

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN BAĞIMSIZ ÜYELERE İLİŞKİN BEKLENTİLERİ

Hazar Ben Barka
University Paris 13

Maria Bonnafous-Boucher
Novancia Business School

ÖZET

Bu araştırmada yönetim kurulu üyelerinin, bağımsız üyelerin rolü hakkında farklı algılara sahip olduğu ortaya konmaktadır. Araştırma kapsamında, bağımsız üyelere yönelik birbirinden farklı algılar kavramsal ve görgül bir incelemeye tabi tutulmuş ve bağımsız üyelerin atanması ve entegrasyonu sürecindeki beklentiler dizisine odaklanılmıştır. Bu makalede, Fransa'da borsaya kayıtlı Air France-KLM şirketi incelenmektedir. Araştırmada, verilerin sergilenmesini (arşiv verileri, görüşme verileri ve doğrudan gözlem) temel alan nitel bir tümevarım yaklaşımı benimsenmiştir. Sonuçlar kurul üyelerinin, bağımsız üyelerin danışmanlık rolünü, denetleyici rollerine karşı dengelediğini göstermektedir. Bu makale, kurumsal yönetim araştırmalarındaki davranışsal perspektife katkı sağlamakta; yönetim kurulu üyelerinin uygulamalarına uyum sağlamaya zorlanan bağımsız üyelere dair bir değerlendirme kılavuzu sunmakta ve yönetim ilkeleri tarafından belirlenen tanımları geliştirmektedir.

Anahtar kelimeler: Bağımsızlık algısı, yöneticilerin kategorileri, yetkinlik, CEO

ABSTRACT

In this paper, we suggest that directors in the board have different perceptions of the effective independence of independent directors. We carry out a conceptual and empirical investigation of these divergent perceptions and focus on the range of expectations addressed during the process of appointing and integrating independent directors. We examine a bi-national corporate governance context (Air France-KLM) by applying a qualitative inductive approach based on data triangulation. In terms of expectations, we found that the consultative role was more important than the monitoring role in regard to the integration and assessment of independent directors.

Keywords: Perceptions of independence, category of directors, competence, CEO

GİRİŞ

Bağımsızlık, kurumsal yönetimle ilgili tartışmaların merkezinde yer almaktadır. Nitekim harici yönetim meselesi kurumsal çerçevenin ve bu alandaki araştırmacıların ilgisinin giderek daha fazla odağında yer almaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri (Non-Executive directors) ‘dışarıdan üye’ olarak kabul edilmekte ve şirket ve yönetim performansı üzerine *bağımsız değerlendirme* yapmaları beklenmektedir. Genel olarak, harici üyeler ve tepe yöneticiler arasında çıkar çatışmasının olmayacağı savunulmaktadır. Ancak ABD’de 2000’lerin başlarında başlayan ve aralarında en çok bilinen Enron skandalının da yer aldığı bir dizi şirket skandalı, icracı olmayan üyelerin yönetim kurulunda çoğunluğu oluşturmasındaki faydanın sorgulanmasına yol açmıştır. Aslında Enron’un yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu, bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşmaktaydı (Toplam 14 yönetim kurulu üyesininin 12’si bağımsız yönetim kurulu üyesiydi). Bağımsızlık tanımı ve icracı olmayan üyelere beklentiler sorunludur. Bağımsız yöneticiler üzerine geniş bir yazın olmasına rağmen bu tür yöneticilerin etkin bir yönetime katkıları konusunda gerçek bir uzlaşma yoktur (Bhagat ve Black, 2002; Van den Bergheve Levrau, 2004; Clarke, 2007). Bu bağlamda araştırmacılar farklı yaklaşımlar benimsemiştir. Çoğunlukla şirket performansını geliştirmede ihtiyaç duyulan bağımsız yönetici sayısına odaklanan araştırmacıların aksine, bazı araştırmacılar (Brooks, Oliver, ve Angelo, 2009; Boxer, Berry, ve Perren, 2012; Kakabadse, Yang ve Sanders, 2010) bağımsızlık kavramını yapılandırırken normatif bir çerçeve kullanmamışlardır. Bizim araştırmamız da bu çerçeveye uymaktadır.

Clarke (2007) bağımsız üye algısı konusunda daha dikkatli olunması gerektiğini vurgulamaktadır. Yazar, bağımsız üyeye dair tüm özelliklerin göz önünde bulundurulmasını önermekte ve kurumsal yönetimdeki bağımsız üye algısının iki muhtemel etkisi olduğunu belirtmektedir. Buna göre, bağımsız yönetici harici düzenleme için bir ikame ya da araç olarak görülmektedir. Clarke’a göre, bağımsız yönetici tanımı, bağımsız yöneticiyle ilişkilendirilen role bağlıdır. Clarke (2007) görgül çalışmaların bulgularını ve yasal/kurumsal alanlardaki temel gelişmeleri tartışırken, bağımsız üye kavramının ilginç bir analizini sunmaktadır. Onun savı, yönetim kurulu üyelerinin bileşimini ve bağımsız (independent), harici (external) ve ilgisiz (disinterested) olmak üzere, üç farklı kategoriden oluşan üye tanımına ilişkin farklılıkları temel almaktadır. Clarke (2007) üç kategorideki üyelerin farklı amaçlara hizmet ettiğini ve bir diğeriyle karıştırılmaması gerektiğini iddia etmektedir.

Bağımsız yöneticilerin kendilerinin bağımsızlık algısına dair, nispeten az sayıda çalışma yapılmıştır (Brooks ve diğ., 2009; Boxer ve diğ., 2012; Kakabadse ve diğ., 2010). Brooks ve diğ. (2009) Avustralyalı bağımsız üyelerin kendilerinin yönetim kurulunun etkinliğine, kurul üyeleri arasındaki

etkileşime, bilgi (information) kaynaklarına olan katkılarına dair algılarını inceledikleri araştırmalarını bir ankete dayandırmışlardır. Araştırmacılar (Brooks ve diğ., 2009) bağımsız üyelerin “kilit sorumluluklarının yöneticilerin şirkete hizmetini denetlemek ve stratejik gelişme için destek sağlamak” olduğunu düşündüklerini ortaya koymuşlardır. Bu durum Avustralya’daki bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, danışmanlık rollerine önem verdiklerini göstermektedir. Kakabadse ve diğ. (2010) Çin’deki devlet işletmelerinde yaptıkları yüz yüze görüşmelerle bağımsız üyelerin yer aldığı yönetim kurullarının, etkin kurumsal yönetim mekanizmaları olarak faaliyet gösterip göstermediklerini analiz etmişler ve bağımsızlık derecesi, bilgi, motivasyon ve yetkinlik gibi dört parametreyi incelemişlerdir. Çin kurum kültürünün büyük ölçüde ilişki temelli oluşuna ve çatışmadan kaçınıp uyumu sürdürme arzusu üzerine kurulu olduğuna vurgu yaparak, bağımsız üyenin etkinliğinin Çin’de önemli bir kurumsal yönetim unsuru haline geldiğini iddia etmişlerdir. Kakabadse ve diğ. (2010) etkin kurumsal yönetimin sadece bağımsızlığı değil, hesap verebilirlik ve uzmanlığı da geliştirmesi gerektiği sonucuna varmışlardır. Boxer ve diğ. (2012) Birleşik Krallık’taki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler’deki bağımsız üyelerin etkinliğini araştırarak, yönetim kurulu üyeleri arasındaki çalışma ilişkilerinde güveni geliştirmek için yeni bir model sunmuşlardır. Buna göre, icrada görevli olan ve olmayan üyelerin bağımsız yöneticilere ilişkin algıları birbirinden farklılaşmakta ve zaman içinde de değişmektedir.

Özetlemek gerekirse, önceki çalışmaların sonuçlarına göre bağımsız üyelere ilişkin algılar yönetim kurullarının bileşiminin veya daha belirgin şekilde, kurulların içinde ayrışanüye gruplarının analiziyle ortaya çıkarılabilir. Şirket içinde önemli ölçüde nüfuza sahip yönetim kurulu üyelerinin bağımsız yöneticilere yönelik algısının, daha az etkiye sahip diğer üyelerinkinden farklılaştığı görülmektedir.

Bu makale, Air France-KLM şirketinin yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin algılanmalarındaki farklılıklar üzerine odaklanmaktadır. Amaç, yönetim kurulu üyelerinin bağımsız üyelerin şirkete entegrasyonu konusundaki beklentilerini analiz etmek, görevleri süresince sergiledikleri performansını dikkate alarak kurulun bu üyelerin bağımsızlığını değerlendirme şeklini incelemektir.

Makalenin geri kalan kısmında önce, yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık algısındaki farklılıkları vurgulayan kuramsal çerçeve sunulmaktadır. Ardından araştırma ortamı tanımlanmakta, kullanılan yöntem açıklanmaktadır. Üçüncü aşamada ise, sonuç bölümüne geçmeden önce bulgular sunulup tartışılmaktadır.

YAZIN TARAMASI

Yönetim kurullarına ilişkin yazında, bağımsız üyelere genellikle yönetim kurulunun bileşimi açısından yaklaşılmaktadır (Klein, 2002; Byrd ve Hickman, 1992; Anderson, Mansive Reeb, 2004). Yönetim kurullarının performansı ve etkinliği genel olarak icracı üyeler (Executive Directors), dışarıdan üyeler ya da icrada görevli olmayan üyelerin (Non-Executive Directors) varlığı temelinde değerlendirilmektedir. Dışarıdakiler; bağımsız üyeler ve “gri” üyeler (örneğin icrada görevli olmamakla birlikte şirkete veya yönetime bağlı olan ve çıkar çatışması yaşayabilecek olanlar) olmak üzere iki ayrı kategoriden oluşmaktadır. Bağımsız üyeler, "kilit atamalar ve yönetim standartları da dahil olmak üzere strateji, performans ve kaynaklar gibi konularda bağımsız muhakeme yapabilen” kişilerdir (Cadbury Report, 1992, 4.11).

Clarke (2007), bağımsız üyelere ilişkin yetersiz sayıda görgül araştırma olduğunu ve kavramın önemli unsurlarının ve gerekçesinin merak uyandırıcı şekilde belirsiz kaldığını ve incelenmediğini savunmaktadır. Ayrıca Clarke (2007), bağımsız üyelerin birbirinden farklı misyonları benimseyebileceğine işaret etmektedir. Bu üyeler, örneğin küçük paydaşları büyük paydaşlara karşı koruyabilirler ya da bir beyin takımı gibi yahut yönetim kurulu açısından güç çekişmeleri sorununa çözüm getiren dışsal düzenlemelerin uygulayıcıları olarak hizmet verebilirler. Bu nedenle, bağımsız üyelerin rolüne ilişkin çok çeşitli modellerle karşılaşmaktayız. Vekalet kuramının savunduğu gibi bağımsız üyenin rolü yönetim ekibini denetlemek midir (Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983; Dalton, Hitt, Certo, ve Dalton, 2007) ya da yönetim kurulundaki tartışmaların kalitesini arttırarak kaynak bağımlılığı kuramının savunduğu gibi şirketin stratejik yönelimlerini geliştirmeye katkıda bulunmak mıdır? (örneğin, Johnson, Daily, ve Ellstrand, 1996; Adler ve Kwon, 2002; Charreaux ve Wirtz, 2007).

Yönetim kurullarına ilişkin yazında, denetleme ve karar alma sürecinin yönetimiyle ne derece ilişkili olduklarına bağlı olarak iki tip yönetim kurulu (aktif ve pasif) tanımlanmaktadır (örneğin, Zajac ve Westphal, 1996; Millestein ve MacAvoy, 1998; Huse, Nielsen, ve Hagen, 2009). Bu mantığı izleyecek olursak, bağımsız bir üyeyi atayıp değerlendirmek gibi yönetim ve karar alma süreçlerine dahil olan bir yönetim kurulu üyesi “aktif” olarak tanımlanabilir. Buradan yola çıkarak araştırma kapsamında, “aktif direktörler” bağımsızlığı değerlendiren ve bağımsız üyeleri atayanlar olarak, “pasif direktörleri” ise bu tür tayinleri onaylayanlar olarak tanımlanmış bulunmaktayız.

Nihayetinde, yönetim kurulu üyelerinin bağımsız yönetici algılarına dair içsel bir bakış açısı ortaya koymaya çalıştık. Bu algılar,yönetim kurulu üyesi

kategorisine göre değişiklik göstererek bağımsızlık algılarında farklılıklar yaratabilir.

Bağımsızlık Algıları Farkı

Bu araştırma çerçevesinde iki yönetici grubu arasında bir ayrıma gitmekteyiz. Bunlar hem bağımsızlık ölçütlerini belirleyen hem de bağımsız yöneticiyi atayan üyeler (aktif) ve bu kararı onaylayanlar (pasif) olarak ifade edilebilirler.

Aktif Üyelerin Algıları: Bağımsız Üye Ticari Bağlantı Fırsatıdır

“Aktif” yöneticiler yönetim kurulunun tercihlerini (örneğin bağımsız üyelerin atanmasını) yönlendirirler. Onlar, bağımsızlığı ve yönetim kurulunun bağımsız üyelere ilişkin beklentilerini (mesleki titizlik, yetkinlikler, katılım, vb.) belirlerler. Dahası, aktif üyeler, genel olarak hem CEO’ya erişim imkanına, hem de deneyimlerini dinlemek ve bilgilerinden yararlanmak isteyen bir dinleyici topluluğuna sahiptir (Golden ve Zajac, 2001). Bunlara ilaveten aktif üyeler CEO’lar ile aynı türden özgeçmişe sahiptirler. Genellikle başka yönetim kurullarının, yardım kuruluşlarının veya aynı kulübün üyeleridirler (Kuhnen, 2009). CEO ve Atama ve Ücretlendirme Komiteleri başkanlarını, bağımsız üyeleri değerlendirip atama sürecinde en aktif yöneticiler olarak görmekteyiz (Geoffrey ve Nicholson, 2005).

CEO’nun Lobi Yapma Gücü

Son zamanlarda, işletmelerin CEO’lar ve ticari bağlantıları tarafından yönlendirilmesi gündeme gelmiştir (Kuhnen, 2009). CEO, yönetim kurulunun nasıl işleyeceğinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. CEO’lar şirketin küresel stratejisinin belirlenmesine, grup bağlılığının güçlenmesine ve böylece yönetim kurulunun tartışma ve kararlarının niteliğinin artırılmasına etki etmektedirler (Waldman ve Yammarino, 1996; Westphal, 1999). Aynı zamanda, CEO’nun yönetim kuruluna yapılacak atamalar için de mevcut üyelerin kuruldan çıkarılması için de lobi yapabilmesi mümkündür (Hermalin ve Weisbach, 1998; Westphal, 1999; Zajac ve Westphal, 1996; de Villiers, Naiker ve van Staden, 2011). Araştırmacılara göre, CEO bu sayede kendi ağı aracılığıyla bağımsız üyeleri işe alarak doğacak aracı (head-hunting) maliyetini azaltmakta ya da bağımsız üyenin niteliğiyle ilgili içerden bilgi alabilmektedir. Aslında CEO’ların, bağımsız üyelere büyük ölçüde güven duyduğu ve onlarla kişisel bilgilerini paylaştıkları da görülmektedir (Adams ve Ferreira, 2007). CEO’ların önemli miktarda hisseye sahip olmasının yaygın olduğu Fransa’da ise (Godard ve Schatt, 2005), yönetim kurulları görece daha az işleve sahiptir (Hayes, Mehran ve Schaefer, 2004).

Yönetim Kurulu Komiteleri: CEO'ların Takipçileri

Atama ve Ücretlendirme Komiteleri, kurula yeni bağımsız üyeler önerme ve yöneticiler ile tepe yönetimin ücretlendirilmesini düzenleyen kurallara dair karar alma bağlamında, vekalet sorunlarını azaltma potansiyeline sahiptirler. Klein (1998) 1990'ların başlarında bu komitelerde CEO sayısının düştüğünü belirtmektedir. Bu durumu, Atamalar Komitesi'nin üst yöneticilerin aşırı ücretlendirilmesini sınırlamasını hedefleyen ABD yasaının (Internal Revenue Service Standards-Dahili Gelir Hizmet Standartları) yarattığı baskıyla açıklamaktadır (Klein, 1998). Bununla birlikte, Fransa'da, yeni bağımsız yöneticiler atamak tepe yöneticiler tarafından her zaman kişisel bir ayrıcalık olarak kabul edilmiştir. Fransa ortamında, çeşitli komiteler kurmanın gerçek nedenleri Anglo-Sakson kurumsal yatırımcıların etkisine bağlanabilir (Pochet ve Yeo, 2004). Fransız şirketler hukuku, komiteleri Anglo-Sakson mevkidaşları ile aynı şekilde işlev göstermeleri konusunda sınırlamaktadır. Nitekim onlar, yönetim kurulları karşısında tamamıyla istişari bir rol oynamaktadır.

Kurumsal çevrenin uyguladığı baskı nedeniyle, Atama ve Ücretlendirme Komitesi büyük ölçüde, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri tarafından oluşturulmaktadır. Bu tür komitelerin bileşiminin firma değerine olan etkisi üzerine bazı araştırmalar yürütülmüş olsa da (Brick ve Chidambaran, 2010) bunların, bağımsız yöneticilerin atanması üzerindeki etkileri henüz analiz edilmemiştir (Kaczmarek, Kimino, ve Pye, 2012).

Pasif Üyelerin Algısı: Genel Müdür İçin "İdman Arkadaşı (Sparring Partner)" Olarak Bağımsız Üye

Pasif ya da azınlık üyeler, bağımsız üyelerin atanmasında nispeten daha az güce sahiptir. Bunlar esas olarak çalışan-üyelerden (employee director) oluşmaktadır. Büyük ölçüde Amerikan araştırmalarının etkisiyle, kurumsal yönetime ilişkin yazında çalışanların yönetim kurullarında temsiline ilgi nispeten sınırlı olmuştur. Nitekim çalışanların sahipliğinde olan (ki sayıları görece çok az) şirketler haricinde çalışan-üyeler ABD şirketlerinde yaygın değildir (Summers, 1982). Fakat bu konular, Fransa'nın da dahil olduğu diğer ülkelerin yasalarında yer almaktadır. Örneğin, çalışanların yönetim kurulunda temsili konusunda, Fransız hukuku, hissedarları temsil eden üyeler ve sendikalar¹ tarafından seçilen üyeleri birbirinden ayırmaktadır (Hollandts ve Guedri, 2008). Hissedarları temsil edenlerin, çıkarlarını hissedarların çıkarlarıyla örtüştürebilecekleri olasılığına istinaden mevzuat böyle bir ayrımı gerekli görmüştür. Sendikalar tarafından seçilen çalışan-üyeler, paydaşları etkileyen kurumsal yönetim meselelerine karşı daha duyarlı görünmektedir. Bu yüzden, kurulun karar verme süreci bakımından uzun dönemli bir bakış açısına sahiplerdir (Huse ve diğ., 2009). Sonuç olarak, onlar, bağımsız yöneticilerin genel müdürler için birer idman arkadaşı gibi hareket etmelerini beklemektedirler.

Fransa'da, kamu şirketlerinde ve kamu sektöründe olup da özelleştirilen şirketlerde özel şirketlere² göre daha fazla çalışan-yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Bu azınlıktaki üyeler ve diğer yönetim kurulu üyeleri arasındaki ilişkiyi, özellikle de bağımsız üyelerin atanıp ücretlendirilmesi açısından kurulun karar alma mekanizmasında ne derece güce sahip olduklarını açığa kavuşturmak yararlı olacaktır. Bazı araştırmalara göre (Park ve Song, 1995; Desbrières, 1997), hissedarların seçtiği üyeler yöneticiler tarafından araçsallaştırılabilirler. Örneğin, bu üyeler bazen tepe yönetimle oldukça samimi ilişkiler içinde olabilirler (Pagano ve Volpin, 2005). Yeni üyelerin bağımsızlıklarına dair yönetim kurulu üyelerinin algılardaki farklılıklara değindikten sonra, bu tür farklılıkların ne şekilde ortaya konulduğunu tartışacağız.

Bağımsız Bir Üyenin Seçilmesine Etki Eden Etmenler

Bu bölümde, bağımsız yöneticilerin atanmaları, şirkete entegrasyonları ve görevleri esnasında kurul tarafından ne derece bağımsız olarak değerlendirildikleri üzerinde durulacaktır.

Bağımsızlık, Elverişlilik ve Yetkinlik: Ne Tür Bir Uzlaşma?

Finkelstein ve Mooney (2003) atama aşamasının önemi üzerinde ısrarla durmuştur. Buna göre seçim süreci, deneyim ve elverişlilik olmak üzere iki önemli parametreye odaklanmalıdır. Gerçekte, bağımsız yöneticilerin yetkinliği, başka kurullarda aldıkları görevlerin sayısı ile değerlendirilebilir. Bu etmen iktisadi sektörler, şirket türleri ve şirketlerin kote oldukları borsalar açısından ne derece tecrübe sahibi olduklarını göstermektedir. Dahası bağımsız yöneticilerin deneyimi, işlevlerine göre tanımlanmaktadır (icracı üyeler, özel komite üyeleri, bir komitenin başkanı, vb.). Öte yandan, önceden satın almalar, birleşmeler, yönetimde değişim ya da şirket stratejisinde büyük değişikliklerde tecrübe edinmişler ise bu özellikler kurula değer katma kabiliyetlerine etki edebilir.

Denetleme rolü (vekalet kuramı) açısından, bazı araştırmacılar başka kurullarda icrada görevli yönetici olarak hizmet veren bağımsız üyelerin, yöneticilik sayısının kısıtlanması taraftarıdır. Aslında tek seferde birkaç konumu elde tutmak, görevlerini etkin bir şekilde yürütmeleri için gerekli zamanı bulmalarını neredeyse imkansız hale getirebilir (Monks ve Minnows 1996; Ferris, Jagannathan ve Pritchard, 2003; Perry ve Peyer, 2005). Diğer taraftan, bağımsız üyelerin çok sayıda görevi elinde bulundurması, kurulun danışmanlık kabiliyetlerini geliştirebilir. Farklı kurullarda hizmet veren üyelerden sadece öncelikli denetleyici rollerini yerine getirmeleri değil, yeni şirket stratejileri ve yaklaşımları geliştirmeleri de beklenmektedir (Johnson ve diğ., 1996; Westphal ve Zajac 1997). Kurul ağlarının bu şekilde çeşitlenmesi, kurumsal yönetim uygulamalarının benimsenmesi açısından olumlu etkiye sahip olabilmektedir (Del Vecchio, 2010; Shropshire, 2010).

Hillman, Withers, ve Collins (2009) yönetim kurulu üyelerinin şirketlere tavsiye ve danışmanlık, bilgi akışı, kaynaklara öncelikli erişim ve meşruiyet gibi dört grup fayda sağlayabileceğini belirtmiştir. Fakat bu noktada, bağımsız üyelerin bilgi getirmede ne kadar *istekli* oldukları ve kurulda *ne derece nüfuz*a sahip oldukları şeklinde sorular ortaya çıkmaktadır.

Bağımsız Üyeler: Motivasyonlar ve Kısıtlar

Tavsiyelerinin benimsenme derecesi bağımsız üyelerin performanslarını değerlendirmede önemli bir ölçüttür. (Ashforth ve Mael, 1989; Foreman ve Whetten, 2002). Dış piyasada tanınma arzusu, farklı, daha prestijli ve daha yüksek kazançlı pozisyonlar elde etme potansiyeli önemli motivasyon unsurlarıdır (Hillman ve Dalziel, 2003; Westphal ve Khanna, 2003). Fakat bu tür motivasyonlar, yöneticilerin belirli yaklaşımları tercih etmesine neden olacak kişisel ilişkiler geliştirmesi (Hermalin ve Weisbach, 1998; Westphal ve Stern, 2007) ya da başka şirketlerde pozisyonlarının olması durumunda sorgulanmalıdır. Aynı şekilde, yöneticinin profili de bu konuda önemli bir rol oynayabilir (Hillman ve diğ. 2008).

METODOLOJİ

Veri Toplama ve Araştırma Yöntemi

Yönetim kurulu üyelerinin davranışlarını ölçme ve değerlendirme zorluğunu dikkate alarak nitel bir tümevarım yaklaşımı uygulanmış bulunmaktayız (Yin, 2003; Gioia1, Corley, ve Hamilton, 2012). Vaka analizimizde veri toplama aşamasında triyagülasyonun (arşiv verileri, görüşme verileri ve doğrudan gözlem) sağlanmasına özen gösterilmiştir. Air France-KLM yönetim kurulunun, (holdingin kurulduğu) 2004'ten 2010 Temmuz ayına dek oluşumu ve işleyişinin gelişimi incelenmiştir. Şirket faaliyet raporları, grubun dahil olduğu kilit olaylar üzerine basında çıkan makaleler incelenerek analize başlanmıştır. Bunlara ilaveten, iki adet hissedar Genel Kurul Toplantısı'nda doğrudan gözlem yapılmıştır (Temmuz 2010 ve Temmuz 2011).

Bunun dışında üyelerle ve yönetim kurulu başkanıyla 5 adet yarı-yapılandırılmış yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bağlantı kurmak için birkaç yaklaşım benimsenmiştir. Öncelikle, yöneticilerin profesyonel adreslerine erişmek mümkün olmadığından grubun yönetim kurulunun sekreteryası aracılığıyla mektuplar gönderilmiştir. Araştırmanın amacı açıklanıp randevu talep edilmiştir ancak yanıt alınmamıştır. En nihayetinde Air France yönetim kurulundaki bir çalışan-üyeden iki çalışan-üyenin e-posta adresleri alınmıştır. Çalışan üyelerden birisi çalışmamıza katkıda bulunmayı kabul etmiştir. İkinci olarak, Hissedarlar Genel Kurul Toplantısı'nda az sayıda üyeyle de olsa iletişim kurulabilmiş ve bu sayede araştırmayı açıklayabilme, randevu talebinde bulunabilme imkanı bulunmuştur. Bunların arasından sadece iki üye çalışmaya katılmayı kabul etmiştir.

Yöneticinin eğitim ve özgeçmişi kadar, kuruldaki statüsünü de temel alan kişisel bir görüşme rehberi hazırladığımız bu safhada yarı-yapılandırılmış görüşmeler, dijital bir ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve süreleri yöneticilere göre ayarlanmıştır. Görüşmeler 30 dakika ila bir saat aralığında sürmüştür. Üç görüşme telefonda, diğer ikisi yöneticilerin iş yerlerinde yürütülmüştür. Yeni atanmış bir bağımsız üyeye -Air France-KLM kurulundaki görevi konusundaki bağımsızlık derecesiyle ilgili algısının gelişimini gözlemlememizi sağlayan- iki farklı durumda (birinci durumda, atanmasından birkaç hafta sonra ve ikincisi atanmasından bir yıl sonra) görüşme fırsatı elde edilmiştir. Yapılan kısıtlı görüşme sayısı göz önüne alındığında, bir kodlama transkripti yetersiz olabileceği için bunun yerine, görüşmecilerin statüsü hesaba katılmak suretiyle yapılan görüşmeler, anahtar konulara ve içlerinde bahsedilen çapraz konulara odaklanılarak tekrar gözden geçirilmiştir (Kakabadse ve diğ. 2010).

Air France-KLM Yönetim Kurulunun Çeşitliliği

Air France-KLM Kurulu üzerinde çalışmamızın birkaç nedeni bulunmaktadır. Öncelikle, şirketin finansal iletişim kalitesi olağanüstü derecede yüksektir³. İkincisi, şirket profili 2004 Mayıs ayında Fransız, Air France ve Hollandalı KLM'nin birleşmesinden oluşan uluslararası bir grup niteliğindedir. Dahası, yönetim kurulunun yapısı ve bileşimi, üzerinde çalışmaya değer niteliktedir. Nispeten çeşitli olmak üzere, kurul farklı kategorilerdeki üyelere meydana gelmiştir (bağımsız üyeler, çalışan-üyeler, hükümet temsilcileri ve çifte vatandaşlığa sahip üyeler).

2003 yılında, Fransız hükümeti şirket hisselerinin %50'den fazlasına sahipti. KLM ile birleşmesinin ardından, hisselerin bir kısmı sermaye piyasasında özellikle kamu tasarruf fonları ve yabancı yatırımcılara satılmıştır. Birleşmeden (Temmuz, 2004) sonra sahiplik yapısının çeşitlenmesine rağmen, halen şirketin en büyük hissedarı devlettir ve "çalışanlar" ikinci büyük hissedar grubudur. Sahiplik yapısının bu gelişimi, yönetim kurulunun değişmesine ve çeşitlenmesine yol açmıştır. Esasen, şirketin sahiplik yapısı, yönetim kurulunun bileşiminde yansıtılmaktadır.

Birleşmenin ardından yönetim kurulu, Fransız kurumsal yönetim raporlarından (Bouton ve Viénot) esinlenerek iç düzenlemelere gitmiştir. Bunun üzerine sadece bir kadın üyenin dahil olduğu, 15 üyeden oluşan, yeni bir yönetim kurulu atanmıştır (Ek 2).

2008 yılında, 13 yıl boyunca hizmet ettikten sonra, CEO grubun yönetimini yardımcısına emanet etmiştir. Kurulda üç komite vardır: Atama Komitesi, Ücret Komitesi ve Denetim Komitesi.

26 Mart 2009 tarihinde düzenlenen bir toplantıda, Yönetim Kurulu 7 üyenin *Şirket, Grup ya da Grup yönetimiyle karar verme özgürlüklerini tehlikeye atabilecek ilişkilerinin olmadığı ölçüde* bağımsız olarak değerlendirilebileceği hükmüne varmıştır. Yönetim Kurulu, AFEP-MEDEF ölçütlerine göre bağımsız olarak görülüp görülmediklerine bakmaksızın, bağımsız olarak belirlenen tüm üyelerin şirkete faydalı yetkinlik ve uzman deneyimine sahip olduklarına kanaat getirmiştir.

Bir sonraki bölümde bağımsız üyelerin atanıp değerlendirilmesinde Yönetim Kurulu Üyelerinin beklentileri üzerinde durulmaktadır.

SONUÇLAR

Sonuçlar iki nokta etrafında eklenmektedir: (i) Bağımsız üyeler atandığı esnada, Kurul'un bu üyelerin bağımsızlığı hakkındaki değerlendirmesi ve (ii) üyelerin görevleri sırasında bağımsızlığın ne şekilde icra edildiği.

Bağımsız Bir Üyenin Atanması: Hangi Yönetim Kurulu Üyesi ya da Üyeleri Karar Vermektedir?

Atama ve Ücretlendirme Komiteleri'ne 6 yıl boyunca aynı üye tarafından personel temin edilmiştir. Bu komiteler aynı kişiler tarafından yönetiliyorsa, Kurul'un neden ilave komiteler oluşturduğu sorusu gündeme gelmektedir. Peki, bu yaklaşım, sadece görevlerin kurul üyeleri arasında daha etkin bir şekilde dağıtılması arzusuyla açıklanabilir mi?

Anılan iki komite tamamıyla bağımsızdır. Başkan diğer beş Fransız ve dört yabancı şirketin yönetim kurulunun da üyesidir. Dahası, Atama ve Ücretlendirme Komitelerini oluşturan geri kalan üyeler de, başka Fransız ve/veya yabancı şirketlerin kurullarının üyesidirler. Bunların dördü çalışan-üyesidir (bkz. Ek 1). Örneğin, Atama Komitesindeki bağımsız bir üye diğer beş Fransız şirketi ve dört yabancı şirketin kurullarında da üyesidir, ayrıca bu şirketlerden birinin başkan yardımcısı ve bir diğerinin Denetleme Kurulu üyesidir.

Birden çok yöneticiliği elde tutma üyelere, özellikle icracı üyelere, yönetsel uzmanlıklarını geliştirmede yardımcı olabilir (Carpenter ve Westphal, 2001; Perry ve Peyer, 2005; Jiraporn, Manohar ve Lee, 2009). Fakat yoğun üyelerin, Kurul Komitelerinde hizmet etmelerinin daha az mümkün olduğu da iddia edilmektedir (Ferris ve diğ. 2003; Fich ve Shivdasani, 2006), Bunlara ek olarak, birden çok yöneticiliği elde tutmak bazen üyelerin karşılıklı kurullarda görev yapabilecekleri gerçeğini göz ardı etmektedir. Böyle bir durum, Kurulların "dostluğu" olarak yorumlanabileceği gibi Fransa'da borsaya kayıtlı şirketlerin kurullarındaki bağımsız üyeler için sınırlı sayıda mevkinin mevcut olduğu şeklinde anlaşılabilir mi?

Halka açık şirketler için kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarını düzenleyen AFEP-MEDEF kanunu, bir yönetim kurulu üyesinin Fransa'daki farklı şirketlerde beşten fazla konumu elinde tutamayacağını ifade etmektedir. Fakat yabancı firmalardaki mevkilere ya da icrada görevli üyelerin Yönetim Kurulu Başkanı olarak hizmet etmesi durumuna veyahut normal koşullarda yüksek derecede bağlılık ve mevcudiyet gerektiren bir konum olan kurul komite üyeliğine dair hiçbir atf yapılmamaktadır. Fransız Yönetim Derneği (AFG, 2010) icrada görevli üyelerin, kendi grupları dışında ikiden fazla yöneticiliği ellerinde tutmamaları gerektiğini belirtmektedir. Bu rakam, icrada görevli olmayan üyeler için beşe çıkmaktadır (ayrıca bu hükümler yabancı şirketlerdeki yönetim kurulu üyelerine de uygulanmaktadır). Kriz sonrası şirketler dünyasındaki dört raporundan birinde, *Institut de l'Entreprise* (bir Fransız meslek birliği), yabancı firmalardakiler de dâhil olmak üzere, özellikle üyelerin rolünü güçlendirme ve mevkilerin sayısını üçe indirme yoluyla uzun vadeli meselelere daha fazla dikkat çekilmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Bunlara ilave olarak, Air France-KLM Yönetim Kurulu'nun iç yönetmeliği, Atama Komitesi'nin 3 bağımsız üyeden oluşması gerektiğini belirtmektedir. Bu tür komite üyelerinin çoğunluğunun bağımsız olmasının temin edilmesi, çalışan-üyeler ve CEO arasında işbirliklerinin ortaya çıkma potansiyelini azaltacağı için iyi bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, komitelerdeki karar alma sürecinin bağımsızlığının korunmasına etki edebilir.

Air France-KLM Yönetim Kurulundaki bağımsız bir yönetici, çalışan-üyeler için bu tür komite üyeliklerinin ne alışıldık ne de arzulanan bir durum olduğunu belirterek hiyerarşik bir yönetim sisteminde, daha aşağı konumdaki bireylerin onları yönetenler üzerinde bir oranda güce sahip olabileceğine yönelik bir yaklaşımın belirli ölçüde ön yargıya neden olabileceğine dikkat çekmiştir. Bu sebeple, çalışan-üyelerin karar alma sürecine katılım yada bağımsızlık ölçütlerini belirleme konularında yeterliğine sahip olmadıkları varsayılmaktadır. Dahası, Air France KLM'de CEO'nun Atama ve Ücretlendirme Komitesi'nde de hizmet vermemesi, onun bağımsız yöneticilerin atanmasına dahil olmadığını göstermektedir. Fakat bu, icrada görevli olmayan üyelerin seçimi söz konusu olduğunda CEO'nun komiteleri oluşturan "gri" yabancılarla iş birliği yapma ihtimalini ortadan kaldırmamaktadır. Aksi takdirde bu hadise, sadece, CEO'ların müdahil oldukları bir atamanın yapılmasının ardından hisse senedi piyasasında gözlenen olumsuz tepkilerden kaçınma girişimi olarak açıklanabilir (Shivdasani ve Yermack; 1999).

Grubun Yönetim Kurulu'nun yasal başkanıyla yaptığımız görüşmeyle işe alım sürecine dair bilgi toplayarak analizimizi tamamladık. Başkanın

açıklamalarına göre ‘‘Grup, spontane başvurular almaktadır. Ayrıca günlük görevlerin akışı içinde, dış görevlerde çalışan üyeler, bazen deneyim ve yetenekleri dolayısıyla Gruba katkıda bulunabileceğini hissettikleri insanlarla tanışır ve onları Kurul’a önerirler. Bağımsız kafa avcısı (headhunting) şirketleri de adaylar önerirler’’. 2010 Ağustos ayında görüşme yapılan yeni atanmış bağımsız bir üye ise: ‘‘Sanırım, ismimin Yönetim Kuruluna önerilmesi kafa avcılarında biri dolayısıyla gerçekleşti. Seçilmem halinde görev almaya istekli olup olmayacağımı öğrenmek isteyen Yönetim Kurulu Başkanı’ndan bir telefon aldım’’ demiştir.

‘‘Aktif’’ üyeler, Yönetim Kurulu’na yeni atanmış yöneticilerin seçimi ve bağımsızlıklarının değerlendirilmesinden sorumlu olarak kabul edilirler. Adaylar hakkında bilgilendirilmiş olmalarına rağmen, Air France-KLM Yönetim Kurulu’ndaki çalışan-üyeler atama sürecinde yer almazlar. Bir çalışan-üye, atamasından önce yönetim kurulu toplantılarında gayri resmi olarak tanıtıldığı için yeni Başkan Yardımcısı’nın kimliğini önceden bildiğini belirtmektedir. Yeni bağımsız yöneticinin atanmasının ardından sadece kurul üyelerine tanıtıldığını da eklemiştir.

TABLO 1
Yönetim Kurulu Üyeleri’nin Bağımsız Yöneticilerden Beklentileri
Air France-KLM Vakası

	<i>Yönetim Kurulu Kararları</i>	
<i>Yönetim Kurulu Yazını</i>	Pasif Üyeler	Aktif Üyeler
Karar alma sürecinin denetlenmesi ve yönetimi	Tepe yönetimin kararlarını onaylayan üyeler	Daha fazla dahil olan üyeler
<i>Vaka Çalışması</i>		
Bağımsız Üyenin atanması ve değerlendirilmesi	Atamayı onaylayanlar	Bağımsızlık ölçütünü değerlendiren ve bağımsız yöneticileri atayanlar
	Çalışan-üyeler	CEO Atama ve Ücretlendirme Komitelerinin Başkanları
Bağımsız bir üye atarken ve değerlendirirken yönetim kurulu üyelerinin beklentileri	<ul style="list-style-type: none"> ‘‘Grup düşüncesi’’ riskini karşılama kabiliyeti Stratejik karar alma sürecine yönelik yaklaşımları genişletme 	<ul style="list-style-type: none"> Yetkinlik Deneyim Kuruldaki kıdem

Air France-KLM Yönetim Kurulu’nda atama sürecini inceledikten sonra, şimdi de Grubun yönetici bağımsızlığına yönelik yaklaşımını analiz edeceğiz.

Yönetim Kurulunda Bağımsızlığın Uygulanması

Bağımsız üyelerin atanması ve entegrasyonundaki en önemli safhalar, pozisyona atanma öncesi safha (adaylık ve seçim) ve atamayı izleyen

aşamadır (yeni yöneticinin işlevlerini yerine getirme şekli; bağımsızlık derecesinin dönemseldir değerlendirilmesi).

Yönetim Kurulunun Entegre Edilmesi: Temel Kaygılar

Atanmadan sonra, yeni bağımsız üyenin pozisyona geçtiği dönem hayati önem taşımaktadır. Bu dönem, bağımsız üyelik rolünün başarısını şekillendirmektedir. Onun gerekli kaynaklara sahip olup olmadığı ya da başarılı olmak için genelde şirket içerisinde ve özelde kurul üzerinde yeterli nüfuz kullanıp kullanmadığı ortaya çıkmaktadır.

AFEP-MEDEF kanununa göre (2008: 15), başkan ya da tepe yönetici, her bir üye için gerekli görülen belgelerin temininden sorumludur. Air France-KLM Yönetim Kurulu'nun iç yönetmeliği, bu tür belgelerin faydasına dair yapılacak değerlendirmede gösterilmesi gereken dikkat konusunda aydınlatıcıdır⁵. Üyelerin de görevleri için gerekli gördükleri bilgileri talep etme yükümlülüğü vardır. Dahası yöneticiler, arzu ederlerse, şirketin faaliyet gösterdiği sektörde ve bu faaliyetlere ilişkin kilit yeteneklerle ilgili ilave eğitim talebinde bulunabilirler.

Grup, adaylara bir belge listesi göndermektedir. Yeni atanmış bir bağımsız üye, talep edilen bilgiye erişimin ne kadar kolay olduğunu bize doğrulamıştır: “Atanmamın ardından, Denetçiler tarafından oluşturulan hesapların en son özeti gibi belgeleri istemeyi sürdürdüm. İzleyen birkaç gün içerisinde, özellikle de Paris havalimanlarına daha fazla teknik ziyaret düzenleyecekler. Açıklamalarla birlikte istediğim belgeleri almam gereken kişiyi gösteren ve Denetçi ya da Finans Müdürü gibi kişilerle iletişim kurmama yardımcı olan kişi Yönetim Kurulu Sekreteri'ydı...”

Üyelerin çoğu bağımsızlığın, her şeyin ötesinde, etik bir sorun olduğunu iddia etse de, kalıcı bir değerlendirme yapma ihtiyacı da aynı derecede önem arz etmektedir.

Bağımsızlık Meseleleri ve Zaman İçindeki Gelişimleri

Yönetim Kurulu Kıdemi

Bağımsız bir üyenin yönetim kurulundaki kıdemi (seniority) onun şirket stratejisine ve faaliyet sektörüne aşinalık seviyesinin bir göstergesi olarak görülmektedir. Golden ve Zajac (2001) şirketle yoğun tecrübesi olan üyelerin, Yönetim Kurulu'nda daha fazla meşruiyete sahip olduklarını iddia etmektedirler. Bu durum aynı zamanda, bağımsız üyenin katıldığı ekibe “bağımlı olması” riskinin de bir göstergesi olarak görülebilir. Halen Air France-KLM Yönetim kurulundaki üyelerin ortalama hizmet süresinin uzunluğu yedi buçuk yıldır. Dahası, iki bağımsız yönetici, 13 yılı aşkın bir süre hizmet vermişlerdir ki bu AFEP MEDEF kanuna göre bağımsız üyelik vasfının kaybedilmesi anlamına gelmektedir.

Yönetim kurullarının çalkantılı bir ortamda değişiklik yapmaları genellikle daha az olasıdır (Goodstein, Gautam ve Boeker, 1994). Havacılık sektörünün karşılaştığı zorluklar ve 2009 yılındaki önemli kayıplar nedeniyle, Grup karar alma sürecinde sürekliliği garantiye almak için aynı yönetim kurulu üyelerini korudu. Yönetim kurulunun yenilenmesinin organize edilmesi için CEO blok yenilemelerden kaçınmak amacıyla, yöneticileri yenilemeyi farklı dönemlerde yapmayı önermiştir (Genel Toplantı, 2010). Gerçekte, şirketin 2010 yılındaki yönetim kurulu yenilemesine 15 yöneticiden 10'u dahil edilmiştir.

Bu durum, kurul içerisindeki iş birliği açısından yönetim kurulu kademisinin artıları ve eksileri hakkında soru işaretleri uyandırmaktadır.

Yönetim Kurulu'nda İşbirliği

Bağımsız üyelerin görevleri “zorlu bir dengeleme eylemi” olarak nitelendirilebilir. Bağımsız üyeler, yönetim kurulunda yüksek seviyede şeffaflık ve güven, iyi bir iletişim ve bağlılık seviyesi ve de bağımsız değerlendirmeye vurgu yaptıkları kadar ekip çalışmasının önemi üzerinde de ısrarla durmaktadırlar.

Yönetim Kurulu'ndaki bağımsızlık ve kurulda gelişebilecek yakınlıklar üzerine bir soruyu bağımsız bir üye şöyle yanıtlamıştır: “ Hiç kimse, bir diğerini tanımadığı zaman insanlarla çalışmanın çok zor olduğunu kabul etmek gerekir... Grubun diğer üyelerini daha az tanıyan ya da hiç tanımayan ve onları tanıması gereken biri olabilir. Grup dinamiği açısından, eğer birbirini hiç tanımayan 10 kişi varsa ve birbirleriyle çalışmalarını sağlamak zorundaysanız, bunu yapabilmemiz iki yılınızı alacaktır. Fransa'da kimsenin birbirini tanımadığı bir yönetim kurulunu hayal dahi edemezsiniz. Bağımsızlık her şeyden öte bir kişisel ahlak meselesidir; biliyoruz ki bizler şirketin ve hiçbir şekilde temsil edilmeyen küçük hissedarların çıkarlarını savunmak için buradayız, vb.”.

Air France-KLM Yönetim Kurulu'nun bağımsızlığı, başlı başına bir amaç olarak ortaya çıkmamaktadır. Oldukça spesifik faaliyetlerin olduğu döngüsel bir sektörde, toplumsal sorunlar kadar işe de aşına olan bağımsız üyeler bir öncelik olarak görülmektedir. Yönetim kurulu üyeleri ve daha geniş kapsamda sektördeki “yönetici elitler” tarafından tarif edilen toplumsal sorunlara aşinalık, bağımsız üyeler işe alınırken ya da bağımsızlığı değerlendirilirken göz önünde bulundurulacak etmenleri teşkil etmektedir.

SONUÇLAR VE TARTIŞMALAR

Sonuçlarımız bağlamında, bağımsızlık algısı açısından, Air France-KLM'de yer alan hem bağımsız hem aktif üyeler için en önemli ölçütlerin yetkinlik,

deneyim ve kuruldaki kıdem olduğu ortaya çıkmaktadır. Aslında yöneticilerin bağımsızlığı, kendi içinde başlı başına bir amaç değildir. Nispeten spesifik, döngüsel bir endüstride faaliyet göstererek şirket, işe ve toplumsal sorunlara aşına yöneticiliklere öncelik vermektedir. Diğer yandan, “pasif üyeler” özellikle çalışan-üyeler, bağımsızların etkinliğini “grup düşüncesini” aşma ve stratejik karar alma süreçleriyle ilgili yaklaşımları genişletme yetenekleri açısından değerlendirmeye eğilimlidir. Kısaca, bağımsız üyelerin entegrasyonuna dair beklentiler açısından, danışmanlık rolü, kontrol işlevinden daha ön plandadır. Bu makale, yönetim kurulunun bağımsız bir üyeye yönelik beklentileri için bir değerlendirme sistemi sunarak kurumsal yönetimdeki davranışsal bakış açısına ve kurumsal çerçeveler ve yönetim ilkeleriyle şu ana kadar yapılmış tanımların tamamlanmasına katkı sağlamaktadır.

Gerçekte, şirket paydaşları Yönetim Kurulu'nun yeniden yapılandırılma biçimini etkilemiş olmasına rağmen, yönetmelikler üyelerinin bağımsızlığının garanti edilmesinden ve değerlendirilmesinden tamamıyla yönetim kurulunun sorumlu olduğunu belirtmektedir. Nitel bir yaklaşım benimseyerek, iki farklı kültürel çevrede faaliyet gösteren ve çalışanları yüksek katılım oranıyla şekillenen, resmi bir kamu şirketinin yönetim kurulunun işleyişine ışık tutmuş olduk.

Yöneticilerin bağımsızlığı üzerine yapılan nicel araştırmalardan elde edilen sonuçların çoğu, belirli değişkenleri ölçüp değerlendirmede ve toplum temsilcilerinin gerçekleştirdiği belirli davranışsal olayların gözlemlenmesinde zorluklarla karşılaşmaktadır (Mayıs 1994, alıntılanan Kakabadse ve diğ., 2010). Ancak uygulamada bağımsız üyeler ve çalışan-üyeler arasında daha yakın bir diyalog önermekteyiz. İki grup, genelde, CEO aracılığıyla dolaylı olarak iletişim kurmaktadırlar. Fransa'da, Gallois raporu (2012) yönetişimin geliştirilmesi amacıyla, Fransız kanununun halen öngördüğü gibi %3 ya da daha fazla oranda hisseye sahip olmasalar da çalışan-üyelerin, borsaya kayıtlı şirketlerin yönetim kurullarında bulunmaları gerektiğini belirtmektedir. Bununla birlikte, çalışan-üyeleri yaygınlaştırmadan önce, CEO ve bağımsız üyelerin işbirliği açısından bütün kurul üyeleri arasında iletişimi geliştirmenin önemini kavramalarını sağlamak gereklidir.

Araştırmamızın, özellikle yürütmeyi başardığımız görüşmelerin az sayıda olması ve sonuçların genelleştirilebilmesi bakımından bazı kısıtları bulunmaktadır. Daha önce yürütülmüş nitel araştırmaların az sayıda olması ve yüksek profilli kurullardan “iç görüş” elde etmedeki güçlükler göz önünde bulundurularak vaka çalışması, genelleştirilebilirlik üzerinde değil; daha ziyade, incelenen durumun gerçekliğinin doğru beyanı, özellikle de kurulların nasıl işlediğine dair bir iç görüş elde etmek üzere, modellemelerin

kullanıldığı araştırmalara yönelik tamamlayıcı bir bakış açısı sağlamaya yoğunlaşmıştır (örneğin Gibbert, Ruigrok ve Wicki, 2008).

Kuramlar, olguları sadece çalışıldıkları ortamlarda değil diğer ortamları da hesaba katarak ortaya koymalıdır (McGrath ve Brinberg, 1983). Böyle bir araştırmanın amacı “birinci dereceden gerçekleri (reality/deneysel, tekrarlanabilir ve doğrulanabilir)”, “ikinci derecegereklerden (facts/geleneksel)” ayırmaktır (Watzlawick, 1976). İlave nitel ve nicel araştırmalar, farklı çevrelerdeki yönetim kurulu üyelerinin belirli davranışlarına geçerlilik kazandırmak açısından faydalı olabilir. CEO’nun profili ve onun kuruldaki etkisine odaklanan gelecek çalışmalar, özellikle bağımsız üyelerin atanması açısından yarar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Adler, P.S., ve Kwon, S.W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
- AFEP-MEDEF, http://www.natixis.com/natixis/upload/docs/application/pdf/2011-07/afep-medef_oct_2008.pdf
- Air France-KLM, 2009, Annual Report. <http://www.airfranceklm.com/fr/le-groupe/rapport-annuel/>
- Anderson, R.C., Mansi, S., ve Reeb, D.M. 2004. Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. *Journal of Accounting and Economics*, 37 (3): 315-342.
- Ashforth, B.E., ve Mael, F. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1): 20-39.
- Bhagat, S., ve Black, B., 1999. The uncertain relationship between board composition and firm performance. *Business Lawyer*, 54: 921-963.
- Bhagat, S., ve Black, B. 2002, The non-correlation between board independence and long term firm performance. *Journal of Corporation Law*, 27: 231-274.
- Boxer, R., Berry, A., ve Perren, L. 2012. Differing perceptions of non-executive directors' roles in UK SMEs: Governance conundrum or cultural anomaly? *Accounting Forum*, 36: 38-50.
- Brick, I.E., ve Chidambaran, N.K. 2010. Board meetings, committee structure, and firm value. *Journal of Corporate Finance*, 16: 533-553.
- Brooks, A., Oliver, J., ve Angelo, V. 2009. The Role of the ID: Evidence from a Survey of IDs in Australia. *Australian Accounting Review*, 19 (3): 161-177.
- Byrd, J.J., ve Hickman, K.A. 1992. Do Outside Directors Monitor Managers? *Journal of Financial Economics*, 32: 195, 221.
- Cadbury Report, 1992. http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=132
- Carpenter, M.A., ve Westphal, J.D., 2001. The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44: 639-650.
- Charreaux, G., ve Wirtz, P. 2007. Discipline ou compétence ? L'apport des perspectives cognitives et comportementales à la compréhension des mécanismes de gouvernance d'entreprise. *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 1: 211-215.
- Clarke, D.C. 2007. Three concepts of the independent director. *Journal of Corporate Law*, 1: 73-111.
- Dalton, D.R., Hitt, M.A., Certo, S.T., ve Dalton, C.M. 2007. Chapter 1: The fundamental agency problem and its mitigation. In J.F. Walsh ve A.P. Brief (Editörler). *The Academy of Management Annals*, 1: 1-64.
- Del Vecchio, N. 2010. Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 202: 145-161.
- Desbrières, Ph. 1997. Le rôle de l'actionnariat des salariés non-dirigeants dans le système de gouvernement d'entreprise, *le gouvernement des entreprises* Charreaux, G. coll. « recherche en gestion », Economica.
- Fama, E.F., ve Jensen, M.C. 1983. The Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.

- Ferris, S.P., Jagannathan, M., ve Pritchard, A.C. 2003. Too Busy to Mind the Business? Monitoring by Directors with Multiple Board Appointments. *Journal of Finance*, 58: 1087-1112.
- Fich, E. M., ve Shivdasani, A. 2006. Are Busy Boards Effective Monitors? *Journal of Finance*, 61: 689-724.
- Foreman, P., ve Whetten, D.A. 2002. Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13 (6): 618-635.
- Geoffrey, C.K., ve Nicholson, G.J. 2005. Evaluating Boards and Directors. *Corporate Governance: An International Review*, 13 (5): 613-631.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., ve Wicki, B. 2008. What passes as a rigorous case study. *Strategic Management Journal*, 29(13): 1465-1474.
- Gioia, D.A., Corley, K.G., ve Hamilton, A.L. 2012. "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, 00(0) 1-17.
- Godard, L., ve Schatt, A. 2005. Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français. Un état des lieux. *Revue Française de Gestion*, 158: 69-87.
- Golden, B.R., ve Zajac, E.J. 2001. When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change. *Strategic Management Journal*, 22, 1087-1111.
- Goodstein, J., Gautam, K., ve Boeker, W. 1994. The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, 15: 241-250.
- Hayes, R.M., Mehran, H., ve Schaefer, S. 2004, *Board Committee Structures, Ownership, and Firm Performance*. Working Paper.
- Hillman, A.J., Withers, M.C., ve Collins, B.J. 2009. Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6): 1404-1427.
- Hillman, A., ve Dalziel, T., 2003. Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28 (3): 383-396.
- Hollandts, X., ve Guedri, Z. 2008. Les salariés capitalistes et la performance de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 35-50.
- Huse, M., Nielsen, S.T., ve Hagen, I.M. 2009. Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. *Journal of Business Ethics*, 89(4): 581-597.
- Jensen, M.C., ve Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Jiraporn, P., Manohar, S., ve Lee, C.I. 2009. Ineffective corporate governance: Director Busyness and board committee memberships. *Journal of Banking ve Finance*, 33: 819-828.
- Johnson, J.L., Daily, C.M., ve Ellstrand, A.E. 1996. Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22: 409-438.
- Kaczmarek, S., Kimino, S., ve Pye, A. 2012. Board Task-related Faultlines and Firm Performance: A Decade of Evidence. *Corporate Governance: an international review*, 20(4): 337-351.
- Kakabadse, N.K., Yang, H., ve Sanders, R. 2010. The effectiveness of non-executive directors in Chinese state-owned enterprises. *Management Decision*, 48(7-8): 1063-1079.

- Klein, A. 1998. Firm Performance and Board Committee Structure. *The Journal of Law and Economics*, 41(1): 275-303.
- Klein, A. 2002. Audit Committee, Board Of Director Characteristics, And Earnings Management. *Journal of Accounting and Economics*, 33: 375-400.
- Kuhnen, C. 2009. Business networks, corporate governance and contracting in the mutual fund industry. *Journal of Finance*, 64: 2185-2220.
- MacAvoy, P., ve Millstein, I.M. 1999. The active board of directors and its effect on the performance of the large publicly traded corporation. *Journal of Applied Corporate Finance*, 11(4): 8-20.
- McGrath, J.E., ve Brinberg, D. 1983. External Validity and the Research Process: A Comment on the Calder/Lynch Dialogue. *Journal of Consumer Research*, 10: 115-124.
- Millestein, I.M., ve MacAvoy, P.W. 1998. The active Board of Directors and Performance of the large Publicly traded Corporation. *Columbia Law Journal*, 98: 1281-1321.
- Monks, R.A.G., ve Minow, N. 1996. *Watching the watchers: Corporate governance for the 21st century*, Blackwell Business, Oxford, UK.
- Pagano, M., ve Volpin, P.F. 2005. Managers, Workers, and Corporate Control. *Journal of Finance*, American Finance Association 60(2): 841-868.
- Park, S., ve Song, M. 1995. Employee stock ownership Plans, firm performance and monitoring by outside blockholders. *Financial Management*, 24(4): 52-65.
- Performance. Federal Reserve Bank of New York and University of Chicago Working Paper
- Perry, T., ve Peyer, U. 2005. Board seat accumulation by executives: A shareholder's perspective. *Journal of Finance*, 60: 2083-2123.
- Pochet, C., ve Yeo, H., 2004. Les comités spécialisés des entreprises françaises cotées: mécanismes de gouvernance ou simples dispositifs esthétiques? *Comptabilité Contrôle Audit*, 10(2): 31-53.
- Shivdasani, A., ve Yermack, D. 1999. CEO involvement in the selection of new board members: an empirical analysis. *Journal of Finance*, 54: 1829-1853.
- Shropshire, C. 2010. The role of the interlocking director and board receptivity in the diffusion of practices. *Academy of Management Review*, 35(2): 246-264.
- Summers, C.W. 1982. Codetermination in the United States: A Projection of Problems and Potentials. *Journal of Comparative Corporate Law and Securities Regulation*, 4: 155-191.
- Van den Berghe L., ve Levrau, A. 2004. Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance -An international Review*, 12(4): 461-478.
- Villiers, C., Naiker, V., ve Van Staden, C.J. 2011. The Effect of Board Characteristics on Firm Environmental Performance. *Journal of Management*, 37(6): 1636-1663.
- Waldman, D., ve Yammarino, F.J. 1996. CEO Charismatic leadership: levels of management and levels of analysis effects. *The Academy of Management Review*, 24(2): 266-285.
- Warther, V.A. 1998, Board effectiveness and board dissent: A model of the board's relationship to management shareholders. *Journal of Corporate Finance*, 4: 53-70.
- Watzlawick, P. 1976. *How rela is Real*, éd Random House, New York.

- Westphal, J.D., ve Stern, I. 2006. The other pathway to the boardroom: interpersonal influence behavior as a substitute for elite credentials and majority status in obtaining board appointments. *Administrative Science Quarterly*, 51: 169-204.
- Westphal, J.D., ve Zajac, E.J. 1997. Defections from the inner circle: social exchange, reciprocity and the diffusion of board independence in US corporations. *Administrative Science Quarterly*, 42: 161-183.
- Westphal, J.D. 1999. Collaboration in the Boardroom: Behavioral and performance consequence of CEO-Board social Ties. *The Academy of Management Journal*, 42(1): 7-24.
- Westphal, J.D., ve Khanna, P. 2003. Keeping Directors in Line: Social Distancing as a Control Mechanism in the Corporate Elite. *Administrative Science Quarterly*, 48: 361-398.
- Yin, R.K. 2003. *Applications of case study research*, second edition: Sage.
- Zajac, E.J., ve Westphal, J.D. 1996. Director reputation, CEO-board power, and the dynamics of board interlocks. *Administrative Science Quarterly*, 41: 507-529.

Hazar Ben Barka, Yrd. Doç. Dr., ISCCB, Kartaca Üniversitesi, Araştırmacı, CEPN- CNRS-UMR7234, Paris 13 Sorbonne Paris Cité Üniversitesi, benbarkahazar@yahoo.fr

Araştırmaları davranışsal kurumsal yönetim, şirket stratejisi ve yönetim kurulu dinamikleri konularına odaklanmaktadır.

Maria Bonnafous-Boucher, Prof. HDR, Paris Dauphine Üniversitesi. Novancia Business School eski araştırma direktörü olan yazar halen Fransa Dışişleri Bakanlığında müşteşar yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Makaleleri ve kitapları inovasyon politikası, girişimcilik, kümelenme ve paydaş kuramı konularına odaklanmaktadır.
maria.bonnafous-boucher@diplomatie.gouv.fr, m.b.b.c@wanadoo.fr

DİPNOTLAR

¹26 Temmuz 1983 tarihli 1983-675 sayılı kanun seçilmiş olan çalışan-üyelerin, Devlet'in en büyük hissedar olduğu şirketlerin yönetim kurullarına seçilmelerini mümkün kılmıştır. Giraud Yasası olarak bilinen 25 Temmuz 1994 tarihli 94-0640 sayılı kanun, yönetim kurulunda şirket sermayesinin en azından %5'ini elde tutmaları şartıyla çalışan-hissedarların bir temsilcisinin yanı sıra, iki ya da üç çalışanın varlığını öngörmüştür.

²2006-1170 sayılı kanun borsaya kayıtlı şirketlere, şirket sermayesinin en az %3'üne sahip olmaları koşuluyla, çalışan-hissedarlar için bir temsilci atanması ya da seçilmesi zorunluluğunu getirmiştir.

³2006 yılında, Air France-KLM en iyi yıllık rapor için verilen SBF 120 ödülünü almış, Prix Bourse.com'da üçüncülük ödülünü almış ve ABD'de Üstün Yatırımcı İlişkileri Site Ödülü'nü kazanmıştır. 2009 Temmuz ayında ise, grup sürdürülebilir kalkınma alanında en iyi ilişkiler ödülünü kazanmıştır.

⁴2008 AFEP-MEDEF Yasası'na göre, dağılık sermayeli ve denetleyici bir ana hissedarın olmadığı şirketlerin Yönetim Kurulu üyelerinin yarısının bağımsız olması gerekmektedir. Denetlenen şirketlerde, Yönetim Kurulu'nun üçte biri bağımsız yöneticilerden oluşmalıdır. Dahası, denetim komitesi üyelerinin en azından üçte ikisi bağımsız üyelere oluşmalı ve böyle komitelere tepe yönetici dâhil olmamalıdır.

⁵Grubun yönetim kurulunun yasal başkanı yeni atanmış üyelere şu belgeleri gönderdiğini ifade etmiştir: "Şirketin statüsü, Yönetim Kurulu'nun iç yönetmeliği, yöneticiler tarafından düzenlenen genel toplantıların çizelgesi, Yönetim Kurulu ve üyelerinin bileşimini özetleyen bir belge, referans belgesi, yönetim raporu, yıllık toplumsal rapor, sürdürülebilir kalkınma raporu, şirketle ilgili en güncel basın bültenleri, Yönetim kurulu ve üyesi olması muhtemel komitenin en güncel toplantı tutanakları ve Air France-KLM'de yöneticilerin hisse alım satımından kaçınmaları gereken dönemleri gösteren borsa mesleki ahlak ilkeleri. Havayolu sahasındaki özelliklere yanıt vermek üzere, ortak tanımları içeren bir sözlük dağıtılmıştır. Yönetim Kurulu Sekreteri ve Asistanı yeni bağımsız yöneticiye açıklama yapmak üzere hazır olacaktır".

EKLER

Ek 1- 2004'ten Temmuz 2010'a Yönetim Kurulu'nun Oluşumu

	Yönetici Kategorisi	YAŞ	İşlev	Kurul İçindeki Kıdem Temmuz 2010	8 Temmuz 2010'daki Genel Kurul Toplantısı'nda Yetkilerin Yenilenmesi	Elde tutulan pozisyonların sayısı	Akademik nitelikler
Yönetim Kurulu Başkanı	GM	67	Başkan ve Genel Müdür, Air France-KLM	13	4 yıl	Başka dört Fransız şirketine Yönetim kurulu üyesi, Bunlardan birinde Denetim Kurulu Başkanı; yabancı bir şirkette üye. 31 Aralık 2008'e kadar Air France-KLM Genel Müdürü.	ENA eski öğrencisi. Paris Institute of Political Science mezunu
	GM	64	Air France-KLM ve Air France CEO'su	5	Genel Kurul görev süresinin bitiş tarihi 2011	Air France ve yabancı bir şirkette yönetici olmak üzere iki Fransız şirketine üye (Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı)	<i>Ecole polytechnique</i> ve <i>Ecole nationale supérieure d'aéronautique</i> eski öğrencisi, Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü (the California Institute of Technology) mezunu
	GM	64	Air France-KLM Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	6	2 yıl	İki yabancı şirketin Denetleme Kurulu üyesi	Yabancı vatandaşlık; Ekonomi'de master derecesi
Bağımsız Yöneticiler	Bağımsız Üye (Kadın)	55	Artemis'te CEO ve yönetici,	7	4 yıl	Beş Fransız şirketine YKÜ, PPR Başkan Yardımcısı, Pinault Denetleme Kurulu Üyesi. Dört yabancı şirket YKÜ.	<i>Ecole Supérieure de Commerce</i> mezunu
	Bağımsız Üye	77	Nederlandsche Bank Denetleme Kurulu Üyesi	5	Genel Kurul görev süresi bitiş tarihi 2011	Yabancı bir bankanın Denetleme Kurulu Üyesi	
	Bağımsız Üye	70	Onursal Başkan, Sanofi-Aventis	15	2 yıl	İki Fransız şirketi ve iki yabancı şirketin Yönetim Kurulu'nda üye	<i>Ecole nationale des Arts et Métiers</i> mezunu

	Bağımsız Üye	58	Finansçı Agache Private Equity Başkanı	9	3 yıl	Beş Fransız şirketinde yönetici: dört tanesinin Denetleme Kurulu Üyesi. Caisse nationale of the Caisse d'Epargne Denetleme Kurulunda Denetçi.	Institute of Political Science, Paris ve ENA öğrencisi
	Bağımsız Üye	68	INSEAD (Institut of Business Administration) Yönetim Kurulu Başkanı	6	2 yıl	Bir Fransız şirketinde YKÜ, üç yabancı şirkette yönetici (bir şirketin denetleme Kurulu Başkanı, bir diğerinin Yönetim Kurulu Üyesi)	Yabancı vatandaşlık
	Bağımsız Üye	77	Rotterdam School of Management Yönetim Kurulu Başkanı	6	Tekrar atanmadı	Yabancı bir şirketin başkanı	Yabancı vatandaşlık
	Bağımsız Üye	69	Generali France Holding Yöneticisi, European Investment Bank'a Uzman	13	Tekrar atanmadı	Üç Fransız şirketin YKÜ, bunlardan birinin Denetleme Kurulu Üyesi ve yabancı bir finans şirketinin Yönetim kurulunda uzman olarak hizmet veriyor	École polytechnique ve Ecole nationale des ponts et chaussées mezunu
Devlet Temsilcileri	Devlet Üye	47	Agence des Participations de l'Etat Genel Müdürü	3	Devlet karamamesi ile 2013 Genel Kurulu	La Poste, Areva, EDF, France Télécom, Thalès, Strategic Investment Fund, Grand Maritime Port of Marseille ve yabancı bir firmada YKÜ	Ecole politique ve ENA mezunu
	Devlet Üye	67	Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınma Genel Konsülü "Ekonomi, Taşıma ve Ağlar" bölümü Başkanı	6	Devlet karamamesi ile 2010 Genel Kurulu	SNCF'de YKÜ	Ecole polytechnique ve Ecole des ponts et chaussées mezunu Institute of Political Science, Paris eski öğrencisi

	Devlet Üye	50	Bütçe yöneticisi, Fransız Ekonomi, Finans ve Sanayi Bakanı	4	Devlet karanamesi ile 2012 Genel Kurulu	EDF ve SNCF'te YKÜ	ENA and Institute of Political Science, Paris
Çalışan-Üyeler	Çalışan-Üye	59	Kaptan Pilot	4	Bernard Pédamon 4 yıl AG 2014		French National School of Civil Aviation
	Çalışan-Üye	58	Finans müdürü	9	2014 Genel Kurulu'nda 4 yıl süresince yeniden atandı		Finans müdürü

8 Temmuz 2010 tarihli Genel Kurul'da yeni atanan üyeler

Yöneticiler	Kadın üye	61	Affine Group Başkanı	Denetim Komitesi Başkanı	2013 Genel Kurulu'nda 3 yıl süresince atanmıştır	Sciences Po, Paris Ekonometri ve Sosyoloji yüksek lisans
	Murahhas	61	KLM Başkanı ve Genel Müdürü		2013 Genel Kurulu'nda 3 yıl süresince atanmıştır.	

Kaynak: 2009 Yıllık Raporu ve 8 Temmuz 2010 Genel Kurulu. Fransızca versiyonu Hollanda akademik niteliklerini doğrudan içermemektedir.