

Yayın ilkeleri, izinler ve abonelik hakkında ayrıntılı bilgi:

E-mail: bilgi@uidergisi.com

Web: www.uidergisi.com



Öğrenen Örgütler ve Terör Örgütleri Bağlamında PKK

Kenker Korhan Demir

Doktora Adayı, Kara Harp Okulu

Bu makaleye atıf için: Demir, Kenker Korhan, “Öğrenen Örgütler ve Terör Örgütleri Bağlamında PKK”, *Uluslararası İlişkiler*, Cilt 5, Sayı 19 (Güz 2008), s. 57-88.

Bu makalenin tüm hakları Uluslararası İlişkiler Konseyi Derneği'ne aittir. Önceden yazılı izin alınmadan hiç bir iletişim, kopyalama ya da yayın sistemi kullanılarak yeniden yayımlanamaz, çoğaltılamaz, dağıtılamaz, satılamaz veya herhangi bir şekilde kamunun ücretli/ücretsiz kullanımına sunulamaz. Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

Aksi belirtilmediği sürece *Uluslararası İlişkiler*'de yayınlanan yazılarda belirtilen fikirler yalnızca yazarına/yazarlarına aittir. UİK Derneğini, editörleri ve diğer yazarları bağlamaz.

Uluslararası İlişkiler Konseyi Derneği | Uluslararası İlişkiler Dergisi

Söğütözü Cad. No. 43, TOBB-ETÜ Binası, Oda No. 364, 06560 Söğütözü | ANKARA

Tel: (312) 2924108 | Faks: (312) 2924325 | Web: www.uidergisi.com | E- Posta: bilgi@uidergisi.com

Öğrenen Örgütler ve Terör Örgütleri Bağlamında PKK

Cenker Korhan DEMİR*

ÖZET

Öğrenemeyen bir örgüt çevresine başarılı olarak uyum sağlayamaz ve etkin olamaz. Terör örgütlerinin hızla değişen, tehditkâr ve rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermeleri davranış değişikliği yapmalarını gerekli kılar. Varlıklarını tehdit eden ve yeni fırsatlar veren koşulların farkında olan terör örgütleri örgütsel yapı ve fonksiyonlarında, söylemlerinde ve eylemlerinde değişime giderek yeni durumlara uyum sağlayabilirler ve kendilerini geliştirebilirler. Böyle bir süreç öğrenmenin meydana geldiğinin belirtisidir. Bu çalışmanın amacı PKK'nın öğrenme yeteneğinin analiz edilmesidir. Bu amaca hizmet etmek üzere makale üç kısma bölünmüştür. Birinci kısımda öğrenme, öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kavramları tartışılmıştır. İkinci kısımda terör örgütlerinin öğrenme yeteneklerinin incelenmesinde kullanılabilir bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Son kısımda ise PKK'nın öğrenme yeteneği analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgüt, Terörizm, PKK.

The PKK in the Context of Terrorist Organizations and Learning Organizations

ABSTRACT

An organization failing to learn could not adapt successfully to the environment and be effective. Terrorist organizations need to change their behaviors, because they operate in a fast changing, threatening and competitive environment. The terrorist organization, whose members are aware of circumstances that threaten the survival of the organization or give new opportunities, must adapt and improve by changing its organizational structure, functions, discourses and actions. This process is an indication of learning. The aim of this article is to analyze the learning capabilities of the PKK. The article falls into three sections. The first section discusses the concept and reasoning of learning, learning organization and organizational learning. The second section attempts to develop a model to investigate the learning capabilities of terrorist organizations. The last section elaborates upon the PKK's learning capabilities.

Keywords: Learning Organization, Terrorism, PKK.

* KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü Uluslararası Güvenlik ve Terörizm Programı Doktora Adayı, ckdemir@gmail.com. Makalede dile getirilen görüşler yazarın kişisel değerlendirmeleri olup, görev yaptığı kuruma mal edilemez ve kurumun resmi görüşleriyle ilişkilendirilemez.

Giriş

Klâsikleşmiş bir ifadeyle değişim fenomeni dışında her şey değişmektedir. Sosyal bir yapı olan örgütlerin çevresinde yaşanan değişim ortamından müstesna kalması beklenemez. Bu ortamın meydan okumasından kaynaklanan tehditleri algılayamayan ve fırsatları değerlendiremeyen örgütlerin gelecekte varlıklarını sürdürmeleri şüphelidir. Bu sebeple, iç ve dış değişkenlere etkin cevap vererek yaşamlarını devam ettirmeyi hedefleyen örgütler için “öğrenebilme” önemli bir temel özelliktir. Her ne kadar yasadışı yöntemleri olsa da, yapısal ve sosyal bağlamda örgüt kapsamında değerlendirilebilecek olan ve bu çalışmanın öznesini oluşturan terör örgütleri de varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerinde gerçekleşen değişime diğerleri kadar, belki de hepsinden daha fazla ve önemle, ayak uydurmak ve kendilerini geliştirmek zorundadırlar.

Araştırmanın temel problem cümlesi PKK terör örgütünün¹ öğrenen bir örgüt olup olmadığıdır. Çalışmayla, PKK'nın öğrenme yeteneğinin analiz edilmesi hedeflenmektedir. Bu hedefe ulaşmak üzere öncelikle öğrenme, öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme kavramları tartışılacaktır. Sonrasında, benzeri çalışmalardan faydalanarak terör örgütlerinin öğrenme yeteneğinin analiz edilmesinde kullanılabilir bir yöntem geliştirilmeye çalışılacaktır. Takip eden kısımda PKK'nın öğrenme yeteneği analiz edilecek ve sonuç bölümünde temel problem cümlesi cevaplandırılmaya çalışılacaktır. Bu makalede, özellikle işletme yazınında kendine tartışma alanı bulan, öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kavramlarının tartışılması hedeflenmemektedir. Bu sebeple söz konusu kavramlardan ancak terör örgütlerinin öğrenme yeteneklerinin analiz edilmesinde sundukları yöntem ve bakış açıları bağlamında faydalanılacaktır. Araştırma gizli bir örgütteki öğrenme yeteneğinin varlığını sorgulamaya odaklanması sebebiyle, veri toplamada açık kaynaklara bağlı kalınması gibi doğal bir sınırlılığa sahiptir.

Örgütlerde Öğrenme

Öğrenme davranış değişikliğine sebep olan süreci işaret eder. Dolayısıyla davranış değişikliğine yol açmamış bir bilginin öğrenme olarak ifade edilmesi mümkün değildir. Tersten bakıldığında ise her davranış değişikliği öğrenme olarak adlandırılmaz. Davranışlarda değişikliğe yol açan birçok neden olabilir, fakat öğrenme sonucunda oluşan değişiklikler bunlardan en doğal, istenir ve farklı

¹ PKK (*Partiya Karkerên Kurdistan*/Kürdistan İşçi Partisi) terör örgütü zaman içinde farklı isimlerle anılmıştır. 1978 yılında PKK adıyla kurulan örgüt, 2002'de kendini feshetmesi sebebiyle, KADEK (*Kongreya Azadî û Demokrasiya Kurdistanê*/Kürdistan Özgürlük ve Demokrasi Kongresi) ismini almış, 2003 yılında ise hâlen kullanılan PKK/Kongra-Gel (Halk Kongresi), adını taşımaya başlamıştır. Bu çalışmada PKK/Kongra-Gel terör örgütünü ifade etmek maksadıyla PKK kısaltması kullanılmıştır.

durumlarda tekrarlanabilir olanıdır.² Bu kavramsal çerçeveden hareket edildiğinde, öğrenen örgütlerin davranışlarını değiştirme yeteneğine sahip örgütler olduğu çıkarımı yapılabilir. Öğrenen örgütleri tanımlayan çalışmalar canlı bir organizma, devamlı öğrenme, örgütsel iklim, kültür, motive edici ve destekleyen öğrenme ortamı gibi kavramlara vurgu yapmakta ve örgütlerin değişim, uyum, gelişim ve rekabet edebilme yeteneğini geliştirdiğine işaret etmektedir.³ Öğrenen örgütler bireysel öğrenmeyle başlayan ve grup/takım öğrenmesiyle devam eden bir piramidin en üst noktasında yer almaktadırlar. Öğrenme davranışsal değişimi sağlar ve bu da performansın geliştirilmesine sebep olur.⁴

Örgütlerde öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalarda, öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme kavramları bazen birbirlerinin yerine kullanılmış ve bazen de tamamen ayrı kavramlar gibi tanıtılmıştır. Bu kavramların birbirinden tamamen farklı olduğuna inananların ortak yanı örgütsel öğrenmenin belli bir sürece sahip duran bir etkinlik olduğu, öğrenen örgütlerin ise normatif olduğu ve ideali yansıttığı yönündedir.⁵ Farklılığın olduğunu vurgulamakla beraber her iki kavramın öğrenme sürecinin bir parçası olduğunu belirtenler ise örgütsel öğrenmenin statik olduğuna katılırken öğrenen örgüt düşüncesinin bu yapıya dinamizm kazandırdığını, örgütsel öğrenmenin “nasıl öğreniliyor?” sorusunu cevaplandırmakla uğraştığını, öğrenen örgütlerin ise sonuçlarla ilgilendiği ve “sonuçta ne olduğu” sorusuna cevap aradığını,⁶ örgütsel öğrenmenin öğrenen örgüt inşasında uygulanan stratejilerden biri ve hatta ayrılmaz bir parçası olduğunu,⁷ bu iki kavramın örgütlerin öğrenme yeteneklerinin analizinde beraberce kullanılabileceğine⁸ işaret etmektedirler. Örgütsel öğrenme parçalara ayrılabilir ve sınırları belirgin olduğundan akademisyenlerin dikkatini çekmiş olduğu görülmekle beraber, örgütlerin öğrenme yeteneğinin analiz edildiği bir çalışmanın her iki yaklaşımdan da faydalanması gerektiği düşünülmektedir.

Örgütsel öğrenmeyi belirgin olarak birbirini takip eden aşamalar şeklinde düşünmek mümkün olmasa da dört genel süreç içerisinde incelenebilir. Bunlar

² He-Chuan Sun, “Conceptual Clarifications for ‘Organizational Learning’, ‘Learning Organization’ and ‘A Learning Organization’”, *Human Resource Development International*, Cilt 6, No 2, 2003, s. 153–166.

³ Ibid, s. 158–160.

⁴ Thomas Garavan, “The Learning Organization: A Review and Evaluation”, *The Learning Organization*, Cilt 4, No 1, 1997, s. 21.

⁵ Ibid, s.18–29; Anders Örtengren, “On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization”, *The Learning Organization*, Cilt 8, No 3, 2001, s. 125–133;

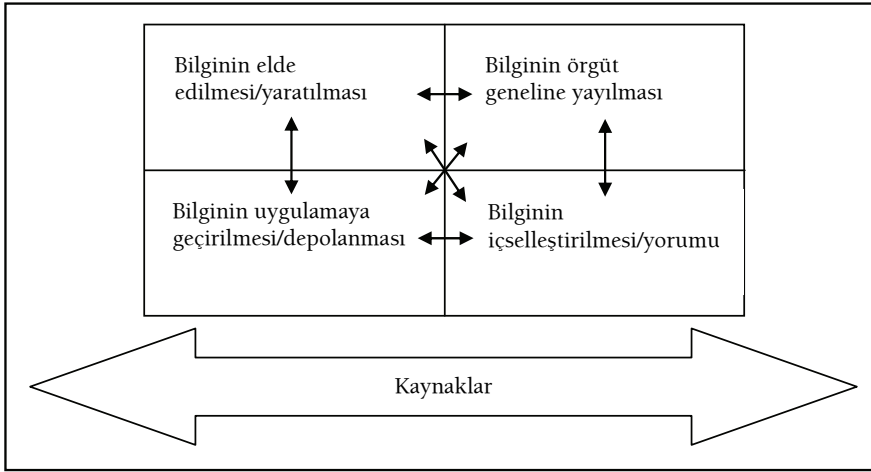
⁶ Marleen Huysman, “An Organizational Approach to the Learning Organization”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt 9, No 2, 2000, s. 133–134.

⁷ William R. King, “Strategies for Creating a Learning Organization”, *Information Systems Management*, Cilt 18, No 1, Kış 2001, s. 1–9.

⁸ Peter Y. T. Sun ve John L. Scott, “Exploring the Divide-Organizational Learning and Learning Organization”, *The Learning Organization*, Cilt 10, No 4, 2003, s. 202–215.

bilginin elde edilmesi/yaratılması, bilginin örgüt genelinde yayılması, bilginin yorumlanması ve içselleştirilmesi ile bilginin depolanması ve örgütsel hafızadır (Şekil-1).⁹ Her faaliyet süreç içerisinde herhangi birini etkileyebilir. Ayrıca sürecin dışında ve şeklin en altında görülen kaynaklar; örgütün personel, finans ve teçhizat gibi gereksinmelerini ifade eder ve süreci başından sonuna kadar her noktada etkileme özelliğine sahiptir.

Şekil 1: Örgütsel Öğrenme Süreçleri¹⁰



Bir örgüt, iç ve dış kaynaklar aracılığıyla, bilgiyi beş farklı şekilde elde edebilir. Örgütün ortaya çıkışıyla gelen/kalıtsal, deneysel, başka örgütlerin yaptıklarından öğrenilen ve araştırma sonucunda elde edilen bilgilerdir. Kalıtsal bilgiler liderler aracılığıyla veya kendisinden öncekilerin bilgilerini miras edinerek gerçekleşebilir. Deneysel öğrenme, plânlı faaliyetlerden sonra yapılan faaliyet sonu incelemesi ve geri bildirimlerle sistemli olarak gerçekleşebileceği gibi, bir sistem dâhilinde olmadan da gerçekleşebilir. Örgütler aynı rekabet ortamında buldukları diğer örgütlerin yaptıklarından da örnekler alabilirler, taklit edebilirler veya eksiklik duydukları alanda başka bir örgütün etkin bir unsurunu alarak

⁹ George Huber, "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", Michael D. Cohen ve Lee S. Sproull (ed.), *Organizational Learning*, California, Sage, 1996, s.125.

¹⁰ Ibid, s.127; Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, South Western Publishing, 2001, s.358; Brian A. Jackson et al. (eds), *Aptitude for Destruction-Volume 1: Organizational Learning in Terrorist Groups and Its Implications for Combating Terrorism*, California, Rand, 2005, s.10'dan faydalanılarak oluşturulmuştur.

öğrenme sürecini hızlandırabilirler. Ayrıca araştırma yöntemiyle de çevrenin örgüte transfer edilebilecek özellikleri taranarak, örgüte bilgi girişi sağlanabilir.¹¹

Öğrenen örgütlerde bilginin yayıldıkça artacağı kabul edilir. Temel amaç bilginin örgüt geneline yayılarak en etkin kullanabilecek olana ulaşmasını sağlamaktır. Bu amaçla her türlü iletişim vasıtası kullanılabilir. Çalışanların örgütün bütünü hakkında bilgi sahibi olması ve kendilerini sürecin bir parçası olarak hissetmeleri önemlidir.

Belki de örgütsel öğrenme süreçlerinin en önemlisi bilginin örgütte kullanılabilir hale getirilmesi yani içselleştirilmesidir. Bu aşama aynı zamanda bilginin anlam kazanma süreci ya da olayları tercüme etme ve paylaşılan tanımlar ve kavramsal şemalar geliştirme süreci olarak da görülebilir.¹² Bilgi her birey ve grup tarafından farklı yorumlanabilir. Örgütsel öğrenme için asıl önemli olan, bütün yorumların örgütün her seviyesine yayılmasıdır. Öğrenen örgütler, elde ettiği ham bilgiye kendi vizyonu, misyonu, stratejisi, örgüt kültürü, ihtiyaçları çerçevesinde kullanılabilir bir şekil verir. Ham bilgi, bu aşamayla örgüte has özelliğe kavuşur.

İçselleşen bilgi kullanıma hazır hale gelmişse ve hemen kullanımı gerekiyorsa uygulamaya geçirilebilir. Bilgi kullanılsın ya da kullanılmınsın her iki halde de sonuçları örgütsel hafızaya kaydedilir. Aksi takdirde bilginin tekrar elde edilmesi için bütün süreçlerin tekrarlanması gerekebilir. Bilginin depolanması ve transfer edilebilmesi örgütün devamlılığını sağlar. Örgütler olağan faaliyetleri çeşitli talimatlarla standartlaştırarak örgütsel hafızanın sürekliliğini gerçekleştirirler. Örgütsel hale gelen bilgi her zaman açık kaynaklar vasıtasıyla transfer edilmez. Bazen bu bilgiler ve kaynakları örtük bir yapı sergiler. Örtük bilgi görünür bilginin oluşması için alt yapı oluşturur, genellikle bir işin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgileri kapsar ve bilinen öğretim yöntemleriyle oluşturulması mümkün değildir. Bir örgütte bilginin bu şekilde oluşması ve geleceğe taşınması örgütün öğrenen örgüt olmasıyla ilgili önemli bir ipucu verir. Bilgi sistemleri, örgüt mensupları, dil, tören ve semboller, örgütsel yapı, talimatlar ve örgütün fiziksel ortamının dışında kullanılan depolama yerleri bu amaçla kullanılabilir.

Terör Örgütlerinde Öğrenme

Terörizmi örgütsel süreç teorisi kapsamında değerlendiren Crenshaw'ın da belirttiği gibi, terör örgütleri bireylerin bir gruba ait olma, sosyal statü ve saygınlık kazanma, arkadaş edinme, maddi kazanç sağlama ve heyecan yaşama gibi ihtiyaçlarını gidermektedirler. Terör örgütleri en önemli hedefleri olan varlıklarını

¹¹ Huber, "Organizational Learning", s. 128-141.

¹² Ibid, s. 143.

sürdürebilmeyi başarabilmek için bireylerin bu ihtiyaçlarını örgütsel var oluş ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirmelidirler.¹³ İçeriden kaynaklanan bu ihtiyacın yanında, terör örgütleri rekabetçi dış ortamın meydan okumalarıyla da karşı karşıyadır. Gerek diğer terör örgütleri, gerekse devletler ve uluslararası kuruluşlar faaliyet alanlarını ve varoluşlarını tehdit etmektedirler. Varlıklarını sürdürmeleri kendilerini tehdit eden dış çevrelerine uyum sağlamalarına ve içyapılarını belirten ihtiyaçlar doğrultusunda bütünleştirmelerine bağlıdır.

Terör örgütlerinde öğrenme üzerine yapılan akademik çalışmaların hemen hepsi ABD’de vuku bulan 11 Eylül 2001 saldırılarının sonrasına rast gelmektedir ve birçoğu, tahmin edilebileceği gibi, El-Kaide terör örgütü ile ilgilidir. Bu araştırmalar terör örgütünün liderlik yapısı, taktik birimleri, eleman kazanma, eğitim,¹⁴ vizyon, örgütsel kimlik, örgüt tasarımı,¹⁵ eylem yöntemlerini¹⁶ incelemiştir. El-Kaide terör örgütünün öğrenme yeteneğini analiz eden başka bir çalışma ise, dışarıdan bilgi girişi, buna göre sistemin öğrenme ihtiyaçlarının tanımlanması, bilginin yayılması, içselleştirme ve hafızaya kaydedilmesi süreçlerini içine alan bir öğrenme modelini temel almıştır.¹⁷ Terör örgütlerinde öğrenmeyi inceleyen oldukça kapsamlı başka bir çalışmada ise operasyonlar, taktikler, eğitim, lojistik kaynaklar ve istihbarat yapılanması gibi alt başlıklar kullanılmıştır.¹⁸

Terör örgütlerinin öğrenme yeteneğini örgüt kültürü, örgütün yapısı ve komuta ilişkileri, liderlik, iletişim mekanizmaları, yeni bilginin örgütte kabul edilebilirliği, üyelerinin devamlılığı, faaliyet ortamı, bilgi kaynaklarına ulaşılabilirlik ve öğrenmeye yönlendirilen kaynaklar gibi nedenler doğrudan etkileme gücüne sahiptir.¹⁹ Liderlik bunların içinde bütün ortamı değiştirebilecek güce sahip tek değişkendir. Liderler örgüte çizdikleri vizyon, örgüt üyelerinin görüşlerini dile getirebilmede verdikleri özgürlük ve güven, ödüllendirme gibi yöntemlerle örgütlerde öğrenme kültürünün yaratılmasına doğrudan olumlu katkıda bulunabilirler.

¹³ Martha Crenshaw, “Theories of Terrorism: Instrumental and Organizational Approaches”, David Rapoport (ed.), *Inside Terrorist Organizations*, Londra, Frank Cass, 1988, s. 19.

¹⁴ Randy Borum ve Michael Gelles, “Al-Qaeda’s Operational Evolution: Behavioral and Organizational Perspectives”, *Behavioral Sciences and the Law*, Cilt 23, 2005, s. 467–483.

¹⁵ Calvert Jones, “Al-Qaeda’s Innovative Improvisers: Learning in a Diffuse Transnational Network”, *Cambridge Review of International Affairs*, Cilt 19, No 4, 2006, s. 555–569.

¹⁶ Matthew Harrison, “What Makes al-Qaeda a Global Learning Network?”, *Foresight*, Cilt 7, No 1, 2005, s. 4–10.

¹⁷ Chuck Lutes, “Al-Qaida in Action and Learning: A Systems Approach”, 2001, http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/readings/al_qaida2htm, (Erişim Tarihi 2 Şubat 2008).

¹⁸ Brian A. Jackson et al. (ed.), *Aptitude for Destruction-Volume 2: Case Studies of Organizational Learning in Five Terrorist Groups*, California, Rand, 2005.

¹⁹ Ibid, s. 25.

Bir terör örgütünün hedeflerini gerçekleştirme yolunda ciddiye alınmak için yeterli ölçüde ve etkili gücü elinde bulundurması gerekir. Terörist örgütler faaliyette buldukları ortam sebebiyle personel kayıplarına her zaman açıktır. Her an örgütün uzman ya da lider kadrolarından biri öldürülebilir ya da güvenlik kuvvetlerinin eline geçebilir. Bu durumda örgütün etkinliğini aynı şekilde sürdürebilmesi bir öğrenen örgüt karakteristiğidir. Örneğin, PIRA'nın (*Provisional Irish Republican Army*) mühendislik takımının yöneticisi ve havanlardan el yapımı karmaşık birçok patlayıcıya kadar silâhların üretiminden sorumlu kişinin yakalanması örgütü olumsuz yönde etkilememiş, PIRA daha üstün özellikli havanlar üretebilmiştir.²⁰ Benzer şekilde, El-Kaide'nin bombalama eylemlerini plânlayan ve bir ölçüde örgütün beyni olan Remzi Ahmet Yusufun 1995 yılında Pakistan'da yakalanması benzeri eylemlerin sonunun gelmesine sebep olmamıştır.

Zamanında gerçekleştirilemeyen eylemler, patlatılamayan bombalar, amaçlananın üstünde sebep olunan can kayıpları örgütün yetersizliğinin birer göstergesidir. Eylemlerine başladığı ilk yıllarda PIRA'nın kendi faaliyetleri sonucunda verdiği kayıpların İngiltere'nin sebep olduklarından daha fazla olması örgütsel bağlılığın muhafaza edilmesini güçleştirmiştir.²¹ Öğrenen örgütler bu tip sorunların tekrarlanmasına izin vermez, sorun meydana geldiğinde elemanların eğitilmesi veya özel görev birimlerinin kurulması gibi düzeltici tedbirler üretirler.

Terörist gruplar çevrelerinde meydana gelen değişimlere cevap vermek, taktiklerini operasyonel ihtiyaçlara uydurmak ve fırsatlardan faydalanmak üzere yeni eylemlerin veya söylemlerin uygulanmasına karar verirler. Bir grup, taktik ve eylem repertuarında ne kadar çok ve farklı yöntemi bulundurursa esnekliği ve operasyonel serbestliği o kadar artar.²² Bir terör örgütünü ayakta tutan en önemli özelliklerden biri eylemlerinin sürpriz oluşturma niteliğidir. Bu özellik yer, zaman ve/veya teknolojik farklılıklarla sağlanabilir. Terörist örgüt bu özgünlüğünü kaybettiği anda yok oluşa gider. Bu nedenle başarılı olmak için değişmek, etkin olarak değişmek için öğrenmek zorundadırlar.

Aum Shinrikyo terör örgütünün Tokyo metrosuna kimyasal saldırı düzenlemesi operasyonel anlamda bir yenilik olmakla beraber, metro güvenliğinin sadece konvansiyonel saldırılara yönelik düzenlendiğinin tespit edilmesi yönüyle de dikkat çekmektedir.²³ Bazı örgütler operasyonel ihtiyaçları için silâh/patlayıcı geliştirmişlerdir. Bunlardan biri olan Hizbullah, İsrail devriyelerine saldırıda bulunmak için el yapımı "*Claymore*" mayınlarını kullanmış,²⁴ PIRA ise kendi imkânlarıyla roketatar üretebilmiştir.²⁵

²⁰ Ibid, s. 25.

²¹ Ibid, s. 20.

²² Bowyer Bell, *The Dynamics of the Armed Struggle*, Londra, Frank Cass, 1998, s. 183.

²³ David E. Kaplan ve Andrew Marshall, *The Cult at the End of the World*, New York, Crown Publishers, 1996.

²⁴ Kim Cragin, "Hizbullah the Party of God", Jackson, *Aptitude for Destruction*, California, Rand, 2005, s. 48.

²⁵ Brian A. Jackson, "Provisional Irish Republican Army", Jackson, *Aptitude for Destruction*, s. 106–107.

El-Kaide terör örgütü ise bu konuda çok çarpıcı örneklerle sahiptir. 11 Eylül 2001 tarihinde yolcu uçaklarıyla ABD’de düzenlenen saldırılar en belirgin örneği oluşturmakla beraber, bu eylemlerin öncesi ve sonrasında da farklı yöntemlerin uygulandığı görülmüştür. Tanzanya ve Kenya’daki ABD elçiliklerine ve *USS Cole* savaş gemisine yapılan saldırılar hedef ve yöntem çeşitliliğine işaret etmektedir. Özellikle 11 Eylül saldırılarından sonra tamamen hücre tipi örgütlenme ve âdemimerkeziyetçi bir yapı içerisine giren El-Kaide, temel vizyonu ve stratejisi doğrultusunda kendisiyle bağlantılı olan yerel örgütlenmeleri aracılığıyla ve merkezi plânlama yapılmadan eylemler gerçekleştirebilmiştir.²⁶ 11 Eylül’den sonra stratejisini Batı’yı²⁷ temsil eden ülkeleri hedef listesine alarak geliştiren El-Kaide İstanbul, Madrid ve Londra’da saldırılarda bulunmuştur. Örgütün temel vizyonu ve dünyanın en büyük askeri ve ekonomik güçlerine karşı yaptığı eylemler istismara açık kitleler üzerinde etkili olmuş ve bütün dünya çapında eleman kazanmışlardır.²⁸ El-Kaide örneğinde görülen eylem ve hedef farklılığı, çeşitliliği ile geniş ağ yapılanması örgütün tespit edilmesi ve önlem alınması olasılığını güçlendirmektedir.

Terör örgütleri, kendine özgü koşullarla, örgütsel öğrenme süreçlerini de uygulayabilirler. Terörist gruplar bilgiyi elde etmek için iç ve dış kaynaklardan faydalanabilirler. Benzeri grupların eylemlerinin öğrenilerek, diğer gruplarla ortaklaşa faaliyetler yapılarak, konusunda uzman kişilerin bilgisinden faydalanılarak ya da halka açık basılı, görsel kaynaklardan ve internet gibi elektronik kaynaklardan dış bilgi kaynakları olarak faydalanabilirler. İç kaynaklar ise örgütün liderleri ve üyelerinden öğrenme, yaparak, uygulayarak öğrenme ve araştırma geliştirme çabaları sonucunda öğrenme olarak ifade edilebilir.²⁹ Özellikle dış kaynaklardan elde edilecek bilgi, sadece doğrudan örgütün gelişimini değil, ayrıca hayatta kalabilmesi için mücadele ettiği ortamı tanımaya öncülük edecek bilgi girişini de sağlayacaktır.

Bilginin yayılması ve dağıtılması terörist örgütlerin öğrenmesi için önemli bir aşamadır. Bilgi örgüt seviyeleri arasında ne kadar çok dağıtılsa örgüt içinde doğru ve etkili yorumlara ulaşabilme olasılığı da o kadar artacaktır. Ayrıca bilginin örgüt kademelerine yayılması sağlanacak ve belirli kişilere bağımlılık da azalacaktır. Böylelikle sürekli olarak eleman kaybetme tehdidi altında bulunan terör örgütleri için bilginin devamlılığı sağlanacaktır. Ancak bu durum örgütün dışarıdan sızmalara karşı daha hassas duruma gelmesine sebep olabilecektir.³⁰

²⁶ Borum ve Gelles, “Al-Qaeda’s Operational Evolution”, s. 474–481.

²⁷ Batı ve Doğu kelimeleri bir medeniyet, kültür veya bunlarda müşterekliği paylaşan devletlere atıf yapıldığında baş harfleri büyük olarak kullanılmıştır.

²⁸ Jackson, *Aptitude for Destruction*, s. 480.

²⁹ *Ibid*, s. 11–12.

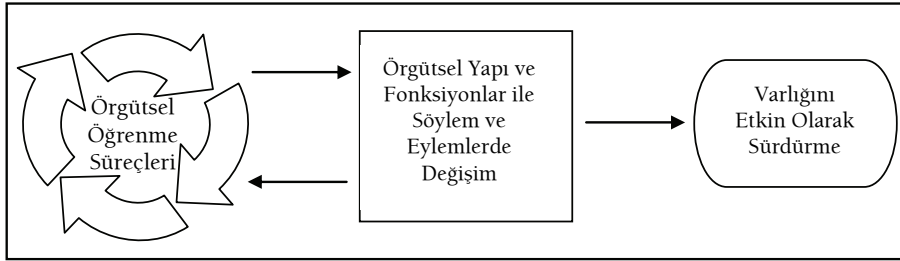
³⁰ *Ibid*, s. 13–14.

Bilginin içselleştirilmesi bilginin örgütün kullanılmasına hazır hale getirilmesi anlamını taşır. İçselleştirilen bilgi örgütün stratejisiyle bütünleşik taktik ve eylemsel değişiklikleri tetikleyeceği gibi örgüt yapısında da muhtemel düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılabilir. Terör örgütlerinin eylemin tipine göre uzman ekiplere sahip olması bu kapsamda değerlendirilebilecek bir örgütsel tepkidir.

Elde edilen ve içselleşen bilginin örgütsel olabilmesi için kişilere bağlı olmaması gerekir. Bu sebeple edinilen bilgilerin dil, ritüel ve sembollerle, örgütsel yapılarla, yazılı ve yazılı olmayan faaliyet rehberleriyle ya da hepsinden farklı olarak internet veya farklı bir örgüt aracılığıyla bilginin muhafaza edilmesi ve örgüte mal edilmesi sağlanır.³¹ Böylece bilgi kişisel hafızalardan kurtularak örgütsel hafızaya kaydedilecektir.

Kavramsal tartışmanın yapıldığı ilk kısımda ifade edildiği gibi öğrenme eylemi davranış değişikliğinin gerçekleşmesi ile mümkün olur. Bu sebeple bir örgütün öğrenip öğrenmediğini analiz etmek için Şekil-2'de görüldüğü gibi sondan başa doğru bir yöntem izlenmelidir.

Şekil 2: Terör Örgütlerinin Öğrenme Yeteneğinin Analizi



Bir terör örgütü için bu “son” örgütsel yapı ve fonksiyonlar ile strateji ve taktik değişimlerle varlığını etkin olarak sürdürmeyi başarabilmektir. Örgütsel yapı ve fonksiyonlar içerisine örgüt kültürü, iletişim, vizyon, liderlik, eleman temini, eğitim, değerlendirme ve yatay ya da dikey örgüt yapılanması gibi unsurlar dâhil edilebilir. Strateji ve taktik ise söylem ve eylem gibi iki esas alt yapıyı içinde barındırır ve her ikisinin anlamlı bir bütün oluşturmasını sağlar. Bir terör örgütünün dışa yansıyan bu sonuçlarındaki değişim öğrenmenin bir belirtisi olabilir, ancak tek başına yeterli değildir. Değişimin öğrenme sonucunda meydana geldiğinin ispatı olan ve devamlılığını sağlayan unsur ise örgütsel öğrenme süreçleridir. Dolayısıyla bir terör örgütünün öğrenme yeteneğinin analizi, örgütsel yapı ve fonksiyonlar ile söylem ve eylemlerindeki değişimin örgütsel öğrenme süreçleri göz önüne alınarak incelenmesini gerekli kılmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında bu modele sadık kalınarak PKK terör örgütünün öğrenme yeteneği analiz edilecektir.

³¹ Harrison, “What Makes al-Qaeda”, s. 14.

PKK Terör Örgütünde Öğrenme

Örgütsel Yapı ve Fonksiyonlar

PKK, diğer Marksist referanslı örgütlerde olduğu gibi örgütlenmesinde parti-ordu-cephe üçlemesini uygulamıştır.³² Örgütlenmede “parti”ye ayrı bir önem veren PKK, ilk yapılanmasında hiyerarşik bir düzenle aşağıdan yukarıya “Hücre, Köy Komitesi, Yerel Komite, Bölge Komitesi, Merkez Komitesi ve Polit Büro” olarak örgütlenmiştir. Bunların en üstünde “Kongre” partinin en yüksek karar organı olurken, “Genel Sekreter”, “Merkez Komitesi” ve “Polit Büro”nun başkanı olmuştur. Kuruluş dönemindeki örgütlenmenin temel amacının propaganda, taraftar kazanma ve maddi destek sağlamak olduğu görülmektedir.³³ Bu yapılanma 1995 yılında toplanan 5’inci kongreye kadar korunmuştur. Yeni yapılanmayla “Genel Sekreter” kaldırılmış, yerine “Parti Genel Başkanı” getirilmiş ve “Merkez Komite” ile “Merkez Disiplin Kurulu” üyelerini seçme yetkisi verilmiştir. Kuruluşundan itibaren hiyerarşik bir yapıya sahip olan PKK’nın böylece tamamen bir kişinin emri altına girdiği görülmektedir. Parti içi güvensizliğin de yaygınlaştığı örgütte tek otorite Abdullah Öcalan haline gelmiştir. Son değişikliklerle kurulan “Denetleme ve İstihbarat Komitesi”nin temel görevlerinden biri örgüt üyeleri ve parti komitelerinin hata ve sapmalarını inceleyerek, “Polit Büro”ya tavsiyelerde bulunmaktadır.³⁴ Esasen bu komitenin temel amacının örgütün iç yapısını ve işleyişini sürekli kontrol altında tutmak olduğu söylenebilir.

Üçlü yapıdaki askeri gücün ilk adımı, kuruluşunu 15 Ağustos 1984 tarihinde yaptığı silahlı saldırılarla ilan eden HRK (*Hezen Rızgariye Kurdistan*) ile atılmıştır. 1986 yılında ise daha organize bir askeri yapılanma olan ARGK (*Arteşe Rızgariye Gele Kurdistan/Kürdistan Ulusal Kurtuluş Ordusu*)’ya dönüştürülmüştür. Cephe teşkilatlanmasını ERNK (*Eniya Rızgariya Netewayi Kurdistan/Kürdistan Ulusal Kurtuluş Cephesi*) ile sağlayan PKK, örgüte katılım, şehir ve kır eylemlerini örgütlemek, maddi gelir sağlamak, istihbarat temin etmek, propaganda faaliyetlerinde bulunmak gibi önemli görevler üstlenmiş ve Türkiye içinde ve dışında, özellikle Avrupa’da, teşkilatlanmıştır.³⁵

PKK örgütsel olarak devamlılığını uluslararası sistem içinde kurduğu ilişkilerle sağlamıştır. 27 Kasım 1978 tarihinde Diyarbakır’ın Lice ilçesi Fis köyünde kurulan PKK’nın liderleri, 12 Eylül 1980 askeri müdahalesinin hemen bir ay öncesinde Türkiye’yi terk ederek Suriye’ye geçiş yapmıştır. Örgütün ne sebeple

³² Nihat Ali Özcan, *PKK (Kürdistan İşçi Partisi) Tarihi, İdeolojisi ve Yöntemi*, Ankara, ASAM Yayınları, 1999, s. 69.

³³ PKK Tüzüğü, 1978, Özcan, *PKK Tarihi*, s. 398–407.

³⁴ PKK Tüzüğü, 1995, Özcan, *PKK Tarihi*, s. 408–416.

³⁵ İsmet İmset, *PKK: Ayrılkçı Şiddetin 20 Yılı (1973–1992)*, Ankara, Turkish Daily News Yayınları, 1993, s. 161–186.

bu şekilde hareket ettiği tam olarak bilinmemekle beraber bazı gizli servislerin bu işe dâhil olduğu iddia edilmektedir.³⁶ Örgüt bu şekilde lider kadrosunu koruyabilmiş, Türkiye’de kalanlardan tutuklanıp cezaevlerine konulanlar ise bunu ayrı bir eğitim süreci olarak değerlendirmişlerdir.³⁷

Terör örgütü hayatta kalabilmek amacıyla ortaklık ilişkilerini içinde bulunduğu döneme göre şekillendirmiştir. Lübnan-Suriye sınırındaki ilk kampında 75–80 kişiyle 15–26 Temmuz 1981’de ilk konferansını düzenleyen PKK, 1982 yılında İsrail’in Lübnan’ı işgalinden avantajla çıkmış ve Bekaa’da bulunduğu kampı ele geçirerek hareket serbestliği kazanmıştır.³⁸ Sonrasında Kürdistan Demokrat Partisi’nden (KDP) alınan izin sonucu Irak’ın kuzeyine yerleşmiş,³⁹ Irak ve Suriye’nin ilişkileri bozulunca Suriye’deki örgüt üyeleri uçaklarla İran’a taşınmış, oradan da Irak’a geçiş sağlanmıştır.⁴⁰

Şam’da düzenlediği 2’nci kongresinde bölge ülkeleri ve Avrupa ile ilişkilerin geliştirilmesi kararını alan PKK’nın gerçekten de gerek bölge ülkeleriyle, gerekse Avrupa çapında geniş bir destek ağı oluşturduğu göze çarpmaktadır.⁴¹ Irak, İran ve Suriye⁴² gibi bölge ülkeleriyle kurduğu ilişkiler ikmal, tedavi, eğitim ve eleman temini adına önemli olurken, Avrupa’daki bağlantılar örgütün maddi açıdan büyümesine ve siyasallaşma çabasına büyük destek vermiştir.⁴³

³⁶ Bu dönemde Öcalan’ı Suriye’ye götüren kişinin, KGB’nin Orta Doğu sorumlusu ve sonrasında Rusya’nın Başbakanı Primakov olduğu iddia edilmektedir. Bkz., Nihat Ali Özcan, “Bir Terör Örgütü Olarak PKK: İdeolojisi, Yöntemi, Yükselişi ve Çöküşü”, Ali Tarhan (der.), *Dünyada ve Türkiye’de Terör Konferansı*, Ankara, TC Merkez Bankası, 2002, s.109.

³⁷ Başta Diyarbakır olmak üzere Güneydoğu Anadolu Bölgesinde bulunan cezaevlerindeki şiddet içeren uygulamaların sempatican olanları dahi örgütün ihtirah savunucuları haline getirdiği ve özellikle “Parti Okulu” olarak adlandırılan Diyarbakır cezaevinden çıkan bu kişilerin PKK’nın lider kadrosunu oluşturduğu iddia edilmektedir. İmset, *PKK*, s. 93–94.

³⁸ İmset, *PKK*, s. 90.

³⁹ Emin Demirel, *Geçmişten Günümüze PKK ve Ayaklanmalar* (2’nci baskı), İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005, s. 133. Bu izin “Irak Kürdistan Demokrasi Partisi ve PKK Arasında Dayanışma Prensipleri” adı altında 1983’de başlamış ve 1987’ye kadar yaklaşık 4,5 yıl sürmüştür. İmset, *PKK*, s. 98.

⁴⁰ Özcan, *PKK Tarihi*, s. 229.

⁴¹ 1993 yılında PKK sempaticamı çeşitli Kürt dernekleri federasyonlaşmışlar, 1994’de Avrupa Kürt Konfederasyonunu kurmuşlardır. 1997 verileriyle PKK, Avrupa’da 439 paravan örgüt aracılığıyla etkinlik göstermiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz., Erol Kurubaş, *Kürt Sorununun Uluslararası Boyutu ve Türkiye (Cilt-2)*, Nobel Basımevi, 2004, s. 136-139. Başka bir raporda ise PKK’nın ABD, Almanya, Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Hollanda, İsviçre, İngiltere, İtalya, İspanya, İsveç, İrlanda, Kanada, Macaristan, Norveç, Romanya, Yunanistan gibi Batılı ülkelerde 398 kuruluşla ilişkili olduğu iddia edilmektedir. Hürriyet [web], “PKK’nın Yurt Dışındaki Kuruluşları”, 04 Nisan 2008, <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/8622072.asp?gid=233&sz=74487>, (Erişim Tarihi 03 Temmuz 2008).

⁴² Örgütün eleman gereksinimini büyük ölçüde karşılayan Suriye, PKK’ya katılanları askerlik hizmetinden muaf tutmuştur. Özcan, *PKK Tarihi*, s. 251.

⁴³ Kurubaş, *Kürt Sorununu*, s. 115–161. Bu konu “söylemlerde değişim” kısmında tartışılacaktır.

PKK'nın, başlangıçtan itibaren ideolojisinde Marksist-Leninist, gücün kullanımında Maoist ve liderlik tarzında da Stalinist bir çizgi izlediği söylenebilir. Örgütün kurucusu Abdullah Öcalan'ın her dediği sorgusuz kabul edilmiştir ve örgütün hemen bütün ideolojik yayınları kendisi tarafından kaleme alınmıştır.⁴⁴ PKK'nın kendi yayınları dışında okumak yasaktır, “ajan” olabileceği kuşkusunu yaratılarak dostluklar önlenmektedir. Belki de bu etkinin göstergesi olarak örgüt uzun dönem “Apocular” olarak tanınmıştır. Öcalan'a muhalefet edenler infaz edilmiştir.⁴⁵ Üst düzey örgüt üyeleri de bu uygulamalardan muaf tutulmamıştır.⁴⁶ Örgütten ayrılanlar ya da infaz kararı verilenler “ajan”, “provokatör”, “işbirlikçi” gibi isimlerle anılmaktadır.⁴⁷ Örgüt içindeki bu uygulamalar liderlik yarışı, kayıtsız şartsız itaat beklentisi ve disiplinin her şeyin üstünde tutulması gibi sebeplerle açıklanabilir.

PKK'nın, Filistin ve Vietnam Ulusal Kurtuluş devrimlerini örnek aldığı⁴⁸ ve Filistin Kurtuluş Örgütü'nden (FKÖ) fiili destek alana kadar kendi yapısını oluşturamadığı görülmektedir. PKK'nın Türkiye içinde Türkiye İşçi Partisi (TIP), Devrimci Doğu Kültür Ocakları (DDKO), Dev-Genç ve Türkiye Halk Kurtuluş Partisi-Cephesi (THKP-C) gibi sol eğilimli örgütlerle özellikle kuruluş aşamasında işbirliği yaptığı görülmektedir.⁴⁹ PKK ilk çatışma deneyimlerini de FKÖ ile birlikte yaşamış ve askeri anlamda değerlendirilebilecek bir deneysel öğrenme süreci yaşamıştır.⁵⁰

PKK'nın eğitim amacıyla birçok ülkeden destek aldığı iddia edilmektedir. Bombalama eylemleri ve orman yangınları çıkarmak amacıyla Yunanistan'da

⁴⁴ Bu sebeple PKK'yı eleştirmek Öcalan'ı eleştirmekle eşdeğer görülmüştür. Martin van Bruinessen, *Kürdistan Üzerine Yazılar*, İstanbul, İletişim Yayınları, 2005, s. 367-368.

⁴⁵ Sadece 1986'daki kongreden sonra 50 ila 60 kişinin öldürüldüğü iddia edilmektedir. Michael Radu, “The Rise and Fall of the PKK”, *Orbis*, Cilt 45, No 1, Kış 2001, s. 48-50. Bu dönemde PKK'nın çalışma tarzına uyum sağlayamadığı veya mücadele çizgisini eleştirdiği için birçok militan ve yönetici gözaltına alınmış, davaya ihanet ettiklerine dair itirafa zorlanarak idam edilmişlerdir. İmset, *PKK*, s. 114.

⁴⁶ HADEP eski Genel Başkanı Hikmet Fidan 6 Temmuz 2005'de ve Avusturya sorumlusu Hasan Özen 17 Temmuz 2005'de suikast sonucu, PKK'nın Avrupa eski sorumlusu Kani Yılmaz ise, 2006 yılında, içinde bulunduğu arabanın uzaktan kumandalı bombayla patlatılması sonucu PKK tarafından öldürülmüşlerdir. “Chronology of Important Events in the World/PKK Chronology”, *The Journal of Turkish Weekly* [web], 2007, <http://www.turkishweekly.net/articles.php?id=217>, (Erişim Tarihi 21 Ocak 2008).

⁴⁷ PKK'nın bu uygulamaları Peru'daki Aydınlik Yol (*Shining Path/Sendero Luminoso*) terör örgütü ile büyük benzerlikler göstermektedir. İhsan Bal ve Sedat Laçiner, “Ethnic Terrorism in Turkey and the Case of the PKK: Roots, Structure, Survival and Ideology”, *Ankara Papers*, No 9, Frank Cass, 2004, s. 1-71.

⁴⁸ Özcan, *PKK Tarihi*, s. 58.

⁴⁹ Demirel, *Geçmişten Günümüze*, s. 114-115.

⁵⁰ Özcan, *PKK Tarihi*, s. 89.

eğitim alındığı Öcalan'ın ifadelerinde yer almaktadır.⁵¹ Ermenistan'da üst düzey yöneticilerin eğitim alması için bir akademisi olduğu⁵² ve Ermeni terör örgütü ASALA'dan (*Armenian Secret Army for the Liberation of Armenia*) patlayıcı maddeler konusunda ders aldığı⁵³ iddia edilmektedir. Irak'taki Kandil Dağı'nın İran sınırları yakınında olan Dole-Koge isimli kampta çeşitli okullar kurarak üyelerine eğitim verdikleri,⁵⁴ özellikle Öcalan yakalandıktan sonra bu kampta sivil itaatsizlik eylemleri için örgüt üyelerinin eğitildiği bilinmektedir.⁵⁵

PKK, güvenlik kuvvetlerinin operasyonlarından da birçok şey öğrenmiştir. Mühimmat ve erzak saklamada, sığınak hazırlamada gelişim göstermişlerdir. Topçu, havan atışlarına ve helikopter saldırılarına karşı tedbir geliştirmişlerdir. Etkisiz hale getirilen teröristlerin üst aramalarında bu silâhlara karşı kendilerini nasıl savunacaklarına dair eğitim notları bulunmuştur.⁵⁶ Ayrıca, ARGK'da görevlendirilenlerin "Savaşçı Adayı Eğitim Programı", "Orta Kademe Eğitim Programı", "Akademi Eğitim Programı" gibi askeri ve ideolojik eğitimlere tabi tutulduğu bilinmektedir.⁵⁷

Öte yandan örgütte bazı eğitimsizlik belirtileri de dikkat çekmektedir. Van⁵⁸, Tunceli⁵⁹ ve Mersin'deki⁶⁰ eylem girişimleri ve Diyarbakır'da⁶¹ çocukların ölme-

⁵¹ İlker Yurduseven, *Kendi Kaynaklarına Göre PKK/Kongra-Gel Terör Örgütü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2005, s. 159–160.

⁵² Andrew Mango, *Türkiye'nin Terörle Savaşı*, İstanbul, Doğan Kitapçılık, 2005, s. 68.

⁵³ Demirel, *Geçmişten Günümüze*, s. 127. PKK ve ASALA'nın liderleri 08 Nisan 1980 günü Lübnan'ın Sayda (Sidon) kentinde bir araya gelmişler ve Türkiye'ye karşı ortak eylem kararı almışlardır. PKK ve ASALA arasındaki benzerlikler ve ilişki ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz., Ercan Çitlioğlu, *Yedekteki Taşeron: ASALA*, Ankara, Ümit Yayıncılık, 1998.

⁵⁴ Demirel, *Geçmişten Günümüze*, s. 233–234.

⁵⁵ "Chronology of".

⁵⁶ Erdal Bayer, *Terörist Örgütlerde Örgütsel Öğrenme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 104.

⁵⁷ İmset, *PKK*, s. 187–206.

⁵⁸ Van Valisi Hikmet Tan'a suikast düzenlemek isteyen iki teröristten biri bombanın infilak etmesi sonucu ölmüş, diğeri ise ağır yaralanmıştır. "Ellerinde Patladı", *Milliyet*, 09 Ağustos 2004, <http://www.milliyet.com.tr/2004/08/09/guncel/agun.html>, (Erişim Tarihi 18 Ocak 2008).

⁵⁹ Tunceli Valisi Mustafa Erkal'a eylem hazırlığında olan bir terörist, araziye döşediği sırada mayının elinde patlaması sonucu ölmüştür. "Bomba Bulununca Silâh Devreye Girdi", *Sabah*, 28 Temmuz 2005, <http://arsiv.sabah.com.tr/2005/07/28/gnd107.html>, (Erişim Tarihi 19 Ocak 2008).

⁶⁰ Mersin'de bölücü terör örgütü PKK mensubu bir kişi, bombalı eylem için hazırladığı plastik patlayıcının elinde infilak etmesi sonucu ölmüştür. "Canlı Bomba Hazırlanırken Kendini Patlattı", *Milliyet*, 28 Nisan 2007, <http://www.milliyet.com.tr/2007/04/28/yasam/axyas03.html>, (Erişim Tarihi 19 Ocak 2008).

sine sebep olunması bu konudaki önemli örneklerdir. Bomba düzenegi yerleş-tirmeye çalışırken ölen teröristlerin olması eğitimsizlik kadar, teknik yetersizliğin de göstergesi sayılabilir.

PKK terör örgütü eylem yapmayı plânladığı hedef ile ilgili ayrıntılı keşif ve istihbarat yapmaktadır. Bu amaçla askerlik hizmetini yapmakta veya yapmış olan sempatan veya örgüt üyelerinden de faydalanmaktadır. Hedefler saatlerce düzenli olarak gözlenmekte ve kayıt altına alınmaktadır.⁶² Henüz 1984 yılında değişik bölgelerde faaliyet gösteren örgüt mensuplarına gönderilen “Araştırma Rapor Taslağı”nda bölgelerin coğrafi, ekonomik, sosyal, kültürel, dini, azınlıklar, siyasal, askeri durum, halk, yerel egemen güçler, devlet ve ona bağlı tüm güçler gibi bilgileri kapsayan bir rapor istenmesi içerdiği hususlar itibarıyla istihbarata verilen önemin bir göstergesi niteliğindedir.⁶³ Fakat 1990’lı yıllarda eleman sayısının artmasıyla birlikte geçmişte küçük birimlerle gizlilik içinde yürütülen faaliyetler büyük gruplarla kolaylıkla gerçekleştirilemez hale gelmiştir. Büyük grupların lojistik destek ihtiyaçları ve haberleşme ihtiyacı arttığından gizlilik zaman zaman ortadan kalkmıştır. Bunlar örgütün varlığı açısından hassasiyet doğmasına sebep olmuştur.⁶⁴

Terör örgütlerinin varlıklarını devam ettirebilmesi için finansal kaynakların devamlılığı önemlidir. PKK, ilk yıllarında finansal desteğini kuyumcuların, mağazaların gasp edilmesi, Kürt işadamlarından haraç alınmasıyla sağlamıştır. İlerleyen yıllarda ise Türkiye coğrafyasının Asya ve Avrupa arasında geçiş güzergâhı olmasından faydalanarak uyuşturucu, silâh ve insan kaçakçılığı gibi faaliyetlerden mali kaynak temin etmiştir.⁶⁵ İngiliz Ulusal Suçlu İstihbarat Servisi (*British National Service of Criminal Intelligence*) raporuna göre, PKK 1993 yılında sadece Avrupa’da göçmenler ve işadamlarından 2,5 milyon İngiliz Sterlini haraç kesmiş, uyuşturucu kaçakçılığında ise 56 milyon Alman Markı temin etmiştir.⁶⁶ Uyuşturucu kaçakçılığında büyük gelir elde eden PKK’nın, 1992 yılı içinde dünyada düzenlenen 41 narkotik operasyonunun 23’üyle bağlantısı olduğu ortaya çıkmıştır.⁶⁷

⁶¹ Diyarbakır’da, 3 Ocak 2008’de, park halindeki bir otomobile konulan bomba, askeri personeli taşıyan servis aracının geçişi sırasında patlatılmış, saldırı sonucu yedi sivil (öğrenci) hayatını kaybetmiş, 66 kişi de yaralanmıştır. “Diyarbakır’da Ölü Sayısı Yediye Yükseldi”, *CNN Türk*, 18 Ocak 2008, http://www.cnnturk.com/TURKIYE/haber_detay.asp?PID=318&HID=2&haberID=420849, (Erişim Tarihi 19 Ocak 2008).

⁶² Bayer, *Terörist Örgütlerde*, s. 105.

⁶³ Özcan, *PKK Tarih*, s. 417–422.

⁶⁴ Ümit Özdağ, *Türkiye’de Düşük Yoğunluklu Çatışma ve PKK*, Ankara, Üç Ok Yayıncılık, 2005, s.61.

⁶⁵ The Federal Research Division/Library of Congress, “The Nexus Among Terrorists, Narcotics Traffickers, Weapons Proliferators, and Organized Crime Networks in Western Europe”, Aralık 2002, http://www.loc.gov/frd/pdf-files/WestEurope_NEXUS.pdf, s. 18–21, (Erişim Tarihi 23 Şubat 2008).

⁶⁶ Nur Bilge Criss, “The Nature of PKK Terrorism in Turkey”, *Studies in Conflict and Terrorism*, Cilt 18, 1995, s. 17–37.

⁶⁷ İmset, *PKK*, s. 211.

PKK, iletişim konusuna önem vermiştir. Hassas olan kuruluş yıllarında örgütün kurucuları görüşlerini, gözlerden uzak hücre evlerinde ve benzeri kapalı mekânlarda, yüz yüze iletişim yöntemini kullanarak paylaşmışlardır.⁶⁸ Bilginin yayılırken bu iletişim yönteminin seçilmesi devlet tarafından takip edilmesini zorlaştırmış, gizliliklerini korumalarını sağlamıştır. Uzun süre silâhlı propaganda birliklerini bölge halkını etkilemek amacıyla kullanan terör örgütü, sonrasında amacına hizmet etmek üzere kitle iletişim araçlarının etkinliğinden faydalanmıştır. Bu maksatla dergiler, gazeteler çıkarmışlar, televizyon kanalları ve farklı isimlerle birçok internet sitesinden faydalanmışlardır.⁶⁹ PKK'nın televizyon yayınlarını örgüt üyelerine eylem yeri ve zamani hakkında şifreli bilgi vermek amacıyla kullandığı ve Med TV'nin kapatılmasından sonra terör örgütünün eylemlerinde azalma olduğu iddia edilmektedir.⁷⁰

Terör örgütü her ortamda Kürt halkının tek temsilcisi olduğunu ispatlamayı hedeflemiş ve bu amacına hizmet etmek üzere medyadan propaganda yapmak amacıyla yoğun olarak faydalanmıştır. Yapılan yayınlarla üyelerinin ve sempati-zanlarının örgütsel bağlılığını üst seviyede tutmayı ve örgüt kültürünün oluşmasını hedefleyen PKK'nın bu amaçlarının bir kısmına ulaştığı söylenebilir. Sözde PKK tüzüklerinin "Kürdistan" tarihiyle başlaması, 6'ncı konferans sonunda Öcalan'ın savunma ve yazılarının kitaplaştırılması, dünya klâsiklerinin Kürtçeye çevrilmesi, PKK tarihi belgeseli hazırlanması⁷¹ gibi kararların alınması örgüt kültürü oluşturulması yönünde ciddi çabalar olarak görülmektedir. Ayrıca örgüt, ölen teröristlerin isimlerini kamplara vermiş, ölenlerin ailelerine yardım edilmesi ve çocuklarına yabancı ülkelerde eğitim imkânı sağlanması ve Şırnak civarında "PKK Şehitliği"nin kurulması gibi kararlar almıştır.⁷²

PKK, örgütsel öğrenme sürecinin dış kaynaklardan bilginin elde etme aşamasını Türkiye'de ve uluslararası ortamda faaliyet gösteren örgütlerden temin ederek gerçekleştirmiştir. Örgütsel fonksiyonlarına göre yapısını oluşturmuş olması bu kalıtsal ve deneysel öğrenmenin sonucu olmakla beraber, bunları değiştirebilmesi örgütün içselleşmiş bilgiye sahip olduğunu göstermektedir. Örgüt-

⁶⁸ Demirel, *Geçmişten Günümüze PKK*, s. 113.

⁶⁹ Bunlardan bazıları Med TV, Medya TV, Roj TV gibi televizyon kanalları; Toplumsal Demokrasi gazetesi, Özgür Halk ve Genç Bakış gibi dergilerdir. "Chronology of". Bir araştırmaya göre 1995 yılında örgütün Avrupa yapılanmasına bağlı olarak; bir televizyon (Medya TV) ve 11 radyo istasyonu, 20 gazete ve dergi, altı haber merkezi ile üç yayınevi bulunmaktadır. Ayrıca Türkiye'de Kürtçe müziklere yer veren dokuz radyo ve üç televizyon istasyonu, biri Türkçe ve Kürtçe, dördü Türkçe olmak üzere beş dergi bulunmaktadır. Yurduseven, *Kendi Kaynaklarına*, EK-B, s. 15-16.

⁷⁰ Hasan Emre Şenocak, *Avrupa Terör Örgütleri ve Ülke Uygulamaları*, Ankara, Platin Yayıncılık, 2006, s. 163.

⁷¹ Demirel, *Geçmişten Günümüze*, s. 436-437.

⁷² Yurduseven, *Kendi Kaynaklarına*, s. 63.

lerin temel fonksiyonlarına göre bölümlenmesi uzmanlaşmaya yol açabileceği gibi bireysel deneyimle kazanılabilecek örtük bilginin oluşmasına da fırsat verir ki bu özellik öğrenmenin devamlılığını sağlar. Örgütün düzenlediği kongre ve konferanslar da esasen örgüt içinden bilginin elde edilmesi ve bunun değerlendirilmesi gibi bir amaç taşır. Bu toplantılarla elde edilen veya üretilen bilgi örgüt yöneticilerine yayılırken, bilginin örgüt geneline yayılması hemen her türlü iletişim aracıyla gerçekleştirilmiştir. Böylece örgütün vizyonu ve olaylara bakışı üyelerine ve sempatanlarına aktararak bir bütün görüntüsü vermelerine fırsat sağlamıştır. Örgütsel kültür oluşturmak amacıyla yapılan çalışmalar ise içsel bütünlüğün oluşmasına katkı verecek ve üyelerin bir sistemin parçası olma duygusunu yaşatabilecek önemdedir. PKK'nın gerek toplantıların, gerekse topladığı istihbari raporların sonuçlarını kayıt altında tutması örgütsel hafızanın oluşması açısından önemlidir. Örgütün güvenlik kuvvetleriyle girdiği çatışmalardan ve yurt dışı ortaklıklardan deneysel öğrenme sürecini yaşadığı ve bunları içselleştirerek kullandığı görülmektedir. Bütün bunlara ek olarak, PKK kurulduğu tarihten itibaren, birçok çatışmanın yaşandığı Orta Doğu coğrafyasında, birbirlerine düşman olan ülkelerden fayda temin edebilmiş, özellikle eğitim kampı, ikmal, eleman temini ve finansman kaynaklarına rahatlıkla ulaşabilmiştir. PKK'nın yakın çevresiyle beraber Türkiye ve uluslararası sistemdeki değişkenlere varlığını sürdürmek adına kurduğu ortaklıklar ve işbirliği ile etkin cevaplar verebildiği söylenebilir.

Söylemlerde Değişim

David Rapoport modern terörizmi dört dalga halinde incelemiştir. Birinci dalga anarşist terörizm iken, ikincisi sömürge karşıtı, üçüncüsü yeni sol, dördüncü dalga ise küreselleşen terörizmdir.⁷³ PKK terör örgütünün bu terör dalgaları içinde ikinci terörizm dalgasındaki sömürgecilğe karşı mücadele ve self determinasyon ile üçüncü dalgada ifadesini bulan yeni sol görüşlerdeki kavramları temel referans aldığı, ancak kuruluş tarihi bakımından üçüncü dalga içinde yer aldığı ifade edilebilir.

Örgütün kurucusu Öcalan'ın görüşlerinin, 1960'lı yılların sonunda Türkiye'de oluşan ve liderliklerini Deniz Gezmiş ile Mahir Çayan'ın yaptığı devrimci Marksist gruplardan etkilendiği söylenebilir. Özellikle bu grupların görüşünü savunan TİP'in 1969 genel seçimlerinden yenilgiyle ayrılması savunucularını demokratik yollarla komünist bir devlet kurmanın imkânsızlığına inandırmıştır. Uluslararası ortamdaki gelişmelerin etkisiyle de Marksist gruplar, "Türkiye'deki burjuva ve emperyalist güçleri yenilgiye uğratmak için tek yolun silâhlı mücade-

⁷³ David C. Rapoport, "The Four Waves of Modern Terrorism", A. Kurt Cronin ve James M. Ludes (der.), *Attacking Terrorism*, Washington, Georgetown University Press, 2004, s. 48-68.

le olacağı” düşüncesine yönelmişlerdir.⁷⁴ DDKO’yla gelişen ve Türkiye’nin Doğu ve Güney Doğu Anadolu bölgelerini kapsayan bir akım haline gelen bu düşünceler, Öcalan’ın fikri yapısının oluşumuna katkıda bulunmuştur. Örgüt, ulusal kurtuluş hareketi ve işçi sınıfı hareketinin devrim için uygun şartları yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çerçevede programında fikir ve eylemlerini “zor”, “sömürge” ve “ulusal kurtuluş mücadelesi” kavramlarına dayandırmıştır.⁷⁵

“Zor”un ilerici ve gerici yanları olduğunu iddia eden Öcalan, ekonomik ve toplumsal gelişmeyle uygunluk arz ettiği durumlarda her zaman devrimci ve ilerici bir işlev gördüğünü belirtmiştir.⁷⁶ Zor, bu şekilde meşrulaştırıldıktan sonra devlete ait olan iş makinelerinden, sivil halka, bölge halkı için çalışan devlet görevlilerine ve güvenlik kuvvetlerine kadar her türlü şiddetin ilerici olarak tanımlanması önünde bir engel kalmamıştır.

“Kürdistan”ın sömürge⁷⁷ olduğunu iddia eden Öcalan’ın bu çıkarımları iç sömürge kavramıyla açıklanabilir. Bu kavramla siyasi olarak ihmal edilme, çevrenin kaynaklarının merkez tarafından sömürsü ve eşitsizliğe vurgu yapılarak toplum içinde katmanlaşma yaratılır. Etnik milliyetçiliğin beslendiği kaynaklar olan askeri tehdit ve düşman ise terörle mücadelede alınan sert önlemlerle devlete karşı oluşturulmaya çalışılır.⁷⁸

PKK terör örgütünün amacını açıklayan ilk yazılı belge 1978 yılında yayınlanan “Kürdistan Devriminin Yolu (Manifesto)” ile “Parti Programı”dır. Kendisini Marksist-Leninist olarak tanımlayan örgüt, amacını belirlemede ve tarifte kolay, basit ve anlaşılır olmasını, dönem itibarıyla da ideolojik kabul görmesini kolaylaştırmıştır.⁷⁹ Lenin’in vurguladığı ve I’inci Dünya Savaşı sonrası dönemde sömürge karşıtı akımların doğmasına sebep olan “Ulusların Kendi Kaderini Tayin Hakkı” kavramının örgütü etkilediği görülmektedir.⁸⁰ Örgüt bu kavrama sıklıkla atıf yapacak ve sömürge düzenine karşı meşru bir kurtuluş mücadelesi verdiğini iddia edecektir.

⁷⁴ Bu grupların silâhli eylemlere yönelmesinde uluslararası konjonktürün etkisi azımsanamaz. 1970’lerin ortasında Şili’nin sosyalist lideri Salvador Allende’nin darbeyle iktidardan uzaklaştırılması, Vietnam ve Kamboçya’nın silâhli kurtuluş mücadelelerinin Marksist-Leninist örgütlerin liderliğinde zaferle sonuçlanmış olması barışçı sosyalist mücadelenin başarılı olamayacağını bir kanıtı olarak kabul edilmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz. Kurubaş, *Kürt Sorununu*, s. 27.

⁷⁵ Özcan, *PKK Tarihi*, s. 59.

⁷⁶ Abdullah Öcalan, *Kürdistan’da Zorun Rolü*, Weşanên Serxwebûn-8, 1982, s. 27.

⁷⁷ PKK sistemin sömürgecilğin devamına hizmet ettiğini vurgulamaktadır. “Feodal toprak sahipleri ve bir tür komprador burjuvazi, ulusal kimliklerine ihanet ederek sömürgecilerle işbirliği içindedirler.” Van Bruinessen, *Kürdistan Üzerine*, s. 362.

⁷⁸ Anthony D. Smith, *Ulusların Etnik Kökeni*, Ankara, Dost Kitabevi, 2002, s. 85, s. 211–212.

⁷⁹ Özcan, *PKK Tarihi*, s. 55.

⁸⁰ Ibid, s. 367.

PKK'nın kuruluş yıllarından günümüze söylemlerinde önemli değişim geçirdiği görülmektedir. Kuruluşunda Marksist-Leninist bir örgüt olan PKK, sonrasında bu temel yapıyı muhafaza etmekle birlikte etnik temeli daha çok öne çıkaran ve İslami değerleri önemseyen bir örgüt haline gelmiştir. Örgütün Soğuk Savaş döneminin bitimiyle söylemlerini değerlendirdiği ve yeniden yapılandırdığının göstergesi olarak 5'inci kongrede parti amblemindeki orak çekiç yerine meşale getirmesi,⁸¹ söylem değişiminin sembollere ve dolayısıyla örgütsel hafızaya yansımaya bir örnek olarak verilebilir.

Örgüt, 1990'lı yıllardan itibaren söylemlerinde İslâmiyet'i kullanmaya başlamıştır. 1990'da düzenlediği 3'üncü konferansında dinsel hareketlerle dostluk kurulması konusunda karar alınmıştır. Gerçekten de Öcalan, bir raporunda⁸² dini değerlere yeterince saygı göstermiyor olmalarının, hatta bunlara saldırmalarının hata olduğunu kabul etmiştir.⁸³ PKK'nın dini değerleri kullanmaya başlamasının sebepleri arasında dini duyarlılığı yüksek olan bu bölgeden daha geniş bir destek alma arzusu, İran ile ilişkilerini geliştirme isteği ve Öcalan'ın dini değerleri diğer bir destek mekanizması olarak görmesi sayılabilir.⁸⁴ Bütün bunlara rağmen, PKK'nın halkın dini değerlere olan hassasiyetini zamanında kavrayamadığı ve stratejik yönlendirmeye rağmen yeterince önemsemediği söylenebilir.

Bağımsızlık yerine federasyon düşüncesi ilk defa 4'üncü kongre ile dile getirilmiştir.⁸⁵ Bu söylem değişikliği uluslararası sistemin değişkenlerinin iyi okunmasının sonucudur. ABD'nin Irak'a girmeye hazırlandığı günlerde Türkiye'nin bölünmesi ihtimalini reddedebileceği düşüncesiyle daha kabul edilir söylemler kullanarak varlığını korumayı bilmiştir. Örgüt bu dönemde tek taraflı ateşkes⁸⁶ girişimlerine de başlayarak sorunun siyasi çizgide yürümesini desteklemiştir. PKK'nın bu yıllardaki en büyük hedefi savaşan taraf statüsünü kazanmayı zorlamak ve uluslararası hukuk kişiliği haline gelmektir.

PKK, devletin temel niteliklerinin belirlendiği Lozan Antlaşması'nı yıkmak ve anayasada tanımlanan Türklüğü tartışmaya açarak, Türk ve Kürt kimliklerini

⁸¹ Ibid, s. 72.

⁸² Öcalan kendi imzasıyla *Din Sorununa Devrimci Yaklaşım* adıyla bir broşür yayınlamış ve Kürdistan Dindarlar Birliği adında bir yan örgüt kurduştur. Bkz., Kurubaş, *Kürt Sorununun*, s.106.

⁸³ Bal ve Laçiner, "Ethnic Terrorism", s. 25.

⁸⁴ Criss, "The Nature of PKK", s. 23.

⁸⁵ Kurubaş, *Kürt Sorununun*, s. 104-105.

⁸⁶ Esasen ateşkes eylemi eşit olan iki taraf arasında bir silâhlı çatışmanın olmaması halidir. Bir terör örgütü ile devlet arasında fiili veya hukuki olarak ateşkes yapılması mümkün değildir. Ancak PKK sözde ateşkesleriyle uluslararası ortamda taraf olarak kabul edilmeyi hedefleyerek siyasal avantaj elde etmeye çalışmıştır. Nitekim ilerleyen zamanlarda bazı Batılı devletlerin Türkiye'yi masaya oturtmak için baskıda bulunduğu görülecektir.

etnik grup haline dönüştürmeyi temel siyasi hedefleri olarak belirlemiştir.⁸⁷ Avrupa'nın gözünü bölgeye çevirmek için, yurt dışında kurulan büroları vasıtasıyla, Türk hükümetinin insan hakları ihlâli yaptığı konusunun tartışma ortamına gelmesini sağlamıştır. Güvenlik sebebiyle bazı köylerin boşaltılması gündeme getirilen konulardan biri olmuştur. İnsan hakları ihlâli iddialarının televizyonlardan yayınlanması Türkiye'nin silâh tedarikçilerinden biri olan Almanya'nın ambargo uygulamasına ve Türkiye'nin tepki görmesine sebep olmuştur.⁸⁸ Terör örgütünün özellikle Türkiye'nin Avrupa Birliği (AB)'ne üyelik süreciyle ilgili tartışmalar başladığında insan hakları ihlalleriyle ilgili sorunları gündeme getirmesi ve sorunu siyasi boyuta taşıma çabaları zamanlamasıyla dikkat çekmiştir.

PKK, Türkiye'deki 1992 Nevruz olaylarını⁸⁹ da istismar ederek Avrupa'nın büyük kentlerinde gösteriler düzenlemiş, Birleşmiş Milletler (BM) başta olmak üzere Avrupa Konseyi, Avrupa Parlamentosu ve diğer ilgili kuruluşlara başvurularda bulunarak "gözlemci" olma taleplerini iletmişlerdir.⁹⁰ PKK terör örgütü 1995 yılında gerçekleştirdiği 5'inci kongresinde ulusal meclisin kurulması kararını almıştır. Bu noktadan hareketle 12 Nisan 1995 tarihinde Hollanda'nın Lahey şehrinde 65 kurucu üyeye "Sürgünde Kürdistan Parlamentosu" kurulmuştur. Bu yapılanmayla özellikle Avrupa'da destek kazanma çalışmaları yürütülmüş, diplomatik temsilci gibi hareket edilmiş, çeşitli partiler ve bürokratlarla temasta bulunulmuştur.⁹¹ Siyasi alanda yürütülen yoğun faaliyetler sonucunda AB'nin istekleri ile PKK'nın istekleri neredeyse birbirine paralel hale gelmeye başlamıştır. Özellikle AB 2001 ilerleme raporu bu kapsamda incelendiğinde talepler arasında büyük benzerlikler olduğu görülmektedir.⁹² Bu noktadan sonra Avrupa, sorunun içine daha çok girmeye başlamıştır.

PKK yerel yönetimlerde ve siyasi ortamda etkin olmaya çalışmaktadır. Türkiye'de bugüne kadar kurulan ve bölge halkının sorunlarına hitap ettiğini iddia eden çeşitli siyasi partilerin örgütün etkisinde kaldığı görülmüştür. Öcalan'ın yakalanmasından sonra düzenlenen 7'nci kongreyle PKK demokratik söylemlere

⁸⁷ Özcan, "Bir Terör Örgütü Olarak", s. 114.

⁸⁸ Criss, "The Nature of PKK", s. 24.

⁸⁹ 20 ve 21 Mart 1992 tarihlerinde Cizre, Silopi, Şırnak ve Nusaybin'de başlayan ve büyük ölçekli ayaklanma hüviyetine bürünen çatışmalarda yaklaşık 75 kişi ölmüştür. Özdağ, *Türkiye'de Düşük Yoğunluklu*, s. 66.

⁹⁰ Kurubaş, *Kürt Sorununun*, s. 43.

⁹¹ Hollanda, Avusturya, Danimarka, Rusya ve İtalya'da toplanan sözde "Sürgünde Kürdistan Parlamentosu" son iki ülkenin ulusal parlamento binalarında ve ev sahibi ülkenin siyasi parti temsilcilerinin katıldığı toplantılar icra etmiştir. Martin van Bruinessen, "Transnational Aspects of the Kurdish Question", 2000, http://www.let.uu.nl/~martin.van-bruinessen/personal/publications/transnational_Kurds.htm, (Erişim Tarihi 03 Temmuz 2008).

⁹² Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Nihat A. Özcan ve Ö. Rengin Gün, "PKK'dan KADEK'e: Değişim mi Takkiye mi?", *Stratejik Analiz*, Asam Yayınları, Cilt 3, No 25, Mayıs 2002.

ağırlık vermeye başlamıştır. “Demokratik Cumhuriyet ve Barış Projesi” kararının alındığı bu kongrede; PKK’nın ismi KADEK, ARGK’nın adı Halk Savunma Güçleri (*Hêzên Parastina Gel-HPG*), ERNK’nın adı Demokratik Halk Birliği’ne dönüştürülmüştür. Sonraki kongrelerde bu çizgisini devam ettiren PKK, 8’inci kongrede “Kürdistan” kelimesini sadece coğrafi bölge olarak telaffuz ettiğini vurgulamış, 9’uncu kongrede ise barış, demokrasi ve özgürlük söylemlerini işlemeye devam etmiştir.

Terörist örgütlerin örgütsel hedefleri her zaman ideolojileriyle uyumlu olmak zorunda değildir. Örgütler hayatta kalmayı başarabilmek için ideolojilerini farklı şekillerde yorumlayabilirler.⁹³ PKK’nın kurulduğu tarihteki ideolojisi ve söylemleri bir bütünlük oluşturmuş ve kendine uluslararası ortamda benzeri ideolojiyi kullanarak silâhlı mücadelede başarılı olmuş örnekler bulabilmiştir. Uluslararası konjonktürdeki bu durumun yanı sıra Türkiye içinde demokratik yollarla komünist bir rejimin kurulmasının güç olduğunun öğrenilmesi silâhlı mücadelenin fikri alt yapısını desteklemiştir. PKK’nın ideolojisinin hitap ettiğini iddia ettiği toplumdaki izdüşümünün en önemli çelişkisi dini değerler ile tenakuz oluşturmastır. Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra bu konuda hata yaptıklarını kabul ederek söylemlerinde bazı değişiklikler yapmaları çevrelerinden ve yanlışlarından öğrendiklerinin bir ispatıdır.

PKK siyasallaşma çabalarında öğrenen bir örgüt görüntüsü vermektedir. Soğuk Savaş’ın bitimiyle beraber demokrasi, insan hakları ve federasyon gibi nispeten sempati toplayan kavramları kullanmaları bazen Türkiye’nin uluslararası çevrelerce sıkıştırılmasına sebep olmuştur. Ayrıca demokrasinin zafiyetlerinden faydalanarak özellikle Avrupa’da birçok yasal sosyal ve kültürel kuruluşla irtibat kurarak bir taraftan sorunu Avrupa’ya taşımayı başarabilmiş, bir taraftan da bu kuruluşların benzerlerinin Türkiye’de nasıl yapılandırılabilceğini öğrenmiştir. Bugün PKK temsilcileri iltisaklı olduğu örgütler vasıtasıyla yurt dışında birçok resmi toplantıya katılabilmekte, Türkiye içinde ise bazı siyasi partilerin söylemlerini etkileyebilmektedir.

Eylemlerde Değişim

PKK, eylem stratejisini uzun süreli halk savaşı olarak belirlemiştir. “Halk Savaşı Stratejisi”nin temel eylem biçimi ise ‘gerilla savaşı’⁹⁴ olacaktır. Genellikle Maoist bir yaklaşım sergileyen örgüt, eylem stratejisini belirlemede kendinden önceki dönem ve içinde buldukları ortamdaki etkilenmiştir. Bu birikim örgütsel öğrenme süreçlerinden kalıtsal bilginin varlığına işaret eder.

⁹³ Crenshaw, *Theories of Terrorism*, s. 20.

⁹⁴ Bu makalede “gerilla savaşı”yla teoride kullanılan bir silâhlı çatışma yöntemine vurgu yapmak amaçlanmıştır. “Gerilla” kelimesinin hangi gruplar için kullanılabileceği veya uluslararası hukukta ne gibi haklar doğurabileceği tartışması bu araştırmanın kapsamında değildir.

Terörist örgütün kurulduğu 1978 yılından 1984 yılına kadar güvenlik kuvvetlerine karşı herhangi bir silâhlı eylemde bulunmamış, bu süreyi silâhlı propaganda ve eğitim faaliyetleriyle değerlendirmiştir. Parti ilanını büyük bir eylemle gerçekleştirmek isteyen PKK, Adalet Partisi (AP) Şanlıurfa milletvekili Celal Bucak'ın yaralı olarak kurtulduğu saldırıyı düzenlemiştir. Yöredeki etkili bir aşiretin lideri ve milletvekili olan Bucak'a yapılan saldırı, bir yandan örgütün bölgedeki topraksız halkın sempatisini kazanmaya, diğer yandan da devletin güçlü bir kişiyi bile koruyamadığına vurguyla, sıradan insanlar gözünde aciz bir duruma düşürülmesine hizmet etmek amacıyla yapılmıştır. Bu dönemde aşiretler arası çatışmalar provoke edilerek bölgede istikrarsız bir görüntü ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. PKK bölgeyi aşiretler arası savaş alanına dönüştürmüş, kuruluşunu ilan etmesiyle birlikte sesini duyurmuş, kırsal alana yoğunlaşmış, örgütlenme faaliyetlerini hızlandırmış, köy komite ve temsilciliklerini oluşturmaya çalışmıştır. Kontrolün az olması ve devletin teşkilatlanmasının zayıf olması nedeniyle örgüt grupları kırsal alanda barınmaya başlamıştır.⁹⁵

PKK terör örgütü üyelerinden 1980 askeri müdahalesiyle cezaevlerine alınanlar, o zamana kadar Türkiye'de pek de uygulanmamış "açlık grevleri/ölüm oruçları" eylem yöntemini denemişlerdir. İlk defa 1981 yılında Diyarbakır cezaevinde başlayan açlık grevleri günümüze kadar farklı sebeplerle tekrarlanmaya gelmiştir. Sadece cezaevleri değil, yurtdışında yaşayan ve örgüte sempati duyan Türk vatandaşlarını benzeri örgütlenmelerin içine alarak yürütülen açlık grevleriyle uluslararası kamuoyunun dikkatini çekmeyi başarmışlardır.⁹⁶ Bu yöntem ilk defa IRA (*Irish Republican Army*) ile ortaya çıkmış⁹⁷ ve daha sonrasında RAF (*Red Army Faction*) tarafından da etkin olarak kullanılmıştır.⁹⁸ Görüldüğü üzere PKK, benzeri örgütlerin eylem çeşitliliğinden faydalanarak, onlardan öğrenerek, eylem repertuarını geliştirebilmiştir.

Eruh ve Şemdinli'de askeri birlik ve tesislere ilk silâhlı eylemlerinden sonra örgütün propaganda ve fiili eylem safhasını beraber kullanmaya başladığı görülmektedir. 1980'li yılların ortalarında hedefler okul, sağlık ocağı, PTT tesisleri, elektrik tesisleri, radyo link istasyonları ve iş makineleri olmuştur.⁹⁹ Devletin en uç noktadaki temsilcileri vurularak halk paralize edilmeye çalışılmıştır.¹⁰⁰

⁹⁵ Yurduseven, *Kendi Kaynaklarına*, s. 13–14.

⁹⁶ Diğer eylemler gibi açlık grevleri de Avrupa'daki en fazla Türk vatandaşını topraklarında barındıran Almanya'da meydana gelmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz., Alynna J. Lyon ve Emek M. Uçarer, "Mobilizing Ethnic Conflict: Kurdish Separatism in Germany and the PKK", *Ethnic and Racial Studies*, Cilt 24, No 6, Kasım 2001, s. 925-948.

⁹⁷ Charles Townshend, "The Culture of Paramilitarism in Ireland", Martha Crenshaw (ed.), *Terrorism in Context*, Pennsylvania, The Pennsylvania State University Press, 2003, s. 327.

⁹⁸ Peter H. Merkl, "West German Left-Wing Terrorism", *Ibid*, s. 161–163.

⁹⁹ Hasan Emre Şenocak, *Avrupa Terör Örgütleri*, s. 152.

¹⁰⁰ Bu eylemlerin sonucunda Olağanüstü Hal (OHAL) ilan edilmiş, bu uygulamaya 30 Temmuz 2002'de Tunceli ve Hakkâri'de, 30 Kasım 2002'de Diyarbakır ve Şırnak'da son verilmiştir. "OHAL'den Bu Hal'e Neler Değişti", *Radikal*, 2002, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=57587>, (Erişim Tarihi 21 Ocak 2008).

PKK, 3'üncü kongresinde eylem hedeflerinde değişiklik yapmış ve şiddetin dozunu artırmaya başlamıştır. Bu dönemde sivil halka yönelik saldırılara başlamış, 1985 yılında kurulan “geçici köy koruculuğu” sistemine tepki olarak da özellikle korucu köylerini hedef almıştır.¹⁰¹ Bu saldırılar birçok ölüme ve örgüte eleman kazandırmak amacıyla köylerden adam kaçırılmasına sebep olmuştur.¹⁰² Esasen bu düşünce ve yöntem bir aşiret reisinin otoritesini yaymakta uyguladığı yöntemlere benzerlik göstermektedir. Derin anlaşmazlıklar kullanılmakta ve insanlar bir tarafı tutmaya zorlanmaktadır. Şiddetin kendini desteklemeyen aşiretlere yöneltilmesi neticesinde PKK bazı aşiretleri yanına alarak diğerleriyle savaşır hale gelmiştir. Bir başka deyişle, örgüt paradoksal olarak yıkmaya çalıştığı feodal düzeni kullanmış ve yeni bir aşiret gibi davranmaya başlamıştır.¹⁰³

PKK, bölgedeki feodal yapıların çözülmesinde ve yerel halka kendisini kabul ettirmede sürekli olarak şiddet kullanmıştır. Öcalan, yerel halkın feodal yapılar içerisinde olduklarını ifade etmekte ve cahilliklerinden dolayı davalarını anlamalarını ve inanmalarını beklememektedir. Böyle bir grubun emperyalist Türkiye'nin karşısında proleter bir cephe oluşturamayacağından hareket eden örgüt lideri, korku yaratmak amacıyla şiddetin sivillere yönelik kullanılmasını kendi düşünce yapısında böylece meşrulaştırmıştır.¹⁰⁴ Öcalan'ın Pımarcık köyü baskını sonrasında söylediği “Öldürelim, otorite olalım!” cümlesi bu anlamda oldukça dikkat çekicidir.¹⁰⁵

Terör örgütü 1990 ile 1993 yılları arasında uluslararası ortamdaki değişimden oldukça faydalanarak eylemlerini artırmıştır. Bu dört temel sebeple açıklanabilir. Bunlardan birisi devletin tutarlı bir tutumla soruna yaklaşmaması, diğeri Körfez Savaşının Irak'ın kuzeyinde yarattığı güç boşluğu, üçüncüsü Türkiye'nin sınırlarında artan risk ortamı, dördüncüsü ise özellikle insan hakları ile ilgili olarak Türkiye'ye karşı yapılan propagandadır.¹⁰⁶ Ayrıca Doğu Bloku'nun dağılmasıyla etnik hareketlere daha sempatiyle bakılması ve Avrupa ülkelerinin güvenlik anlamında Türkiye'ye eskisi kadar ihtiyaç duymamaları bu sebeplere eklenebilir. Bu dönemde eylemlerini yoğunlaştıran PKK, köylüler başta olmak üzere, öğretmenler, mühendisler, sağlık personeli gibi devlet temsilcilerini hedef almış, karayollarında seyreden vasıtalara saldırıda bulunmuştur. Yine bu yıllarda

¹⁰¹ PKK'nın “Köy Toplantısı” olarak adlandırdığı ve “Köy Toplantısı Talimnamesi” içerisinde görevlerini sıraladığı köy baskınlarının temel hedefi devletin egemenliğinin askeri, siyasi ve idari anlamda kırılması, köylerden eleman temin etmek ve destek sağlanmasıdır. İmset, *PKK: Ayrılıkçı*, s. 131–132.

¹⁰² “Chronology of”.

¹⁰³ Van Bruinessen, *Kürdistan Üzerine Yazılar*, s. 361–363.

¹⁰⁴ Bal ve Laçiner. “Ethnic Terrorism”, s. 25.

¹⁰⁵ Hasan Cemal, *Kürtler*, İstanbul, Doğan Kitapçılık, 2003, s. 89.

¹⁰⁶ Criss, “The Nature of PKK”, s. 23.

ilk kez İstanbul'da bir alışveriş merkezine saldırıda bulunarak, eylemlerini bölge dışına kaydırmaya başlamıştır.¹⁰⁷

Körfez Savaşı sonrasında Irak'ın kuzeyinde oluşan boşluğu değerlendiren PKK, Irak yönetimi ile işbirliği yapmış ve Irak'ın kuzeyinin güvenliğini üzerine almıştır. Örgüt bu dönemde büyümüş ve imhayı esas alan karakol baskınları düzenlemeye başlamıştır.¹⁰⁸ Öcalan'ın yer almadığı, fakat politik raporunu gönderdiği 4'üncü kongrede kurtarılmış alanların oluşturulması, halk ayaklanmaları, *serhildanlar* düzenlenmesi,¹⁰⁹ kitleler ile silâhli faaliyetlerin dayanışması ve bölge halkının sempatisinin kazanılması hedeflenmiş, böylelikle askeri ve siyasi hedefler birleştirilmeye çalışılmıştır.¹¹⁰ Öcalan'ın 1992'li yıllardaki ortamı yorumlayan ifadesiyle “halk artık ayaklanmak istemektedir, gerekli koşullar oluşmuştur.”¹¹¹ Nitekim aynı yılın Nevruz Bayramı kutlamalarında genel ayaklanma teşebbüsünde bulunulmuştur. Böylelikle PKK halkın geniş katılımıyla yapılan eylemleri provoke etmeye başlamıştır.

1994 yılından itibaren şehirlerde eylem yapmaya başlayan PKK Tuzla/İstanbul tren istasyonuna bomba koymuş, Hatay ilinde madenlere saldırmış, Diyarbakır ilinde yayın yapan bir özel televizyon tesisine ve halkın kullandığı bir dinlenme tesisine saldırı gibi eylemlerde bulunmuştur. Örgütün eylemlerinde önemli bir değişikliğin göstergesi olan intihar saldırıları 1996 tarihinde Adana polis karakoluna yapılan bir saldırıyla repertuarına girmiştir.¹¹² Bu dönemdeki saldırılarda örgüt ile kitleler birleştirilmeye çalışılmış ve devletin sert tedbirlere yönelmesi provoke edilmiştir. Bu taktikle örgüt kendi çabasıyla oluşturamayacağı sempatisiz kitlelerine dolaylı yoldan ulaşmayı hedeflemiştir.

Öcalan'ın yakalanmasıyla PKK yeni stratejiler üretmiş ve “*serhildan*” olarak adlandırılan sivil itaatsizlik eylemleri gündeme gelmeye başlamıştır. Kitlesele eylemleri hedefleyen serhildan stratejisi özellikle öldürülen PKK'lı teröristlerin cenazelerinde, kadınlar ve çocukların ön saflarda yer aldığı gösterilerle uygulanmaya çalışılmıştır. Provokasyonların da etkisiyle defin işlemleri kitlesele gösterilere dönüşmüştür. Öcalan bu gelişmeleri âdeta bir “intifada” hareketi olarak gör-

¹⁰⁷ 25 Aralık 1991 tarihinde meydana gelen saldırıda OHAL Bölge Valisi Necati Çetinkaya'nın kardeşinin sahibi olduğu bir mağazaya Molotof kokteyli atılmıştır. Saldırı sonucunda 11 kişi ölmüş ve 17 kişi yaralanmıştır Bkz., “Chronology of”.

¹⁰⁸ Özcan, *PKK Tarihi*, s. 130.

¹⁰⁹ Mango, *Türkiye'nin*, s. 60.

¹¹⁰ Demirel, *Geçmişten Günümüze*, s. 133.

¹¹¹ Öcalan kendi yazdığı “Ayaklanma Taktiği Üzerine Tezler ve Görevlerimiz” başlıklı ve Ocak 1992 tarihli broşürde uluslararası ve bölgesel gerçeklerin tarihi ayaklanma fırsatını kendilerine verdiğini iddia etmektedir. “Öcalan Davası İddianamesi”, *Belgenet*, <http://www.belgenet.com/dava/dava11.html>, (Erişim Tarihi 28 Haziran 2008).

¹¹² Demirel, *Geçmişten Günümüze*, s. 170–195; “Chronology of”.

müş ve artık bir kere yapılabilirse bunun yaygınlaştırılabileceğini, çünkü korku duvarının yıkıldığını ileri sürmüştür. Bu tür serhildanların “gerillanın yükünü hafifleteceğini, örgütü besleyeceğini, gerillanın gizlenmesini, takviye almasını ve bitmez tükenmez bir güç kaynağını aktif hale getireceğini ve düşmanı parçalayacağı” belirtmiştir.¹¹³ Bu eylemlerin temel hedefi soruna dışarıdan bakanları, özellikle Avrupalıları, PKK'nın Kürt halkının temsilcisi olduğu ve büyük bir kitlenin desteğini aldığına inandırmak iken, diğer amaç Türkiye içinde toplumların karşı karşıya getirilmesi ve ümitsizliğe sevk edilmesidir.

Terör örgütleri istikrarsız bir ortam yaratarak devletin her yönüyle halkın gözündeki değerini kaybetmesini hedefler. Bu yüzden devlet otoritesinin geçerli olmadığı bölgeler yaratmaya çalışırlar. Böylece halkın gözünde ikili bir otorite ortaya çıkarmış olacaklardır. Özellikle geniş kitlelerin katıldığı eylemler bu konuda örgütlere büyük şans verir. Kitleleri bastırmak için güvenlik kuvvetlerinin baskıcı tedbirler uygulamasını provoke ederler, güvenlik kuvvetleriyle halkı karşı karşıya getirmeye çalışırlar.¹¹⁴ Sivil itaatsizlik eylemleri bu kapsamda değerlendirilirse örgütün böyle bir hedefi olduğu ortaya çıkacaktır. Amaç halkı devletten uzaklaştırarak örgütün arkasında durmasını sağlamaktır. Örgütün yanında olmayanların da en azından devletin tarafında olmaması hedeflenmiştir.¹¹⁵

İlk kez 1990'lı yılların ortalarında bombalı eylemlere başlayan örgüt, 2000'li yıllardan itibaren daha çok ses getiren ve az riskli olan bu tekniği kullanmaya ağırlık vermiştir. Turizm beldelerinde bombalı saldırılar düzenlemiş, arazideki askeri birliklere de yola döşenmiş uzaktan kumandalı mayınlar ve bombalarla saldırmaya başlamıştır. PKK terör örgütü uzaktan kumandalı mayın ve bomba yapma kabiliyetine halen sahiptir.¹¹⁶ Canlı bomba kullanma taktiğinde de yeni beceriler kazanmıştır. Eskiden yöresel kıyafetleri ile hamile taklidi yapan bayanlar eylemlerde kullanılırken, bugün canlı bomba için seçilenlerin kılık kıyafetle-

¹¹³ Yurduseven, *Kendi Kaynaklarına*, s. 89.

¹¹⁴ Richard Clutterbuck, *Terrorism and Guerilla Warfare: Forecasts and Remedies*, Londra, Routledge, 1990, s. 6-7.

¹¹⁵ Halk desteği terör örgütleri için çok önemlidir. Destek sağlanamazsa tarafsız kalması sağlanarak toplumun bölünmesine çalışılır. Öcalan bu konuya verdiği önemi şöyle vurgulamıştır: “Devrim için öncünün sağlamlılığı bir şarttır. Fakat bu yetmez. Derin bir toplumsal bunalımın olması ikinci şarttır, fakat bu da yetmez. Üçüncü ve en önemli şart olarak kitleler ya tarafsız kaldığında ya da destekler bir konuma geldiğinde devrimin zaferi garanti altına alınmış demektir”. A.Öcalan, *Kürdistan'da Halk Savaşı ve Gerilla*, s. 28'den aktaran İmset, *PKK: Ayrılıkçı*, s. 126.

¹¹⁶ Buna bir örnek olarak Konya'da teslim olan bir teröristin ifadesinde Enver Hoca kod adlı bir örgüt mensubunun yeni buluşlarla değişik düzenekler hazırlama kapasitesine sahip olduğunu söylemesi verilebilir. “Bombalar Irak'tan Giriyor”, *Milliyet*, 25 Mayıs 2007, <http://www.milliyet.com.tr/2007/05/25/guncel/axgun02.html>, (Erişim Tarihi 14 Ocak 2008).

rine özen gösterdikleri görülmektedir.¹¹⁷ Son zamanlarda, eylemlerinde uzaktan kumandalı bombalı araçlar ve araç kundaklama gibi yöntemler kullanılmaya başlanmıştır.

Devlet görevlileri, güvenlik kuvvetleri veya kamuoyunda korku yaratmak terörist örgütlerin temel hedeflerindedir. Özellikle güvenlik kuvvetleri personelinin çocuklarını okula taşıyan servis otobüslerine ya da evlerinde onları bekleyen eş ve çocuklarına eylem yapılması güvenlik güçlerinin terör örgütüne yönelik operasyonlara tereddütle ve belki de korkuyla yaklaşmasına sebep olabilecektir.¹¹⁸ PKK'nın bu yöntemi de kullandığı görülmektedir. Hakkâri'de asker çocuklarını taşıyan öğrenci servisi¹¹⁹ ile Beytüşşebap'da bir astsubayın evine yapılan saldırılar bu konuda örnek verilebilir.¹²⁰

PKK'nın şiddeti çok etkili bir araç olarak kullandığı görülmektedir. Şöyle ki, bölgedeki aşiretler arasında anlaşmazlık çıkarmak, aşiretlerin desteğini alabilmek ya da Batılıların dikkatini çekebilmek için özellikle 1990'lı yılların ortalarına kadar şiddeti yoğun olarak uygulamıştır. Bölge halkının otorite aradığı her yerde karşısına çıkmaya çalışarak akıllarda devlet gücünün sorgulanmasına sebep olmuştur. Gerilla savaşının öncüleri ve teorisyenlerinden sayılabilecek Ernesto Che Guevara ve Mao Tse-Tung terörün sivil nüfusa karşı kullanılmasına karşı olmalarına rağmen,¹²¹ bunların yöntemlerinden etkilenen PKK sivillere saldırıda kendini benzeri kısıtlamalara sokmamıştır.

PKK eylem yöntemlerini, araçlarını ve hedeflerini zamana ve ortama göre değiştirebilerek sürpriz oluşturma niteliğini koruyabilmiştir. Terör örgütü Maoist bir yaklaşım benimsemiş olmasına rağmen sadece kırsalda değil şehirlerde de eylemler yaparak hedef ve yöntem olarak eklektik bir görüntü vermiştir. Karakol baskınları, her türlü devlet kurumlarına yönelik eylemler, ulaşımın aksatılması gibi yöntemlerle bir taraftan devletin güçsüz olduğu mesajı verilmeye çalışılırken öte taraftan hukuk dışı tepkiler provoke edilmeye çalışılmıştır. Önceleri silahlı saldırılar, sonrasında dünyada örneklerinin artmasıyla beraber bombalama eylemleri ve daha sonra da siyasallaşma çabalarının artırılmasıyla “halk ayaklanmaları” çıkarılmaya çalışılmıştır. Böylece bir şekilde suç ortağı yapacağı kitlelerle birleşmeyi hedeflemiştir.

¹¹⁷ “Önce kuaför, sonra eylem,” *Milliyet*, 25 Mayıs 2007, <http://www.milliyet.com.tr/2007/05/25/guncel/axgun03.html>, (Erişim Tarihi 14 Ocak 2008).

¹¹⁸ Clutterbuck, *Terrorism and Guerilla*, s. 7.

¹¹⁹ Hakkâri'de asker çocuklarını taşıyan öğrenci servisine yapılan saldırıda toplam 21 kişi yaralanmıştır. “Hakkâri'de Öğrenci Servisine Terörist Saldırı: 21 Yaralı”, *Sabah*, 03 Mayıs 2006, <http://arsiv.sabah.com.tr/2006/05/03/gnd135.html>, (Erişim Tarihi 20 Ocak 2008).

¹²⁰ Beytüşşebap'da meydana gelen saldırıda evinde oturan astsubay maskeli iki PKK'lı tarafından şehit edilmiştir. “Evlât Kurşunla Baba Acı Haberle”, *Sabah*, 03 Mayıs 2006, <http://arsiv.sabah.com.tr/2006/05/03/gnd135.html>, (Erişim Tarihi 20 Ocak 2008).

¹²¹ Paul Wilkinson, *Terrorism versus Democracy: The Liberal State Response*, Londra, Routledge, 2006, s. 17.

Sonuç

Öğrenme, bireylerin istenir davranış değişikliği süreci olarak tanımlanırken, öğrenen örgütler için örgütün varlığını etkin olarak sürdürmesi amacıyla davranış değişikliği yapabilmesi anlamına gelir. Öğrenen örgütler içyapılarının ihtiyaçlarıyla dış çevrenin beklentilerini uyumlaştıran ve kendilerini geliştiren sistemlerdir. Dolayısıyla bir örgütün öğrenme yeteneğinin incelenmesi o örgütün bütün yönleriyle analiz edilmesini gerekli kılar. Araştırmada konu edilen öğrenen örgütler, örgütler için bir sıfat ya da bir örgüt tipi olarak düşünülmemiş, örgütlerin öğrenmesinde ve öğrenme yeteneğinin değerlendirilmesinde bir model olarak kullanılmıştır. Bu kapsamda öğrenen örgütler düşüncesiyle bir örgütün incelenmesi, çevresel değişkenlerin bir örgüt tarafından nasıl tahlil edildiği ve bunlara nasıl cevap verildiği sorularına cevap bulmayı hedefler. Bu çalışmayla PKK terör örgütü, bir öğrenen örgüt modeli kapsamında analiz edilerek farklı bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Öğrenen örgütlerde en önemli konunun sistem düşüncesi, zihniyet değişikliği, destekleyici liderlik gibi özellikler olduğu göz önüne alındığında PKK'nın bunların tamamına sahip olduğu söylenemez. Örgütün farklı fikirlere tahammülü yoktur ve örgüt kültürü bireysel öğrenmeyi desteklememektedir. Ancak çalışmanın konusunu oluşturan terör örgütleri çok farklı içyapılara sahip olduğundan, tehditkâr ve oldukça hızlı değişen bir ortamda faaliyet gösterdiklerinden ve bu ortamda hayatta kalmaya çalıştıklarından diğer örgütlerin analiz edilmesinde kullanılan kavramlara aynı değerler atfedilemez. Terör örgütlerinin öğrenme yeteneğinin analiz edilmesi kendine has özelliklere sahiptir. Terör örgütleri söylemlerinde, eylemlerinde, örgütsel yapı ve fonksiyonlarında yaptığı değişikliklerle varlığını sürdürebiliyorsa, ortaya çıkan fırsatlardan faydalanabiliyorsa ve bunların sürekliliği varsa o örgütün öğrendiği iddia edilebilir. Bu anlamda ve kendi faaliyet ortamı dikkate alındığında PKK terör örgütü öğrenen bir örgüt olarak değerlendirilebilir.

PKK'nın uzun bir geçmişinin olması ve örgütün kurucusunun yakalanmasına rağmen halen varlığını sürdürmesi örgütsel devamlılık bakımından önemli bir veridir. Elbette örgütün varlık gösterebilmesinin temel sebepleri arasında rahat hareket edebileceği bir siyasi ve fiziki ortam, faaliyet gösterdiği coğrafyadaki belirsizlikler ve dış destek sayılabilir. Ancak bu unsurlar tek başlarına varlık sebebini açıklayamaz. PKK, faaliyet bölgesinde ve uluslararası ortamdaki değişimlere etkili tepki vererek ayakta kalabilmiştir.

Terör örgütü ilk kuruluşundan itibaren bütün gizli örgütlerde olduğu gibi varlığını korumayı hedef almış ve bu maksatla bütün fonksiyonlarını bölümlendirmiştir. Oldukça baskıcı usullerle de olsa örgüt dışına bilgi taşınmasına fırsat vermemiştir. Yapacağı faaliyetlerde keşif ve istihbarattan faydalanmıştır. İstihbari

ihtiyaçların yanında bölümlendirmeyle aynı fonksiyonda çalışan birimler arasında 'örtük' bilginin oluşmasına da fırsat verilmiştir. Düzenlemiş olduğu kongre ve konferanslarla eylemlerini ve söylemlerini çevresel şartlar ve iç değişkenlerini göz önüne alarak değerlendirebilmiştir. Bu toplantılar örgütün strateji ve taktik değişimlerinde önemli rol oynayarak geri bildirim sağlamıştır. Kongre ve konferans sonuçları internetin sağladığı imkânlar kullanılarak, bütün birimlere dağıtılmış, örgüt üyeleri ve sempatanları kararlardan haberdar edilmiştir. Böylece 'açık' bilgi örgüt üyelerine aktarılırken aynı zamanda örgütsel hafıza da oluşturulmaya çalışılmıştır. Bütün örgüt yöneticilerinin katılımıyla toplantılar düzenlenmesi ve bunların sonuçlarının yazıya dökülmesi, düzenli eğitim programlarının uygulanması, faaliyetlerin yapılandırılmış talimatlar içermesi ve düzenli bir raporlama sistemine sahip olunması, arşiv tutulması öğrenen örgüt özelliği için olumlu etkinliklerdir.

İdeolojisinde çok belirgin farklılaşma yapmadan, hatalarından ve uluslararası değişimlerden öğrenen PKK söylemlerini geliştirebilmiştir. Soğuk Savaş döneminde iç sömürge kavramını vurgulayan, kapitalizm ve faşizme düşman Marksist-Leninist terör örgütü Doğu Bloğunun, Soğuk Savaş sonrasının dini ve etnik değerleri savunan, demokrasi, insan hakları, azınlıklar gibi konuları gündemde tutarak mağdur görüntüsü veren sol ideolojili terör örgütü ise Batı'nın ilgi ve zamanla desteğini sağlayabilmiştir. Mücadelesini siyasi alana başarıyla taşıyan örgüt özellikle Avrupa'da itibar görür hale gelmiştir. Avrupa'daki meşru sosyal ve siyasi yapılardan faydalandığı gibi benzerlerini Türkiye'de kurmayı başararak öğrendiğini ispatlamıştır. Türkiye'de hedeflediği noktaya gelemese de tartışma ortamını etkilediği görülmektedir.

Terör örgütü şiddetle bölge halkının bir kısmını, gerekse örgüt üyelerini kendine bağlı hale getirebilmiştir. Bu da bölge halkının özelliklerinin doğru olarak tespit edildiğinin göstergesidir. Bölge halkının geleneklerine ve feodal yapıya bağlılığını bilen örgüt, bu bağı şiddetle çözmüş ve yine şiddetle yeni bağı halk ve örgüt üyeleri ile kendisi arasında oluşturmaya çalışmıştır. PKK'nın eylemleri incelendiğinde ilgili yazında karşılıklarının bulunduğu ve benzeri örgütlerin eylem yöntemlerinin içselleştirildiği görülmektedir. Bu anlamda kalıtsal ve dış kaynaklı bilginin yüksek seviyede olduğu söylenebilir. Eylemlerde kullanılan yöntemler incelendiğinde çok yüksek teknolojinin kullanıldığı düzenekler görmek mümkün olmasa da, basit ancak etkili tekniklerin kullanıldığı dikkat çekmektedir. Eylem hedefleri ve yöntemlerinde repertuarını geniş tutan PKK tahmin edilebilir olasılığını azaltabilmiştir.

Terör örgütlerinin öğrenme yeteneklerinin incelenmesi onların etkisizleştirilmesini hedefleyen terörizmle mücadele alanına önemli katkılar sağlayacaktır. Böyle bir düşünceyle terörist grupların söylemlerinin ve eylemlerinin gelişigüzel faaliyetlerden çok, basit bir gözlemlerle görülemeyecek sistemli bir düzenlilik için-

de olduğunun tespit edilmesine olanak sağlanacak ve örgütün gelecekteki hareket tarzının daha doğru tahmin edilmesine fırsat verilebilecektir. Terörizmle mücadelede, terör örgütlerinin de birer örgüt olma gerçeğinden hareket ederek, öncelikle bu sistemin bileşenleri çözülmeli daha sonra örgütün ayakta kalmasını, öğrenmesini engelleyici müdahalelerde bulunulmalıdır. Bu ifadeyle sadece bu yöntemin terör örgütünü etkisiz hale getirebileceği savlanmamakta, kapsamlı bir mücadelenin değerli bir parçası olarak dikkate alınması gerektiğine işaret edilmektedir.

Sonuç olarak, öğrenen terör örgütleri söylemlerinde, eylemlerinde, örgütsel yapı ve fonksiyonlarında davranış değişikliği yaparak, gelişerek varlıklarını sürdürebilen örgütlerdir. Terör örgütlerinin öğrenen örgüt modeliyle incelenmesi, nasıl öğrendiklerinin öğrenilmesi ve bunlardan belli davranış kalıplarının çıkarılması örgütün daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmakla beraber, terörizmle mücadele eden birimlerin bir sonraki aşamayı tahmin edebilmesine ve etkili mücadele yöntemleri üretmelerine fırsat verecektir.

Kaynakça

- Bal, İhsan ve Sedat Laçiner, "Ethnic Terrorism in Turkey and the Case of the PKK: Roots, Structure, Survival and Ideology", *Ankara Papers*, 9, Frank Cass, 2004.
- Bayer, Erdal, *Terörist Örgütlerde Örgütsel Öğrenme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Belgenet, "Öcalan Davası İddianamesi", <http://www.belgenet.com/dava/dava11.html>, (Erişim Tarihi 28 Haziran 2008).
- Bell, Bowyer, *The Dynamics of the Armed Struggle*, Londra, Frank Cass, 1998.
- Borum, Randy ve Michael Gelles. "Al-Qaeda's Operational Evolution: Behavioral and Organizational Perspectives", *Behavioral Sciences and the Law*, Cilt 23, 2005.
- Cemal, Hasan, *Kürtler* (7'nci baskı), İstanbul, Doğan Kitapçılık, 2003.
- "Chronology of Important Events in the World/PKK Chronology", *The Journal of Turkish Weekly*, 2007, <http://www.turkishweekly.net/articles.php?id=217> (Erişim Tarihi 21 Ocak 2008).
- Clutterbuck, Richard, *Terrorism and Guerilla Warfare: Forecasts and Remedies*, Londra, Routledge, 1990.
- CNN Türk internet sayfası, <http://www.cnnturk.com/>.
- Cohen, Michael D. ve Lee S. Sproull (eds.), *Organizational Learning*, California, Sage, 1996.
- Crenshaw, Martha (ed.), *Terrorism in Context* (3'ncü baskı), Pennsylvania, The Pennsylvania State University Press, 2003.
- Criss, Nur Bilge, "The Nature of PKK Terrorism in Turkey", *Studies in Conflict and Terrorism*, Cilt 18, 1995.
- Cronin, A. Kurt ve James M. Ludes (eds.), *Attacking Terrorism*, Washington, Georgetown University Press, 2004.
- Çitlioğlu, Ercan, *Yedekteki Taşeron: ASALA* (2'nci baskı), Ankara, Ümit Yayıncılık, 1998.
- Daft, Richard L., *Organization Theory and Design*, South-Western Publishing, 2001.
- Demirel, Emin, *Geçmişten Günümüze PKK ve Ayaklanmalar* (2'nci baskı), İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005.
- Garavan, Thomas, "The Learning Organization: A Review and Evaluation", *The Learning Organization*, Cilt 4, No. 1, 1997.
- Harrison, Matthew, "What Makes al-Qaeda a Global Learning Network?", *Foresight*, Cilt 7, No. 1, 2005.
- Huysman, Marleen, "An Organizational Approach to the Learning Organization", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt 9, No. 2, 2000.
- Hürriyet İnternet Gazetesi, <http://www.hurriyet.com.tr/>.
- İmset, İsmet, *PKK: Ayrılkçı Şiddetin 20 Yılı (1973-1992)*, (5'nci baskı), Ankara, Turkish Daily News Yayınları, 1993.

- Jackson Brian A. et al. (eds.), *Aptitude for Destruction-Volume 1: Organizational Learning in Terrorist Groups and Its Implications for Combating Terrorism*, California, Rand, 2005.
- Jackson, Brian A. et al. (eds.), *Aptitude for Destruction-Volume 2, Case Studies of Organizational Learning in Five Terrorist Groups*, California, Rand, 2005.
- Jones, Calvert, "Al-Qaeda's Innovative Improvisers: Learning in a Diffuse Transnational Network", *Cambridge Review of International Affairs*, Cilt 19, No 4, Aralık 2006.
- Kaplan, David E. ve Andrew Marshall, *The Cult at the End of the World*, New York, Crown Publishers, 1996.
- King, William R. "Strategies for Creating a Learning Organization", *Information Systems Management*, Kış 2001.
- Kurubaş, Erol, *Kürt Sorununun Uluslararası Boyutu ve Türkiye (Cilt-2)*, Nobel Basımevi, 2004.
- Lutes, Chuck, "Al-Qaida in Action and Learning: A Systems Approach", http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/readings/al_qaida2.htm, 2001 (02 Şubat 2008).
- Mango, Andrew, *Türkiye'nin Terörle Savaşı*, İstanbul, Doğan Kitapçılık, 2005.
- Milliyet Internet Gazetesi, <http://www.milliyet.com.tr>.
- Öcalan, Abdullah, *Kürdistan'da Zorun Rolü*, Weşanên Serxwebûn-8, 1982.
- Örtenblad, Anders, "On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization", *The Learning Organization*, Cilt 8, No. 3, 2001.
- Özcan, Nihat Ali, *PKK (Kürdistan İşçi Partisi) Tarihi, İdeolojisi ve Yöntemi*, Ankara, ASAM Yayınları, 1999.
- Özcan Nihat Ali ve Ö. Rengin Gün, "PKK'dan KADEK'e: Değişim mi Takkiye mi?", *Stratejik Analiz*, Asam Yayınları, Cilt 3, Sayı 25, Mayıs 2002.
- Özdağ, Ümit, *Türkiye'de Düşük Yoğunluklu Çatışma ve PKK*, Ankara, Üç Ok Yayıncılık, 2005
- Radikal Internet Gazetesi, <http://www.radikal.com.tr/>.
- Radu, Michael, "The Rise and Fall of the PKK", *Orbis*, Cilt 45, Sayı 1, Kış 2001.
- Rapoport, David C. (ed.), *Inside Terrorist Organizations*, Londra, Frank Cass, 1988.
- Sabah Internet Gazetesi, <http://arsiv.sabah.com.tr/>.
- Smith, Anthony D., *Ulusların Etnik Kökeni*, Ankara, Dost Kitabevi, 2002.
- Sun, He-Chuan, "Conceptual Clarifications for 'Organizational Learning', 'Learning Organization' and 'a Learning Organization'", *Human Resource Development International*, Cilt 6, No. 2, 2003.
- Sun, Peter Y. T. ve John L. Scott, "Exploring the Divide-Organizational Learning and Learning Organization", *The Learning Organization*, Cilt 10, No. 4, 2003.
- Şenocak, Hasan Emre, *Avrupa Terör Örgütleri ve Ülke Uygulamaları*, Ankara, Platin Yayıncılık, 2006.
- Tarhan, Ali (ed.), *Dünyada ve Türkiye'de Terör Konferansı*, Ankara, TC Merkez Bankası, 2002

The Federal Research Division/Library of Congress, “The Nexus Among Terrorists, Narcotics Traffickers, Weapons Proliferators, and Organized Crime Networks in Western Europe”, Aralık 2002, http://www.loc.gov/rr/frd/pdf-files/WestEurope_NEXUS.pdf (Erişim Tarihi 23 Şubat 2008).

Van Bruinessen, Martin, *Kürdistan Üzerine Yazılar* (5’inci baskı), İstanbul, İletişim Yayınları, 2005.

Van Bruinessen, Martin, “Transnational Aspects of the Kurdish Question”, 2000, http://www.let.uu.nl/~martin.vanbruinessen/personal/publications/transnational_Kurds.htm, (Erişim Tarihi 03 Temmuz 2008).

Wilkinson, Paul, *Terrorism versus Democracy: The Liberal State Response* (2’nci baskı), Londra, Routledge, 2006.

Yurduseven, İlker, *Kendi Kaynaklarına Göre PKK/Kongra-Gel Terör Örgütü*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2005.

Summary

Everything changes except the phenomenon of change itself. Organizations operate in changing external environments and demanding inner structures. They must handle challenges successfully in order to survive. A terrorist group, as an organization, strives to survive in a more changing, threatening and competitive environment than a business does. A terrorist organization failing to learn is not likely to develop itself successfully. Accordingly, terrorist organizations must be aware of challenges that threaten their survival and adapt themselves to new circumstances by changing their structure, function, discourses and actions. The aim of this article is to analyze the learning capabilities of the PKK and suggest a practical model. The article falls into three sections. The first section discusses the concept and reasoning of learning, learning organization and organizational learning. The second section attempts to develop a model to investigate the learning capabilities of terrorist organizations. The last section analyzes the PKK's learning capabilities.

Learning organizations are adaptive systems. They are designed to anticipate and react to changing and competitive environments in a positive and proactive manner. They help to institute internal organizational structures which are better able to respond to the turbulence of change. Some characteristics of learning organizations are sharing the information on all levels, encouragement of all members to know and criticize organization as a system or process, and the inducement of creative strategies to threatening circumstances. The learning of an organization is not only a process of making an organization adaptive to its environment, but also changing thinking about problems sources and solutions. Thus an organization needs to analyze all aspects of the organization in order to determine whether it learns or not.

The analysis of learning of a terrorist organization needs to explore the whole organizational system, but there are some difficulties because of the secrecy inherently embedded in such organizational structures. Nobody but terrorists may exactly identify the processes and structure of a terrorist organization. Therefore it is essential to search and explore all visible information and products of an organization. Ideology, strategy, tactics, training, financing methods and their variation over time can provide useful knowledge about their learning.

The PKK is studied in a model based upon learning organization. There are some indications that the PKK is a learning organization. It has successfully transformed its goals toward politics and some European countries accept the PKK as representative of Kurds. Furthermore the atmosphere is influenced by sympathetic political parties in Turkey. The PKK has survived a long period of time after the capture of its founding leader. It has adopted its ideology, tactic and strategy to changing circumstances. However, the PKK is a strict hierarchical organization with authoritarian leadership. This structure has inhibited learning efforts derived from the members which are an imperative for learning organizations. The PKK has terrorized not only innocent people but also its own members. It has created a culture of fear throughout the organization. Nobody could have criticized or spoken against Öcalan and his inner circles. Although it has some constraints, the PKK is a learning terrorist organization, because the most important issue for a learning terrorist organization is to survive effectively. It has learned and adapted itself successfully to environmental challenges and threats.

Consequently, learning organizations are systems of matching organizational demands to expectations of the environment. Research on terrorist organizations could be beneficial in understanding the problem of terrorism much better. Learning about how terrorist organizations learn and generate behavior patterns could provide quite applicable knowledge for combating terrorism. However it has to be kept in mind that the model alone is not satisfactory in fighting terrorism. It will be more practicable as part of a comprehensive strategy.