



METAVERSE: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELENEKSELDEN DİJİTALE EVRİMİ

Elif SİS ATABAY¹, Selcen SARI AYTEKİN²

Öz

Pandemi sürecinde yüz-yüze etkileşimlerin terk edilmesi gerekliliği, Metaverse teknolojisine olan ilginin artmasına neden olmuştur. Metaverse'ün, bu gereklilik neticesinde örgütsel hayata dâhil olan hibrit çalışma sistemi için vazgeçilmez bir kolaylaştırıcı olacağı düşünülmektedir. Alışlagelmiş çalışma sistemlerini sanal dünyaya taşımaya imkân tanıyan bu teknolojinin örgüte sağlayabileceği faydalar konuşulurken, örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan örgüt kültürünün oluşumu, gelişimi, aktarımı ve devamlılığının sağlanması hususunda nasıl bir etkisi olacağı ise henüz cevabı belli olmayan bir sorudur. Üstelik Metaverse'ün kültürel çeşitliliğin azalmasına neden olacağına dair dile getirilen endişeler göz önünde bulundurulduğunda bu soru çok daha hayati bir öneme sahip olmaktadır. Günümüzde konuşulan bu sorular ekseninde bu çalışmada, örgütlerin iş yapma şekillerini kökten değiştirmeye aday olan Metaverse teknolojisinin, örgüt kültürü üzerinde gerçekleştirmesi muhtemel olan etkilerinin irdelenmesi amaçlanmaktadır. Bu etkilerin saptanabilmesi için geniş bir yazın taraması yapılmıştır. Yapılan yazın taraması sonucunda Metaverse'ün örgüte ait bir kültürün oluşturulması ve sürdürülmesinde nasıl ve ne şekilde bir rol üstlenebileceğine dair tespitlerde bulunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Metaverse, Örgüt Kültürü, Kültür, Dijitalleşme

JEL Sınıflandırması: O15, O33, M14

METAVERSE: THE EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE FROM TRADITIONAL TO DIGITAL

Abstract

The necessity of abandoning face-to-face interactions, especially in the pandemic, has led to an increased interest in Metaverse technology. Metaverse is thought to be an indispensable facilitator for the hybrid working system, which is included in organizational life as a result of this necessity. While discussing the benefits of this technology, which enables to carry traditional working systems to the virtual world, it is a question that has not yet been answered how it will affect the formation, development, transfer and continuity of the organizational culture that sticks the employees. Moreover, considering the concerns expressed that the Metaverse will lead to a reduction in cultural diversity, this question becomes even more vital. In the axis of these questions spoken today, it is aimed in this study to examine the possible effects of Metaverse technology, which is a candidate to radically change the way organizations do business, on organizational culture. An extensive literature review was conducted to determine these effects. As a result of the literature review, it has been tried to determine how and in what ways Metaverse can play a role in the creation and continuity of an organizational culture.

Keywords: Metaverse, Organizational Culture, Culture, Digitalization

JEL Classification: O15, O33, M14

¹Dr. Öğr. Üyesi, Trabzon Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, Seyahat-Turizm ve Eğlence Hizmetleri, satabay@trabzon.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3862-6060.

²Dr. Öğr. Üyesi, Trabzon Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkrâm Hizmetleri, selcensari@trabzon.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1198-8531.

1. Giriş

İnternet, milyonlarca insanın bilgi ve hizmetlere erişmesi, birbirleriyle etkileşime girmesi, sosyalleşmesi, ürün satması ve eğlenmesi için temel araçlardan biridir. Günümüzde internet ve dijitalleşmeye duyulan ilginin boyutu, dijital teknolojilerin geliştirilmesinin ve çeşitlendirilmesinin önünü açmış; Web 3.0, Sanal Gerçeklik (VR) ve Artırılmış Gerçeklik (AR) gibi uzamsal teknolojiler hem bireylere yenilikçi dijital ürün ve hizmetler sağlamaya başlamış hem de kurumlar açısından yeni iş modellerinin hayata geçirilebileceği mecralar haline gelmiştir (Mystakidis, 2022: 486). Bu sürecin hızlı bir şekilde gelişmesinde en önemli etken ise bireylerin fiziksel temaslarının azaltılmasını zorunlu kılan Covid-19 pandemisi olmuştur.

Covid-19 pandemisi ile birlikte mobil cihazların ve bilgisayarların kullanımı yeni bir teknolojik dalgalanma yaratmıştır. Bu yeni teknolojik dalgalanma pandemiyle birlikte çevrimiçi eğitim, uzaktan çalışma gibi yeniliklerle kendini göstermiş ve bu durum bir paradigmaya dönüşerek Metaverse adıyla anılmaya başlanmıştır (Mystakidis, 2022: 486). Metaverse bir gerçeklik sonrası evren, fiziksel gerçekliği dijital sanallıkla birleştiren sürekli ve kalıcı, çok kullanıcı bir ortam olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2022: 543). Her ne kadar Metaverse evreninin temeli 1993-1996 yılları arasında aktif hale gelse de (Narin, 2021: 17), Metaverse teknolojisinin önemi ve sağlayacağı faydalar pandemi süreci ile daha yoğun bir şekilde konuşulmaya başlamıştır. Her alanda artan dijitalleşme ile mevcut teknolojik bağımlılık da konunun popüler olmasını destekleyici unsurlardır. Metaverse'de gerçekliğin ötesine geçen sanal evren, yapay zekâ ve blokzincir teknolojisi ile bir araya getirilmiştir. Bilgisayarların, grafiklerin ve donanımın geliştirilmesiyle bağlantılı yeni teknoloji ile sanal dünya bir gerçeklik haline gelmiştir (George vd., 2021: 1). Lee vd. (2021: 1)'e göre genişletilmiş gerçeklik, 5G ve yapay zekâ gibi gelişen teknolojiler tarafından katalize edilen Metaverse, her ne kadar fütüristik görünse de dijital dönüşüm çok uzakta gözükmemektedir.

Covid-19 öncesi dönemde, örgütlerde iş modelleri çoğunlukla yüz-yüze etkileşimlerle uygulanmaktayken pandemi ile birlikte birçok alanda verilen hizmetler yüz-yüze sürdürülememiş ve örgütler ya hibrit çalışma modelleri uygulamış ya da işlerini tamamen dijital platformlara taşımışlardır. Bu durum, dijital mecraların öneminin arttığı pandemi sürecinde sanal dünya merkezli Metaverse'ün dikkat çekmeye başlamasına neden olmuştur. Şubat 2022'de The European Business Review'un internet sitesinde yayınlanan bir yazıda Metaverse teknolojisinin, çalışanları, iş yaptıkları alana sıkışıp kalmaktan kurtaracağı, yeni iş imkânlarının oluşmasına katkı sağlarken aynı zamanda hibrit çalışma yöntemlerini destekleyeceği ve bu yöntemlere geçişi kolaylaştıracak merkezi bir dijital çalışma kültürünün oluşturulmasını teşvik edeceği üzerinde durulmaktadır (Digitalized World: Workplace Culture through the Lens of Metaverse, 2022). Ayrıca, Metaverse'ün çalışanların yetenekleri ve becerilerinin gelişimi üzerinde yapacağı etkinin, verimliliği ve etkinliği de artıracığı düşünülmektedir (FE Online, 2022).

Metaverse evreninde kullanılan teknolojiler (örneğin, VR ve AR gözlükler), bireylerin kendi avatarlarını oluşturmalarını ve toplantı katılımcılarının fiziksel dünyadaki gerçeklikte olduğu gibi aynı toplantı odasında yer almalarını sağlamaktadır. Metaverse'e özgü kullanılan materyaller, fiziksel temasın getirdiği iletişim, güven ve özgün bağ kurmanın tüm avantajlarına sahip olma imkânı tanımaktadır (A Glimpse at Metaverse and VR in the Workplace, t.y.). Yapılan bütün bu tespitler, Metaverse teknolojisinin örgütler için farklı perspektifler oluşturacağı, farklı çalışma sistemleri geliştireceği, geleneksel iş yapma şekillerini değiştireceği ve alışlagelmişin dışında sunduğu uygulamalar ve faydalar sayesinde çalışma hayatını kolaylaştıracağı düşüncesini desteklemektedir (Enache, 2022: 69-70).

Dolan ve Raich (2009: 130)'e göre Metaverse'ün gelişimi beraberinde büyük fırsatlar getirecektir. Metaverse, bu evrende büyüyecek küresel organizasyonların yaratılmasına izin verecek ve Metaverse sayesinde küçük yerel kuruluşlar, günümüzün devleriyle aynı fırsatlara sahip olarak "küresel düzeyde" bir anlam taşıyacaklardır. Bir şirketin fiziksel varlığından ziyade sanal erişimi daha önemli hale gelecektir. İlave olarak, bir şirketin pazar payından ziyade "tüketici bilinci" ve ekonomik değerinden ziyade sosyal değeri önem kazanacaktır (Dolan ve Raich, 2009:

130). Bununla birlikte, tüm bu değer aktarımlarının örgütlerin sahip olduğu kültür üzerinde ne tür etkileri olacağı ise önemli yeni bir tartışma alanıdır.

Metaverse teknolojisinin toplumların kültürel farklılıkları üzerinde olumsuz etkilerinin olacağı, kültürel çeşitliliğin azalmasını hızlandıracağı ve bireylerin sahip olduğu kültür üzerinde yıkıcı etkileri olacağı yönünde görüşler bulunmaktadır (The Metaverse: A Universe without Culture, t.y.). Bu eleştiriler genel toplum yaşamı ile ilgili olarak öne sürülmektedir. Metaverse'ün kurumlar açısından yenilikçi iş modellerini destekleyici yönü ile birlikte örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin neler olabileceği ise henüz cevaplanmamış bir sorudur. Bu eksende bu çalışmanın amacı, Metaverse'ün örgüt kültürü üzerine etkilerini ortaya koymak ve Metaverse'ün örgüt kültürünü yıkıcı bir teknolojik gelişme mi, yoksa etkileşimin artırılması ve çeşitlendirilmesine katkı sağlayabilecek yenilikçi, demokratik bir zemin mi olduğu sorularına cevap bulmaya çalışarak bu alandaki yazına katkı sağlamaktır.

Çalışmanın devamında öncelikle Metaverse teknolojisi tanıtılmaya çalışılacaktır. Sonrasında örgüt kültürüne dair kavramsal çerçeve çizilmeye çalışılarak Metaverse kavramının örgüt kültürü üzerinde oluşturabileceği etkiler tartışılacaktır. Çalışma sonuç bölümü ile sonlanacaktır.

2. Metaverse: Ortaya Çıkışı ve İşleyişi

İnternet, günümüzün belki de en vazgeçilmesi zor keşfidir. İnternetin ilk dönemi olarak bilinen "Web 1.0", kullanıcıların sadece web sayfaları üzerinden bilgi paylaşabildiği, okuyabildiği ve çift yönlü iletişime imkân sağlamayan bir platformu ifade etmektedir (Nath vd., 2014: 86). 2000-2009 yılları arasında ortaya çıkan ve Web'in popüler bir ortam haline geldiği "Web 2.0" ise kullanıcılar arasında etkileşimin ve paylaşımların gerçekleşmesini sağlayan ikinci nesil internet dünyasının kapılarını açmıştır (Ersöz, 2020: 60). Web 2.0 ile insanlar birbirleriyle iletişim kurabiliyorken, internet dünyasının üçüncü devrimi olarak ifade edilen "Web 3.0" ile bir arada olma halinin yeni bir sanal evren üzerinde gerçekleştirilmesine olanak sağlayan yenilikçi bir teknolojiden bahsedilmeye başlanmıştır (Çelik, 2022: 68-69). Bu teknoloji esasen Metaverse teknolojisinin temelini oluşturmaktadır (Nart vd., 2022: 322).

Metaverse ilk olarak 1992'de yayınlanan Neal Stevenson'ın bilim kurgu romanı "Snow Crash"te ortaya çıkmıştır (Altun, 2021: 171). Metaverse kelimesi, Yunanca bir ön ek olan "meta" (ötesinde) ve "universe" (evren) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır (Mystakidis, 2022: 486). İlk Metaverse evreni 1993-1996 yılları arasında aktif olan CitySpace ise de (Narin, 2021: 17), Metaverse teknolojisinin öncüsü Linden Lab firması tarafından geliştirilen ve kullanıcılarına kendi içeriklerini oluşturabilmeleri ve takas edebilmeleri imkânı tanıyan zengin bir üç boyutlu ortam olan internet tabanlı Second Life sanal dünyasıdır (Cox ve Crowther, 2008: 31; Second Life, t.y.). Second Life'ta kullanıcılar, anlık mesajlar göndermek, hedefleri birlikte ziyaret etmek, çok oyunculu oyunlara katılmak veya sanal eserler yaratmak, satmak ve satın almak gibi çeşitli şekillerde etkileşime girebilmekteydiler (Kraus vd., 2022: 54). Second Life, kullanıcılarına kendi avatarlarını yaratabilecekleri ve sınırları yalnızca hayal gücüne bağlı olan tüm özelliklerini kendilerinin belirleyebileceği ikinci bir dünya vaat etmekteydi (Narin, 2021: 17). Üç boyutlu etkileşim hipotezleri üzerine inşa edilen Second Life, özellikle sosyal medya platformlarının kullanıcılarının Metaverse evrenine aktarılabilmesi için gelecek vaat eden bir fırsat oluşturmuştur (Kraus vd., 2022: 54).

2021 yılının öne çıkan kavramlarından biri olan Metaverse esasen gerçek insanların, kendileri tarafından yaratılan avatarlarının yaşadığı üç boyutlu bir sanal dünyayı tanımlamaktadır (Kim, 2021: 141). Avatarlar bu sanal dünya içerisinde politik, ekonomik, sosyal ve kültürel aktivitelerde bulunabilmektedirler (Park ve Kim, 2022: 4211). Bu dünyadaki tüm faaliyetler artırılmış ve sanal gerçeklik hizmetleri aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir (Damar, 2021: 1). Metaverse, gerçek dünya mekânı ile sanal mekân arasındaki sınırları aşarak fiziksel zaman ve mekân kısıtlamalarından kurtulma potansiyeline sahip bir teknolojiye işaret etmektedir (Kim, 2021: 232).

Metaverse'den beklenen ırk, cinsiyet ve fiziksel engeller gibi kavramların zayıfladığı ve böylelikle toplumun faydasına gelişecek bir evrenin inşa edilmesidir (Duan vd., 2021: 153).

Metaverse, gerçek dünyanın bir ayna görüntüsünü oluşturan, blokzincir teknolojisine dayalı bir ekonomik sistem inşa ederek sanal dünya ve gerçek dünyayı ekonomik ve sosyal sisteme sıkı bir şekilde entegre eden, her kullanıcının içerik üretmesine ve dünyayı düzenlemesine izin veren ve sürekli gelişen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Ning vd., 2021). Bu dünyaya girişte VR ve AR gözlükleri, akıllı lensler kullanılmaktadır ve bu araçlar kullanıcıların Metaverse dünyasını görsel olarak deneyimlemelerini sağlamaktadır (Hackl, 2022; Anıl ve Alankuş, 2022: 138). Haptik eldivenler ise dokunma duygusunu Metaverse evrenine aktararak örneğin bir el sıkışma hareketini kullanıcının duyuşsal olarak algılamasına imkân tanımaktadır. Böylesi bir teknoloji Metaverse evreninde uzaktan cerrahi yapılabilmesi gibi fiziksel hizmetleri sağlama olasılığının kapısını açabilecektir (Lim vd., 2022: 2).

Birçok dev teknoloji firması Metaverse âlemine hâlihazırda yatırım yapmış ve yapmaya devam etmektedir. Örneğin 2019'da sosyal ağ şirketi Facebook, Facebook Horizon adlı bir sosyal sanal gerçeklik (VR) dünyasını başlatmıştır (Constine, 2019). 2021'de ise Facebook'un adı "Meta Platforms" olarak değiştirilmiştir (Isaac, 2021). Google ürettiği akıllı gözlüklerle Metaverse diye adlandırabileceğimiz kavrama entegre edilmiş bir teknoloji ürününü hayata geçirerek artırılmış gerçekliğe yakın bir deneyim sunan ilk firma olma özelliğine sahiptir (Ağırman ve Barakalı, 2022: 332). Microsoft ise, sanal gerçeklik unsurlarını ürünlerine entegre etmeye başlamakla birlikte firma halen ürün geliştirmelerine devam etmektedir (Ağırman ve Barakalı, 2022: 332).

Metaverse teknolojisinin dikkatleri üzerine çekmesine sebep olan asıl neden, Facebook'un kurucusu Mark Zuckerberg'in 2021 yılında yaptığı bir açıklamadır. Zuckerberg (2021), Metaverse'ü hayal edilebilecek her şeyin gerçekleştirilebileceği, insanların aileleri ve arkadaşları ile bir araya gelerek öğrenebileceği, oyun oynayabileceği, çalışabileceği, alışveriş yapabileceği, bilgisayarlar ve telefonlar ile yapılması mümkün olmayan yeniliklerin deneyimlenebileceği; işe gitmeden ofis ortamında, eve gitmeden ailenizin oturma odasında olabileceğiniz veya Metaverse evreninde düzenlenen bir konsere katılabileceğiniz bir ortam olarak tanımlamaktadır. Metaverse evreni eğitim faaliyetlerinin sürdürülebildiği, müze ziyaretleri, konserler, sanat etkinlikleri gibi günlük kültürel faaliyetlerin gerçekleştirilebildiği, alışveriş yapılabilen ve yeni kariyer olanakları ve uzmanlık alanları oluşturabilecek bir ortama imkân tanımaktadır (Kuş, 2021: 249-252). Bireyler, sadece internet erişimi, akıllı telefon ve sanal gerçeklik başlıklarıyla Metaverse evreninde ticaret ve iş birliği yapabilir, varlıklar yaratabilir, sanal gerçek mülke yatırım yapabilir, dünyalarını kişiselleştirebilir, kimliklerini değiş tokuş edebilir ve çok şey başarabilirler (Bilton, 2021).

Bütün bu getirilerine rağmen gerçek hayatta karşılaşılan toplumsal sınıf uygulamasının Metaverse evreninde de gerçekleşebileceği (Kuş, 2021: 251) yönünde kaygılar da dile getirilmektedir. Rospigliosi (2022: 3) Metaverse'e girmek için ekonomik, çevresel ve epidemiyolojik baskılar olmakla birlikte herhangi bir etkileşimli öğrenme ortamına karşı geliştirilen eleştirel yaklaşımların söz konusu yeni teknoloji için de ele alınması gerekliliğini vurgulamaktadır. Toplumsal bu etkilerin çok daha ötesinde bir eleştiri ise Çin devlet kuruluşlarından biri olan Güvenlik Bakanlığı tarafından yapılmış ve Metaverse'ün ulusal güvenlik riskleri içerebileceği belirtilmiştir (Shen, 2021). Bütün bu eleştiriler henüz gelişmekte olan ve etkileri tam olarak belirlenememiş Metaverse teknolojisine temkinli yaklaşılması gerektiği şeklinde yorumlanabilecektir.

Örgütler, 2010 yılında Metaverse kavramıyla karşılaştıklarında, aslında "e" (elektronik/dijital) dünya ile ilgili deneyimlere sahiptiler fakat Metaverse, alıştıklarından daha fazla sayıda alanda örgüte destek sağlayabilecek bir iş ortamının gelişmesine yol açmaktadır (Çelikkol, 2022: 67). Üstelik bu yeni evren, içerisinde yer almak isteyen örgütlerin yönetim ve organizasyon teorilerini değiştirmelerini de gerekli kılmaktadır (Çelikkol, 2022: 67). Yaşanan pandemi süreci özellikle iş toplantılarının uzaktan bağlantı yöntemi ile gerçekleştirilmesine neden olmakla birlikte bu evrende gerçekleştirilebilecek toplantılar, iş toplantılarından sorun çözme amacıyla

gerçekleştirilen beyin fırtınası toplantılarına kadar örgütlerde gerçekleştirilen pek çok toplantının yürütülmesine imkân tanıyacaktır (Averbek ve Türkyılmaz, 2021: 111). Uzaktan çalışmayı kolaylaştıracak bu teknoloji aynı zamanda sanal takımların çalışma sistemlerinin de kolaylaştırıcısı olarak görev yapabilecektir (Davis vd., 2009: 91). Bu süreçte farklılaşan iletişim ve etkileşim şekilleri ve bir arada olma halinin değişen anlamının özellikle örgüt kültürü üzerinde nasıl bir etkisinin var olacağı ise henüz bilinmemektedir.

3. Örgüt Kültürü: Oluşumu ve Örgüt için İfade Ettiği Anlam

Kültür kavramı, sosyal bilimlerin pek çok kavramında olduğu gibi farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Nişancı, 2012; Çetintaş, 2016). Kavramın ifade edilmesinde karşılaşılan bu güçlük, örgüt kültürü kavramının tanımlanmasında da kendisini göstermektedir (Berberoğlu vd., 1998: 31). Schein (2004: 12) meslektaşları ve örgütlerin çalışanları ile gerçekleştirdiği konuşmalar esnasında örgüt kültürünün “varolduğu” ve etkileri açısından önemli olduğu konusunda bir uzlaşıya varmalarına rağmen kavramın ne ifade ettiği konusunda herkesin çok farklı fikirlere sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu farklı bakış açılarının yansımaları olarak örgüt kültürü yazını, kültürü kapsamlı ve çok boyutlu bir kavram olarak ele almaktadır (Morrison vd., 2006: 39).

Örgüt kültürü alanında gerçekleştirilen pek çok çalışmada yer verilen tanımlardan birisi yine Schein (1983) tarafından yapılmıştır. Schein (1983: 14) örgüt kültürünü “grup tarafından dış uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken keşfedilen, geliştirilen ve örgüte yeni katılan üyelere de aktarılan temel yaklaşımlar” şeklinde tanımlamaktadır. Peter ve Waterman (1982) ise örgüt kültürünü “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içerisindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelen yapı” olarak ifade etmektedir (aktaran, Özkalp ve Kirel, 2016: 158). Yazında yapılan farklı tanımlamaların genel olarak örgüt kültürünün (i) örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerden oluştuğu, (ii) örgütteki iş yapma ve yürütme biçimi olduğu, (iii) örgüte kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırdığı ve (iv) örgütsel başarıyı doğrudan etkilediği hususlarında birleştiği (Berberoğlu ve Baraz, 1998: 67-68) ve “sosyal bir yapılandırıcı”¹ gibi örgütü bir arada tutmaya yaradığı konusunda bir uzlaşının var olduğu göze çarpmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009: 134).

Örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin başında değerler ve normlar gelmektedir. Örgütsel davranış seçiminde yol gösterici olan değerler ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen ve çalışanların davranışlarını belirleyen normlar örgüt kültürünün temel taşlarını oluşturmaktadır (Köse vd., 2001: 229-231). Törenler, hikâyeler ve mitler, kahramanlar, semboller ve dil örgüt kültürünü oluştururken aynı zamanda kültürün çalışanlar arasında aktarımını sağlayan öğeler arasında sayılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 185-189). Örgüt çalışanlarının kılık kıyafetleri, iş giriş-çıkışlarındaki selamlaşmaları, emeklilik törenleri, belirli bir süreyi dolduran çalışanlar için gerçekleştirilen törenler gibi organizasyonlar, örgütte kullanılan sözcükler, örgütün kurucularına ilişkin hikâyeler gibi araçlar kültürel aktarımı kolaylaştırmaktadırlar (Berberoğlu, 1990: 158; Köse vd., 2001: 230).

Kültürün oluşumundaki etkisi kaçınılmaz olan bir diğer öğe ise liderin kendisidir. Schein (2004: 2), kültürlerin kendi değerlerini bir gruba empoze eden liderlerle başladığını belirterek grubun başarılı olması ve liderin değerlerinin kabul görmesi durumunda kültürün de ne tür bir liderlik tarzının kabul edilebilir olduğunu tanımladığını ifade etmektedir. Bu söylem, kültürün bir lider tarafından oluşturulurken aynı zamanda oluşan kültürün, liderin niteliklerini belirlediği bir süreç işaret etmektedir. Üstelik Schein (2004: 2) değişen çevre koşulları ve buna bağlı olarak uyum sorunları söz konusu olduğunda liderin, kendisini yaratan kültürün dışına çıkarak evrimsel değişim süreçlerini başlatması ve sahip olduğu kültürü uyarlanabilir bir şekilde değiştirmesi gerektiğinin de altını çizmektedir.

¹ Vurgu, kaynak gösterilen çalışmanın yazarlarına aittir.

Örgüt kültürü söz konusu olduğunda kültüre dair en sık bahsedilen kavramlardan biri güçlü ve zayıf kültür kavramlarıdır. Güçlü-zayıf kültür ayrımında örgüt çalışanlarının temel kültürel değerlere bağlılığı üzerinden bir ayırım gerçekleştirilmektedir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde çalışanlar, temel kültürel değerlere sıkı sıkıya bağlıyken ve aynı amacı paylaşarak bu amaca sadık bir şekilde birlikte çalışırken, zayıf kültüre sahip örgütlerde çalışanların kültürel değerler üzerinde uzlaşa sağlayamadıkları bir yapı öne çıkmaktadır (Güçlü, 2003: 150). Değerlere ve inançlara olan bu bağlılık çalışanların hem kendi aralarında güçlü bağlarla birbirlerine bağlanmalarına katkı sağlarken aynı zamanda çalışanları örgüt ile de güçlü bir şekilde bağlayarak grup hissi ve bilincinin oluşmasına destek olmaktadır (Matkó ve Takács, 2017: 102).

Güçlü örgüt kültürünün örgüte pek çok konuda avantajlar sağlayacağından yazında sıklıkla bahsedilmektedir. Örgüt kültürü ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye dair yazında izler olmakla birlikte (Mahal, 2009; Panagiotis vd., 2014; Canbolat vd., 2020) güçlü bir kültürün hem çalışan motivasyonu hem de çalışan performansı üzerinde önemli bir pozitif etkisi bulunduğu düşünülmektedir (Sokro, 2012: 106). Güçlü örgüt kültürünün varlığı, çalışanların örgüt amaçlarını anlayıp benimsemelerini ve bu amaçlara ulaşılabilmesi adına ortak çaba göstermelerini kolaylaştıracak etkiye sahiptir (Berberoğlu vd., 1998:32). Esasen amaçlar etrafında gerçekleşen bu birliktelikle aidiyet ve katılım duygularının artmasını sağlayan güçlü kültür yapısının, motivasyonu artırmak suretiyle hem çalışan performansı üzerinde etkisi olduğu hem de iş tatminini artırdığı belirtilmektedir (Uddin vd., 2013: 65; Maseko, 2017: 4). Sadece çalışan performansı değil, kültürün örgüt performansını da etkilediği ve güçlü kültürün örgüt performansını iyileştirecek çabaların tutarlılığını artırarak üstün performansın yakalanmasına katkı sağladığı öne sürülmektedir (Shaari, 2019: 29). Barney (1986: 663) ise örgüt kültürünün, değerli, nadir ve kusursuz biçimde taklit edilemez olması durumunda sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığına vurgu yapmaktadır. Bu söylem, kültürün örgütler için ne kadar değerli katkılarının olduğunu ortaya koymanın ötesine geçerek bu katkılara erişimi sağlayacak kültürel özellikler konusunda uygulayıcılara ışık tutmaktadır.

Güçlü bir kültür, değişen şartlara adapte olunmasında da örgüte fayda sağlayarak değişim süreçlerinin başarı ile yönetilebilmesine yardımcı olmaktadır (Köse vd., 2001: 239). Özellikle hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı dönemlerde böylesi bir avantajın örgütlerin en çok fayda sağlayacağı konuların başında geldiği düşünülmektedir. Fakat yazında kültüre farklı bir açıdan yaklaşan araştırmacılar da mevcuttur. Uher ve Toakley (1999: 166) kültürün, örgütün başarısında etkisi olduğunu belirtirken aynı zamanda güçlü bir kültürün, değişim gerekli olduğu anda değişime karşı oluşacak dirençten sorumlu olabileceğini ifade etmektedir. Kültürün oluşabilecek böyle bir etkisi, değişimin başarısız olmasına veya kabul görmemesine sebep olabilecektir. Bu noktada Kotter ve Heskett (1992: 89) örgüt ne kadar büyük ve kültürü değişime dirençli olursa olsun iyi bir liderin hem stratejileri hem de kültürü değiştirebileceğinden bahsetmektedir. Yazarlara göre (Kotter ve Heskett, 1992: 11-66) strateji değişiklikleri esnasında kültürel uyumun düşük olması, örgütün ekonomik performansını olumsuz etkileyecektir ki bu nedenle kültürel değişim, örgütün performansı üzerinde yapısal veya stratejik değişimden daha önemlidir ve önce kültürel değişimin gerçekleşmesi gerekmektedir.

Örgüt kültürüne dair yukarıda vurgulanan nitelikler kültürün, örgüt için ne kadar önemli bir yapıtaşı olduğunu göstermektedir. Fakat özellikle değişim söz konusu olduğunda yazında beliren farklı perspektifler örgüt kültürünün iki ucu keskin bir kılıç olabileceğinin de göstergesidir. Bu nedenle kültür konusu dikkatli ve özenli yaklaşılması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Metaverse, Örgüt Kültürüne Bir Meydan Okuma mı Yoksa Örgüt Kültürünü Destekleyici Bir Teknoloji mi?

Kültür ister toplumsal açıdan isterse örgüt açısından değerlendirilsin, paylaşılan değerler, normlar, dil, semboller, törenler gibi pek çok araç sayesinde oluşmakta ve nesiller boyunca aktarılmaktadır (Varol, 1998; Güçlü, 2003). Bu süreçte yüz-yüze kurulan iletişimin katkısı büyük

olmakla birlikte teknoloji başta olmak üzere hayatımızın her alanında yaşanan gelişme ve değişimler iletişim ve etkileşim yöntemlerimizi de farklılaştırmaktadır (İspir, 2013). Üstelik örgütler söz konusu olduğunda hızlı iletişim, hızlı karar verme, verimli iş yapmaya olanak sağlayacak her türlü ilerleme ve özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerden uzak kalmak, rekabette bir adım geri düşmeye yol açabilecektir (Ventura, 2003: 82). Bu nedenle değişim, örgütleri peşinden sürükleyen bir kavram haline gelmiştir.

Özellikle, yakın geçmişte yaşanan pandemi şartları düşünüldüğünde teknolojik gelişmelere ayak uydurmanın örgütlerin varlıklarının devamlılığını sağlamada zorunlu bir hal aldığı ortaya çıkmıştır (Adejare vd., 2022). Yüz-yüze ortamlarda bir araya gelemeyen veya coğrafi olarak uzak birimlerde fakat koordineli olarak çalışması gereken örgüt üyeleri arasındaki iletişimin sağlanmasında bazı video konferans uygulamaları daha sık kullanılsa da, teknoloji bu uygulamaların çok daha ötesinde üç boyutlu ortamların yaratılmasına imkân tanıyan bir noktaya erişmiştir. Metaverse bu noktada önemli bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Video konferans uygulamaları, gerçek boyutlu ve derinlik algısı olan görüntüler sağlayarak yüz-yüze iletişimi taklit eden bir ortam yaratmayı amaçlasalar da, bu uygulamaların sahip olduğu teknoloji, bireyleri birbirinden ayıran sınırlara sahiptir. Bu nedenle oluşan deneyim yüz-yüze iletişime eşdeğer olmamaktadır (Davis vd., 2009: 100). Metaverse ise hem sözel hem de sözel olmayan ipuçlarının görselleştirilmesine, bu ipuçlarının avatarın sahibi olan kişi tarafından kontrol edilebilmesine ve avatarların birbirleri ile etkileşimde bulunmasına imkân tanınması sayesinde sınırları ortadan kaldıran bir teknolojiye işaret etmektedir (Davis vd., 2009: 100).

Metaverse, örgüt üyelerine vücut şekline ten rengine, giyim tarzına, saç şekline hatta ayak izine kadar kendilerinin belirlediği ve esasen kendilerinin dijital ortamdaki simgesi olan avatarları aracılığıyla, aynı mekân içerisinde buluşarak yazılı ya da sesli bir şekilde iletişimde ve etkileşimde bulunmalarına imkân tanımaktadır (Bailenson vd., 2005: 379; Chavez-Aguayo, 2009: 54). Örgüt üyelerinin, örgüt kültürünü oluşturan sembollerden biri olan kıyafet seçimlerinde (Köse vd., 2001: 230), sahip oldukları kültüre uygun olarak avatarlarının kıyafetlerini seçmelerinin, kültürün devamlılığına ve aktarımına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Avatar profilleri, sözel olmayan iletişimin önemli bir parçasıdır (Yee vd., 2009). Ayrıca avatar profillerinde kişisel ilgi alanlarının ifşası, özellikle coğrafi olarak birbirinden uzak birimlerde çalışanlar arasında, aynı ortamda çalışmamaları nedeni ile kurulması mümkün olmayacak informal sosyal bağların kurulmasına ve bu bağlar sayesinde örgütlerin yenilik yaratma ve yeni fikirler üretme imkânından faydalanmasına katkı sağlayacaktır (Torro vd., 2021: 52). O halde oluşturulan avatar profilleri kültürü yansıtan birer öge, kültürel mesajlar içeren birer araç ve etkileşim kurmayı sağlayan birer yardımcı olarak hizmet etmektedirler.

Yerine getirdiği işlevler açısından değerlendirildiğinde avatar profillerinin kültüre hizmet ettiği düşünülse de olaya farklı bir perspektiften yaklaşarak şüpheli davranmak, konunun tüm yönleriyle ele alınması adına gereklidir. Karşıt bir görüş olarak, avatar profillerinin belirlenmesinde örgüt kültürünü yansıtmayan, örgütün sahip olduğu kültürel değerlere inanmamakla birlikte yüz-yüze etkileşimde bunu ortaya koymayan çalışanların, kendi dijital suretlerini gerçekte sahip oldukları değerlere uygun olarak belirlemesi gibi bir durumla karşılaşılabilir olmasının da ihtimaller dâhilinde olabileceği düşünülmektedir. Dijital ortamda gerçekleşse bile, örgüt ve birey arasındaki kültürel uyumsuzluk istenmeyen sonuçlara yol açabilecektir. Böylesi bir ortam, çalışanın ya örgüt kültürüne uyum göstermesini gerekli kılacak (Berberoğlu, 1990: 159) ya da işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacaktır (Akgün ve Yıldırım, 2020).

Sadece avatarların görüntüsü değil aynı zamanda Metaverse evreninde oluşturulan ortamlar da örgüt kültüründen izler taşıyabilecektir. Metaverse evreninde oluşturulan binaların, alanların tasarımları, bu alanlarda örgüt logolarının kullanımı, kullanılan eşyalar, yerleştirilecek flamalar gibi sembollerin tamamı örgüt kültürünün birer parçasıdır (Güçlü, 2003: 152). Metaverse evreninde orman, deniz kenarında bir ofis gibi istenilen her türlü fiziksel alanın bir benzerinin yaratılması

mümkündür. Çalışanların avaturları aracılığıyla ofis ortamında dolaşmaları, ofis içerisinde iş arkadaşlarını (iş arkadaşlarının avaturlarını) bulmaları ve sohbet etmeleri (Purdy, 2022) çalışanlararası paylaşımı artıracaktır. Fiziksel dünyada zaman zaman yöneticiler ile alt kademe çalışanları ayıran birer sınır olarak kullanılabilen ofisler, yönetim katları, toplantı salonları gibi alanlar açısından ise Metaverse evreninde bir demokrasi hâkimdir ve bu evrende herkesin eşit şekilde erişebileceği alanlar bulunmaktadır (A Glimpse at Metaverse and VR in the Workplace, t.y.). Bu durum, alt ve üst kademe çalışanları bir araya getirerek liderler ile takipçileri arasındaki etkileşimin artmasına ve örgüt kültürlerinin belki de temelden değişmesine yardımcı olabilecektir. Örgüt açısından sanal dünyada bir arada olma halinin bir diğer yolu ise kültürü oluşturan öğelerden biri olan törenlerin (Varol, 1989: 202) Metaverse evreninde düzenlenebilecek olmasıdır. Böylelikle, özellikle aynı örgüte bağlı fakat birbirinden uzak birimler arasında etkileşimin artırılması, kültürün bütün birimler arasında aktarımı ve paylaşımına da olanak sağlanmış olacaktır.

Metaverse evreninde kültürün oluşturulması, sürdürülmesi ve aktarılması sadece kültürel öğelerin dijital yansımaları aracılığıyla gelişmemekte, Metaverse teknolojisinin sunduğu yenilikler sayesinde çalışanlararası etkileşim artarak kültürel sürekliliğe de hizmet etmektedir. Şöyle ki, aynı mekân içerisinde eş zamanlı olarak avaturları aracılığıyla bir araya gelen çalışanların iletişim kurarak gerçek zamanlı tartışmalara katılmaları mümkündür (Torro vd., 2021: 51). Metaverse'de oluşturulan avaturlar etkileşim ve iletişim sırasında jest ve mimikler de kullanabilmektedirler fakat yüz-yüze iletişimde kişiler genellikle vücut dillerini kontrol etmezken Metaverse evreninde sözel olmayan bu ipuçları avaturların sahibi tarafından kontrol edilmektedir. İlk etapta jest ve mimik kullanımının etkileşimi iyileştirebileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu durum, kişilerarası güvenin oluşmasına da katkı sağlayabilecektir (Davis vd., 2009: 105-106). Fakat aynı durum, avaturların sahibi tarafından kontrol edilebilen jest ve mimiklerin gerçek değil, üzerinde düşünülmüş ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş tepkiler olarak değerlendirildiğinde, oluşacak güveni temelden zedeleyerek güvensizlik yaratabilecek bir deneyim olarak eleştirilere maruz kalmaktadır (Davis vd., 2009: 105-106). Gelişebilecek böyle bir sonucun çalışanlararası güvenin, kültürünün önemli bir parçası olduğu örgütlerde problemler yaratabileceği düşünülmektedir.

Bu noktaya kadar tek bir perspektife bağlı kalmadan Metaverse teknolojisinin örgüt kültürü üzerinde oluşturabileceği hem olumlu hem de olumsuz etkiler ifade edilmeye çalışılmıştır. Zaman içerisinde bu etkilerden hangisinin ağırlığını hissettireceği sorusu cevabını bulacak olsa da gerçekleşebilecek etkilere ilişkin önceden düşünülmüş olması, örgütün hazırlıklı olmasına yardımcı olacaktır.

5. Sonuç

Günümüz insanı hızla değişen ve gelişen bir teknolojik çevre ve şartlara tanıklık etmektedir. Bu gelişmeler pek çok alanda hayatımıza kolaylaştırırken iş dünyası üzerinde yarattığı değişim, çalışanların yeni teknolojilere ayak uydurmasını da gerekli kılmaktadır. Örgütler giderek teknolojik değişimlere entegre olabilecek ve yeni gelişen teknolojileri kullanabilecek yeterlilikte çalışanlara ihtiyaç duyduklarını fark etmektedirler.

Bu noktada sorgulanan bir diğer husus ise çalışanların teknolojik değişimlere direnç gösterebileceği yönündedir (Tunçer, 2013: 387). Her ne kadar akademik yazında bu konu ele alınsa da (Endsley, 1994; Haymes, 2008) çalışanların artık teknolojik değişimlerin kaçınılmaz olduğu ve beraberinde pek çok fayda sağladığının bilincine vardığı Lenovo tarafından Kasım 2021'de gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına dayanılarak söylenebilecektir. Amerika, İngiltere, Brezilya, Singapur, Çin ve Japonya'da 7.500'den fazla çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların neredeyse yarısının (%44) Metaverse evreninde çalışmaya istekli olduğu ve bu çalışma sisteminin işyerindeki verimliliği artıracağına inandığı ortaya çıkmıştır (Enterprise Metaverse: Employees Are Ready, Can Organizations Deliver, 2022). Özellikle iş dünyasında Metaverse teknolojisinin dillendirilmesinin ve yapılan yatırımların tarihinin çok eski zamanlara uzanmadığı düşünüldüğünde bu oranın hatırı sayılır bir çalışan kitlesini temsil ettiği

söylenilebilecektir. Aynı çalışmada dikkat çeken bir diğer sonuç ise katılımcıların %59'unun çalıştıkları örgütün verimliliği artırmada yardımcı olabilmesi adına bilişim teknolojilerine yeterli kadar yatırım yapmadıklarını düşündüğü yönündeki tespittir (Enterprise Metaverse: Employees Are Ready, Can Organizations Deliver, 2022). Elde edilen bu sonuç örgütlerin, çalışanları tarafından üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getirip getirmeme konusunda değerlendirildiği ve örgütlerin de yetersiz kalabildiği gerçeğine ışık tutmaktadır.

Metaverse, insanları asla mümkün olmadığını düşündükleri yerlere götürebilecek ve insanların sosyal yaşamlarını, yaşam şekillerini, öğrenme yöntemlerini, örgütler için ise çalışma şekillerini kökten değiştirebilecek bir teknolojik devrim başlatabilecektir (George vd., 2021: 9). Öyleki, bir işe alım görüşmesinin bile yüz-yüze gerçekleştirilmesindenense tamamen Metaverse evreninde gerçekleştirilmesi şeklinde fikirler ileri sürülmektedir. Böyle bir görüşmede hem aday hem de görüşmeci, kendileri tarafından idare edilen avatarları aracılığıyla gerçek hayattakine benzer bir ortamda görüşme imkânı bulabileceklerdir (Goel, 2022). Bu iş fikirlerinin ise giderek hem farklılaşacağı hem de kullanımının artacağı aşikârdır. Bu dönüşüm, şüphesiz ki örgüt yapısı, çalışan profili ve örgüt kültürü gibi örgütü yansıtan temel değişkenler üzerinde etkili olacaktır.

Metaverse teknolojisinin kişiselleştirilmiş avatar profilleri, dizayn edilen ofis ortamları ve bu ortamlarda kullanılan simgeler aracılığıyla örgüt kültürünü yansıtan izleri üç boyutlu sanal dünyaya taşımaya yardım ederek örgüt kültürünün devamlılığına hizmet edeceği düşünülmektedir. Ayrıca vücut dilini kullanmaya ve yazılı veya sözlü iletişim kurmaya imkân tanıyan avatarlar sayesinde yüz-yüze iletişim devam ediyormuşçasına etkileşimlerin devamlılığını sağlaması da yine Metaverse teknolojisine sunduğu avantajlar arasında yer almaktadır. Bu avantajların örgüte ait bir kültür oluşturmak veya var olan örgüt kültürünün diğer örgüt çalışanlarına aktarımını sağlamak söz konusu olduğunda örgüte yardım edeceği düşünülmektedir. Buna karşın, kişiselleştirilmiş avatlarda örgüt kültürüne aykırı öğelerin kullanılması kültürel farklılıkların açığa çıkmasına sebep olabilecektir. Bu tür olumsuzluklar gün ışığına çıkacak olsa dâhi özellikle salgın gibi yaşanabilecek farklı ve öngörülemez durumlar söz konusu olduğunda, yüz-yüze etkileşimlerin hiç gerçekleşmemektense, Metaverse evreninde gerçekleşmesine izin veren bir teknoloji çalışanlararası etkileşimin devamlılığına imkân sunacaktır. Böylelikle kültürün oluşumu ve yayılımının tehlikeye girmesinin önüne geçilerek, sahip olunan kültürün işe yeni başlayan çalışanlara aktarımı mümkün olacaktır. Bu açılardan değerlendirildiğinde Metaverse, yüz-yüze etkileşimi ortadan kaldıran bir tehdit değil, kültürü destekleyen ve kaçınılmaz bir değişken olarak değerlendirilebilecektir.

Bu çalışma kapsamında Metaverse kullanımının örgüt kültürünü nasıl etkileyeceğine dair öne sürülen varsayımlar, çalışmanın yazarlarının yorumlarından oluşmaktadır. Bu varsayımların gerçekliği ancak örgütlerin Metaverse teknolojisi içerisinde kendi alanlarını yaratmaları sonrasında test edilebilecektir. Teknolojinin yayılımı ve kullanımı arttıkça hiç düşünülmemeyen veya tahmin edilemeyen avantaj veya dezavantajların oluşması da mümkün olabilecektir. Metaverse teknolojisine yaygınlaşması gerek uygulayıcılara gerekse akademisyenlere örgüt kültürünün Metaverse evrenine aktarılıp aktarılamadığı veya örgüt çalışanlarının sahip oldukları alt kültür öğelerini bu ortama taşıyarak kültürel çeşitliliğe mi yoksa kültürel kargaşaya mı yol açacağı konusunda yol gösterici olacaktır.

Bu noktada çalışmanın temel kısıtı bazı varsayımlar öne sürüyor olmasına rağmen bu varsayımların test edilmemiş olmasıdır. İlerleyen dönemlerde, bu konuda gerçekleştirilecek uygulamalı araştırmalara temel olması amacıyla kaleme alınan bu çalışmada ortaya konulan varsayımlar test edilerek geçerlilikleri tespit edilebilecektir. Fakat söz konusu varsayımların test edilebilmesi için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecek yıllar bu varsayımların gerçekliğini görmemize yardımcı olacaktır.

Kaynakça

- A Glimpse at Metaverse and VR in the Workplace. (t.y.). Erişim Adresi <https://www.workplace.com/blog/how-we-work-in-the-metaverse>.
- Ağırman, E. ve Barakalı, O. C. (2022). Finans ve Finansal Hizmetlerin Geleceği: Metaverse. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 329-346.
- Adejare, B.O., Olaore, G.O., Udofia, E.E. ve Adenigba, O.A. (2022). COVID-19 Pandemic and Business Survival as Mediation on the Performance of Firms in the FMCG-Sector. *Athens Journal of Business & Economics*, 8(3), 239-260.
- Akgün, B.E. ve Yıldırım, M. (2020). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4151-4165.
- Anıl, F. ve Alankuş, Z. (2022). Metaverse Evreninde Pazarlama: 7P Pazarlama Karması Üzerinden Bir Değerlendirme. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 5(1), 134-168.
- Altun, D. (2021). Sanal ve Artırılmış Gerçeklikle Dönüşen Yeni Nesil Sosyal Medya Mecrası: Metaverse. *Uluslararası İşletme ve Pazarlama Kongresi*, 171-173, İstanbul.
- Averbek, G.S. ve Türkyılmaz, C.A. (2021). Sanal Evrende Markaların Geleceği: Yeni İnternet Dünyası Metaverse ve Marka Uygulamaları. M. Baş, İ.E. Tarakçı (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Multidisipliner Çalışmalar Teori, Uygulama ve Analizler* içinde (99-136 ss.). İstanbul: Efe Akademik yayıncılık.
- Bailenson, J.N., Swinth, K., Hoyt, C., Persky, S., Dimov, A. ve Blascovich, J. (2005). The Independent and Interactive Effects of Embodied-Agent Appearance and Behavior on Self-Report, Cognitive, and Behavioral Markers of Copresence in Immersive Virtual Environments. *Presence*, 14(4), 379-393.
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetmelik Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 153-161.
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, H. Z. (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Berberoğlu, G. ve Baraz, B. (1998). Tusaş Motor Sanayii A.Ş.'de Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 65-84.
- Bilton, N. (2021). The Metaverse Is About to Change Everything. Erişim Adresi <https://www.vanityfair.com/news/2021/10/the-metaverse-is-about-to-change-everything>.
- Canbolat, E.Ö., Tekmen, E.E. ve Beraha, A. (2020). Örgüt Kültürünün Motivasyon Üzerindeki Etkisinin Doğrusal ve Bulanık Mantık Yöntemleriyle Değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2246-2259.
- Chávez-Aguayo, M.A. (2009). Democratization of Creativity and Cultural Production in Virtual Worlds: A New Challenge for Regulation and Cultural Management. *SLACTIONS 2009 International Conference*, 53-59.
- Constine, J. (2019). Facebook Announces Horizon, a VR Massive-Multiplayer World. Erişim Adresi <https://ispr.info/2019/09/26/facebook-announces-horizon-a-vr-massive-multiplayer-world>.

- Cox, R.J. ve Crowther, P.S. (2008). A Review of Linden Scripting Language and its Role in Second Life. *International Conference on Computer-Mediated Social Networking (ICCMSN)*, 31-42, Dunedin.
- Çelik, R. (2022). Metaverse Nedir? Kavramsal Değerlendirme ve Genel Bakış. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 8(1), 67-74.
- Çelikkol, Ş. (2022). Metaverse Dünyası'nın, Tüketici Satın Alma Davranışları Açısından Değerlendirilmesi. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 64-75.
- Çetintaş, B. (2016). Kültür Kavramının Kapsamı, Anlam ve Tanımları. *Turkish Studies*, 11(18), 227-248.
- Damar, M. (2021). Metaverse Shape of Your Life for Future: A Bibliometric Snapshot. *Journal of Metaverse*, 1(1), 1-8.
- Davis, A., Murphy, J.D., Owens, D., Khazanchi, D. ve Zigurs, I. (2009). Avatars, People and Virtual Worlds: Foundations for Research in Metaverses. *Journal of the Association for Information Systems*, 10(2), 90-117.
- Demir, Ç. (2022). Metaverse Teknolojisinin Otel Sektörünün Geleceğine Etkileri Üzerine Bir İnceleme. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(1), 542-555.
- Digitalized World: Workplace Culture through the Lens of Metaverse. (2022). Erişim Adresi <https://www.europeanbusinessreview.com/digitalized-world-workplace-culture-through-the-lens-of-metaverse>.
- Dolan, L.S. ve Raich, M. (2009). The Great Transformation in Business and Society Reflections on Current Culture and Extrapolation for the Future. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(2), 121-130.
- Duan, H., Li, J., Fan, S., Lin, Z., Wu, X. ve Cai, W. (2021). Metaverse for Social Good: A University Campus Prototype. *29th ACM International Conference on Multimedia*, 153-161, Chengdu.
- Enache, M.C. (2022). Metaverse Opportunities for Businesses. *The Annals of "Dunarea de Jos" University-Fascicle I: Economics and Applied Informatics*, 28(1), 67-71.
- Endsley, M.R. (1994). An Implementation Model for Reducing Resistance to Technological Change. *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 4(1), 65-80.
- Enterprise Metaverse: Employees Are Ready, Can Organizations Deliver. (2022). Erişim Adresi <https://news.lenovo.com/pressroom/press-releases/enterprise-metaverse-employees-ready-organizations-deliver>.
- Ersöz, B. (2020). Yeni Nesil Web Paradigması: Web 4.0. *Bilgisayar Bilimleri ve Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 58-65.
- FE Online. (2022). How Metaverse is Expected to Shape the Work Culture. Erişim Adresi <https://www.financialexpress.com/digital-currency/how-metaverse-is-expected-to-shape-the-work-culture/2497567>.
- Fiş, A.M. ve Wasti, S.A. (2009). Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Muhan Soysal Özel Sayısı), 127-164.
- George, A.S.H., Fernando, M., George, A.S., Baskar, T. ve Pandey, D. (2021). Metaverse: The Next Stage of Human Culture and the Internet. *International Journal of Advanced Research Trends in Engineering and Technology (IJARTET)*, 8(12), 1-10.

- Goel, P. (2022). Are Companies Ready For Metaverse?. Erişim Adresi <https://www.businessworld.in/article/Are-Companies-Ready-for-Metaverse-/24-06-2022-433846>.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 147-159.
- Hackl, C. (2022). Defining the Metaverse Today. Erişim Adresi <https://www.forbes.com/sites/cathyhackl/2021/05/02/defining-the-metaverse-today/?sh=54a7f1cf1cd6>
- Haymes, T. (2008). The Three-e Strategy for Overcoming Resistance to Technological Change. *Educause Quarterly*, 31(4), 67-69.
- Isaac, M. (2021). Facebook Renames Itself Meta. Erişim Adresi <https://www.nytimes.com/2021/10/28/technology/facebook-meta-name-change.html>.
- İspir, B. (2013). Yeni İletişim Teknolojilerinin Gelişimi. M.C. Öztürk (Ed), *Dijital İletişim ve Yeni Medya* içinde (3-21 ss.). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını: Eskişehir.
- Kim, J. (2021). Advertising in the Metaverse: Research Agenda. *Journal of Interactive Advertising*, 21(3), 141-144.
- Kim, J.G. (2021). A Study on Metaverse Culture Contents Matching Platform. *International Journal of Advanced Culture Technology*, 9(3), 232-237.
- Kotter, J.P. ve Heskett J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. USA: The Free Press.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Kraus, S., Kanbach, D.K., Krysta, P.M., Steinhoff, M.M. ve Tomini, N. (2022). Facebook and the Creation of the Metaverse: Radical Business Model Innovation or Incremental Transformation?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28 (9), 52-77.
- Kuş, O. (2021). Metaverse: "Dijital Büyük Patlamada" Fırsatlar ve Endişelere Yönelik Aalgılar. *Intermedia International E-journal*, 8(15), 245-266.
- Lee, L.H., Braud, T., Zhou, P., Wang, L., Xu, D., Lin, Z., Kumar, A., Bermejo, C. ve Hui, P. (2021). All One Needs to Know About Metaverse: A Complete Survey on Technological Singularity, Virtual Ecosystem, and Research Agenda. *Journal of Latex Class Files*, 14(8), 1-66.
- Lim, W.Y.B., Xiong, Z., Niyato, D., Cao, X., Miao, C., Sun, S. ve Yang, Q. (2022). Realizing the Metaverse with Edge Intelligence: A Match Made in Heaven. arXiv preprint arXiv:2201.01634, 1-9.
- Mahal, P.K. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *The IUP Journal of Management Research*, 8(10), 38-51.
- Maseko, T.S.B. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1-5.
- Matkó, A. ve Takács, T. (2017). Examination of the Relationship Between Organizational Culture and Performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 8(1), 99-105.
- Morrison, J.M., Brown, C.J. ve Smit, E.V.D.M. (2006). A Supportive Organisational Culture for Project Management in Matrix Organizations: A Theoretical Perspective. *South African Journal of Business Management*, 37(4), 39-54.
- Mystakidis, S. (2022). Metaverse. *Encyclopedia*, 2, 486-497.

- Narin, N.G. (2021). A Content Analysis of the Metaverse Articles. *Journal of Metaverse*, 1(1), 17-24.
- Nart, S., Çolakoğlu, C. ve Toygar, A. (2022). Metaverse ve Çalışma Yaşamına Etkisi. *4. Uluslararası CEO İletişim, Ekonomi ve Organizasyon Sosyal Bilimler Kongresi*, 320-328, Hindistan.
- Nath, K., Dhar, S. ve Basishtha, S. (2014). Web 1.0 to Web 3.0- Evolution of the Web and its Various Challenges. *International Conference on Optimization, Reliability and Information Technology*, 86-89, Faridabad.
- Ning, H., Wang, H., Lin, Y., Wang, W., Dhelim, S., Farha, F., Ding, J. ve Daneshmand, M. (2021). A Survey on Metaverse: The State-of-the-art, Technologies, Applications, and Challenges. *arXiv preprint arXiv:2111.09673*, 1-34.
- Nişancı, Z.N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış* (7. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Panagiotis, M., Alexandros, S. ve George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424.
- Park, S.M. ve Kim, Y.G. (2022). A Metaverse: Taxonomy, Components, Applications, and Open Challenges. *Ieee Access*, 10, 4209-4251.
- Purdy, M. (2022). How the Metaverse Could Change Work. Erişim Adresi <https://hbr.org/2022/04/how-the-metaverse-could-change-work>.
- Rospigliosi, P.A. (2022). Metaverse or Simulacra? Roblox, Minecraft, Meta and the Turn to Virtual Reality for Education, Socialisation and Work. *Interactive Learning Environments*, 30(1), 1-3.
- Schein, E.H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3.Baskı). USA: John Wiley&Sons.
- Second Life. (t.y.). Erişim Adresi https://tr.wikipedia.org/wiki/Second_Life.
- Shaari, N. (2019). Organization Culture as the Source of Competitive Advantage. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 1(1), 26-38.
- Shen, X. (2021). Chinese State-Owned Think Tank Flags National Security Risks of Metaverse, Citing Potential Political and Social Problems. Erişim Adresi https://www.scmp.com/tech/tech-trends/article/3154447/chinese-state-owned-think-tank-flags-national-security-risks?module=perpetual_scroll_0&pgtype=article&campaign=3154447.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation and Performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3, 106-119.
- The Metaverse: A Universe without Culture. (t.y.). Erişim Adresi <https://kqeducationgroup.com/the-metaverse-a-universe-without-culture>.
- Torro, O., Jalo, H. ve Pirkkalainen, H. (2021). Six Reasons Why Virtual Reality Is a Game-Changing Computing and Communication Platform for Organizations. *Communications of the ACM*, 64(10), 48-55.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1): 373-406.

- Uddin, M.J., Luva, R.H. ve Hossian, S. M. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-77.
- Uher, T.E. ve Toakley, A.R. (1999). Risk Management in the Conceptual Phase of a Project. *International Journal of Project Management*, 17(3), 161-169.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 44(1), 195-222.
- Ventura, K. (2003). Pazarlama Araştırmaları Kapsamında Yaşanan Teknoloji-Tabanlı Değişim. *Ege Akademik Bakış*, 3(1), 78-89.
- Yee, N., Bailenson, J.N., ve Ducheneaut, N. (2009). The Proteus Effect: Implications of Transformed Digital Self-Representation on Online and Offline Behavior. *Communication Research*, 36(2), 285-312.
- Zuckerberg, M. (2021). Founder's Letter, 2021. Erişim Adresi <https://about.fb.com/news/2021/10/founders-letter>.

METaverse: THE EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE FROM TRADITIONAL TO DIGITAL

ExtendedAbstract

Aim: The usage of mobile devices and computers has created a new technological surge with the Covid-19 pandemic. The Internet, computer use, and increasing digitalization are evolving around spatial, immersive Technologies such as Virtual Reality (VR) and Augmented Reality (AR). This new technological surge has manifested itself with innovations such as online education and remote working, and this situation has recently transformed itself into a paradigm which is called Metaverse. There is an expectation that Metaverse will lead to innovations and fundamental changes in different areas. Therefore, it would not be surprising to expect it to lead to changes in businesses and organizational structures. The purpose of the study is to discuss the consequences of these changes on organizational culture, by revealing that the Metaverse technology which rapidly developed with the Covid-19 pandemic will create different perspectives for organizations following this paradigm shift.

Method(s): In this study, a literature review has been conducted on metaverse technology, organizational culture, the effect of technological changes on organizational culture, and what kind of changes the metaverse will create in businesses following digital development. Following the literature review, authors proposed assumptions about the effects of the metaverse universe on the formation and transmission of organizational culture.

Findings: Metaverse allows the members of the organization to communicate in written or verbal form by meeting in the same platform through their avatars, which they determine from body shape to skin color, clothing style, hair style and even footprint (Bailenson et al., 2005: 379; Chavez-Aguayo, 2009: 54). It is thought that choosing the clothes in the avatars of organization members in accordance with the organizational culture will ensure the continuity and transfer of the culture (Köse et al., 2001:230). The factors such as the design of buildings and areas created in the metaverse universe, the use of organization logos in these areas, the items used, and the pennants to be placed are parts of the organizational culture (Güçlü, 2003: 152). Various behaviors such as the employees walking around in the Office environment through their avatars, finding their colleagues (avatars of colleagues), and chatting in the office (Purdy, 2022) will increase the sharing among employees. Besides, the organization of ceremonies, which is one of the important elements that compose the culture (Varol, 1989: 202), will be possible in the Metaverse universe. Democracy is dominant in Metaverse in terms of areas (offices, management floors, etc.) that are used as a boundary between managers and lower-level employees in the physical world (A Glimpse at Metaverseand VR in the Workplace, n.d.). This may help increase the interaction between leaders and employees, and fundamentally change organizational cultures by bringing together lower- and upper-level employees.

Avatars created in Metaverse can use gestures and facial expressions during communication. However, in face-to-face communication, people generally do not control their body language, whereas in the Metaverse universe, these non-verbal cues are controlled by the avatar's owner. This situation may have benefits in the formation of interpersonal trust by increasing interaction, while it also raises concerns that it may create distrust (Davis et al., 2009: 105-106). It is thought that this may cause problems in organizations where the feeling of trust between employees is an important part of the culture. Despite these criticisms, Metaverse can be evaluated not as a threat that eliminates face-to-face interaction, but as an inevitable variable that supports culture.

Conclusion: Today's people witness a rapidly changing and developing technological environment and conditions. These developments make our lives easier in many areas, while the change they create in the business world and ways of doing business impels employees to keep up with new technologies. Organizations realize that they need employees who integrate with technological

changes and use developing technology. On the other hand, Metaverse will be able to start a technological revolution that can take people to places they never thought of and radically change people's social lives, lifestyles, learning methods, and most importantly, the way they work for companies (George et al., 2021: 9). This transformation will undoubtedly have an impact on the basic variables that reflect the organization such as organizational structure, employee profile, and organizational culture. The development of Metaverse technology will guide both practitioners and academics on whether the organizational culture can be transferred to the Metaverse universe or whether it will lead to cultural diversity or cultural confusion by bringing the sub-culture elements of the employees to this environment.
