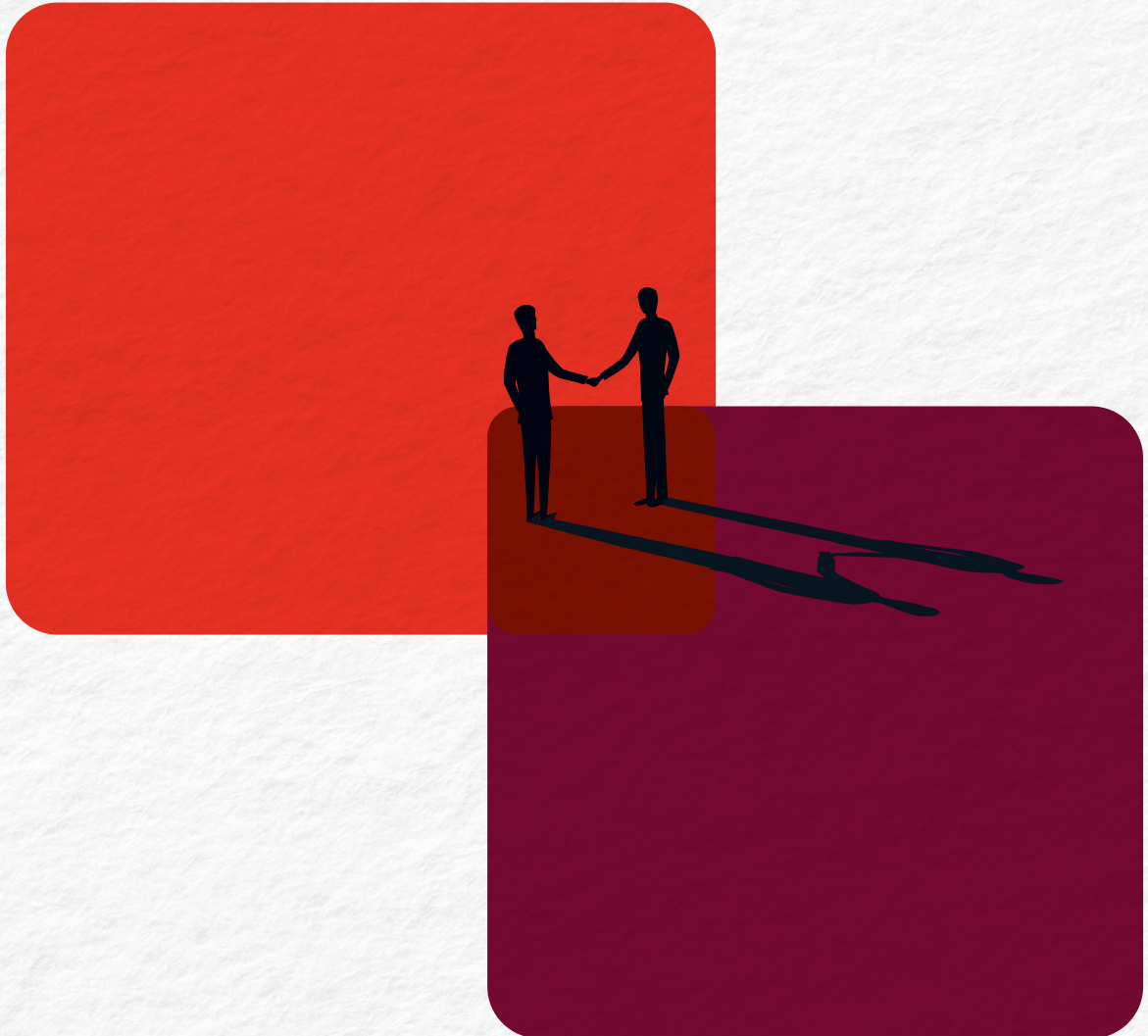


Müzakere Dosyası #1

DİJİTAL MÜZAKERE: MÜZAKERENİN YENİ SAHNESİ



Yayın Yönetmeni
Sefer Soydar

Editör
Amine Ertürk
Semra Gülen

Hazırlayan
Leyla Erdal

Grafik Tasarım
Betül Berra Kurt

Enstitü Sosyal | Müzakere Dosyası #1
Şubat 2026

Yönetim Yeri
Enstitü Sosyal | Burhaniye Mah. Hacı Reşit Paşa Sok. No.:18
Üsküdar / İstanbul

İletişim
Tel: 0216 422 00 22
<https://www.enstitusosyal.org>
info@enstitusosyal.org

Müzakere Dosyası #1

Saat 22.41. Telefona bir kısa mesaj bildirimi düşüyor: x



"Bunu sonra konuşuruz."

1sn

Ne bir ses tonu var, ne bir yüz ifadesi. Mesajın öncesi ve sonrası belirsiz. Hatta "sonra"nın ne zaman olduğu da. Ama bir şey kesin: Bir müzakere çoktan başlamış durumda.

Günümüzde müzakereler yalnızca toplantı masalarında, yüz yüze görüşmelerde ya da resmî yazışmalarda gerçekleşmiyor. Mesajlaşma uygulamalarında, e-postalarda, çevrim içi toplantılarda, hatta bazen sadece bir "görüldü" işaretiyle ilerliyor. Dijitalleşme, müzakerenin mekânını, hızını ve doğasını dönüştürüyor.

Müzakere Dosyası, sizi dijital müzakereyi anlamaya ve sorgulamaya davet ediyor.

Bu Bir Müzakere mi?

- Bir müzakereyi, müzakere yapan şey nedir?
- Tarafların varlığı mı, çıkarların çatışması mı, ortak bir karar arayışı mı?
- Peki ya taraflar aynı odada değilse?
- Yazılı bir mesajda kullanılan dil, müzakere dilinin bir parçası mıdır?
- Kameraların kapalı olduğu çevrim içi bir toplantıda güç dengesi nasıl kurulur?
- Dijital ortamdaki sessizlik ile yüz yüze görüşmelerdeki sessizlik aynı anlama mı gelir?

Dijital müzakereyi anlamak için bu soruların cevapları önemlidir. Zira, müzakerenin şekillenmesinde ne söylendiği, nasıl, ne zaman ve hangi kanaldan söylendiği önemlidir. Bu nedenle dijital müzakere, klasik müzakere tanımlarının sınırlarını aşan, bazen görünmez, bazen süregelen ama aynı zamanda etkili bir süreç olarak tanımlanır.

Dünyada Dijital Müzakere: Üç Pencere

Küresel ölçekte hızla yaygınlaşan dijitalleşmenin, müzakere alanında da yarattığı dönüşüm, müzakerenin normlarını, aktörlerini ve güç ilişkilerini de yeniden şekillendiren yapısal bir değişim olarak görülür. Bu bölümde dijital müzakerenin üç önemli noktasını ele alacağız.



1 Platformlar

Uzaktan çalışma düzenlemeleri, çevrim içi arabuluculuk uygulamaları, e-diplomasi girişimleri ve yapay zekâ destekli müzakere araçları, müzakerenin sahnesini fiziksel mekândan dijital platformlara taşıyor.

Birçok ülkede ve küresel kurumda dijital müzakere artık istisnai bir süreç olmaktan çıktı, yaygın bir pratik hâline geldi. İş dünyasında çevrim içi sözleşme görüşmeleri, kamu alanında dijital arabuluculuk platformları ve uluslararası ilişkilerde çevrim içi diplomatik temaslar bu dönüşümün görünür örnekleri. Kuruluşların farklı cihazlarda elektronik imzalarla elektronik sözleşmeleri yönetmeleri için ürünler sağlayan bir Amerikan yazılım şirketi, 31 Ocak 2024 itibarıyla e-imza işlemlerinin %76'sının 24 saatten kısa sürede tamamlandığını raporladı. Kamu alanında dijital arabuluculuk/ODR uygulamalarına ilişkin olarak Avrupa Komisyonu, AB ODR platformunun 8,5 milyon ziyaretçi çektiğini ve 120.000 uyuşmazlık başvurusu aldığını belirtti. Uluslararası ilişkilerde ise BM Güvenlik Konseyi kayıtları, yüksek düzey video konferansların diplomatik temas formatı olarak kullanıldığını gösterdi.

Bu gelişmeler, müzakereyi daha erişilebilir kılarken aynı zamanda yeni beceri alanları da üretiyor. Teknolojiyle iç içe olma, dijital okuryazarlık ve çevrim içi ifade becerileri, klasik güç kaynaklarının yanına eklenen yeni belirleyiciler hâline geliyor.

2 Hız, Zaman ve Asimetri

Dijital müzakere ile zaman algısı da değişiyor. Mesajların ya da e-postaların anlık iletilmesi, hızlı geri dönüş beklentisi ve eş zamanlı çoklu görüşmeler, müzakerelerin temposunu artırıyor. Uzaktan ve dijital çalışma pratiklerini inceleyen araştırmalar ^{1 2}, çevrim içi ortamlarda çalışan bireylerin gün içinde çok daha sık bölündüğünü, dikkat sürelerinin kıaldığını ve karar alma süreçlerinin daha parçalı hâle geldiğini ortaya koyuyor. Bu durum, müzakere sırasında düşünmeye ayrılan zihinsel alanın daralmasına yol açıyor.

Ancak bu hızın, müzakerenin tarafları arasında her zaman eşit biçimde dağılması mümkün olmuyor. Müzakere sırasında dijital araçlara hâkim olan, hızlı yanıt verebilen ya da sürekli çevrim içi olabilen taraf avantaj elde ederken, düşünmek, verileri tartmak ve duygularını düzenlemek için zamana ihtiyaç duyan taraf geride kalıyor. Araştırmalar ^{1 2} dijital etkileşimlerde kişilerin zaman algısının değiştiğini ve daha sezgisel, kısa vadeli ve riskli kararlar almaya eğilimli hâle gelebildiğini gösteriyor.

Tüm bunların yanında, dijital müzakerenin asenkron iletişime açtığı alan (e-posta ve yazılı mesajlaşma gibi), bazı müzakere süreçlerinde daha dengeli ve düşünülmüş kararların alınmasına katkı sağlıyor. Fiziksel olarak aynı anda bir arada olma zorunluluğunun ortadan kalkması, taraflara yalnızca zamansal değil, bilişsel bir esneklik de sunuyor. Yazılı iletişim, müzakere taraflarının argümanlarını yeniden gözden geçirmesine, duygusal tepkilerini düzenlemesine ve kararlarını daha bilinçli biçimde yapılandırmasına imkân tanıyor.

Bu durum, dijital müzakerenin teknik değişimlerle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda dikkat, düşünme, duygusal düzenleme ve karar verme biçimlerini dönüştüren bilişsel ve psikolojik bir değişim alanı yarattığını açıkça gösteriyor.

3 Güç, Görünürlük ve Algoritmalar

Dijital müzakere, klasik müzakereler gibi pozisyon veya statü kavramlarından beslendiği kadar teknoloji ile insan arasındaki etkileşimin yeniden şekillendirdiği güç dinamiklerini de merkezine alır.

Teknoloji, görünürlük ve erişilebilirlik koşullarını değiştirerek kimin sözünün duyulduğunu, hangi argümanların öne çıktığını ve sürecin nasıl ilerlediğini etkiler. Örneğin çevrim içi toplantı platformlarının tasarım kararları, konuşma sırası, kamera konumu ve *chat* özellikleri gibi öğeler dahi tarafların algılanan güç düzeyini etkileyebilir. Bu durum, müzakeredeki gücün artık kullanılan teknolojinin yapısından da beslendiğini gözler önüne seriyor.

Akademik çalışmalar ^{1,2}, dijital ortamlarda güç ilişkilerinin yalnızca sosyal statü ile şekillenmediğini, aynı zamanda iletişim için kullanılan teknolojinin tasarımı, platform politikaları ve algoritmik etkileşimler tarafından yapılandırıldığını ortaya koyuyor. Özellikle sosyal medya ve çevrim içi platformlardaki etkileşimlerin, kullanıcıların görünürlüğünü algoritmalar aracılığıyla şekillendirdiği ve bu görünürlüğün de dijital ortamda etki ve güç hissini doğrudan etkilediği biliniyor.

Diğer yandan, kamerayı açık tutanla kapalı tutan, yazılı iletişim kuranla sesli konuşmayı tercih eden arasında farklı güç dinamikleri ortaya çıkabilir. Sessiz kalma, hızlı yanıt verme gibi davranışlar teknolojik bağlamda yeniden kodlanır. Bazı dijital platformlarda, mesajların öne çıkarılması veya içeriklerin görünürlüğünün dahi algoritmaların tarafından belirlenmesi müzakere sürecindeki güç algısının oluşumunda etkili bir rol oynuyor.

Bu bağlamda dijital müzakere, güç ilişkilerinin insan-teknoloji etkileşiminde yeniden üretildiği, iç içe geçtiği ve sürekli olarak yeniden kurulduğu bir alan olarak öne çıkıyor.

Türkiye’de Dijital Müzakere

Pandemi sonrası dönemde çevrim içi toplantılar hızla yaygınlaştı; iş dünyasında, eğitimde ve kamuda dijital temaslar arttı. Ancak dijital müzakere becerileri ile ilgili yapılan çalışmalar bu artışın hızına yetişemedi.

Türkiye’de de müzakere pratikleri, hâlihazırda yaşanan dijital dönüşümden etkilenebilmektedir. Ancak, uygulamada daha geçişken ve teknik olarak üzerinde çalışılması gereken bir görünüm sergiliyor. Dijital müzakere çoğu zaman, yüz yüze müzakerenin bir ikamesi, geçici bir çözüm aracı ya da zorunlu bir ara form olarak algılanıyor. Bu durum, dijital müzakerenin henüz kendine has bir müzakere alanı olarak yeterince öne çıkmadığını gösteriyor. Kültürel olarak yüz yüze temasın ve beden dilinin etkili olduğu bir bağlamda, dijital ortamlar çoğu zaman güven eksikliği, yanlış anlaşılma korkusu ve mesafe hissini beraberinde getiriyor. Buna karşın, genç kuşaklar ve dijital ortamlara aşina profesyoneller için dijital müzakere giderek daha doğal bir pratik hâline geliyor.

Bu karışıklık, Türkiye’de dijital müzakerenin hem önemli bir potansiyel alanı hem de çözülmesi gereken bir gerilim hattı olduğunu ortaya koyuyor. Türkiye’de dijital müzakere küresel gelişmelerle eş zamanlı ilerlese de, kendine özgü kültürel kodlarla şekillenmeye devam ediyor.

Burada önemli bir soru sorabiliriz:

Yüz yüze temasın güçlü olduğu bir kültürde, dijital müzakere nasıl anlam kazanır?

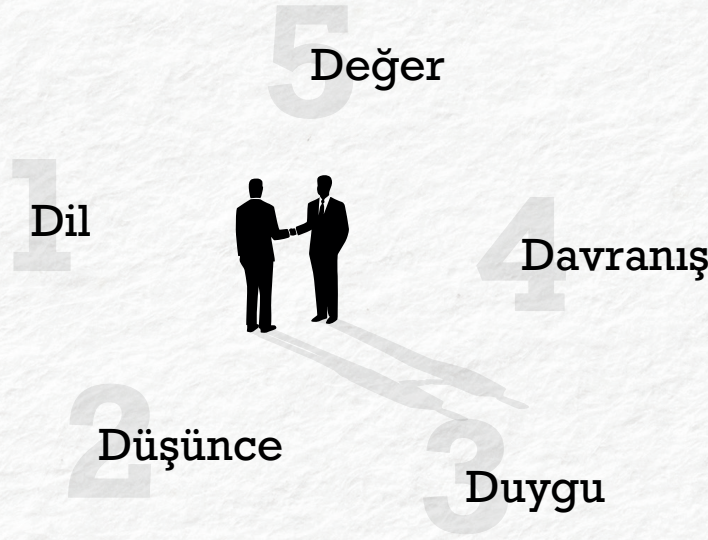


Türkiye’de dijital müzakere, güven inşasının zorlaştığı, yanlış anlaşılma riskinin arttığı, ancak daha esnek ve hızlı çözümler sunabilen bir alan olarak konumlanıyor. Bununla birlikte coğrafi olarak dağınık tarafları bir araya getirme, zaman ve mekân engellerini azaltma, gençlerin aşina olduğu iletişim biçimleriyle uyum sağlama gibi önemli fırsatlar da sunuyor.

Dijital müzakere, başlangıçta mesafe hissi yaratabilir; ama doğru dil, anlaşılır ve ortak kurallar ve güven inşasına odaklanan yaklaşımlarla etkili bir müzakere alanına dönüşebilir. Bu çerçevede Türkiye’de dijital müzakere, kuramsal çerçevesi, pratik sınırları ve taraflar arası etkileşim biçimleri henüz tam olarak belirginleşmemiş olsa da, şekillenen ve geliştirilebilecek bir imkân alanı olarak görülmelidir.

Dijital Müzakere ve 5D Modeli

Türkiye Müzakere Programı kapsamında geliştirilen **Bilgi Merkezli 5D Müzakere Modeli** (Dil, Düşünce, Duygu, Davranış, Değer), dijital müzakereyi anlamak için güçlü bir çerçeve sunar.



1 Dil

Dijital ortamda kelimeler kadar emojiler, noktalama işaretleri, yazım tarzı ve mesajın uzunluğu da müzakerenin bir parçasıdır. Kısa bir cümle bazen netlik, bazen mesafe anlamına gelebilir.

2 Düşünce

Dijital ortamın hızı, düşünme süreçlerini etkiler. Anında cevap verme beklentisi, derinlemesine düşünmeyi zorlaştırabilir ya da cevap vermek için uzun süre beklenmesi, müzakerenin olağan akışını bozabilir. Müzakerede düşünme süresinin kısa veya uzun olması, düşüncelerin kalitesini ve düşünme pratiklerini de etkiler.

3

Duygu

Kamera kapalıyken ya da kamera yokken duyguları anlamak mümkün müdür?

Duyguyu farklı araçlar üzerinden anlamak dijital okuryazarlık becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Dijital müzakerede duygular çoğu zaman görünmezdir, ancak yok değildir. Özellikle müzakerede kullanılan dil, duyguların anlaşılması için önemli bir araçtır. Tonlama, gecikme süreleri ve sessizlikler, duygusal ipuçları taşır.

4

Davranış

“Mesajı okudu ama cevap vermedi.”

Telefon ekranına bakılarak yapılan bu yorum aslında dijital müzakerede karşı tarafın davranışına yönelik anlamlar üretir. Dijital müzakerede, sessiz kalmak, cevap vermeyi ertelemek ya da cevap vermemek gibi tutumlarla sıklıkla karşılaşılır ve bu tutumlara atfedilen anlamlar müzakerenin devamlılığı için belirleyicidir.

5

Değer

Dijital müzakere, etik sınırları yeniden düşündürür. Kültürel farklılığın etkilediği değerlerin dijital ortamlarda farklılaştığı ve taraflar için daha fazla ortak değer olduğu söylenebilir. Bununla birlikte şeffaflık, saygı, mahremiyet ve sorumluluk gibi değerler ekran arkasında daha kritik hâle gelir.

Bu Müzakere Kime Ait?

Dijital müzakere, yeni bir olgu değildir; ancak yeni bir farkındalık alanıdır. Asıl mesele, bu müzakereyi bilinçli biçimde yönetip yönetemediğimizdir.

Bu müzakereyi biz mi kuruyoruz, yoksa kullandığımız araçlar mı?

Bu dosya, müzakere pratiklerine ilişkin değerlendirme zemini oluşturuyor. Bu çerçevede konuyla ilgili düşünmeyi teşvik etmek için bazı sorularla tartışma genişletilebilir:

- Yüz yüze temasla kurduğumuz güveni dijitalde hangi yeni ritüellerle inşa edeceğiz?
- Hızın ve sürekli çevrim içi olmanın yarattığı baskı altında, düşünme ve duyguyu düzenleme becerilerimizi nasıl koruyacağız?
- Mahremiyet, şeffaflık ve sorumluluk sınırlarını kim belirleyecek: kurumlar mı, kullanıcılar mı, algoritmalar mı?
- “Görüldü”, “sessizlik” ve “gecikme” gibi dijital işaretleri çatışmaya değil, anlayışa dönüştürmeyi öğrenebilecek miyiz?

