

İktidar: Kişiler-arası, Organizasyonel ve Global Boyutları

Pazartesi, 3 Ekim 2005

KONU: Kişisel İktidar, karizma, liderlik.

İktidar ve liderlik arasında bir ayrım yapmalıyız.

Şimdilik kullandığımız iktidar tanımı kişinin başkalarıyla olan ilişkisinde maksadlı ve öngörülen etkiler elde edebilme kapasitesidir.

Weber (19-20. yüzyılların başları)—iktidar, sosyal ilişki içerisindeki birisinin dirence rağmen kendi isteğini yerine getirme pozisyonunda olma ihtimalidir.

Liderlik—amaç koyma ve onları başarma yolunda bir grubun aktivitelerini etkilemek

İktidar da liderlik de **interaktifdir**

--her ikisi de bir taraf ve diğeri arasında bir karşılıklı işlem gerektirir

--liderliğin genel olarak anlaşıldığı durumdan önemli bir farkı vardır: bir lider **bir gruba amaçlar** verir—onların kişisel amaçlarını gerçekleştirmez

iktidarı elinde tutanlar=maksadlı etkiye sahip olmalıdırlar

liderler= herhangi bir pozisyonda olmayan insanlar olabilirler (Gandhi, MLK [Martin Luther King], Einstein gibi), herhangi bir resmi pozisyonda olmak zorunda değildirler ancak grupların amaçlarını formüle etmelerine ve başarmalarına yardımcı olurlar.

*** Her liderin iktidarı vardır ancak her iktidarı elinde tutan lider değildir.***

Gruplara amaçlarını formüle etmelerine yardımcı olanlar hem iktidar hem de liderlik uygularlar.

Liderlik Kuramları—liderliğin kim, nasıl, ne zaman, neden oluştuğunu açıklar

1. **Büyük Adam** (aynen) teorisi—kişinin bireysel karakter özelliklerine bağlıdır
--toplumda farklı derecelerde yeteneklere—zeka, şeref, vb.-- sahip insanlar vardır ve kitleler bu üstün yeteneklere sahip insanlar tarafından yönlendirilecektir
--liderlik bir kişi fazlasıyla hayalgücüne, zekaya, iletişim becerisine, vb. sahip olduğunda ortaya çıkar, bu kişiler bu güçlerini bir gruba liderlik etmeğe kullanırlar
--genel argüman budur, özellikle bireyci toplumlarda—örneğin elitler ve bir diğeri takip eden, devr-i daim eden elitler
--ana konsept: **adam (aynen) tarih yapar, tarih adam yapmaz**
--tarihi örnekler: Napolyon ve Fransız devrimi, Washington ve Amerikan devrimi, Luther ve Protestan Reformasyonu, Lenin ve Troçki ve 1917 Rus Devrimi, Einstein ve modern fizik, Gandhi ve bağımsız Hindistan, MLK ve ırk ayrımına son
--bu teori en eski ve geleneksel bazı liderlik anlayışlarının temelidir
--liderliğin tamamen kişisel bir durum olarak düşünülmesinin sebebi liderin orantısız bir şekilde “iyi şeylerden” nasibini almış olmasıdır
--geleneksel/kutsal etki nosyonlarından daha rasyoneldir, örneğin, tanrıların yöneticilere konuşması, imparatorların durumunda böyleydi.

--psikologlar bu durumu araştırmayı denemiş ancak hiçbir ana farklılık bulamamışlardır—bir kişiye lider yapan tek bir sinyal ya da öngörücü yoktur
--bu liderlerde bulunan bazı genel eğilimler şunlardır: daha zeki, daha kolay uyum sağlayan, daha iyi muhakeme yapan, daha fazla etkileşime giren, hem daha fazla bilgi veren hem de daha fazla soran, genellikle durumu ilk özetleyen/kavrayan
--(Başkan Bush bunlardan hiç birisine uymuyor! Ancak başkanların çoğu uymuyordu—iktidarı ellerinde tutuyor olabilirler ancak lider olmayabilirler)
--bu *korelasyonların* bu pozisyona gelmeden önce mi (bu özellikler kişi bu duruma girmeden *nce* mi oradaydı?) yoksa belli durumlardaki insanların böyle olmasından mı geldiğini bulmak çok zordur... bu durumun *sebebi* nedir?

2. **Çevreci/Durumsal** kuramlar—ilk durumu tersine çevirirler

--ana konsept: **tarih adamı yapar**

--bir liderin ortaya çıkışı zaman, yer ve durumun ürünüdür (bir lideri kendi özel tarihi bağlamından çıkar, onun lider olma ihtimalini de kaybedersin!)

--bu teoriler bize liderliğin kişide değil de bir grubun özel ihtiyaç/ güdü/ isteklerinde yattığını söyler—ki bunlarda bir kişinin lider olmasını belirginleştirir

--mesele *ne çeşit bir kişi* olduğu değildir mesele *kimin, ne zaman, neden bir lider olduğudur?* Bu grubu ve ne istediklerini bilmekle olur. Grubun ihtiyaçları kimin ve niçin lider olduğunu söyleyecektir.

3. **Sosyolojik** kuramlar—Büyük Adam ve çevresel teorileri bir araya getirir

--liderlik  faktörün sonucudur:

* kişi (lik)

* grubun doğası

* problemler, grubun karşılaştığı olaylar—bağlam

--bu teori neden bir liderin bir durumda etkili olup da başka bir durumda nasıl olup da etkisiz olduğunu açıklar

-- liderlerin otoriter ya da demokratik olduğunu iddia etmez, liderler rasyonel/teknik biri ya da karizmatik/duygusal birisi olabilirler

--**bütün durumlarda etkin olan bir tip lider yoktur**

--liderlik yaptığı durumdaki liderin kişisel özelliklerine bağlıdır

rnek:

Beyaz Saray sekreterlerinden birisi bazı gazetecilerle sohbet ediyor, onları tarih hkmetin yanlışlarını ispat edecektir dedikleri için azarlıyordu. Sekreter şöyle söyledi, “Yanılıyorsunuz. Biz tarih *yapıyoruz.*”

--basın sözcüsü olaylar geliştikçe karar verme gücüne sahip olduklarını vurgulamak istedi

--fakat gazeteciler onların kontrol ettikleriyle değil kontrol *etmedikleriyle* (araştırmacılar, tarihçiler gibi) değerlendirileceklerini kast ettiler

--tarihçiler sonuçları görmek için beklerler

şimdi daha spesifik bir liderlik türüne bakalım...

KARİZMATİK LİDERLİK

Max Weber her zaman *karizma* terimini (ki teorinin yazarı olarak görülür) bir kişi/nesne tarafından sahip olunan olağanüstü, o kişiye/objeye eşsiz bir büyü iktidar veren bir şey olarak kullandı.

--**gerçek karizma** kullanımı= iktidar kullanımı (**otorite**, emredebilme gücü)

--yasal/geleneksel iktidardan farklıdır çünkü olağanüstü bir durumdur, rutin olmayan, duruma bağlı olmayan, şiddet ya da zorlama uyguladıklarından değil, ekonomik ödülleri teklif ettiklerinden değil ya da rüşvet verdiklerinden değil—sadece **kim oldukları hasebiyle**

--*olağanüstü* olmak demek ne demek? Weber sözlük anlamını kast etmişti—günlük hayatın alanında değil, sıradan olmayan, çok sık bulunmayan

--Weber bu terimi aynı zamanda **değer-yargısından bağımsız** olarak kullanır—bunun mutlaka iyi bir şey olduğunu düşünmez—sadece bunun bazen kişisel cazibeleri sayesinde otoritelerini kullanan insanların olmasının bir tanımıdır (bazı akademisyenler Weber'in karizmaya karşı özel bir saygısı olduğunu iddia ederler; modern tarihte gözlemediği devamlı rasyonalizasyona meydan okumanın bir yolu olarak önerdiği tek örnek gibi görünüyor).

--Weberyan anlayışın insanların korkudan değil de kendini adama, sevgi, coşkudan dolayı karizmatik bir lideri takip edişlerini anlamamız için gereklidir (örneğin Jean D'ark (Joan of Arc), İsa, Gandhi)

Karizmatik Otoritenin Özellikleri (Weberden)

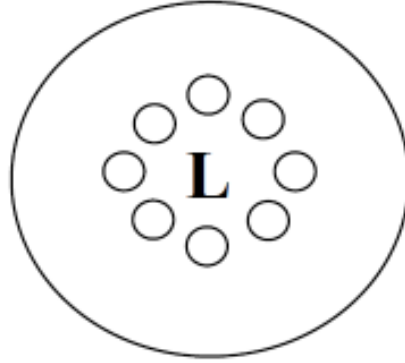
- 1) **olağanüstü** dolayısıyla da **istikrarsız** –lider ve grubun üyeleri arasında olağanüstü bir **uzaklık** (sahip olunan varlıklar, özellikler)
- 2) her zaman **yenilikçi**—kanonik/standart örnek İsadır, “Yazılıdır, fakat ben sana doğru söylüyorum...” Fakat, ben sana doğru söylüyorum, öğretisindeki yeniliği ifade eder.
- 3) karizmatik olarak görülürler çünkü **doğruluğunu kanıtlayan eylemler** yaparlar
--“bu özel bir insandır” ı gösteren mucizeler, gösteriler, manifestolar
--**gözle görülür bir başarı** vardır
--Rustow sorar: Liderin meşruiyeti lider ve takipçileri arasındaki ilişkiye mi yoksa iktidara mı dayanır? Weber bunun ilişkiye dayandığını söylüyor gibidir; atfedilen bir özellik değil de ilişkisel bir form olduğunu söyler:
--*karizma* terimi **gerçek ya da varsayılan** özelliklere tekabül edebilir dolayısıyla “varsayılan” seyirci önemlidir;
--eylemler materyal olarak gösterilebilir olmak zorunda değildir—sadece **inanılır** olmalıdır
--karizmatik liderin kabullenilmesi grubun inanışlarına bağlıdır
--bu inançların kaynağı ve karizmanın sağlanması mucizeler, zaferler, ve diğer başarılar yoluyla (örneğin, Jean D'ark—15 yaşında bir kızın Fransız ordusunu başarıya götürdüğüne inanabilir misiniz?)
--**doğruluğunu kanıtlayan eylemler grubun refahı içindir**
--doğruluğunu kanıtlayan eylemler biter bitmez, liderin mucizesine olan inanç da kaybolur
- 4) karizma bir **etkileşimdir**—grup kişiye karizmaya *bahşeder*
--lider ve takipçileri arasında bir etkileşimdir
--lider gruba mucizeler, grup da lidere sevgi ve bağlılıklarını sunar
--eylemin sonucu inanca sebep olur ve takipçilerin inancı otoritenin kriterlerinden birisi olur
--her iki tarafın da diğerine bir şey verdiği bir alış-veriş vardır
- 5) hemen hemen her zaman özel bir organizasyonel formu vardır

--takipçiler (yeniliğin sonucu olarak) işleri sıradan yollarla yapmaktan **uzaklaşır**, yerleşik kurallardan ve yollardan uzaklaşır—lider tarafından beyan edilen daha önce görülmemiş ve yeni bulunmuş olan düzene biat ederler
--karizmatik liderlik sıklıkla **dahili bir devrim** yaratır—insanlar farklılaşır, farklı davranır (**harici devrimde** insanlar kuralları ceza korkusuyla uygularlar, normları içselleştirmezler, okulların ırkçılıktan arındırılması mesela)

6) belirli bir **ekonomik yapısı** vardır

--insanlar paralarını, zenginliklerini, gelirlerini lidere verirler ki tüm vaktini bu işe ayırabilsin
-- insanlar çoğu zaman mülkü reddederler—düzenli gelirlerini bırakarak, basit bir hayat yaşamaya başlarlar (Gandhi, İsa gibi)
--reddedişleri düzenli gelir kaynaklarına daırdır, dünyevi malların reddedilmesi değildir, fakat *nasıl üretecekleri ya da sahip olacaklarına daırdır*, “Tanrı verir” sözündeki duyguda açık olduğu üzere
--mülk elde etme arayışında olan lider (eğer böyle bir şey yaparsa) dünyevi bağlantılardan uzak olan bağış ve vakıf alır
--çoğunlukla düzenli işleri yoktur, çoğunlukla sıradan ailevi görevleri reddederler (dini mezhepler, devrimciler)
-örneğin, İsa: eğer herhangi bir adam bana gelir ve ailesinden ve kendi hayatından nefret etmezse, benim müridim olamaz (mesaj: tanrıya hizmetin önceliği olmalıdır)
--çoğu zaman pratikte bekindirler çünkü düzenli bir aile hayatları yoktur

7) karizmatik lider etrafındaki organizasyon **lider ve müritlerinden** oluşur:



-- her zaman bir iç çekirdek vardır—niteliklerinden dolayı seçilen, böylece **karizmatik bir aristokrasi** oluşturan
--lider ve misyona sadakatleriyle birbirlerine bağlanan
--devam maaş, tazminat, ya da ünvana bağlı değildir
--daima iç içe/eş merkezli daire organizasyonu ile birbirlerine bağlıdır: liderler, takipçiler, müritler

8) **zamansal olarak sınırlıdır**

--tekrar eden mucizeler ihtişamını kaybeder
--zaman içinde **meşruiyet** her zaman sorun olur
--her çeşit karizmatik liderlik **haleflik** sorunundan muzdarip olur
Modern İslama nasıl geldiğimiz—Sünni ve Şiiilerin Muhammed’in karizmatik mirası üzerine rekabet etmeleri
--lider öldüğünde ne olur? Acil yapılması gerekenler bittiğinde ve sıradan hayat devam etmek zorunda olduğunda?
--karizmatik otorite sıradan olmayı bilmez

- sıklıkla liderlik fonksiyonları bireyler arasında **bölünmüştür** (kişinin gücü çözülmesi gereken acil durumlara/liderliğin yeniden yapılandırılması gereken ihtiyaçlara göre büyür ya da azalır)
- **liderliğin düzenlendiği** her zaman, **kurumsal kalıcılık** yaratır, bu da karizmanın düşüşüne yol açar
- bazen harici duruma göre (savaş gibi), ya da tanrıların kendilerini bıraktığına dair tevekkül olduğu durumlarda (mezhep, din)

Karizmanın rutinleşmesinin 3 yaygın yolu

1. yeni lider özel olduğu düşünülen **kriterlere** dayanılarak seçilir/belirlenir (Dahlia Lama gibi)
2. varolan lider bir halef seçebilir ya da temsiliyet, oy birliği ile seçilebilir (örneğin, Roma tanrısının senato tarafından belirlenmesi)—fakat liderler bir halef belirlemez ya da havariler bir tane bulmazsa, başka hiçbir harici kriter yoktur
3. **havariler kendi aralarında tartışılar** ve aralarından birini yeni lider olarak seçebilirler

* Bütün bunlar karizmatik otoriteden uzaklaşmaya yol açar çünkü bir metot/rutin yaratılmıştır—artık özel ya da mucizevî bir durum kalmamıştır. Yine de, bu üç metot bir miktar karizmayı içerisinde barındırır ancak bu da genellikle işe yaramaz, Çin (Mao Tse Tung), Sovyetler Birliği, İslam (Muhammed), Katolik Kilisesi (Papa), Fransız Devrimi örneklerinde görülen problem buydu mesela.

Bazen lider **sosyal bir hareketi** başlatabilir (Castro, Hitler) fakat hareket liderin önünde de olabilir (Lenin). O zaman karizma ve karizmatik liderliği nasıl araştırabiliriz? Önemli detaylı tarih ve açıklamalar var elimizde ancak bunlar neredeyse her zaman makabline şamil (*ex post facto*) değerlendirmelerdir.

Karizma sosyal harekete ve liderle takipçileri ve durum arasındaki ilişkiye bağlı olduğundan, şu soruları sormalıyız....

- * Neden liderlik ortaya çıkıyor?
- * Lider ne sağlıyor?
- * Vizyonlarını nereden alıyorlar?

Not: Bu tartışma Weber'in **ideal tip** dediği konu üzerine kuruludur. Gerçek dünyada sadece *tek bir* çeşit iktidar kullanan durumlar bulamayız. İdeal, “iyi” de olduğu gibi değil de “mantiken bütün/tamam” olduğu biçimdedir.

(Analitik hamleye, temel sosyal bilimler bakış açısına dikkat edin. Bir kavramı geliştir ve kullan, fenomenin dünyasını bizim yaptığımız onun tanımıyla karıştırmadan. Gözlemlerimiz, oldukça hızlı bir geri dönüşüm döngüsüyle, deneyimlenen dünyanın bir parçası olduğunda Reflexivite'den (düşünümlülük) bahsediyoruz (yapısalcılık-sonrası ve post modernliği konuştuğumuzda bu konuyu konuşacağız).

Böylece, bazı liderliklerin karizmatik olup olmadığını sormamalıyız, daha ziyade, bu durumda ne oranda karizma olduğunu sormalıyız?

Rustow JFK [John Kennedy] hakkında şunları yazıyor: liderliği ne ölçüde karizmatikti?

--bazı takipçiler Onun superinsan nitelikleriyle donatıldığını düşünüyordu, diğerleri ise bir başkan olarak otoritesini kabul etmişlerdi, başkaları ise karmaşık bürokrasi kanalıyla aldıkları emirleri uyum alışkanlıkları nedeniyle yerine getirdiler, bazılarıysa (çelik endüstrisi) onun eylemlerini alçakça ve gayri meşru olarak niteledi.
-- farklı duygular var, dolayısıyla, mesele onun karizmatik olup olmadığı değil, **kime, ne zaman, ne kadar karizmatik olduğudur?**

Çok az lider (kısmen karizmatik olarak görülebilecek olanlar) aslında bu nitelikleri gösterirler. Sadece tarihe geri dönüp baktığında, “A, evet olan buydu!” diyerek farkına varırsınız. 10. yüzyıldan 9’unda, bu durum 20.yüzyıl *öncesindedir*.

20.yüzyılın ikinci yarısını/21. yüzyılı karakterize eden nedir? Reflexive modernite, gözlemleyen eylemin bir parçası olması!



--geri bildirim döngüsü

--liderlerin bugünlerde bir liderlik danışmanlık takımı vardır
--her organizasyonel yönetim ders kitabında vardır bu—bu etkinin nasıl yaratılacağı?
--fakat kimse Gandhi ya da İsa’nın bu şekilde yaptığını iddia etmez, değil mi?

Mucize nedir? Modern dünyada mucize hiç kimsenin yapabileceğini düşünmediği bir şeyi başarmaktır (örneğin, suda yürümeye karşılık olarak [çevirmenin notu: İsa’ya gönderme yapılıyor], Gandhi’nin Hindistan’ı özgürlüğüne kavuşturması).

Erik Erikson—1960 ve 70lerde popüler olan, Harvard’da psikoloji profesörü

--sağduyulu, mantıklı bir liderlik teorisi önerdi
--karizmatik liderlik ortaya çıkar çünkü insanlar **sıkıntı** yaşarlar (kişisel ya da sosyal), kıtlık, savaş, işsizlik, enflasyon gibi.

Sıkıntı Çeşitleri (Erikson)

* hayat korkusu—örneğin, Hasidik Yahudiliğin bahsettiği şekilde, ya da JFK’nin nükleer yokolma korkusunu ortadan kaldırmak için uluslar arası ilişkileri iyileştirmesi

* **kimliğini kaybetme korkusu, endişesi**—kim olduğumuz/ne olduğumuz modern insanlar için belirsizleşmeğe başlıyor, ki bu durumda *new age* (yeni çağ) dinlerinin popülerliğini hatta şu ya da bu olduklarını, ulusun daha küçük grubunun bir parçası olduklarını iddia ettikleri kimlik politikalarını bile açıklıyor

--çoğulcu toplumlar, tüketim kültürü, ve hyper reflexive kültürden dolayı modern dünyada “ben kimim” belirsizleşti

--kendi hayatlarımızın otörü/yazarı olduğumuzun ancak hala tamamen kontrol edeni olmadığımızın farkındayız

* **varoluşsal dehşet**—anlamsızlık (kimlik kaybından biraz daha ileride), bütün bunlar nedir? standart yok, inanacak bir şey yok, grub bağlılığının kaybolması, Durkheim’in anomie’si (bunalım/ümitsizlik) (normların olmadığı bir dünya ya da daha spesifik olarak normatif düzenlemelerin olmadığı), varoluşsal ritüellerin yıkılması
--örneğin, 60/70lerdeki uyuşturucu kültürü, hippiler, inanacak bir şeyler *arayan* insanlar

Sıkıntı, fiziki güvenlikten kişinin özben ayırımına varmasına bir yere ait olma duygusuna kadar pek çok şeyi içerir.

Kai Erikson--Erik’in oğlu, varoluşsal dehşet hakkındaki Her Şey Yolunda’yı yazdı, (New Orleans felaketine de uyarlanabilir)

--Buffalo Creek WV [çevirmenin notu: West Virginia] maden şirketlerinin yarattığı madenlerden çıkan moloz birikintilerinin oluşturduğu çamur duvarı yıkılıp vadiyi sel bastığında yok oldu—bazıları hayatta kaldı ancak sonrasında ciddi fiziksel ve duygusal problemler yaşadılar
--toplumun/kommünitenin kaybı, aşına olan yerlerin ve insanların kaybı=insanlar artık bir şey yapamaz oldular çünkü dünyaları yok olmuştu
--biz Amerikalılar **toplumun/kommünitenin nasıl kişiliğimizi oluşturduğuna** yeterince dikkat etmiyoruz—onsuz yaşayamayız! Popüler ideoloji olan bireycilik, her birimizin kominiteyi oluşturan birimler olduğunu söyler, kommünitelerin insanları oluşturduğu sonucunu önemsizleştirir.

Erik Erikson lider ihtiyacının bazen bu korkulara cevap vererek ortaya çıktığını iddia eder: **“tarih adamı yapar”** argümanı. Durum gerekli olsa bile, bu gerekli bir açıklama değildir....

Lider ne sağlar?

Bir cevap, bu korkuya bir yanıt. Lider **sıkıntı durumuna bir çözüm**, bir kurtuluş yolu vaadi, bir eylem formülü sunar.

--örneğin, ortaçağdaki Hasidic Yahudi karizmatığı “Seni güvende tutacağım” der.
--liderliğin görevi **durumu tanımlamak**, adlandırmak, sonra da, insanlara dayanılmaz **şartları ters çevirecek** bir çözüm vermektir ki bu anlamda **karizma bir taktiktir**
--“*durum düşündüğünüz kadar kötü, ya da daha da kötü, ve ben sizi bu durumdan çıkarabilirim*”—bir liderin bir platformu olmalıdır, gruba bir şeyler yapabileceğini göstermelidir, ve sürekli olarak bunu yapmağa çağrılmalıdır (**doğruluğunu kanıtlayan eylemler**)
--bu durumun sırrı bir çözüm olduğu fikrini iletibilme gücünde yatar—“**adam/insan tarih yapar**” argümanı!

Liderlik takipçilerin sosyal ihtiyaçları ve liderin kapasitesinin örtüşmesine bağlıdır. Liderlerin özellikleri durumun özelliklerine bağlıdır.

--George Washington iletişimi iyi birisi değildi, ancak Amerika’nın ihtiyacı olan askeri bir stratejistti—aynı durum Atatürk ve de Gaulle için de geçerlidir—hepsinin de uluslarını kurtaracak askeri deneyimleri vardı,
--fakat Bismarck Almanya’yı birleştirdi ve yönetsel kapasitesi vardı, birleşebilmek için Almanya’nın buna ihtiyacı vardı
--MLK Afrika kökenli-Amerikalıların davasını mobilize edecek insanlarla işbirliği yapmak için birleştirecek retorik yeteneğe sahipti

Kişiyi ve durumu bir araya nasıl getirirsin? Vizyonlarını nereden alırlar? Sorunun çözümü olarak ne söylerler?

İşte burada psikoloji işin içine giriyor ...

--farklılıklar olsa da ortak özellik—**karizmatik liderlerin çoğunun çok iyi iletişim**

becerileri vardır—ki bu kritik bir kaynaktır, özellikle modern dünyada

--orta çağda bile, iletişim anahtardı—Luther insanları mobilize edebildi çünkü Latince yerine yerel dillerde yazdı/konuştu ve matbaaya erişimi vardı—hatip olmayabilir ama **iletişim gereçlerine** sahipti

--aynı şey Atatürk için de geçerlidir—hareketini koordine edebilmek için telgrafi kullandı ve halkını bağımsızlığa kavuşturdu

--Gandhi İngilizlerin yaptığı demiryollarını kullanarak yurdunun her yerindeki Hint halkını mobilize etti

--Japonya’da Uchima dergileri ve demiryollarını kullandı “Bütün liderlikler fikirlerin başkalarının zihinlerine iletilmesi ile gerçekleşir.”

Politika iletişim üzerinde kontrol sağlamaktan başka bir şey değildir! Ancak bu tek taraflı mıdır? Simmel hayır derdi—bu **karşılıklı** bir iletişimdir

--“Ben onların lideriyim, dolayısıyla onları takip etmeliyim.”

--**liderler başkalarını gidemeyecekleri yere götüremezler**

--bazen iletişimin muallak olması önemlidir: “Ben *merhametli* bir muhafazakarım”

(korktuğunuz şey gibi değilim/ *diğer* muhafazakarlar gibi değilim diye okuyun)

Karizmatik liderler vizyonlarını nasıl anlatırlar? Karizmatik liderlerin neredeyse tamamı (bir dönem) **sıradan durumlardan uzaktırlar**. Kendi gruplarının/yerlerinin dışına çıkmışlardır.

--örnekler: Bismark pek çok farklı işte deneyim sahibi idi, Atatürk giderek sadık olduğu şeylerden uzaklaşmıştı, çöldeki İsa

--bu durum Goffman (total kurum) ve Jim Jones’la (dini izolasyon) da alakalıdır

--uzaklaşma onların farklı bir şey görmelerini sağlar

belirli bir noktada belirli bir davaya bağlılık

kesin haklılığa olan inanç ve ödün vermeğe yanaşmamak fakat yine de çok yönlü, öngörüslü ve yenilik yapmaya istekli