

Ane-Kathrine Lundberg Hansen, Laura Bundgaard,
Lotte Bøgh Andersen og Lene Holm Pedersen

Ledelse af demokratiske fællesskaber: kommunalpolitikernes motivation for at tage ansvar

I en tid hvor medlemskabet af politiske partier er nede på 3 pct., er det væsentligt at undersøge, hvad der motiverer folk til at lede demokratiske fællesskaber. Der mangler imidlertid forskningsbaseret viden om, hvordan motivationsformen *sense of community responsibility* (SOC-R) er knyttet til kommunalpolitikernes politiske ledelsesadfærd. Med data fra undersøgelser af alle kommunalpolitikere i 2019 og 2023 belyser vi derfor sammenhængene over tid mellem hhv. SOC-R og to centrale elementer i ledelse af demokratiske fællesskaber: konsensususkabelse og visionsledelse. Analytisk anvender vi såvel fixed som random effects panelregressioner. Hovedresultatet er, at der er en svag positiv sammenhæng mellem SOC-R og visionsledelse, mens sammenhængen mellem SOC-R og konsensususkabelse er mere usikker. Det er derfor relevant at fortsætte forskningen i, hvordan rammerne for ledelse af demokratiske fællesskaber udformes, så politikernes engagement ikke udhules.

Nøgleord: politisk ledelse, *sense of community responsibility*, demokratiske fællesskaber, kommunalpolitikere, panelundersøgelse

Alle har brug for at tilhøre fællesskaber, men det kan være en stor opgave at få fællesskaber til at fungere. Forskningen i velfærdsledelse har allerede belyst nogle aspekter af at lede i lokale, geografisk forankrede fællesskaber, men hidtil er det især sket fra et borgerperspektiv (Aakjær, Pallesen og Bjergkilde, 2022) eller med fokus på civilsamfundet og de ansatte i kommunerne (Frederiksen og Grubb, 2021). Derfor er det væsentligt at skabe mere viden om, hvilken motivation der driver *politikere* til at forsøge at lede demokratiske fællesskaber lokalt. I denne artikel undersøger vi sammenhængen mellem motivationen til at tage ansvar for et fællesskab – den motivationsform der kaldes for *sense of community responsibility* (SOC-R) – og ledelse af demokratiske fællesskaber.

Det er noget særligt at være folkevalgt til at lede et bestemt geografisk og/eller relationelt fællesskab. En kommunes geografiske afgrænsning afgør, hvem der bor i kommunen og har stemmeret, men kommunen som relationelt fællesskab mellem mennesker kan også inkludere de mennesker, der arbejder der. Det

samme kan gælde for de mennesker, der bidrager til frivilligt arbejde i kommunen eller på anden måde interagerer med andre mennesker i rammen af kommunen. Kommunalbestyrelsen styrer alle kommunens anliggender, som det hedder i kommunestyrelsesloven. Men hvad er kommunens anliggender? Den nationale lovgivning giver både skal-opgaver og kan-opgaver til kommunerne, og kommunalfuldmagten giver kommunerne lov til at definere nogle opgaver som deres anliggender, selvom der ikke er specifik lovhjemmel. Medlemmerne af kommunalbestyrelsen træffer altså mange vigtige beslutninger på vegne af menneskene i og omkring kommunen, og disse beslutninger kan gøre en stor forskel for kommunens udvikling. Ledelse af demokratiske fællesskaber handler om den del af kommunalbestyrelsesmedlemmernes adfærd, der har til formål at sætte retning og skabe resultater i kommunen. Ved at undersøge denne adfærd fortsætter vi diskussionen, som blandt andet finder sted i bogen *Kommunalpolitisk lederskab* (Kjær og Andersen, 2021). Artiklen handler således om, hvad dette lederskab består i, og hvad der ligger bag det.

Selvom artiklens empiriske fokus er på danske kommunalpolitikere, udgør den internationale litteratur på området et vigtigt teoretisk afsæt. Her har der været et opgør med public choice teoriens antagelser om, at politikere er egoistiske og egennyttemaksimerende (Boyne, 1997; Keohane, 2010: 34). Uden at udelukke at politikere også kan være drevet af egen nytte, rettes opmærksomheden mod betydningen af prosociale motivationsformer, netop når det handler om at gøre noget for fællesskaber. Eva Sørensen (2020: 3) argumenterer teoretisk for, at politiske ledere er blevet mere afhængige af evnen til at engagere aktive og kritiske følgere, og det kræver aktiv ledelse. I forlængelse heraf argumenterer Keohane (2010: 72) for, at ledelse af demokratiske fællesskaber handler om at være meget opmærksom på det relevante community: Hvad ønsker medlemmerne af fællesskabet, hvad ser de som vigtigt, og hvordan ser de på politikernes formulering af de fælles mål? Det kræver indlevelse i det relevante community. Vælgerne og borgerne i bredere forstand er vigtige medlemmer, men ansatte og andre mennesker med relation til kommunen kan også indgå i politikernes forståelse af, hvem der er en del af kommunen som community og dermed kan ses som følgere af politikernes lederskab af det demokratiske fællesskab. Helt tilbage til Burns (1978: 434) har litteraturen om politisk ledelse været opmærksom på betydningen af disse følgere, men der er ikke konsensus om hverken teori eller definitioner (Burns, 1978: 2; Stone, 1995; t'Hart og Tummer, 2014; Laing, 2021). Generelt har ledelsesforskningen over tid dog fået mere og mere fokus på relationen mellem følgere og ledere (Andersen et al., 2017: 44). For politiske ledere svarer det til Mouritzen og Svaras (2002: 48) dimension *public leadership*, der som teoretisk begreb indfanger, om politikerne fremstår som visionære og

har gode relationer med *the public*. Mouritzen og Svaras øvrige dimensioner er *policy leadership*, *party leadership* og *proactive leadership*, og de differentierer ikke mellem dimensionernes vigtighed (2002: 48). Dele af litteraturen ser dog den visionære ledelse kombineret med kontakten til det relevante community som vigtigst. Keohane (2010: 23) definerer således ledelse som det at klargøre målsætningerne for en gruppe af individer og bringe gruppen sammen om at opnå disse målsætninger. I forlængelse heraf argumenterer Sørensen (2020: 3) for nødvendigheden af et interaktivt politisk lederskab, hvor det relevante community systematisk involveres og mobiliseres.

I forhold til politikernes motivation argumenterer Keohane (2010: 34) teoretisk for, at selvom ledere af og til kan være motiveret af snæver egeninteresse, er omdrejningspunktet for udøvelsen af ledelse deres motivation for at opnå kollektive målsætninger for det relevante community. Det peger på, at politikernes prosociale motivation er relevant. Tidligere danske empiriske studier viser også, at politikernes prosociale motivation har betydning for deres tidsforbrug og hvilken indflydelse, de opnår i kommunalbestyrelsen (Pedersen, 2014). Vi antager derfor, at politikere kan have prosocial motivation, og undersøger specifikt, hvordan SOC-R hænger sammen med ledelsen af demokratiske fællesskaber – konkret ledelsen af de danske kommuner.

Begrebet SOC-R (Nowell et al., 2016) retter opmærksomheden mod, hvordan den enkelte er motiveret for at tage ansvar og handle til gavn for det lokale fællesskab. Som Boyd og Martin (2022: 71) skriver, kan fællesskabskonteksten fremkalde en følelse af forpligtelse hos nogle mennesker, når de søger at forene deres opfattelse af sig selv i denne kontekst med deres normative overbevisning om, hvad en person som dem bør gøre i et sådant fællesskab. Den drivkraft kan forventes at danne baggrund for en villighed til at lede med fokus på, hvad der er bedst for fællesskabet (Pedersen, Andersen og Thomsen, 2021).

For kommunalpolitikere er kommunen et relevant lokalt fællesskab, som de kan ønske at handle til gavn for. En kommune er først og fremmest et geografisk fællesskab. I Danmark er dette geografiske fællesskab knyttet til såvel rettigheder som forpligtelser for medlemmerne af fællesskabet, der pr. definition (når vi taler geografi) er de mennesker, der har folkeregisteradresse inden for kommunegrænsen. Rettighederne består fx i stemmeret til kommunalbestyrelsen og sociale ydelser i tilfælde af behov, mens pligterne især handler om skattebetaling (jf. Kommunestyrelsesloven, 2019). En kommune kan dog også være et relationelt fællesskab. Her er afgrænsningen af fællesskabets medlemmer langt mere fleksibel. Man kan godt være med i fællesskabet som ansat i kommunen uden at have bopæl inden for kommunegrænserne. Tilsvarende er det ikke givet, at alle indbyggerne oplever at være med i fællesskabet. Det handler om at

føle sig forbundet til de andre mennesker, der indgår i netop dette fællesskab. Mennesker kan samtidig have mange forskellige fællesskaber, som kan være relationelle og/eller geografiske (Jørgensen, 2008). Denne artikel fokuserer på kommunalpolitikernes SOC-R i relation til begge aspekter af kommunen som fællesskab. For kan det at være motiveret for at tage ansvar for kommunen som fællesskab faktisk have betydning for den ledelsesadfærd, som kommunalpolitikere udøver?

Specifikt undersøger vi, om ændringer i SOC-R hos danske kommunalpolitikere fører til ændringer i deres ledelsesadfærd. Her fokuserer vi på to komplementære elementer af ledelse af demokratiske fællesskaber: konsensususkabelse og visionsledelse. Med data fra undersøgelser af alle kommunalpolitikere i 2019 og 2023 har vi paneldata på individniveau, som kan kontrolleres for genopstilling og genvalg (Bundgaard et al., 2025). Herunder spørger vi i begge runder til politikernes ledelsesadfærd (jf. Andersen, 2021). Det giver mulighed for at besvare følgende forskningsspørgsmål: Hvordan hænger kommunalpolitikeres SOC-R sammen med deres udøvelse af konsensususkabelse og visionsledelse over tid? Analytisk bygger artiklen på en række panelregressioner, hvor vi både ser på de samme kommunalpolitikere over tid og analyserer forskellene mellem forskellige kommunalpolitikere. Det forklarer vi nærmere i metodeafsnittet, der følger lige efter det teoretiske afsnit, hvor vi præsenterer de to typer ledelse af demokratiske fællesskaber, som vi fokuserer på, ligesom vi uddyber det teoretiske argument. Efter metodeafsnittet følger resultaterne, og artiklen afrundes med en diskuterende konklusion, hvor vi præsenterer forslag til fremtidig forskning.

Teori

Konsensususkabelse og visionsledelse som centrale elementer i ledelsen af demokratiske fællesskaber

Som nævnt er det politiske lederskab blevet mere afhængigt af aktivt følgeskab, hvilket jf. Sørensen (2020) kræver ledelse, der forandrer folk. I dette afsnit begrundes vi, hvorfor det gør konsensususkabelse og visionsledelse til to centrale og komplementære elementer i ledelse af demokratiske fællesskaber. Visionsledelse er udadrettet mod hele det relevante community (hvor vælgerne som nævnt er særligt vigtige). Her skaber lederen følgeskab ved at være synlig og skabe et billede af en ønskværdig fremtid – altså ved at tydeliggøre en vision, som andre slutter op om. Dermed svarer det til den dimension, som Mouritzen og Svava (2002: 48) som nævnt kalder ”public leadership”. Det er ganske anderledes end konsensususkabelse. Her inddrages grupper bredt på tværs i beslutningsprocessen, og der opnås ikke enighed gennem følgeskab, men gennem indgåelse af kompromiser og meningsudvekslinger, som øger graden af fællesforståelse og

enighed. Mens Sørensen (2020) især fokuserer på relationen til borgerne, ser vi på samspillet mellem politikerne. Det handler om at etablere konsensus, ved at ligeværdige parter læner sig gensidigt frem mod hinanden. Både visionsledelse og konsensusudvikling er i litteraturen blevet set som centrale i forhold til ledelsen af lokale demokratiske fællesskaber (Burns, 1978; Stone, 2005). I det følgende uddybes de to perspektiver, der ligeledes er sammenlignet i tabel 1. Derefter diskuterer vi, hvordan disse to typer ledelse af demokratiske fællesskaber kan forventes at blive påvirket af SOC-R.

Konsensusudvikling er en ledelsesadfærd, der jf. Andersen (2021: 31) dels handler om, ”at flest mulige politikere står bag beslutningerne, dels om at prioritere enighed meget højt”. Kjær (2013) viser, hvordan borgmestrene i danske kommuner akkumulerer konsensus i kommunalbestyrelsen for at skabe en politisk opbakning, der gør det muligt for dem at nå deres politiske mål. Det er derfor relevant at se konsensusudvikling som en individuel adfærd fremfor at undersøge normen om, at det er ønskværdigt at skabe konsensus, som tidligere er blevet påvist i kommunerne (Kjær, 2013: 262). Berg og Kjær (2007) ser konsensusudvikling som en proces, der gør det muligt at opbygge politisk kapital. Resultatet er en kapital, der akkumuleres og opspares på en måde, hvor den kan bringes i anvendelse senere, når det bliver relevant at træffe kritiske politiske beslutninger. Berg og Kjær (2007) viser også, hvordan denne ledelsesadfærd i høj grad tillæres som led i det politiske virke. Det handler blandt andet om, hvorvidt normerne i kommunalbestyrelsen understøtter, at konsensusudvikling er en passende adfærd (Pedersen, Andersen og Thomsen, 2021). Selvom det er muligt at træffe beslutninger ved simpelt flertal i kommunalbestyrelserne, er det at sikre et bredt flertal blevet en norm i danske kommuner (Berg, 2004; Pedersen, 2021). Det understreges af, at fire ud af fem kommunalpolitikere opfatter det som en væsentlig værdi at opnå flertal, der omfatter de fleste partier og lister (Bundgaard, Hansen og Andersen, 2023). Forklaringer herpå kan være, at brede flertal sikrer mere stabile politiske beslutninger og større grad af fælles ansvar om disse, ligesom det at tilslutte sig politiske beslutninger kan være en måde, hvorpå politikerne sikrer politisk indflydelse (Houlberg og Pedersen, 2015; Pedersen, 2021). I konsensusudvikling er det centralt, at der er tale om at lede demokratiske processer. Medlemmerne af den demokratisk valgte forsamling deler sig efter anskuelser. Udgangspunktet er således, at der er uenighed og interessekonflikt, og at det er helt legitimt. En kvalitet ved konsensusudvikling er, at den skaber en stabil ramme omkring interessemodsætninger, der gør det muligt at mediere divergerende interesser, uden at systemet bryder sammen. Konkret sker det ved, at der arbejdes for at opnå flertal bag beslutningerne fx ved at skabe bredt flertal for budgetter og lokalplaner. Da flertallet ikke er noget, der bare findes, kræver

det aktiv ledelse at skabe konsensus og/eller indgå kompromiser. I stedet for at fokusere på lederen som person henleder konsensususkabelse opmærksomheden på nødvendigheden af interessemediering og kompromiser. Det handler blandt andet om at skabe en forståelse af, at to ting kan være rigtige på samme tid, så der er plads til flere synspunkter og en bredere tilslutning.

Politisk konsensus kan på den ene side gøre kommunerne beslutningsdygtige og virke forpligtende i forhold til beslutninger, der er truffet. Det viser sig fx ved, at politisk konsensus i nogen grad modvirker budgetoverskridelser (Houlberg og Pedersen, 2015). På den anden side er tilstedeværelsen af konsensusnormen i kommunalpolitik blevet kritiseret for at have en negativ indvirkning på muligheden for at foretage politiske forandringer, stille politikerne til ansvar og for at hæmme borgerinddragelsen. Det sker fx, hvis konsensusnormen får debatten mellem de politiske partier til at forsvinde (Houlberg og Pedersen, 2015: 82). Konsensus kan imidlertid ses som ”afgørende for udøvelsen af politisk ledelse, da den fungerer som politisk kapital, som borgmesteren kan bruge som støtte bag politiske beslutninger” (Houlberg og Pedersen, 2015: 82). Netop fordi konsensusnormen kan fordre status quo og stilstand, der er vanskelig at bryde, kan det vanskeliggøre forandring, der får kommunen til at bevæge sig i en anden retning (Andersen, 2021). Det gør det relevant at tale om visionsledelse som et andet centralt element i demokratisk ledelse af fællesskaber.

Visionsledelse var en af de former for ledelse, som Ledelseskommissionen (2018) lagde mest vægt på i relation til både de ansatte ledere og politikerne. Såvel ledelsesforskningen som Ledelseskommissionen baserer sig på forståelsen af visionsledelse som bestræbelserne på (a) at formulere fælles mål om en ønskværdig fremtid (udvikle en vision), (b) at dele visionen med relevante følgere og (c) fastholde visionen på langt sigt (Andersen et al., 2017: 22; Jensen et al., 2019: 8). En forskel sammenlignet med konsensususkabelse er således, at visionsledelse arbejder med fælles mål ud fra en antagelse om, at de findes. Det kan man ikke nødvendigvis tage for givet, idet der kan være værdikonflikter (dvs. uenigheder om det ønskværdige jf. Krogsgaard, Thomsen og Andersen, 2014 samt Jensen, Andersen og Jacobsen, 2019). Her vil konsensususkabelse i højere grad give rum for de interesse modsætninger, der er udgangspunktet for demokratisk valgte forsamlinger og være optaget af, hvordan der med interesse modsætninger som grundlag kan skabes tilslutning til fælles mål. De fælles mål er her undtagelsen og ikke en normaltilstand. Visionsledelse er oprindelig teoretiseret i relation til politisk ledelse, hvor visionsledelse i en politisk ledelseskontekst handler om at sætte retning og handle til gavn for offentligheden (Burns, 1978). Der er således et fokus på, at den retning, som (kommunal)politikere skal sætte, skal være til gavn for borgerne. Samtidig adskiller politisk visionsledelse i kommunerne sig

fra visionsledelse udøvet af enkeltpersoner, idet den politiske visionsledelse udgår fra kommunalbestyrelsen. Det handler dog stadig om lederes rolle i forhold til at skabe tilslutning til visionen og få den til at leve. Som nævnt er politikernes visionsledelse især rettet eksternt (fra kommunalbestyrelsen til borgerne og de ansatte), mens konsensususkabelse har fokus på meningsudvekslinger og kompromiser, der indgås på tværs af partier (internt i byrådet). På den måde komplementerer de to typer ledelsesadfærd hinanden.

I denne artikel fokuserer vi således på ledelse af demokratiske fællesskaber ud fra konsensususkabelse og visionsledelse. Tabel 1 tydeliggør forskellen og spillet mellem de to ledelsestyper, der er centrale elementer i ledelse af demokratiske fællesskaber. Herunder er mekanismen bag de to typer helt forskellig. Mens konsensususkabelse handler om at opnå kompromiser og konsensus, bygger visionsledelse på en bestræbelse på at få følgerne til at overskride deres egeninteresse og bidrage til at realisere visionen. Det er ikke artiklens ærinde at afgøre, om de to former for ledelse kan ses som normativt ønskværdige, da

Tabel 1: Oversigt over de to typer adfærd, der udgør ledelse af demokratiske fællesskaber

	Konsensususkabelse	Visionsledelse
Begrebsforståelse	At forsøge at få flest mulige politikere til at stå bag beslutningerne, herunder at prioritere enighed meget højt	At formulere de fælles mål som en ønskværdig fremtid, at dele denne vision med relevante følgere og fastholde fokus på den
Mekanisme	At opnå kompromiser og konsensus blandt politikerne	At få følgere til at transcenderer deres egeninteresse og bidrage til at realisere visionen
Interessemodsatninger	Legitime konflikter mellem divergerende interesser anerkendes som udgangspunkt for kompromis	Interessemodsatninger og værdikonflikter skal mindskes, så alle bakker op om visionen
Hvordan opnås tilslutning?	Tilslutning til målsætningerne opnås gennem kompromiser og konsensususkabelse	Tilslutning til visionen opnås ved at tydeliggøre, dele og fastholde billedet af en ønskværdig fremtid
Fokus	Internt blandt politikerne	Eksternt til det relevante community
Risiko	Fare for at status quo dominerer (at visionen forsvinder)	Fare for manglende tilslutning til visionen (fx pga. værdikonflikt)

det ville kræve kriterier for, hvad der er ønskværdig udvikling for kommunerne. Når vi har udvalgt netop disse to aspekter af ledelse af demokratiske fællesskaber til nærmere analyse, skyldes det dels deres forskellige rettethed (jf. tabel 1), dels ytringer fra kommunalpolitikere selv, der kan tolkes sådan, at mange af dem anvender de to aspekter i praksis. Hvordan de to typer ledelsesadfærd hænger sammen med kommunalpolitikeres SOC-R, er temaet for det følgende afsnit. Som vi uddyber nedenfor, er den teoretiske forventning, at politikere med højt niveau af SOC-R er mere tilbøjelige til at udøve såvel visionsledelse som konsensuskabelse.

SOC-R og ledelse af demokratiske fællesskaber

Som tidligere beskrevet handler SOC-R om den enkeltes motivation for at tage ansvar og handle til gavn for det lokale fællesskab (Nowell et al., 2016). SOC-R er således en altruistisk og handlingsorienteret motivationsform, der driver en person til at gøre noget for en specifik gruppe uden forventning om personlig gevinst. For kommunalpolitikere handler det om borgerne i det geografiske og relationelle fællesskab, som kommunen udgør. Motivationsformen er nemlig rettet mod et konkret fællesskab og adskiller sig derfor fra motivationsformer som fx public service motivation, der er rettet mod at gøre noget godt for samfundet generelt. SOC-R-begrebet stammer fra forskningstraditionen community psychology, der ser mennesker som en del af et større fællesskab og betragter sociale interaktioner i relation til menneskers fysiske, sociale og kulturelle miljøer. Traditionelt har der været fokus på, at motivationen til at tilhøre et fællesskab er behovsdrevet i den forstand, at det tilfredsstiller et grundlæggende menneskeligt behov for at være en del af et fællesskab. Det særlige ved SOC-R er imidlertid, at der er tale om en altruistisk motivationsform. Det er et lighedstræk mellem SOC-R og public service motivation (Brincker og Pedersen, 2020), mens de to motivationsformer som nævnt er forskellige i den forstand, at SOC-R er specifikt rettet mod det relevante community, mens public service motivation er generelt rettet mod at gøre en positiv forskel for andre og samfundet (Pedersen, Andersen og Thomsen, 2020). Pedersen (2021) argumenterer for, at SOC-R er vigtig, da der er behov for, at folk stiller op og tager ansvaret for at lede demokratiske fællesskaber. I forlængelse heraf ser vi det som et vigtigt komplementært motivationsbegreb i forhold til det meget anvendte begreb public service motivation.

Begrundelsen for at forvente, at politikere med højt niveau af SOC-R også i høj grad vil udøve visionsledelse, kobler sig til den teoretiske forståelse af ledelsesformen. Ledelsesformen er afgrænset til lederens bestræbelser på at tydeliggøre, dele og fastholde visionen for deres organisation ”med det formål at

inspirere medarbejderne til at overskride deres egen umiddelbare egeninteresse og bidrage til at opnå organisationens målsætninger” (Andersen et al., 2017: 21). I forlængelse heraf argumenter Jensen, Andersen og Jacobsen (2019: 8) for, at begrebet indfanger lederens systematiske bestræbelser på at transformere folgerne til at dele de organisatoriske målsætninger, fordi disse er ønskværdige i sig selv. Det er ikke sikkert, at det lykkes, men ambitionen er at fostre en fælles forståelse af, hvordan organisationen (i dette tilfælde kommunen) skal opnå den ønskværdige fremtid. Netop fordi visionsledelse er en måde at sætte en klar og ønskværdig retning på, og som kan inspirere til at se ud over egne interesser og arbejde for kommunens fælles målsætninger (Andersen, 2021: 29), forventes et højt niveau af SOC-R at give politikerne både energien og tilskyndelsen til i høj grad at udøve visionsledelse.

Begrundelsen for at forvente en positiv sammenhæng mellem SOC-R og konsensususkabelse handler om, at førstnævnte ses som et *langsigtet* engagement og ansvar over for det kommunale fællesskab og dets medlemmer. Det at have et sådant engagement forventes at føre til større brug af konsensususkabelse, fordi politiske beslutninger forventeligt er mere stabile (og dermed mere værdiskabende for fællesskabet), når man via konsensususkabelse opnår et flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne. Det teoretiske argument er, at mennesker, der i høj grad føler sig forpligtede til at skabe værdi for fællesskabet, også tilvælger de mekanismer, der ligger i konsensususkabelse (se også tabel 1). De forsøger at indgå kompromisser, som de vurderer vil give positiv værdiskabelse i fremtiden for kommunen som geografisk fællesskab. De forsøger tillige at opnå bred konsensus, fordi de er motiverede for at tage ansvar for, at beslutningerne kommer til at holde på langt sigt. Det handler blandt andet om at respektere de legitime konflikter, der kan være mellem divergerende interesser, fordi menneskerne med disse interesser også er en del af det fællesskab, man er motiveret for at tage ansvar for. Politikere med højt niveau af SOC-R forventes dermed at være mere tilbøjelige til at udøve konsensususkabelse, da beslutninger opnået ved bredt flertal har større sandsynlighed for at blive stående, hvormed de er til gavn for kommunens borgere på langt sigt.

Teoretisk kan andre forhold end SOC-R have betydning for de to typer ledelsesadfærd. Det er særligt vigtigt at være opmærksom på forhold, der også hænger sammen med SOC-R, og som kan variere over tid. Her er den vigtigste kontekstfaktor, om man som politiker oplever at indgå i det herskende flertal. Selvom alle politikere kan udøve begge former for ledelsesadfærd, kan det således have betydning, om politikerne oplever sig selv som en del af borgmesterkoalitionen (Bækgaard, Jakobsen og Kjær, 2013; Olsen, 2013), fordi personer i borgmesterkoalitionen potentielt kan opleve sig som mere berettigede til at

tale om visionen for hele kommunen samt som mere forpligtede på at skabe konsensus. De kan også tænkes at have et højere niveau af SOC-R, fordi de oplever at repræsentere flertallet af det relevante community. Derudover kan køn, alder, parti og partiskifte, politisk erfaring og eventuelle politiske poster i kommunalbestyrelsen (jf. Bundgaard, Hansen og Andersen, 2023) også tænkes at påvirke SOC-R, og da vi ikke kan udelukke, at disse forhold også kan have betydning for de to typer ledelsesadfærd (jf. fx Pedersen et al., 2021), inddrages de i analyserne af sammenhængene mellem SOC-R og hhv. visionsledelse og konsensususkabelse.

Sammenhængene belyses som nævnt over tid, og den specifikke teoretiske forventning er, at stigende SOC-R hos kommunalpolitikere betyder, at de udøver (eller i hvert fald oplever at udøve) mere visionsledelse og mere konsensususkabelse.

Metode

Forskningsdesignet er en populationsundersøgelse af alle danske kommunalpolitikere i 2019 og 2023. På samme tidspunkt i valgperioden (nemlig 13 måneder inde) udsendte vi elektroniske spørgeskemaer til alle kommunalbestyrelsesmedlemmer i Danmark med enslydende spørgsmål blandt andet om SOC-R, visionsledelse og konsensususkabelse. Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med Kommunernes Landsforening, der også har videregivet kontaktoplysningerne. Vi er således i stand til at koble den samme politikers besvarelse i de to år via e-mails og navne. I 2019 sendte vi spørgeskemaet til i alt 2463 kommunalpolitikere (svarprocent 38,4) og i 2023 til 2453 kommunalpolitikere (svarprocent 30,9).¹ Der er svar fra politikere fra alle landets 98 kommuner i begge spørgeskemaundersøgelser. Repræsentativiteten i forhold til den fulde population er acceptabel i begge runder, om end der er en lille overrepræsentation af borgmestre samt en lille underrepræsentation af sjællandske og yngre politikere (for detaljer om repræsentativitet henvises til Andersen og Thomsen, 2019; Bundgaard, Hansen og Andersen, 2023).

Formuleringer på alle spørgeskemaspørgsmål er baseret på publicerede studier og er gengivet i appendikset. De har alle Likert-format med fem svarkategorier. SOC-R er målt ved brug af et indeks bestående af fire spørgsmål, fx ”Jeg er altid klar til at hjælpe borgerne her i kommunen, også hvis det skaber problemer for mig selv”. Indekset er skaleret fra 0-1, hvor 1 angiver det højeste niveau af SOC-R. Cronbachs alpha er 0,68, og spørgsmålene afspejler i en faktoranalyse samme faktor med faktorloadings, der varierer mellem 0,45 og 0,71. *Visionsledelse* er målt med et indeks, der består af følgende to spørgsmål: ”Som kommunalbestyrelsesmedlem bidrager jeg til at konkretisere en klar vision for

kommunens fremtid”, og ”Som kommunalbestyrelsesmedlem sætter jeg sammen med resten af kommunalbestyrelsen en tydelig retning”. Cronbachs alpha er 0,68, og de to spørgsmål loader 0,63. *Konsensusskabelse* er ligeledes et indeks bestående af tre spørgsmål, fx ”I min kommunalbestyrelse arbejder jeg for at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne”. Cronbachs alpha er 0,67, og faktorloadings varierer mellem 0,31 og 0,83.

Med disse operationaliseringer undersøger vi politikernes egen opfattelse af deres ledelsesudøvelse. Det har den udfordring, at leder- og følgeropfattelser af samme (ledelses)adfærd langt fra er de samme (Fleenor et al. 2010; Jacobsen og Andersen, 2015). Vi kan med kommunalpolitikernes egne vurderinger således ikke være sikre på, at de faktisk kommer ud over rampen med deres ledelse af demokratiske fællesskaber. For at tage højde for denne udfordring har vi udført supplerende analyser af, hvordan de selvrapporterede niveauer af visionsledelse og konsensusskabelse hænger sammen med kommunernes brug af visioner på deres respektive hjemmesider og graden af konsensus i forbindelse med budgetforlig i de enkelte kommuner. Analyserne findes i appendiks B, og resultatet berøres kort i artiklens diskussion.

Ud over de teoretiske begreber inddrager vi de baggrundsvariable på individniveau, som vi begrundede relevansen af i teoriafsnittet, nemlig køn, alder, parti og partiskifte, politisk erfaring, opfattelse af at være en del af borgmesterkoalitionen og eventuelle politiske poster i kommunalbestyrelsen. I forhold til sidstnævnte blev politikerne bedt om at angive, om de er borgmester, gruppeformand og/eller formand for et stående udvalg (1 = ja, 0 = nej). Kommunalpolitikernes opfattelse af sig selv som værende en del af borgmesterkoalitionen operationaliseres ud fra følgende item: ”Tilhører du en partigruppe, der indgik i borgmesterkoalitionen efter valget?” Variablen er dikotom og skaleret fra 0-1 (0 = nej, 1 = ja). Som robusthedsanalyse (ikke vist) har vi også sikret os, at der ikke er systematisk interaktion mellem koalitionsforholdene og SOC-R ift. ledelsesadfærd. Endelig kontrollerer vi for forhold på kommuneniveau (region, logaritmetransformeret indbyggertal og andel af befolkningen bosat i byer med 200 eller flere beboere), fordi tidligere analyser har vist, at det kan have betydning for politikernes SOC-R (fx Bundgaard et al., 2025). Oplysninger om disse forhold kommer fra *De kommunale nøgletal* (Indenrigs- og Sundhedsministeriet, 2023).

Analytisk behandler vi SOC-R som vores uafhængige variabel og hhv. visionsledelse og konsensusskabelse som afhængige variable i en panelanalyse. Vi er opmærksomme på, at vi ikke kan udtale os sikkert om kausalitet, selvom vi har paneldata. Vi præsenterer både fixed effects analyser og random effects analyser for både at kontrollere stringent for tidsinvariante forhold hos den enkelte po-

litiker og at lade alle politikere indgå i det ubalancerede panel i random effects analysen, da kun 258 kommunalpolitikere har svaret på de relevante spørgsmål i begge runder af undersøgelsen. Begge analyser samt random effects analyserne indeholder tidinvariante kontrolvariable.

Analyse

Som diskuteret i teoriafsnittet undersøger vi den teoretiske forventning om, at når politikeres SOC-R stiger over tid, udøver de også mere visionsledelse og konsensusskabelse. I dette afsnit undersøger vi først sammenhængen mellem SOC-R og visionsledelse, hvorefter vi gennemfører tilsvarende analyser for konsensusskabelse.

Tabel 2 viser fixed effects og random effects panelanalyser af kommunalpolitikernes visionsledelse. I model III og IV i denne tabel (fixed effects) indgår kun de kommunalpolitikere, der både svarede i 2019 og 2023. Det har den styrke, at vi kan kontrollere for alle tidsinvariante forhold hos den enkelte politiker og isolere den tidsmæssige sammenhæng mellem SOC-R og visionsledelse. Den positive koefficient (0,15) tyder på, at der er en svag positiv sammenhæng, men den statistiske sikkerhed er ikke på det konventionelle 95 pct. niveau. Det skal ses i lyset af, at kun 259 politikere har svaret på alle de relevante spørgsmål i begge runder, hvilket begrænser den statistiske power. Det betyder dog også, at politikere, der kun har svaret i én runde, fx fordi de kun er indvalgt i én runde, ikke indgår. Vi supplerer derfor med random effects analyser, hvor politikerne indgår, hvis de har besvaret de relevante spørgsmål i mindst én runde.

I random effects analyserne (model I og II i tabel 2) er koefficienten for sammenhængen mellem SOC-R og visionsledelse noget større (0,24) og mere statistisk sikker (p-værdien er under 0,0005). Selvom denne analyse inddrager kontrolvariable, kan det dog ikke udelukkes, at noget af sammenhængen skyldes tredjevariable, der påvirker både SOC-R og visionsledelse. Samlet set viser analyserne en svag positiv sammenhæng mellem SOC-R og visionsledelse.

Vender vi blikket mod sammenhængen mellem SOC-R og konsensusskabelse, er resultaterne på tilsvarende vis afrapporteret i tabel 3, der indeholder hhv. fixed effects regressioner (model III og IV) og random effects regressioner (model I og II). Starter vi med fixed effects analyserne, der kun inkluderer de 258 politikere, der har svaret på begge undersøgelser, viser resultaterne i model III og IV, at der ikke er nogen nævneværdig sammenhæng mellem politikernes SOC-R og konsensusskabelse. Koefficienten (-0,056) er hverken signifikant eller i den forventede retning. Denne analyse giver altså ikke støtte til vores teoretiske forventning om, at politikeres SOC-R skulle være forbundet med mere konsensusskabelse over tid. Billedet er dog anderledes, når vi ser på model

Tabel 2: SOC-R og visionsledelse

	Model I Random effects uden kontrol		Model II Random effects med kontrol		Model III Fixed effects uden kontrol		Model IV Fixed effects med kontrol	
SOC-R	0,24***	(0,032)	0,25***	(0,031)	0,17*	(0,80)	0,15†	(0,078)
Tid (0 = 2019, 1 = 2023)	0,017*	(0,0073)	0,017*	(0,074)	0,014	(0,011)	0,014	(0,011)
Borgmesterkoalition (1 = ja)			0,062***	(0,0092)			0,059*	(0,024)
Køn (1 = mand)			-0,0059	(0,0088)				
Alder			0,00061	(0,00040)				
Partiskift fra 2019 til 2023			0,033†	(0,019)			0,012	(0,052)
Borgmester (1 = ja)			0,063***	(0,017)			0,012*	(0,049)
Gruppeformand (1 = ja)			0,042***	(0,0096)			0,011	(0,022)
Formand for stående udvalg (1 = ja)			0,00098	(0,0096)			0,099	(0,024)
Antal perioder			0,0040	(0,011)				
Første periode (1 = ja)			0,00058	(0,0028)				
Indbyggertal i kommune			0,0053	(0,0066)				
Andel indbyggere i by			0,0053	(0,0066)				
Konstant	0,54***	(0,026)	0,35***	(0,073)	0,61***	(0,064)	0,565***	(0,065)
Antal observationer	1695		1677		518		518	
Antal grupper	1432		1418		259		259	

Note: Standardfejl i parenteser. *** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$, † $p < 0,1$. Model II er også kontrolleret for parti og region. Kontrol for partier inkluderer 12 partier (Socialdemokratiet, Radikale Venstre, Konservative, Nye Borgerlige, SF, Liberal Alliance, Dansk Folkeparti, Venstre, Enhedslisten, Alternativet, Kristendemokraterne, Danmarksdemokraterne) og en samlet kategori for lokallister. Kontrol for region inkluderer en gruppe for hver af de fem regioner.

Tabel 3: SOC-R og konsensuskabelse

	Model I Random effects uden kontrol	Model II Random effects med kontrol	Model III Fixed effects uden kontrol	Model IV Fixed effects med kontrol
SOC-R	0,066† (0,037)	0,085* (0,035)	-0,040 (0,092)	-0,056 (0,092)
Tid (0 = 2019, 1 = 2023)	-0,027** (0,0085)	-0,023** (0,0084)	-0,031* (0,013)	-0,038** (0,014)
Borgmesterkoalition (1 = ja)		0,040*** (0,010)		0,031 (0,028)
Køn (1 = mand)		0,0064 (0,017)		
Alder		0,00044 (0,00044)		
Partiskift fra 2019 til 2023		0,012 (0,020)		0,072 (0,061)
Borgmester (1 = ja)		0,055** (0,019)		-0,043 (0,058)
Gruppeformand (1 = ja)		0,030** (0,011)		0,045† (0,026)
Formand for stående udvalg (1 = ja)		-0,011 (0,011)		-0,017 (0,028)
Antal perioder		0,021 (0,0031)		
Første periode (1 = ja)		0,020 (0,012)		
Indbyggertal i kommune		-0,018* (0,0073)		
Andel indbyggere i by		0,00064 (0,00064)		
Konstant	0,69*** (0,031)	0,74*** (0,081)	0,80*** (0,073)	0,78*** (0,076)
Antal observationer	1696	1678	516	516
Antal grupper	1434	1420	258	258

Note: Standardfejl i parenteser. *** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$, † $p < 0,1$. Model II er også kontrolleret for parti og region. Kontrol for partier inkluderer 12 partier (Socialdemokratiet, Radikale Venstre, Konservative, Nye Borgerlige, SF, Liberal Alliance, Dansk Folkeparti, Venstre, Enhedslisten, Alternativet, Kristendemokraterne, Danmarksdemokraterne) og en samlet kategori for lokallister. Kontrol for region inkluderer en gruppe for hver af de fem regioner.

I og II, der inkluderer alle politikere. Her viser random effects regressionen med kontrolvariable (model II i tabel 3), at der er en signifikant og positiv sammenhæng (0,085) mellem SOC-R og konsensusskabelse. Vi kan dog ikke udelukke, at den positive sammenhæng er drevet af tredjevariable, der både påvirker SOC-R og konsensusskabelse. Samlet set *kan* der være en positiv sammenhæng mellem SOC-R og konsensusskabelse, men det er muligt, at denne sammenhæng skyldes en bagvedliggende fælles årsag.

På tværs af analyserne i tabel 2 og 3 viser resultaterne en positiv korrelation mellem, om kommunalpolitikere indgår i borgmesterkoalitionen og deres ledelsesadfærd. Random effects regressionerne tyder også på, at der udøves mere visionsledelse og konsensusskabelse blandt kommunalpolitikere, der angiver at være enten borgmester eller formand for et stående udvalg. Der er så få skift over tid i disse poster for de kommunalpolitikere, der indgår i model III og IV i både tabel 2 og 3, at der ikke er variation nok til at analysere dette i fixed effects regressionerne. Samlet set indikerer disse resultater, at de politiske ledelsesposter og det at være en del af borgmesterkoalitionen har positiv betydning for kommunalpolitikernes udøvelse af visionsledelse og konsensusskabelse. Det vigtigste resultat er dog de svage sammenhænge mellem SOC-R og hhv. visionsledelse og konsensusskabelse, selvom især sammenhængen med konsensusskabelse er usikker.

Diskussion og konklusion

Artiklens grundantagelse er, at politikerne er prosocialt motiverede, uden at vi udelukker andre former for motivation. Det er baggrunden for at fokusere på SOC-R, der beskriver det at være motiveret for at handle til gavn for fællesskabet. Dette fællesskab udgøres blandt andet af indbyggerne i en specifik kommune, hvorfor SOC-R især er relevant i relation til kommunalpolitikere. Argumentet er, at det enkelte menneske vil opleve SOC-R, når der er overensstemmelse mellem fællesskabets signaler om ansvarlighed og deres egen opfattelse af, hvor ansvarlig man bør være. Samtidig er det et grundlæggende psykologisk behov hos mennesker at opleve tilhør til andre mennesker og institutioner (Tønnesvang et al., 2023), og det at blive udstødt fra fællesskaber er stærkt angstprovokerende for de fleste. Med Boyd og Martins (2022: 72) ord forventes SOC-R derfor at ”stimulere fællesskabsengageret adfærd, der ikke udelukkende er baseret på en forventning om direkte personlig vinding”. Det er begrundelsen for at forvente, at SOC-R er relevant for ledelsesadfærd. Det er ikke mindst interessant i relation til politikere, hvor dele af litteraturen som nævnt har antaget, at de er drevet af egennytte. Inspireret af den nyere litteratur, der lægger vægt på, at politikere også kan være motiveret af andet end blot

egennytte (fx Keohane, 2010; Sørensen, 2020), undersøger artiklen, hvordan kommunalpolitikeres SOC-R hænger sammen med deres ledelse af demokratiske fællesskaber over tid. Specifikt har vi undersøgt to typer ledelsesadfærd nemlig kommunalpolitikernes udøvelse af visionsledelse og konsensususkabelse. Vi anskuer visionsledelse som et udadrettet element i ledelse af demokratiske fællesskaber, der fokuserer på at sætte en fælles retning for det lokale fællesskab, som kommunen udgør. Konsensususkabelse er en komplementær indadrettet ledelsesadfærd, hvor der arbejdes på tværs af grupper i kommunalbestyrelsen med det formål at indgå kompromis og opnå konsensus.

Hovedresultatet er en svag positiv sammenhæng mellem SOC-R og visionsledelse, mens sammenhængen mellem SOC-R og konsensususkabelse er mere usikker. At være motiveret for at tage ansvar for fællesskabet kan altså potentielt bidrage til vores forståelse af, hvad der har betydning for kommunalpolitikernes politiske lederskab, men vi opfordrer til videre forskning ift. at få mere robuste resultater. På den måde kan vi blive klogere på betydningen af, at politikere er motiveret af andet end egennytte. Herunder er det værd at være opmærksom på, at der i dette studie er tale om politikernes egen opfattelse af deres ledelse, som ikke altid er sammenfaldende med, hvordan andre oplever ledelsesadfærden (jf. litteraturen om self-other agreement, fx Jacobsen og Andersen, 2015). Det er heller ikke givet, at politikernes ledelse af demokratiske fællesskaber har observerbare implikationer på kommuneniveau. Vi finder fx i de supplerende analyser i appendiks B, at der ikke er nogen substantiel forskel i det gennemsnitlige niveau af visionsledelse for kommuner, der hhv. har og ikke har en vision på kommunens hjemmeside. Det kan fx skyldes, at politikerne ikke kommer ud over rampen med deres ledelse af demokratiske fællesskaber i den forstand, at de ikke har fået visionen delt med resten af kommunen via hjemmesiden, eller at kommunernes hjemmesider i højere grad er udstillingsvinduer end reelle refleksioner af den ledelse, der foregår i kommunerne. I de supplerende analyser i appendiks B, hvor vi ser på politikernes tilslutningsgrad til budgetforlig, finder vi en svag positiv sammenhæng mellem den gennemsnitlige konsensususkabelse og andelen af politikere, der er del af budgetforliget. Denne svage sammenhæng tyder på, at der er andre væsentlige forhold på spil i kommunalbestyrelserne end visionsledelse og konsensususkabelse. Herunder kan graden af interessekonflikt fx variere med, hvor homogene kommunerne er, ligesom de økonomiske forhold også kan spille en rolle. Hvad det betyder for ledelsen af demokratiske fællesskaber, er et oplagt spørgsmål for videre undersøgelser.

Fremtidig forskning vil også med fordel kunne undersøge, hvordan kommunalpolitikeres SOC-R hænger sammen med borgernes opfattelse af, om kommunalpolitikere sætter retning og søger konsensus på tværs af partier/liste.

Tillige er det relevant for fremtidig forskning at undersøge, hvorvidt et højt niveau af SOC-R også hænger sammen med andre adfærdstyper. Det kunne fx være verbal anerkendelse rettet mod de medarbejdere, der er ansat i kommunen (Andersen et al., 2019). I forlængelse af Ledelseskommissionens (2018) anbefaling, at politikerne skal ”fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne”, har vi fokuseret på visionsledelse og konsensuskabelse som centrale aspekter af ledelse af demokratiske fællesskaber. Det står vi på mål for relevansen af – særligt i et temanummer, der undersøger fremtidens velfærdsledelse.

Hvad de undersøgte sammenhænge mellem SOC-R og politisk lederskab betyder for kommunens udvikling, kan fremtidig forskning med fordel belyse, hvis sammenhængene viser sig at være robuste. Det er dog vigtigt at understrege, at politikerne har flere roller end blot som politiske ledere, og at der langt fra altid er enighed om, hvad der er allermest ønskværdigt for kommunen. At vi her har fokuseret på ledelse af demokratiske fællesskaber, gør ikke indflydelses- og interessekonfliktaspekterne mindre væsentlige. Medlemskabet af de politiske partier er dog som nævnt nede på 3 pct., og derfor er det væsentligt at vide, om SOC-R motiverer politikere til at lede demokratiske fællesskaber. Det kan være en stor og krævende opgave at få fællesskaber til at fungere, og vi vil stærkt opfordre til et vedvarende fokus på udformning af rammer for ledelse af demokratiske fællesskaber, der forebygger udhuling af politikernes SOC-R.

Supplerende materiale

Supplerede materiale til artiklen findes her samt via links i artiklen.

Note

1. Det faktiske antal kommunalpolitikere i Danmark var 2432 i 2019 og 2436 i 2023. Det højere antal skyldes, at der i listen fra Kommunernes Landsforening også fremgik stedfortrædere.

Litteratur

- Andersen, Lotte Bøgh (2021). Politikerne skal stole på (deres egen og andres) ledelse – ledelsesadfærd i de danske kommunalbestyrelser, pp. 25-43 i Ulrik Kjær og Lotte Bøgh Andersen (red.), *Kommunalpolitisk lederskab*. Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Lotte Bøgh og Nanna Thomsen (2019). *Politisk ledelse i danske kommunalbestyrelser*. Kommunernes Landsforening og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet.

- Andersen, Lotte Bøgh, Stefan Boye, Martin Bækgaard, Christian Bøtcher Jacobsen og Asbjørn Sonne Nørgaard (2019). *Politisk og administrativ ledelse: Roller, relationer og personlighed i toppen af de danske kommuner* (1. udg.). Djøfs Forlag.
- Andersen, Lotte Bøgh, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen og Allan Würtz (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. Hans Reitzels Forlag.
- Berg, Rikke (2004). *Kommunale styreformer: Erfaringer fra ind-og udland*. Syddansk Universitet.
- Berg, Rikke og Ulrik Kjær (2007). *Lokalt politisk lederskab*. Syddansk Universitetsforlag.
- Boyd, Neil og Eric Martin (2022). Sense of community responsibility at the forefront of crisis management. *Administrative Theory & Praxis* 44 (1): 71-83.
- Boyne, Georg A. (1997). Public choice theory and local government structure: An evaluation of reorganization in Scotland and Wales. *Local Government Studies* 23 (3): 56-72.
- Brincker, Benedikte og Lene Holm Pedersen (2020). Attraction and attrition under extreme conditions: integrating insights on PSM, SOC-R, SOC and excitement motivation. *Public Management Review* 22 (7): 1051-1069.
- Bundgaard, Laura, Ane-Kathrine Lundberg Hansen og Lotte Bøgh Andersen (2023). *Politisk ledelse i danske kommunalbestyrelser. Baggrundsrapport fra kommunalpolitikkerundersøgelse i 2023*.
- Bundgaard, Laura, Ane-Kathrine Lundberg Hansen, Lene Holm Pedersen og Lotte Bøgh Andersen (2025). Kommunalpolitikernes ansvar for fællesskabet: Hvorfor stiger det over tid? *Økonomi og Politik*, Temanummer om politik og forvaltning i de danske kommuner.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bækgaard, Martin, Morten Jakobsen og Ulrik Kjær (2013). Kommunalpolitikernes samspil med administrationen – er der forskel på frontbenchers og backbenchers? *Økonomi og Politik* 86 (4): 48-59.
- Fleenor, John, James Smither, Leanne Atwater, Phillip Braddy og Rachel Sturm (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly* 22 (6): 1005-1034.
- Frederiksen, Morten og Ane Grubb (2021). *Den svære samskabelse: Forventninger og praksis i samarbejdet mellem kommuner og civilsamfund*. Aalborg Universitetsforlag.
- Houlberg, Kurt og Lene Holm Pedersen (2015). Political consensus and fiscal outcomes. *Local Government Studies* 41 (1): 78-99.
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2023). *De kommunale nøgletal* [dataset].

- Jacobsen, Christian Bøtcher og Lotte Bøgh Andersen (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review* 75 (6): 829-841.
- Jensen, Ulrik Thy, Lotte Bøgh Andersen og Christian Bøtcher Jacobsen (2019). Only when we agree! How value congruence moderates the impact of goal-oriented leadership on public service motivation. *Public Administration Review* 79 (1): 12-24.
- Jensen, Ulrik Thy, Lotte Bøgh Andersen, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen og Allan Würtz (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society* 51 (1): 3-33.
- Jørgensen, Anja (2008). Lokale fællesskaber i den senmoderne by. *Dansk Sociologi* 19 (3): 9-24.
- Keohane, Nannerl O. (2010). *Thinking about leadership*. Princeton: Princeton University Press.
- Kjær, Ulrik (2013). Local political leadership: The art of circulating political capital. *Local Government Studies* 39 (2): 253-272.
- Kjær, Ulrik og Lotte Bøgh Andersen (2021). *Kommunalpolitisk lederskab. Tæt på borgerne i de lokale fællesskaber*. Hans Reitzels Forlag.
- Kommunestyrelsesloven (2019). Hentet 23. februar 2024.
- Krogsgaard, Julie A., Pernille Thomsen og Lotte Bøgh Andersen (2014). Only if we agree? How value conflicts moderate the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Journal of Public Administration* 37 (12): 895-907.
- Laing, Matthew (2021). *Political leadership: An introduction*. Red Globe Press.
- Ledelseskommissionen (2018). *Sæt borgerne først*.
- Mouritzen, Poul Erik og James H. Svara. (2002). *Leadership at the apex: Politicians and administrators in Western local governments*. University of Pittsburgh Press.
- Nowell, Branda, Anne Izod, Katherine Ngaruiya og Neil Boyd (2016). Public service motivation and sense of community responsibility: Comparing two motivational constructs in understanding leadership within community collaboratives. *Journal of Public Administration Research and Theory* 26 (4): 663-676.
- Olsen, Asmus Leth (2013). Absolut flertal og forvaltningens dagsordenssættende indflydelse – Er der en kausal sammenhæng? *Politica* 45 (2): 139-158.
- Pedersen, Lene H., Lotte Bøgh Andersen og Nanna Thomsen (2021). Prosocial motivation and local political leadership, pp. 133-154 i Rómulo Pinheiro og Jarle Trondal (red.), *Essays in honour of Dag Ingvar Jacobsen*. Fagbokforlaget.
- Pedersen, Lene Holm (2014). Committed to the public interest? Motivation and behavioural outcomes among local councillors. *Public Administration* 92 (4): 886-901.

- Pedersen, Lene Holm (2021). Kommunalpolitikernes motivation og indflydelse – at kunne tage ansvar for et fællesskab, pp. 45-60 i Ulrik Kjær og Lotte Bøgh Andersen (red.), *Kommunalpolitisk lederskab*. Hans Reitzels Forlag.
- Pedersen, Lene Holm, Lotte Bøgh Andersen og Nanna Thomsen (2020). Motivated to act and take responsibility – integrating insights from community psychology in PSM research. *Public Management Review* 22 (7): 999-1023.
- Stone, Clarence N. (1995). Political leadership in urban politics, pp. 96-116 i David Judge, Gerry Stoker og Harold Wolman (red.), *Theories of urban politics*. Sage.
- Stone, Clarence N. (2005). Looking back to look forward: Reflections on urban regime analysis. *Urban Affairs Review* 40 (3): 309-341.
- Sørensen, Eva (2020). *Interactive political leadership: The role of politicians in the age of governance* (online udgave). Oxford Academic (tilgået 18. august 2024).
- t'Hart, Paul og Lars Tummers (2014). *Understanding public leadership*. Palgrave Macmillan.
- Tønnesvang, Jan, Lotte Bøgh Andersen, Cecilie Lindgaard Petersen og Sanne Schou (2023). *Mening og motivation i organisation og ledelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Aakjær, Marie, Eva Pallesen og Dorethe Bjergkilde (2022). Fællesskabelse – opbrud, nedbrud eller nybrud i organisering af velfærd mellem offentlig sektor og civilsamfund. *Samfundslederskab i Skandinavien* 37 (2): 80-89.

Om forfatterne

Ane-Kathrine Lundberg Hansen, datamanager, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet, kandidat i statskundskab, Aarhus Universitet. Forsker blandt andet i offentlig ledelse herunder politisk ledelse.
E-mail: aklh@ps.au.dk

Laura Bundgaard, ph.d.-studerende, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet, kandidat i statskundskab, Aarhus Universitet. Forsker i moralsk stress, medarbejdermotivation og ledelse i offentlige organisationer. Har bidraget til rapporter og artikler om politisk ledelse, motivation og onboarding.
E-mail: balu@ps.au.dk

Lotte Bøgh Andersen, professor og centerleder, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet, kandidat og ph.d. i statskundskab. Forsker i ledelse i offentlige og private organisationer, motivation, værdier og ledelsesudvikling.
E-mail: Lotte@ps.au.dk

Lene Holm Pedersen, professor, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet, forskningsleder på VIVE og medlem af forskningsledelsen i Magtudredningen 2.0. Forsker i, hvordan motivation og institutionelle begrænsninger påvirker adfærd i forhold til politisk ledelse, politisk deltagelse og arbejdet i politisk styrede organisationer. Viser betydningen af og begrænsningerne ved pro-sociale motivationsformer dvs. motivationen til tage ansvar for lokale fællesskaber og samfundet i leverancen af offentlige ydelser. E-mail: lh@ifs.ku.dk