

## Google'ın Kendi Anlatımından Çağdaş Yönetim Yaklaşımındaki Yeri

Ayşegül Kurtulgan<sup>1</sup>, Deniz Yalçıntaş<sup>2</sup>, Meltem Özbay<sup>3</sup>, Murat Koç<sup>4</sup>

### Özet

**Giriş:** Günümüzde teknolojiye ilerleme ve gelişmelerin küresel çapta meydana gelmesi ile bilgi odaklı ürünler ve hizmetler artarak ön plana çıkmakta, bilgi temelli ekonomiler ve ağlar yaygınlaşmaktadır. Hızla değişen ve gelişen bu teknoloji dünyasına kolayca adapte olarak yıllarca ayakta kalabilmeyi başarmış bir şirket olan Google'ın bu başarısının sırrı da merak uyandırmaktadır. Basit bir arama motoru iken, teknoloji devine giden bu süreçte neler yaptıkları, hangi sorunlarla karşılaştıkları, nasıl üstesinden geldikleri merak edilen bir konu olmuştur. **Amaç:** Bu çalışmada Google'ın kurucuları Schmidt ve Rosenberg'in dilinden, kendi deneyim ve tavsiyelerini aktardıkları "Google Nasıl Yönetiliyor" isimli kitap incelenerek, Google'ın yönetim anlayışı çerçevesinde çağdaş yönetim literatürüne farklı bir bakış açısı sunulmak istenmektedir. **Yöntem:** *Google Nasıl Yönetiliyor?» adlı kitap, içerik yönünden yönetsel konular açısından analiz edilmiş, belirlenen yönetsel bağlam dahilinde yapılan öznel tespitimize uygun olarak, Google'ın Kendi Anlatımı Çağdaş Yönetim Literatüründe yer alan görüşlerle açıklanmış/desteklenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler—** Çağdaş Yönetim, Bilgi, Teknoloji

## Google's Self-Expression in Contemporary Management Approach

### Abstract

**Introduction:** Nowadays, with the globalization of the developments and advancement in the technologies, information-oriented products and services are becoming more important, knowledge-based economies and Networks are becoming widespread. The mystery of this success of Google, which is a company that has been able to survive for many years as it adapts easily to rapidly changing and developing world of technology, raises the curiosity. While it was a simple search engine, what they did in this process leading to technology giant, what problems they encountered and how they overcome it was a matter of concern. **Aim:** In this study, it is aimed to give a different perspective to contemporary management literature within the framework of Google's management approach by reviewing the book "How Google Works", which is translated from Google's founders Schmidt and Rosenberg. **Method:** The book "How Google Works" has been analyzed in terms of content and administrative issues, in accordance with our subjective assessment within the determined managerial context, Google's Self-Expression is explained by the views in the contemporary management literature.

**Keywords—** Contemporary Management, Knowledge, Technology

## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Günümüzde iş dünyasını ve yönetimi en çok etkileyen faktörlerin başında küreselleşme (çok uluslu şirketler) gelmektedir. Uluslararası ticareti sınırlayan engellerin kalkması ile şirketler hayatta kalmak, başarılı olmak ve kâr etmek için yeni yönetim biçimleri aramak zorunda kalmışlardır. Artan rekabet ve değişen çevre koşulları karşısında varlıklarını sürdürebilmek ve büyüebilmek için uluslararası stratejileri takip etme zorunluluğu doğmuş ve yabancı ülkelerin iş çevreleri ile ilişkilerin ve bu çevrelerden edinecekleri tecrübelerini geliştirme gayreti göstermeye başlamışlardır (Eren, 2009:129). Küreselleşmeyle birlikte ekonomi daha karmaşık, bilgiye dayalı ve dinamik bir hal almış, ulaşım ve iletişim kolaylığı, şirketlerin birçok tesisi düşük maliyetli konumlara taşıdığı dış kaynak kullanımının artmasına neden olmuştur (Porter, 2000:32).

Bilgi yönetsel bağlamında tespitimiz : «Günümüzde teknolojilerde ilerleme ve gelişmelerin küresel çapta meydana gelmesi ile bilgi odaklı ürünler ve hizmetler artarak ön plana çıkmakta, bilgi temelli ekonomiler ve ağlar yaygınlaşmaktadır». Google kendi anlatımında bu bağlamı kaliteli ve fark yaratan hizmetin kendiliğinden kâr ve başarı getireceğini vurgularken (s.28) , literatürde konu , ‘‘bir işletmenin yenilik odaklı stratejilere sahip olması, hem rekabet gücünü arttırması, hem de varlığını koruma ve sürdürülebilirliğini sağlaması konusunda önemli katkılar sağlamaktadır’’ şeklinde yer almaktadır (Zerenler, 2007:665).

Önemli bir bağlam olan yenilik yönetiminin yöneticiler üzerinde yarattığı ciddi sorumluluklar tespiti ,’’Dijital dönüşümün en büyük dalgası olan Endüstri 4.0 sürecine girilmesiyle, bilgi ve teknoloji çağındaki hızlı değişim ve gelişim ile birlikte artan rekabet, işletmelerde yönetime farklı bir boyut kazandırmış, özellikle yöneticilere ciddi sorumluluklar yüklemiştir’’ (Tekin ve Uslu, 2018: 116) şeklindedir. Google’ın kendi anlatımıyla’’*yönetim taktiklerini düşünüldüğünde, emin olduğumuz tek şey 20. yüzyılda öğrendiğimiz her şeyin yanlış olduğu ve yeniden başlamamız gerektiği*’’ gibi ifade edilirken konuliteratürde ‘‘Yenilik yönetimi, iç ve dış faktörlerden beslenerek bir firmanın iş süreçlerini, teknolojiyi (insan, ekipman, bilgi, para) ve insan ilişkilerini (örgütü yönetme becerisi) yeniliği destekleyecek ve teşvik edecek şekilde yönetmesi anlamına gelir. Bu sebeple yeniliği yöneten ve yeniliğe hizmet eden bir sistem kuran firmalar ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde geliştirme, üretme ve pazarlama şansına sahiptirler’’ şeklinde yer almıştır( Kaygusuz ve Çelikçapa, 2010: 48; 131).

Hızla değişen teknolojik, ekonomik ve siyasi şartlarda devam eden acımasız uluslararası rekabette güçlü olabilmek için hem ülkeler hem de firmalar, en iyi strateji belirlemek ve uygulayabilmek durumundadır. Teknolojik gelişmelere ve yeniliklere sahip olmak rekabette en önemli güçtür. Araştırma geliştirme ve teknoloji yatırımları; uzun dönemli, karlı ve kalifiye eleman gerektiren yatırımlardır. Aynı zamanda

teknoloji yönetimi gelişen teknolojileri takip etme yeteneği gerektirir (Kaygusuz ve Çelikçapa, 2010: 47).

Google'ın kendi anlatımıyla, *geçmişte pahalı ve az olan veri ile bilgisayar kaynakları konusunda bugün bolluk içerisinde yaşadığımızı söyleyebiliriz. İletişim de, odalar, kıtalar veya okyanuslar arasında saniyelerle ifade edilebilecek zaman aralıklarında kurulabilmektedir.* (Schmidt ve Rosenberg, 2017:31)

Temelinde bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin yer aldığı bilişim kültürüne kaynaklık eden bilgi, insanlık tarihiyle beraber birikimli olarak ilerleyerek günümüzün en değerli hazinesi olarak tanımlanmaktadır (Nair, 2018: 1). Paylaşılan bilgi bağlamında tespitimiz: «Bilgi sistemleri oluşturulurken tüm faktörler dikkate alınmalı, araştırma, güncel durum analizinden yatırımlarının geri dönüş oranına kadar tüm stratejik noktaları kapsamalıdır. Bu esnada genel örgüt stratejisiyle bilgi sisteminin destekleyeceği bilgi yönetim stratejisinin de uyumlu olmasına dikkat edilmelidir şeklinde olup bu konuda Google'ın bilgiyi kullanarak uluslararası ekosistemin aranjörü gibi davrandığı düşünülmektedir. Bill Gates'in 1999'daki bir sözü eklenerek gücün saklanan bilgidен değil paylaşılan bilgidен geldiği vurgulanırken (Schmidt ve Rosenberg, 2017: 203), konu literatürde bilgi ve bilgi işleme ihtiyacı geçmişte rekabet unsuru olarak görülmezken günümüzde; doğru, zamanında ve yerinde bilginin işletmelere rekabette üstünlük sağlayabildiği görülmektedir şeklinde tanımlanmıştır. Bilgi sistemleri yönetimi olarak anılan bu süreç, işletmelerin stratejilerini uygulamada bir araç ve destek olarak kullanılıp işletmeyi farklılaştırabileceği düşünülmektedir (Demirhan, 2002: 117).

Bilgi üretim ve paylaşım merkezi olan Google'ın, birçok sektörde güçlü teknoloji eğiliminin, işleyişi kökünden değiştirdiği, öncelikle internet uygulamalarının, muazzam boyuttaki bilgiyi ücretsiz ve her zaman hazır bir şekilde kullanıcılarına sunduğu görülmektedir. Artık neredeyse her şeyin çevrim içi olduğu mobil cihazlar ve ağlara küresel erişim imkanı bulunduğu ve web tabanlı bağlılığın arttığı hayatımızda Bulut Bilişim'in<sup>2</sup> sonsuz bilgisayar gücünü ve depolama alanını bir araya getirdiği belirtilmektedir (Schmidt ve Rosenberg, 2017: 26).

## **2. GOOGLE KURUM KÜLTÜRÜNÜN YENİLİK YÖNETİMİ VE YARATICILIĞA ETKİSİ (THE EFFECT OF GOOGLE INSTITUTION CULTURE ON INNOVATION MANAGEMENT AND CREATIVITY)**

İnsanın yaratıcılığı ve katılım oranı hiyerarşinin ve katı kuralların bireysel karar verme plan ve program geliştirmenin önüne geçmiş, takım ve ekip ruhu her şeyin üzerinde yer almıştır. Günümüzde bilgi teknolojileri işletme yaşamının her alanına girmiş ve yöneticilerin performanslarının artırılmasında en temel ve vazgeçilmez bir araç olmuştur. Yeni yönetim yaklaşımlarının başarılı olması için bilgi teknolojilerindeki gelişmelere uygun ortam ve davranışlar sergilemeleri zorunlu olmaktadır (Eren, 2009:158).

Örgütlerde bilgi yönetiminin başarısı bilgi sisteminin etkin bir şekilde yapılandırılmasına bağlıdır. Bu yapı örgütsel akıl üretecek niteliklere sahip olmalı, örtük bilgidен açık bilgiye ve oradan örgütsel akla erişim hızlı örgütsel bilginin yararlılığı arttıracak nitelikte şekillenmelidir (Kurgun, 2006:289). Küresel ekonominin kuralları, bir işletmenin rekabetçi pazar koşullarında ayakta kalabilmesi için ya yenilikleri yakından takip ederek organizasyonel yapılarına uygun biçimde adapte etmeyi ya da yeniliklerin bizzat kendileri tarafından geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Zerenler, 2007:665).

Yenilikçi yetenek bağlamında değer yaratımı tespiti literatürde “Stratejileri gerçekleştirebilmenin anahtarı yenilikçi yetenekte gizlidir. Yenilik beraberinde rekabet gücü, özgünlük, farklılaşma ve

büyüme ve getirmekte olup temel olarak değer yaratan şeyleri yeni bir yol ve yöntemle yapabilmeyi içeren çalışmalar üzerine odaklanmaktadır (Kaygusuz ve Çelikçapa, 2010: 119). Rajapathirana ve Hui (2018: 52-53), dış çevreden inovasyon olanakları keşfetmenin başarılı yenilikler doğuracağını ve bu nedenle yenilikçilik yeteneğinin yöneticilerin teşvik etmesi gereken en önemli faktörlerden biri olduğunu vurgulamaktadır. Bu süreç bireyleri cesaretlendiren unsurları barındırmaktadır. Bu da, organizasyonun üstün ürünler, hizmetler ve iş modeli geliştirmesine yardımcı olacaktır ‘‘ biçiminde vurgular yapılırken Google kendi anlatımında ‘‘her çalışan için öğrenmenin son bulmayacağı bir ortam oluşturulmasının, hatta şirketin faydasına olmayacak yeni yetenekler ve tecrübeler edinmelerine de olanak sağlanmasının, gerçek öğrenen insanlar için kolay bir süreç olacağını ve hepsinin fırsatları sonuna kadar kullanacağını öngörebiliriz’’ biçiminde vurgu yapmıştır (Schmidt ve Rosenberg, 2017: 127).

Sinerjik çalışma ve buna dönük çalışma ortamlarının yaratılması tespit ve bağlamında «Yeni yönetsel düşünce biçimi ile birlikte çalışanları güçlendirme, takım çalışmalarına önem verme, öğrenen organizasyon tarzını sürekli iyileştirme ve geliştirme, daha yaratıcı, daha yenilikçi bir örgüt biçimi ve yönetim tarzı ile sinerjik çalışma ortamları yaratmanın önemi artmaktadır» ifadesi, ‘‘İnsanlar bir araya geldiğinde daha fonksiyoneldir. Örgüt kültürünün ortaya koyduğu bir yapı olan sinerji bütünlüğü oluşturmaktadır. Bu kapsamda Çeşitlilik gözetmek ve diyaframı genişletmek Google’ın önemli kültürlerindedir (s.131)’’ şeklinde açıklama getirerek Google çalışanlara dönük diyafram genişletmeye, literatür ise aynı paralelde ‘‘organizasyon kişilerin bir araya geldiği bir çevredir; kişiler alıp verme sürecinde birbirleriyle ilişkiye girerler ve bizzat organizasyonun kendisi ile toplum için üretim yaparken veya hizmet sağlarken etkileşirler. Yöneticiler de bu doğrultuda kendi çalışanlarının ihtiyaç ve değerlerini anlamaya çalışmaktadır (Hodgetts, 1999: 752) şeklinde yorumla çalışana anlamaya vurgu yapmaktadır.

Kitapta belirtildiği üzere ‘‘insanı hayretler içinde bırakan gelişmelerin en ilginç yanı ise artık hiç de hayret verici olmamaları ve insanı şoke eden yeniliklerin artık sıradan bir hal almasıdır. Bu sürecin benzer örneği Khan Akademi, Coursera, Udacity ile açıklanmıştır. İnternet çağına teknolojilerini açık bir iş modeli ile birleştirerek kökleşmiş yerleşik sistemlerden ciddi şekilde farklılaşmıştır. Teknolojide açık yapılar daha iyi bir eğitim ekosisteminin oluşmasını sağlayacaktır (Schmidt ve Rosenberg, 2017:27).

### **3. GOOGLE’IN ÇALIŞMA STRATEJİSİ, İNOVASYON VE GİRİŞİMCİLİK (GOOGLE’S WORKING STRATEGY, INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP)**

Bilgi sistemleri oluşturulurken tüm faktörler dikkate alınmalı, araştırma, güncel durum analizinden yatırımlarının geri dönüş oranına kadar tüm stratejik noktaları kapsamalıdır. Bu esnada genel örgüt stratejisiyle bilgi sisteminin destekleyeceği bilgi yönetim stratejisinin de uyumlu olmasına dikkat edilmelidir (Kurgun,2006: 289).

Güçlü (2003: 82)’ye göre stratejik yönetimin amacı, işletmelerin giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, işletmeleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir. Stratejik yönetimde önemli olan, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir. Google kendi anlatımıyla, ‘‘İnternet çağını şekillendiren teknoloji kaynaklı değişimler, bize çalıştığımız süreçte okullarda öğretilen ve dünya genelinde kabul edilmiş bazı stratejik temellerin yanlış olduğunu gösterdi’’ diyerek, temel stratejilerini ‘‘büyük sorunları alışılmamış şekillerde çözecek pazar araştırmasına değil, teknik bilgiye güven; gelire

*değil büyümeye göre kendini hazırla ve harika ürünlerin pazarı herkes için geliştirmesine izin ver”* şeklinde ifade etmişlerdir (Schmidt ve Rosenberg, 2017:89).

Google’a göre inovasyon, *hem üretim hem de uygulama süreçlerinin özgün ve kullanışlı olduğu durumlarda ortaya çıkar*. Bir şeyin inovatif olması için *yeni olduğu kadar şaşırtıcı ve kökünden kullanışlı* olması gerektiğini de düşünmektedirler (Schmidt ve Rosenberg, 2017:236).Bu açıdan yönetimde başarı, yöneticilerin inovatif teknolojilerden en üst seviyede faydalanmaları oranında gerçekleşecektir. Bu doğrultuda işletmelerin, yetenekli gençlere odaklı olmak üzere eğitim sisteminin revize etmesi, çalışanlarını yeni yetkinliklere sahip olacak şekilde eğitmesi ve donatması gerekmektedir (Tekin ve Uslu, 2018: 119). Bu bağlamda Google, geliştirilebilir yetenekleri bilgiye dönüştürerek insan kaynakları süreçleri ile desteklemeyi ve öğrenen insanları işe almayı ilke edinmiştir.

Farklılıkları yönetmek bağlamına “evet kültürü” ile literatürde yer alan farklılık yönetimine değişik bir bakış açısı getiren Google, bu kapsamda insan bilgisinin yönetimine gönderme yapmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte örgütlerin demografik yapısının değişmesi, rekabetçi baskılar, yasalar ve davalar, çok uluslu işletmelerin artması, engellilerin, kadınların iş hayatına girmesi ve göçün yarattığı kültürel farklılıklar, farklılıkların yönetimi konusunu gündeme getirmiştir (Atasoy, 2012). İş hayatında, ticari, sosyal, politik, eğitsel her türden insan ilişkisinde farklılıkların önemini kavrayabilmeyi; farklılıkları, yok edilmesi gerekli olgular olarak değil de bir zenginlik olarak görebilmeyi; farklılıkları, değişme ve gelişmenin dinamikleri ve alternatifleri olarak kavrayabilmeyi gerektirir (Memduhoğlu, 2017:298).

#### **4. ÜRETKEN AKILLARI YÖNETMEK (MANAGING PRODUCERS OF INTELLIGENCE )**

Üretken akıl yönetimsel bağlamında tespitimiz «Günümüz rekabet koşullarında şirketler, teknik bilgiye, üretken enerjiye ,iş yapabilme becerisine ve tecrübeye sahip olan insanları ( üretken akılları) bulmak, onları şirkete kazandırmak ve devamlılıklarını sağlamak zorundadır. Üretken akılların her gün işe gelmelerini ve iyi anlamda çalışmalarını sağlamanın, onların enerji ve etkileşimlerini en yüksek düzeye çıkarmanın başarıyı, başarının da parayı getireceğine inanılmaktadır» olup , yönetim gurusu Peter Drucker 1959 yılında “bilgi işçileri” tanımlamasını kullanmış ve sonrasında kendi tabiri ile bugünün iş dünyasında düşünerek ve bilgi üreterek hayatını kazanan insanların kalitelisinin iş dünyasının verimliliğini ciddi anlamada artıracığına dair açıklamalarda bulunmuştur. Google ise bu terimi “Günümüz çalışma ortamları 20. yüzyıla kıyasla oldukça farklıdır. Bugün hayatlarını düşünerek kazanan, işleri bilgi odaklı olan çalışanlar için bir terim var: Bilgi İşçileri. Bu kişiler geleneksel anlamda bilgi işçiliği yapmıyor, genellikle teknik bilgilerini, kurumsal zekalarını ve üretken benlikleriyle bütünleştiriyorlar. Kısacası, yepyeni bir türü, internet çağında başarının anahtarını taşıyan ‘üretken akılları’ temsil ediyor.” diyerek yorumlamıştır (Schmidt ve Rosenberg, 2017: 32).

Üretken Akıllar;

Meraklıdır, her zaman sorgular, riski sever, başarısız olmaktan korkmaz çünkü her başarısızlıktan değerli bir şey çıkarabileceğini inanır.

Kendi kendini yönetir, ne yapılacağını söylenmesini beklemez.

Gösterilen yolu kendi inisiyatifine göre bulabilir.

Analiktir, verilerin karar vermesine izin verir ancak tüm gücü veriye bırakmaz.

Fikirleri verdiği mesaja göre değerlendirir kaynağına göre değil.

Detaylıdır, her zaman gerekli detayları harfiyen okuyabilir bunu ezberlediği için değil bildiği için yapar.

Konuşkandır, eğlencelidir ve çoğu zaman kendini doğal bir şekilde ifade eder.

. Üretken akıllara emir vermek, ne yapacaklarını söylemek oldukça zordur. Böyle bir durumda, çalışma şartları ne kadar iyi de olsa işi bırakıp gitme potansiyelleri vardır. Bundan dolayı Google, “*Her gün gelmek isteyecekleri bir ortam oluşturarak, üretken akılları kazanabilirsiniz, bunun yolu da kültürden geçmektedir*” diyerek kurum kültürünün önemine değinmiştir (Schmidt ve Rosenberg, 2017: 35).

Yeni yönetsel düşünce biçimi ile birlikte çalışanları güçlendirme, takım çalışmalarına önem verme, öğrenen organizasyon tarzını sürekli iyileştirme ve geliştirme, daha yaratıcı, daha yenilikçi bir örgüt biçimi ve yönetim tarzı gibi hususların öneminin arttığı görülmektedir (Eren, 2009: 139).

Buna paralel olarak Google’ın dikkat çeken kurum kültürlerinden birisi insanları izole edip statülerine göre ayırmadan, ofisleri kalabalık tutmalarıdır. Çünkü kalabalık ofislerde çalışanlar güçlü bir enerjiyle birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunabilirler. Hızla gelişen teknoloji ile ürünlerin kullanım şekli de sürekli değişmektedir. Yöneticilerin bu hızlı değişimleri takip edebilmesi için mühendisten işçilere herkesle birlikte vakit geçirmesi gerekmektedir. Bir diğer kültürleri ise çalışanlara çeşitli imkanları sağlamada cömert olmalarıdır. Bunun en önemli nedeni ise insanların evleri yerine iş yerlerinde kalmalarını, dolayısıyla çok çalışmalarını sağlamaktır. Ayrıca en iyi çalışanlarına daha fazla sorumluluk yüklenmesi anlayışına sahiptirler.

#### **4. ÖRGÜTLERDE İNSAN FAKTÖRÜ VE MOTİVASYON(HUMAN FACTOR AND MOTIVATION IN ORGANIZATIONS )**

Bir diğer önemli bağlam olan bilgi ve motivasyon bağlamında , robot teknolojisi ve mobil cihazlar aracılığıyla dünyayı değiştirmeye aday şirketlerin yönetime katılım ve karar süreçlerinin çalışanların motivasyonları üzerindeki etkisi tespitimiz doğrultusunda Google’ın “Çalışanlar, dinlenmiş zihinleri sayesinde ekip arkadaşları ile hararetli tartışmalara açık yepyeni fikirlerle geri dönebiliyorlar”(sf 52) şeklinde iken, literatürün ise “Çağdaş yönetim düşüncesi, amaçların belirlenmesi ne çalışanların dahil edilmesinin en büyük motivasyon faktörü olduğuna işaret etmektedir” şeklinde konuyu ele aldığı görülmektedir (Genç,2012:141). Nitekim kitapta Silikon Vadisi’nde çalışan personele fazladan imkanlar sunma geleneğinin 1960’lı yıllara dayandığı o dönemde bir arazi alınıp orası çalışanların ve ailelerinin dinlenip kamp yapabileceği bir alana dönüştürüldüğü anlatılmaktadır. Google’ın çalışanlarına verebildikleri kadar rahat bir çalışma ortamı verip herkesin aynı yolda gitmesini sağlamak için diyalogu koparmamak dışında bir şey yapmadıklarından, bunu da o dönem Google ofislerini dolduran küçük mühendis ekipleri ile her cuma öğleden sonra düzenlenen, herkesin istediği konuyu açabildiği toplantılarda yaptıklarını vurguluyorlardı (Schmidt ve Rosenberg, 2017:20-21).

Google’ın açık inovasyon örneğinde olduğu gibi, alanla hiçbir ilgisi olmayan bir grup çalışanın hafta sonu tatil yapıp keyiflerine bakmak yerine sorumluluk alıp başkasının sorununu çözüme ulaştırmalarının arkasında kültürün gücünün yattığı vurgulanmaktadır. Google bunu “*Başarısız olsalar bile kimsenin onlara kızmayacağını biliyor, başarılarından dolayı da kıskanılmayacaklarını öngörebiliyorlardı.*” diyerek belirtmiş ve dolayısıyla yeni bir şirket kurarken dikkat edilmesi gereken en önemli şeyin kültür olduğu pek çok kez vurgulanmıştır ve bir kez yerleştiğinde de kültürü değiştirmenin güçlüğü belirtilmiştir (Schmidt ve Rosenberg, 2017:45).

Bu bağlamda işlerin kesinlikle evde değil ,iş yerinde yapılması gerektiğine inanan Google, çalışanlarının motivasyonlarına yönelik çok sayıda dinlenme alanı bulundurmaktadır. *Çalışanlar, gürültüye dayanamadıklarında kafelerin uzak köşeleri, mikro mutfaklar, küçük toplantı odaları, balkonlar ve ünlü uyku kapsülleri ile kendilerine gelebiliyor, masalarına döndüklerinde ise dinlenmiş zihinleri sayesinde ekip arkadaşları ile hararetli tartışmalara açık yepyeni fikirlerle geri dönüyorlar* (Schmidt ve Rosenberg, 2017: 53).

## SONUÇ

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinden başlayarak etkisini hissettiren küreselleşme ile uluslararası rekabet, ulusal sınırların ortadan kalkması, haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki değişimler yönetim ve organizasyonda yeni görüşlerin ileri sürülmesine yol açmıştır. Ayrıca bilgi odaklı ürün ve hizmetlerin artarak ön plana çıkmasına neden olmuştur. Piyasadaki hızlı değişim ve gelişime bağlı olarak giderek karmaşıklaşan iş faaliyetleri, yönetim şekillerinde de değişikliği zorunlu kılmış olup çağdaş yönetim çerçevesinde bilgi temelli yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır. Günlük hayatta teknolojik anlamda en çok başvurulan şirketlerden biri olan Google, bugün dünyada bilgi üretimi ve paylaşımında, bilginin küreselleşmesinde ve sınıflandırılmasında önemli bir yere sahiptir.

Google'ın oluşturduğu değerler ve şirket kültürü ile dünya lideri bir kuruma nasıl dönüştüğünü anlatan kitapta; strateji, yetenek yönetimi, karar mekanizmaları, iletişim, inovasyon gibi konular yepyeni yaklaşımlar çerçevesinde sunulmuştur. Dünya ekonomisinin belkemiği haline gelen, internet trafiğinin %82 sini yöneten bir şirketin, aynı zamanda bir yandan renkli ofisleri ile üretkenliği tepe noktasına çıkarmayı hedeflerken diğer yandan robot teknolojisi ve mobil cihazlar üzerinden dünyayı değiştirmeye aday bir şirket olma hedefi için yönetimde teknoloji ile bilgiyi kullanmak ve çalışanların motivasyonlarını sağlamak temel ilkeleri olmuştur.

Google, çalıştığı işte kullandığı araçlara dair geniş bir bilgi birikimi ile kendi alanında önemli miktarda pratik deneyime sahip olan yetenekleri *'üretken akıl'* olarak nitelendirmektedir. Üretken akılların her gün işe gelmelerini ve iyi anlamda çalışmalarını sağlamanın, onların enerji ve etkileşimlerini en yüksek düzeye çıkarmanın başarıyı, başarının da parayı getireceğine inanmaktadır.

Google'ın oluşturduğu değerler ve şirket kültürü ile dünya lideri bir kuruma nasıl dönüştüğünü anlatan kitapta; Bilginin paylaşılması, motivasyon; yenilik yönetimi, yenilikçi yetenek ve Sinerjik Çalışma ortamı ile üretken akılların yönetimi gibi konular çağdaş yönetim düşüncesi kavramları çerçevesinde sunulmuştur.

Bilgi ve teknoloji devi kurumun nasıl yönetildiğini anlatan kitap şu cümle ile sona ermektedir: *"Belki elinde bu kitabın bir kopyası var ve bizim sayemizde kurduğu şirket nihayetinde Google'ı geride bırakacak akıl almaz gibi geliyor değil mi, unutmayın hiçbir şirket sonsuza kadar kazanmaya devam edemez, son kaçınılmazdır. Kimileri bundan korkarken biz ilham alıyoruz* (Schmidt ve Rosenberg, 2017: 297).

## KAYNAKLAR

ATASOY, Z. (2012).Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı ; 1.

EREN E. (2009). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul: Betayayınları, 129; 158.

GENÇ N. (2012). Yönetim Organizasyon Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar. Ankara:Seçkin Yayınevi,141; 59-65.

HODGETTS, R. M. (1999). Yönetim Teori Süreç Ve Uygulama,Çev: Çetin C. Mutlu, İstanbul: Beta Yayınları İkinci basım, 772;752.

KAYGUSUZ, S.Y. , ÇELİKÇAPA F. O. (2010). Teknoloji Yönetimi, Bursa: Dora Yayınları, 47-48; 119; 131.

KURGUN, O. A. (2006). Bilgi yönetim sistemlerinin yapılandırılması. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,8(1), 274-291.

MEMDUHOĞLU H.B., YILMAZ K. (2010). Yönetimde yeni yaklaşımlar.Ankara:Pegem Akademi, 1- 7

NAİR, G. (2018).Bilişim kültürünün toplum üzerinde etkisi ve yeni insan tipinin doğuşu, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 42(1), 39-53.

PORTER, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. Economic Development Quarterly, 14(1), 15-34.

RAJAPATHIRANA, R. J.&HUI, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. Journal of Innovation & Knowledge, 3(1), 44-55.

SCHMIT, E. VEROSBERG, J. Çev: Cem Özdemir (2017). Google Nasıl Yönetiliyor?,İstanbul: Timaş Yayınları,1-319.

TEKİN, Z. VE USLU F. (2018).İşletmelerde zaman yönetimi: endüstri 4.0 ile ölü zamanı sıfırlamak, VI. Uluslararası Çin'den Adriyatik'e Sosyal Bilimler Kongresi Tam Metin Kitabı, Ankara, 116-119.



ZERENLER, M., TÜRKER, N., ŞAHİN, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (ar-ge) ve yenilik ilişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(17), 653-667.

### **İnternet kaynakları**

[www.endustri40.com](http://www.endustri40.com),ET:02.01.2019

[www.blog.codevist.com](http://www.blog.codevist.com), E.T. 15.01.2019

