

# What Should Think Tanks Do? A Strategic Guide to Policy Impact <sup>1</sup>

Niyazi KARABULUT 

Arş. Gör., Necmettin Erbakan Üniversitesi, SBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi  
Bölümü, [nkarabulut@erbakan.edu.tr](mailto:nkarabulut@erbakan.edu.tr)

**Makale Geçmişi:** Geliş: 19.07.2019 Kabul: 30.07.2019 Yayın: 30.07.2019

Düşünce kuruluşları siyasal karar alma mekanizmalarına dahil olmak ve alınan kararlarda pay sahibi olmak amacıyla kurulan kuruluşlardır. Bu bağlamda özellikle bilgi çağı olarak nitelendirilen günümüzde, siyasi karar alma süreçlerinde güvenilir ve uygulanabilir bilgi ihtiyacının karşılanması için düşünce kuruluşlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Düşünce kuruluşlarının hasıl olan bu ihtiyaca karşılık verebilmeleri için de sistematik bir çalışma düzenine ve stratejik bir yapılanmaya ihtiyaçları vardır. Selee'nin 2013 yılında Stanford Üniversitesi Yayınları tarafından basılan ve henüz Türkçe'ye çevrilmemiş olan "Düşünce Kuruluşları Ne Yapmalı? Politika Etkisi İçin Stratejik Bir Rehber" isimli çalışması düşünce kuruluşlarının amaçlarına ulaşabilmek için hangi yolları izlemeleri gerektiğine odaklanan bir eser niteliğindedir. Eserin yazarı Andrew Selee demokrasi ve göç politikaları alanlarında çalışmalar yürüten bir akademisyen olmasının yanında ABD'de yer alan Wilson Center ve Göç Politikaları Merkezi (Migration Policy Center) gibi önemli düşünce kuruluşlarında üsy düzey yöneticilik görevlerinde bulunmuştur. Giriş bölümü dahil toplamda 6 bölüm ve 118 sayfadan oluşan eser, düşünce kuruluşlarının amaçları ve hedeflerine odaklanarak bu amaç ve hedeflere nasıl ulaşabileceklerine dair fikirleri ortaya koymaktadır. Ayrıca eser, başlığında anlaşılanın aksine düşünce kuruluşlarının etkili olmak için takip edecekleri yolu bir rehber gibi adım adım atlatmamaktadır. Bunun yerine bir kuruluşun önemli siyasi ve toplumsal sorunların çözümünde nasıl katkı sunabileceğini açık ve yaratıcı bir şekilde düşünmeye teşvik eden bir dizi ilke ve örnek olaylar sunarak anlatmaktadır. Selee eserde başarılı düşünce kuruluşlarından birçok bağlamda kısa örneklere yer vererek okuyucunun etkili politika eylemi için güçlü temellerin nasıl

---

<sup>1</sup> **Künye:** Selee, A. (2013). *What Should Think Tanks Do? A Strategic Guide to Policy Impact*. CA, Redwood City: Stanford University Press.

oluşturulacağı konusunda çeşitli ve uygulanabilir fikirler elde etmesini sağlamaktadır.

Eserin giriş bölümünde düşünce kuruluşlarının kendilerine sormaları gereken beş önemli stratejik soru belirlenerek eserin bölümleri bu soruların cevaplanması üzerine kurgulanmıştır. Bu sorular; “Kuruluş ne elde etmek istiyor?”, “Kuruluş benzersiz bir katkı sağlamak için ne yapar?”, “Kuruluşun hedef kitlesi kimlerdir ve onlara nasıl ulaşır?”, “Kuruluş hangi kaynaklara ihtiyaç duyar ve bunları nasıl geliştirebilir?” ve “Kuruluş etkisini nasıl değerlendirir ve deneyimlerinden nasıl ders çıkarır?” şeklinde sorulmuştur. Eserde her bir soru ayrı bir bölüm olarak incelenerek cevaplanmaktadır. Giriş bölümünde soruların sorulmasının altında yatan nedenlerden kısaca bahsederek diğer bölümler için bir altyapı da hazırlanmaktadır. Her bölüm teşvik edici örneklerle başlayarak konuyla ilgili planlama sorusunun kategorilerine geçiş yapmaktadır. Ayrıca, sorular cevaplanırken okuyucuya sık sık kontrol listeleri sunulurken konu üzerine daha yaratıcı düşünceleri için ilham verilmektedir. Eserin kısa bir metin (95 sayfa) olduğu göz önünde bulundurulduğunda, okuyucu tüm planlama konuları arasında hızlı bir şekilde geçiş yapma imkanına sahip olmakta ve böylece meseleyi bütüncül bir resim olarak görebilmektedir.

Selee, düşünce kuruluşlarında görev alan araştırmacılar, düşünce kuruluşu liderleri ve yönetim kurulu üyeleri de dahil olmak üzere düşünce kuruluşu profesyonellerine yardım sağlamak için kitabı yazdığını belirtmektedir. Ancak kitap bunun ötesinde düşünce kuruluşlarının örgütsel yapılanmaları ve amaç odaklı bir gelişme süreci takip edebilmeleri için değerli bir kaynak niteliği de taşımaktadır. Bu bağlamda kitabın düşünce kuruluşları üzerine çalışan akademisyenlere ve araştırmacılara da bir kaynak olarak hizmet ettiğinisöylemek mümkündür. Selee, sistematik bir vaka çalışması seti veya düşünce kuruluşlarının nasıl hareket etmesi gerektiğine dair kapsamlı, akademik bir cevap geliştirmeyi denememiş olsa da, kitap, siyaset bilimi ve kamu yönetimi alanında çalışan akademisyenlere ve öğrencilere geniş bir bakış açısı sunmaktadır. Buna ek olarak, günümüzün karmaşık siyasa yapım süreçleri ortamında politikaya dayalı bir ekip veya kuruluşu başarıyla yönlendirmenin önemini ortaya koymaktadır.

Bölümlerin içeriği incelendiğinde Selee'nin sorulara cevap vermek için Heritage Foundation, American Enterprise Institute, Brookings Institution ve Woodrow Wilson Center gibi önde gelen düşünce kuruluşlarının liderleri ve üyeleri ile röportajlar yaparak örneklerini sağlamlaştırdığı gözlenmektedir. Bu kapsamda ilk olarak “Kuruluş ne elde etmek istiyor?” sorusuna cevap vermek için Chicago Küresel İlişkiler Konseyi (Chicago Council on Global Affairs) örneğinden yola çıkmaktadır. Örnek alınan düşünce kuruluşunun ilk dönemlerinde ve daha sonraki dönemlerde amaçlarının ve hedeflerinin nasıl değiştiği ve geliştiği

örneklendirilmektedir. Bu örnek üzerinden düşünce kuruluşlarının neye ulaşmak istediklerine amaçlarını belirleyerek başlayacakları fakat bu amaçların zamanla gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre güncellenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ancak amaçların belirlenmesinin bir düşünce kuruluşunun ne elde etmek istediğini tam olarak netleştirmeyeceği belirtilmektedir. Selee'ye göre amaçların belirlenmesinden sonra bu amaçlara uygun hedef odaklı politikalar belirlenerek etki edilmek istenen alana müdahil olunması gerekmektedir. Bu gerekliliği sağlamak için de stratejik planlama yapmaktan öte planlama sırasında stratejik davranmanın önemli olduğunu vurgulamaktadır.

İkinci bölümde “Kuruluş benzersiz bir katkı sağlamak için ne yapar?” sorusuna cevap verebilmek için İktisadi Politika Enstitüsü (Economic Policy Institute) ve Amerikan İşletme Enstitüsü (American Enterprise Institute) örnekleri ele alınarak bu kuruluşların toplumun eğilimlerini etkilemeye yönelik çabalarından bahsedilmiştir. Çabalarında başarısız olan kuruluşların liderlerinin deneyimleri aktararak benzersiz bir katkının sağlanması için sırasıyla; toplumsal diyalog ortamının oluşturulması, diyaloga müdahil olunarak orjinal analizler yapılması, analizler sonucunda yeni fikirler oluşturulması ve son olarak bu fikirlerin uygulamaya konulabileceği uzun vadeli girişimlerde bulunulması gerektiği vurgulanmıştır. Üçüncü bölümde “Kuruluşun hedef kitlesi kimlerdir ve onlara nasıl ulaşır?” sorusunun cevaplanması için enerji alanında çalışmalar yürüten bazı düşünce kuruluşlarından örnekler verilmiştir. Enerji politikalarının oluşturulmasında rol almak isteyen bu kuruluşların hedef kitlelerine ulaşma çabalarından yapılan çıkarımlar sonucunda düşünce kuruluşlarının hedef kitlelerini belirlemek ve onlara ulaşmak için izlemeleri gereken yola ulaşılmıştır. Buna göre düşünce kuruluşları hedef kitlelerine dahil olan gruplar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları iyi analiz etmeli, onlara ulaşmak için stretejiler üretmeli ve etkili bir iletişim kanalı oluşturmalı ve ayrıca zamanın şartlarına uygun olarak sosyal medya kanallarını ve yeni medya araçlarını etkili kullanarak hedef kitlesi ile iletişimini sürekli hale getirmelidirler.

Dördüncü bölümde “Kuruluş hangi kaynaklara ihtiyaç duyar ve bunları nasıl geliştirebilir?” sorusuna cevap vermek için Göç Politikası Enstitüsü'nün (Migration Policy Institute) zaman içerisinde başarılı gelişimi ele alarak düşünce kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu kaynaklar; finansal kaynaklar, insan kaynakları ve ilişki ağları olarak ifade edilmektedir. Nitekim kaynakların geliştirilmesi için; potansiyel finansal kaynakların cezbedilmesi, insan kaynaklarının hedef odaklı olarak temelden yetiştirilmesi ve bir marka değeri oluşturabilme amacıyla ilgili alanlardaki başarılı örgütlerle ortaklıklar kurulması önerileri geliştirilmiştir. Son olarak beşinci bölümde “Kuruluş etkisini nasıl değerlendirir ve deneyimlerinden nasıl ders çıkarır?” sorusuna cevap vermek için birçok önde gelen Amerikan

düşünce kuruluşu örneklenirerek stratejik bir değerlendirmenin nasıl olabileceği üzerine yoğunlaşmaktadır. Düşünce kuruluşlarının politikalar üzerindeki etkilerinin doğrudan ölçülmesi çok zor olduğundan bu noktada etkili olma çabalarının değerlendirilmesi yoluna başvurulmuştur. Zira düşünce kuruluşları yaptıkları çalışmalarda girdi ve çıktı analizleri yaptıklarında elde ettikleri çıktı, etkili olması beklenen politika alanındaki uygulamalarda yer alsa bile bunun düşünce kuruluşunun etkisi ile gerçekleştiği ispatlanamaz. Selee bu bağlamda düşünce kuruluşlarının girdi ve çıktılarını iyi analiz etmeleri, uygulamada karşılık bulan ve bulmayan çıktılarını yeniden değerlendirmeleri ve bu değerlendirmeler sonucunda bir geri bildirim sistemi inşa etmeleri gerekliliğini örnekler üzerinden ifade etmektedir.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde eser, düşünce kuruluşlarının kuruluşlarından itibaren amaçlarına uygun olarak faaliyet göstermeleri açısından değerli bir rehber niteliğindedir. Örnekler üzerinden meselenin hikayelendirilerek aktarılması da okuyucuların stratejileri daha iyi kavramaları için olumlu bir durumdur. Ancak eserin tamamıyla hali hazırda düşünce kuruluşu kültürü yerleşmiş bir ülke olan ABD'deki düşünce kuruluşları örnekleri üzerinden ilerlemesi eserde ortaya konulan önerilerin diğer ülke örneklerinde tam anlamıyla uygulanabilir olmaması sonucuna yol açacaktır. Özellikle Türkiye gibi düşünce kuruluşu kültürünün henüz gelişme sürecinde olduğu ülkeler için eserde gösterilen yol haritası gerçekçi olmayacaktır. Ayrıca düşünce kuruluşlarının siyasa süreçlerine etki edebilme kapasiteleri buldukları siyasi, toplumsal, ekonomik ve kültürel ortamlara göre değişiklik gösterdiğinden ötürü eserin başlığı olan "Düşünce Kuruluşları Ne Yapmalı" sorusu düşünce kuruluşlarına stratejik bir rehberlik sağlanması için yetersiz kalmaktadır. Zira düşünce kuruluşlarının politika alanında nasıl etkili olabileceklerinin analiz edilebilmesi için dış etkenlerin de değerlendirilmeye dahil edilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak Selee'nin Amerikan düşünce kuruluşlarını örneklenirerek hazırladığı çalışmasında, belirli şartlar altında düşünce kuruluşlarının politik etki sahibi olabilmek için nasıl hareket etmeleri gerektiğine dair literatüre önemli bir katkıda bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Tüm dünyadaki düşünce kuruluşlarına hitap eden bir eser olmasa da genel anlamda düşünce kültürünün yerleştiği bir örnekleme fotoğrafı açısından düşünce kuruluşlarında görev alan yahut düşünce kuruluşları alanında çalışmalar yürüten kişiler tarafından mutlaka okunması gereken bir kaynaktır.