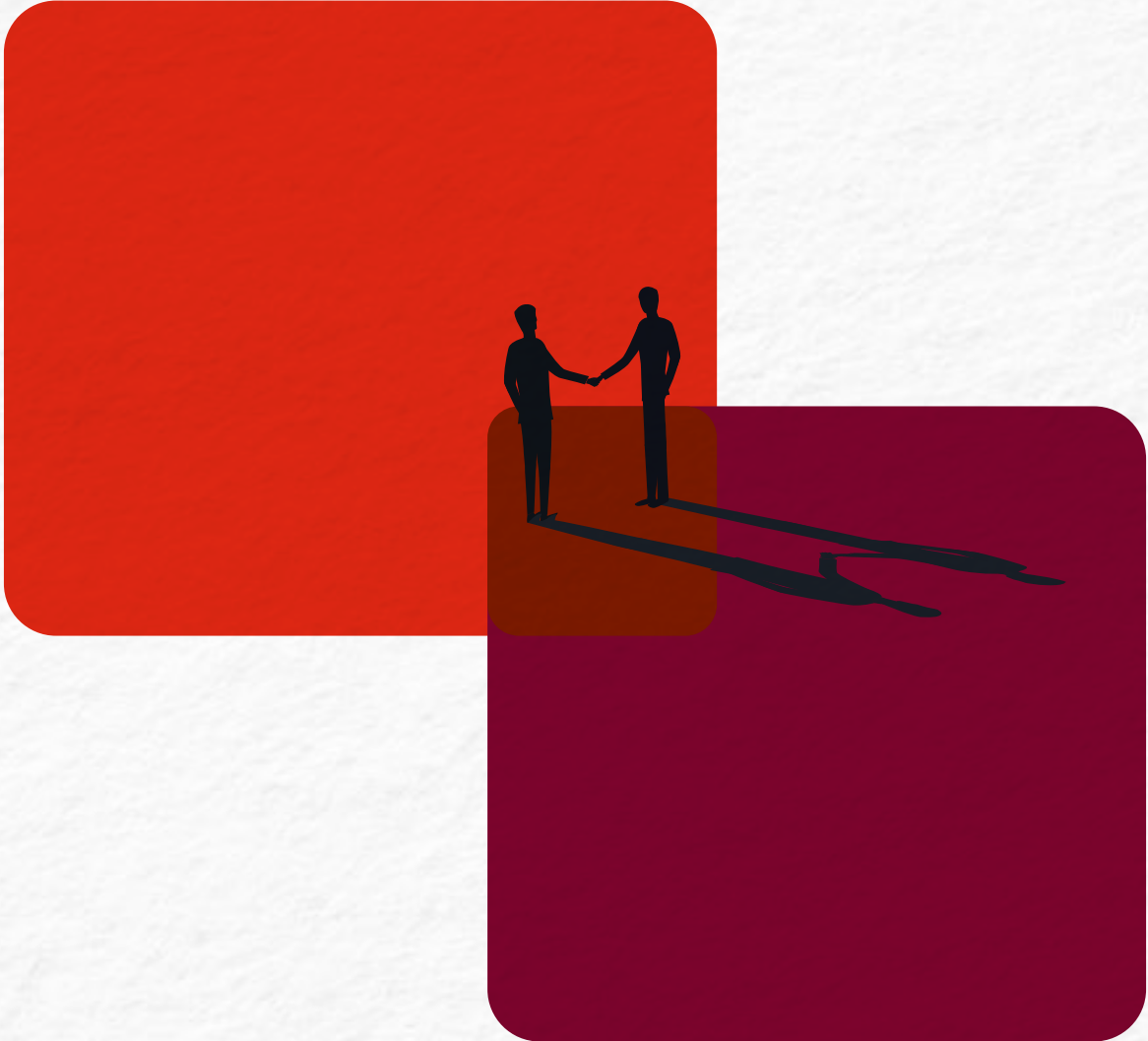


düşünceye ilham  
değişime yön

enstitü  
sosyal

## Müzakere Dosyası #3

# MÜZAKERENİN YENİ AKTÖRÜ: YAPAY ZEKÂ



**Yayın Yönetmeni**

Sefer Soydar

**Editör**

Semra Gülen

**Hazırlayan**

Rana Canan Cömert

**Grafik Tasarım**

Tuba Çelik

**Enstitü Sosyal | Müzakere Dosyası #3**

Müzakerenin Yeni Aktörü: Yapay Zekâ

Nisan 2026

**Yönetim Yeri**

Enstitü Sosyal | Burhaniye Mah. Hacı Reşit Paşa Sok. No. 18

Üküdar / İstanbul

**İletişim**

Tel: 0216 422 00 22

<https://www.enstusosyal.org>

[info@enstusosyal.org](mailto:info@enstusosyal.org)

**Müzakere Dosyası #3**



*Bir araç düşünün, bütün çatışmalarınızı sizin yerinize çözüyor, söylenmesi gerekeni söylüyor, olması gerektiği gibi davranıyor. Her zaman sizin için en iyi sonucu düşünüyor. Sizce müzakere masalarında yapay zekâ, böyle bir aktör olarak var olabilir mi?*

Yapay zekâ (YZ), günümüzde hayatımızı derinden dönüştüren en önemli teknolojik güçlerden biri. Sağlık hizmetlerinden tarıma, finanstan üretime kadar her alanda verimliliği artırma ve insan refahını iyileştirme potansiyeli taşıyan bu teknoloji, aslında köklü bir geçmişe sahip.

## Dünyada Yapay Zekâ ve Müzakere



Yapay zekânın akademik temelleri, Alan Turing'in "Makineler düşünebilir mi?" sorusuyla başlayan tartışmalara ve 1956'da John McCarthy tarafından düzenlenen Dartmouth Projesi'ne kadar uzanır. Makinelerin insan gibi düşünmesi tasavvuruyla ortaya çıkan yapay zekâ teknolojisi, anlam üretimi, bağlam okuma ve güç ilişkileri içinde konumlanmayı içeren müzakere gibi insani pratiklerin yapay zekâ tarafından üstlenilip üstlenilemeyeceği sorusunu da beraberinde getiriyor. Bu teknoloji, müzakere sanatının doğasını dönüştürebilir ve stratejik karar alma süreçlerinde yeni perspektifler sunabilir.

**"Makineler düşünebilir mi?" sorusundan "Makineler bizim için müzakere edebilir mi?" sorusuna yolculuk...**

Geleneksel müzakere yöntemleri, temelinde insani becerilere dayanır. Sezgi, empati, ilişki kurma, beden dili gibi sözsüz ipuçlarını yorumlama ve ikna kabiliyeti, başarılı bir müzakerecinin en değerli araçlarıdır. Bu yaklaşım, taraflar arasında güven ve iş birliği ortamı yaratarak uzun vadeli ilişkilerin temelini atar. Ancak bu insan merkezli yapı, aynı zamanda dikkat edilmesi gereken zaafı da barındırır. Duygusal gerilimler, bilişsel ön yargılar, yorgunluk ve yanlış anlamalar gibi insani faktörler, optimal sonuçlara ulaşmayı engelleyebilir ve süreci verimsiz hâle getirebilir. Özellikle rekabetçi bir ortamda, güven oluşturmanın zorluğu ve tarafların veri paylaşmaktan kaçınması, en iyi çözümün gözden kaçırılmasına neden olabilir.

Yapay zekâ sunduğu teknolojiyle müzakere süreçlerini kolaylaştırıcı bir rol üstlenebilir. Nitekim dünyada bu sistemlerin bazı temel alanlarda öne çıktığı görülmüyor:

- **Veri Analizi:** YZ milyonlarca veriyi saniyeler içinde analiz ederek tarafların stratejilerini ve potansiyel anlaşma senaryolarını ortaya koyar. Bu, insan kapasitesini aşan bir hazırlık ve öngörü seviyesi sağlayabilir.
- **Rasyonel Karar Verme:** Duygusal manipülasyonlardan ve bilişsel ön yargılardan arınmış bir şekilde, yalnızca tanımlanmış hedeflere dayalı kararlar alır. Bu durum, müzakerenin duygusal tuzaklarından kaçınmaya yardımcı olabilir.
- **Verimlilik:** Müzakere süreçlerini otomatikleştirerek veya yarı otomatik hâle getirerek zamandan ve kaynaklardan tasarruf sağlayabilir. Aynı anda birden çok tarafla müzakere yürütebilme yeteneği, özellikle büyük ölçekli operasyonlarda önemli bir yenilik olarak değerlendirilebilir.

Yapay zekâ müzakere süreçlerine farklı şekillerde entegre edilebilir. Bu sistemlerin ihtiyaç ve karmaşıklık seviyelerine göre ölçeklenebilen üç temel rolü bulunuyor:

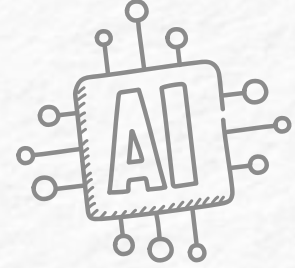
- **Yardım:** Bu rolde YZ, bir stratejik danışman veya araştırma asistanı gibi çalışır. Farklı büyük dil modelleri (*large language models*, LLMs), müzakerenin hazırlık aşamasında pazar araştırması yapmak, veri toplamak, karşı taraf hakkında bilgi derlemek ve potansiyel müzakere stratejileri üzerine beyin fırtınası yapmak için kullanılır. Bu sistemler, insan müzakerecinin elini güçlendirir, ancak karar alma sürecine doğrudan müdahale etmez.
- **Yarı Otomasyon:** Bu modelde YZ, müzakere sürecine aktif olarak katılır ve insan müzakerecilere gerçek zamanlı destek sağlar. Platformlar, görüşme sırasında karşı tarafın ses tonunu ve konuşma tarzını analiz ederek müzakereciye anlık olarak sözlü ve davranışsal koçluk yapar. Bu sistemler, tekliflerin potansiyel sonuçlarını değerlendirir, stratejik tavsiyelerde bulunur ve insanın gözden kaçırabileceği kritik anlarda uyarılar sunar.
- **Tam Otomasyon:** En ileri entegrasyon seviyesi olan tam otomasyonda, YZ ajanları insan müdahalesi olmaksızın müzakereleri baştan sona yürütür ve anlaşmaları tamamlar. Bu model, özellikle çok sayıda ve düşük değerli anlaşmaların yapıldığı sözleşme yönetimi gibi alanlarda öne çıkar.

Yapay zekânın müzakereye entegrasyonu statik bir durum olmayıp farklı ihtiyaçlara göre ölçeklenebilen dinamik bir iş birliği modeli sunar. İnsan etkileşiminin elzem olduğu bir vakada destek olarak kullanılabilir veya bunun bir zafiyet olacağı durumda kontrol tamamen yapay zekâlara bırakılabilir.

→ Örneğin bir şirket, tedarikçiler ile sadece yapay zekâ asistanları aracılığıyla anlaşabilir; fakat aynı sistemin diplomaside kullanılması daha güçtür. Bu sebeple, müzakere edilecek konuların göz önünde bulundurulması ve yapay zekânın kısıtlarının analiz edilmesi önemlidir.

Yapay zekânın müzakere masasında sunduğu güçlü analitik kapasitenin yanında, aşılması gereken ciddi sistemsel ve hukuki kısıtlılıkları da bulunuyor. Özellikle otonom süreçlerde karşılaşılan en büyük risklerden biri, yapay zekânın halüsinasyon olarak bilinen, var olmayan konuları uydurma ve son derece ikna edici bir şekilde sunma eğilimidir. Ayrıca yapay zekâ araçları, verilerle beslendiği için maaş görüşmelerindeki cinsiyet eşitsizliği gibi ön yargıları farkında olmadan kopyalayıp artırabiliyor. Bununla birlikte teknolojik gelişmeler, mevcut etik ve yasal düzenlemelerden daha hızlı ilerliyor. Bu durum, yapay zekâ teknolojilerinin etik ve hukuki süreçleriyle ilgili daha hızlı harekete geçilmesini zorunlu kılıyor.

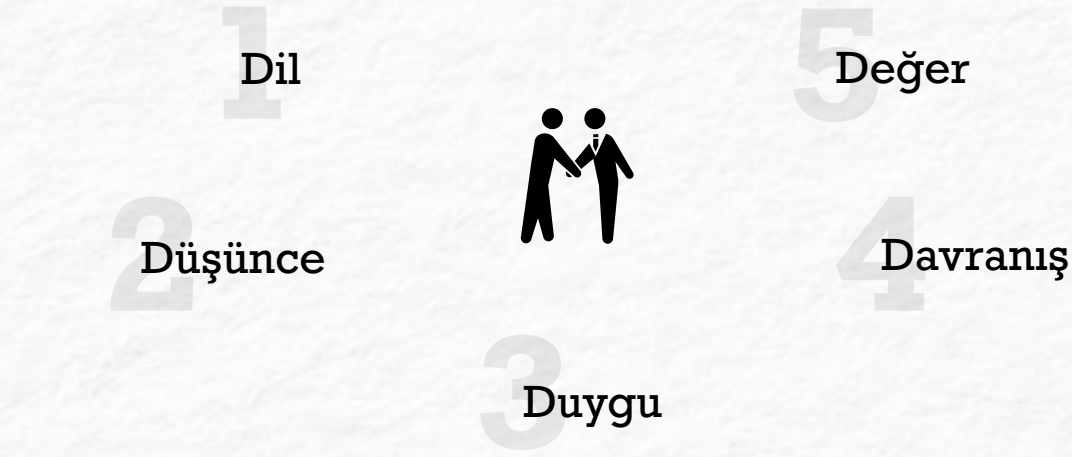
## Türkiye'de Yapay Zekâ ve Müzakere



Türkiye'de yapay zekâ teknolojileri sağlık, hukuk, eğitim ve insan kaynakları gibi çeşitli sektörlerde karar, destek ve operasyonel iyileştirme mekanizmaları olarak hızla yaygınlaşıyor. Buna karşın müzakere, bu dönüşümün henüz yeterince nüfuz edemediği alanların başında geliyor.

Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi çerçevesinde doğal dil işleme ve karar destek sistemlerine yönelik yatırımlar artıyor ve TÜBİTAK Yapay Zekâ Enstitüsü de araştırma kapasitesini bu alanlarda genişletiyor. Ne var ki söz konusu teknolojilerin müzakere pratiğine özgü biçimde uygulanması kurumsal düzeyde henüz sistematik bir ilgi görmüyor. Dışişleri Bakanlığının 2024-2028 Stratejik Planı'nda dijitalleşme temel bir değer olarak tanımlanıyor; bununla birlikte yapay zekâ müzakere özelinde hâlen geliştirilmesi gereken bir alan olarak görülüyor. Bu boşluk, Türkiye'nin hem diplomatik hem de ticari müzakere kapasitesini güçlendirebilecek disiplinler arası çalışmalar için verimli ve henüz işlenmemiş bir zemin sunuyor.

# Bilgi Merkezli 5D Müzakere Modeli ve Yapay Zekâ



**Peki bütün bunların yanında yapay zekâ, bir insan gibi hatta kimi zaman bir insandan daha iyi müzakere yapabilir mi? İnsanların müzakere masasından kalkıp yerini yapay zekâyâ bırakması mümkün mü?**

Bu noktada Türkiye Müzakere Programı kapsamında geliştirilen Bilgi Merkezli 5D Müzakere Modeli'ne (Dil, Düşünce, Duygu, Davranış, Değer) ve yapay zekânın bu modelin hangi aşamalarına etki edebileceğine bakılabilir.

5D Müzakere Modeli'nin temelini oluşturan bilgi, müzakere sürecinin en belirleyici stratejik kaldırıdır; nitelikli bilgi, müzakerenin asıl rotasını ve çözüm imkânlarını belirleyen temel pusuladır. Analitik başarı da bu nedenle tarafların ne talep ettiklerine hapsolmek yerine, bu taleplerin zeminini oluşturan nesnel gerçekliğe ve kök ihtiyaçlara (neden talep ettiklerine) odaklanmayı zorunlu kılar. Yapay zekâ ise bu derinliği

sağlamakta bir kısıtlılıkla karşı karşıya kalır; bağlamı göz ardı ederek bilgiden çok veriye odaklanır. Bu durumda YZ sistemleri, eğitildikleri verilerdeki mevcut toplumsal eşitsizlikleri ve ön yargıları öğrenebilir ve kararlarına yansıtarak bu sorunları yeniden üretebilir. Bu durum, "algoritmik ön yargı" olarak bilinir ve müzakere süreçlerinde adil olmayan sonuçlara yol açabilir. Nitekim suç tekrarı riskini tahmin etmek için kullanılan bazı algoritmalar, belirli azınlık gruplarına daha yüksek risk puanları atamış; böylece mevcut sosyal adaletsizlikleri pekiştirmiştir.

## Dil

# 1

Müzakerede dil, ilişki kurmanın, duygu aktarmanın ve tarafını göstermenin aracıdır. Doğru sözcük seçimi ve anlamı yapılandırma biçimiyle iletişimin stratejik çerçevesini çizer. Yapay zekâ müzakerelerinde tam otomasyonla birlikte dil, yazılım diline dönüşür; bu durumun sonuçlarını öngörebilmek için kişinin bu dillere hâkim olması gerekir. Asistan rolündeki YZ modellerinde ise yapay zekâ bir strateji planlarken müzakereciye alternatif ifadeler sunarak destek olabilir.

## Düşünce

# 2

Müzakerenin bilişsel temeli, durumu çok yönlü analiz etme ve manipülatif söylemleri argümanlardan ayırt edebilme becerisidir. Analitik bir zihin, müzakereyi bir problem çözme fırsatı olarak görerek yaratıcı alternatifler üretir ve olası krizlere karşı stratejik esneklik geliştirir. Yapay zekâ bu düşünsel temeli derinleştiren bir yardımcı olarak değerlendirilebilir. İnsanların fark edemeyeceği karmaşık değişkenleri ve devasa veri setlerini analiz ederek her iki taraf için de faydayı maksimize eden optimal (kazan-kazan) çözümleri tespit edebilir. Ancak yapay zekâ veri işleme kapasitesiyle süreci optimize etse de, farklı çıkar grupları arasındaki hassas dengeyi kuran ve nihai kararı onaylayan özne yine insan iradesidir.

## Duygu

# 3

Mevcut YZ teknolojisinin en belirgin sınırlılıkları, duygusal farkındalık gerektiren alanlarda ortaya çıkar. Bir YZ ajanı, verileri analiz etmede ve rasyonel kararlar almada başarılı olsa da, insan duygularının inceliklerini anlamakta yetersiz kalır. Örneğin YZ bir özrün samimiyetini, bir esprinin zamanlamasını veya bir jestin altında yatan niyeti kavrayamaz. Duygu yönetiminin önemli olduğu, başarılı duygu yönetiminin kişiyi öne geçirebileceği alanlarda yetersiz kalabilir. Bu eksiklikler, özellikle diplomatik müzakereler gibi karmaşık, yüksek riskli ve ilişki odaklı süreçlerde insan denetimini ve muhakemesini vazgeçilmez kılar.

## Davranış

# 4

Müzakerecinin tutum ve davranışlarındaki bütünlük, söyledikleriyle yaptıklarının örtüşmesi üzerinden güveni güçlendirir. Beden dilini bilinçli ve stratejik kullanmak, ses tonunu kontrol etmek, göz temasını doğru yönetmek ve her durumda tutarlı, güven veren bir duruş sergilemek bu yaklaşımın temel bileşenleridir. YZ, tarafların gizli bilgilerini birbirine ifşa etmeden, bu bilgileri işleyerek en verimli anlaşma noktasını bulabilen bir "kara kutu müzakereci" gibi hareket edebilir. Bu yetenek, güç dengesizliklerine dayalı, karşı tarafı yanıltmayı veya baskı kurmayı amaçlayan kazan-kaybet odaklı taktikleri anlamsızlaştırabilir. Her iki tarafın da en iyi anlaşmanın ne olduğunu bildiği bir senaryoda, blöf yapmak veya bilgi saklamak gibi stratejiler etkinliğini yitirir. Bu noktada tam otomasyon müzakerelerde YZ'nin ifadesine ve eylemlerinin tutarlılığına bakılabilir.

## Değer

# 5

Müzakere; etik, inanç ve kültürel değerlerin dikkate alındığı uzun vadeli bir süreçtir. Kültürel algı farkları doğru yönetildiğinde çeşitlilik çatışma yerine değer üretir. Bunun için tarafların kendi sınırlarını netleştirirken karşı tarafın hassasiyetlerine saygı göstermesi uzun vadeli güven ve çözümün temelidir. Örneğin, bazı kültürlerde müzakere sırasında "itibarını koruma" kavramı, anlaşmanın maddi şartlarından daha önemli olabilir. YZ, bu tür soyut ve bağlama dayalı sosyal kodları yorumlayamaz. Bu da farklı kültürlerle müzakerede insan denetimini zorunlu kılar.

Sonuç olarak, yapay zekânın müzakere sanatını yok etmeyeceği, aksine onu zenginleştirerek insan yeteneklerini yeni bir boyuta taşıyacağı açıktır. Geleceğin en başarılı müzakerecileri, YZ'nin kısıtlılıklarının farkında olan ve onu etkin bir araç olarak kullanabilen, bu yeni teknolojik ortakla en uyumlu ve stratejik şekilde çalışarak insani yargıyı koruyabilenler olacaktır.

Ancak bu yeni dönemin eşiğinde dururken, masadan kalkmadan önce zihnimizde yankılanması gereken ve asıl tartışmayı başlatacak bazı kritik sorular var:

- Müzakere masalarını otonom algoritmalara devrettiğimizde, verisel ön yargıların tuzağına düşmekten kendimizi koruyabilecek miyiz?
- Makinelerin sadece faydayı maksimize ettiği bir sistemde güven, merhamet ve saygı gibi hesaplanamayan insani değerler, geleceğin müzakere masalarında bir zayıflık mı, yoksa samimiyet belirtisi olarak mı anlaşılacak?
- Yapay zekânın bizim yerimize müzakere etmesine izin vermeden önce, bu teknolojinin sınırlarını, etik ilkelerini ve hukuki zeminini belirleyecek ortak bir çerçeve üretebilecek miyiz?

