

Jón Gnarr: Grínarinn sem varð leiðtogi

Árelía Eydís Guðmundsdóttir, dósent við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands

Útdráttur

Við upphaf rannsókna og fræðiskrifa um leiðtoga var munur á árangri leiðtoga jafnan útskýrður með vísan til eiginleika leiðtoganna sem einstaklinga. Eftir því sem rannsóknum á viðfangsefninu fleygði fram var farið að nota fleiri þætti til að skýra árangur leiðtoga. Á síðustu áratugum hefur kastljósið beinst aftur að einstaklingunum sjálfum og eru kenningar eins og sönn leiðtogahæfni og þjónandi forysta dæmi um það. Í þessari grein er fjallað um rannsókn á áhrifum af forystu Jóns Gnarrs sem borgarstjóra Reykjavíkurborgar á tímabilinu frá 2010-2014. Kynntar eru niðurstöður rannsóknar sem gerð var meðal sviðsstjóra Reykjavíkurborgar samstarfsfólks úr stjórnmálum og við Jón sjálfan. Tekin voru sjö opin ítarviðöl og þau greind með eiginlegri aðferðafræði. Tilgáta rannsóknarinnar er að óvenjulegar aðstæður hafi skapað jarðveginn fyrir kjöri Besta flokksins. Samkvæmt niðurstöðum eru vísbendingar um að í borgarstjóratíð Jóns Gnarr megi sjá hliðstæður við kenningar um sanna leiðtogahæfni. Lífssaga hans, innsæi og reynsla virðist hafa nýst til að breyta samskiptum sem urðu til þess að valdefla samstarfsfólk hans með trausti og væntumþykju. Leiða má líkur að því að öðruvísi samskipti hafi veitt fylgjendum orku til athafna á nýjan máta. Framlag rannsóknarinnar felst í að styrkja rannsóknir á sviði sannrar leiðtogahæfni. Sérstaklega þar sem óvenjulegar aðstæður knýja fram þörf fyrir öðruvísi forystu.

Efnisorð: Umhverfi og aðstæður leiðtoga; sönn leiðtogahæfni; valdefling; sjálfsþroski; innsæi.



Icelandic Review of Politics and Administration Vol 12, Issue 1 (151-170)

© 2016 Contact: Árelía Eydís, arelia@hi.is

Article first published online June 21st 2016 on <http://www.irpa.is>

Publisher: Institute of Public Administration and Politics, Gimli, Sæmundargötu 1, 101 Reykjavík, Iceland

Stjórnmál & stjórnsýsla 1. tbl. 12. árg. 2016 (151-170) Fræðigreinar

© 2016 Tengiliður: Árelía Eydís, arelia@hi.is

Vefbirting 21. júní 2016 - Birtist á vefnum <http://www.irpa.is>

Útgefandi: Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála, Gimli, Sæmundargötu 1, 101 Reykjavík

DOI: <http://dx.doi.org/10.13177/irpa.a.2016.12.1.8>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

Jón Gnarr: The joker that became a leader

Abstract

The theoretical background of leadership literature is based on assessing leadership from the perspective of the individual in the role. As the field progressed other factors were believed to be important in understanding leadership. In the last years the spotlight in research on leadership has, again, been on the leader himself as in theories such as authentic leadership and servant leadership. In this article the impact of the leadership of Jón Gnarr, that becoming a leader, when he served as a Mayor for Reykavík in the years 2010-2014. In the article the main conclusions of the research on Jón Gnarr as a leader are discussed. Open-ended interviews were conducted among the official leaders of the city and those that worked closely with him on the political arena and with Jón himself. Seven in-depth open-ended interviews were conducted and analyzed with qualitative methods. The research hypothesis is that the extreme societal and economical environment led to the election of the Best Party. The main conclusions are that in Jón Gnarr's leadership we can see indications that supports theories of authentic leadership. His life story intuition, and experience, seem to have changed communication between actors. With trust, respect and caring. This empowered his followers and inspired them in a new way. This research contribution is in the field of authentic leadership. In particular where unusual circumstances call for different leadership.

Keywords: leadership development; authentic leadership; empowerment; insight; self-development.

Inngangur

Kenningarleg umræða í forystu mótast af aðstæðum og hugmyndum hverju sinni. Forysta er oft skilgreind sem ferli þar sem áhrif á menningu, merkingu, norm, tilfinningar, hugsun og gildi verða í gegnum samskipti (Blom & Alvesson 2014; Kotter 1985). Megin-sjónarhornið í leiðtogarannsóknum hefur verið á leiðtogana sjálfa (Bass 1985, 1998; Bloom 2016; Korzynski 2014). Þær rannsóknir hafa oft verið unnar með megindlegri aðferðafræði (Mashud, Yukl & Prussia 2009; Bryman 2004; Blom 2016). Gallinn við slíkar rannsóknir er að dýpri skilningur á inntaki forystu getur glatast (Blom & Alvesson 2014). Sú rannsókn sem hér er kynnt er tilraun til að bæta við þekkingu á hvernig (óvenjulegur) leiðtogi verður til og hvaða þættir í hans forystu, þ.e. hjá Jóni Gnarr, hafi haft mótandi áhrif á starfsumhverfi Reykjavíkurborgar. Undanfarna áratugi hefur sjónarhornið í leiðtogafraeðum beinst að forystu sem ýtir undir gegnsæi, hugrekki og jákvæðni. Krafa samtímans um heiðarleika og traust er skiljanleg í ljósi þess hve óvissan hefur verið mikil í efnahagsumhverfinu. Hegðun og framganga leiðtoga hefur stundum valdið vantrausti eins og efnahagsshrunið 2008 er dæmi um.

Þrátt fyrir það hefur í umfjöllun fræðimanna um forystu borið á því sem kallað er „rómantísk“ sýn á leiðtoga þar sem þeir eru settir á stall sem hetjur eða góðmenni (Árelía

Eydís Guðmundsdóttir 2011; Diddams & Chang 2011; Sinclair 2007). Erfitt getur verið að ná utan um hugtakið forysta þannig að ljóst sé hvaða þættir hafi mest áhrif. Einnig ber að geta þess að forysta er ferli milli fylgenda og leiðtogans sjálfs. Nauðsynlegt er að ná betri skilningi á því sem gerist í því sambandi. Þessi rannsókn gefur innsýn inn í þá þætti. Sá kenningarrámmi sem nýttur er í greiningunni er; Sönn leiðtogahæfni. Til að varpa ljósi á þróun í leiðtogafraeðum er farið yfir kenningarskóla sem tengjast sannri leiðtogahæfni. Fyrst er fjallað um umbreytingaforystu en síðan um sanna leiðtogahæfni. Kynntar eru kenningar um þjónandi forystu, jákvæða forystu og um fylgjendur til að varpa betur ljósi á kenningu um sanna leiðtogahæfni. Einnig er fjallað stuttlega um umfjöllun fræðimanna um það þegar óvenjulegar aðstæður skapa grundvöll fyrir sanna leiðtogahæfni.

1. Kenningar um forystu

1.1 Umbreytingaforysta

Þegar umrót á sér stað í umhverfinu er margt sem bendir til þess að fylgjendur kalli eftir ólíkum eða nýrri tegund af leiðtogafærni (Williams, Pillai, Deptula & Lowe 2012). Kenningin um umbreytingaleiðtoga náði mikilli útbreiðslu á níunda áratugnum sérstaklega þar sem hún þótti útskýra hvað þyrfti til í fari leiðtoga þegar óvissa væri mikil.

Samkvæmt kenningum um umbreytingaleiðtoga þá upphefja þeir fylgjendur sína frá eiginhagsmunum með áhrifum sínum, veita þeim innblástur, vitsmunalega hvatningu, hvetja þá til sjálfsþroska, framkvæmdagleði og er umhugað um velferð þeirra (Bass 1999). Upphafsmenn umbreytingaforystu Burns (1978) og Bass (1985) bentu á þörfina til að færa inn í kenningarlega umfjöllun um leiðtoga þætti sem ekki voru skýrir í umfjöllun um hefðbunda forystu (e. *transactual models*). Í eldri kenningarskólum var gert ráð fyrir að hlutverk leiðtoga væri að setja markmið, styðja við starfsmenn og sjá til þess að verk væru unnin með ákveðinni hegðun sem væri verðlaunuð. Til þess að ná enn meiri árangri, samkvæmt Bass (1998) er nauðsynlegt að skoða þá þætti sem höfða til tilfinningarlegra áhrifa og viðbragða hjá fylgjendum. Hann telur fram þá þætti sem hafa mest áhrif en þeir eru töfrandi forysta (e. *charismatic*), hrífandi forysta (e. *inspirational*) og framtíðarsýn (e. *visionary*). Leiðtogar sem geta hrifið með sér, eru töfrandi og hafa hæfni til að sannfæra fólk um framtíðina eru því umbreytingaleiðtogar. Þessi kenningarskóli hafði mikil áhrif og má segja að flestar rannsóknir í forystufræðunum síðan hann kom fram hafi verið unnar á grundvelli hans. (Avalio, Walumba & Weber 2009; Mahsud, Yukl & Prussia 2009; Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2002, 2011b).

1.2 Sönn leiðtogahæfni

Þróunin í kenningarlegri umræðu fór frá umbreytingaleiðtogahæfni yfir í sanna leiðtogahæfni sem hefur verið áberandi undanfarið en hún á rætur að rekja í félags- og menntunarfræðum níunda áratugarins (Avalio & Garndner 2005; Ladkin & Taylor 2010).

Lykilhugtakið í umræðu um sanna leiðtogahæfni er hvað það er að vera „sannur“ einstaklingur og hvernig slíkt hefur áhrif á forystu. Avalio og Garndner (2005, 5) rekja hugtakið til grískrar heimspeki og vísa til þess að vera sannur sjálfum sér (e. *To thy own self be true*). Hugmyndafræðilega þróast hugtakið úr heimspeki og sálfræði. Sérstaklega vísa

þeir til Ericson og Maslow sem risanna í þeim skrifum. Kenningar Maslow (1954) um þarfapýramítann þar sem sjálfsvitund er æðsta form þess hvernig manneskjan getur náð árangri með því að laða fram í sjálfri sér það sem hver hefur best fram að færa. Þeir einstaklingar sjái sjálfan sig með skýrum hætti, þekki hæfileika sína og hæfni og skilji áhrif sín á aðra og geti því stýrt hegðun sinni með meðvitundum hætti. Hugmyndir Maslow voru að þeir sem væru á þessu efsta stigi þarfapýramítans hefðu sterk siðferðisleg gildi. Skilgreining sem Avolio og Garnder (2005, 6) nýta er að til að vera sannur verði maður að „þekkja sjálfan sig og haga sér í samræmi við sitt sanna sjálf og koma fram með þeim hætti sem er í samræmi við innri hugsanir og tilfinningar.“ En hvað er hið „sanna sjálf?“ Væntalega hafa menn spurt sig þeirrar spurningar í aldanna rás en margir fræðimenn hafa bent á að skynsamlegra sé að tala um „sjálf í mótun“ (e. working selves) eða „möguleg sjálf“ (e. possible selves) eins og Ladkin og Taylor (2010) kynna. Shamir og Eilam (2005) fjalla um hið sanna sjálf sem sé stöðugt í þróun og því sé lífssaga leiðtoga mikilvægt rannsóknarefni.

Þróun á fræðilegri umræðum um sanna forystu er að sjá í nýrri skilgreiningu sem er svohljóðandi: „ferli sem varðar bæði jákvæða sálfræðilega hæfileika og mjög þróaðar skipulagsheildir sem hafa áhrif á sjálfsþekkingu og sjálfsaga á jákvæðan máta bæði fyrir leiðtoga og samstarfsfólk“ (Avalio, Walumbwa & Weber 2009, 424). Af skilgreiningunni er ljóst að grunnatriðin í sannri leiðtogahæfni er sá einstaklingur sem gegnir leiðtogahlutverkinu, lífsreynsla hans, hugsanir, tilfinningar og gildi. Leiðtoginn er mótaður af sinni lífsreynslu og kemur til forystu með alla sína reynslu og allar hliðar af sjálfum sér.

Rauður þráður í umræðu um sanna leiðtogahæfni er að leiðtogar nái meiri árangri með því að ástunda sjálfsþekkingu, sjálfsaga og hafa jákvæðar fyrirmyndir. Þar með geti þeir haft meiri áhrif til góðs á fylgjendur sína. Fylgjendur geti því þroskað með sér sína eigin vellíðan og betri frammistöðu. Lykilatriði er að fylgjendur verði sterkari með sönnum leiðtogum (Walumbwa, Avolio, Gardner & Peterson 2008; Avolio, Garnder, Luthans, May & Walumbwa 2004; Avalio & Garnder 2005). Hér má sjá að einblínt er á einstaklinginn sjálfan sem er í forystuhlutverkinu. Kernis (2003) skilgreinir fjögur atriði sem einkenni sannra leiðtoga svo; sjálfsþekking, umburðarlyndi (e. unbiased processing), sönn samskipti og sönn hegðun.

Annar þáttur í kenningarlegri umræðu um sanna forystu er hvernig sannir leiðtogar verði til. Shamir og Eilam (2005) benda á gildi þess að skoða lífssögu leiðtoga til skilnings á því hvernig þeir þróast. Með því að greina lífssögu þeirra má fá betri skilning á gildum þeirra og hvernig þeir hafi þróað sjálfa sig. Framkoma þeirra sé háð lífsreynslu þeirra, gildum, sjálfsþekkingu og uppbygging á sjálfsmynd þeirra sé háð lífshlaupi hvers og eins. Þá hefur verið skoðað hvort leiðtogahæfni geti verið erfðafræðilegur þáttur með því að rannsaka tvíbura. Í rannsóknum þessum er einblínt á hvort að þættir eins og uppeldi, þátttaka og val á einstaklingum til forystu hafi áhrif. Helsta niðurstaða slíkra rannsókna er að lífsreynsla fólks hafi meiri áhrif en erfðir (Avalio, Walumbwa & Weber 2009). Ljóst er að framkoma og það hvernig leiðtogar bera sig er mikilvægur þáttur í forystu. Leiðtogi nýtir líkama sinn til að sýna tilfinningar og tjá sitt sanna sjálf. Það hvernig leiðtogar bera sig hefur hlotið nokkra athygli þeirra sem skrifa um stjórnun og forystu (Sinclair 2005;

Ladkin & Taylor 2010). Sumir halda því fram að „líkamleg tjáning sýni hvort hægt sé að treysta fólki og þar með megi sjá raunverulegan hvata og tilfinningar fólks“ (Ladkin & Taylor 2010, 66).

Sérstaklega er mikilvægt að skoða hvernig leiðtogar bera sig líkamlega þegar sönn forysta er skoðað. Ladkin og Taylor (2010) halda því fram að sönn leiðtogahæfni krefjist leikrænna hæfileika þar sem leikari geti ekki túlkað verk nema draga fram sínar eigin tilfinningar með því að leita í eigin reynslu. Leiðtogar eigi því að hafa þrennt í huga þegar þeir eru í „hlutverkinu.“ Í fyrsta lagi að huga að því hvernig aðrir upplifi þá með því að vera meðvitaðir um líkamlega tjáningu sína. Þeir einu sem geta breytt þeim séu þeir sjálfir, sérstaklega í gegnum sársauka eða veikleika sína (Quinn, Spreitzer & Brown 2000). Í öðru lagi að vera meðvitaðir um samskipti sín og tengingu við aðra eins og leikari í sýningu. Í þriðja lagi að vera holdgervingur hópsins (e. leaderly) en þá er átt við að taka hlutverkið sem hópurinn þarfnast (Quinn, Spreitzer & Brown 2000, 71-72).

Hugmyndafræðileg sýn á sanna leiðtoga snýr einnig að gildum leiðtoga, hvernig þeir koma fram og mótast. Gildi eins og heiðarleiki, tryggð, jafnrétti, ábyrgð og önnur jákvæð gildi í samskiptum eins og þakklæti, góðmennska, viðurkenning og virðing fyrir öðrum eru grundvallar hugtök í þróun og hegðun sannra leiðtoga (Michie & Gooty 2005). Þetta hefur þó verið gagnrýnt á þeim forsendum að leiðtogar geti sýnt jákvæða hegðun en ekki náð að fósra slíka hegðun hjá fylgjendum sínum (Eagly 2005).

1.3 Tengsl jákvæðrar forystu og sannrar leiðtogahæfni

Frumkvöðlar í sannri forystu hafa tekið hugmyndafræðilegan grunn kenningarinnar um sanna leiðtogahæfni og útvíkkað hana til skilnings á þróun leiðtoga (Luthans & Avolio 2003). Þeir leggja áherslu á að sannir leiðtogar séu meðvitaðir um hvernig þeir hugsa, þeir séu vongóðir og þekki styrkleika sína vel og kunni því að þroska sig. Grundvöllur jákvæðar forystu er áherslan á hvernig bæta megi leiðtogahæfni þeirra sem stýra með því að einblína á uppbyggjandi þætti starfsmanna og umhverfis. Þeir sem sýna sanna forystu eru því, samkvæmt kenningunni, líklegri til að vaxa andlega og þróa hæfileika sína og slíkur leiðtogi styður við árangursríka frammistöðu (Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2013a). Fredricson (2001) hefur sýnt fram á að þeir sem eru jákvæðir hafi fleiri sálfræðileg bjargráð til þess að læra og vaxa og þar með útvíkka sjálfan sig. Segja má að á þeim skilningi byggji sýn þeirra sem skrifa innan jákvæðrar forystu um hvernig megi þróa sanna leiðtogahæfni (Avolio, Walumbwa & Weber 2009). Sönn forysta eflir jákvæða eiginleika og leiðir til meiri sjálfsvitundar og sjálfsstjórnar og jákvæðrar hegðunar af hálfu leiðtoga og samstarfsmanna. Sannir leiðtogar eru líklegri til að vera vongóðir, bjartstýrnir og hafa seiglu til að bera (Avolio & Gardner 2005). Rannsóknir á sannri leiðtogahæfni hafa sýnt fram á að þeir leiðtogar sem mælast háir í sannri leiðtogahæfni, meðal undirmanna sinna, sýna meira tryggð gagnvart skipulagsheildum sínum, eru siðferðislega sterkari og eiga auðveldara með að byggja upp virðingu, traust og þátttöku starfsmanna. Sannir leiðtogar eru ekki endilega umbreytingaleiðtogar, það er ekki fylgni milli þess að vera sannur leiðtogi og að vera hrífandi eða sýna sérstaklega töfrandi framkomu. Hins vegar virðist svo vera sem sjálfstjáning sannra leiðtoga og sjálfsþekking sé lykillinn að árangri þeirra

(Diddams & Chang 2011; Avalio, Walumbwa & Weber 2009). Ekki hefur nægilega verið fjallað um hvernig sannir leiðtogar eru meðvitaðir um veikleika sína en hugsanlegt er að með því að einbeita sér að öðrum þáttum nái þeir auknum áhrifum (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson 2008). Kenningin um sanna leiðtogahæfni og kenningin um þjónandi forystu eiga ýmislegt sammerkt

1.4 Þjónandi forysta

Hugtakið þjónandi forysta hefur fengið töluverða athygli í fræðilegum skrifum, ekki síst hér á landi, og ýmislegt má þar finna sammerkt með sannri leiðtogahæfni (Sigrún Gunnarsdóttir 2011; Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir 2014). Upphafsmaður hugtaksins um þjónandi forystu, Greenleaf, kom fram með þá skilgreiningu á hugtakinu að leiðtogi þurfi að vera þjónn í leiðtogahlutverkinu. Þjónandi forysta snýst því um að hjálpa öðrum að ná sameiginlegum markmiðum með því að bjóða upp á þróun, styrkingu og samvinnu sem helst í hendur við heilsu og langtíma velferð fylgjenda. Þjónandi leiðtogi er líklegri til að mæta þörfum fylgjenda sinna og aðstoða þá við að verða heilbrigðari, fróðari og viljugri til að axla ábyrgð með því að hafa þörf og innri drift til að þjóna (Northouse 2013; Birna Gerður Jónsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir & Ólöf Ásta Ólafsdóttir 2011). Í grein Guðjóns og Sigrúnar (2014, 503) kemur fram að „Leiðtogi þyrfti auk þess að hafa almennan skilning og næmi fyrir sjálfum sér og öðrum, vera vel vakandi og sjá heildarmyndina.“ Af þessu má sjá að sjálfsvitund og næmi fyrir samskiptum eru lykil hugtök í þjónandi forystu. Flestar þær rannsóknir sem gerðar hafa verið á þjónandi forystu eru megindlegar þar sem mæld eru viðhorf fylgjenda til forystu (Guðjón Ingi Guðjónsson & Sigrún Gunnarsdóttir 2014; Birna Gerður Jónsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir & Ólöf Ásta Ólafsdóttir 2011). Í íslenskum rannsóknum hefur komið fram að starfsfólk metur þjónandi forystu almennt allnokkra. Þeir þættir sem fá mest vægi eru efling og ábyrgðarskylda í fari næsta yfirmanns. Marktak jakvæð tengsl eru á milli þjónandi forystu og starfsánægju (Guðjón Ingi Guðjónsson & Sigrún Gunnarsdóttir 2014).

Eins og sjá má á ofangreindri umfjöllun um sanna leiðtogahæfni og þjónandi forystu er hæfni leiðtoga til að lesa í sínar eigin tilfinningar og hæfni í samskiptum það sem gerir hann hæfari til að lesa tilfinningar annarra.

1.5 Fylgjendur

Leader-Member-exchange theory, hér eftir kölluð LMX, bætir við umfjöllun sannrar og þjónandi forystu og leggur áherslu á sambandið milli fylgjenda og leiðtoga. Slíkt samband þróast eðlilega í tímans rás og tekur á sig mismunandi myndir. Hugmyndafræðilega byggir LMX á kenningunni um félagsleg skipti (e. social exchange theory) þar sem tengsl á milli fólks eru talin byggja á gagnkvæmni. Gæði sambanda leiðtoga við fylgjendur sína byggir á því hversu mikið traust, virðing og velvild er á milli fólks. Eftir því sem sambandið er betra þeim mun meira eru fylgjendur tilbúnir til að leggja sig fram og þeim mun meira eru leiðtogar tilbúnir til að gefa þeim hlutdeild í völdum og áhrifum (Mashud, Yukl & Prussia 2009). Rannsóknir hafa sýnt að eftir því sem sambandið er betra milli

leiðtoga og fylgjenda þeim mun meiri sköpun, minni streita og meira öryggi er á vinnustaðnum. Hins vegar hefur þessi kenningarlega umræða verið gagnrýnd fyrir það að erfitt sé að finna hvar áhrifaþátturinn á samband leiðtoga og fylgjenda eigi upptök sín. Þá hefur einnig verið bent á að þessar rannsóknir séu flestar gerðar með megindlegum aðferðum og skýri því ekki nægilega ýmsa þætti sem slíkar aðferðir ná ekki til (Blom & Alvesson 2014). Sérstaklega er talið mikilvægt að meta þörf fylgjenda fyrir forystu en til þess þarf frekar rannsóknaraðferðir sem ná dýpra (Blom & Alvesson 2014; Blom 2016). Í kenningarlegri umræðu virðist vera ákveðin þverstæða sem felst í því að erfitt er að meta hvort leiðtogi eða fylgjendur séu ábyrgir fyrir sambandinu (Mashud & Yukl, Prussia 2009; Avalio, Walumbwa & Weber 2009; Blom & Alvesson 2014; Blom 2016).

1.6 Samantekt

Sammerkt með þessum kenningarskólum er áherslan á getu leiðtoga til að skilja sjálfa sig og aðra. Mikilvægt er að leiðtogar geti þróað hæfni starfsmanna sinna og hlusti á hugmyndir þeirra til að þróa með þeim aukna ábyrgð og sjálfstæði (Mashud, Yukl & Prussia 2009; Walter, Cole, van der Vegt, Ruben & Bommer 2012). Af þessu leiðir að þeir sem ná árangri í starfi leiðtoga séu þeir sem geta sett sig í spor annarra. Leiðtogar þurfa að hafa hæfni til að taka eftir og skilja tilfinningar annarra sem gefur þeim forskot til að byggja upp traust sem auðveldar samstarf. Þeir sem gæddir eru þessari hæfni hafa áhuga á öðrum, bera velferð annarra fyrir brjósti og vilja vernda, hjálpa og valdefla aðra. Þar sem slík hugsun og hegðun kemur fram frá leiðtoga eru meiri líkur á samstarfi og sjálfstæði fylgjenda (Pavlovich & Krahnke 2012; Mashud, Yukl & Prussia 2009; Marques & 2013; Holt & Marques 2012). Rannsóknir sýna einnig að þeir sem sýna öðrum umhyggju fóstora og næra starfsumhverfi sem dregur úr áhrifamætti mannlegra þjáninga. Á vinnustöðum og þar sem fólk safnast saman til að vinna eitthvert verkefni eru alltaf einhverjir sem þjást. Leiðtogar sem geta sýnt umhyggju og samkennd (e. compassion) byggja upp það sem kallað hefur verið þrautseigja skipulagsheilida (e. organizational resilience) (Lilius, Worline, Dutton, Kanow & Maitilis 2011). Kenningin um félagsleg skipti virðist því eiga vel við þar sem fólk er líklegra til að gefa, bæði af sér og í bókstaflegri merkingu, þegar það treystir hvort öðru og er öruggt (Grant 2012).

Til að draga saman þá er kenningarleg umræða um sanna leiðtoga byggð á einstaklingunum sjálfum. Leiðtogar sem þróað hafa með sér sjálfsþekkingu, skilja með hvaða hætti þeir hafa áhrif á aðra og beita jákvæðum aðferðum til að byggja upp starfsanda hafa með þeim hætti áhrif á velferð og vellíðan fylgjenda sinna (Cameron, Dutton, Quinn et.al, 2003; Sinclair 2007; Csikszentmihalyi 2003). Enginn getur öðlast sjálfsþekkingu öðruvísi en að gera sér grein fyrir takmörkunum sínum. Skoðað hefur verið hvernig leiðtogar sýna og vinna með veikleika sína, m.a. hefur þetta verið gert með því að rýna í lífssögu þeirra. Kernis (2003), sem er einn af helstu kennismíðum sannrar leiðtogahæfni, hefur nefnt að þeir sem hafi mikla sjálfsþekkingu og sjálfstraust séu oft líklegri til að vita af og láta sér líka við veikleika sína eða galla. Dweck (2006) hefur sýnt fram á að þeir leiðtogar sem leyfa sjálfum sér og öðrum að gera mistök séu líklegri til árangurs og hafi oftart hátt sjálfsmat. Auðmýkt er virðist forsenda þess að vera sannur en hefur ekki fengið nægi-

lega athygli innan fræðilegra skrifa um sanna leiðtogahæfni. Einnig hefur verið gagnrýnt að það vanti fleiri rannsóknir sem sýna augljósa tengingu sannrar leiðtogahæfni við sjálfsþekkingu og hvaða aðstæður skapi slíkt samband (Mashud, Yukl & Prussia 2009). Komid hefur fram í rannsóknum að í viðskiptalífínu séu það oft þeir sem taka eigin hagsmuni fram yfir hagsmuni heildarinnar og eru jafnvel siðferðislega á gráu svæði, sem nái meiri árangri en aðrir (Holt & Marques 2012). Forystufræðin glíma við skoðun á hugtaki sem er afar margrætt. Rannsóknir sem beinast að því hvernig einstaklingur beitir sér í forystuhlutverkinu hafa augljósar takmarkanir, eins og áreiðanleika, yfirfærslu og fleira (Sinclair 2007, Koeyzinski 2014; Bloom & Alvesson 2014). Skortur er á umræðu um samspil umhverfis og aðstæðna á leiðtoga og fylgjendur. Þessari rannsókn er ætlað að vera framlag í það þekkingargap.

2. Um viðfangsefnið: Jón Gnarr og Besti flokkurinn

Jón Gnarr Kristinsson er fæddur 2. janúar 1967 í Reykjavík. Hann stofnaði Besta flokkinn ásamt konu sinni Jóhönnu Jóhannsdóttur og fleiri aðilum árið 2009. Flokkurinn bauð fram til borgarstjórnarkosninga í Reykjavík ári seinna. Áður hafði Jón Gnarr starfað sem uppistandari, leikari, rithöfundur og fjölmiðlamaður en vann á auglýsingastofu síðustu árin áður en hann fór í kosningaslag. Kosningabarátta Besta flokksins var mjög óvenjuleg og hann sniðgekk ýmsar hefðir stjórnmálaflokka um hvernig hún ætti að fara fram. Skoðanakannanir sýndu fljótt töluvert fylgi við Besta flokkinn og samkvæmt könnun Fréttablaðsins í byrjun apríl 2010 var hann með 12,7% fylgi (visir.is 2010). Capacent Gallup framkvæmdi skoðanakönnun í lok apríl 2010 og þá mældist flokkurinn með 24% fylgi. Af þessu sést hvað fylgi flokksins jókst hratt. Segja má að kosningabarátta Jóns Gnarr og Besta flokksins hafi verið ádeila þar sem gert var grín að hefðbundnum kosningaherferðum sem snúast um loforð og breytingar. Hann lofaði m.a. ókeypis handklæðum í sundlaugum, ísbirni í Húsdýragarðinn, niðurfellingu skulda og „*alls konar fyrir aumingja*“ (youtube 2010). Hann fékk athygli með því að beita gríni, háði og kaldhæðni. Besti flokkurinn útbjó meðal annars tónlistarmyndband við lagið „Simply the best“ þar sem framþjóðendur sungu um að þau væru best, bestasti flokkurinn, sem vildi gefa „*fátíttum og aumingjum frí, gefum ráðhústökufólkinu verðskuldað blé... kerfið er sírt, tími til að lofta út.*“ Þau sungu um að „*taka til*“ og að „*tími væri komin fyrir þáttaskil.*“

Svo sannarlega urðu þáttaskil því í borgarstjórnakosningunum 29. maí 2010 vann Besti flokkurinn kosningasigur og fékk 6 borgarfulltrúa kjörna af 15 alls. Í framhaldinu myndaði Besti flokkurinn meirihluta ásamt Samfylkingunni og Jón Gnarr var kjörinn borgarstjóri í Reykjavík og gegndi því embætti frá 2010 til 2014. Jón Gnarr hefur sagt frá því að hann hafi ekki átt von á því að Besti flokkurinn myndi sigra, á kosningakvöldið hafi hann hugsað „*af hverju þarf ég alltaf að koma mér í klandur*“ (Brokes 2014).

Aðstæður í hinu pólitíska landslagi voru mjög sérstakar á árunum áður en Jón Gnarr var kjörinn. Fjármálahrunið 2008 hafði mikil áhrif á íslenskan efnahag, vinnumarkað og stjórnmál. Á einni nóttu, að því er virtist, hrundi svo til allt fjármálakerfið og í kjölfarið fylgdu m.a. risavaxin gjaldþrot bæði fyrirtækja og einstaklinga og stórfelld aukning erlendra skulda, mikið atvinnuleysi og skattahækkunir urðu með tilheyrandi niðurskurði

í ríkisrekstri (Árelía Eydís Guðmundsdóttir & Jón Guðjónsson 2013). Fjármálahrunið leiddi einnig til mikilla breytinga í hinu pólitíska landslagi. Tortryggni óx og umræða um spillingu varð hávær með tilheyrandi mótmælum og öldu óvissu og óöryggis. Almennigur gerði kröfu um breytingar og má segja að aðstæðurnar sem urðu til þess að Jón Gnarr varð borgarstjóri hafi skapast af miklu umróti árin á undan. Á kjörtímabilinu frá 2006-2010 höfðu fjórir einstaklingar gegnt hlutverki borgarstjóra: Vilhjálmur Þ. Vilhjálmsson frá 13. júní til 16. október 2007; Dagur B. Eggertsson frá 16. október 2007 til 24. janúar 2008; þá sat Ólafur F. Magnússon frá 24. janúar til 21. ágúst 2008 og; loks Hanna Birna Kristjánsdóttir frá 21. ágúst 2009 til 15. júní 2010 (Reykjavíkurborg.is 2015). Jón Gnarr kom því inn eftir miklar pólitískar hræringar og við ríkjandi vantraust í samfélaginu öllu.

Rannsóknir hafa sýnt fram á að sönn forysta sé líklegri til árangurs þegar ringulreið ríkir. Fylgjendur, eða kjósendur í þessu tilfelli, hafi frekar trú á að leiðtogi sem er sannur og hefur trúverðuleika geti komið með nýjar lausnir á vandanum (Williams, Pillai, Deptula & Lowe 2011). Í skoðanakönnun sem gerð var tæplega ári eftir að Jón Gnarr tók við embætti, kom fram að þjóðin taldi hann vera þann stjórnálamann sem væri gæddur hvað mestum persónutöfrum (Mbl.is 2011). Tilgangur rannsóknarinnar er að skoða hvaða þættir í forystu Jóns Gnarr meðan hann var borgarstjóri styðji við kenningarlega umræðu um sanna forystu.

3. Aðferðafræði

Valin var eigindleg aðferðafræði til rannsókna þar sem hún var talin henta betur til að fanga hugmyndir viðmælenda út frá sýn þeirra og skilningi á viðfangsefninu. Markmiðið í eigindlegum rannsóknum er ekki að alhæfa heldur að ná frekari skilningi á viðfangsefnið (McIntyre 2005; Merriam 2009). Áhersla er lögð á að ná fram dýpri skilningi á upplifun viðmælendans á viðfangsefninu með viðtölum. Spurningarnar eru opnar og í viðtölunum var stuðst við hálfopin fyrirframskilgreindan viðtalsramma. Rannsakandi gegnir því hlutverki að túlka gögnin og endurspegla, koma auga á mynstur og þemagreina (McIntyre 2005). Vinnan við rannsóknina fólst því í fyrsta lagi í því að viðtölin voru tekin, í öðru lagi afrituð orðrétt og í þriðja lagi þemagreind og í fjórða lagi túlkuð. Þetta er í samræmi við vinnubrögð við eigindlegar rannsóknir (Flick 2009; Creswell 2007). Í þessari rannsókn er reynt að fanga sjónarhorn leiðtogans sjálfs og þeirra sem nánast störfuðu með honum. Til að vinna slíka rannsóknarvinnu er nauðsynlegt að ná að mynda gott samband við viðmælenda þannig að hann treysti rannsakanda nægilega vel til að tala opinskátt um viðfangsefnið. Þannig næst betri skilningur á merkingu viðfangsefnisins, sem dæmi má nefna að stundum segir líkamstjáníning heilmikið um það sem fjallað er um. Rannsakandi lagði sig fram um að ljá framkomu viðmælenda merkingu en slík dýpt næst ekki í megindlegum rannsóknum þó þær hafi meira alhæfingargildi (Blom & Alvesson 2014).

Tekin voru djúpvíðtöl við sjö einstaklinga, þrjá karla og fjórar konur. Viðtölin voru hálf-opin (e. open-ended). Viðtalsramminn var með opnum spurningum. Dæmi um spurningar eru: „Hvað fannst þér einkenna Jón Gnarr sem leiðtoga?“ Og „Nú er komið

ár síðan að Jón Gnarr fór úr embætti. Hefur einhvað breyst að þínu mati?“

Taka skal fram að viðtalsramminn sem notaður var er rétt var við Jón Gnarr var ekki hinn sami og við aðra viðmælendur. Dæmi um spurningar sem hann var spurður eru: „Af hverju bauðst þú þig fram? Hvað er forysta í þínum huga? Hvernig heldur þú að undirmenn þínir hafi upplifað þig sem leiðtoga?“ Tekið var ítarlegt rúmlega tveggja klukkustunda viðtal við Jón Gnarr sem er eini viðmælandinn sem nafngreindur er í rannsókninni. Aðrir viðmælendur störfuðu náð með honum á þeim tíma sem hann var í stöðu borgarstjóra. Þrír viðmælendur hafa gegnt stöðu sviðsstjóra hjá Reykjavíkurborg. En þrír viðmælendur störfuðu með Jóni Gnarr í pólitísku samstarfi, annað hvort innan Besta flokksins eða í samstarfsflokki. Þessir viðmælendur eru ekki nafngreindir en gefinn bókstafur til aðgreiningar í niðurstöðum. Til þess að gæta samræmis milli þeirra sem störfuðu hjá borginni sem embættismenn og þeirra sem störfuðu á pólitískum vettvangi var haft samband við jafn marga viðmælendur á hvorum vettvangi fyrir sig eins og sjá má í töflu 1.

Tafla 1. Skrá yfir viðmælendur

Viðmælendur	Samband við viðfangsefni	Kyn
Jón Gnarr		Karl
B	Pólitískur samstarfsm.	Kona
C	Pólitískur samstarfsm.	Karl
D	Pólitískur samstarfsm.	Karl
E	Sviðstjóri	Kona
F	Sviðstjóri	Kona
G	Sviðstjóri	Kona

Viðtölin fóru ýmist fram á heimili viðmælenda eða vinnustað og voru tekin á tímabilinu janúar til september 2015 og voru að jafnaði 50-180 mínútna löng.

Við úrvinnslu gagna var valin opin kóðun (e. open coding) sem fólst í því að viðtölin voru lesin mjög nákvæmlega yfir og greind frá orði til orðs. Í viðtölunum sjálfum skrifaði rannsakandi hjá sér þau þemu sem komu fram í viðtalinu sjálfu og tjáningu viðmælenda. Þegar að greiningavinnan hófst var farið í þessar færslur og reynt að átta sig á hvaða meginlínur kæmu fram. Dæmi um þemu sem birtust í ferlinu var „pólitískt innsæi“, „væntumþykja“, „lífshlaup Jóns.“ Þá var farið í að greina textann sjálfan úr viðtölunum sem búið var að rita nákvæmlega upp. Eftir að hafa greint textann orð frá orði var þemum raðað upp aftur og reynt með þeim hætti að fanga efnið. Slík aðferðafræði er algeng í rannsóknum innan félagsvísinda til að ná dýpri skilningi á fyrirbærinu sem verið er að rannsaka (Blom & Alvesson 2014).

4. Niðurstöður

Þau megin þemu sem komu út úr greiningarvinnunni eru þessi helst; óvenjulegar að-

stæður, áhrif lífssögu Jóns Gnarr, pólitískt innsæi, frelsi til athafna og væntumþykja. Settar eru inn beinar tilvitnanir frá viðmælendum í þeim tilgangi að gefa lesendum inn-sýn í hugsun og tjáningu viðmælenda og styrkja þannig niðurstöður.

4.1 Óvenjulegar aðstæður skapa óvenjulegan leiðtoga

Allir samstarfsmenn Jóns Gnarr, bæði pólitískir samstarfsmenn og sviðsstjórar nefndu þær óvenjulegu aðstæður sem hinn nýi borgarstjóri kom inn í. Ekki eingöngu fjármála-hrunið heldur tímamann fram að kjöri Jóns. Viðmælendur nefndu helst að væntingar fólks hafi ekki verið háar og að ekki hafi verið úr háum söðli að falla vegna þess að kjörtímabilið á undan hafi verið einstaklega erfitt pólitískt vegna óeiningar innan flokka sem innan borgarinnar. Ákall um breyttar forsendur í pólitískri umræðu var eitthvað sem Besti flokkurinn virðist hafa svarað. Þreyta meðal embættismanna á óvissu, stefnuleysi og skortur á skýrri stefnu var áberandi og því má að líkum láta að væntingar þeirra hafi verið lægri en nokkru sinni fyrr. Stjórnendur borgarinnar höfðu upplifað mikla upplausn og stefnuleysi í starfi sínu. Þegar þau líta í baksýnispegilinn, ef svo má að orði komast, finnst þeim sem innkoma fólks með engar pólitískar tengingar hafi verið „frelsandí“,“ eða eins og viðmælandi hér að neðan orðar það:

„Það var ofsalega frelsandi að það var ekki einhver pólitísk agenda, heldur komu þau bara þarna inn svona eins og nýfædd og það var eitthvað ótrúlega frelsandi við það og ég hugsa að það hafi líka verið frelsandi fyrir samstarfsflokkinn þeirra skilurðu, þú þarft ekki að fara upp í Valhöll eða Hallveigastaði og skrifsta og láta skamma þig fyrir eitthvað... Þau voru ekki búin að lofa neinu, þau voru bara búin að bulla, þannig að auðvitað var óöryggi sem fylgdi því en maður er bara búinn að gleyma því. en .. (það) en ekkert rugl og engin óráðsía, ekkert vesen, bara bláedru fólk, sem hreyfir sig og er reglusamt fjölskyldufólk, þetta var enginn stuðflokkur bara svona öll svona gildi dálítið á breinu fann maður ... hinir eru í pólitík.“ Viðmælandi G

Ákveðin stöðnun virðist hafa ríkt í samstarfi og uppbyggingu á valdi innan borgarinnar. Besti flokkurinn hristi upp samskiptum og vinnuferlum með allt annarri framgöngu og hugmyndafræði en áður hafði tíðkast. Eitt af því sem allir nefndu var ólíkur samskiptamáti sem byggðist fyrst og fremst á hreinskiptni og hlýju. „Þau voru alltaf að fadmast“, sagði einn viðmælandi og tók fram að hann héldi að þessi samskiptamáti ætti upptök sín í tólf spora kerfi AA samtakanna. Þrátt fyrir að fóki hafi fundist þessi samskipti skrýtin eða óvenjuleg í upphafi fór fólk að leyfa sér að tjá sig meira um það sem sneri að líðan þess og þar með myndaðist, að þess mati, aukið traust á milli allra aðila. Þetta er í samræmi við rannsóknir sem sýna að það hvernig leiðtogar bera sig líkamlega geti aukið traust til þeirra (Sinclair 2005; Ladkin & Taylor 2010). Sérstaklega töluðu viðmælendur um traust sem hafi myndast í kjölfar innkomu Besta flokksins sem styrkir niðurstöður Ladkin og Taylor sem skoðuðu hvernig fólk „les“ líkamlega tjáningu til að byggja upp traust. Viðmælendur nefna að skortur á trausti milli þeirra og kjörinna fulltrúa hinna

hefðbundnu pólitísku flokka hafi verið ríkjandi. Þá hafi almennt vantraust einnig verið ríkjandi í samfélaginu í heild. Inn í þessar aðstæður hafi Besti flokkurinn komið sem „ferskur andvari.“ Jón Gnarr sjálfur segir um innkomu þeirra eftir kosningar: „...það tók alveg langan tíma að sko að brjóta niður u.. svona tilgangslaus og röng samskiptamunstur og byggja upp u.. sem sagt samskipti sem að væru, maður myndi segja u.. eðlileg.“

Öfgafullar aðstæður í ytra umhverfi urðu til þess að skapa leiðtoga sem ekki hafði áður verið í jafn umfangsmiklu leiðtogahlutverki þrátt fyrir reynslu á öðrum sviðum. Hjá viðmælendum kemur fram sú sýn að leiðtogahæfileikar Jóns Gnarr hafi fundið farveg í þeim sviftivindum sem ríktu í samfélaginu. Eins og einn viðmælandi (C) orðar það: „það sem vakir fyrir Jóni (á þeim tíma sem hann er kjörin) er að veita þeirri reiði og í raun svona því sem að er nærri því bara ofbeldi í samfélaginu, reiðin var komin á það stig, í einhverja svona uppbyggilega átt.“

Ein megin niðurstaða greiningar á rannsóknargögnunum er að Besti flokkurinn, með Jón Gnarr sem leiðtoga, hafi breytt samskiptamunstri hjá embættismönnum borgarinnar:

„Ég myndi ekkert setta mig við vond samskipti frá mínum yfirboðara eftir að hafa haft Jón. Þú veist, þannig að ég held að hann hafi bara breytt því svona. Hann hafi, hann lagði mikla áherslu á samskipti og ég held að það, hann hafi kennt mörgum sem voru að vinna með honum einhvern veginn það.“ Viðmælandi E.

4.2 Áhrif lífssögu Jóns Gnarr

Saga Jóns Gnarr er ekki hefðbundin. Hann hefur skrifað bækur um uppvaxtarár sín þar sem hann fjallar um erfiða æsku sem meðal annars birtist í brotinni skólagöngu og útskúfun. Hann segir um sjálfan sig í viðtalinu að sem barn „þá var ég náttúrulega eitthvert keis.“ Sjálfsmynd Jóns var því mjög brotin en hann segist hafa unnið að því að byggja upp heilbriggt sjálfsmat og horfa gagnrýnið í eigin barm. Hann segist hafa nýtt sér lífssögu sína og reynslu í þeim störfum og verkefnum sem hann hefur tekið að sér. Viðmælendur voru meðvitaðir um að hann væri með athyglisbrest og að það þyrfti að „halda sérstaklega utan um hann, enda sér Jóna um það (kona Jóns).“ Jón Gnarr nefndi að hann væri óhræddur við að sýna veikleika sína og vera berskjaldaður eins og kemur fram í eftirfarandi tilvitnun frá honum:

„Ég fékk lánaða dómgreind frá öllum. Og þegar ég til dæmis, þegar það kom eitthvað inn á bord og þú veist eitthvað sem ég bara gat ekki skilið sko, hvernig sem ég reyndi að einbeita mér að því.“

Það þarf sjálfsþekkingu til að skilja takmarkanir sínar og sjálfstraust til þess að sýna þær öðrum þegar fylgendur ætlast til þess að leiðtoginn komi með svörin. Grunnurinn í kenningunni um sanna leiðtogahæfni er að þeir leiðtogar sem hafa mikla sjálfsþekkingu og nýta sér sögu sína til að ná sambandi við fylgjendur árangri (Walumwa, Avolio, Gardner, Wersib & Peterson 2008; Kernis 2003; Blom 2016). Slík hegðun kom mjög skýrt fram í viðtölunum, bæði við Jón sjálfan sem greinilega var óhræddur við að sýna

veikleika sína og jafnvel koma fram með þeim hætti að fólk vanmat hann. Í ljósi þess má álykta að hann hafi þróað samskiptahæfni sína. Hann samsamar sig sterkt með þeim sem eru undirmáls í samfélaginu, að stórum hluta vegna þess að hann upplifði sig þannig framan af ævinni sem barn og unglingur. Þannig hefur lífssaga hans sterk áhrif á það hvernig hann kemur fram og hvað hann setur í forgang. Þetta er í samræmi við rannsóknir Shamir og Eilam (2005) sem hafa greint lífssögu leiðtoga. Flestir viðmælendur nefndu að helstu stefnumál Jóns Gnarr hafi verið mannréttindabarátta. Hin óvenjulega saga Jóns Gnarr hafði áhrif á það hvernig bæði kjósendur, pólitískir samstarfsmenn og stjórnendur hjá borginni upplifðu hann.

„.....sko hérna, hann með sína raun geðsögu í æsku, að minnsta kosti sendur út um allt, og hérna heimaristaskóli og er á Hlemmi og hérna er að þrælast í ýmsu og kemur svo hérna inn og verður borgarstjóri og stendur sig svona vel. Þetta er nú bara lygasögu líkast. Og (ég) held að það, bara í sjálfu sér, hafi gildi fyrir alls konar fólk í alls konar aðstæðum.“ Viðmældandi C.

Það sem einkum er óvenjulegt er hvernig hann nýtti sér brotna sögu sína til að styrkja stöðu sína. Aðstæðurnar sem urðu til þess að Besti flokkurinn vann kosningasigur voru einstakar. En ástæður þess að Besti flokkurinn náði í gegn samkvæmt viðmælendum má segja að sé sköpunarkraftur og innsæi sem Jón Gnarr hafði þróað með sér.

4.3 Pólitískt innsæi

Viðmælendur voru sammála um, og nefndu allir að Jón Gnarr hefði eitthvert innsæi á aðstæður sem hann nýtti sérstaklega vel í kosningabaráttunni en líka í hlutverki leiðtogans. Hann var leiðandi og stofnandi flokksins og hafði þar af leiðandi mjög afgerandi stöðu í kosningabaráttunni. Mörg dæmi voru nefnd um það hvernig hann nýtti sér hæfileika sína sem uppistandara til að fanga stemminguna á kosningafundum og um leið slá pólitíska andstæðinga út af laginu. Einnig voru nefnd dæmi um framkomu hans eftir að hann varð borgarstjóri, eins og að setja húðflúr af tákni Reykjavíkur á handlegg sér og birtast í ýmsum gervum við opinbera viðburði sem urðu til þess að hann vakti athygli á borginni, starfinu þar og sjálfum sér. Sú athygli sem hann fékk út á öðruvísi framkomu hafði áhrif inná við:

„Það er rosalega gaman að vera með einhvern í brúnni sem að svona er inSPIrerandi er svona ég meina hann náði einhvern veginn að ú... þetta er í fyrsta skipti sem að við erum líka með borgarstjóra sem er líka út á við og þá er ég að tala um til útlanda.“ Viðmældandi E.

Þá er ljóst að sá leiðtogastill sem Jón beitti þegar hann kom nýr inn byggði á innsæi hans í það hvað þurfti til.

„En þegar hann hittir yfirstjórnina einn þá var hann með tilfinningafundi. Þar sem

var bara talað um tilfinningar. Og það á ekki alltaf við, en á þessum tíma, sérstaklega framan af skipti það bara mjög miklu máli. Ekki bara til, ekki bara af því að, ekki út af því sem var sagt heldur út af því að það mátti segja það. Fólk mátti taka því hvernig því líði, hvernig undirmönnum þeirra líði, hver væru mikilvægustu verkefnið í því. Sumir náttúrulega bara frikaðu út og fannst þetta bara mjög óþægilegt og bara „ég ætla ekki að vera að tala um þetta hér.“ En, en ég held að það sem hafi komið með því er einhvern veginn bara að mörk þess sem mátti, þau víkkuðu.“ Viðmælandi C

Það að „víkka mörkin“ hjá samstarfsfólki, bæði tilfinningalega og bókstalega virðist hafa sett mark sitt á stjórnkerfið og með því tókst Jóni að nýta innsæi sitt til að breyta hegðunarmunstri sem var orðið gamalgróið en þurfti kannski að breytast vegna breyttra aðstæðna. Jón Gnarr, eins og margir leiðtogar sem ná árangri, virðist hafa haft innsæi til að velja rétta fólkið með sér og kunna að vekja athygli á Besta flokknum í kosningabaráttunni, eins og kemur fram hjá samstarfsfélagi hans:

„Það varð svo meiri alvara og stofnað pólitískt party... og þá kom bara ákvörðun með að hafa rétta fólkið. Konu með erlent eftirnafn ...koll af kolla, Óttar og þetta er að verða að einhverju ... bjuggum til merki og boli og það varð aldrei að þenna hugmyndinni en í staðinn var þetta svo mikið að tónlistarfólki sem kom með þá hugmynd að það þyrfti að gera lag. Og þegar lagið kom þá varð náttúrulega bara sprenging í sko.. kejsendum...“ Viðmælandi B.

Innsæi Jóns Gnarr birtist annars vegar í vali á réttu fólki til samstarfs og hins vegar í mati á aðstæðum hverju sinni. Kannski má segja að þar með hafi hann sýnt sitt sanna sjálf eða „sjálf í mótun“ eins og kemur fram í umfjöllun Ladkin og Taylor (2005). Viðmælandur nefna hluti eins og að hann hafi, „knúsað“ þau eða spjallað við þau um líf þeirra og störf öðruvísi en þau voru vön og í kjölfarið hafi:,maður s(éð) bara andrúmsloftið í ráðhúsinu það bara snérist við.“ Segir, einn sviðsstjórninn.

4.4 Frelsi til athafna

Innsæi Jóns Gnarr og tilfinning fyrir því hvenær tímabært er stíga inn og taka ábyrgð leiddi til þess sem kallað hefur verið valdefling, sérstaklega meðal embættismanna. Í tali var Jón ófeimin, bæði opinberlega og í innra starfi talaði hann um að hann vissi ekki best og að embættismenn vissu mun betur en hann hvað ætti að gera. Slík orðræða leiðtoga er mjög óvenjuleg og hafði ekki viðgengist innan borgarinnar áður. Hin óhefðbundna nálgun Besta flokksins leysti ýmislegt úr læðingi:

„En þú veist, hann fer, hann latur ekki þessi norm stöðva sig. Og það var bæði, eins og ég segi, dálítið, snúið fyrir marga en líka mjög hressandi. U sko, þú veist þannig að maður vissi það, maður gat ekkert leitað til hans með alls konar mál sem að maður hefði annars getað gert gagnvart borgarstjóra. Maður varð að finna aðrar leiðir og aðra einstaklinga. Og þá kannski dreifðist valdið. Skilurðu.

Meira en verið hafði. “Viðmælandi E

Viðmælendur nefndu oft að Besti flokkurinn hefði verið „frelсандi“ þau hafi stuðlað að „hreinsun eða bata,“ eins og hér kemur fram að neðan:

... en máttinn sem þeim var miðlað og þær undirbúnar voru sko einkenndust af mikilli valdeflingu vil ég halda fram og var þannig bara nauðsynlegur af einhvers konar bata, einhverjum bata Borgarinnar sem var að koma út úr brunni.“ Viðmælandi C

Afleiðingarnar af valdeflingu má segja að séu annars vegar aukið sjálftraust starfsmanna og traust til borgarstjóra en hins vegar meiri hollusta fólks við slíkan leiðtoga. Jón Gnarr kveikti tilfinningar með fólki sem gerði það að verkum að hollusta varð meiri: „Ég eignaðist bara svona vin í bonum ... og það eignast maður ekki alltaf. Maður vissi algjörlega hvar ...maður befur hann.“

4.5 „Mér þykir bara svo vænt um hann“

Jón Gnarr breytti samskiptamunstri hjá embættismönnum borgarinnar, eins og komið hefur fram, hann fór fram með það að leiðarljósi að breyta og virðist hafa tekist það:

„og... síðan þegar að mér fer að verða ljóst að, a, hérna að ég hafi bara nokkuð góðar líkur á því að verða næsti borgarstjóri þá bara ákvað ég ókei, þá bara geri ég það. Og hérna það er bara, það er bara virkileg áskorun og hérna, og ég líka svona hafði þá skoðum á stjórnsýslunni og stjórn málum að þetta væri meira og minna bara fúske sko. Og fólk væri bara skáthrætt við að vera beidarlegt eða einlægt og treysti ekki nokkerum manni og þetta væri allt í tómu tjóni adallega út af því sko út af lélegum, fyrst og fremst út af lélegum samskiptum. Og hérna, eða vanhæfni í samskiptum og u.. og hérna ég hugsaði þá, ég get þá að minnsta kosti, ég get þá að minnsta kosti sýnt fólki einhverja, eitthvert option í því. Ný samskipti, ég get bara, ég verð bara eins og ég er, mér befur alltaf gegnið ágátlega í samskiptum.“ Jón Gnarr.

Viðmælendur virðast vera sammála Jóni um að honum hafi tekist að breyta samskiptamunstrinu og að hluta til telja þau að það séu hin raunverulegu eftirmæli hans. Þau tala um að eftir að hann fór frá sem borgarstjóri séu samskiptin ennþá lituð af því hvernig hann kom fram. Eftirfarandi tilvitnun lýsir því vel hvað viðmælendur töldu einkenna samskiptin:

„Ég held bara, hann er mjög svona ærlegur, einlægur, ærlegur og beidarlegur og ekki að reyna að vera neitt annað en hann er. Og, ég held að það hafi allir upplifað hann sem svona, svona góðan dreng sem að hlustaði alltaf og hann var aldrei að skammast í fólki eða með einhvern frekjugang að þú attir að gera þetta og afhverju þú værir ekki búinn að því og sko, pólitíkusar margir beita svona svolitilli valdníðslu. Þeim stígur það til höfuðs að vera kosnir, sérstaklega að komast í einhverja valdastöðu ... En Jón einhvern veginn, hann er drengur góður og það

einþverm veginn fór öllum mjög fljótt að þykja vænt um hann.“ Viðmælandi G.

Greinilegt er að jákvæð gildi í samskiptum eins og þakklæti, góðmennska, viðurkenning og virðing fyrir öðrum skipta Jón máli sem er í samræmi við kenningar um hegðun sannra leiðtoga (Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2013a), Þegar upp er staðið telja viðmælandur hann hafa breytt heilmiklu, bæði þeim sjálfum og samskiptum milli manna almennt, eða eins og einn viðmælandi segir: „...*hann já hann er svolítill galdramaður í því. Fólki þykir vænt um hann sko, og er tilbúið til að gera hvað sem er fyrir hann.“ Viðmælandi E.*

Hann stóð þó ekki einn í eldlínunni, flestir viðmælandur töldu að ekki væri hægt að skilja milli þeirra hjóna varðandi áhrif og sýn og að þau hefðu, að hluta, gegnt þessu embætti saman. Það sama má segja um áhrif Björns Blöndal, seinni aðstoðamanns Jóns, og samstarf hans við Dag B. Eggertsson sem var oddviti samstarfsflokks Besta flokksins. Þá hafi þeir sem voru í valdastöðum fyrir hönd Besta flokksins tekist á við það hlutverk af festu og ábyrgð, samkvæmt viðmælendum. Allir viðmælandur tilgreindu samstarf þessara aðila sem lykilástæðu þess að vel tókst til.

Viðmælandur nefna að þeir þættir sem einkennt hafi leiðtogatíð Jóns Gnarr séu einkum þær óvenjulegu aðstæður sem leiddu til þess að hann var kjörinn og síðan framganga hans í embættinu. Sem borgarstjóri nýtti hann reynslu sína og innsæi til að breyta samskiptum, sýna meiri væntumþykju og einlægni, sem m.a. leiddi af sér valdeflingu samstarfsmanna hans. Þetta er í samræmi við kenningar um sanna leiðtoga, eins og þær hafa verið kynntar í umrædukaflanum.

4.6 Umræður

Eins og sjá má í niðurstöðukaflanum urðu öfgakenndar ytri aðstæður til þess að ýta undir kosningasigur Besta flokksins vorið 2010. Ólíklegt má telja að Jón Gnarr og flokksmenn í Besta flokknum hefðu talað með sama hætti inn í hefðbundið ástand. Það styður við kenningar um að „öðruvísi“ leiðtoga sé þörf þegar ringlulreið ríkir (Williams, Pillai, Deptula & Lowe 2011). Þrátt fyrir að þess hafi gætt innan forystufræða að „rómantísk“ sýn sé sett fram um leiðtoga, líkt og um hetjur væri að ræða (Árelía Eydís Guðmundsdóttir 2013a) er ljóst af svörum viðmælanda að Jón Gnarr snart samstarfsfólk sitt djúpt þegar hann varð leiðtogi borgarinnar. Þó ekki sem „hetja“ heldur kannski frekar sem „andhetja“ sem styrkir tilgátu Shamir og Eilíam (2005).

Í rannsóknnum sínum fjalla þeir um að hið sanna sjálf sé stöðugt í þróun. Það á vel við um Jón Gnarr. Saga hans er saga manns sem stöðugt skiptir um hlutverk. Í starfi sínu sem leikari og grínisti hefur hann sjálfur sagt að hann nýti reynslu sína til að gefa persónum líf, eins og t.d. Georg Bjarnfreðarsyni í sjónvarpsháttunum *Naturvakim*. Jón Gnarr segir að faðir hans hafi átt sinn þátt í mótun þeirrar persónu (Guardian 2014). Í upphafi kosningabaráttu Besta flokksins nýtir Jón Gnarr reynslu sína sem leikari og skapar persónu sem fer í framboð með því að setja á sig bindi og „belgja sig út.“ Sú persóna kemur ágætlega fram í myndbandi við lag Besta flokksins þar sem textinn gengur út á vonlaus kosningaloforð, kaldhæðni og grín. Hæfni Jóns til að skapa persónur er án efa sprottin upp úr stöðugri sjálfsskoðun hans. Lykilatriði í kenningum um sanna leiðtogahæfni er að sjálfsskoðun leiði leiðtoga til þess að vera sannir sjálfum sér og að

þeir einstaklingar þekki sjálfa sig vel, hæfileika sína og hæfni og skilji áhrif sín á aðra og stýri þeim. Avilio og Garnder (2005), helstu smiðir kenninga um sanna leiðtoga tala um mikilvægi þess að koma fram með þeim hætti sem samræmist innri hugsunum og tilfinningum. Vísbendingar um slíka hegðun hjá Jóni Gnarr, eftir að hann tekur við sem borgarstjóri, koma fram hjá viðmælendum. Þeir tala um væntumþykju í garð hans, að þeir hafi treyst honum og að hann hafi brotið upp samskiptamunstur með því að tala um tilfinningar og líðan.

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að innsæi Jóns Gnarr hafi ljáð honum áhrif sem leiðtogi Besta flokksins og í hlutverki borgarstjóra. Einnig benda niðurstöður til þess að kosningasigurinn hafi orðið fyrst og fremst vegna aðstæðna og að árangur hans í starfi borgarstjóra sé til kominn vegna samskiptahæfni hans. Svo virðist sem enduruppbygging trausts hafi orðið töluvert í leiðtogatíð hans. Líklegt má telja að gildi hans hafi þar haft mikið að segja en eins og komið hefur fram fór Jón Gnarr fram til að breyta samskiptum. Það er í samræmi við kenningar um jákvæða forystu og sanna leiðtogahæfni (Walumbwa & Weber 2009; Mitchie & Gooty 2005; Korzynski 2014; Blom 2016).

Það styður einnig við kenningar um sanna forystu að hún leiði til þess að leiðtogi geti skapað traust sem er forsenda góðs samstarfs. Allir viðmælendur nefndu að þeir hafi fundið fyrir auknu trausti eftir því sem þeir kynntust Jóni Gnarr og samstarfsfólki hans betur. En mikilvægt er líka talið að leiðtogar séu hugrakkir eins og komið hefur fram. Reynsla Jóns Gnarr sem uppistandara, grínista og leikara hefur, að öllum líkindum, skilað honum hugrekki til að brjóta upp hefðir og fara alveg nýjar leiðir. Leiðir sem verða að teljast vera „sannar“ honum sjálfum. Viðmælendur nefndu meðal annars að hann varð holdgervingur Reykjavíkur með því að láta húðflúra merki borgarinnar á handlegginn á sér, klæðast peysum með fríðarmerkinu og koma fram í „dragi.“ Uppi-standari verður að geta lesið salinn og það er eitt af því sem nefnt er sem einkennandi fyrir Jón. Tilgáta Ladkin og Taylor (2010) um að sönn leiðtogahæfni krefjist leikrænna hæfileika á vel við hér. Jón Gnarr er mjög meðvitaður um líkamlega tjáningu sína. Dæmi um það er þegar hann kom fram sem Svarthöfði, en einn viðmælenda nefndi að hann hefði með því sent mjög ákveðin skilaboð. Annað dæmi sem nefnt var tengdist því þegar hann kom fram sem ein af meðlimum hljómsveitarinnar Pussy-riot. Hann er líka meðvitaður um samskipti sín og tengingu við aðra eins og leikari á sýningu og með því að vera leiðtogi hópsins má jafnvel halda því fram að hann hafi tekið það hlutverk sem kjósendur þörfnuðust. Fylgjendur hafa þannig áhrif á hvernig leiðtogar verða til (Blom & Alvesson 2014) LMX eða *leader-member-exchange theory*, bætir við aðrar kenningar með því að skoða samband leiðtoga og fylgjenda. Þar kemur fram að sambandið þróist og sé byggt á gagnkvæmni. Gæði sambandsins byggir á trausti, virðingu og velvild. Af viðmælendum að dæma tókst Jóni Gnarr að bæta samband þeirra sem unnu náð með honum með því að beita tilfinninganæmni. Sú samlíðan og stuðningur sem hann sýndi í verki, að mati viðmælenda, jók hollustu fólks í hans garð. Það er í samræmi við kenningar um mikilvægi samhyggðar á vinnustöðum sem J. Dutton hefur leitt (2011).

Hann var ekki gallalaus í embætti borgarstjóra, sumir viðmælendur nefndu að hann þyrfti að passa sig á „messíasar komplexinum,“ þ.e. að láta ekki egóið taka völdin og

gleyma sér í valdafíkn Það er í samræmi við skrif um sanna forystu að þeir leiðtogar sem eru meðvitaðir um áhrif valda sinna á sjálfa sig eru líklegri til að ná áhrifum til langframa (Sinclair 2007).

Rannsókn á leiðtogatíð Jóns Gnarr gefur vísbendingar um að kenningar um sanna forystu eigi við þegar aðstæður knýja á um öðruvísi stjórnunarstíl. Fjármálahrunið á Íslandi leiddi af sér öfgakenndar aðstæður sem vert er að rannsaka frekar með aðferðum félagsvísinda. Ýmsar rannsóknir hafa verið gerðar nú þegar á áhrifum þess á stjórnun og ljóst er að í kjölfarið kröfðust fylgjendur ólíkra leiðtoga, breytinga á stjórnunarstíl og breytinga á fyrirtækjamenningu. Pólitískt landslag hefur einnig breyst og enn sér ekki fyrir endann á því. Rannsókn á leiðtogatíð Jóns Gnarr er einungis einn kafli í sögu sem á eftir að rannsaka betur.

Heimildaskrá

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O. og Weber, T. J. (2009). „Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions“, *Annual Review of Psychology* 60, 421-449.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. og May, D. R. (2004). „Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors“, *Leadership Quarterly* 15, 80-823.
- Avolio, B. J. og Gardner, W. L. (2005). „Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership“, *Leadership Quarterly* 16, 315-338.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir og Jón Guðjónsson (2013). „Skapandi sveigjanleiki“, í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í Félagsvísindum*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun og Háskólaútgáfan.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2011a). „Af hverju er sjálfsþekking nauðsynleg til að ná árangri sem leiðtogi?“ *Viðskiptastofnun*. Ritsjtóri Auður Hermannsdóttir.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2011b). „Skuggahliðar forystu“, í Ingjaldur Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í Félagsvísindum*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun og Háskólaútgáfan.
- Árelía Eydís Guðmundsdóttir (2002). *Íslenskur vinnurmarkaður á umbrotatímum, sveigjanleiki fyrirtækja, stjórnun og samskipti aðila vinnurmarkaðsins*. Reykjavík: Háskólinn í Reykjavík.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership. Industrial, military, and educational impact*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York; Free Press.
- Bloom, Martin (2016). „Leadership studies – A Scandinavian inspired way forward?“ *Scandinavian Journal of Management* 32, 106-111.
- Bloom, M. og Alvesson, M. (2014). „Leadership on demand: Followers as initiators and inhibitors of managerial leadership“, *Scandinavian Journal of Management* 30, 344-357.
- Brockes, E. (2014). „The joker: Jón Gnarr, the comedian who became major.“ *The Guardian*. 15. September. Sótt af vefnum: <http://www.theguardian.com/world/2014/sep/15/jon-gnarr-comedian-mayor-iceland>.
- Birna Gerður Jónsdóttir, Sigrún Gunnarsdóttir og Ólöf Ásta Ólafsdóttir (2011). „Barneignir erlendra kvenna á Íslandi“, *Stjórnmal og stjórnsýsla* 7(2) 369-386.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. og Quinn, R.E (eds.) (2003). *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline*. San Fransico: Berrett-Kohler.
- Creswell, J. W. (2008). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3rd editon). London: Sage Publications Ltd.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business. Leadership, flow and the making of meaning*. London: Holder and Stoughton.

- Diddams, M. og Chang, G. C. (2012). „Only human: Exploring the nature of weakness in authentic Leadership“, *The Leadership Quarterly* 23, 93–603.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset. The new psychology of success. How we can learn to fulfill our potential*. New York; Ballantine books.
- Eagly, A. H. (2005). „Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?“ *The Leadership Quarterly* 16, 459-474.
- Flick, Uwe (2009). *An introduction to qualitative research* (4th edition). London. Sage Publications Ltd.
- Frederickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. Í K. S. Cameron, J.E. Dutton og R. E. Quinn (ritstj.), *Positive organizational scholarship*, 163–175. San Francisco: Berrett-Kohler.
- Guðjón Ingi Guðjónsson og Sigrún Gunnarsdóttir (2014). „Þjónandi forysta og starfsánægja í Háskóla Íslands.“ *Stjórn máll & stjórnsýsla* 10 (2), 499-522.
- Grant, A. (2012). „Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership“, *Academy of Management Journal* 22, 458-476.
- Holt, S og Marques, J. (2012). „Empathy in leadership. Appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention“, *Journal of Business Ethics* 105, 95-105.
- Kernis, M. H. (2003). „Toward a conceptualization of optimal self-esteem“, *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- Korzynski, Pawel (2014). „Overcoming leadership limitation. A theoretical study of leadership behaviors and methods“, *Management and Business Administration Central Europe* 22, 26-38.
- Kotter, J. (1985). *Power and influence. Beyond formal authority*. New York: Free Press.
- Lilius, J.M., Kanow, J.M. og Dutton, J.E (2011). „Understanding compassion capabilities“, *Human Relations* 64, 873-899.
- Ladkin, D. og Taylor, S. S. (2010). „Enacting the “true self” – Towards a theory of embodied authentic leadership“, *The Leadership Quarterly* 2, 64–74.
- Mahsud, R., Yukl, G. og Prussia, G. (2010). „Leaders empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedens of leader-member exchange quality“, *Journal of Managerial Psychology* 25, 561-577.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Marques, J. (2013). „Understanding the strength of gentleness: Soft-skilled leadership on the rise“, *Journal of Business Ethics* 116, 163-171.
- Mbl.is (2011). *Steingrímur álitinn ákvedinn og Jón Gnarr heidarlegur*. 10. mars. Sótt 26. september: http://www.mbl.is/frettir/innlent/2011/03/10/steingrimur_alitinn_akvedinn_og_jon_gnarr_heidarleg/
- McIntyre, L. J. (2005). *Need to know: Social science research methods*. New York: McGraw Hill.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Michie, S. og Gooty, J. (2005). „Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?“ *The Leadership Quarterly* 16, 451-457.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Shamir, B. og Eilam, G. (2005). „“What’s your story?”: A life-stories approach to authentic leadership development“, *The Leadership Quarterly* 16, 395 – 417.
- Sinclair, A. (2007). *Leadership for the disillusioned. Moving beyond myths and heroes to leading that liberates*. Crows Nest: Allen & Unwin
- Sigrún Gunnarsdóttir (2011). „Þjónandi forysta“, *Gliman* 8, 245-262.
- Reykjavíkurborg (sótt 2015). *Borgarstjórnar í Reykjavík frá upphafi*. Sótt 1.október 2015. http://eldri.reykjavik.is/desktopdefault.aspx/tabid-2784/4398_view-852/.
- Quinn, R., Spreitzer, G.M. og Brown, M.V. (2000). „Changing others through changing ourselves: The transformation of human systems“, *Journal of Management Inquiry* 9(2), 147-164.
- Pressan (2010). „Besti flokkurinn nær tveimur mönnum inn.“ Sótt 26. september. <http://eyjan.pressan.is/frettir/2010/03/26/konnun-i-reykjavik-besti-flokkurinn-naer-tveimur-monnum-inn-i-borgarstjorn/>.

- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. og Peterson, S.J. (2008). „Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure“, *Journal of Management* 34, 89-126.
- Walter, F., Cole, M.S., van der Vegt, G., Rubin, R.S. og Bommer, W.H. (2012). „Emotion recognition and emergent leadership: Unraveling mediating mechanisms and boundary conditions“, *The Leadership Quarterly* 23, 977-991.
- Williams, E.A., Pillai, R., Deptula, B. og Lowe, K.B. (2012). „The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perception of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 election“, *The Leadership Quarterly* 23(3), 324-341.
- Youtube (2010). *Besti flokkurinn – The best Video*. Sótt 28. September af <https://www.youtube.com/watch?v=xxBW4mPzv6E>