



Hammurabi
Bülteni

Eylül 2026
Sayı 1

Otomasyonun Eşiğinde Sorumluluğu Taşımak





■ Murat Can Korkmaz | Hammurabi Kurucu Ortağı

Hukuk Gibi Geleneksel Bir Sektörde Teknoloji Şirketi Kurmak

Bir mühendis ve kurucu olarak, kod ile güven arasında kurduğumuz köprü üzerine.

**Bir teknoloji şirketi
kurarken çoğu
zaman ilk soru
şudur: Hangi
problemi daha hızlı
çözeceğiz?**

**Hukuk alanında ise
soru bundan daha
ağırdır: Hangi
problemi, güveni
zedelemeden
yeniden
tasarlayacağız?**

Mühendislik dünyasında bir sistemi dönüştürmenin yolu çoğu zaman onu parçalara ayırmaktan geçer. Girdileri, çıktıları, acı noktalarını ve hata ihtimallerini inceler; sonra daha iyi çalışan bir mimari kurarsınız. Hukuka dışarıdan, yalnızca bu refleksle baktığınızda da çok sayıda iyileştirme alanı görürsünüz: saatler süren araştırmalar, farklı kaynaklara dağılmış bilgi, tekrar eden belge işleri, ekipler arasında kopan bağlam ve her dosyayla yeniden kurulan bir hafıza.

Fakat kısa süre içinde şunu anlarsınız: Hukuk, yalnızca optimize edilecek bir iş akışı değildir. Her cümlenin bir sonucu, her kaynağın bir ağırlığı, her tercihin mesleki bir sorumluluğu vardır. Bir yazılımın başka bir sektörde yaptığı küçük hata, hukukta yanlış bir kanun maddesine, hatalı bir içtihada veya kaçırılan kritik bir ayrıntıya dönüşebilir. Bu nedenle hukukta teknoloji geliştirmek, iyi kod yazmanın çok ötesinde bir iştir. Aynı anda hem hız üretmeniz hem de neden yavaş davranmanız gerektiğini bilmeniz gerekir.

Gelenek, teknolojinin karşıtı değildir

Hukuk çoğu zaman “geleneksel” olarak tanımlanıyor. Bu kelime bazen değişime kapalı olmakla eş anlamlı kullanılıyor. Ben artık böyle düşünmüyorum. Hukuktaki geleneklerin önemli bir bölümü, yüzyıllar boyunca oluşmuş bir güven mimarisidir. Usul, kaynak hiyerarşisi, gerekçe, denetim ve insan sorumluluğu; bunların hiçbiri gereksiz bir yavaşlık değildir. Tam tersine, insanların hayatını etkileyen kararların keyifleşmesini önleyen katmanlardır.

Dolayısıyla bu sektöre giren bir teknoloji şirketinin görevi, o katmanları ortadan kaldırmak değil; onları dijital dünyada daha görünür, erişilebilir ve yönetilebilir hâle getirmektir. Bir mühendisin ilk içgüdüğü sistemi sadeleştirmek olabilir. Hukuk ise size her karmaşıklığın gereksiz olmadığını öğretir. Asıl maharet, değeri koruyan karmaşıklıkla yalnızca yük üreten karmaşıklıkla birbirinden ayırabilmektir.



Hammurabi'yi kurucu ortağım Seymen ile birlikte geliştirirken bizim için belirleyici soru tam olarak buydu: Avukatın muhake-
mesine ait olanı korurken, onun önündeki gereksiz yükü nasıl azaltabiliriz? Bu sorunun cevabı, hukuku teknolojiye uydurmakta değil; teknolojiyi hukuk pratiğinin gerçeklerine göre yeniden tasarlamakta yatıyordu.

İlk ürününüz aslında güven- dir

Bir tüketici uygulamasında kullanıcı, yeni bir özelliği merak ettiği için deneyebilir. Bir avukat ise kullandığı aracın sonucunu müvekkiline, mahkemeye ve kendi mesleki sorumluluğuna karşı taşır. Bu yüzden hukuk teknolojisinde kullanıcıdan “önce güven, sonra kontrol et” demesini bekleyemezsiniz. Tam tersine, ürününüz en başından itibaren kontrol edilebilir olduğunu göstermek zorundadır.

Bizim açımızdan bunun birkaç somut karşılığı oldu. Bir cevap yalnızca ikna edici görünmemeli; hangi kaynağa dayandığı anlaşılabilirdi. Bir karar yalnızca bulunmamalı; künyesi, bağlamı ve güncelliğiyle birlikte izlenebilirdi. Bir metin yalnızca hızlı üretilmemeli; avukatın düzenleyebileceği, sorgulayabileceği ve gerektiğinde reddedebileceği bir taslak olarak sunulmalıydı. Yapay zekânın akıcı konuşması yeterli değildi. Ürettiği sonucun profesyonel bir çalışma içinde nasıl denetleneceği de tasarımın parçası olmalıydı.

Burada önemli bir ayrım var: Kullanıcıya güven vermekle güvenilir bir sistem kurmak aynı şey değildir. İlki iyi bir arayüzle başarılabilir; ikincisi ise veri mimarisinden kaynak seçimine, model davranışından güvenliğe kadar bütün sistemin ortak sonucudur. Hukukta teknoloji şirketi kurmak, güveni bir pazarlama cümlesi olarak değil, teknik bir gereksinim olarak ele almayı gerektirir.

Bir sohbet ekranından fazlasını kurmak

Üretken yapay zekânın yükselişiyle birlikte birçok ürün, mevcut bir veri tabanının önüne sohbet ekranı ekleyerek “hukuki yapay zekâ” olarak konumlandı. Oysa avukatın işi tek bir soru ve tek bir cevaptan ibaret değil. Bir dosyanın geçmişi, müvekkilin beklentisi, ekip içindeki notlar, önceki araştırmalar, dilekçeler, sözleşmeler ve süreler aynı bağlamın parçalarıdır. Bu parçaları birbirinden kopardığınızda hızlı cevaplar üretebilirsiniz; fakat sürdürülebilir bir çalışma düzeni kuramazsınız.

Bu nedenle Hammurabi'yi yalnızca soru cevaplayan bir asistan olarak değil, hukuk bürosunun dijital hafızası ve çalışma altyapısı olarak düşünmeye başladık. Araştırma, belge analizi, taslak hazırlama, dosya bazlı çalışma ve ekip içi iş birliği aynı bağlamı paylaşmalıydı. Teknolojinin değeri, avukata tek seferlik bir “etkileyici cevap” vermesinde değil; ertesi gün aynı dosyaya döndüğünde düşünce zincirinin kaybolmamasında ortaya çıkıyordu.

Bu bakış açısı bizi genel amaçlı sistemlerle uzmanlaşmış sistemler arasındaki farkı da daha net görmeye yöneltti. Türk hukukunun dili, kaynak düzeni ve güncellik ihtiyacı kendi başına bir mimari problem. İnternetin tamamını bilen bir modelin, hangi kaynağın somut bir hukuki meselede neden daha ağır olduğunu kendiliğinden bilmesini bekleyemezsiniz. Hukuki muhakemeye destek olmak için yalnızca daha büyük bir modele değil; doğru kaynak haritasına, bağlam yönetimine ve doğrulanabilir bir çalışma biçimine ihtiyaç var.





Hızlı hareket etmek, neyi kırdığınızı bilmeyi gerektirir

Teknoloji girişimciliğinin en bilinen öğütlerinden biri hızlı hareket etmektir. Bu öğüt, geri alınabilir kararlar ve düşük hata maliyeti bulunan alanlarda son derece değerlidir. Fakat hukukta bazı şeyleri kırıp sonra düzeltme lüksünüz yoktur. Yanlış bir içtiha-dın veya hatalı bir mevzuat bilgisinin “ürün öğreniyor” açıklamasıyla geçirilemeyeceğini en baştan kabul etmek gerekir.

Bu, yavaş bir şirket olmak anlamına gelmiyor. Bizim öğrendiğimiz şey, hızın her katmanda aynı şekilde uygulanamayacağıydı. Arayüzü, kullanıcı akışını ve çalışma yöntemlerini hızla deneyebilirsiniz; ancak kaynak doğruluğu, veri güvenliği ve profesyonel sorumlulukla ilgili katmanlarda daha ihtiyatlı olmanız gerekir. İyi bir hukuk teknolojisi şirketi, nerede deney yapabileceğini ve nerede standarttan taviz veremeyeceğini ayırt edebilen şirkettir.

Bu ayırım aynı zamanda ürün geliştirme kültürünü de değiştiriyor. Başarıyı yalnızca kaç saniye kazandırdığınızla ölçemezsiniz. Bazen doğru ürün kararı, modele daha fazla konuşma alanı vermek değil; belirsizliği açıkça göstermektir. Bazen en iyi özellik yeni bir çıktı üretmek değil; avukatın kaynağa daha hızlı dönmelerini sağlamaktır. Teknolojinin olgunluğu, her soruya cevap vermesinde değil, sınırlarını doğru yerde gösterebilmesinde ortaya çıkar.

İki mesleğin dilini aynı masada kurmak

Hukuk alanında teknoloji geliştirmenin en zor taraflarından biri teknik değil, dilsel ve kültürel-dir. Mühendis “doğru çalışan sistemi”, hukukçu ise “doğru gerekçelendirilmiş sonucu” düşünür. Mühendis ölçeklenebilirlikten, performanstan ve hata oranından söz eder; hukukçu istisnayı, yorumu ve somut olayın farkını hatırlatır. Bu iki yaklaşım birbirinin rakibi değil; iyi bir ürünün iki zorunlu bileşenidir.

Hammurabi’de en değerli öğrenmelerimiz, bu iki dili aynı problem üzerinde konuşturduğumuz anlarda ortaya çıktı. Bir avukatın “bu cevap doğru hissettirmiyor” demesi, mühendislik ekibi için ölçülebilir bir probleme çevrilmek zorundaydı. Aynı şekilde mühendislik ekibinin teknik sınırları, hukukçuların çalışma beklentileriyle buluşturulmalıydı. Legal engineering dediğimiz alanın gerçek değeri de burada: Hukuk bilgisini teknoloji ekibine tercüme etmekten daha fazlası; iki disiplinin birlikte ürün düşüncesini sağlamaktır.

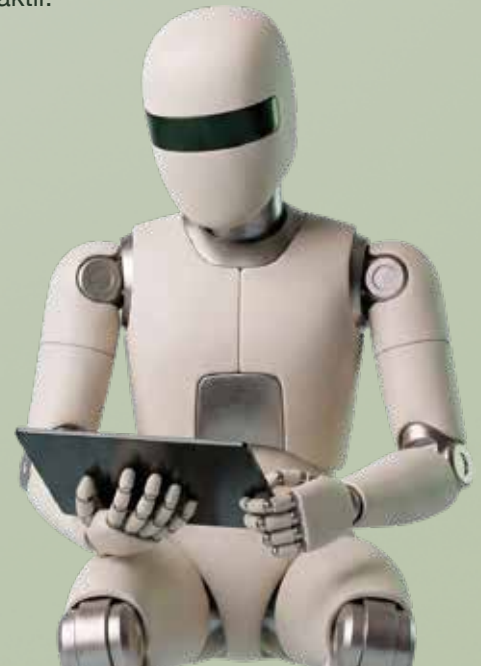
Bu nedenle kullanıcı görüşmelerini bir doğrulama toplantısı olarak değil, ürünün kurulduğu yer olarak görüyorum. Avukatların söylediği kadar söylemediği şeyler de önem taşıyor: Dosyalar arasında geçerken kaybolan bağlam, bir şeyi gözden kaçırmış olma hissi, kaynağın güncelliğini yeniden kontrol etme ihtiyacı, bir metni baştan yazmak yerine kendi üslubuyla tamamlamak istemesi... Gerçek inovasyon çoğu zaman büyük bir “yapay zekâ” vaadinden değil, gündelik işte tekrar eden bu küçük gerilimlerin dikkatle izlenmesinden doğuyor.

Asıl kazanç yalnızca zaman değildir

Hukuk teknolojileri konuşulurken en sık kullanılan ölçü zamandır: Bir araştırma kaç dakikada tamamlandı, bir dilekçe ne kadar hızlı hazırlandı, kaç belge aynı anda incelendi? Bunlar önemli göstergeler. Ancak bence asıl dönüşüm, zamanın ötesinde zihinsel yükte yaşanacak.

Avukatın gününün önemli bir bölümü yalnızca iş yapmakla değil, görünmeyen bir kontrol listesi taşımakla geçiyor: Doğru karara baktım mı, güncel hükmü kullandım mı, dosyadaki kritik belgeyi kaçırdım mı, ekipte biri bu konuyu daha önce araştırdı mı? İyi tasarlanmış bir sistem bu soruların tamamını avukat adına cevaplamaz. Fakat onları görünür, izlenebilir ve yönetilebilir hâle getirir. Böylece teknoloji, avukatın yerine düşünmek yerine onun daha iyi düşünebilmesi için alan açar.

“Daha az rutin, daha fazla düşünme alanı” derken kastettiğimiz tam olarak bu. Hedefimiz avukatı daha fazla iş üreten bir makineye dönüştürmek değil. Hukuki muhakeme, strateji, müvekkil ilişkisi ve yaratıcı problem çözme için zamanı ve dikkati geri vermek. Teknolojinin hukuk alanındaki en değerli çıktısı, daha çok metin değil; daha nitelikli odaktır.





Gelecek, geleneği silmeyecek; onu yeniden taşıyacak

Bugün geriye dönüp baktığımda, hukuk gibi geleneksel bir sektörde teknoloji şirketi kurmanın bize öğrettiği en temel ders şu: Direnç her zaman değişim karşılığı değildir. Çoğu zaman korunması gereken bir değerdir. Bir avukat yeni bir araca mesafeli yaklaşıyorsa, önce o mesafenin arkasındaki sorumluluğu anlamak gerekir. İnovasyon, kullanıcıya neden yapıldığını anlatmakla değil; haklı kaygısını ürünün mimarisine çevirmekle başlar.

Hammurabi'yi geliştirirken yaptığımız işin yalnızca bir yazılım üretmek olmadığına giderek daha çok inanıyorum. Türkiye'de hukuki çalışmanın dijital altyapısının nasıl olması gerektiğine dair bir standart önermeye çalışıyoruz: yerel hukuku anlayan, kaynaklarını gösterebilen, veriyi koruyan, ekip hafızasını güçlendiren ve nihai kontrolü hukukçuda bırakan bir standart.

Hukuk ile teknoloji arasındaki ilişki, birinin diğerinin yerini alacağı bir yarış değil. Doğru kurulduğunda bu ilişki, geleneğin taşıdığı güveni teknolojinin sağladığı erişim ve ölçekle buluşturabilir. Bir mühendis olarak beni en çok heyecanlandıran da tam olarak bu: Kodun, hukuki muhakemeyi gölgelemek yerine ona daha sağlam bir zemin sunabildiği bir gelecek.



■ Mert Salih Kavun | Hukuk Mühendisi & Fellowship Koordinatörü

Yapay Zekâ Bize Zaman Kazandırıyor. Peki Bu Gerçekten Kâr Mı Demek?

Yapay zekânın hukuk işine gerçekten ne kazandırdığını çoğumuz yanlış hesaplıyoruz. Ve işin tuhafı, bu yanlış hesap en çok o teknolojiyi savunanların aleyhine işlemekte. Nedenini anlatmadan önce, hepimizin nasıl hesap yaptığını dürüstçe konuşalım.

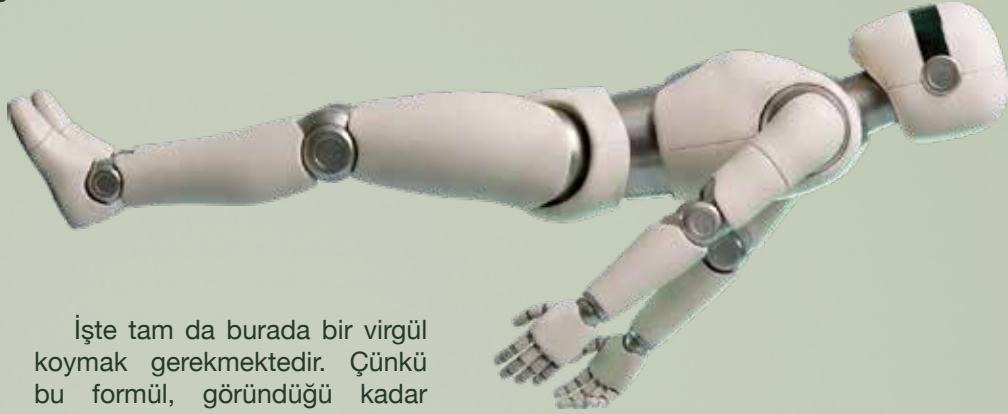
Herkesin yaptığı hesap

Standart anlatıya göz attığımızda basit ve ikna edici bir yapı görüyoruz. Yapay zekâ bir avukata zaman kazandırır, kazanılan zamanı saatlik ücretle çarparsanız, ortaya bir getiri çıkar. Rakamlar da bu anlatıyı beslemektedir.

Harvey'nin, bağımsız bir araştırma firması olan RSGI'ye yaptırdığı çalışmaya göre tipik bir avukat ayda 15–25 saat, yoğun kullanıcılar ise 30–50 saatin üzerinde tasarruf ediyor. Somut vâkılar ise daha da çarpıcı. Legora ile Axiom'un paylaştığı bir örnekte, bir üreticinin kurumsal işlem öncesi taraması gereken 16.000'den fazla eski sözleşmenin inceleme süresi bir yıldan beş haftaya kadar inmiştir. Bu durum yaklaşık %90'lık bir azalma demektir. Ayrıca yapay zekâsız bir ekip çözümüne kıyasla yaklaşık olarak 477.000 dolar tasarruf edildiği belirtilmiştir.

Bu rakamlar gerçek ve etkileyici. Formül de gayet net görünüyor:

Kazanılan saat × saatlik ücret = getiri.



İşte tam da burada bir virgül koymak gerekmektedir. Çünkü bu formül, görüldüğü kadar sağlam değil.

Kazanılan saatin bir sorunu var

Bir avukat ayda 20 saat “kazandığında”, o 20 saat kendiliğinden faturaya, gelire ya da daha iyi bir hizmete dönüşmeyebilir. Kazanılan saat, harcanacak bir yer bulana kadar yalnızca bir olasılık olarak kalmaktadır.

Bu subjektif bir yorum değil; verinin kendisi bunu bizlere göstermekte. Sektör genelindeki derlemelere göre firmaların yalnızca %18'i yapay zekâ getirisini ölçüyor. Ölçmeye çalışanlarda da tablo net değil. Yapay zekâ kullanan firmaların ancak üçte biri gelir artışını bildirebiliyor. Çünkü kazanılan saatler otomatik olarak gelire ya da faturalama işlemlerine dönüşmüyor. Aynı kaynakların altını çizdiği nokta ise, gerçek getiriye elde edenlerin teknolojiyi satın alanlar olmadığı, teknolojiyle birlikte iş modelini de değiştirenler olduğu yönünde.

Yani mesele kullandığınız araçta değil, hesabın kendisinde bitiyor. “Kaç saat kazandık” sorusu, cevabı en kolay ama en az çıktı veren soru durumunda.

O halde neyi ölçmeli?

Şahsi kanaatim, Legal AI'da ROI'yi üç aşamada düşünmek gerektiği yönünde. Çoğumuz birinci aşamada takılı kalıyoruz.

Birinci aşama: saat tasarrufu. Herkesin yaptığı, en görünür ama en aldatıcı seviye bu. Yukarıda konuştuğumuz naif formül bu kapsamda değerlendirilmekte.

İkinci aşama: kapasite genişlemesi. Burada soru değişiyor: sorulması gereken “kaç saat kazandık” değil, “hangi işi artık yapabiliyoruz ancak eskiden yapamıyorduk?” olmalıdır. Legora için Ari Kaplan'ın 31 firmayla yürüttüğü görüşmelerde, firmaların %55'i yapay zekânın daha önce kapsamını ve kaynağını ayarlamakta zorlanacakları işleri kadro artırmadan üstlenmelerini sağladığını söylüyor. Bu durum saat tasarrufundan öte, ulaşılabilir bir iş sınırını genişletmek anlamına gelmekte.



İlginç olan, sektörün en büyük oyuncularının dahi bu ikinci aşamaya doğru kayıyor olması. Harvey'nin kendi anlatısı bile salt saat değerleri değil, "daha hızlı teklif hazırlama, sabit ücretli işlerde daha iyi kaldıraç, artan dosya kapasitesi" gibi sonuçları öne çıkarıyor. Legora Hukuk İnovasyonu Başkan Yardımcısı Kyle Poe ise, pazarın üst segmentinde verimlilik ve maliyet tasarrufuna sığınmayı bir hata olarak niteliyor. En zorlu müvekkillere hizmet veren firmaların derdinin aynı işi daha ucuza yapmak değil, daha yükseğini daha hızlı ve daha fazla kesinlikle sunmak olduğunu belirtmekte.

Yani ikinci aşama artık tartışma konusu değil. Pazardaki olgun oyuncular burada konumlanmış durumdalar. Ancak kimse-nin yeterince konuşmadığı bir üçüncü aşama var.

Üçüncü aşama: doğrulama yükü düşülmüş net değer. İşte asıl dürüst hesap bu noktada başlıyor.

ROI tablosunda unutturulan kalem

Legal AI'nın diğer alanlardan ayrıldığı bir nokta var: çıktının doğru olmasının yetmeyip, doğru olduğunun da kanıtlanması gerekiyor. Ve bu durum bedava değil.

Stanford HAI'ye dayanan analizlere göre hukuki yapay zekâ araçları hala yaklaşık her altı sorgudan birinde halüsinasyon üretebiliyor. Hukukta bunun neden ağır sonuçları olan bir durum olduğu ise açık: tek bir uydurma içtihat atfı bir dilekçeyi sakatlayabilir, müvekkile zarar verebilir, hatta avukatı yaptırımla karşı karşıya bırakabilir.

Nitekim Harvey'nin gerçek zamanlı içtihat doğrulaması için LexisNexis ile entegrasyon kurması bile bu maliyetin gerçek olduğunun bir itirafı. Sektör bu yükü bilmekte, ancak bu yükü ROI tablolarına yansıtmaktan uzak durmaktadır.

Somutlaştırmak gerekirse, bir dilekçe taslağını yapay zekâ ortalama dört dakikada çıkarır. Ancak avukat onu yaklaşık yirmi dakikada doğrular. Çünkü metnin içinde var olmayan bir Yargıtay kararı mevcut durumda olabilir. Peki piyasadaki ROI hesapları bu yirmi dakikayı da görüyor mu?

Görmedikleri takdirde, getiri yapay olarak şişiriliyor olabilir. Kontrol maliyetini, bu "doğrulama yükünü" hesaba katmadan yapılan her ROI hesabı, olduğundan daha parlak görünecektir.

Bir de şunu ekleyelim

Yukarıda aktardığım rakamların çoğunun ortak bir özelliği mevcut: bunlar büyük ölçüde, ölçtüğü ürünü satan şirketlerin kendi komisyonladığı çalışmalar. "Bağımsız araştırma" etiketi taşıyıcılar dahi bir pazarlama işlevi görmekteler. Ancak fonlamadan daha derin bir sorun var: bu sayılar çoğu zaman ölçülmüş değil, beyan edilmiş veriler.

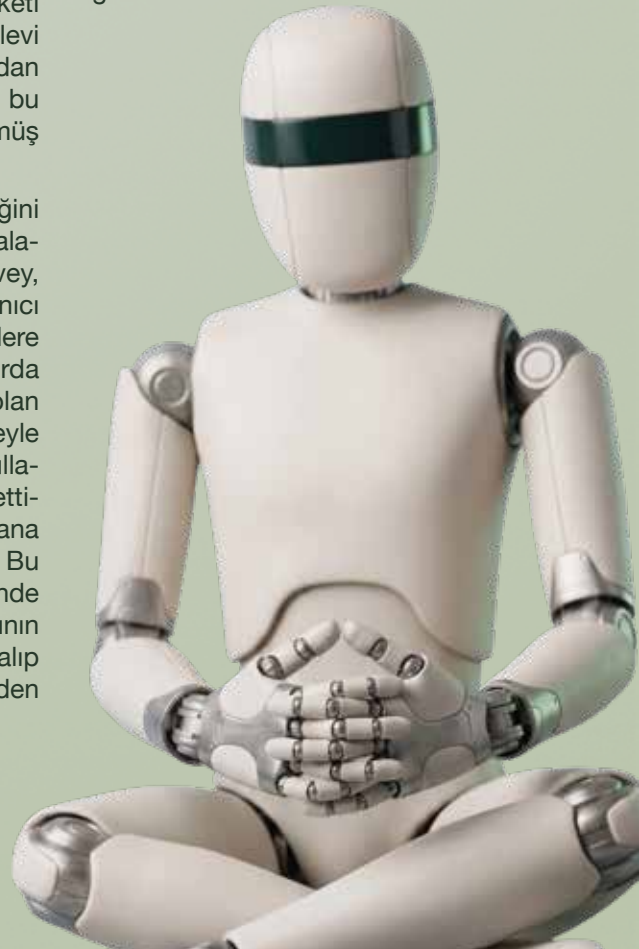
Bunun ne anlama geldiğini biraz daha açalım. Bu çalışmaları neredeyse tamamı (Harvey, Legora, Hammurabi), kullanıcı avukatlarla yapılan görüşmelere dayanmakta. Ve hali hazırda kullandığı üründen memnun olan bir avukat, elinde kronometreyle bir ölçüm yapmadan, sırf kullanımıyla ilgili iyi ve konforlu hissettiğinden bahisle "bu teknoloji bana iki saat kazandırdı" diyebilir. Bu beyan, memnuniyetin gölgesinde şişebilir. Tek bir kullanıcının söylediği en yüksek rakamı alıp "işte getiri bu" demek, bu yüzden yanıltıcı olabilir.

Biz Hammurabi olarak bu tuzağa düşmemek adına avukat kazanımlarını tek bir sayı olarak değil, bir aralık olarak (maksimum, ideal ve muhafazakâr) ele almayı tercih ettik. Bir görüşmede duyduğumuz en yüksek kazancı, emin olamadığımız sürece en yüksek haliyle değil, temkinli ucuyla birlikte yansıttık. Çünkü bir ROI rakamı ne kadar parlaksa, arkasındaki ölçüm yöntemine o kadar dikkatle bakmak gerekir. Legal AI çevresinde en çok ihtiyaç duyulan şey, belki de tam olarak budur. Rakamlara değil, rakamların nasıl toplandığına bakan şüpheli bir göz.

Sonuç

ROI'yi "kaç saat kazandırdı" sorusundan çıkıp, "kontrol maliyetini de düştüğünden sonra, eskiden yapamadığımız hangi işi artık yapabiliyoruz" sorusuna geçtiğimizde, hesaplar tamamen değişecektir.

Belki de asıl soru teknolojinin ne kadar hızlı olduğu değil, bizim onu doğru yere koyup koyamadığımızdır.





■ Said Karahan | Büyüme Odaklı Pazarlama Uzmanı

Avukata Yazılım Satmak

Klasik B2B SaaS oyun kitabının Türkiye LegalTech'inde çalışmayan sayfaları ve neden önce kategori, sonra ürün satılır.

LegalTech satışında kararı belirleyen soru çoğu zaman ürünün ne yaptığıyla ilgili değildir. Demonun sonunda masadan gelen soru genellikle şudur: “Peki bu dosyalar nerede duruyor?” İlk bakışta teknik bir özellik sorusu gibi görünür. Oysa aslında sorulan şudur: “En hassas verilerimizi size emanet edebilir miyiz?”

LegalTech’i diğer B2B dikeylerinden ayıran fark tam olarak budur. Bu yüzden standart SaaS oyun kitabının önemli bir kısmı bu masada işlevsiz kalır.

LegalTech’te yazılım satılmaz; sorumluluk devri müzakere edilir.

1. Yanlış teşhis: “avukatlar teknolojiye kapalı”

Sektöre dışarıdan bakanın ilk kurduğu cümle budur ve büyük ölçüde yanlıştır. Türkiye’de bir avukat dosyasını UYAP üzerinden açar, dilekçesini e-imzayla gönderir, tebligatını UETS üzerinden elektronik alır. Türk hukukçusu, pek çok Avrupa ülkesindeki meslektaşından daha uzun süredir uçtan uca dijital bir iş akışının içindedir.

Direnç dijitalleşmeye değil, birbirinden çok farklı üç şeye karşıdır:

- Devletin ücretsiz sunduğu altyapının üzerine ayrıca abonelik ödemeye,
- Kontrol edilemeyen bir yere müvekkil verisi koymaya,
- Sorumluluğu paylaşamayan bir çıktıya güvenmeye.

Bu üçü “dijital dönüşüm direnci” diye tek torbaya konduğunda, yanlış mesaj yanlış kişiye taşınır. “Dijitalleşin” temalı içerik, zaten dijital olan bir kitleye hiçbir şey söylemez. Bunlar birbirinden ayrı iki pazarlama problemidir ve ayrı ayrı çözümleri gerekir.

Çünkü LegalTech satışında kimseyi dijitalleşmenin gerekliliğine ikna etmiyorsunuz.

Asıl mesele, bu teknoloji için bütçe ayırmaya ve en hassas verilere ilişkin riski bir teknoloji sağlayıcısıyla paylaşmaya değip değmeyeceğidir.

2. Kırılan huni: müşteri, referans olamıyor

B2B SaaS’ın bel kemiği sosyal kanıttır: logo duvarı, vaka analizi, müşteri videosu, inceleme platformu yorumu, referans programı. Türkiye’de bu makinenin büyük bölümü hukuken kilitlidir.

9 Ağustos 2024 tarihli ve 32627 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan değişiklikle TBB Reklam Yasağı Yönetmeliği sertleşti. Avukat, mesleki kimliğiyle reklam niteliğinde paylaşım yapamıyor; müvekkil referansı ve “uzman” beyanı kullanamıyor; iş elde etme amaçlı anahtar sözcük ve yönlendirici kod satın alamıyor. Dahası, ihlalde önce uyarı yazısı gönderilmesi aşaması kaldırıldı; doğrudan disiplin soruşturması açılabilir. Hedef kitleniz, ürününüzü övdüğü bir içerikte adıyla ve unvanıyla görünmek istemez.





Türkiye’de LegalTech tarafında bir inceleme/referans kültürünün oluşmamış olması ilgisizlikten değil, yapısal bir kısıttan kaynaklanır. Bunun yerine kurulabilecek üç mekanizma var; üçü de daha yavaş, ama daha sağlamdır:

- **Anonim ama somut vaka anlatısı.** İsim ve büro yok; segment, dosya hacmi, süreç ve ölçülen fark var. Doğrulanabilir, ama kimseye atfedilebilir değil.
- **Kapalı devre referans.** Vitrin yerine kulaktan kulağa: potansiyel müşteriyi mevcut müşteriyi birebir ve kayıt dışı görüntürmek.
- **Sosyal kanıtı bireyden kuruma taşımak.** Serbest avukat kendini öne çıkarmaz; ancak bir şirketin hukuk departmanı, uyum ekibi ya da bir üniversitenin hukuk kliniği aynı kısıttan farklı etkilendir.

Kapalı devre referans ölçeklenmez — ama hukukta zaten hiçbir güven ölçeklenmez.

3. “%95 doğruluk” bir metrik değil, bir itirazdır

Pazarlamacı için “%95 doğruluk” iyi bir manşettir. Hukukçu için aynı cümlelerin karşılığı şudur: yüz işlemin beşinde disiplin riski, tazminat ve itibar kaybı.

Bu artık soyut bir korku da değil. Damien Charlotin’in yürüttüğü uluslararası veri tabanında, mahkemelerin yapay zekâ kaynaklı uydurma atıf tespit ettiği vaka sayısı 19 Ağustos 2026 itibarıyla 1.934’e ulaştı; 50’den fazla yargı çevresi kapsıyor ve bunların 1.325’i ABD kaynaklı. Bu kategoride asıl rakip başka bir yazılım değil; hedef kitlenin her hafta gördüğü “yapay zekâya güvenen avukata yaptırım” haberridir.

Bu, mesajın merkezini değiştirmeyi gerektirir. Satılması gereken şey doğruluk oranı değil, doğrulanabilirliktir:

- Her çıktının kaynağa bağlanması,
- Atfın tıklanabilir olması,
- Modelin “bilmiyorum” diye bilmesi,
- Çıktının denetim izi bırakması.

Bunlar teknik ayrıntı değil, ana pazarlama mesajıdır. “Sizin yerinize karar verir” değil; “kararınızı hazırlar, imzayı siz atarsınız.”

Hukukta güven, doğruluk oranıyla değil; hata anında ne olacağının önceden belli olmasıyla kurulur.

4. Verimlilik argümanı Türkiye’de aynı işlemiyor

İthal edilen klasik argüman şudur: “Saat başı fatura kesen avukata zaman tasarrufu satamazsın, gelirini kısarsın.” Bu argüman Anglo-Sakson piyasaya aittir ve Türkiye’nin büyük kısmında birebir geçerli değildir.

Burada ücretin çerçevesini Avukatlık Kanunu m. 164 ve TBB’nin her yıl yayımladığı Avukatlık Asgari Ücret Tarifesi çizer. Model ağırlıklı olarak dosya başına maktu ya da dava değeri üzerinden nispidir; nispi ücrette yasal tavan %25’tir ve tarifenin altında ücret kararlaştırılmaz. Yani piyasanın çoğunluğu için gelir, harcanan saate değil, alınan dosyaya bağlıdır.

Sonuç mesajı doğrudan etkiler: saat satmayan bir büro için zaman tasarrufu gelir tehdidi değil, doğrudan marjıdır. Doğru cümle “haftada 10 saat kazanın” değil; “aynı ekiple daha fazla dosya taşıyın” ve “reddetmek zorunda kaldığınız işi alabilin”dir.

Saatlik faturalamanın gerçekten yaygın olduğu yer uluslararası müvekkille çalışan büyük bürolardır. Kurumsal hukuk departmanında ise ölçülen şey zaten zaman değil, dış hukuk bürosu faturası ve süreç riskidir. Aynı ürün, üç ayrı dil demektir — ve tek bir web sitesiyle üçünü birden ikna etmek mümkün değildir.

Kapasite dili, tasarruf dilinden çok daha güçlü satar.

5. TAM yanılması: 206 bin avukat yanıltıcıdır

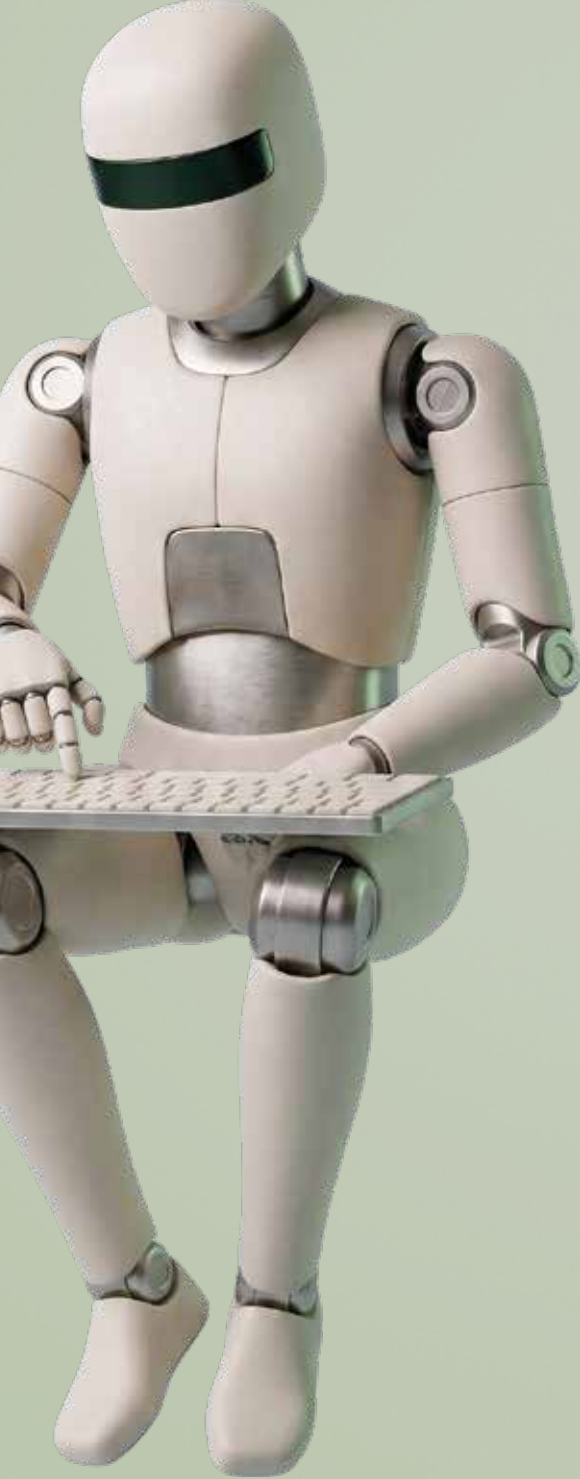
TBB verilerine göre 31 Aralık 2025 itibarıyla Türkiye’de 206.678 avukat bulunuyor; yalnızca İstanbul Barosu’na kayıtlı avukat sayısı 67.463. Bir yatırım sunumunda bu rakam muhteşem görünür. Sahadaki gerçek farklıdır.

Bu kitlenin çok büyük bölümü tek kişilik ya da iki-üç kişilik bürolardan oluşur. Bu segmentte ortalama sözleşme değeri düşük, karar süreci duygusal, churn yüksek ve destek maliyeti orantısızdır. Yıllık birkaç bin liralık bir aboneliği üç ayrı güven toplantısıyla satan bir yapının birim ekonomisi tutmaz.

Paranın olduğu yer dar ve derindir:

- 20+ avukatlı bürolar,
- Kurumsal hukuk departmanları,
- Sözleşme ve uyum ekipleri,
- Bankacılık, sigorta, enerji gibi regüle sektörlerin iç hukuk birimleri.

Ancak bu segment sayıca küçüktür — gerçekçi bir tahminle yüzlerle ifade edilen bir hesap evreni. Orada pozisyon kaybedildiğinde arkada yedek bir pazar yoktur. “Ekosistem” kelimesinin bu sektörde bir slogan değil, hayatta kalma koşulu olmasının sebebi budur.



6. KVKK'yı savunma değil, konumlandırma aracı olarak kullanmak

Pek çok LegalTech şirketi veri güvenliğini bir SSS maddesi olarak konumlandırır. Oysa 7499 sayılı Kanun'la KVKK'da yapılan değişiklikler 1 Haziran 2024'te yürürlüğe girdi ve yurt dışına aktarım için net bir mimari getirdi: Kurul'un yeterlilik kararı; yoksa standart sözleşme, bağlayıcı şirket kuralları veya taahhütname; istisnai hâllerde arızı aktarım. Standart sözleşme kullanıldığında imza tarihinden itibaren beş iş günü içinde Kurum'a bildirim yapılması gerekir.

Türkiye'de veri güvenliği bir SSS maddesi değil, satışın kendisidir.

Bu mevzuat, doğru kullanıldığında hukuk metni değil pazarlama varlığıdır. Dönüşüm üretme potansiyeli en yüksek dört içerik şudur:

- Tek sayfalık, sade bir veri akış şeması: veri nereye gidiyor, kim görüyor, ne kadar kalıyor.
- Modelin müşteri verisiyle eğitilmediğine dair açık ve tarihli taahhüt.
- Yurt dışı bileşen varsa aktarımın hangi mekanizmayla yapıldığının açıkça yazılması.
- Hazır standart sözleşme eki ve KVKK uyum dosyası — müşterinin kendi hukukçusuna olduğu gibi iletebileceği formatta.

Sektörün büyük kısmı bunu bir PDF'in on dördüncü sayfasına gömer. Ana sayfaya koymak, karşısındakinin mesleği gereği önce riski, sonra faydayı okuduğunu kabul etmek demektir.

7. Asıl eksik: kategori yoksa satış da yok

Türkiye'de "LegalTech" henüz bir bütçe kalemi değil. Bir hukuk bürosunun gider kaleminde "yazılım" vardır, "abonelik" vardır;

ayrılmış bir "hukuk teknolojisi" bütçesi yoktur. Kategori tanımlanmadan ürün satılmaz; yalnızca tek tek insanlar ikna edilir ve bu ölçeklenmez.

İyi haber, zeminin kıpırdamaya başlamış olması. LegalTech Türkiye buluşmaları hukukçularla teknoloji girişimlerini aynı salonda topluyor; DECODE Legal gibi etkinliklerde yapay zekânın hukuk pratiğine etkisi tartışılıyor. Daha kritik olan ise meslek örgütünün masayı bizzat kurması: Türkiye Barolar Birliği, Yapay Zekâ ve Hukuk Çalıştayı kapsamında "Yapay Zekâ Destekli Avukat Asistanı" projesi için kamuya açık bir çözüm ortağı çağrısı yaptı.

Bu tabloda pazarlama bütçesinin ciddi bir kısmının huniye değil kategoriye harcanması gerekir. Dört hamle, maliyetine göre yüksek getirilidir:

- Kurumsal kapıyı kullanmak. Meslek örgütü masayı kuruyorsa, sırtını dönüp kendi demosunu anlatmak stratejik körlüktür.
- Genç hukukçuya yatırım. Hukuk fakülteleri, stajyer eğitimleri, kurgusal duruşma yarışmaları: maliyet düşük, geri dönüş uzun vadeli, rekabet yok denecek kadar az.
- Ürünü değil sektörü anlatan içerik. Ürün içeriği lead getirir; sektör içeriği otorite getirir.
- Bağımsız zemin kurmak. Yuvarlak masa, kapalı grup, sektör raporu, ortak etik çerçeve. Rakibin de bulunduğu masayı kuran taraf, kategorinin sahibi olur.

Ürün içeriği lead getirir; sektör içeriği otorite getirir ve hukukta otoritesi olmayana kimse dosya emanet etmez.



Ölçtüğünüz şey de değişmeli

MQL ve demo talebi gibi standart metrikler, bu kategoride güven inşa süresini görmezden gelir. Daha anlamlı bir panoda şunlar durur:

- Pilot ücretli dönüşüm oranı ve pilot süresinin medyanı,
- Kullanıcı başına haftalık aktif dosya sayısı,
- Satın alma komitesinde temas edilen kişi sayısı,
- Kapalı devre referans vermeye razı olan müşteri oranı,
- KVKK dokümanının satış görüşmesinde talep edilme oranı.

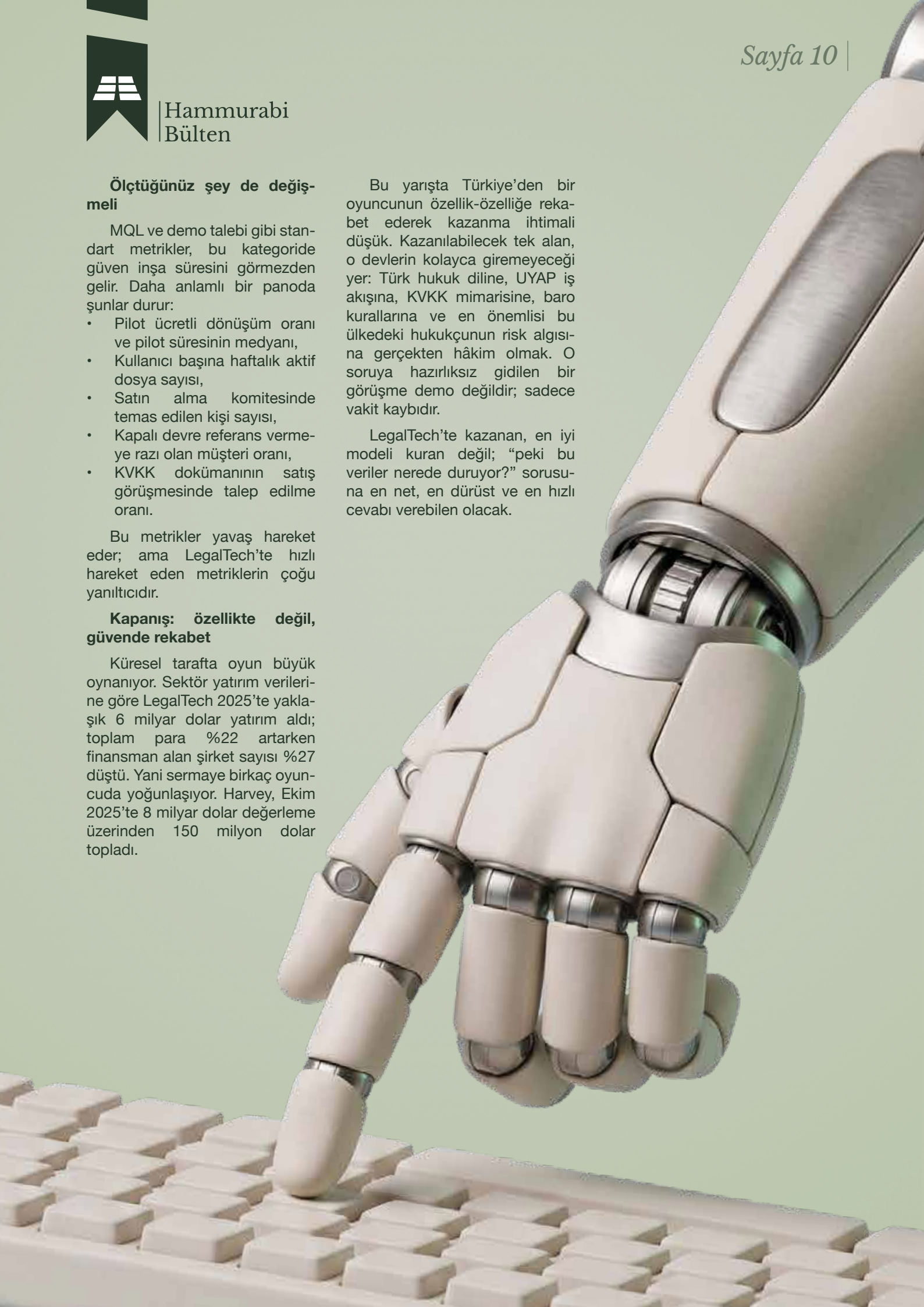
Bu metrikler yavaş hareket eder; ama LegalTech'te hızlı hareket eden metriklerin çoğu yanıltıcıdır.

Kapanış: özellikte değil, güvende rekabet

Küresel tarafta oyun büyük oynanıyor. Sektör yatırım verilerine göre LegalTech 2025'te yaklaşık 6 milyar dolar yatırım aldı; toplam para %22 artarken finansman alan şirket sayısı %27 düştü. Yani sermaye birkaç oyuncuda yoğunlaşıyor. Harvey, Ekim 2025'te 8 milyar dolar değerlendirme üzerinden 150 milyon dolar topladı.

Bu yarışta Türkiye'den bir oyuncunun özellik-özellikle rekabet ederek kazanma ihtimali düşük. Kazanılacak tek alan, o devlerin kolayca giremeyeceği yer: Türk hukuk diline, UYAP iş akışına, KVKK mimarisine, baro kurallarına ve en önemlisi bu ülkedeki hukukçunun risk algısına gerçekten hâkim olmak. O soruya hazırlıksız gidilen bir görüşme demo değildir; sadece vakit kaybıdır.

LegalTech'te kazanan, en iyi modeli kuran değil; "peki bu veriler nerede duruyor?" sorusuna en net, en dürüst ve en hızlı cevabı verebilen olacak.





■ Umay Toker | Stajyer Hukuk Mühendisi

Cübbeyle Başlamayan Bir Hukuk Kariyeri: Yeni Mezunlar İçin LegalTech

Üniversite tercihleri açıklandı. Binlerce öğrenci önümüzdeki birkaç yılını geçireceği bölümü, belki de bütün kariyerini şekillendireceğini düşündüğü mesleği seçti. Öncelikle hukuk dünyasına ve mesleğinize hoş geldiniz. Hayatınız bugünden itibaren eskisi gibi olmayacak.

Hukuk fakültesini kazanan bir öğrenciye bugün "Mezun olunca ne yapacaksınız?" diye sorulduğunda cevaplar hâlâ 50 yıl öncekiyle büyük ölçüde aynı: Avukatlık, hâkimlik, savcılık, akademi... Belki bir şirketin hukuk departmanı. Ben de hukuk fakültesine başladığımda kariyer haritamı aşağı yukarı böyle görüyordum. Daha doğrusu bunlar dışında bir ihtimalim olduğunu bilmiyordum.

Fakat mezuniyete geldiğimde kendimi yalnızca dilekçe yazmayı, duruşmaya girmeyi veya bir hukuk bürosunda klasik kariyer basamaklarını takip etmeyi düşünürken değil; bir hukuk yapay zekâsının nasıl daha iyi çalışabileceğini tartışırken, avukatlarla kullanıcı görüşmeleri yaparken, ürün test ederken, hukuki yapay zekâ sistemlerinin verdiği cevapları stres testlerine sokarken, prompt tasarlarırken, farklı ülkelerin LegalTech pazarlarını araştırırken ve hukuk ile teknoloji kesişimindeki konuları anlatan içerikler üretirken buldum. Bütün bunları yaparken hukuk diplomamdan asla uzaklaşmadım çünkü hukuka ve mesleğime aşıktım. Tam tersine, onu başka bir şekilde kullanmaya başladım.

Ve LegalTech'i merak eden bir hukuk öğrencisine veya yeni mezuna söylemek istediğim ilk şey şu:

LegalTech, hukuktan kaçabileceğiniz bir alan değil. Hukuk bilginizi farklı bir probleme uygulayabileceğiniz bir alan.





Peki LegalTech ve Legal Engineering tam olarak ne?

En basit haliyle LegalTech, teknolojinin hukuki hizmetlerin üretilmesi, sunulması ve yönetilmesi için kullanılması. Ancak bugün bu tanımın kapsadığı alan çok daha geniş.

Hukuki araştırma asistanlarından sözleşme analiz sistemlerine, dava süreçlerinin otomasyonundan doküman analizine, hukuk bürolarının iş akışlarını yöneten platformlardan yapay zekâ destekli araştırma, inceleme ve taslak hazırlama araçlarına kadar uzanan geniş ve çok katmanlı bir teknoloji ekosisteminden bahsediyoruz.

Ve özellikle üretken yapay zekânın hukuk sektörüne girmesiyle birlikte mesele artık yalnızca "avukatların kullandığı bazı teknolojik araçlardan" ibaret olmaktan çıktı. Çalışma biçiminin kendisi değişiyor.

Thomson Reuters'ın 2026 verilerine göre hukuk bürolarının %41'i, şirket hukuk departmanlarının ise %47'si üretken yapay zekâyı halihazırda kullanıyor. Bir yıl önce bu oranlar sırasıyla %28 ve %23'tü. Aynı araştırma, yapay zekânın özellikle doküman inceleme, hukuki araştırma, özetleme ve hukuki metin taslaklarının hazırlanması gibi temel iş akışlarına girdiğini gösteriyor.

Wolters Kluwer'ın 810 hukuk profesyoneliyle gerçekleştirdiği 2026 Future Ready Lawyer araştırmasında ise katılımcıların %90'dan fazlası günlük iş akışlarında en az bir yapay zekâ aracı kullandığını belirtiyor. Araştırmada hukukçuların %70'i teknolojik becerileri önemli veya çok önemli görüyor.

Yani tartışma artık "Yapay zekâ hukuk sektörüne gelecek mi?" değil. Çoktan geldi.

Şimdi gündemimizdeki soru: Bu teknolojiyi kim tasarlayacak, kim hukuki açıdan denetleyecek, kim avukatların gerçekten kullanabileceği bir ürüne dönüştürecek ve kim hukuk ile teknoloji ekipleri arasındaki dili çevirecek? İşte burada hukukçular için bambaşka ve çok keyifli kariyer yolları ortaya çıkıyor.

Avukat olmadan hukukçu kalmak mümkün mü?

LegalTech ile ilgilenmeye başladığımda benim için en ilginç keşiflerden biri buydu.

Bir hukuk mezununun teknoloji şirketinde değer yaratabilmesi için yazılımcıya dönüşmesi gerekmiyor. Çünkü iyi bir hukuk teknolojisi ürününün en büyük sorunlarından biri çoğu zaman kod yazmak olmuyor; hukuki problemi doğru kurmak oluyor.

Bir yazılım mühendisi teknik olarak çok güçlü bir sistem geliştirebilir. Fakat bir avukatın sözleşme incelerken hangi noktaya baktığını, araştırma yaparken hangi kaynağa güveneceğini, bir dilekçedeki terminoloji hatasının neden kritik olduğunu veya bir yapay zekânın verdiği cevabın hukuken neden tehlikeli olabileceğini anlamak başka bir uzmanlık.

Hukukçu tam burada değer yaratıyor.

Bunun bugün dünyadaki en görünür örneklerinden biri "Legal Engineer" rolü. Legal engineer'lar yazılım ekipleriyle ürün geliştiriyor, yapay zekâ sistemlerini test ediyor, müşterilerle çalışıyor, eğitimler veriyor ve hukukçuların ihtiyaçlarını ürün ekiplerine aktarıyor.

Reuters'ın aktardığı verilere göre Harvey'de 160, Legora'da ise yaklaşık 100 legal engineer bulunuyor. Üstelik görüşülen

şirketler teknik bir geçmişi zorunlu görmüyor; aradıkları özelliklerden biri basitçe "tech curious", yani teknolojiye meraklı olmak. Bence hukuk öğrencileri açısından en önemli noktalardan biri bu. Kod yazmayı bilmiyor olmak, teknoloji sektörüne giremeyeceğiniz anlamına gelmiyor. Ama teknolojinin nasıl çalıştığını anlamaya hiç ilgi duymamak ciddi bir dezavantaj yaratıyor.





Ancak ekosistem Legal Engineer'dan çok daha geniş. Hukuk mezunlarının ilerleyebileceği alanlardan bazıları şunlar:

- **Legal Engineering** — Hukuki iş akışlarını analiz etmek, yapay zekâ sistemlerini test etmek, ürünün hukuki doğruluğunu geliştirmek ve teknoloji ekibiyle hukukçular arasında köprü olmak.
- **Legal Operations** — Bir şirketin veya hukuk departmanının hukuki süreçlerini daha verimli hale getirmek; teknoloji seçimi, süreç tasarımı, bütçeleme, veri ve performans yönetimiyle ilgilenmek.
- **Legal Product** — Bir LegalTech ürününün hangi problemi çözeceğini, kullanıcının neye ihtiyaç duyduğunu ve hangi özelliklerin geliştirilmesi gerektiğini belirleyen ürün ekiplerinde çalışmak.
- **AI Governance ve Compliance** — Yapay zekâ sistemlerinin veri koruma, şeffaflık, risk yönetimi ve regülasyonlara uygunluğu üzerinde çalışmak.
- **Legal Design** — Karmaşık hukuki bilgiyi daha anlaşılır süreçlere, belgelere ve kullanıcı deneyimlerine dönüştürmek.
- **Implementation ve Customer Success** — Hukuk teknolojisi ürünlerinin hukuk bürolarına ve şirketlere kurulması, kullanıcıların eğitilmesi ve ürünün gerçek çalışma süreçlerine adapte edilmesi.

Ve tabii ki **girişimcilik**. Çünkü LegalTech'in en güzel taraflarından biri şu: Hukuk pratiğinde tekrar tekrar karşılaştığınız bir problemi fark edip "Bunun daha iyi bir yolu olmalı" dediğiniz anda potansiyel olarak bir ürün fikrinin de başlangıç noktasındasınız.

Bu listeye bakınca fark ettiğim bir şey var: bu rollerin her biri hukuku farklı bir yerden, farklı bir araçla uygulamak. Değişen şey hukukun hangi formatta kullanıldığı. Ben LegalTech'e girerken elimde "Legal Engineer nasıl olunur?" diye izlediğim kusursuz bir kariyer planı yoktu. Hatta yolun önemli bir kısmı, farklı şeyleri deneyerek şekillendi.

Hammurabi'de çalışırken bir gün avukatlarla kullanıcı görüşmesi yapıp onların ürün kullanırken nerede zorlandıklarını anlamaya çalışırken başka bir gün bir yapay zekâ sisteminin hukuki terminolojiyi doğru kullanıp kullanmadığını test edebiliyorum. Bir gün belirli hukuki görevler için daha iyi prompt yapıları tasarlarken başka bir gün farklı ülkelerde hukuk teknolojileri pazarının nasıl geliştiğini araştırabiliyorum. Bazen ürün tarafındayım, bazen araştırma tarafında, bazen hukuk tarafında, bazen içerik ürettiyorum.

Ve bütün bunların ortak noktasında tek bir beceri olduğunu fark ettim: **Hukuki bir problemi başka disiplinlerin anlayabileceği şekilde parçalayabilmek**. Örneğin bir avukat "Bu sistem doğru karar bulmuyor" dediğinde bunu yalnızca bir şikâyet olarak dinleyemezsiniz.

Ne aradı? Nasıl bir sorgu yazdı? Hangi sonucu bekledi? Kaynak problemi mi var? Arama problemi mi var? Model doğru kararı buldu ama yanlış mı yorumladı? Kullanıcı arayüzü sonucu doğru şekilde sunamadı mı? Aynı hukuki problemi ürün, kullanıcı deneyimi, veri ve yapay zekâ açısından ayrı ayrı düşünmeye başlıyorsunuz.

Fakültede öğrendiğim hukuki muhakeme burada ortadan kaybolmadı. Sadece kullanım alanı değişti. Bunu ilk fark ettiğimde biraz garip geldi, itiraf

etmeliyim. Çünkü hukuk eğitimi sizi genelde tek bir cevaba, tek bir doğru yoruma varmaya alıştırıyor. LegalTech'te ise çoğu zaman "doğru" cevap yok; "şu an için işe yarayan" bir çözüm var. Bu, hukuki kesinlik arayan biri için alışılması gereken bir zihniyet değişimi.

Burada "Yapay zekâ avukatların yerini alacak" gibi büyük ve kolay cümleler kurmayı çok anlamlı bulmuyorum. Bence daha ilginç değişim başka yerde gerçekleşiyor: Avukatın yaptığı işin içindeki görevlerin değeri yeniden dağılıyor. Saatler süren doküman incelemeleri, standart araştırmalar, karşılaştırmalar, özetlemeler ve ilk taslaklar giderek daha hızlı yapılabiliyor. Bu dönüşümün genç hukukçular açısından zor bir tarafı da var. Çünkü geçmişte junior avukatın yüzlerce saat harcayarak öğrendiği bazı işler artık yapay zekâ tarafından çok daha kısa sürede yapılabiliyor. Temel işi yapmayı öğrenmeden yalnızca yapay zekânın çıktısını kullanan genç hukukçuların, ileri seviyedeki hukuki muhakemeyi nasıl geliştireceği yeni bir eğitim problemi haline geliyor. Bu nedenle geleceğin avantajlı hukukçusunun yalnızca "YZ kullanan hukukçu" olacağını düşünmüyorum.

Avantajlı hukukçu; hukuku bilen, teknolojinin sınırlarını anlayan, çıktıyı denetleyebilen, doğru soruyu kurabilen, bir süreci analiz edebilen ve gerektiğinde "bu sistem burada yanlış çalışıyor" diyebilen hukukçu olacak. Bunun bir de madalyonun öteki yüzü var: eğer temel hukuki muhakemeyi hiç kurmadan işe başlarsanız, o "burada yanlış çalışıyor" cümlesini kurabilecek zemininiz de olmaz.



Yani LegalTech'e girmek isteyen bir öğrenciye verebileceğim en net tavsiyelerden biri şu: klasik hukuk eğitiminizi atlamayın. Teknoloji, sağlam bir hukuki muhakemenin üstüne bina edilir; onun yerine geçmez.

Ben bugün hukuk fakültesinin birinci veya ikinci sınıfında olsaydım ilk iş olarak yazılım öğrenmeye başlamazdım. Önce merak etmeye başladım.

Bir hukuk bürosunda bir iş neden üç saat sürüyor? Avukatlar en çok hangi işleri tekrar ediyor? Neden hâlâ bazı süreçlerde onlarca Word dosyası arasında çalışılıyor? Bir sözleşme neden baştan sona manuel inceleniyor? Bir yapay zekâ hukuki bir soruya yanlış cevap verdiğinde hata nereden kaynaklanıyor? Bir hukuk teknolojisi ürünü neden kullanıcı tarafından benimsenmiyor?

LegalTech aslında bu soruları sormakla başlıyor. Sonrasında mümkün olduğunca farklı araçları kullanırdım. Hukuki araştırma sistemlerini karşılaştırır, aynı soruyu farklı yapay zekâlara sorar, verdikleri cevapların kaynaklarını kontrol eder, basit otomasyonlar kurardım. Biraz veri mantığını öğrendim. API'nin ne olduğunu bilirdim. Prompt yazmanın yalnızca güzel cümle kurmak olmadığını anlamaya çalışırdım. No-code araçlarla küçük şeyler üretirdim. İngilizce-mi geliştirdim; çünkü bu alandaki tartışmaların, ürünlerin ve iş ilanlarının önemli bir bölümü global.

Ve belki en önemlisi: **Bir şey üretirdim.**

Bu bir blog olabilir. Bir LegalTech şirketinin ürün analizi olabilir. "Bir hukuk bürosunda şu süreç nasıl otomatikleştirilebilir?" diye hazırladığınız iki sayfalık bir çalışma olabilir. Bir yapay zekâ aracını

50 hukuki soruyla test edip sonuçlarını yayımlamak olabilir. Bir sözleşme inceleme workflow'u tasarlamak olabilir. Hatta çalışmayan basit bir prototip bile olabilir. Çünkü teknoloji şirketleri açısından yalnızca "LegalTech ile ilgileniyorum" demekle, bu ilgiyi somut bir probleme dönüştürmek arasında büyük fark var.

Reuters'ın görüştüğü LegalTech yöneticilerinden biri artık Legal Engineer adaylarının görüşmeye kendi geliştirdikleri bir yapay zekâ demosuyla gelmesini beklediklerini söylüyor. Bence öğrenciyken edinilebilecek en büyük avantaj tam olarak burada. Unvan beklemeden üretmeye başlamak. Değerli olan tam olarak bu refleks; alan hukuk olsun ya da olmasın.

"Ama ben klasik avukatlık yapmak istemiyorum."

Belki bu yazının en çok ulaşmasını istediğim kişi tam olarak bunu düşünen hukuk öğrencisi. Hukuku seviyorsunuz ama hukuk bürosu fikri sizi heyecanlandırmıyor olabilir. Duruşmaya girmek istemiyor olabilirsiniz. Kendinizi daha yaratıcı, ürün odaklı veya teknolojiyle iç içe bir çalışma ortamında hayal ediyor olabilirsiniz.

Bu, yanlış bölümü seçtiğiniz anlamına gelmiyor. Hukuk diplomasının kullanım alanı artık yalnızca mahkeme salonuyla sınırlı değil. Fakat burada küçük bir uyarı da yapmak gerekiyor: LegalTech, hukuku bilmeden yapılabilecek "daha eğlenceli teknoloji işi" değil. Tam tersine, bu alanda sizi değerli hale getiren şey çoğu zaman teknolojiden önce hukuki birikiminiz. Bir yapay zekânın neden yanlış bir içtihat kullandığını anlamak için içtihadın ne olduğunu bilmeniz gerekiyor. Bir sözleşme otomasyon sistemi tasarlamak için sözleşmenin nasıl çalıştığını anlamamız gerekiyor.

Bir hukuk bürosunun workflow'unu değiştirmek için önce o workflow'un neden öyle olduğunu bilmeniz gerekiyor. Teknoloji, hukuk bilgisinin yerine geçmiyor. Onun etki alanını büyütüyor.

Belki geleceğin hukukçusunun yeniden tanımlamamız gerekiyor

Hukuk fakültesine yeni başlayan herkesin Legal Engineer olmasına gerek yok. Herkesin yapay zekâ şirketinde çalışmasına da gerek yok. Hâlâ çok iyi dava avukatlarına, ceza hukukçularına, akademisyenlere, hâkimlere, savcılara, şirket avukatlarına ihtiyacımız olacak. Ancak bu mesleklerin hiçbirisi teknoloji dönüşümünün dışında kalmayacak.

Belki de bu nedenle bugün üniversite tercihleri açıklanmışken hukuk fakültesine başlayacak bir öğrenciye verilebilecek en iyi tavsiye "gelecekte hangi hukuk alanını seçeceğine karar ver" şeklindedir.

Daha iyi soru şu olabilir: Hukuk bilgisini kullanarak hangi problemi çözmek istiyorsun?

Cevap bir mahkeme salonunda olabilir. Bir hukuk bürosunda olabilir. Bir şirketin hukuk departmanında olabilir. Ama artık bir ürün ekibinde, bir yapay zekâ laboratuvarında veya henüz kurulmamış bir LegalTech girişiminde de olabilir. Ben yeni mezun bir hukukçu olarak kendi kariyerimin daha ilk yıllarıdayım. Bu yüzden LegalTech'in beni tam olarak nereye götüreceğini bildiğimi söyleyemem. Ama bildiğim bir şey var: Hukuk fakültesinden çıktığımızda önümüzde bize anlatılandan çok daha fazla yol var. Ve bazıları henüz yeni oluşuyor.

Belki de tam bu nedenle, bugün LegalTech'e girmek için en ilginç zamanlardan birindeyiz.