

## **“İSTİHBARAT BİRİMİNİN\* ÇALIŞMA YÖNTEMLERİ”**

**Çev. Tuğrul KARABACAK**

**A**nalitik Çalışma Yöntemleri (The Analytic Toolkit), 1995-1997 yılları arasında yayımlanan, istihbarat birimi analizcileri tarafından kullanılan bazı ustalıkları ve yöntemleri ayrıntılıyla anlatan “İstihbaratta Analitik Çalışma Teknikleri ve Prosedürleri Üzerine Notlar” (Notes on Analytic Tradecraft) adlı kitaptan alınmıştır. Bu notlar CIA içinde istihbarat analizi öğretmenleri ve pratisyenleri için başvuru kitabı olmuştur.

### **Amerikan Çıkarlarının İstihbarat Biriminin Hazırladığı Değerlendirmeler İçinde Belirlenmesi**

Bu not, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bu standartları uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.

İstihbarat biriminin çalışma ahlâkı, analizcilerin, Amerika'nın ulusal güvenlik çıkarlarının belirlenip savunulması hususunda politika belirleyenlerin çabalarına doğrudan destek sağlamalarını gerektirir. İstihbarat biriminin çalışmaları için geçerli olan standart, genel olarak, geri bildirim, görevlendirmeyi ve erişim olanaklarını geliştirip destekleyen belirleyici işlenmiş bilgileri (value added) iletmektir. Birçok durumda bu standart, özel meselelerle ilgili Amerikan politikasını tasarlamaktan, uygulamaktan veya gözlemekten sorumlu, belirli politika görevlilerine (policy officials) Amerika'nın çıkarlarına göre özelleşmiş destek sağlamanın ötesine geçmeyi gerektirir.

\* Ç.N. Directorate of Intelligence-DI

Avrasya Dosyası, İstihbarat Özel, Yaz 2002, Cilt: 8, Sayı: 2, ss. 21-64.

Her analiz, politika görevlilerine ve politika belirleme çalışmasına destek sağlamak için kendine özgü bir imkân sunar.

İstihbarat biriminin çalışmalarının politika belirleme sürecine faydasını nihâi olarak değerlendirenler bu çalışmalara güvenip güvenmemeyi seçen görevlilerdir. Politika görevlileri bir çalışma, muhtıra veya brifing istediğinde istihbarat birimi analizcilerinin belirleyici işlenmiş bilgi sağlama-

ları çoğu zaman mümkündür. Bu görevliler istedikleri çalışmalardan ne elde etmeyi beklediklerini belirtirler; özelleşmiş bilgi, araştırma bulguları, sebep-sonuç analizi; taktiksel alternatiflerin kâr-zarar değerlendirmeleri gibi.

Amerika'nın çıkarlarını etkili bir şekilde belirlemedeki zorluk, istihbarat biriminin hazırladığı bir çalışmanın uygulamaya konması girişiminin büyük ölçüde istihbarat kanadından gelmesi durumunda daha da artar.

Nasıl hareket etmeli? Her analiz, politika görevlilerine ve politika belirleme çalışmasına destek sağlamak için kendine özgü bir imkân sunar. Buna göre, çok tecrübeli analizciler ve yöneticiler doğrudan kendi tecrübelerinden ve politika görevlilerinden alınan geri bildirimlerden istihbarat biriminin çalışmalarının, kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ya aşağıda belirtilen hususlar etrafında organize edildiğinde ya da özellikle bunlardan birine veya birkaçına dikkat çektiğinde en iyi şekilde yönetildiği kanısına varırlar.

- Amerikan çıkarları için mevcut olan fırsatlar ve tehlikeler, özellikle Amerika'nın tepkisini gerektirebilecek beklenmeyen gelişmeler.
- Rakiplerin, müttefiklerin ve diğer aktörlerin motifleri, hedefleri, güçlü ve zayıf noktaları.
- Yabancı oyuncular ve konular üzerindeki Amerikan politik (manivela) gücünün doğrudan ve dolaylı kaynakları.
- Tespit edilen Amerikan politik hedeflerine ulaşmada aşama kaydetmek için taktiksel alternatifler.

Bununla birlikte çok tecrübeli analizciler ve yöneticiler istihbarat biriminin değerlendirmelerinin politika belirleyenler için daha faydalı olması amacıyla aşağıdaki ipuçlarını veriyorlar.

### **Başlarken**

- *Analizcinin rolünü politika belirleme takımı içindeki objektif veya*

*kararlı ve gerçekçi bir uzmanın rolü gibi düşünün. Çoğu zaman işin içindeki politika görevlileri "hikâyeyi" bilirler ve olayların önem sırasını da dikkate alarak bu olayların genel gidişatından haberdardırlar. Bu görevlilerin istihbarat analizcisinden en çok istediği şey, rakiplerin, müttefiklerin ve diğer yabancı oyuncuların güçlü ve zayıf noktalarına ilâveten hedeflerini ve motiflerini aydınlatan, özel istihbarat içeren organize edilmiş bilgidir.*

- *Araştırma yapmanın ve rapor etmenin bir sonuca ulaşmak için girdi (input) veya araç olduğunun bilincinde olun. Çıktı (output), politika görevlilerinin işlerini (çoğunlukla bir hareket için plân yapma, harekete geçme veya bir hareketi gözleme) yapmalarına yardımcı olmak için verilen, ihtiyaca göre özelleşmiş destektir. Amaç, belirli bir konudaki bilgiyi kullanıcıya iletmeden önce hareketi destekleyici analize dönüştürmektir.*
- *Bir ülke hakkındaki istihbaratın esas kullanıcısı olan veya fonksiyonel bir görevde bulunan 5 ila 10 politika görevlisini belirleyip vasıflandırın. Analizci bu görevlilerin önemli konularla ilgili olarak ne yazdığını veya ne söylediğini araştırmalı ve esas istihbarat kullanıcıları için çalışan politikacıları, olayın istihbarat tarafında olan ve bu politikacıların meslekî alışkanlıklarını bilen biri gibi sorgulamalıdır. Amaç, önemli görevlilerin hâlihazırda öncelikli çıkarlarını öğrenmenin yanında bilgiyi ne şekilde özümseyip nasıl yargıya vardıklarını öğrenmektir.*
- *Politika belirleyenin belli bir konudaki özel çıkarını hedef alın. Analizin hatlarını belirlemek için analizciler kendilerini, bir meseleyi manivela olarak kullanma durumunda olan politika belirleyenin yerine koyarak ne bilmek isteyeceklerini düşünmelidirler. Bundan sonra, analizci, bir değerlendirme veya brifing taslağı hazırlarken istihbarat biriminin topladığı bilgileri, kendine özgü bilgi toplama kaynaklarını ve gelişmiş analitik istihbarat tekniğini kullanır.*
- *Politika belirleme süreci yavaş yavaş geliştikçe istihbarat kullanıcısının ihtiyaçlarının değişebileceğinin farkında olun. Bir mesele yeni ortaya çıktığında ve politika görevlileri uzun vadeli plânlama veya amaç belirleme safhasında olduklarında, meseleyi geniş olarak, analitik bir şekilde inceleme düşüncesine açıktırlar. Bununla beraber, Amerikan politikası bir kez belirlendikten sonra politika görevlileri artık politika uygulamalarının hassasiyetine, manivela olma durumuna ve diğer yönlerine odaklanırlar.*

### Özel Zorluklar

- *Politika belirleme işlemini politika belirlemeyle meşgul olmadan destekleyin.* “Eğer böyleyse o zaman şöyle olur” yaklaşımı politika dayatma çizgisini geçmeden yakın destek vermeyi kolaylaştırabilir. Eğer Amerikan politikasının amacı A noktasından B noktasına gitmekse o zaman analizcilerin araştırma bulguları, bütün kaynak birikimleri ve genel uzmanlıkları ilerleme imkânlarını ve atlatılması gereken tehlikeleri gösterir.
- *Ortaya çıkma ihtimali düşük olan tehditler ve fırsatlar.* Politika görevlileri genellikle düşük olasılıklara, büyük tehlikelere ve hedeflere karşı büyük bir ilgi duyarlar. Bu şartlar altında politika belirlemeyi destekleme düşüncesiyle istihbarat biriminin yaptığı analiz, Amerika’nın tehlikeleri azaltma gücünü de içine alarak bir olayın gerçekleşme ihtimaline değil de bu olayın nasıl ve neden ortaya çıkabileceğine odaklanan uzmanca, kararlı ve gerçekçi değerlendirmeler sağlamalıdır.
- *İşaret etmek seçim yapmak değildir.* Politika desteklemeye yönelik analizler zaman zaman, analizcinin rakiplerin zayıf noktalarını, müttefikler üçüncü şahıslar ve düşmanlar üzerindeki Amerikan politik (manivela) gücünün kaynağını belirlemesini ve aydınlatmasını gerektirir. Hareketin riski ve sorumluluğu politika belirleyene aittir.
- *Zamanlama zorluğu.* Politika görevlileri günlük krizleri idare etmekle meşgul oldukları zaman karar verme noktasına geldiklerinde ellerine geçen her bilgiyi kullanacaklardır. Nadiren istihbarat analizi yapılmasını beklerler. Faydalı olmak için istihbarat güncellemeleri ve diğer analitik destekler zamanında teslim edilmelidir.

### Taslak Hazırlama ve Yeniden Gözden Geçirme

- *Meseleleri sorulara dönüştürün.* Politika belirleyenlere faydalı olmanın bir yolu analitik bir çalışmayı, dikkate alınan önemli görevlilerden gelmesi muhtemel sorular etrafında organize etmektir. Uygun olduğunda soruları bölüm başlığı olarak kullanın veya bölümlerin, işin içindeki görevlilerin teşhis edilen tatbikata yönelik kaygılarına işaret ettiğinden emin olun.
- *“Yani bu ne anlama geliyor?”* testini kullanın. Bir taslağı yeniden incelerken analizciler, çalışmanın bölümlerini hedef alınan kullanıcı açısından değerlendirmeli ve “Yani bu ne anlama geliyor?”

sorusunu sormalıdır. Taslak önemli politika belirleyen görevlilerin görevlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilgilere kesin, açık ve etkili olarak işaret ediyor mu?

- *Veya "kullanımı destekleme (action-support)" testini kullanın. Bir taslağın faydasını test etmek için analizci, alternatif olarak, kendisi Amerikan politikasını yönetmekten doğrudan sorumlu olsa, kişisel olarak aydınlanmasını görmek isteyeceği yaklaşık beş meseleyi listeleyebilir. Her giriş bölümünün yan tarafında işe yarar bilgi veya kavrayış sunan paragrafları listeleyin. Eğer teşhis edilen esas konulara işaret edilmiyorsa veya çok fazla paragraf konuyla doğrudan ilişkili değilse taslağı düzeltin.*

### **Erişim İmkânı ve Güvenilebilirlik**

*Bu not, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bunları uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.*

İstihbarat biriminin hazırladığı tebliğlerin ve brifinglerin faydasını ve analitik kalitesini artırmaktaki amaç, analizcinin, en çok politika belirlemeye, askeriyeye ve yasa uygulamasına önem veren Amerikan görevlilerine erişim imkânlarını ve güvenilebilirliğini artırmaktır.

- Erişim imkânı arayışı ve bunun yanı sıra rehberlik, görevlendirme ve geri bildirim istihbarat biriminin kişiler için (yayımlar için değil) analiz üretiminde gösterdiği kararlılıkla idare edilir.
- Güvenilebilirliğe bağlı olma, çoğunlukla, karmaşık meselelerle ilgili çelişen bir dizi bilgiye ve görüşe sahip olan görevlilere objektif analizler sunmanın esas meslekî değerini yansıtır.

Bu iki standart birbirini tamamlayıcıdır. Güvenilebilirlik olmazsa analizciler, meslekî hedeflerinde başarılı olmaları gereken işin içindeki politika görevlilerine erişim imkânlarını kaybedeceklerdir. Erişim imkânı olmazsa, objektifliği şüphe götürmeyen değerlendirmeler bile, istihbaratın etkili kullanımını geliştirmeye çok az katkı sağlayacaktır.

Aşağıda belirtildiği gibi, istihbarat biriminin analitik performansını değerlendirmek için kullanılan dokuz standart erişim imkânını artırmanın ve güvenilebilirliği korumanın önemini yansıtır.

- En kıymetli şeyleri zaman olan önemli görevlilerden istihbarat biriminin hazırladığı bir değerlendirmeyi okumaları veya dinlemeleri istendiğinde bu *değerlendirmede onlara yönelik ne olduğunu* açık bir şekilde göstermek analizci için ilk zorluktur.
- Amerika'nın hedeflerinde aşama kaydetmeleri için önemli

görevlilere, delil gösterme, sonuç çıkarma ve yargı verme açısından konuyu güvenilir bir şekilde işleyen değerlendirmeler üretmek yardımcı olmak ikinci zorluktur.

### **Erişim İmkânını Artırmak**

*Amerika'nın Çıkarlarını Belirleme.* İstihbarat birimi analizcisine verilen en önemli ve en çok çaba isteyen sorumluluk, Amerikalı görevlilere ulusal güvenlik politikasını tasarlama, uygulama ve gözlemleme görevlerini yerine getirmelerinde yardımcı olmaktır. İstihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri (mesela rakiplerin zayıf ve güçlü tarafları ile ilgili), görevlilerin işlerini yapmaları için ne bilmeleri gerektiğini vurgulayacak şekilde oluşturmak en yüksek standarttır. Bu, pratik olarak mümkün olmadığında istihbarat biriminin dağıttığı çalışmalar, Amerikalı politika belirleyen görevlileri, askerleri ve yasa uygulayan görevlileri “ıcracı” (action-officer) olarak düşünerek, uygulanacak politikanın doğal sonuçlarını, tehlikeleri ve fırsatları belirten dikkatlice işlenmiş bir bölüm içermelidir.

*Analizin Detaylılığı / Araştırmanın Derinliği.* Özellikle geniş olarak dağıtılan tamamen gelişmiş değerlendirmelerde analizciler konuyla ilgili kendilerine özgü uzmanlıklarını göstermelidir. Konu üzerindeki bu otorite gösterimi, araştırma metodolojisinin, ülkeye veya konuya ilişkin doğrudan elde edilen bilginin, bütün bilgi kaynaklarının, bilgi toplayanlara yakınlığın, gerçeklerin, tahminlerin ve ilişkilendirmelerin açık bir şekilde ifade edilmesinin bileşimine dayanmalıdır. Bunların açıkça ifade edilmemesi halinde yoğun bir politika belirleyicisi, analizciye ek bilgi ve analiz için geri dönmek durumunda kalacaktır.

*Çok Özel İstihbarat Bilgisi (Unique Intelligence Information).* Bilhassa az sayıdaki önemli görevli için kısa sürede hazırlanan çalışmalarda analizciler, üst düzey bilgiye sahip bu görevlilerin başka türlü elde edemeyecekleri anlayışlar sağlayan çok özel bilgileri ve zaman zaman da çok gizli bilgileri uygun bir şekilde kullanmalıdırlar. Önemli meselelerde söz sahibi olan politika belirleyenler ve askerler neredeyse her zaman için gizli belgeleri görme iznine sahiptirler. Bununla birlikte, gizli olarak toplanan ve diğer özel kaynaklardan gelen istihbaratın karakterini ve meselelerle bağlantısını anlamak için zaman zaman yardıma ihtiyaç duyarlar.

*Etkili Özet.* Analizcinin sorumluluğu, tebliğin kendine özgü anlamını, belirlenen yere yazmaktır. Çok yoğun olan görevlilere verilen hizmeti en üst düzeye çıkarmak için en önemli bulgular ve yargılar, genel içeriğin ana hatlarıyla anlatımı içinde belirginleştirilmelidir. Özet, Amerikan politikasının doğal sonuçlarının vurgulanması yoluyla “işe yarar” hâle getirilmelidir.

### **Güvenilebilirliğin Korunması**

*Gerçekler veya Bildiklerimiz.* İstihbarat biriminin hazırladığı bir değerlendirme, Amerikan hareketinin yönünü plânlama ve hareketi uygulamaya koyma hususunda politika belirleyenlere ve askerlere güven vermek için, birimin yeterince emin olduğu yeni, farklı ve dikkate değer bilgilerin altını çizerek bunları ortaya koymalıdır. Yeri geldiğinde dağıtım hazır olan istihbarat birimi değerlendirmeleri, üzerinde durulan meselede önemli sonuçlar doğurabilecek olup, analizciler tarafından bilinmeyen noktalara da işaret etmelidir. Tebliğlerde istihbarat eksikliği söz konusuysa, uygun olduğunda bu değerlendirmeler, eksikleri gidermek için bilgi toplama stratejileri önermelidir.

*Gerçeklerin Kaynakları – Bilgileri Nasıl Elde Ediyoruz?* İstihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeler, delil göstermeyle ilgili genel kurallar çerçevesinde, kullanıcıların güvenmesi istenen bilgilerin kaynaklarını açıklamak zorundadır. Açık/Doğrudan (direct) deliller (görüntüye dayanan deliller gibi) ifadeler dayanan ifadeye dayanan delillerden ayrılmalıdır. Analizciler, karmaşık meseleler söz konusu olduğunda (yabancı liderlerin tutumları ve plânları gibi) kanıta ne derecede güvendiklerini açıklamalıdır.

*Sonuçlar:* Değerlendirmeler, sağlam kanıtlara (iyi belgelenmiş olaylar gibi) bağlı sonuca yönelik bulguları, Amerikalı politika belirleyen görevliler, askerler ve yasa uygulayıcılar için söz konusu olan tehlikeleri ve fırsatları vurgulayan eğilimler, modeller ve örnekler şeklinde ifade etmelidir. Yeri geldiğinde işe yarar bir bulgunun gerçeklere/belgelere dayandığına götüren analiz (calculus) ayrıntılarıyla (meselâ, çift amaçlı teknoloji transferlerindeki risk düzeyinin tespit edilmesinde kullanılan yöntemler) açıklanmalıdır.

*Tahminlerin Açıkça İfade Edilmesi.* Analizciler belirsizliğe (yorum gerektiren meseleler ve sağlam delillere dayanmanın ötesine geçen tahminler) işaret ettiklerinde, yaptıkları muhakeme, tahminlerin ve yargıların temelini teşkil eden eleştirel düşünmenin diğer unsurlarını aydınlatmalıdır. Mesela muhakemenin çoğu zaman bir mesele hakkında güçlü görüşlere sahip kullanıcılar üzerinde etkili olması, analizcinin, temel tahminlerin yanı sıra bu tahminlerin ulaşılan en önemli sonuçlar üzerinde taşıdığı hayati önemi de aydınlatmasını gerektirir.

*Genel Görünüş.* Tahminlere dayalı değerlendirmelerin (yabancı ülkelerdeki politik, ekonomik ve askerî gelişmelerin muhtemel yönü ve etkisi gibi) genel görünüş bölümleri sonraki gelişmeler üzerinde en büyük etkiyi gösterecek dinamikleri teşhis etmelidir. Başka bir deyişle,

sonucu belirleyecek yönetici güçler nelerdir veya sonucu değiştirmek için hangi yönetici güçler değişmelidir?

- Analizcinin kuvvetle muhtemel sonuçlarla ilgili hükmü, kanıtların sıralanması ve tahminlerin açıkça ifade edilmesinin sonucunda ortaya çıkmalıdır.
- Genel görünüş bölümleri, Amerika için risk yüksek olup makul alternatif sonuçların ortaya çıkma olasılığının %20 veya daha fazla olduğuna kanaat getirildiğinde, beklenmeyen gelişmelere yol açabilecek faktörleri, değişim belirtilerini ve gidiş doğrultusunda önemli bir değişikliğe neden olacak olayları da teşhis etmelidir.
- Amerika'nın güvenliği ile ilgili hayati önem taşıyan meselelerde (rakiplerin askerî hedefleri gibi), analizciler, politika belirleyenlere ve askerlere kötü olasılıkları hesaplamada, (1) daha sonra meydana gelecek olayları etkileyebilecek tüm faktörlere işaret ederek, (2) bu olayların önem derecelerini sıralayarak ve (3) bunları, uzak ihtimal olarak gördükleri alternatifleri de hesaba katıp makul sonuçlara bağlayarak yardımcı olmalıdırlar.

### **Tahminlerin Açıkça İfade Edilmesi**

*Bu notlar, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bu standartları uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.*

İstihbarat birimi analizcileri, ulusal güvenliğe yönelik tehditler ve imkânlar hususunda Amerika'nın işini zorlaştıracak olan belirsizliğin yönetiminde politika belirleyenlere, askerlere ve yasa uygulayan görevlilere yardım etmeleri için düzenli olarak görevlendirilirler. Birçok mesele analizciler, politika görevlileri ve hatta ilgili yabancı oyuncular tarafından bile kesin bir biçimde belirlenemez. Yeni demokratikleşen bir ülkeyi ele aldığımızda bu ülkedeki politik ve ekonomik gelişmelerin düzeni birçok aktöre, kurumsal değişkene ve beklenmedik olaya bağlı olabilir. Bu yüzden genel görünüş kesin olarak tahmin edilemeyebilir. Geniş bir zaman aralığı üzerinde veya politik ve ekonomik bir kriz periyodu süresince tahmin yürütmek belirsizliğin yükünü artırır.

Genellikle bir meseleyle ilgili belirsizliğin derecesi arttıkça:

- Analizcilerin delilden çok yargıya olan güveni artar. Bunun sonucunda da tahminlerin hatalı olma ihtimali artar.
- Analizciler ve ilgili politika görevlileri arasında genel görünüşle ilgili farklı görüşlerin ortaya çıkma olasılığı artar.

- Gerçekleri, tahminleri ve yargıları birleştirme hususunda sağlıklı muhakemeye duyulan ihtiyaç artar.

*“Tahminlerin Açıkça İfade Edilmesi”ne yönelik istihbarat teknikleri ve prosedürleriyle ilgili bu not ve “Genel Görünüş”le ilgili bundan sonraki not istihbarat kullanıcılarının Amerika’nın nasıl hareket edeceğini plânlarken, harekete geçerken ve bu hareketi gözlerken karşılaşacakları belirsizlikle etkin bir biçimde uğraşmalarına yardımcı olan muhakeme yapmakla ilgili istihbarat tekniklerinden bahsedecektir.*

*“Muhakeme” kelimesiyle, analizcilerin bir istihbarat değerlendirmesinde ulaştığı en önemli sonuçları destekleyen analitik (eleştirel) düşünce yapılarının açıklanmasını kastediyoruz. Politika belirleyenlerden, askerlerden ve yasa uygulayan görevlilerden istihbarat birimi analizlerine güvenmeleri isteneceğinde delilleri tahminlere ve sonuçlara bağlayan düşünce tarzı istihbarat biriminin çalışma standartlarına göre aşağıdaki gibi olmalıdır:*

- *Mantığa uygun* – sağlıklı olarak mantık süzgecinden geçirilmiş
- *Açık* – kuşku bırakmayacak şekilde ifade edilmiş
- *Gerçekçi* – hatalı tahmin riskine karşı hazırlıklı

### **Yönetici Güçler ve Bağlayıcılar**

Tahminlerin açıkça ifade edilmesine yönelik istihbarat teknikleri ve prosedürleri, yönetici güçleri veya temel değişkenleri (analizcilerin, karmaşık bir durumun sonucunun belirlenmesinde etkili olmalarına kuvvetle muhtemel gözülle baktıkları belirsiz faktörler) teşhis etmeye önem verir. Kimi zaman ekonomi, kimi zaman güvenlik güçlerinin bağlılığı, kimi zaman liderlik yetenekleri temel belirsiz faktördür. Zaman zaman gelecekteki gelişmeleri yönetmede üçünün de eşit ağırlıkta rol oynadığına karar verilir. Bazen analizcilerin yönetici güçler hakkındaki isabetli tahminlerinden bağlayıcı tahminler diye bahsedilir. Çünkü bunlar konuyu bir arada tutan ve sonucun doğruluğunu garantileyen önermelerdir. Aşağıdakiler yönetici güçler, bağlayıcı tahminler ve sonuçlar arasındaki ilişkileri gösteren kuramsal örneklerdir.

- Ordunun sadakati, belli bir ülkenin kısa vadedeki istikrarını belirlemede anahtar faktördür. Muhtemelen ordu hükümeti desteklemeye devam edecektir. Bu yüzden hükümetin önümüzdeki sene boyunca karşıt güçler tarafından ciddi bir biçimde tehdit edilmesi ihtimali zayıftır.
- Yabancı bir ülke liderinin tekrarlanan rejim karşıtı olayları idare

etmekteki hünere, rejimin önümüzdeki birkaç aya kalan gücünü büyük ölçüde belirleyecektir. Bu lider muhtemelen, rejim karşıtı davranışların olumlu ve olumsuz etkilerini gösterip insanları ikna ederek (havuç ve sopa) baskıları ortadan kaldırmaya devam edecektir. Bundan dolayı rejimin istikrarına yönelik ciddi bir tehdidin ortaya çıkma ihtimali zayıftır.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere, bağlayıcı tahminler tartışılabilir ve hataya açıktır. Bu yüzden analizciler, destekleyici kanıtları ve muhakemeleri dikkatle düzenleyerek yargılarını savunmalıdır. Meselâ, ilk örneği göz önüne aldığımızda analizci “ordunun muhtemelen hükümeti desteklemeye devam edeceği” tahmini için inandırıcı deliller sunmalıdır.

Dahası, bunun gibi önemli bir konuda doğal olarak bulunan belirsizlik, gelişmenin makul alternatif yönlerine işaret edilerek açıklanmalıdır (Bu konu Genel Görünüş başlıklı notta işlenecektir). Aşağıda, analizcinin ulaştığı en önemli sonuçları destekleyecek olan tahminleri artmasına ve açıkça ifade etmesine yönelik ipuçlarını sunuyoruz.

### **İpuçları**

1. Her değerlendirmenin yapılan muhakemeyi nasıl göz önüne sermek gerektiği hususunda kendine özgü bir zorluğu vardır. Pratik olarak konu ne kadar karmaşık ve tartışmalı olursa analizci de muhakemesindeki bağlantıları o derecede aydınlatmalıdır.
  - Kimi tebliğlerde tahminler metin içinde yeterince açık bir şekilde ifade edilmiştir.
  - Diğerleri için nedensel ilişkileri aydınlatmak amacıyla bir ders kitabına ihtiyaç duyulabilir.
  - Kimi zaman değerlendirmenin tamamı eleştirel/analitik düşünme içinde adım adım ilerleyecek şekilde organize edilmelidir.
2. Analizciler bir değerlendirme taslağı hazırlamaya başlamadan önce sadece en son uygulamada anahtar faktörler olarak belirlenenlere güvenmeyip yönetici güçleri bulmak için araştırma başlatmalıdır. Yani önceden ulaştıkları sonuçları bir kenara bırakmalı ve evvelâ tahminlerin boyutu ve sırası üzerine odaklanmalıdırlar.
  - Meselâ tüm önemli değişkenlerin (çalışılan konuyu açıkça etkileyen kesin olarak bilinmeyen faktörler) listesini oluşturun.
  - Bu değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirin – önem sıralarını ve diğer bağlantıları araştırın.

- Zaman zaman şeytanın avukatı gibi davranan meslektaşların yardımıyla, birçok değişken arasından yönetici güçleri seçmek amacıyla birbirleriyle rekabet eden senaryolar oluşturun.
  - Anahtar değişkenleri diğerlerinden ayırt etmek için sorulacak yararlı bir soru: “beklenen sonuçla ilgili fikrinizin değişmesi için hangi faktörlerin değişmesi gerekirdi?” sorusudur.
3. Analizciler, yönetici güçlerle ilgili tahminleri belirleme sürecini de başlatmalıdır.
- Sonucu güvence altına almaya yarayacak bağlayıcı tahminler üzerinde karar vermeden önce delillerin niteliğini değerlendirin. Bununla ilgili bir test: “Yeni bir bilginin muhtemelen böyle olur diye verdiğiniz hükmü değiştirme ihtimali ne kadar?”
  - Yine meslektaşlarınızın yardımıyla, bağlayıcı tahminlere götüren muhakemenizin sağlamlığını test edin (daha az önemli olan tahminlerin açıkça ifade edilmesi).
  - Bunun yanında, diğer bilgili gözlemcilerin sahip olduğu karşıt görüşlere karşı da tahminleri test edin. Meselâ, hangi sağlam deliller ve makul muhakemeler alternatif yorumlara götürüyor?
4. Analizciler hazırladıkları ilk taslağı sıkı bir standart altında yeniden incelemelidirler:
- Tüm ham bilgiyi okumayan bir kullanıcı değerlendirmedeki muhakemenin temel unsurlarını çabucak teşhis edip özetleyebilir mi?
5. Analizci taslakla ilgili bazı özel sorular sormalıdır:
- İfade edilen sağlam deliller, bağlayıcı tahminleri yeterli derecede açıklıyor mu?
  - Belli bir sıra içinde yapılan tahminler, ulaşılan en önemli sonuçları yeterince destekliyor mu?

### Özet

İstihbarat birimi analizcileri, sürekli karmaşa içinde olan ve politik olarak çelişkili meseleler hakkında, yetkililerle ancak doğru ve sağlıklı bir diyalog içinde bulunabilirler. Yönetici güçler ve tahminler ne kadar isabetli bir şekilde teşhis edilip savunulursa ulaşılan en önemli sonuçların güvenilebilirliği de o denli fazla olur.

### Genel Görünüş

*Bu not, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bu standartları uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.*

*Genel görünüşle ilgili bu not politika belirleyenlerin, askerlerin ve yasa uygulayan görevlilerin Amerika'nın güvenlik çıkarlarına yönelik tehditlere ve imkânlara dikkat ederek belirsizliği yönetmelerine yardımcı olacak istihbarat birimi standartlarını anlatmaya devam ediyor. (Tahminlerin Açıkça İfade Edilmesi bölümüne bakınız)*

İstihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmelerin genel görünüş bölümleri sadece, analizcinin en kuvvetli ihtimal olarak gördüğü gelişim yönüne işaret etmekle kalmayıp, aynı zamanda Amerikalı görevlilerin karşı karşıya gelebileceği önemli alternatif sonuçlara da işaret etmelidir. *Gerçekleşme ihtimali zayıf olan olaylarla veya beklenmeyenlerle ilgili bu düşünce* (1) analitik yargıdaki hata payının, (2) Amerikalı görevlilerin gerçekleşme ihtimali çok az olan tehditleri ve fırsatları belirleme konusundaki özel analitik ihtiyaçlarının ve (3) politika belirleme sürecinin rakipler açısından karakterinin tecrübeye dayalı bir değerlendirmesini yansıtır.

Aşağıdaki faktörlerden dolayı analitik yargı hataya açık olabilir:

- Delillerin (emarelerin) sınırlı oluşu ve analizcinin karmaşık meseleleri anlamadaki becerisi. Bu sınırlılıklar ya yanlış yönetici güçler (temel değişkenler) veya yanlış bağlayıcı tahminler etrafında oluşturulmuş yargılara götürebilir.
- Tahmin edilemez olan olayların sağlam analitik yargılar üzerindeki etkisi. Mesela karizmatik bir muhalefet liderinin aniden ortaya çıkmasının politik istikrarda değişikliklere neden olması.

Politika belirleyenler ve Amerikan politikasını uygulama yükünü taşıyan diğer istihbarat kullanıcıları, gerçekleşme ihtimali zayıf olaylar karşısında çoğunlukla analizcilerden daha farklı bir tutuma sahiptirler.

- Uzun vadeli bir hedefte aşama kaydetmekle sorumlu olan yöneticiler, çok eski bir iç savaşa ait müzakere edilmiş anlaşma kararını düzenlemek için anlaşmazlıkları tekrar görüşmeye başlamak veya kolay kolay değişmeyecek olan nükleer silahlarla ilgili programı değiştirmekte muhtemelen %20'lik bir başarı ihtimali görebilirler.
- Bunun yanı sıra görevliler, olasılığı düşük, etkisi büyük tehlikelere (İran-Basra Körfezi'ndeki petrol çıkartan firmaları başka bir Irak

.....  
**istihbarat biriminin  
 ha-zırladığı her  
 değerdendirmerin  
 analizciler için,  
 plânlamaya ve Amerikan  
 politikasının  
 uygulanmasına büyük  
 önem veren istihbarat  
 kullanıcılarının gözünde  
 güvenilebilirliğin nasıl  
 garanti edileceği  
 hususunda kendine özgü  
 bir zorluğu vardır.**  
 .....

saldırısına karşı korumak gibi) karşı plânlar hazırlamak için gerçekleşme ihtimali zayıf gelişmeleri anlamaya ihtiyaç duyarlar.

Son olarak, önemli meselelerle ilgili genel görünüş bölümü, analizciler arasında ve analizcilerle hükümet görevlileri ve Temsilciler Meclisi üyeleri arasında istihbarat biriminin hazırladığı muhtıraların ve brifinglerin objektifliği hakkında şüpheler uyanırdan derin fikir ayrılıklarına sahne olabilir.

• Bu gibi durumlarda istihbarat biriminin güvenilebilirliği belirsizliği önemsiz göstermeye çalışmaktan çok (meselâ Castro sonrası Küba veya seçimlerden sonraki Rusya için) genel görünümün neden kesin olarak tahmin edilemediğinin açıklanmasına bağlıdır.

Genel Kurallar

### Genel Kurallar

Daha önceki notlarda da belirtildiği gibi, istihbarat biriminin hazırladığı her değerdendirmerin analizciler için, plânlamaya ve Amerikan politikasının uygulanmasına büyük önem veren istihbarat kullanıcılarının gözünde güvenilebilirliğin nasıl garanti edileceği hususunda kendine özgü bir zorluğu vardır. Analizciler en uygun yaklaşım tarzını seçerken aşağıdaki genel kurallar ağır basmalıdır.

1. Analizcilerin kuvvetle muhtemel sonuçlar üzerindeki yargısı, her zaman, delillerin sıralanmasının ve tahminlerin açıkça ifade edilmesinin sonucu olmalıdır.
- Mesele ne kadar karmaşık ve çelişkili olursa, yönetici güçlerin ve bağlayıcı tahminlerin kesin bir şekilde ifade edildiğini ve iyi savunulduğunu garanti etmek için o kadar çok çaba sarfetmek gerekir.
2. Genel görünüş bölümleri, Amerika için risk yüksek olup (önemli bir müttefikin veya rakibin politik istikrarı gibi) makul alternatif sonuçların ortaya çıkma olasılığının %20 veya daha fazla olduğuna kanaat getirildiğinde, potansiyel olarak önemli olan bu

sonuçları da bütünüyle plânlamalıdır. Politika belirleyenlerin ve diğer istihbarat kullanıcılarının beklenmeyen olaylar için yapılan plânları yeniden gözden geçirme, daha fazla delil isteme veya analizcilere ek görevler verme seçeneklerinden birine karar vermesi için bu alternatifleri yeterince anlaması gerekir. Analizciler şunları teşhis etmelidir:

- *Beklenmeyen gelişmelere götürebilecek etkili faktörler.* Hangi alternatif temel değişkenler sonucu başka bir yöne *götürebilir?* ( muhtemelen ekonomi veya artan yolsuzluklar) veya hangi makul olaylar sonucunda doğru tanımlanmış yönetici güçlerle ilgili bağlayıcı tahminlerin beklentilerin aksi istikametinde gerçekleşmesi, olayların gidiş yönünü değiştirir? Bir ülkenin ordusu hükümete sadık kalmayabilir.
  - *Değişim göstergeleri.* Hangi ara gelişmeler olayların önceden beklendiği gibi gitmeyebileceğini gösterir? Mesela, bir darbe planının ortaya çıkması veya sermaye kaçıışı gibi rejimin istikrarıyla ilgili olumsuz işaretler.
  - *Gidişatta çok büyük bir değişime neden olabilecek olaylar.* Mesela doğal bir afet karşısında kötü yönetim gösterilmesi veya ürünün zayı olması veya kontrol altına alınamayan hükümet karşıtı gösteriler.
3. Amerika'nın güvenliğiyle ilgili hayati önem taşıyan meselelerde (rakiplerin askeri hedefleri gibi), analizciler, politika belirleyenlere ve askerlere kötü olasılıkların hesaplanmasında,
- Daha sonra meydana gelecek olayları etkileyebilecek tüm faktörlere işaret ederek,
  - Bu olayların önem derecelerini sıralayarak,
  - Ve uzak ihtimal olarak gördükleri alternatifleri de (ki her şeye rağmen politika plânlayanlar, kaynakları, bu uzak ihtimalleri dikkate alarak kullanabilirler) hesaba katıp bütün bunları makul sonuçlara bağlayarak yardımcı olmalıdırlar.

### **İpuçları**

1. Analizciler ihtimal oranlarından bahsederken, gerçekçi olmayan kesinlikten kaçınmalıdırlar. Hava durumu tahmincileri yağmur yağma ihtimalinin *her zamankinden birazcık daha fazla* olduğuna karar vermek için yeterli veriye sahip olabilirler. Analizciler, politik ve ekonomik görünüşleri değerlendirirken nadiren böyle bir lükse sahip olurlar

2. Bunun yanında kaçınılmaz olan belirsizlikle gereksiz karışıklığı birleştiren (gerçek olasılık, iyi ihtimal gibi) ifadelerden kaçının.
3. Genellikle yavan tahminler kullanmak yerine, sonuçları yönetici güçlere ve bağlayıcı tahminlere bağlayan yapılar kullanın.
  - *Kendisine bağlı güvenlik güçleri karışıklıkları önlemekte başarısız olmadıkça ve uzun süren şiddetli ayaklanmalara yol açmadıkça Castro'nun önümüzdeki altı ay içinde iktidardan düşürülme ihtimali zayıftır.*
4. Önemli yargılar verirken yanlış anlamaları en alt seviyeye indirmek için olasılık belirten ifadelerle yaklaşık sayısal ihtimal oranlarını birleştirin.
  - *Her türlü olasılık ve seçenek göz önüne alındığında Castro'nun önümüzdeki altı ay içinde iktidardan düşürülme ihtimali zayıftır (beşte birden daha az bir ihtimal).*
5. Analizciler, işin içindeki politika görevlilerinin, sorumlulukları altındaki işlerin %20'lik felaketle sonuçlanma ihtimali karşısında duydukları endişeyi anlamak için %20 düşme ihtimali olan bir uçağa gönüllü olarak binip binmeyeceklerini düşünmelidirler.
6. Analizciler, gerçekleşme ihtimali zayıf olan gelişmelerle ilgilenirken dikkatlerini bir olayın *gerçekleşip gerçekleşmeyeceğinden çok nasıl gerçekleşebileceğine* çevirmelidirler. Aşağıdakiler mevcut delilleri farklı şekilde birleştirerek güvenilebilir alternatif senaryolar üretmek için bazı tekniklerdir:
  - *Kim ve Ne Önemli?* Bir meselenin sonucunu (bir ülkenin siyasi istikrarsızlığının devam etmesi veya siyasetin çökmesi gibi) belirleyebilecek olan bireysel ve grup hâlindeki oyuncuların davranışlarını büyük olasılıkla belirleyecek olan faktörleri (kurumların bağlılıkları, kişisel rekabetler, aile çıkarları gibi) dikkatle gözden geçirin.
  - *Geriye Dönük Düşünme.* Hedeflenen tehlikenin veya fırsatın meydana geldiği varsayımından yola çıkın. Meselâ devrimci zorlama Castro hükümetini sarsıyor! Daha sonra kimin neyi, ne zaman, neden ve nasıl yapmak durumunda olacağını tahmin etmek suretiyle bir veya birden fazla "nasıl gerçekleşebilir" senaryoları üretin.
  - *Bir Kenara Bırakılan Yargılar.* En önemli sonuçlara ulaşırken kullanılmayan tahminlerin listesini oluşturun. Mesela bir ülkenin ordusunun hükümeti desteklemeye devam edeceği yargısını dikkate alarak, böyle bir desteğin diyelim ki daha alt kademedeki

görevliler içinde zayıflayabileceğini gösteren mevcut tüm verileri veya bu düşünceyi destekleyen tüm muhakemeleri yeniden gözden geçirin.

### **Gerçekler ve Kaynak Gösterme**

*Bu not, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bu standartları uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.*

Analizcilerin önemli kullanıcıların gözündeki güvenilirliği, analizcinin politika belirlemeyi, askeriye ve yasa uygulamasını desteklemek amacıyla sunulan bilgileri organize etme ve değerlendirme yeteneğiyle başlar. Bunun yanı sıra, tahminlere dayalı yargılar da önemlidir ve zaman zaman karmaşık ve belirsiz meselelere işaret ederken gerekli olurlar. Ancak, kapsamlı geri bildirimler politika plânlamak ve uygulamakla sorumlu olan Amerikalı görevlilerin analizcilerin yeteneğini sınarken öncelikle işe yarar ve güvenilir bilgi sağlamalarına dikkat ettiklerini açıkça ortaya koyuyor.

- Buna göre genellikle, analizci ancak tüm kaynaklardan gelen bilgiler üzerinde uzmanca bir hâkimiyeti olduğunu gösterdikten sonra kullanıcıların analizcilerin tahminlere dayanan hükümlerine olan güveni sağlar.
- O halde yer darlığı dikkate alındığında analizciler konuyla ilgisi az olan bilgi sağlayarak değil, fazla bilgi sunmaktan dolayı hata yapabilirler.

*Gerçekler ve Kaynak Gösterme* hakkındaki istihbarat teknikleri ve prosedürleri ile ilgili bu not istihbarat biriminin muhtıralarda ve brifinglerde bildiklerinin ( bunlar bilginin niteliği ve kaynağıdır) anlatımında izlenecek olan istihbarat biriminde standart olarak belirlenen kuralları gösterir. Standart olarak belirlenen kurallar, bilgiyi nitелеmekte (yabancı aktörlerin bildirilen tutum ve niyetlerini belirlemek gibi) sürekli olarak karşılaşılan zorluklarla başa çıkmakta kullanılan “en iyi yöntemlerin” varsayımsal örnekleriyle gösterilecektir.

### **Tanımlar**

İstihbarat birimi analizcileri bildiklerini istihbarat kullanıcılarına açık ve güvenilir bir biçimde nakletme hususunda iyidirler. Burada pratik çalışma usulleri kural halinde toplanmaya çalışılmaktadır.

Aşağıdaki tanımlar istihbarat bilgileriyle ilgili genel terim ve kavram-

ların standartlaşmış kullanımının yerleşmesini sağlama girişiminin sonucunda ortaya çıkmıştır.

*Gerçek:* Doğrulanmış bilgi: Var olduğu veya gerçekleştiği bilinen şey.

*Bilgi/Haber:* Analizcilere ve kullanıcılara bir şeyin gerçeğe dayanma ihtimalini değerlendirmede ve böylelikle belirsizliği azaltmada yardımcı olan bir istihbarat meselesiyle ilgili raporların, araştırmaların içeriği ve analitik yansıması.

*Doğrudan Elde Edilen Bilgi:* Genellikle kaynağın doğası, kaynağın bilgiye doğrudan erişimi ve içeriğın sağlam ve kolayca doğrulanabilir karakterinden dolayı detaylarının gerçeklere dayandığı düşünölen, inceleme altındaki bir istihbarat meselesiyle ilgili bilgi.

*Dolaylı Olarak Elde Edilen Bilgi:* Detaylarının hem gerçeğe dayanma hem de dayanmama ihtimali bulunan bilgi; kaynağın şüpheli güvenilirliğinin, kaynağın doğrudan erişiminin olmamasının ve içeriğın karmaşık karakterinin birleşimini yansıtan şüphe.

*Kaynak Gösterme:* İçeriğın gerçeklere dayanma ihtimalinin değerlendirilmesine yardım etmek için bilginin elde edilış şeklinin anlatılması. Bir kaynaktan veya bir bilgi toplama ortamından gelen tek bir rapor hem doğrudan elde edilmiş, hem de dolaylı olarak elde edilmiş bilgi içerebilir.

*Veri:* İnceleme altındaki bir meselenin gerçeğe dayanma ihtimalini değerlendirmek için yardımcı bilgi (bağlam-konstekst) sağlayan organize edilmiş bilgi. Bu bilgi hem doğrudan elde edilmiş; hem de dolaylı olarak elde edilmiş olabilir.

## **Standart Olarak Belirlenen Kurallar**

### ***Kural 1. Bilinenlerle İlgili Açık ve Net Davranın.***

Amerika'nın çıkarlarının ve zaman zaman da insanların hayatlarının tehlikede olması söz konusu olduğundan politika belirleyenler, askerler ve yasa uygulayan görevliler *analizcilerin tüm bildikleri ve bu bilgileri nasıl elde ettikleri* hakkında açık ve net bir biçimde bilgilendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Harekete geçip geçmemeye ve nasıl hareket etmek gerektiğine karar verirken, haberin doğrudan mı dolaylı mı elde edildiğini ve analizcinin neden bu haberin gerçeklere dayandığına kanaat getirdiğini bilmek, görevliler için önemlidir.

Birçok önemli istihbarat kullanıcısı yönetmekle sorumlu oldukları ulusal güvenlik meselelerinin karışıklığının ve ne olup bittiğinin ve bunların arkasında ne yattığıyla ilgili sık karşılaşılan belirsizliğin

farkındadırlar. İstihbarat birimi analizcileri, koşullar ne olursa olsun cevap isteyen ve arada sırada istihbarat kullanan görevlilerin isteklerine göre değil de kendi standartlarına göre rapor yazmalıdırlar.

Bu suretle analizciler güvenilebilirliği göz önünde tutarak hiçbir zaman bilinenleri abartmamalıdırlar. Analizciler, genel bilgi akışıyla çelişkili görünen konuyla ilgili bilgilere ilaveten Amerika'nın vereceği kararla ve potansiyel hareket tarzıyla ilgili önemli bilgi eksiklerini de bildirmelidirler.

***Kural 2. Haberle Gerçeği Dikkatli Bir Biçimde Birbirinden Ayrın.***

Mesela analizciler yabancı bir liderin söyledikleri hakkında doğrudan haber almış olabilirler ve bunun gerçeklere dayandığına sorumluluk alarak karar verebilirler. Ancak, bu liderin hangi görüşte olduğu, niyetinin ne olduğu ve ne yapacağı, söyledikleriyle ilgili bir söylentiye (aktarılanlara) dayanılarak doğru kabul edilemez.

***Kural 3. Haberle Tahminlere Dayalı Yargıyı Dikkatlice Birbirinden Ayrın.***

Belirtildiği üzere, analizcilerin tahminlere dayalı yargıları politika belirleyenleri, askerleri ve yasa uygulayan görevlileri destekleme sürecinde önemli bir unsurdur. Genellikle bu yargılar sadece yabancı oyuncuların rapor edilmiş görüşlerine veya gizli kaynaklara dayanamaz. Bu yargılar, mevcut bütün bilgiler ve sonuç olarak çıkarılabilir sağlıklı muhakemeler bağlamında yeterince tartışılmalıdır.

***Kural 4. Mevcut Karmaşıklığı Dikkate Alın.***

Bir mesele ne kadar karmaşık olursa (yani bir meseleyle ilgili kesin konuşmak ne kadar zor olursa) incelenen meselenin gerçeklere dayandığını tespit etmek amacıyla talep edilen bilgi de o kadar fazla olur. Meselâ, yabancı liderlerin veya grupların ne düşündüklerini veya ne yapmak niyetinde olduklarını belirlemek söz konusu olduğunda ortaya çıkan ispat mecburiyeti, bu liderlerin veya grupların ne yaptıklarını ve ne söylediklerini belirlemek için gerekli olandan daha fazladır. Aynı şekilde, yabancı bir liderin niyetinin ne olduğuna dair koşullu bir yargı uygun bir şekilde ifade edilebilir (X ülkesinin Y ülkesine saldırmaya hazırlandığını düşünüyoruz). Fakat, bu düşünce nadiren, doğrulanmış veya gerçeklere dayanan bir haber olarak ifade edilebilir (X ülkesi Y ülkesine saldıracak).

***Kural 5. Politik Hassasiyeti Dikkate Alın.***

Karmaşıklık gösteren meselelerde olduğu gibi politika belirleyenler

arasında çelişkili olan veya yönetimle Temsilciler Meclisi arasında politik olarak hassasiyete sahip meselelerde de ispat mecburiyeti fazladır. Kilit noktadaki kullanıcının kötü haber olarak algılayabileceği bir şeyin gerçeklere dayandığını göstermek için (analizcinin koşula bağlı yargısından çok) doğrudan tespit edilmiş güvenilir bir bilgi tabanı gereklidir. Buna göre, çelişkili meseleler söz konusu olduğunda analizciler çoğunlukla, tahmine dayalı sonuçlardan çok meseleyle ilgili bilgiler üzerinde durmalıdırlar.

Benzer olarak belli bir ülkenin Amerika'yla yaptığı antlaşmalar ve sözleşmeler hususundaki davranışını belirlerken istihbarat birimi analizcisi yorum yapmaktan çok haber vermeye önem vermelidir. Genellikle bu konularda analizciler gazetler (Konuyla ilgili haber verir) politika belirleyenler tetkik eder ( Bir antlaşma veya sözleşme ihlali olup olmadığına karar verir).

#### ***Kural 6. Aldatılma İhtimalini Hesaba Katın.***

Aldatma, Amerikan istihbarat analizcilerini yanlış sonuçlara götürmek amacıyla haberlerin yabancı bir hükümet, grup veya kişi tarafından kendi çıkarları doğrultusunda değiştirilmesi olarak tanımlanabilir.

#### ***Kural 7. "Delil" Terimini Mümkün Olduğunca Az Kullanın.***

İstihbarat teknikleri ve prosedürleri ile ilgili bu notta (istihbarat biriminin değerlendirmelerinde çoğunlukla kullanıldığı gibi) *bilgi/haber* terimi *delil* terimiyle eş anlamlı olarak kullanılıyor. Yani her ikisi de belli bir mesele etrafındaki belirsizliği azaltmaya yardımcı olan raporların ve araştırmaların içeriğine işaret etmek için kullanılır.

Bununla beraber, Amerikan hukuk sistemi *delil* terimini daha özel bir amaçla (mahkemeye sunulan ve anlaşmazlık içinde olan tarafların ispatına ve yalanlamasına açık olan şeylere isnaden) kullanır. İstihbarat birimi yasa uygulayan görevlileri desteklemek için giderek daha fazla değerlendirme hazırladığından ve hatta diğer değerlendirmeler de muhtemel bir kullanım amacıyla mahkeme tarafından istenebileceğinden, analizciler bilgi teriminin işlerini gördüğü durumlarda delil terimini kullanmaktan kaçınmalıdırlar. Zaman zaman kullanıcılara fayda sağlamak için bilginin niteliğinin belirtilmesi yeterli olur.

#### **Özel Durumlar**

Bu not istihbarat biriminin bilgisinin karakterini ve kaynağını anlatmak için standart olarak belirlenen kurallar üzerine yoğunlaştı. İstihbarat birimi mevcut olan çeşitli meselelerde istihbarat desteği açısından farklı ihtiyaçlara ve yetkilere sahip geniş bir kullanıcı yel-

pazesine hizmet eder. Bu yüzden konunun, dağıtım aracının veya kullanıcının özel karakteri yukarıda öne sürülen kurallar göz önüne alındığında istisnai uygulamalar gerektirebilir.

Meselâ, alıcıların bir değerlendirmeyi görme izninin sınırlı olması veya bir kullanıcının gizli olmayan bir muhtıra talep etmesi, analizcinin bilgileri ve kaynakları belirtirken açıklıktan kaçınmasını gerektirebilir.

### **Etkili Özet**

*Bu not, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bu standartları uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.*

Özet, istihbarat biriminin hazırladığı bir raporun veya muhtıranın politika belirleme süreci üzerinde ne çeşit bir etkisinin olduğunun belirlenmesinde anahtar rolü oynar. Bundan dolayı özet, ya Amerika'nın güvenlik çıkarlarıyla yakından ilgili özel istihbarattan, ya tüm kaynaklardan gelen haberler/bilgiler içinden elenmiş önemli bulgulardan veya muallakta olan tehditler ve fırsatlarla ilgili işe yarar yargılardan oluşarak ve istihbarat biriminin kendine özgü bir biçimde işlediği bilgilere dikkat çekecek şekilde belirtilen yere yazılmalıdır.

İstihbarat tekniği ve prosedürleri ile ilgili bu notlarda anlatılan diğer kriterlerde olduğu gibi analizci özeti, her görevin koşullarına uygun bir şekilde yazmalıdır. Bununla birlikte analizci, metinde sunulan uzmanlığı hedeflenen dinleyici topluluğunun dikkatini çekecek bir biçimde şekillendirmelidir. Değerlendirmenin müşterisi az olduğunda ve bu müşterilerin Amerikan politikası ve gündemle ilgili öncelikli istekleri istihbarat birimi tarafından iyi bilindiğinde analizcinin görevi, yeni olan şeyleri ve bunların ne anlama geldiğini düzenli bir şekilde anlatan bir özet hazırlamaktır.

- Meselâ bir Özel İstihbarat Raporunda metinde “dikkat çekici” (olta) olarak belirlenen birkaç satır istihbarat kullanıcısının raporun geri kalanını dikkatle inceleyerek zamanını boşa harcamayacağını göstermek amacıyla kullanılmalıdır.

Bir değerlendirme daha geniş ve daha dağınık bir dinleyici topluluğuna sunulduğunda analizcinin özetin yapısını ve içeriğini belirlemek konusunda karşılaşılabilecek zorluk daha fazla olur. Çoğunlukla en önemli iki amaç şunlardır:

- Yoğun bir okuyucunun metni okumama ihtimaline karşı tebliğdeki işlenmiş bilgileri (özellikle Amerika'nın çıkarlarına yönelik

tehditler ve fırsatlarla ilgili notları) dikkat çeker hale getirmek.

- Bu kişileri metni okumaya yöneltmek ve metnin en önemli bölümleri olan, görevlilerin politikalarını iletmelerine ve işlerini görmeye yardımcı olması için düzenlenen araştırma bölümlerini tavsiye etmek için bu işlenmiş bilgileri özel uzmanlıkla desteklemek.

Dağıtılan değerlendirmelerin potansiyel dinleyicilerinin çeşitliliğine hitap etmek için diğer giriş bölümleri işlenmiş bilginin tüm kapsamını ve istihbarat biriminin uzmanlığını göstermek için kullanılabilir. Bilhassa dinleyici topluluğunun uzmanlaşmış kesiminin ihtiyaçlarını karşılamak için özetten hemen sonra bir *giriş metin kutusu* kullanılabilir.

- Meselâ, politik bir mesele ele alındığında zaten bu meseleyle doğrudan ilgili olan görevlilerin sabrını zorlayacak olan meselenin arka plânının ve ortaya çıktığı ortamın anlatımı, meseleyle yakından ilgili olmayan istihbarat kullanıcılarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir metin kutusu içinde yapılabilir.
- Benzer şekilde hedeflenen kullanıcılar içindeki uzmanlık seviyesi yüksek küçük bir gruba hitap eden işlenmiş bilginin başlangıç noktasını tespit etmek için gerekli olan teknik bilgiler bir metin kutusu içine yerleştirilebilir.
- Ve bir özeti verebileceğinden daha fazla yer gerektiren çelişkili bir meseledeki (alternatif hareket yönlerinin kâr-zarar analizleri gibi) politik muhakemeler anlatılırken bir metin kutusu etkili bir çözümdür.

Daha uzun olan ve geniş bir kullanıcı grubuna dağıtılan değerlendirmelerde özeti bütünlük için bir ön söz yazmak da yararlı olur.

- Ön sözü, konuyla yakından ilgili olmayan okuyuculara, değerlendirmenin aydınlatmaya çalıştığı kesin politika zorluklarını açıklamak için kullanın.
- Ön sözü, istihbarat biriminin güvenilebilirliğini artırmak (meselâ, eldeki konuyla ilgili önceden yayımlanan çalışmaların listesini yaparak) için kullanın.

### **İpuçları**

Çok tecrübeli istihbarat birimi uzmanları özetlerin etkinliğini artırmak için aşağıdaki tecrübeye dayalı ipuçlarını öneriyorlar:

- *Özetle metnin uyum içinde olmasına dikkat edin.* Çoğu kez met-

nin bütün önemli kısımlarını bir özet paragrafı veya sayfası içine sıkıştırmak, analizcinin anahtar değişkenleri (yönetici güçler), neden-sonuç ilişkilerini ve muhakemeyi anlatımını kuvvetlendirir. Yeni anlaşılan noktaları ekleyerek metni geliştirin.

- *Metni küçük parçalar halinde düzenleyin.* Birçok okuyucu sayfanın bir kenarından başlayıp diğerine kadar uzanan paragraf bloklarından oluşan özetlerden, muhtıranın veya raporun “kullanışsız” olduğu kanısına varıyor.
- Yoğun bir şekilde çalışan karar vericinin anahtar bilgiyi, ilişkileri ve yargıları çabucak anlamasına yardımcı olmak için kısa paragraflar, maddeler ve alt maddeler, koyu harfler ve italikler kullanın.
- *Yazım tarzının kullanıcılara ve amaca uygun olmasını sağlayın.* İçinde, üretim biriminin kısıtlı olarak temas ettiği birçok politika görevlisinin de bulunduğu geniş bir kullanıcı grubu için rapor yazarken kalitesi yüksek ifadeler, okuyucuların dikkatini esas metne çekmeye yardımcı olabilir. Bununla beraber, tek bir kullanıcıyı desteklemek için çalışırken kullanıcının raporun önemini kavrayışını hızlandırmak için daha az resmi bir dil kullanmaya dikkat edin.
- Bir görevli, detaylar içeren cümleler için vakti olmadığını, sadece bilmesi gerekenler için vakti olduğunu belirtti.
- *Yeni ve önemli olana odaklanın.* Tarihi alt yapı ve diğer ortam koşulları kısa ve öz olarak sunulabilir veya tamamen bir kenara bırakılabilir. Belirlenen yeri üst düzey bilgiye sahip politika belirleyenlerin , askerlerin ve yasa uygulayan görevlilerin günlük zorluklarla uğraşırken kullanacakları işe yarar içeriğe odaklanmak için kullanın.
- Bu, çoğunlukla uygulanacak politikanın doğal sonuçlarını belirtmek anlamına gelir. Aslında özet, yoğun çalışan bir politika görevlisinin bir istihbarat birimi çalışmasına neden zaman ayırması gerektiğini açıklayan bir araçtır.
- Özeti işe yarar hale getirmeye çalışın. Yani özeti bir politika görevlisinin bir şeye başlamasına, bir şeyi durdurmasına veya çözmesine yardımcı olacak şekilde oluşturun.
- *Kendinizi hedeflenen kullanıcılar içindeki önemli görevlilerin yerine koyun.* Özette bulunabilecek şeyleri ve özeti dışında tutulacak şeyleri göz önünde tutun. Buna göre: Eğer siz zaman sorunu olan bir politika görevlisi olsanız hazırladığınız değerlendirmeden

beş dakika içinde ne elde etmek isterdiniz?

- *Daha az nokta üzerinde durun ama bunu özenli bir şekilde yapın.* Eğer özette üzerinde durulacak noktaların sayısı ve kalitesi arasında seçim yapmak durumunda kalırsanız kaliteyi seçin. Bu, konuyla ilgili bir "derse" hiç ihtiyaç duymayan üst düzey bilgiye sahip kullanıcılar için rapor yazarken önemlidir.
- Eğer değerlendirme çok önemli bir tahminî yargı veriyorsa anahtar tahminlere ve muhakemenin diğer temel unsurlarına işaret edin
- Eğer değerlendirme yeni ve önemli bulgular bildiriyorsa, kaynağın güvenilirliğini ve metodolojinin özünü belirtin.

### **Uygulama Analizi**

*Bu not, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bu standartları uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.*

Bu not *Amerikan Çıkarlarının İstihbarat Biriminin Hazırladığı Değerlendirmeler İçinde Belirlenmesi* başlıklı bölümde ana hatları çizilen politika görevlilerine, yasa uygulayan görevlilere ve askerlere ihtiyaca göre özelleşmiş istihbarat desteği verme tekniklerini anlatıyor. Uygulama Analizi karar verenlere ve uygulayanlara tespit edilen Amerikan politik hedefleriyle ilgili fırsatlar yakalamaya çalışmak ve bu hedeflere yönelik tehlikeleri önlemek hususunda taktiksel alternatiflere yönelik değerlendirmeler sağlar. Analizcinin rolü, politika belirleyenin rolünü tamamlar; onun rolünden farklıdır.

*Analizciler hedefleri uygulamaya koymak için alternatifler teşhis edip bunları değerlendirirler; politika görevlileri önce hedefi belirler ve daha sonra hangi taktikleri benimseyeceklerine karar verirler.*

### **Neden ve Ne Zaman**

Politika uygulaması sürekli olarak, belirsiz ve çoğunlukla riskli koşullar altında Amerikan çıkarlarını geliştirmek için çaba göstermeyi gerektirir. Politika görevlileri bu koşullar altında Amerika'nın hedeflerine ulaşmanın zor olabileceğini bilirler. Meselâ, saldırgan devletleri yüksek tahrip gücüne sahip silahlar geliştirmekten caydırmak ve kolay kolay değişmez otoriter geleneklere sahip hükümetlerde demokratik uygulamaları ilerletmek gibi hareketler çok derinlerde bulunan engel-

lerin üstesinden gelmeyi gerektirir. Politika görevlileri fırsatları ve tehlikeleri teşhis etme ve değerlendirme hususunda istihbarat analizcilerinin desteğine ihtiyaç duyarlar. İstihbarat analizcileri Uygulama Analizi aracılığıyla politika belirleyenlerin masasına önemli işlenmiş bilgiler getirebilirler:

- Rakiplerin ve müttefiklerin risk analizlerini ve müzakere tarzlarını da içeren yabancı kültürleri anlamaya yönelik uzmanların hazırladığı raporlar,
- Tüm kaynaklardan gelen haberlerin değerlendirilmesine dayanan hedef ülkelerin ve organizasyonların güçlü ve zayıf oldukları noktalara dair bulgular,
- Bölümden gelen bürokratik baskılardan uzak durmak ve taktiksel alternatifleri incelerken objektifliğe bağlı kalmak.

Analizcilerin ortaya koyduğu alternatifler envanteri, büyük ölçüde politika görevlilerinininkini yansıttığında bile bu görevliler, analizcilerin organize edilmiş bilgilerinin ve sıkı çalışma isteyen açık ve net muhakemelerin kendilerine açık olmasından faydalanırlar. İçerdiği işlenmiş bilgiye ilaveten Uygulama Analizi istihbarat biriminin siyasi bakımdan sorumluluk gerektiren meselelerde etkili olan politik bağlantıları sürdürmesine de yardım edebilir. Amerika'nın hedeflerine ulaşılması çok çeşitli zorlukların üstesinden gelmeyi gerektirdiğinde çok yoğun olan politika görevlileri gerçekleşme ihtimali çok az olan şeyler için uğraştıklarını hatırlatan (Kongre'den gelen eleştiriler gibi) değerlendirmelerin devamlı akışından hoşnut olmazlar. Uygulama Analizi, istihbarat ekibinin objektifliğe bağlı kalacağına söz vermiş olmasına rağmen politika ekibinin karşılaştığı zorluklara duyarsız olmadığını ve zor koşullarda bile Amerikan çıkarlarını korumaya ve geliştirmeye yardım etmek için uzmanlığını ortaya koyacağı mesajını verir.

Analizci her halükârda Uygulama Analizi'ni dağıtırken yakın temas halinde olmaya önem vermelidir.

- Genellikle politika görevlilerinin bu tip ihtiyaca göre özelleşmiş destek talep etmesi gerekir.
- Zaman zaman ağır işleri yapan üst düzey görevlilerle temas halinde bulunan istihbarat idarecileri, kapasitelerini belirtip talepte bulunulmasını isteyebilirler.

Çoğunlukla, dağıtılan ilk Uygulama Analizi belli başlı bir veya birkaç politika görevlisi için hazırlanmış bir brifing veya muhtıradan oluşur. Bu görevliler geçmişte işlenmiş bilginin farkına vararak şunları istediler:

- Brifinglerin veya muhtıraların düzenli bir program içinde tekrarlanmasını,
- Rapor alan görevlilerin sayısının artmasını,
- Analizlerin politika plânlamayla ilgili belgelere dâhil edilmesini.

### İpuçları

Çok tecrübeli analizciler Uygulama Analizi'nin hayata geçirilmesi için aşağıdaki ipuçlarını veriyorlar:

- Bir istihbarat meselesini politika belirleyenlerin anlayacağı şekilde yeniden tanımlamak, Uygulama Analizi vasıtasıyla işlenmiş bilgi sağlamak için yararlı bir başlangıç olabilir. Başka bir deyişle, analizciler odak noktalarını *X ülkesinde ne olduğunu* anlamak için yaptıkları normal araştırmalardan politika belirleyenlerin, X ülkesinde olanlarla ilgili ne yapılabileceği hususunda yürüttüğü araştırmalara çevirirler. Bu, şunları gerektirir:
- Politika belirleyenlerin rolünü (denizaşırı rakiplerin ve müttefiklerin arasında birşeyleri başlatmak veya durdurmakla sorumlu) "icracı" olarak kabul etmeyi,
- Politika görevlilerinin zaman zaman kazanmak için risk alma eğiliminde olduklarının farkında olmayı; meselâ politika belirleyenler tatmin edici olmayan bir durumu Amerika'nın prestiji ve kendi meslekî güçleri için sağlam bir yatırıma dönüştürme konusunda %20'lik bir başarı ihtimali görebilirler
- Analizciler temel gerçeklerle ilgili objektif bir araştırmaya yönelmeden (profesyonel bir istihbarat görevlisi gibi hareket etmek) önce hareketin amacına ulaşması için gerekli olan şeylere odaklanarak (profesyonel bir politika görevlisi gibi düşünmek) da bilgi işlemek için meseleyle ilgili yeni anlayışlar elde ederler.
- Eğer Amerikan politikasının hedefi yabancı bir ülkenin veya organizasyonun hareket yönünü ters tarafa çevirmekse analizciler öncelikle hangi gelişmelerin bu sonuca götürebileceğini düşünebilirler. Daha sonra da bu tip gelişmelere neden olabilecek etkenlerin bir envanterini yapabilirler.
- Çoğu zaman *eğer böyle olursa o zaman şöyle olur* ifade şekli Amerika'nın taktikleriyle amaçlarını, istihbarat biriminin her ikisine karşı gerçekçi ve kararlı analitik tavrını koruyarak (yani politika belirleme sürecine destek vermekle politika dayatma arasındaki sınırı geçmeden) ilişkilendirmek için kullanılabilir.

Meselâ:

- *Eğer* Amerikan politikası A noktasından B noktasına gitmeyi gerektiriyorsa o zaman şunlar göz önünde tutulması gereken geçit yerleri ve şunlar da kaçınılması gereken çıkmazlardır.
- *Eğer* Amerikan politikasının amacı X ülkesindeki sükunetin sağlanması için gerekli olan kuvvetleri güçlendirmekse o zaman aşağıdaki faktörler istenen gelişmenin meydana gelmesine yol açacak potansiyel katalizörler olarak incelenmelidir.
- Çoğu zaman Uygulama Analizi *muhalif düşünmeyi* yani genel görüşlere ve kuvvetle muhtemel sonuca dikkat etmeyi bir kenara bırakıp bunların yerine makul alternatif görüşlere ve sonuçlara odaklanmayı gerektirir. Beyin fırtınası yaratma, rol yapma ve “geriye doğru düşünme” (gerçekleşme ihtimali zayıf olan bir olayın ne şekilde meydana gelebileceğini inceleme) gibi analitik teknikler, momentumda bir değişikliğe neden olabilecek az bilinen etkenleri teşhis etmeye yardım edebilir.
- Analizciler Amerikan hedeflerinde aşama kaydetme ihtimali hususunda kötümser olduklarında, şüpheli kimse bulunmayan bir cinayet vakasında ilerlemek için kullanılan Sherlock Holmes metodolojisinin değişik bir şeklini uygulayabilirler. Başarıya ulaşma ihtimali en yüksek olan taktiksel alternatiflerle ilgili bir değerlendirme hazırlayın.
- Aslında istihbarat birimi analizcileri politika belirleyen koça aklı en uygun oyun plânını geliştirmesi için bilgi sağlayan casuslardır.
- Uygulama Analizi’ndeki işlenmiş bilgiler analizcinin, temel gerçeklerle ilgili malumatına ilâveten Amerika’nın bir durumu manivela olarak kullanmak için sahip olduğu vasıtalar (yani mevcut olumlu ve olumsuz inisiyatifler) hakkındaki malumatına da dayanabilir. Analizciler, Amerika’nın dış politikayı yönetmek için sahip olduğu araçların, politik belgelerin, istihbarat yöneticileriyle yapılan görüşmelerin ve politika faaliyetlerindeki ilişkilerin incelenmesine dayanan bir envanterini yapma konusunda tedbirlidirler.
- Uygulama Analizi’nde atılacak son adım analitik sürecin sonuçlarını, işin başında profesyonel analizcilerin olduğunu açıkça gösterecek biçimde sunmaktır. Çoğu zaman sorumlu politika görevlileri değerlendirmelerin kendisinden çok analizcilerin bu alternatifler hakkındaki değerlendirmelere nasıl ulaştıklarıyla daha fazla ilgileneceklerdir:
- Kaba bir kâr-zarar analizi içeren bir matrix\* yoluyla alternatiflerin

sunumu ve önem derecelerine göre sıralanması analizcilerin, tüm kaynaklardan elde edilen bulguların ve bağlayıcı varsayımların temelini teşkil eden şeyleri bildirmesi için faydalı bir yöntemdir. Aynı zamanda böyle bir matrix\* esas seçimin politika belirleyene bırakılıp istihbarat biriminin çalışmalarının alternatiflerin analizine odaklanmasını sağlar.

- Uygulama Analizi kendine özgü ve zorlayıcı çalışma teknikleri gerektirdiğinden analizciler, meslektaşlarını ve idarecileri, meseleyi tanımlama ve değerlendirilmesi gereken başarılı olma ihtimali yüksek taktik alternatiflerin seçimi gibi başlangıç aşamalarında çalışmaya katılmalıdırlar. Bu ekip yaklaşımı, koordinasyonu düzenlemeye ve süreçleri tekrar incelemeye yardım etmesinin yanı sıra uzmanlık ortaklığı oluşturmaya da yardımcı olacaktır.

### **Sonuçlar**

*Bu not, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bu standartları uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.*

**Sonuçlar:** İncelenen mesele hakkında mevcut tüm kaynaklardan gelen haberlerin organize edilmesine değerlendirilmesine ve yorumlanmasına dayanan analizcilerin bulguları çoğunlukla istihbarat biriminin değerlendirmelerini kullanan önemli görevliler için en önemli işlenmiş bilgilerdir. Politika belirleyenler ve uygulayanlar Amerikan çıkarlarını belirleyip savunurken istihbarat biriminin değerlendirmelerine güvendikleri için analizciler, ulaştıkları sonuçlara ne derecede güvendiklerini ifade ederken, aldatılma ihtimalini ve diğer belirsizlik kaynaklarını gerektiği gibi hesaba katarken açık ve net olmalıdırlar.

Çoğu zaman yoğun bir şekilde çalışan politika belirleyen görevliler açık kaynaklardaki haberlerin ve istihbarat birimi analizcilerinin sahip olduğu istihbarat haberlerinin birçoğunu doğrudan alırlar. Ama bu görevliler gerçekleri, kurguları ve önemsiz şeyleri takip etmek için istihbarat biriminin yardımına ihtiyaç duyarlar. Sıradan olaylar içinden önemli olan saptanmalı, ilgisiz gibi görünen bilgiler birleştirilerek olayların temelinde yatan şeyler ortaya çıkarılmalı ve güvenilir kaynaklar sadece kendi çıkarını düşünen kaynaklardan ayırt edilmelidir.

Analizcilerin ulaşabileceği karmaşık ulusal güvenlik meseleleriyle ilgili bilgiler, nadiren, izaha gerek olmayacak kadar açıktırlar. Boşluklar

\* Bir olayın meydana geldiği ortam, koşullar.

ve tutarsızlıklar her zaman vardır. İşte bu noktada istihbarat birimi analizcisinin uzmanlığı devreye girer. Tecrübeli ve şüpheli istihbarat birimi analizcileri tüm kaynaklardan gelen bilgileri yeteri kadar süzdükleri kanaatine vardıklarında, ulaştıkları sonuçları politika görevlileri için açık ve net hale getirme aşamasına geçmelidirler. Sahip oldukları bilgiyi organize edip değerlendirmiş olan analizciler otoriteye *sonuçları bildirebilirler*. Meselâ:

- En son alınan haber “X” ülkesinin silâhlarla ilgili teknolojiye yönelik harcamalarının birkaç yıl boyunca hiç artmaması veya çok az artmasından sonra bu harcamaların 1995 yılında *büyük ölçüde arttığını* gösteriyor.
- İstihbarat birimi verileri, uluslar arası gözlemcilerin ve güvenilir gizli kaynakların rapor ettiği gibi “Y” ülkesindeki insan hakları ihlallerinin askerî hükümetin başa geçtiği 1989 yılından beri *ilk kez düşmekte olduğunu* gösteriyor.
- İstihbarat birimi veri tabanı “Z” ülkesindeki terörist eylemlerin yabancı sermayeyi sindirme girişimi içinde gerçekleştiğini gösteriyor.
- “A” ülkesindeki sivil hükümetin görev başına dönmesinden beri gerçekleşen yedi genel seçimle ilgili istihbarat biriminin elindeki kronolojinin incelenmesi yeni hükümetin muhalif politik toplantıları dağıtmak için silahlı çeteler kullandığına dair *örnek olmadığını* gösteriyor.
- Başbakan “B” nin yaşadığı politik sıkıntılar ve kamuoyunun dikkatini dış tehdide çevirmek için duyduğu askerî tatbikat yapma gerekliliği arasındaki *neden-sonuç ilişkisi* şu an itibarıyla tamamen tespit edilmiştir.

Özellikle analitik bulgular, çeşitli disiplinlerden gelen üyelerden oluşan bir ekibin ortak veri tabanından elde edildiğinde, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeler politika görevlileri için daha değerli olur. Yabancı bir ülkenin narkotik kontroller yapmaktaki gevşek tutumunun ortaya çıktığı politik ortamın veya bir nükleer silâhlanma programını sürdürmek için sahip olduğu mali veya teknolojik potansiyelin anlatılması, istihbarat biriminin analizini kullananların, tasarlanan Amerikan politik girişimlerinin potansiyel riskleri ve faydalarına karşı daha iyi önlemler almalarına imkân tanır.

Buna karşın eldeki bilgi eksik veya yabancı ülkelerin yanıltma amaçlı operasyonlarından ve diğer belirsizlik kaynaklarından kolaylıkla etkilenebilecek nitelikte olduğunda analizciler, diyelim ki neden-sonuç iliş-

kileriyle ilgili makul şüphelerini istihbarat biriminin değerlendirmelerine göre harekete geçebilecek olan görevlilerle paylaşmalıdırlar.

İstihbarat biriminin ele aldığı birçok mesele esasen karmaşıktır ve bundan dolayı belirsizliklerle çevrilidir. Analizciler bir konuyla ilgili bilgileri olmadığı hükmüne vardıklarında bunu belirtmek zorundadırlar. Bu gibi durumlarda mevcut bilgiler hakkında iki veya daha fazla makul yorumun sunulması, belirsiz bir anlatımla (*gerçek bir ihtimal gibi*) maskelenmiş tek bir güvenilir yorumdan daha faydalı bir sonuç ortaya çıkarır.

Analizciler sonuç olarak yetersiz bilgi sunmamaya özellikle dikkat etmelidirler. Mesela analizciler, haberle ilgili sağlam bir dayanakları olmadığında ve bir olayı emsalsiz veya bir hareket tarzını tamamen tespit edilmiş gibi anlatan az sayıda rapora itimat ettiklerinde bu tip sonuçları kaynağa isnat etmelidirler. Gizli ajanlar, yabancı görevliler ve yerel basın sonuçlara balıklama atlayabilirler ama analizciler böyle yapmamalıdırlar. Özetle istihbarat biriminin hazırladığı muhturaların ve brifinglerin sonuç bölümlerinde politika belirleyenlere, müzakerecilere, askerlere ve yasa uygulayan görevlilere verilen işlenmiş bilgi:

- Veritabanlarının ve diğer bilgilerin incelenmesi aracılığıyla uygulanan bireysel veya kolektif istihbarat birimi uzmanlığının sağlığına ve
- Analizcilerin bulgularına olan güven düzeylerini belirtmede kullandıkları açık ve net ifadelerle dayanır.

### **İpuçları**

Çok tecrübeli istihbarat birimi uzmanları sonuçları etkili bir biçimde nakletmek için aşağıdakileri tavsiye ediyorlar:

1. Analizciler özellikle çelişkili olan karmaşık meselelerde kesin sonuçlara ulaştıktan sonra verileri sunmaya, ilişkileri ve diğer doğal sonuçları vurgulamaya ve sonuçları güçlü bir şekilde ifade etmeye çalışmalıdırlar.
2. Yine, bir mesele karmaşık ve çelişkili olduğunda bulgulara temel teşkil eden dayanakları bir metin kutusu veya dipnot içinde, bunlar olmazsa esas metnin içinde açıklayın. Meselâ, bilgi kaynaklarının güvenilirliğini ve veri tabanının diğer karakteristiklerini belirtin. Dikkati çift amaçlı teknoloji ithalatlarının askerî kullanımına çekmek için yapılan şaşırtmayı belirlemek amacıyla kullanılan göstergeleri ayrıntılarıyla açıklayın.

3. Kaliteli olmaktan başka şansı olmayan bir sonucu iletirken karışıklığı en alt düzeye indirmek için yaklaşık ihtimal oranlarını ifade ederek sonuç bölümünü geliştirmeyi aklınızda bulundurun.
4. Mevcut bilginin niteliği ulaşılan sonuçlarla ilgili yargının korunmasını veya farklı makul yorumlar sunmayı gerektirdiğinde, bilgi eksikleri ve bu bilgileri toplamak için gerekli olan şeylerle ilgili bir metin kutusu veya “ek” ilâve etmeyi aklınızda bulundurun.
5. İstihbarat birimi formundaki yer darlığından dolayı metnin kısa tutulması gerektiğinde bulgular çok fazla detay içermeden bir metin kutusu içerisinde düzenlenebilir. Bu yazım tarzı hem meseleyi çabucak gözden geçirmek isteyen kullanıcılar için hem de karar ve hareketten doğrudan sorumlu olup istihbarat biriminin bildiklerini titizlikle hesaba katmaya ilgi duyan kullanıcılar için faydalı olabilir.
6. İstihbarat biriminin ulaştığı sonuçlarla önceki değerlendirmeler veya diğer İstihbarat Topluluğu analizcilerinin ulaştığı karşıt sonuçların temeli arasındaki önemli farklılıkları açıklamak için de bir metin kutusu kullanın.
7. Uygun olduğunda, karmaşık eğilimlerin ve ilişkilerin anlatımı hususunda metni geliştirmek için kronolojiler, matrixler ve grafikler ekleyin.
8. Sonuçlar, gelecekte gelişmelerin ne şekilde meydana gelebileceğini belirten istihbarat biriminin değerlendirmelerindeki tahminlere dayalı yargılar için temel oluştururlar. Bölümlere ayrılmış olan, bulguları bildiren ve tahminlere dayalı yargıların yapıldığı tebliğlerde, analizciler tahminlerin belirtildiği kısımdan hemen önce bulguları bir metin kutusu içinde özetlemeyi faydalı bulabilirler. Bu yöntem, eleştirel okuyucu için yapılan muhakemeyi aydınlatmaya yardımcı olur. Bu yöntem, analizcilerin kendi mantık sıralarını da denetlemeye yardımcı olabilir.

### **Çok Özel (Unique) İstihbaratın Etkili Kullanımı**

*Bu not, istihbarat Biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bu standartları uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.*

İstihbarat birimi analizcisinin çok özel istihbarat bilgisini etkili bir şekilde kullanması bir değerlendirmenin amaçlarıyla ilgili şu iki sorunun sorulmasıyla başlar:

- Hedef alınan alıcılar kim?
- İstihbarat Biriminin bu alıcılara sağlayabileceği en önemli işlenmiş bilgi nedir?

Cevaplar analizcilerin, insanların gizli olarak topladığı bilgiye dayalı özel istihbaratı mı yoksa teknik araçlarla toplanan bilgiye dayalı istihbaratı mı kullanacaklarını veya hassas toplama metotlarının mı gerekli olduğuna ve eğer bu metotlar gerekli ise bunları en iyi avantajı sağlamak için nasıl kullanmak gerektiğine karar vermelerine yardım edebilir.

İstihbarat Birimi analizcileri, birbirlerinden farklı olan geniş bir istihbarat kullanıcısı topluluğuna hizmet eder. Çoğu zaman analizciler (1) bir meselenin günlük idaresinden sorumlu olan az sayıdaki görevlinin güvenini kazanmak için bir değerlendirmede bulunması gereken şeylerle, (2) haberdar edilmesi gereken daha geniş bir kullanıcı grubuna erişmek için gerekli olan şeyler arasında bir seçim yapmak durumundadır.

- Doğrudan işin içinde olan önemli görevliler öncelikli meselelerini mütemediyen takip ederler, olayların genel gidişatından detaylı olarak haberdardır ve istihbarat akışının çoğunu doğrudan haber alırlar. Çoğu zaman, bu görevlilerin gizli istihbarat belgelerini görme izinleri vardır ve karar verirken ilgili bütün istihbarat bilgilerini kullanmaya ihtiyaç duyarlar. Bu koşullar altında istihbarat birimi analizcilerinin işlenmiş bilgi sağlamalarının sağlam bir yolu, çok özel istihbaratla ilgili bilginin (Amerika'nın çıkarları konusunda aşama kaydetmeye yönelik bir fırsatla veya kaçınılması gereken bir tehlikeyle ilgili destek gibi) organize edilmesine, değerlendirilmesine ve yorumlanmasına odaklanmaktır.
- Diğer birçok görevli, bir meseleyle ilgili Amerika'nın çıkarlarının gözetilmesinde önemli derecede veya doğrudan rol oynar ve bu görevlilerin bilgilendirilmeleri istihbarat biriminin değerlendirmelerine bağlıdır. Bu görevlilerin veya onların memurlarının çok gizli değerlendirmelere erişim izni veya imkânı olmayabilir. Genellikle bu görevliler özel istihbaratla ilgili bilgilerin detaylarını kişisel olarak değerlendirmekten çok olayların genel gidişatından haberdar olmakla ilgilenirler.
- Üstelik, tüm gizli belgeleri görmek için izni olan görevliler de zaman zaman gizlilik düzeyi daha düşük istihbarat birimi analizlerine ihtiyaç duyabilirler.

Aşağıdaki notlar çok özel istihbaratın etkili kullanımıyla ilgili göz

önünde bulundurulacak şeyler ve analizcilerin yapacakları tercihler hakkında tecrübeli analizcilerin genel tavsiyelerini sunuyor.

### **Önce Güvenilebilirlik**

Çok özel istihbaratla ilgili bilgilerin etkili kullanımıyla ilgili ilk kural, en önemli şeyin önemli görevlilerle güven içinde çalışmak olduğudur. Burada güvenilebilirlik: Analizcinin bir mesele üzerinde hedeflenen topluluğun inancını ve güvenini kazanacak şekilde konuşma yeteneği olarak tanımlanır.

İstihbarat biriminin esas görevi başkanın, başkan yardımcısının, kabinedeki görevlilerin ve Milli Güvenlik Kurulu üyelerine ilâveten sekreter yardımcılarının ve diğer alt kabine görevlilerinin istihbarat analizi ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu esas kullanıcı topluluğu, özellikle Amerika'ya çıkar sağlayacak hareketler tasarlarken özel istihbarat da dâhil olmak üzere istihbarat biriminin bütün bulgularıyla desteklenmelidir.

Esasen belli başlı politika görevlilerinin yardımcıları ve analiz yapan elemanları için hazırlananlar da dahil olmak üzere daha geniş bir kullanıcı grubunun hedeflendiği birçok değerlendirmede de güvenilebilirlik önce gelir. Eğer istihbarat birimi karmaşık ve çelişkili bir meseleyle ilgili bulgularını ve hükümlerini sadece çok özel istihbarata dayanarak güçlendirebiliyorsa, o zaman, daha yüksek gizlilik derecesi ve dağıtımın kısıtlı olması pahasına değerlendirmenin büyük bir bölümü bu istihbarattan oluşmalıdır.

Sonuç olarak silâhlanma kontrolleri, nükleer silâhların üretiminin ve yaygınlaşmasının engellenmesi, teknoloji transferi ve ticarî yaptırımlar gibi sahalarda politika uygulamaya yönelik istihbarat birimi desteği çoğunlukla ve önemli ölçüde çok özel istihbaratın (güvenilebilir olmasından ve bundan dolayı da politik bir hareketi desteklemede sağladığı faydadan ötürü) açık ve net bir biçimde kullanımına bağlıdır.

### **Erişim İmkânı da Önemlidir**

İstihbarat birimi analizcileri, gizlilik düzeyi özel bilgi kaynağının saklanması gerektiren değerlendirmelerden daha düşük olan değerlendirmeler yardımıyla Amerikalı görevlileri desteklerken bu görevlilerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir güvenilebilirlik düzeyi ortaya koyabilmek için kullanıcıların isteklerini anlamalıdır.

- Çoğu zaman kullanıcıların aradığı işlenmiş bilgi, işe yarar istihbarattan çok önemli gelişmelerle ilgili nitelikli bir genel yorumdur.

### **Analitik Çalışma Tekniği ve Yakın Politika Desteği**

*Bu not, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bu standartları uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.*

*Amerikan Çıkarlarının İstihbarat Biriminin Hazırladığı Değerlendirmeler İçinde Belirlenmesi* bölümünde de anlatıldığı gibi istihbarat birimi analizcisinin esas görevi politika belirleyenlerin, askerlerin ve yasa uygulayan görevlilerin işlerini yapmalarına yardımcı olmaktır. *Yakın politika desteği* işin önemli bir yönüdür: Analizci, bir meselenin günlük idaresinden sorumlu olup sayıları nispeten az olan kilit noktadaki politika görevlilerinin konuyu ne oranda anladıklarını ve karar verme ve hareket etme döngüsünün neresinde bulduklarını dikkate alarak muhtıraları ve brifingleri bu görevlilerin ihtiyaçlarına göre düzenler.

Yakın politika desteği analizcilerin bakış açısıyla (*ne olup bitiyor?*) kullanıcıların bakış açısı (*olup bitenlerle ilgili bir şeyler yapmak*) arasındaki boşluğu doldurmayı gerektirir. Analizcinin politika belirleyenlerin dünyasına zorunlu olarak girmesinden dolayı yakın destek, istihbarat kullanıcılarını memnun etmek için analizin çarpıtılmasını da kapsayan *politize* olmak kavramıyla ilgili meslekî standartlar hakkında endişeler uyandırabilir.

İstihbarat teknikleri ve prosedürleri ile ilgili olan bu not analitik çalışmanın profesyonel anlamda yakın politika desteği sağlamakta oynadığı rolü belirtiyor. Yine bu not, bir taraftan en önemli meslekî çıkarı Amerikan politikasını başarıya ulaştırmak olan ve çoğunlukla analizcilerin başarı ihtimalini zayıf olarak gördüğü koşullar altında istihbarat kullanıcılarına işlenmiş bilgi sağlarken bir taraftan da objektifliği korumak için çok tecrübeli analizcilerin uyguladığı *en iyi yöntemlerin* bir listesini içeriyor.

### **Kavramların Tanımlanması**

Öncelikle profesyonelliğin temel unsuru olan yakın *politika desteğiyle* profesyonelce olmayan politize olmayı birbirinden ayırmak için anahtar kavramlar tanımlanmalıdır.

*Yakın politika desteği*, belli bir meseleyle ilgili Amerikan politikasının yönetimiyle yoğun olarak meşgul olan görevlilerin olaylar ve ihtimaller üzerinde çabuk karar vermelerine ve bunlarla ilgili uygulamaya yönelik endişelerine işaret eden objektif değerlendirmeler sağlar.

- Analizcilerin bildikleri şeylerin, bu bilgileri nasıl elde ettiklerinin ve kesin olarak bilinmeyecek şeyler hakkındaki tahminlerinin açık ve net bir biçimde aktarılması, bu analizcilerin politika belirleyenlerin sahasına girmelerinin temelinde politik bir eğilimin, düşünce okumanın veya falcılığın değil de uzmanlığın olduğunu göstermelerine yardım eder.

Buna karşı *politize* olmak belli bir politikayı veya genel bir politik ideolojiyi desteklemek veya bunlara karşı çıkmak için bilgilerin veya yargıların çarpıtılması olarak karakterize edilen politika belirleme sürecine *profesyonelce olmayan bir biçimde dâhil olma* davranışıdır.

- Analizcilerin bilgileri ve yargıları profesyonelce olmayan bir biçimde kullanması *maksatlı* olabilir. Meselâ bir politika belirleyen görevliyi memnun etmek için veya bir istihbarat yöneticisinin baskısı altında olmaktan dolayı profesyonelliğin dışına çıkabilirler.
- Çarpıtma, birden fazla anlama gelebilen bilgilerin değerlendirilmesinde istihbarat tekniğinin zayıf olması veya karmaşık ve belirsiz meselelerle ilgili alternatif varsayımların ve yargıların dikkatle incelenmemesi sonucunda *istenmeden* de ortaya çıkmış olabilir. Özetle politize olmak, genellikle analizcilerin politika belirleme sürecine ne kadar yakın olduklarından çok onların bu desteği sağlarken analitik çalışma ilkelerine ne kadar bağlı kaldıkları ile ilgilidir.

### İpuçları

Çok tecrübeli analizciler bir yandan etkili yakın politika desteği verirken diğer yandan da profesyonel standartları korumak için aşağıdaki kılavuzu hazırladılar.

1. ***İyi belgelenmiş bulgulardan güç alarak hareket edin.*** Özellikle çelişkili meselelerde tüm kaynaklardan gelen bilgilerin gerçekçi ve kararlı bir biçimde incelenmesine dayanan bulgulara (sonuçlara) bilhassa da çok özel istihbarata önem verin.
- Görevliler arasındaki politika seçimiyle ilgili tartışmaların içine çekilmemek için istihbarat biriminin görev yaptığı ve belirleyici işlenmiş bilgi sağlayabileceği çalışma alanlarına yoğunlaşın. Raporlar ve araştırmalarla açıklanan olayların meydana geliş şekilleri, eğilimler ve ilişkiler gibi.
2. ***Belirsizliği hesaba katın.*** Tahminlere dayanarak kanaate varıldığında muhakeme sırasını detaylı olarak anlatın ve anahtar tahminlerin yanlış diye nitelediği alternatif sonuçları hesaba katın.

Burada da amaç dürüst bir aracı rolü oynamayı sürdürmek ve politika tartışmalarında taraf olmaktan kaçınmaktır.

**3. Eğer böyle olursa o zaman şöyle olur formülasyonu.**

Uygulama Analizi bölümünde de anlatıldığı gibi analizciler, politika görevlilerini düşündüren ortaya çıkma olasılıklarını düşük olarak gördükleri fırsatları ve tehlikeleri, analitik incelemenin odak noktasını, belli bir gelişmenin meydana gelmesinin ihtimal dahilinde olup olmadığından bu gelişmenin nasıl meydana gelebileceğine (etkili olan faktörler ve Amerika'nın ihtimallerin artmasına veya azalmasına yol açabilecek olan hareketleri) çevirerek objektif bir şekilde ortaya koyabilirler.

- Meselâ, eğer Amerika'nın amacı A noktasından B noktasına gitmekse o zaman tuzakları atlatmak için incelenmesi gereken bazı fırsatlar şunlardır.

**4. Fikir ayrılıklarının değerlendirmede belirtilmesi.**

Analizciler içinde veya analizcilerle yöneticileri arasında çelişkili meselelerle ilgili fikir ayrılıkları çalışmayı politize etme çabalarının değil genellikle meselenin karmaşıklığının ve içerdiği belirsizliğin göstergeleridir. Farklılıkların nedeninden emin olmak için yapılacak ilk iş, ilgili bilgilerin ve anahtar tahminlerin yapısının tartışılmasıdır. Kimi zaman bu çalışma sonucunda farklılıklar azalır veya ortadan kalkar. Eğer bunlar olmazsa bundan sonra yapılacak şey, fikir ayrılıklarını değerlendirme içinde (alternatif tahminler veya tasarımlar) olarak düzenlemektir. Böylelikle yoğun bir şekilde çalışan politika görevlileri tüm akla uygun açıklamaları ve sonuçları kendileri gözden geçirerek fayda sağlayabilirler.

**5. Üzerinde fikir ayrılığı olmayan alternatiflerin sunulması.**

Karmaşık ve çelişkili meseleler söz konusu olduğunda, istihbarat birimi analizcileri ile önemli politika oyuncularını, etkili faktörler hakkındaki yorumlar ve gelişmelerin kuvvetle muhtemel yönü üzerinde fikir birliğine varsalar bile değerlendirmelerde bilhassa ciddi etkileri olabilecek potansiyelde olan akla uygun önemli alternatif açıklamalar ve sonuçlar da belirtilmelidir.

- Beklenmeyen gelişmelerin (anahtar değişkenlerde meydana gelen bir değişimden kaynaklanabilir) özenli bir biçimde belirtilmesi çok meşgul olan politika görevlilerinin Amerikan hedeflerine ulaşmak için çalışırken göz önünde bulundurmaları isteyecekleri olası tuzakları ve fırsatları görmelerine yardım edebilir.

### **Ekip Çalışması, Ekipler ve Görevin Yapılması**

*Bu not, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bu standartları uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.*

Bu not istihbarat biriminde görevin yapılmasında günlük ekip çalışmasının ve özel amaçlı ekiplerin önemini belirtiyor. Burada kriz yönetimi için yapılan geçici iş birliklerinin, müzakere destek ekiplerinin ve dikkatli çalışma gerektiren kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamak için analitik çalışmalar ortaya koyan diğer istihbarat birimi ekiplerinin görevlerini etkili bir biçimde yapmaları için gerekli olan istihbarat teknikleri ve prosedürleri ile ilgili ipuçlarına önem veriliyor.

*Ekip çalışması.* Geniş olarak tanımlanırsa; birbirini tamamlayan sorumluluklara sahip bireylerin ortak bir hedefe ulaşmak için beraber çalışmasıdır. Çok sıkı çalışma gerektiren bir pazarda rekabet eden bir ürün veya bir hizmet üretmeye çalışan tüm karmaşık organizasyonlarda olduğu gibi istihbarat biriminde de ekip çalışması vazgeçilmezdir.

- İstihbarat biriminin bünyesinde analizciler hazırladıkları değerlendirmelerin kalitesini artırmak için sadece analizci arkadaşlarından değil bilgi toplama uzmanlarından, grafik ve veri tabanı yardımcılarından, amirlerinden ve editörlerden, basım ve yayım uzmanlarından, irtibat subaylarından ve diğer müşteri geri bildirim kaynaklarından da düzenli olarak destek alırlar.

İstihbarat biriminde ekip çalışması gerektiren işler o kadar olağandır ki iyi bir çalışma ortaya koymanın temel unsurlarına her zaman gereken dikkat verilmez. Bu yüzden zaman zaman ya istihbarat tekniğinin zayıf olmasından ya da kişinin veya birimin verimsiz çalışmasından dolayı gereken iş birliği etkili bir biçimde sağlanamaz.

- Etkili ekip çalışması için gerekli olan şeylerle ilgili pek çok yazılı kaynak vardır. Burada şu kadarını söylemek yeterlidir: Görevin yapılması için sorumlulukları paylaşın. Görevin yapılması için gerekli olan bilgiyi paylaşın. Ortak karar verin.

Talebin artıp kaynakların azaldığı bir devirde istihbarat biriminin değerlendirmelerini kullananlara belirleyici işlenmiş bilgi sağlamak için, analizcilerle ilgili sorumlular ve analizcilerle destek görevlileri arasında etkili bir ekip çalışması olmalıdır. Buna göre istihbarat biriminin liderleri, ortak çalışma sergileyen idarecileri, analizcileri ve destek görevlilerini daha çok takdir etmenin yanı sıra etkin ortak çalışmaya zarar verme pahasına kişisel çıkarlarını veya kendi biriminin çıkarlarını gözetenlere uygulanan yaptırımları da artırıyorlar.

**Özel Amaçlı Ekipler:** İstihbarat birimi görevinin yapılması hususunda birbirini tamamlayan yetenek ve çıkarları olan, sıkı çalışma isteyen ortak bir hedefe ulaşmak için beraberce sorumluluk alan gruplar olarak tanımlanabilir. Temel kuralların, bilgiyi etkili bir biçimde paylaşmanın ve tüm ekip üyelerinin görüşlerine açık olmanın bileşiminden oluşan bir tanımlama bu ekiplerin ortak özelliklerini açıklar.

- İstihbarat birimi pratikte önemli olan önceliklerdeki, istihbarat teknikleri ve prosedürleriyle ilgili önceliklerdeki ve çalışmalarda değişimler hakkında anlaşılması kolay incelemeler ve açık ve net tavsiyeler hazırlama konusunda İş Yapan Ekiplere (Process Action Teams-PAT) giderek daha fazla güvenmektedir. Mesela bu günlerde bu ekipler uyarıya yönelik istihbarat tekniklerinin geliştirilmesi ve kullanıcılardan alınan geri bildirimlerin daha iyi kullanımı üzerinde çalışıyor.
- İstihbarat birimindeki bazı üretim şubeleri ve daireleri zaten ekip olarak çalışırlar, yani hem yöneticiler hem de analizciler bilinçli olarak birimin, kalite, işe yararlık ve zamanında dağıtım gibi çalışmada aranan özellikleri sağlamasına yardımcı olan beraber çalışma imkânları ararlar.

### **Analitik Çalışma Üreten Ekipler**

Başlıkta da belirtildiği gibi, bu not *analitik çalışma üreten ekipler* üzerinde yoğunlaşıyor. Bu ekiplerde farklı analitik uzmanlıklara sahip üyeler beraber çalışırlar. Bu ekipler, özellikle politika belirlemek ve uygulamakla sorumlu Amerikalı görevlilerin sıkı çalışma gerektiren ihtiyaçlarını karşılama hususunda yüksek performans sağlayacak şekilde yapılandırılmışlardır. Çoğu zaman ekiplerde çeşitli istihbarat birimi ofislerinden katılımcılar bulunur ve yine çoğu zaman bu ekiplerde diğer teşkilat müdürlüklerinden ve diğer istihbarat teşkilatlarından bilgi toplayıcılar ve analizciler olur. İstihbarat birimi, analitik çalışma üreten ekiplerin zor koşullar altında üstün performans sergileyebileceğini sayısız kez gösterdi. Sonuç olarak, istihbarat biriminin yöneticileri ve analizcileri politika desteğiyle ilgili büyük bir zorlukla karşılaştıklarında yetenekli görevlilerin kişisel performanslarından çok, etkili ekip çalışmasına güvenmeye hazır hale geliyorlar. Teşkilat ve politika liderleri bu ekiplerin çalışmalarından *en üst düzey istihbarat çalışması* olarak bahsediyorlar.

Genel olarak, zor koşullar altında politika tasarlayıp uygulamaktan doğrudan sorumlu olan Amerikalı görevlilerin analizcilerden talep ettikleri özel hizmetleri sağlamak için oluşturulan analitik çalışma üreten ekip çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir.

1. **Kriz yönetimi için geçici olarak yapılan iş birliği**, devam eden bir krizi yönetmeyi veya potansiyel bir krizi önlemeyi amaçlayan politika belirlemekten sorumlu Amerikalı görevlilerin ve askerlerin sıkı çalışma gerektiren ihtiyaçlarını karşılamak için tüm kaynakların kullanıldığı kapsamlı bir analitik destek (çoğunlukla 24 saatlik) sağlar.
2. **Müzakere destek ekipleri**, uluslar arası bir konferans veya iki taraflı bir müzakere söz konusu olduğunda Amerikan politika ekibine brifing kitaplarının hazırlanmasını, Amerika'nın tarafında olmayanların taktiklerinin gözlenmesini ve zaman zaman da Amerikan hedeflerine ulaşmak için mevcut olan taktiksel alternatif yaklaşımlarla ilgili kâr-zarar değerlendirmelerinin tablolaştırılmasını içeren destek sağlarlar.
3. **Çok çeşitli disiplinlerden gelen üyelerin oluşturduğu ekipler** ya karmaşıklık düzeyi yüksek tek bir yazılı değerlendirmenin dağıtımını veya sözlü değerlendirmenin sunumunu veya hakkında yapılan analitik çalışmanın yinelenmesini gerektiren ve kamuoyunu meşgul eden bir meselenin etkili bir biçimde gözlenmesini organize ederler.
  - Meselâ politika görevlileri ekonomiyle, teknolojiyle veya silâhlarla ilgili bir meselenin ortaya çıktığı yerel politik şartları ve iktidar koşullarını ortaya koyan istihbarat birimi değerlendirmelerindeki ve brifinglerindeki bilgilerin özel işlenmişliği hakkında düzenli olarak fikir beyan ederler.

### **Ekip Avantajı**

Analitik çalışma üreten ekiplerin sürekli yüksek performans göstermeleri, bu ekiplerin bir krizin veya başka bir sıkı çalışma gerektiren durumun neden olduğu ani enerji artışından ve üzerinde uzlaşılan hedeflere ve standartlara ulaşmak için birlikte çalışan farklı yeteneklere sahip kişilerin güç birliği yapmasından faydalanma yeteneklerini yansıtır. Bununla beraber gösterilen yüksek performans, ekiplerin, bu notlarda istihbarat kullanıcılarına erişebilmek ve onların güvenini kazanmak için gerekli olduğu belirtilen birçok istihbarat tekniğini ve prosedürünü uygulama konusundaki yüksek yeteneğini yansıtır. Meselâ:

1. **Amerika'nın çıkarlarını bilmek ve bunları göz önünde tutmak.** Verimlilikteki en büyük artışı kimin kafasında hangi sorunun olduğunu bilmek ortaya çıkarır. Ekip, uzmanlık, zamanlama ve ihtiyaçları kesin bir biçimde belirlemek hususunda itimat sağlar

sağlamaz ekiple Amerikalı görevliler arasındaki iletişim zorluğu azalır. Bundan sonra neredeyse sürekli olarak görevlendirme yapılır, doğrudan geri bildirim alınır ve kapsamlı rehberlik verilir.

**2. Çok Özel istihbarat toplanması.** Ekip çalışması, zaman zaman istihbarat birimi ekiplerine dışarıdan temsilciler katılarak bilgi toplayanlarla iletişimin etkinleştirilmesine imkân tanır. Politika belirleyenlerin ve uygulayanların bir seferde ihtiyaç duydukları tüm istihbaratı almaları sağlanır. Bilgi toplayanlar analizcilerin hedef seçimini belirginleştirmekteki pratikte önem taşıyan uzmanlığından faydalanırlar.

**3. Uzmanlık.** Ekip çalışması, farklı uzman gruplarının güçlerini birleştirerek birbirini tamamlayan pratikte önem taşıyan kavrayışların ve çeşitli disiplinlerin kendilerine özgü ustalıklarının yanı sıra bilgi toplama yönetimi uzmanlığını, kullanıcıların etkin bir biçimde desteklenmesini ve karmaşık meselelerle ve belirsiz manzaralarla uğraşmak için gerekli olan istihbarat tekniğini de bir araya getirir.

**4. Uygulama analizi.** Politika belirleyenlerle yakın temasta olan ekip Amerika'nın taktiksel hedeflerini anlama hususunda özel bir yetenek kazanır. Ekip üyeleri bilgileri değerlendirmek ve tahminleri test etmek için tüm bilgi kaynaklarını ve istihbarat tekniğini kararlı gerçekçi bir biçimde kullanarak Amerikan hedeflerine ulaşma fırsatlarını ve bu hedeflere yönelik tehlikeleri zamanında ve kesin bir biçimde belirleyebilirler.

### İpuçları

Her analitik çalışma üreten ekibin üyelerinden özel taleplerde bulunulur. Bu talepler konunun, kullanıcı topluluğunun ve istihbarat biriminin bilgi kaynağı tabanının karakteristik özelliklerine göre değişir. Başarılı ekip çalışmalarında çok tecrübeli olan kişiler, bir ekibin sıkı çalışma gerektiren koşullar altında yüksek performans göstermesi için genel olarak yerine getirilmesi gereken birçok koşul olduğunu anladılar:

**1. Ortak tutum sergilemeye bağlı kalma.** Analizci yapılacak işleri desteklemeli, ortaklaşa sorumluluğu kabul etmeli, meslektaşlarına sürekli destek vermeli ve bir çalışmayı dağıtmaya veya bundan yararlanmaya karar vermeden önce ekip üyelerinin görüşlerini almalıdır.

**2. Bilgi paylaşımı.** Herkes meşgul ve yorgun. Bununla beraber üre-

timin zamanında yapılması ve ortaya çıkan çalışmanın açık ve net olması için önemli bilgilere tüm ekip üyelerinin ulaşmasını sağlamak gereklidir. Bu paylaşım, pratikte önem taşıyan bilgi akışının yanı sıra kullanıcılardan resmî veya gayri resmî kanallardan alınan geri bildirimleri kapsar. Ekibin gecikme veya yanlış soruyu cevaplama şansı yoktur.

- Bazı analitik takımlar taze bilgileri, incelenen meselenin iç yüzünün daha iyi kavranmasını sağlayacak olan eskiden de gündemde olup yeniden gündeme gelen konularla ilgili bilgileri ve pratikte önem taşıyan tüm çalışma taslaklarını paylaşmak için Lotus Note \*’da ilân tahtaları oluştururlar.

**3. Yedek kulübesinin güçlü olması.** Üretim ekipleri, özellikle de kriz yönetimi için geçici olarak bir araya gelenler güçlü bir yedek kulübesi oluşturmalıdır. Uzmanlar tek başlarına 24 saat boyunca hazır durumda olamazlar. Bu yüzden yedek olma potansiyeline sahip diğer üyelerin gelişimini, işlerin en yoğun olduğu dönemlerde onlara taslak hazırlama ve brifing verme imkânları tanıyarak desteklemelidirler. Bunun doğal sonucu olarak ekip üyeleri (işleri takımdaki uzmanların yerine idare ederek ve yeniden inceleme ve rapor yazma becerilerini geliştirerek) çalışma esnekliklerini ve pratikte önem taşıyan esneklikleri geliştirmelidirler.

- Özellikle değişme imkânı olmayan son teslim tarihlerinden ve çalışanların ellerinden geleni yapmaları sonucunda enerjilerinin kaçınılmaz olarak tükenmesinden dolayı analitik üretim takımlarının oyuna girmeye hazır faydalı olabilecek birkaç oyuncuya ihtiyaçları vardır.

**4. Açık görüşlülük.** Birimin performansı ile ilgili sorumluluğu paylaşan bütün ekip üyelerinin farklı anlamlara gelebilecek eksik bilgilerle ilgili çeşitli yorumlarına kişisel çabaların daha önemli olduğu geleneksel üretim birimlerinde gösterilen dikkatten çok daha fazlası gösterilmelidir. Esas amaç bir tartışmanın galibi olmak veya farklılıkları belirsiz bir anlatımla gizlemek değil; belirsizlikle, istihbarat kullanıcılarının bu belirsizliği daha etkin bir biçimde yönetmesine yardımcı olacak şekilde dürüst ve açık olarak uğraşmaktır.

- Bu tutum, farklı anlamlara gelebilecek bilgileri kullanıcı için düzenlemeyi ve birden fazla yorum sunmayı gerektirir.

\* Bir bilgisayar programıdır.

5. **Genel olarak, çok kesin ve sıkı çalışma gerektiren istihbarat tekniği standartları.** Ekip politika belirleyenlerde, müzakereci-lerde, askerlerde ve yaptırımları ve yasaları uygulayan görevlilerde bağımlılık yaratacak düzeyde çalışmaya başladığında bu görevlilerin ekibin analizine güvenip buna dayanarak risk alma ihtimalleri artar.

- Bu koşullar altında analizcilerin bildiklerini, bu bilgileri nasıl elde ettiklerini ve bilmedikleri şeylerle uğraşırken izledikleri muhakeme sırasını açık ve net bir biçimde belirtmekten başka, profesyonel anlamda, seçenekleri yoktur.

### **Müzakereler İçin Analitik Destek**

*Bu not, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bu standartları uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.*

Ekip Çalışması, Ekipler ve Görevin Yapılması bölümünde de belirtildiği gibi istihbarat biriminin Amerikalı müzakerecilere verdiği analitik destek teşkilat liderleri ve siyasî liderler tarafından hep *en üst düzey istihbarat çalışması* olarak nitelenir. Çoğunlukla ekip olarak organize edilen istihbarat birimi analizcileri Amerikalı müzakereciler için (diğer ülkelerden gelen katılımcıların pazarlık tarzlarını, en önemli hedeflerini, iç dinamiklerini ve dış etkiye açık olma durumlarını da içeren) bütün kaynaklardan elde edilen bilgileri hazırlarlar ve bu görevlilere görüşmelerin sonucunu etkileyebilecek faktörlerin iç yüzünü aydınlatan uzmanca görüşler sunarlar.

- Politika belirlemekten sorumlu Amerikalı görevliler *uluslar arası bir konferansa veya ikili görüşmelere doğrudan katıldıklarında* istihbarat biriminin hazırladığı analizin, çalışmalarını düzenlemeye (brifing kitapları) ve müzakere masasındaki işlerinin ilerlemesine (özellikle muallâkta olan ve yakalanması gereken fırsatlara ve kaçınılması gereken tuzaklara dikkat çeken can alıcı yorumlarla) yardım ettiğini anlarlar.
- Amerikalı görevliler, aralarında anlaşmazlık bulunan *iki tarafı uzlaştırma girişiminde bulduklarında* uyuşmazlık içinde olan tarafların müzakere masasına oturmalarını ve iyi niyetle görüşmelerini sağlayacak güven oluşturu tedbirler ve yöntemlerle ilgili analiz isterler.

Müzakereler için analitik destek vermek istihbarat birimi için öncelikli bir meseledir ve nükleer silâhların üretiminin ve yaygınlaşmasının

sınırlanması ve uluslar arası ekonomik gelişmeler gibi meselelerle yakından ilgilidir.

Müzakerelerdeki her taahhüt beraberinde kendine özgü politika zorlukları istihbarat desteği gerekliliği gerektirir. Bununla beraber bu tip destek sağlamakta tecrübeli olan istihbarat biriminin analizcileri ve yöneticileri geniş bir biçimde uygulanabilecek birçok hareket şekli görürler.

1. Müzakerelerin kısa süre içinde başlama ihtimali ile ilgili istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmelerin müzakereler için girişimde bulunmaya karar verilmeden önce dağıtılması halinde, meselede önderlik eden Amerikalı görevliler, çoğunlukla bu değerlendirmelerde belirleyici işlenmiş bilgi bulacaklardır. Meselâ, birbirine düşman olan iki taraf arasında bir anlaşma sağlanması için koşulların uygun olup olmadığını görürler.
- Amerika Birleşik Devletleri müzakerelere başladıktan sonra üst düzey görevliler muhtemelen, yakın zamanda müzakerelerin başlama ihtimalini ya önemsemeyen ya da bu ihtimale şiddetle karşı çıkan istihbarat biriminin olumsuz tahminlerini inceleyeceklerdir.
2. Müzakereler devam ederken Amerikan politikasının uygulanmasından doğrudan sorumlu olan görevliler, en çok, Amerika'nın oyun plânındaki hedeflerin ilerletilmesine yardım edebilecek bütün analizlerden haberdar olmaya ilgi duyarlar.
- Belirtildiği gibi bu analizlere, Amerika'nın müzakere gündemini zayıflatabilecek (undercut) engellere ilâveten geliştirilecek belirli fırsatları da vurgulayan değerlendirmeler de dâhildir.
3. Müzakereler başladığında, müzakereyi yöneten Amerikalı görevliler, görüşmelerin dinamikleri ile ilgili bilgilerinin çok daha fazlasını doğrudan diğer ülkeleri temsil eden meslektaşlarından elde ederler.
- Bu yüzden istihbarat desteği eksikleri gidermek olaylar ve ilişkiler örgüsünü (context) Amerikalı görevlilerin müzakere masasında ve dinlenme salonlarında duyabileceklerine göre önceden hazırlamak amacıyla kesin bilgilerin ve doğru kavrayışların hızlı dağıtımına odaklanmalıdır.

### **Yaptırımların Gözlenmesi İçin Analitik Destek**

*Bu not, istihbarat biriminin hazırladığı değerlendirmeleri değerlendirmek için kullanılan standartları açıklamak ve bu standartları*

*uygulamak için ipuçları sağlamak amacıyla hazırlanan bir dizi nottan biridir.*

Uluslar arası yaptırım sistemlerinin gözlenmesi için istihbarat biriminin verdiği analitik destek Amerika'nın politika hedeflerinde aşama kaydedilmesini sağlar. Yaptırımların amacı uluslar arası ekonomik aktivitenin yaygın türlerini (faydalı malların ticareti ve malî işler gibi) sınırlandırmaktır. Yaptırımların uygulanması, çok çeşitli ulaşım rotalarının ve ticaret bölgelerinin mevcudiyetinden ve yüksek kâr amaçlarının ve inkâr etme ve diğer aldatma şekilleri için sayısız imkânların bulunmasından dolayı kolay bir iş değildir. Analizcilerin sağladığı zamanlı ve güvenilir istihbarat akışı, zorluklarla yüz yüze gelmek durumunda olan yaptırımlarla ilgili politika belirleyen ve bunları uygulayan görevliler tarafından takdirle karşılanır.

### **Hareketi Desteklemeye Yönelik Analiz**

İstihbarat biriminin hazırladığı analiz Amerikalı politika belirleyen görevlileri ve yaptırımları uygulayan teşkilâtları doğrudan, uluslar arası yaptırım sistemlerini uygulamak için tayin edilen gözlemcileri de dolaylı olarak destekler. İstihbarat birimi analizcileri Amerikalı görevlilerin politika stratejileri oluşturmalarına ve bunları tetkik etmelerine yardımcı olacak genel değerlendirmeler hazırlar. Bununla birlikte istihbarat biriminin hazırladığı birçok değerlendirme diplomatik temsilcilerle, sevkîyatlardaki değişiklikleri gözlemlemekle ve özel yasaklarla ilgili *yaptırım uygulamalarını desteklemek amacıyla* ihlâl şekillerini tanımlar ve bu ihlalleri kesin olarak saptar. Bu değerlendirmeler hassasiyet ve uyum çalışmalarını, ihlâl şekillerini ve başlıca suçluları kapsar.

### **Ustalıklar ve İpuçları**

Yaptırım sistemleri *ekonomik savaş* demektir ve hedef ülkeler yaptırımların etkisini azaltmak için ellerinde bulunan tüm "silâhları" kullanırlar. Aşağıdaki ustalıklar istihbarat biriminin Amerika Birleşik Devletlerine doğrudan ve çatışma hattının diğer tarafında bulunan yaptırımları uygulamakla sorumlu uluslar arası görevlilere dolaylı olarak verdiği desteğin etkinliğinin sigortasıdır.

1. *Uzmanlık.* Gözlemlemeyi etkin bir biçimde desteklemek için analizciler öncelikle çok sayıdaki ekonomi tabanlı analitik ihtisas dallarından birinde sağlam bir genel uzmanlık geliştirmelidirler.
2. *Ekipler ve Liderler.* Yaptırımların gözlenmesini desteklemek, bilhassa iki veya daha fazla yaptırım sistemi eş zamanlı

uygulanıyorsa, çok sayıda kaynak kullanmayı gerektirir. Analitik çalışan uzmanlardan oluşan takımların sıkı bir şekilde ortaklaşa çalışması, farklı disiplinlerden uzmanların üzerinde çalıştığı raporların zamanında dağıtılması suretiyle politika belirleyen ve bunları uygulayan görevlilerin etkin bir biçimde hareket etmelerini destekler.

3. *Bilgi Toplama Yönetimi.* Yaptırım ihlallerinin engellenmesi analizcilerle istihbarat toplayanların her gün irtibat halinde bulunmasını gerektirir.
4. *Kullanıcılara hizmet etmek.* İstihbarat birimi analizcileri Amerikan politika ekibiyle etkin bir biçimde çalışmak için resmî politikayı bilmenin yanı sıra kullanıcıları da tanımalıdır. Zaman hassasiyeti olan yaptırım analizlerinin gerektirdiği birçok kişisel fikir alış verişini gerçekleştirmek için temsil becerileri de geliştirilmelidir.
  - Politika sürecindeki detayları anlamak için işin içinde olan Amerikalı görevliler arasındaki taktiksel fikir ayrılıkları üzerinde düşünmekle işe başlamak gerekir. Bu koşullar altında analizci erişim imkânını ve güvenilebilirliği korumasının en iyi yolu istihbarat biriminin bildiklerinin ve bu bilgileri nasıl elde ettiğinin üzerinde durmaktır.
  - Telekonferanslarda ve diğer sözlü fikir alış verişlerinde analizcilerin kuvvetli olduğu nokta yine bilgilere, olay ve ilişki örgüsüne hâkim olmalarıdır. Politika belirleyen görevliler, genellikle, analizcilerin uzmanlığından faydalanarak zor bir görevi yapmayı arzu eden çok istekli müşterilerdir.
5. *Bilgi ile İlgili Prensipler.* Bilgi, yaptırım sistemlerini desteklemek için yasakların başarıyla uygulanmasında ve güvenilir diplomatik hareketlerde bulunulmasında temel unsurdur. Kullanıma hazır veri tabanları, analizcilerin zamanlama ve doğruluk sınavlarında başarılı olmalarına yardım eder.
6. *Yanıltmaya karşı koyma.* İnkâr etme ve yanlış bilgilendirme ihlâlin gönderici ve alıcı tarafında bulunan suçluların alışılmış hareket tarzlarıdır. Yaptırımları ihlâl edenler (yasa dışı gruplar, ticaretle uğraşanlar veya hükümet görevlileri) faaliyetlerini gizlemek için çeşitli yöntemler kullanırlar.
  - Yaptırım analizcileri, yaptırımları ihlâl edenlerle başa çıkmak için sağlam veri tabanlarına ilâveten yaratıcı çalışma becerisine ihtiyaç duyarlar. “*Tahmin Yürütme ve Kendini Karşı Tarafın Yerine Koyma,*” bu kedi fare oyununda suçluların bir adım önünde olmayı sağlayan daha esnek yaratıcı istihbarat teknikleridir