerelerden sonra yavaş karar alarak ilerlerler. Sıkı çalışma takdir edilmekle birlikte işkoliklik hoş karşılanmaz (www.ediplomat.comnp/cultural_etiquette/ce_fr.htm).
	Özel hayat ve iş ilişkileri birbirinden ayrı tutulur. İş hayatında özel hayat konuşulmaz (www.ediplomat.comnp/cultural_etiquette/ce_fr.htm).
Giyim	Fransızlar dış görünüşlerine önem verirler. Muhafazakar ve iyi dikilmiş giysiler kullanırlar. Desenli ve koyu renk kumaşlar tercih edilir, parlak renklerden kaçınılır. Kadınlar da muhafazakar giyinmeli ve parlak, gösterişli renklerden ve aşırı mücevherlerden kaçınılır. Erkekler ofiste kıratat ve ceketlerini çıkarmamalıdır (agefa.org/wp-content).
El sıkışma	Fransız el sıkışması kısadır ve kısa bir göz teması süresi eşlik eder. Tanışma ve ayrılma sırasında el sıkışılır (agefa.org/wp-content).

Mahremiyet	Fransız iş kültüründe mahremiyet önemlidir. Bir odaya girmeden önce kapı çalınır ve cevap beklenir. Ziyaret habersiz yapılmaz (agefa.org/wp-content),
	İş adamları mahremiyeti önemser, iş ilişkileri düzgün ve profesyoneldir (www.ediplomat.comnp/cultural_etiquette/ce_fr.htm).
Yemek	İş herhangi bir yemek sırasında yapılabilmekle birlikte, öğle yemeği tercih edilir (agefa.org/wp-content),
	İş eğlenceleri genellikle restoranlarda yapılır. Üst düzey yöneticiler sadece eşdeğer statüdekilerle sosyalleşir. Akşam yemeğinde iş konuşmak tercih edilmez. Yemek sırasında eller masanın üzerinde, dirsekler ise masadan uzak tutulmalıdır (agefa.org/wp-content).
Hediye	Hediye vermek yabancımanın inisiyatifine bırakılır. Entelektüalizme önem verildiği için, kitap ve müzik hediye olarak tercih edilebilir (agefa.org/wp-content),
	Küçük hediyelerin iş sırasında değiş-tokuşu olabilmekle birlikte, ilk toplantıda tercih edilmez. Eve hediye gönderilmez. Üzerinde iş örgütünün logosu olan hediyeler hoş karşılanmaz (www.ediplomat.comnp/cultural_etiquette/ce_fr.htm).
Dil	İş ilişkileri sırasında Fransızca konuşma tercih edilir. Fransızca bilmeyenlerin özür dilemesi önemlidir. Ayrıca yüksek sesle konuşmak hoş karşılanmaz (agefa.org/wp-content),
	Birçok Fransız İngilizce konuşur ve anlar. Ancak onu kullanmamayı tercih eder (www.ediplomat.comnp/cultural_etiquette/ce_fr.htm).
	Yabancı yöneticilerin uzun vadede iyi ilişkiler kurabilmeleri için Fransızca öğrenmeleri önemlidir (Khan, 2019:27).
Tartışma	Tartışmalar bir eğlence biçimi olarak görüldüğü için birbirlerinin sözünü sık sık keserler (agefa.org/wp-content),
	Fransızlar halka açık bir forumda fikir ayrılığına düşmekten ve tartışmaktan hoşlanmazlar. Bununla birlikte, bilinçli bir iknanın takdir edildiği kontrollü tartışmaları tercih ederler (www.ediplomat.comnp/cultural_etiquette/ce_fr.htm).
Toplantı	Dakiklik önemlidir. Toplantılar bir gündemi ve formatı takip eder. Toplantıların amacı sorunları açıklığa kavuşturmak ve koordine etmektir. Sunumlar iyi düşünülmüş, kapsamlı, açık, iyi yazılmış ve bilgilendirici olmalı, akla hitap edecek şekilde, rasyonel ve profesyonel tarzda yapılmalıdır (www.ediplomat.comnp/cultural_etiquette/ce_fr.htm),
	İş toplantıları haftalar önceden düzenlenmelidir. Randevular telefon ve e-posta yoluyla alınır. Temmuz ve ağustos ayları tatil olduğundan toplantı yapılmaz. İptal edilen toplantıların hemen bildirilmesi önemlidir. Daha da önemlisi, toplantılar karar almak için değil tartışmak içindir (Khan, 2019:27).

Fransızların normlara ve davranış kurallarına bağlılıklarının iş davranışlarına da yansıdığı düşünülmektedir.

Tablo 2. 1789 Fransız Devrimi öncesi ve sonrası dönemlerde Hofstede'nin kültür boyutlarına göre Fransız örgüt kültürü

Fransız Devrimi Öncesi Dönem - Ancien Régime	Fransız Devrimi Sonrası Dönem
Güç Mesafesi	
<ul style="list-style-type: none">-Senyöre bağıllık ve onun yönetiminde çalışma,-Egemenden başlayan bir emir-komuta zinciri, kralın mutlak otoritesi,-Ezilen alt sınıf,-Toplumun ve loncaların hiyerarşik yapısı,-Zanaatkarların ve küçük atölye çalışanlarının popüler radikalizmin ve muhafazakarlığın dayanak noktası olması,-Çırağın ustaya mutlak bağıllığı ve ustanın çırak üzerindeki gücü ve etkisi.	<ul style="list-style-type: none">-Devletin güç, kar, prestij ve güvenlik simgesi olmaya devam etmesi,-Senyörlük sisteminin yıkılması ve endüstriyel yapıların ilerlemesi,-‘Güçlü bir işçi sınıfının yükselişi’ söylemine rağmen, sonraki yüzyılın büyük bölümünde işçilerin durumlarında belirgin bir iyileşmenin olmaması,-Küçük iş örgütlerinin kontrolü için endüstrinin yoğun şekilde bürokratikleşmesi ve bu iş örgütlerinin endüstriye aşamalı şekilde entegre edilmesi.
Erillik-Dişillik	
<ul style="list-style-type: none">-Katolik kilisesine göre kadın ve erkeğin farklılığı, kadının rolünün tamamlayıcılık olması ve sosyal hayatta ve iş hayatında rol alamaması dolayısıyla cinsiyet eşitsizliği,-Alt sınıftan kadınların toprak işçisi ve hizmetçi olarak çalışabilmesi.	<ul style="list-style-type: none">-Fransız Devrimi'nin getirdiği eşitlik ilkesi ile kadın istihdamının artması, cinsiyet ayrımcılığının ortadan kalkması,-Günümüzde kadınların ve engellilerin katılımını arttırmak için izlenen çeşitlilik politikaları.
Bireycilik-Kolektivizm	
<ul style="list-style-type: none">-Derin bir kimlik duygusu,-Voltaire ve Rousseau gibi Aydınlanma düşünürlerinin vurguladığı bireycilik,-Aydınlanmanın rasyonalite, bilim ve akla verdiği önemin bireysel özerkliği güçlendirmesi,-Fransız toplumunun üç katmanlı yapısında her bir grubun kendine özgü kuralları olmasının kolektivist çağrışımları.	<ul style="list-style-type: none">-Aydınlanma hareketinde bireyciliğin ön planda olması,-Çalışma bağlamında hümanizm, grup oryantasyonu ve sosyal güçlerin artan öneminin, yatay ağ ve bağların daha görünür hale gelmesinin ve Devrim sonrası işçi sendikalarının kurulması konusunda tanınan serbestliğin kolektivist görüntüsü.
Belirsizlikten Kaçınma	
<ul style="list-style-type: none">-Kralın mutlak egemen olarak yasa ve kuralları belirlemesi,-Zanaat sisteminde küçük atölye ve iş örgütlerinde sahibin/ustanın egemenliği,-Gelenekçi ve muhafazakar sistem,-Mahsulünün yarısını rant olarak toprak sahibine veren köylünün yaşadığı kronik belirsizlik.	<ul style="list-style-type: none">-Yöneticinin otokratik, merkezi, karar alıcı ve kural koyucu olması,-Devam eden korumacılık ve muhafazakarlık,-Devletin toplum ve iş yaşamını düzenleyici rolü,-Dik piramidal örgütsel yapılar ve belirgin ast-üst ilişkileri,-Uygun bilgilendirme sayesinde örgüt içi değişikliklere tolerans.
Zaman Yönelimi	
<ul style="list-style-type: none">-Ataerkil ve geleneklere saygılı toplumun kısa dönemli yönelimi,-Toplumsal katmanlı ve hiyerarşik düzenin uzun dönemli yönelimi.	<ul style="list-style-type: none">-Ancien Régime'in yıkılışı, Fransız Devrimi'nin eşitlik ve özgürlük söylemleri, gelecek inşası fikri ve geleceğe odaklanma,-Karar verme sürecinin uzun ve yavaş olması,-Uzmanlığın önemi,-Alt düzeylerin nispeten önemsizliği,

	-Düzen duygusu.
<i>Hoşgörü-Kısıtlama</i>	
-Özgürlük ve eşitliğin olmadığı, toplumda kralın, çalışma hayatında usta/yöneticinin mutlak otorite olduğu, bireyin kendisini ifade edemediği kısıtlama kültürü.	-Aydınlanma'nın getirdiği hümanizm, hoşgörü, rasyonel düşünce, insani ilerleme ve kendini konuşarak ifade edebilme, -Eşitlik ve özgürlük söylemleri.

Tablo 3. 1789 Fransız Devrimi'nin Fransız toplumu ve iş hayatı uygulamaları üzerindeki etkileri

Fransız Devrimi Öncesi Dönem – Ancien Régime	Fransız Devrimi Sonrası Dönem
<i>Toplum</i>	
-Nüfusun çoğunluğunun köy ve çiftliklerde yaşadığı kırsal toplum, -Eyalete ve gelire bağlılık, -Dinin etkisi ve kralın mutlak egemenliği, -Üç zümreden oluşan katmanlı hiyerarşik toplumsal yapı, -Resmi kurumlardan uzak tutulduğu için kırgın olan aristokrasi, -Burjuvazinin statüsünün kabul görmemesi ve yönetimde zenginliği ile orantılı pay alamaması, -Köylülerin horlanması ve aşırı vergiye tabi tutulması.	-Üç zümreli toplum düzeninin yıkılması, -Ancien Régime döneminde olduğu gibi, devletin bir parçası olmanın başlıca amaç olması, -Birinci ve ikinci zümrelerin tüm özel ayrıcalıklarının kaldırılması, -Köylüler üzerindeki zorunlu vergilerin kaldırılması, -Baskı ve kısıtlamanın olmadığı kapitalist sisteme geçilmesi, -Merkezi otoriteye bağımlılığın sonucu olarak sosyal aktörlerin zayıf gelişimi.
<i>İş Hayatı</i>	
-Çiftçilik ve zanaat işlerinde ücretli çalışma, -Düzenlemelerin endüstri için sürekli bir engel teşkil ederek buluşlara engel olması, -Fabrika müfettişleri aracılığıyla endüstriyel sorunlara dikkat edilmesi, -Zanaatların loncalar halinde organizasyonu, -Çırakların aşırı çalışmaya zorlanması, hizmetçi olarak kullanılması, kalfa ve ustaların gaddarlıklarına katlanması, -Kadınların istihdama katılımının olmaması, sadece köylü ve alt sınıf kadınların tarımsal alanlarda ve hizmetçi olarak çalışabilmesi.	-İlk anayasa ile loncaların şehirlerdeki büyük gücünün ortadan kaldırılması, -Makinelerin gelişimi, -Endüstri yatırımları yerine devlet finansmanının tercih edilmesi nedeniyle, fabrikaların İngiltere'dekinden daha yavaş kurulması ve daha az yaygın olması, -Eski zanaatçıların çoğunun varlığını sürdürmesi, küçük aile şirketlerinin baskınlığı, -Devam eden Fransız korumacılığı, endüstri içi ticarete artış, -Görevlerin uzmanlaşmasından ziyade üretim birimlerinin somut bölünmesi, -Hiperenflasyon nedeniyle öz-sermayenin yüksek derecede mülkiyet yoğunlaşmasına yol açması, -Değişen miras kanunu ile ailede sadece ilk çocuğun değil tüm çocukların mülkiyette hak sahipliği, -İşletme yönetimi eğitimi için okulların açılması, -İstihdamın büyük çoğunluğu erkek olmakla birlikte, kadın iş görenlerin katılımının artmaya başlaması,

Tablo 3'te görüldüğü gibi, Fransız Devrimi toplumsal hayatta otoriter düzeni, zümreleri ve eşitsizlikleri kaldırmakla beraber, devletin devam eden merkezi rolünün kapitalist sistemin tüm

elemanlarıyla gelişmesini engellemesi ve iş örgütlerinde aile baskınlığının devam etmesi söz konusudur.

Tartışma ve Sonuç

Tarih, sosyal bilimlerin araştırma laboratuvarının önemli bir parçasıdır. Yönetim açısından ise tarih, yönetsel uygulamalara geçmişe dönüşlü bir bakış açısı sağlamakta ve böylelikle yönetsel düşünme tarzının zaman içinde evrilmesinin yeniden inşasına izin vermektedir. Bu bağlamda tarihsel perspektif bazı olasılıklar sunmaktadır. İlki, kendisinin bilincinde olan bir yönetim düşüncesinin ortaya çıkmasından önce bile uygulamaları oldukları gibi analiz imkanıdır. İkincisi, yönetsel düşünme tarzının uygulamalardan nasıl inşa edildiğini ve bu iki alan arasındaki karmaşık ilişkileri ve yayılımlarını incelemektir (Le Roux vd., 2014). Buna göre, Fransız örgüt kültürünü ele almada Fransa'nın tarihsel bağlamının etkilerinin değerlendirilmesinin önemli katkıları olacağı düşünülmektedir. Etkisi ülke sınırlarını aşan 1789 Fransız Devrimi'nin Fransız ulusal kültürü, örgüt kültürü ve iş hayatı üzerinde etkilerinin olması kaçınılmazdır. Devrim'in ulusal kültür, toplum, yönetim, endüstri, iş hayatı ve iş örgütleri arka planında örgüt kültürüne yansımalarını Hofstede'nin kültür boyutları açısından incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, bu etkilerin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçların ilki, 1789 Fransız Devrimi'nin Fransız ulusal kültürünün Hofstede'nin bireycilik-kolektivizm, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, zaman yönelimi ve hoşgörü-kısıtlama olarak ifade ettiği kültür boyutları açısından değerlendirilmesidir. 1789 Fransız Devrimi, Fransız ulusal kültür boyutlarını nasıl etkiledi? Hofstede'nin (1984) yaptığı araştırmadan elde ettiği bulgulara göre, Fransız kültürü bireycidir. Oysa Ancien Régime döneminde Katolik Kilisesi bireyciliğe karşıydı. Ayrıca bu dönemde orta çağdan kalma zanaat loncalarının iş hayatı üzerindeki büyük etkisi de kolektif düşünceyi simgeliyordu. Aydınlanma hareketi ve Fransız Devrimi'nin özerklik, özgürlük, bireysel akıl, rasyonalite kavramlarının ise Fransız toplumuna bireyciliği empoze etmesi söz konusudur. Öte yandan bugün Fransız iş örgütlerinin bir ağ içinde iş yapmayı tercih etmeleri, iş örgütüne bağlılığın, aidiyetin ve sosyal ilişkilerin hala gündemde olması, baskın olan bireyciliğin yanı sıra kolektivist çağrışımların da söz konusu olduğunu düşündürmektedir.

Hofstede'nin (1984) erillik-dişillik kültür boyutuna göre Fransız kültürü dişildir. Ancien Régime döneminde Katolik Kilisesi'nin kadın ve erkeği net bir şekilde ayırması, özellikle çoğunlukla

köylülerden oluşan üçüncü zümreden olanlar başta olmak üzere kadınların sosyal ve iş hayatında rol alamaması gibi kadın cinsiyeti aleyhine eşitsizlikler, o dönemde Fransız toplumunun eril yönünün baskın olduğunu düşündürmektedir. Bugünün Fransız toplumu ve iş hayatındaki cinsiyet eşitliğinin temelinde Fransız Devrimi'nin eşitlik söyleminin etkili olduğu düşünülebilir.

Fransız toplumunun belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksektir (Hofstede, 1984). Ancien Régime döneminde toplumun geleneksel, ataerkil ve kuralcı bakış açısı her ne kadar Aydınlanma hareketi ve Fransız Devrimi'nin modern söylemlerinin etkisiyle değişse de Fransız tarihinde yaşanan savaşlar, siyasi çekişmeler, iktidar mücadeleleri vb. çalkantıların, toplumun belirsizlik algısını etkilediği düşünülmektedir. Küçük ölçekli iş örgütlerinin ve aile işletmeciliğinin bugün Fransız iş hayatında baskın olmasının ve işleyişlerinde katı kural ve düzenlemeleri temel almalarının, belirsizlikten kaçınma kültürünü yansıttığı söylenebilir.

Fransız kültürü yüksek güç mesafelidir (Hofstede, 1984). Ancien Régime döneminde toplumun, her birinin bir sosyal sınıfı temsil ettiği üç zümreden oluşan hiyerarşik yapısının Fransızların yüksek güç mesafesi özelliğini etkilediği söylenebilir. Bugünün Fransız iş örgütlerinin de benzer şekilde hiyerarşinin önemli olduğu dik piramidal yapı görünümü sergilemesi, yüksek güç mesafesi özelliği ile uyumludur. Bu bağlamda Fransız Devrimi Fransız iş göreninin özerklik isteğinin artmasında etkili olmakla beraber, iş örgütlerinde hala yöneticinin merkezde olduğu ve astın üste boyun eğdiği geleneksel yapının sürdürüldüğü düşünülmektedir.

Fransız kültürü uzun dönemli yönelime sahip bir kültürdür (Hofstede, 1984). Ancien Régime döneminde geleneklere saygı, Katolik kilisesinin kurallarına sıkı bağlılık, toplumu oluşturan üç zümrenin her birinin kendi hak ve yükümlülüklerine odaklanması ve konuşma özgürlüğünün olmaması gibi özellikler, kültürün kısa dönem yönelimli olduğunu düşündürmektedir. Gelenekleri ve düzeni yıkarak daha iyi bir geleceğin inşa edilebilirliğine odaklanan Fransız Devrimi'nin etkisinin, bugünün uzun dönem yönelimli Fransız kültürünün oluşumuna katkı sağladığı söylenebilir.

Fransız kültürü, orta derecede hoşgörülü olarak kabul edilmektedir (Schinzel, 2014). Bununla birlikte, bugün yöneticinin merkezde olduğu Fransız iş örgütlerinin bürokratik, otoriter ve kuralcı yapısının ve iş görenlerin üstlerine boyun eğmelerinin, kültürün hoşgörü özelliği ile çeliştiği söylenebilir.

Bu çalışmadan elde edilen ikinci sonuç ise, 1789 Fransız Devrimi'nin Fransız yönetimi, iş hayatı, endüstrisi, iş örgütleri ve örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin ortaya konmasıdır. Bugün Fransız iş örgütleri değişime açık olmama, Anglo-Sakson yönetim söylemlerine soğuk bakan merkezîyetçi, bürokratik ve otoriter bir yönetim anlayışına sahip olma ve yöneticinin merkezde olduğu, kararlara katılmayan astların ona sadakat gösterdiği düzenli hiyerarşilerle karakterizedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma ve yüksek güç mesafesi özellikleriyle Fransız yönetim anlayışının, Devrim öncesi Ancien Régime döneminin alışkanlıklarını sürdürdüğü söylenebilir. Bununla birlikte, Fransız yönetici ve iş görenlerin bilgelik, akıl, sağduyu temelinde mental ve entelektüel güce dayanmalarının, teknik ve mühendislik uzmanlığı önemsemelerinin Aydınlanma ve Fransız Devrimi'nin getirisi olduğu ileri sürülebilir.

Fransız kültüründe iletişimin duygusal ifadeden zengin ve edebi özelliklerinin yanı sıra örtük olması, yani doğrudan değil ima yoluyla dolaylı ifadelerin kullanılması, Fransız Devrimi'nin açıklık ve özgürlük söylemleriyle uyumlu değildir.

Ancien Régime dönemi Fransız toplumunda, ait olduğu zümrenin ve devlette bir görev almanın bireyin statüsünü ve itibarını belirlemesi söz konusudur. Bu durumun Devrim sonrasında ve bugün de devletin itibarın simgesi olması şeklinde devam ettiği düşünülebilir.

Denebilir ki, Aydınlanma hareketinden köken alan Fransız Devrimi hem ulusal kültür boyutlarını hem de örgüt kültürü ve iş hayatını etkilemektedir. Öte yandan, Devrim öncesi Ancien Régime döneminin gelenekçi, ataerkil, katı kuralcı tutum ve alışkanlıklarının değişime direnç gösterdiği ve aynı kaldığı kimi durumlar halen bulunmaktadır. Bu durum Fransız ulusal ve örgüt kültürünün, her iki dönemin özelliklerini de yansıtan yönlerinin bulunduğunu göstermektedir. Fransızlarla iş yapmak isteyen yatırımcıların, Fransız kültürünün bu durumunu göz önüne almalarının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Acemoğlu, D., Johnson, S. & Robinson, J., (2005). "Consequences of Radical Institutional Reform: The French Revolution", piketty.pse.ens.fr/files/Acemoglu2006.pdf (01.03.2023).
- Acemoğlu, D., Cantoni, D., Johnson, S. & Robinson, J. A., (2009). "The Consequences of Radical Reform: The French Revolution", National Bureau of Economic Research, Working Paper 14831 <http://www.nber.org/papers/w14831> (26.02.2023).

- Ahmed, M. J. & Farooq, U., (2021). "The French Revolution", [researchgate.net/publication/357351684_THE_FRENCH_REVOLUTION](https://www.researchgate.net/publication/357351684_THE_FRENCH_REVOLUTION) (23.02.2023).
- Antal, A. B. & Sobezak, A., (2007). "Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences", *Business and Society*, 46(1), ss.9-32.
- Baudry, P., (2004). "Exploring Differences Between the French and Americans", *Le Journal De L'École de Paris Du Manaement*, 48(4), ss.7-12.
- Bécuwe, S., Blancheton, B. & Meissner, C. M., (2018). "The French (Trade) Revolution of 1860: Intro-industry Trade and Smooth Adjustment", *Journal of Economic History*, 81(3), ss.688-722.
- Bickford, K., (2014). "Nationalism in the French Revolution of 1789", Thesis, University of Maine, The Honors College, Main.
- Birnbaum, P., (1987). "Polity With a Strong State", Metin Heper (Ed.), *The State and Public Bureaucracies: A Comparative Perspective*, Wesport: Greenwood Press.
- Bloch, P., (2006). "Diversity and Labor Law in France", *Vermont Law Review*, 30, ss.717-747.
- Boltanski, L., (1983). "Visions of American Management in Post-war France", *Theory and Society*, 12, ss.375-403.
- Bryan, J. D., (2016). "Dazzled, Blinked&Numb: The Body and Society in Eighteenth Century France", Dissertation, University of North Carolina, Chapel Hill, USA.
- Buckermann, W. A., (2012). "Corporate Culture and Management Style of a French Multinational Petroleum Company: An Empirical Analysis on the Influence of Cultural Standards and Dimensions, Hochschule Esslingen, <https://hses.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/22/file/Corporate+Culture+and+the+Management+Style+of+a+French+Multinational+Petroleum+Company.pdf> (22.02.2023).
- Bukovansky, M., (1999). "The Altered State and the State of Nature -The French Revolution and International Politics", *Review of International Studies*, 25, ss.197-216.
- Calhoun, C., (1983). "Industrialization and Social Radicalism:British and French Workers' Movements and the Mid-nineteenth-century Crises", *Theory and Society*, 12(4), ss.485-504.

- Constantinescu-Ștefănel, R., (2005). “The Impact of Culture on French and British Business Presentations”, *Cultural Studies, Synergy*, 1, ss.132-144.
- Coudin, E., Maillard, S. & Tô, M., (2018). “Family, Firms and the Gender Wage Gap in France”, Institute for Fiscal Studies, IFS Working Paper W18/01, London, https://ifs.org.uk/sites/default/files/output_url_files/WP201801.pdf (28.02.2023).
- Davis, M., (2009). *A History of the British Labour Movement*, Second Edition, Pluto Press, England, 304s.
- Desmarais, C., (2008). “The French Research Community’s Perspectives on New Public Human Resource Management”, *Public Management Review*, 10(1), ss.139-150.
- Dowd, D. F., (1971). “The State, Power and the Industrial Revolution, 1750-1914”, https://people.potsdam.edu/nuwermj/dowd/The_State_Power_and_the_Industrial_Revolution.pdf (01.11.2022).
- Doyle, W., (2002). *The Oxford History of the French Revolution*, Second Edition, Oxford University Press, US, New York, 481s.
- Foo, S. & Ollier-Malaterre, A., (2010). “Mind-the-gap: France: Employee Perspective”, <http://hdl.handle.net/2345/3560> (27.01.2023).
- Fowler, F. C., (1999). “Applying Hofstede’s Cross-cultural Theory of Organizations to School Governance-A French Case Study”, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED433281.pdf> (25.12.2022).
- Goldbach, I. R., (2015). “Comparative Analysis of the Organizational Structures in Some EU Countries”, International Conference ‘Risk in Contemporary Economy’, XVIth Edition, 2015, Galati, Romania, ss.177-186.
- Gordon, P. H. & Meunier, S., (2001)., “Globalization and French Cultural Identity”, *French Politics, Culture & Society*, 19(1), ss.22-41.
- Hancké, B., (1996). “Industrial Reorganization in France: Changing Relationships Between Large and Small Firms”, WZB Discussion Paper, No. FS 1, s.96-301, Wissenschaftszentrum Berlin for Sozialforschung (WZB), Berlin, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/44093/1/198781717.pdf> (01.02.2023).

- Hofstede, G., (1984). "Cultural Dimension in Management and Planning", *Asia Pacific Journal of Management*, January 1984, ss.81-99.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M., (2010). *Cultures and Organizations-Software of Mind*, McGraw-Hill, US., 561s.
- Horn, J., (2006). *The Path Not Taken-French Industrialization in the Age of Revolution 1750-1830*, The MIT Press, England, 400s.
- Jayatilaka, L., (2010). "The Influence of Enlightenment Ideals on the French Revolution", *Essex Student Journal*, 3(1), ss.1-9.
- Kelly, M., (2008). "War and Culture: The Lessons of Post-war France", *Synergies Royaume-Uni et Irlande*, 1, ss.91-100.
- Khan, M. Y. H., (2019). "Cross Cultural Leadership and the Hospitality Industry: A Leadership Style Towards Success in Organizational Goals in France", *Art. Human Open Acc J.*, 3(1), ss.25-30.
- Le Roux, M., Godelier, E., Garel, G. & David, A., (2014). "Going Forward With the History of French Management Models and Practices", 1st World Conference of Business History, Mar 2014, Frankfurt, Germany, ss.13.
- Lewis, B. (2010), *İnanç ve İktidar-Orta Doğu'da Din ve Siyaset (Religion and Politics in the Middle-East)*, Çev. Ayşe Mine Şengel, Akılçelen Kitaplar (Oxford University Press), Ankara, 256s.
- Lewis, R. D., (2021), "Organisational Culture -A Fallacy?", *Training, Language and Culture*, 5(1), ss.9-19.
- Marchand, O. & Minni, C., (2019). "The Major Transformations of the French Labour Market Since the Early 1960s", *Economie et Statistique/Economics and Statistics*, 510-511-512, ss.89-107.
- McIllvanney, S., (2019). *Figurations of the Feminine-In the Early French Women's Press, 1758-1848*, Liverpool University Press, Liverpool, 270s.
- McPhee, P., (2002). *The French Revolution 1789-1799*, 1st Edition, Oxford University Press, 240s.

- Murphy, A. E., (2005). “Corporate Ownership in France-The Importance of History, Randall, K. M. (Ed.), A history of corporate governance around the world: Family business groups to Professional managers, University of Chicago Press, ss.185-222.
- Nelson, W. M., (2021). The Time of Enlightenment -Constructing the Future in France, 1750 to Year One, University of Toronto Press, Canada, 240s.
- Newton, D., (2000). “Doing Business in France”, *Harvard Management Communication Letter*, 3, ss.10-11.
- Pailhé, A. & Solaz, A., (2008). “What Makes French Employees so Happy With Their Balance Between Family and Work? The Impact of Firms’ Family Friendly Policies, Fourth Symposium: Gender and well-being: The role of institutions from post to present, Madrid, Spain,
https://www.researchgate.net/publication/240631377_What_makes_French_employees_so_happy_with_their_balance_between_family_and_work_The_impact_of_firms'_family_friendly_policies (01.03.2023).
- Perlitz, M. & Seger, F., (2004). “European Cultures and Management Styles”, *International Journal of Asian Management*, 3, ss.1-26.
- Rees, D. & Townsend, D., (2015). France in Revolution -1774-1815, Fifth Edition, Hodder Education An Hachette UK Company, 257s.
- Riesenfeld, S. A., (1939). “Recent Developments of French Labor Law”, *Minnesota Law Review*, 23(4), ss.407-445.
- Rosenfeld, S., (2019). “The French Revolution in Cultural History”, *Journal of Social History*, 52(3), ss.555-565.
- Rudé, G., (1988). Fransız Devrimi/The French Revolution, Çev.Ali İhsan Dalgıç, 1. Baskı, Weidenfeld & Nicholson Ltf, London, İletişim Yayınları, Tarih Dizisi 92, İstanbul, 284s.
- Schinzel, U., (2014). “Hofstede in Luxembourg-Intercultural Comparison Luxembourg-France-Germany”, *Journal of Strategic and International Studies*, XI(6), ss.58-65.

- Schneider, S. C., (1987). “National and Corporate Culture: Implications for Human Resources Management”, Conference on International Personnel and Human Resource Management, Singapore, https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1988/88-04.pdf (11.02.2023).
- Schramm-Nielsen, J., (2001). “Cultural Dimensions of Decision Making: Denmark and France Compared”, *Journal of Managerial Psychology*, 16(6), ss.404-423.
- Sée, H., (2004). *Economic and Social Conditions in France During the Eighteenth Century*, Translated by Edwin H. Zeydel, Batoche Books, Kitchener, Canada, 112s.
- Taleghani, G., Davood, S. & Taatian, A., (2010). “Survey of Leadership Styles in Different Cultures”, *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 3(3), ss.91-111.
- Thoemmes, J., (2016). “Three Worlds of Professional and Managerial Staff in France”, *Relations Industrielles/Industrial Relations, Département des relations industrielles de l'Université Laval (Quebec, Canada)*, 71(2), ss.299-332.
- Thornton, G., (2016). “Doing Business in France 2016”, HSBC, <https://www.business.hsbc.co.in>france>pdfs> (27.01.2023).
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C., (1997). *Riding the Waves of Culture-Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 274s.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C., (2000). *Riding the Waves of Culture-Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 259s.
- Vahabi, M., Batifoulier, P. & da Silva, N., (2020). “The Political Economy of Revolution and Institutional Change: The Elite and Mass Revolutions”, *Revue d'Economie Politique*, 130(6), ss.855-889.
- Vardi, L., (1988). “The Abolition of the Guilds During the French Revolution”, *French Historical Studies*, XV(4), ss.704-717.
- Von Guettner, D., (2016). “The French Revolution and Europe -Its Echoes, Its Influence, Its Impact”, [researchgate.net/publication/305388625_The_French_revolution_and_Europe_-_its_echoes_its_influence_its_impact](https://www.researchgate.net/publication/305388625_The_French_revolution_and_Europe_-_its_echoes_its_influence_its_impact) (01.03.2023).

Williams, R. & Walsh-Atkins, P., (2013). “The French Revolution and Napoleon 1789-1804”, Cambridge University Press, newbooks-services.de/MediaFiles/Texts/9/9781107613249_Excerpt_001.pdf (23.03.2022).

Zijdeman, R. L., van Leeuwen, M. H. D., Rébaudo, D. & Pélissier, J. P., (2014). “Working Women in France”, Nineteenth and Twentieth Centuries- Where, When, and Which Women Were in Work at Marriage?”, *The History of the Family*, 19(4), ss.537-563.

agefa.org/wp-content/uploads/2018/11/Hofstede_scores.pdf, Geert Hofstede analysis France (18.12.2022).

countrymeters, countrymeters.info/en/France#population_2023 (15.02.2023).

cusd200.org/cms/lib/ILO1001538/Centricity/267/_files/World_Civ_Chapter_22.pdf (19.02.2023).

European Environment Agency, eea.europa.eu/soer/2010/countries/country-introduction-france (11.01.2023).

France This Way, francetisway.com/info/francefacts.php (21.01.2023).

hofstede-insights.com/country/france (09.02.2023).

ncert.nic.in/textbook/pdf/iess301.pdf, 2021-2022 (19.03.2022).

UNCTADSTAT (2021), United Nations Conference on Trade and Development, General Profile: France, <https://unctadstat.unctad.org/countryprofile/generalprofile/en-gb/251/index.html> (16.03.2023).

www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_fr.htm (12.02.2023).

Worlddata.info, worlddata.info/europe/france/index.php (12.02.2023).