
Sammenligning af kommunalpolitisk lederskab i 2019 og 2023

Baggrundsrapport

Maj 2023

Ane-Kathrine Lundberg Hansen
Laura Bundgaard
Lotte Bøgh Andersen



KRONPRINS FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse
Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Kolofon

Titel	<i>Sammenligning af kommunalpolitisk lederskab i 2019 og 2023</i> <i>Undersøgelsen er udarbejdet af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse i samarbejde med Kommunernes Landsforening</i>
Forfatter(e)	Ane-Kathrine Lundberg Hansen, Laura Bundgaard og Lotte Bøgh Andersen
Afdeling	Institut for Statskundskab
Udgiver	Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Kommunernes Landsforening
URL	https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/politiskledelse2019_2023.pdf
Udgivelsesår	2023
Redaktion afsluttet	15. maj 2023
Emneord	Politisk ledelse, kommunalbestyrelser, tillid
Sideantal	32 sider ekskl. bilag og referencer

Indhold

1.0 Hovedpointer	4
2.0 Datagrundlag	5
2.1/ Dataindsamling	5
2.2/ Forskelle i demografi og roller for undersøgte politikere i 2019 og 2023.....	6
3.0 Hvem er kommunalpolitikere	7
3.1/ Kommunalpolitikernes uddannelse	7
3.2/ Hvor erfarne er kommunalpolitikere?	7
4.0 Kommunalpolitikernes konsensuskabelse	9
4.1/ Opfattelsen af konsensus som en væsentlig værdi	9
5.0 Kommunalpolitikernes tillid til hinanden og til kommunens ansatte	12
5.1/ Intern tillid i kommunalbestyrelserne.....	12
5.2/ Kommunalpolitikernes tillid til kommunens ansatte ledere.....	13
6.0 Kommunalpolitikernes retningsætning og understøttelse af resultatskabelse i denne retning	14
6.1/ At sætte retning som kommunalbestyrelsesmedlem	14
6.2/ At sætte mål som kommunalbestyrelsesmedlem.....	16
6.3/ Betydningen af det retningsættende arbejde for de ansatte i kommunen.....	17
7.0 Kommunalpolitikernes oplevelse af at lykkes med at skabe resultater og værdi for borgerne	19
7.1/ Opfattelsen af handlerum i kommunalbestyrelsen.....	19
7.2/ Muligheden for at gøre en forskel	21
8.0 Kommunalpolitikernes oplevelse af borgernes opbakning	22
8.1/ Opfattelsen af borgernes forståelse for lokaldemokratiet.....	22
8.2/ Opfattelsen af borgernes tillid og opbakning til kommunalpolitikere	23
9.0 Kommunalpolitikernes villighed til at tage ansvar for fællesskabet	25
9.1/ Behov for fællesskaber og ansvar for fællesskaber.....	25
9.2/ Kommunalpolitikernes villighed til at tage ansvar for fællesskabet i 2023 sammenlignet med 2019	25
10.0 Det (fortsatte) kommunalpolitiske arbejde	29
10.1/ Oplevelsen af det kommunalpolitiske arbejde	29
10.2/ Villighed til at genopstille	29
11.0 Referencer	31

1.0 Hovedpointer

Sammenligningen mellem de undersøgte kommunalpolitikere i hhv. 2019 og 2023 tegner et billede af, at politikerne i endnu højere grad oplever, at de arbejder retningsgivende i kommunalbestyrelserne og fastsætter målsætninger til gavn for borgerne i 2023 sammenlignet med 2019. Imidlertid er der også områder, hvor kommunalpolitik er blevet lidt vanskeligere at lykkes med i 2023 relativt til 2019. Det kommer fx til udtryk ved, at politikerne oplever opbakningen fra borgerne som svækket. Til gengæld oplever politikerne på en række områder, at de selv tager et større individuelt ansvar, og at de som politikere i højere grad har blik for kommunens ledere end i 2019. I punktform er hovedpointerne som følger:

- 1) Kommunalpolitikere oplever i mindre grad i 2023, at de har opbakning fra borgerne, kan fastholde borgernes tillid, og at borgerne har forståelse for vigtigheden af det lokale repræsentative demokrati, end det var tilfældet i 2019 (resultaterne fremgår af Figur 19-21).
- 2) Kommunalpolitikere oplever i lidt mindre grad i 2023, at de i kommunalbestyrelsen har mulighed for at handle og skabe resultater, end det var tilfældet i 2019. Tilsvarende oplever de i lidt mindre grad i 2023, at kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskab i hele kommunen sammenlignet med 2019 (resultaterne fremgår af Figur 14-15).
- 3) Kommunalpolitikere oplever i højere grad i 2023, at de individuelt er motiverede for at tage ansvar for fællesskabet, end det var tilfældet i 2019 (resultaterne fremgår af Figur 22-25).
- 4) Kommunalpolitikere ser sig selv som individuelt mere konsensuskabende i 2023, end det var tilfældet i 2019 (resultaterne fremgår af Figur 2-4).
- 5) Kommunalpolitikere oplever i højere grad i 2023, at de i kommunalbestyrelsen har blik for, hvordan deres adfærd påvirker ledelsen i kommunen, end det var tilfældet i 2019 (resultatet fremgår af Figur 13).
- 6) Kommunalpolitikere tenderer i 2023 til at være lidt mindre villige til at genopstille ved kommunalvalget i 2025 sammenlignet med andelen, der i 2019 angav at være villig til at genopstille til valget i 2021. Denne forskel er dog ikke statistisk signifikant (resultatet fremgår af Figur 27).

2.0 Datagrundlag

Formålet med denne undersøgelse er at undersøge ændringer i det politiske lederskab i de danske kommuner. Undersøgelsen kombinerer således populationsundersøgelser af danske kommunalpolitikere fra 2019 og 2023 (Andersen og Thomsen, 2019; Bundgaard, Hansen og Andersen, 2023).

Begge spørgeskemaundersøgelser blev udsendt af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse til alle kommunalbestyrelsesmedlemmer i landets 98 kommuner i januar måned i hhv. 2019 og 2023. Spørgeskemaerne kan ses i de to univariate baggrundsrapporter (Andersen og Thomsen, 2019; Bundgaard, Hansen og Andersen, 2023). Begge blev udviklet i samarbejde mellem Kommunernes Landsforening og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet.

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse har i begge undersøgelser stået for udarbejdelsen af baggrundsrapporter og dataindsamlingen, jf. afsnit 2.2 nedenfor.

I denne rapport dykker vi ned i de spørgsmål, der går på tværs af de to undersøgelser, og sammenligner resultaterne fra 2019 med resultaterne fra 2023. Afsnit 2.2 diskuterer kort, hvorvidt respondenterne i de to undersøgelser kan sammenlignes direkte.

Når en ændring fra 2019 til 2023 betegnes som statistisk signifikant, er sikkerheden for, at ændringen er systematisk, minimum 95 % (p -værdien $< 0,05$) målt med t -test eller Kendalls tau- b og Goodman and Kruskals gamma alt efter variablenes måleniveau.

2.1/ Dataindsamling

Spørgeskemaet i 2019 blev udsendt den 22. januar 2019 til 2.463 kommunalbestyrelsesmedlemmer, mens spørgeskemaet i 2023 blev udsendt den 25. januar 2023 til 2.453 kommunalbestyrelsesmedlemmer. I begge undersøgelser blev der udsendt to påmindelser om at besvare spørgeskemaet.

Svarprocenten fra undersøgelsen i 2019 var 38 %, mens svarprocenten i 2023 var knap 31 %. Derudover var der 115 delvise besvarelser i 2019 og 179 delvise besvarelser i 2023. Dermed er der færre, der har besvaret spørgeskemaet i 2023.

I rapporterne fra 2019 og 2023 fremgår det, i hvilken grad de kommunalbestyrelsesmedlemmer, der har besvaret spørgeskemaet, afspejler populationen af kommunalbestyrelsesmedlemmer i Danmark. I begge undersøgelser er alle kommuner repræsenteret. Antallet af borgmestre er overrepræsenteret i begge undersøgelser, mens politikerne i Region Hovedstaden er underrepræsenteret, og politikerne i Region Syddanmark er overrepræsenteret i begge undersøgelser. Endelig er yngre kommunalbestyrelsesmedlemmer underrepræsenteret i begge undersøgelser.

Selvom respondenterne i begge undersøgelser altså afviger lidt fra populationen på kendte parametre, er det samme typer afvigelser, der findes i begge undersøgelser. Når næste afsnit viser den direkte sammenligning mellem de undersøgte politikeres demografiske og institutionelle karakteristika i 2019 og 2023, er hovedforskellene således udtryk for en udvikling over tid mellem byrådsperioderne.

2.2/ Forskelle i demografi og roller for undersøgte politikere i 2019 og 2023

Tabel 1 viser fordelingerne blandt de politikere, der svarede på spørgeskemaerne i 2019 og 2023. Stjernerne til højre angiver, om forskellene kan siges at være systematiske (altså statistisk signifikante ud fra et givent niveau).

Gennemsnitsalderen blandt de undersøgte politikere er lavere i 2023, hvilket svarer til, at der i 2023 blev indvalgt lidt flere kandidater under 50 år (Danmarks Statistik, 2023). Variationerne over tid i de undersøgte politikeres partitilhørsforhold svarer også til variationerne i valgresultaterne, ligesom forskellen i kvindeandel især skyldes, at denne i populationen ændrede sig fra 32,9 % i 2019 til 35,9 % i 2023 (Danmarks Statistik, 2023).

Tabel 1. Sammenligning mellem politikerne i de to undersøgelser

	2019	2023	
Borgmestre	6,7 %	6,1 %	
Nyvalgte (1. periode)	35,0 %	37,0 %	
Gruppeformand	30,2 %	32,6 %	
Med i borgmesterkoalition	72,8 %	69,5 %	
Køn, andel kvinder	32,4 %	37,8 %	*
Alder, gennemsnit	57,4 år	55,6 år	**
Parti			
Socialdemokratiet	37,3 %	30,6 %	**
Venstre	24,4 %	23,4 %	
Det Konservative Folkeparti	9,4 %	16,2 %	***
Socialistisk Folkeparti	6,2 %	8,8 %	*
Enhedslisten	4,4 %	6,0 %	
Radikale Venstre	3,2 %	4,4 %	
Lokalliste	4,0 %	3,4 %	
Dansk Folkeparti	8,9 %	2,1 %	***
Nye Borgerlige	0 %	1,8 %	***
Andet	2,3 %	3,5 %	
Region			
Region Hovedstaden	23,9 %	25,9 %	
Region Sjælland	20,0 %	17,1 %	
Region Syddanmark	25,2 %	23,7 %	
Region Midtjylland	19,5 %	20,8 %	
Region Nordjylland	11,4 %	12,6 %	

Note: *: p<0,05, **: p<0,01, ***: p<0,001.

3.0 Hvem er kommunalpolitikere

For at få kendskab til hvem politikerne i de danske kommunalbestyrelser er, har vi både i undersøgelsen fra 2019 og 2023 bedt kommunalpolitikere om at svare på nogle baggrundsspørgsmål. Foruden fordelingerne, der fremgår af Tabel 1 i afsnit 2, har vi i undersøgelsen spurgt ind til kommunalpolitikernes uddannelsesmæssige baggrund samt i hvor mange perioder, de har været medlem af kommunalbestyrelsen.

3.1/ Kommunalpolitikernes uddannelse

Hvad angår uddannelse, viser Tabel 2 de undersøgte kommunalpolitikeres uddannelsesmæssige baggrund. Det er værd at bemærke, at der i 2023 er en større andel af kommunalpolitikere, der har en lang videregående uddannelse sammenlignet med 2019. Tilsvarende angiver en mindre andel i 2023, at de har en erhvervsuddannelse.

Tabel 2. Uddannelse

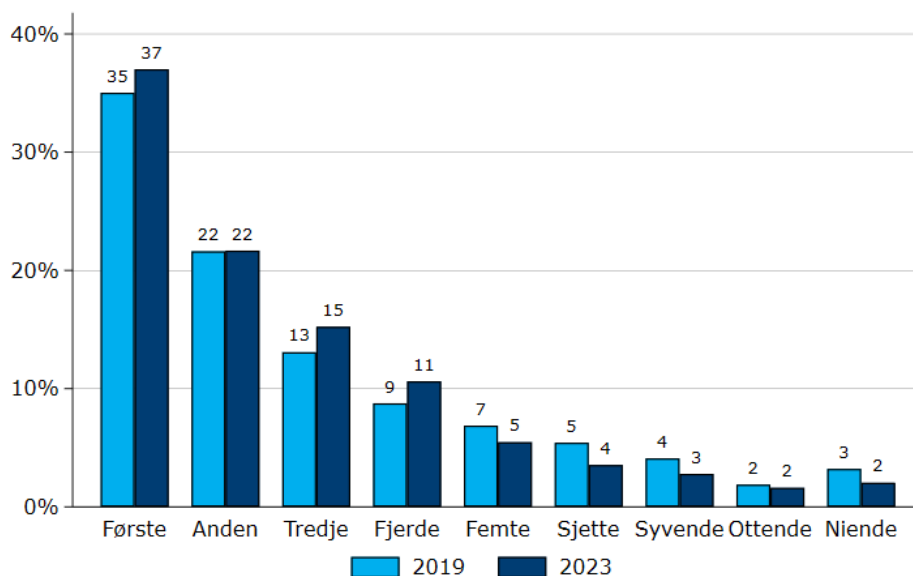
Uddannelse	Andel i 2019	Andel i 2023
Grundskole	4,4 %	2,5 %
Almengymnasial uddannelse	4,2 %	3,3 %
Erhvervgymnasial uddannelse	1,9 %	1,3 %
Erhvervsuddannelse	19,7 %	13,8 %
Erhvervsuddannelse og tidligere gymnasial uddannelse	3,1 %	3,9 %
Kort videregående uddannelse	9,8 %	6,9 %
Mellemlang videregående uddannelse	27,3 %	26,3 %
Bachelor	9,0 %	14,9 %
Lang videregående uddannelse	19,6 %	26,0 %
Forskeruddannelse/ph.d. og lignende	1,0 %	1,2 %

Antal besvarelser: 2019 = 1037, 2023 = 754. Spørgsmål: *Hvad er din sidst afsluttede uddannelse?*

3.2/ Hvor erfarne er kommunalpolitikere?

Foruden uddannelse har vi bedt kommunalpolitikere angive antallet af byrådsperioder, hvori de har været medlem af en kommunalbestyrelse. Figur 1 viser fordelingen af perioder i hhv. 2019 og 2023. I både 2019 og 2023 er mange kommunalpolitikere i gang med deres første byrådsperiode. Andelen, der er i gang med deres første periode, er dog højere i 2023 sammenlignet med 2019. Samtidig er andelen, der har været medlem af en kommunalbestyrelse i mere end fire perioder, højere i 2019 relativt til 2023. Kommunalpolitikere i 2019-undersøgelsen er således en anelse mere erfarne relativt til kommunalpolitikere i 2023-undersøgelsen. Denne forskel er statistisk signifikant.

Figur 1. Antallet af byrådsperioder



Antal besvarelser: 2019 = 902, 2023 = 932. Spørgsmål: *Hvor mange perioder har du været medlem af en kommunalbestyrelse?* Selvom andelenes angives i hele procenttal, viser søjlerne de helt præcise andele.

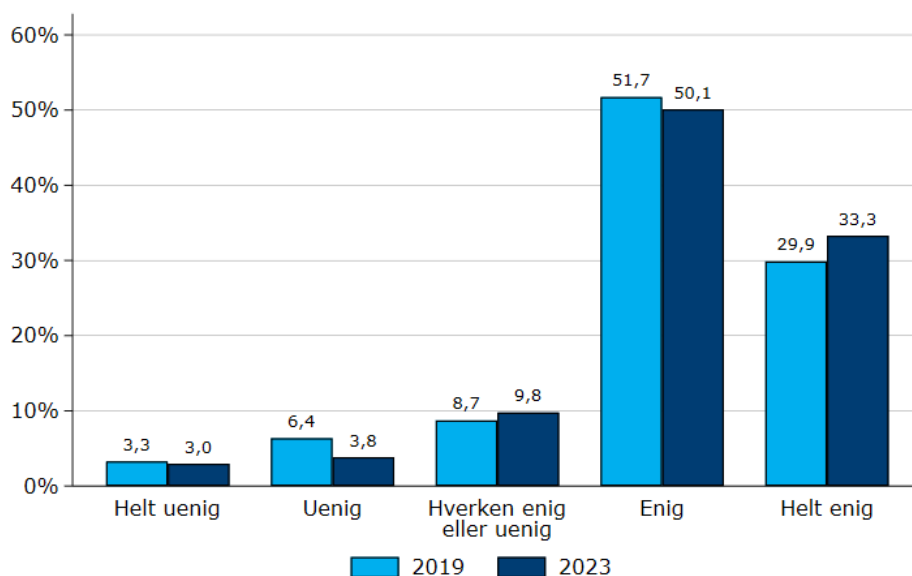
4.0 Kommunalpolitikernes konsensuskabelse

Konsensuskabelse er en form for politisk lederskab, der både handler om, at flest mulige politikere står bag beslutningerne, og om at prioritere enighed højt (Andersen, 2021: 31). I dette afsnit ser vi først specifikt på dette begreb, hvorefter vi undersøger kommunalpolitikernes opfattelse af, hvorvidt de arbejder for at opnå konsensus. Vi ser desuden på kommunalpolitikernes relative vægtning mellem at opnå konsensus sammenholdt med at få sit parti/sin listes politik gennemført. Endelig undersøger vi, om kommunalpolitikere opfatter sit parti/sin liste som en del af borgmesterkoalitionen i deres kommunalbestyrelse.

4.1/ Opfattelsen af konsensus som en væsentlig værdi

Figur 2 undersøger, om kommunalbestyrelsesmedlemmerne mener, at det er en væsentlig værdi at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne. Det gør langt de fleste i både 2019 og 2023, og der er en svag (men ikke statistisk signifikant) tendens til, at politikerne tillægger denne værdi større vægt i 2023. Det ses ved, at en lidt større andel erklærer sig helt enige (33,3 %), og en lidt mindre andel er uenige (6,8 %) i 2023.

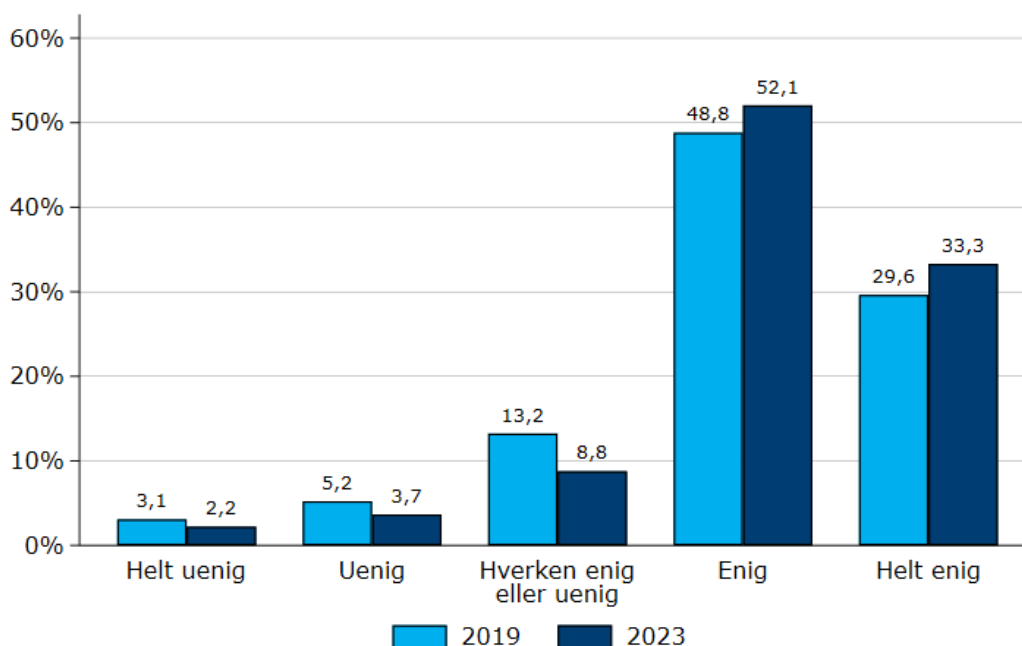
Figur 2. Konsensus som væsentlig værdi



Antal besvarelser: 2019 = 974, 2023 = 910. Spørgsmål: *I min kommunalbestyrelse mener jeg, at det er en væsentlig værdi at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne.*

Figur 3 viser kommunalbestyrelsesmedlemmernes individuelle villighed til (i kommunalbestyrelsen) at arbejde for at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne. I lighed med Figur 2 er det udtryk for, om de opfatter bred konsensus som noget værdifuldt, der er værd at arbejde for. I forhold til den individuelle villighed til at arbejde for et bredt flertal (Figur 3) er der en statistisk signifikant ændring i retning af større prioritering af konsensus i 2023 sammenlignet med 2019. Således angiver 85,4 % i 2023, at de arbejder for at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne, mens den tilsvarende andel i 2019 er 78,4 %.

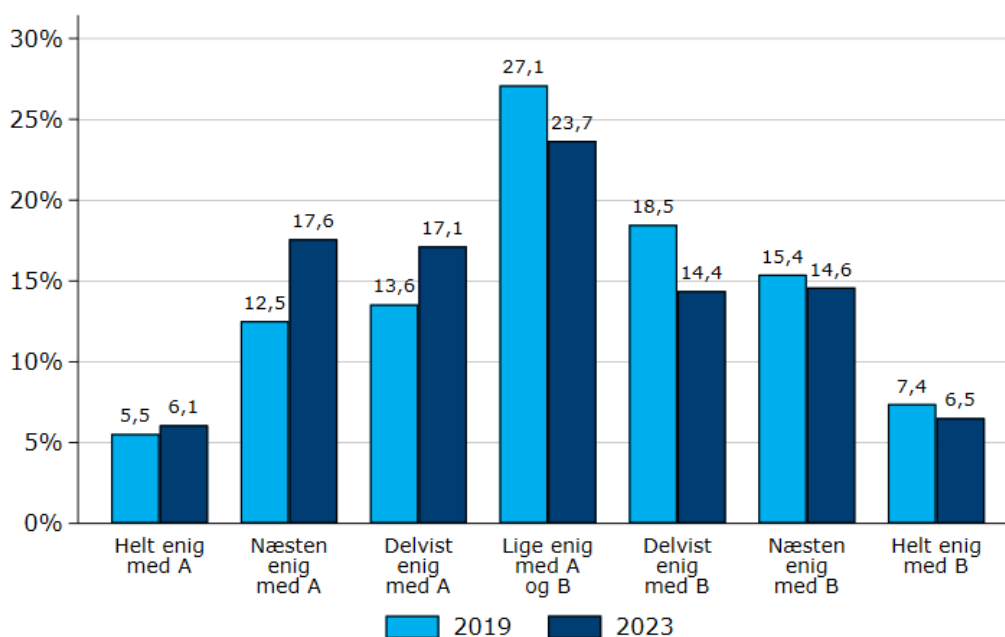
Figur 3. Konsensuskabende adfærd



Antal besvarelser: 2019 = 975, 2023 = 901. Spørgsmål: *I min kommunalbestyrelse arbejder jeg for at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne.*

Figur 4 bekræfter billedet, da der er signifikant større enighed med udsagn A om, at "Det er vigtigere at nå til politisk enighed i kommunalbestyrelsen end at få sit partis/sin listes politik igennem" i 2023 sammenlignet med 2019, hvor en lidt større andel erklærede sig enige i det modsatte udsagn (udsagn B) om, at "Det er vigtigere at få sit partis/sin listes politik igennem i kommunalbestyrelsen end at nå frem til politisk enighed".

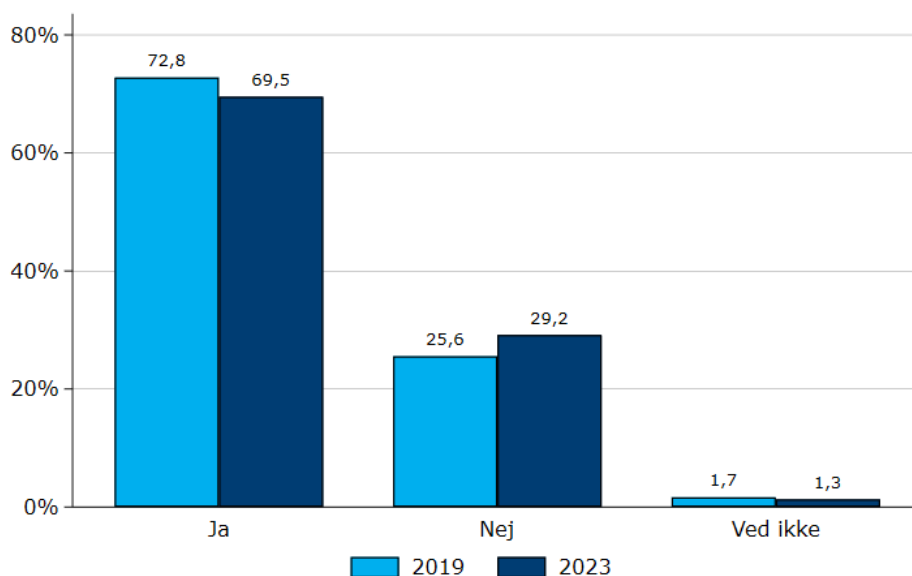
Figur 4. Balancen mellem konsensuskabelse og at få partiets politik igennem



Antal besvarelser: 2019 = 974, 2023 = 904. Spørgsmål: *Angiv venligst, om du er mest enig med A eller B. A: Det er vigtigere at nå til politisk enighed i kommunalbestyrelsen end at få sit partis/sin listes politik igennem. B: Det er vigtigere at få sit partis/sin listes politik igennem i kommunalbestyrelsen end at nå frem til politisk enighed.*

Tendensen til større vægt på konsensuskabelse skyldes ikke, at en større andel af politikerne oplever sig selv som en del af borgmesterkoalitionen. Som figur 5 viser, er der tværtimod en lidt større andel i 2023, der svarer nej til at opfatte sit parti/sin liste som en del af borgmesterkoalitionen. Forskellen er dog ikke statistisk signifikant.

Figur 5. Borgmesterkoalition



Antal besvarelser: 2019 = 1.029, 2023 = 919. Spørgsmål: *Tilhører du en partigruppe/liste, der indgik i borgmesterkoalitionen efter kommunalvalget i [2017/2021]?*

Det vigtigste resultat knyttet til konsensuskabelse som politisk ledelsesadfærd er altså, at kommunalpolitikere ser sig selv som individuelt mere konsensuskabende i 2023, end det var tilfældet i 2019.

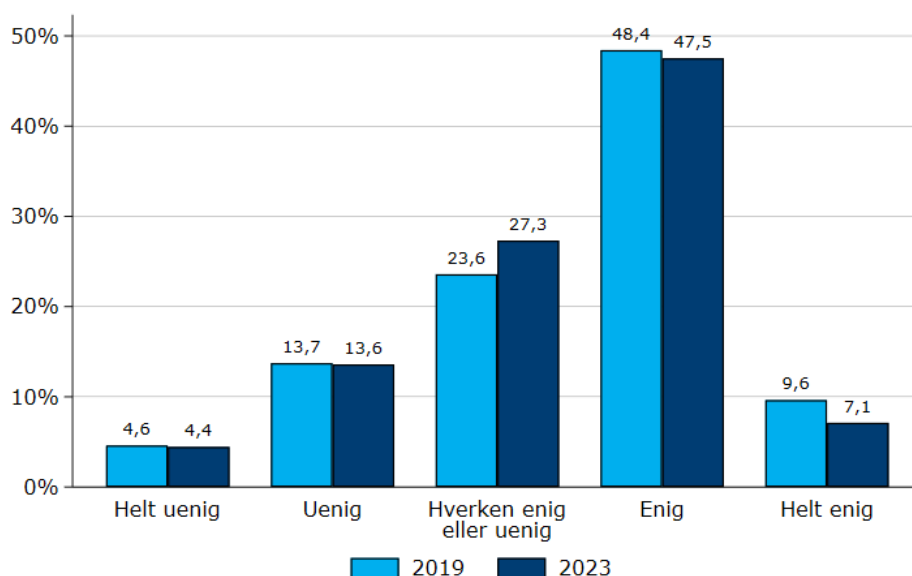
5.0 Kommunalpolitikernes tillid til hinanden og til kommunens ansatte

Tillid handler grundlæggende om, hvorvidt man har en forventning om, at andre mennesker og samfundets institutioner er til at stole på. Som Bentzen og Petersen (2021: 187) skriver, er tillid et vigtigt fundament for at samarbejde om politik, ligesom borgernes tillid til politikerne kan karakteriseres som en grundpille i demokratiet. I dette afsnit ser vi nærmere på den tillid, som kommunalpolitikere oplever internt i kommunalbestyrelsen og over for chefer og ledere i kommunen. Kommunalpolitikernes oplevelse af borgernes tillid til dem selv behandles særskilt i afsnit 8.

5.1/ Intern tillid i kommunalbestyrelserne

Kommunalpolitikernes opfattelse af den interne tillid i kommunalbestyrelserne er vist i Figur 6. Her fremgår det, at den interne tillid stort set er uændret fra 2019 til 2023. Der er en svag tendens til, at en mindre andel af kommunalbestyrelsesmedlemmerne erklærer sig enige eller helt enige i, at de oplever at have tillid til hinanden i kommunalbestyrelsen. Denne forskel er dog ikke statistisk signifikant. Dermed er det både i 2019 og 2023 lidt mere end halvdelen af de adspurgte kommunalpolitikere, der oplever, at der er tillid internt i kommunalbestyrelsen.

Figur 6. Intern tillid i kommunalbestyrelsen

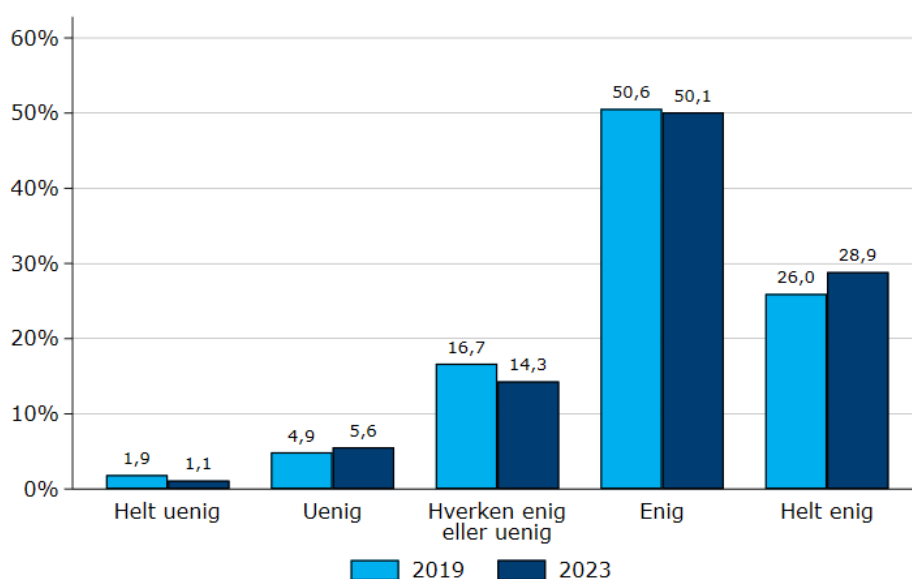


Antal besvarelser: 2019 = 954, 2023 = 787. Spørgsmål: *Jeg oplever, at vi har tillid til hinanden i min kommunalbestyrelse.*

5.2/ Kommunalpolitikernes tillid til kommunens ansatte ledere

Vender vi blikket mod kommunalpolitikernes tillid til chefer og ledere i kommunen, viser Figur 7, at denne tillid er stort set lige så høj i 2023 som i 2019. Således angiver 79 % af kommunalpolitikere i 2023, at de er enige eller helt enige i, at de som kommunalbestyrelsesmedlem som udgangspunkt har tillid til kommunernes chefer og ledere. Den tilsvarende andel var 76,6 % i 2019. Det bemærkes, at andelen, der erklærer sig hverken enige eller uenige i, at de som udgangspunkt har tillid til kommunens chefer og ledere, er lidt højere i 2019 relativt til 2023, om end denne forskel ikke er statistisk signifikant.

Figur 7. Tillid til kommunens chefer og ledere



Antal besvarelser: 2019 = 959, 2020 = 880. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem har jeg som udgangspunkt tillid til kommunernes chefer og ledere.*

Samlet set tyder det altså på, at den interne tillid blandt kommunalpolitikere og deres tillid til kommunens ansatte chefer og ledere er stort set uændret fra 2019 til 2023. På tværs af de to undersøgelser er billedet således, at ca. tre ud af fire kommunalpolitikere oplever at have tillid til kommunens chefer og ledere, mens lidt mere end halvdelen oplever at have tillid til hinanden internt i kommunalbestyrelsen.

6.0 Kommunalpolitikernes retningsætning og understøttelse af resultatskabelse i denne retning

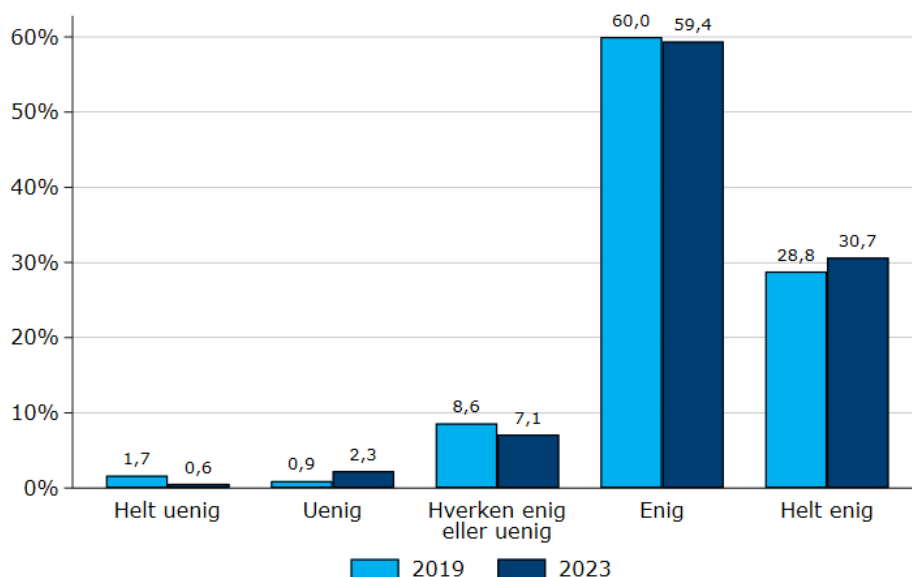
Som en del af undersøgelsen i 2019 spurgte vi, hvad politisk ledelse først og fremmest handlede om i kommunalpolitikernes optik. Til dette spørgsmål svarede en stor del af kommunalpolitikerne, at politisk ledelse handler om at sætte retning (for uddybning af resultaterne fra 2019 henvises til Andersen og Thomsen, 2019). Ledelseskommisionen anbefalede da også, at alle offentlige ledere "skal kunne sætte en meningsfuld retning via en klar vision for deres organisation", og politikere skal "være tydelige i at fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne" (Ledelseskommisionen, 2018: 6). At sætte retning er dermed tæt koblet til den del af ledelsesforskningen, der handler om visionsledelse, der kan forstås som arbejdet med at udvikle, dele og fastholde en vision forstået som et billede af den ønskværdige fremtid (Qvick, 2021). I relation til politisk ledelse handler det at sætte sætning særligt om at være tydelig i arbejdet med at fastsætte mål til gavn for den offentlige sektors virke, hvilket ultimativt er til gavn for borgerne (Andersen og Thomsen, 2019).

Afsnit 6.1 belyser kommunalpolitikernes opfattelse af arbejdet med at konkretisere en klar vision for hhv. kommunens og udvalgsområdernes fremtid. Det undersøger vi både ud fra, hvordan politikere som enkeltpersoner oplever, at de bidrager til at sætte retning, og hvordan de kollektivt i kommunalbestyrelsen arbejder med at sætte retning. I afsnit 6.2 ser vi på kommunalpolitikernes opfattelse af arbejdet med at sætte mål til gavn for borgerne. Slutteligt ser vi i afsnit 6.3 på, om kommunalpolitikere oplever at være tålmodige i forhold til implementeringen af politiske beslutninger, og om politikere har blik for, hvordan deres adfærd påvirker den øvrige del af kommunens ledelse.

6.1/ At sætte retning som kommunalbestyrelsesmedlem

Langt størstedelen af kommunalpolitikere oplever i både 2019 og 2023 at bidrage til at konkretisere en klar vision for kommunens fremtid (Figur 8). Hvor 88,8 % i 2019 erklærer sig enige eller helt enige i, de bidrager til at konkretisere en klar vision for kommunens fremtid, er dette tal steget til 90,1 % i 2023. Opfattelsen af at sætte retning for kommunens fremtid er dermed stort set uændret fra 2019 til 2023.

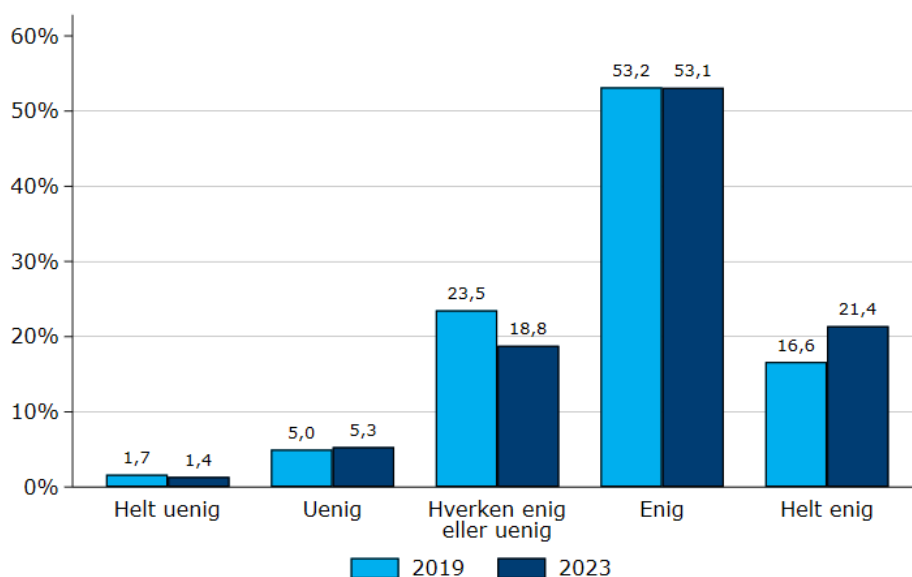
Figur 8. Individuelle bidrag til at konkretisere en klar vision for kommunens fremtid



Antal besvarelser: 2019 = 965, 2020 = 884. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem bidrager jeg til at konkretisere en klar vision for kommunens fremtid.*

I tillæg til oplevelsen af at bidrage til at konkretisere en vision for kommunens fremtid har vi tilsvarende spurgt kommunalpolitikere i 2019 og 2023, om de sammen med kommunalbestyrelsen sætter en tydelig retning. Resultaterne heraf fremgår af Figur 9. Her tegner sig et billede af, at en signifikant større andel af kommunalpolitikere i 2023 oplever, at de sammen med resten af kommunalbestyrelsen sætter en tydelig retning sammenlignet med 2019. Det kommer til udtryk ved, at andelen, der erklærer sig enige eller helt enige heri, er steget til 74,5 % i 2023, hvor det tilsvarende tal var 69,8 % i 2019. Ligeledes er andelen, der placerer sig i hverken enig- eller uenig-svarkategorien, faldet til 18,8 % i 2023, hvor den i 2019 var 23,5 %.

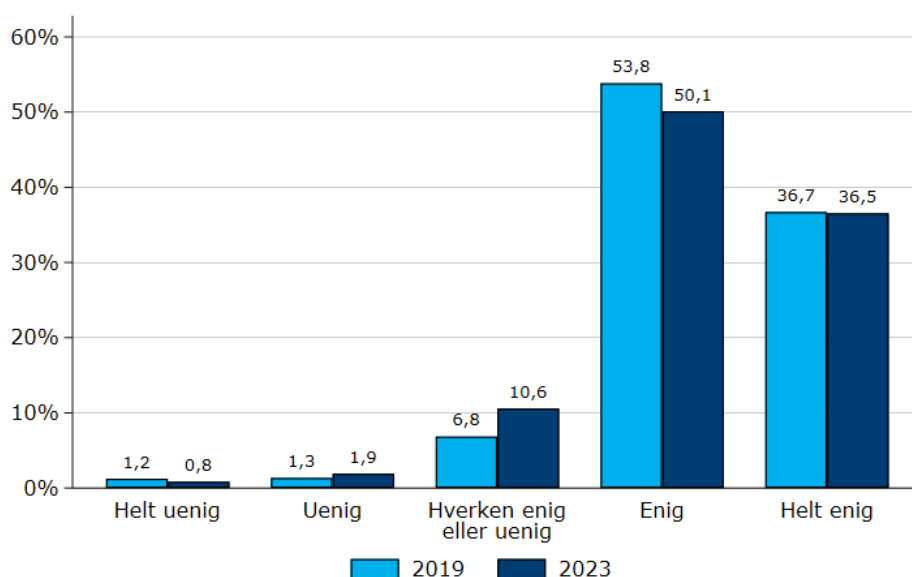
Figur 9. Sætte en tydelig retning sammen med kommunalbestyrelsen



Antal besvarelser: 2019 = 961, 2020 = 883. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem sætter jeg sammen med resten af kommunalbestyrelsen en tydelig retning.*

Som det sidste spørgsmål til arbejdet med at sætte retning angiver Figur 10 fordelingen af kommunalpolitikernes svar på, hvorvidt de bidrager til at konkretisere en klar vision for udvalgsområdernes fremtid. Der er dermed fokus på kommunalpolitikernes retningsgivende arbejde som udvalgsmedlem. Forskellen på kommunalpolitikernes opfattelse heraf er stort set uændret fra 2019 til 2023. En lidt større andel erklærer sig enige eller helt enige i, at de som led i deres udvalgsarbejde er med til at konkretisere en klar vision for udvalgsområdernes fremtid i 2019 (90,5 %) relativt til 2023 (86,6 %). Samtidig er andelen, der placerer sig i midterkategorien, lidt større i 2023 end i 2019. Forskellen er dog ikke statistisk signifikant.

Figur 10. Bidrage til at konkretisere en klar vision for udvalgsområdernes fremtid

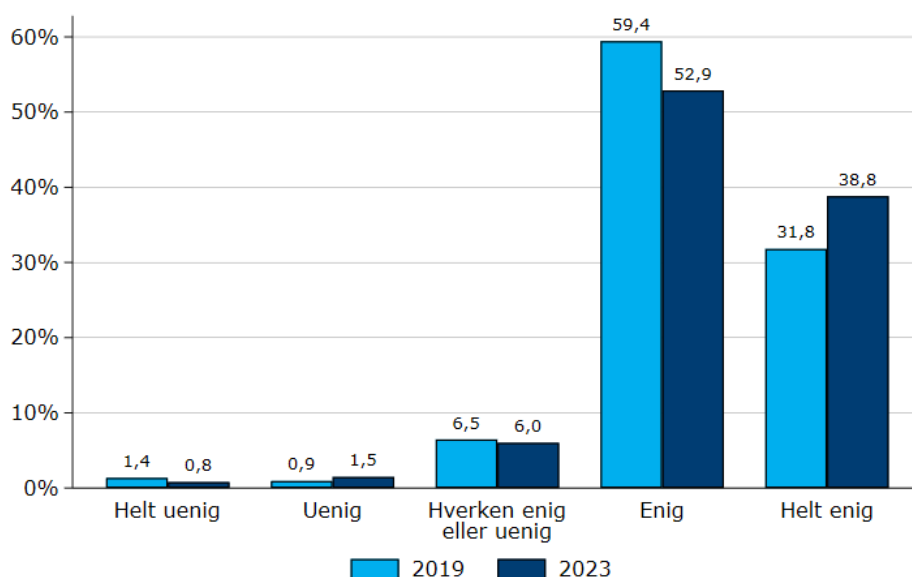


Antal besvarelser: 2019 = 964, 2023 = 832. Spørgsmål: *Som led i mit udvalgsarbejde er jeg med til at konkretisere en klar vision for udvalgsområdernes fremtid.*

6.2/ At sætte mål som kommunalbestyrelsesmedlem

Udover at sætte retning handler politisk ledelse også om at sætte tydelige mål til gavn for borgerne og det offentlige virke. Af Figur 11 fremgår det, at langt de fleste kommunalpolitikere både i 2019 og 2023 erklærer sig enige i, at de som kommunalbestyrelsesmedlem fastlægger målsætninger, som de vurderer, vil være til gavn for borgerne. Det bemærkes dog, at en signifikant større andel af kommunalpolitikere erklærer sig helt enige i, at de fastsætter målsætninger til gavn for borgerne i 2023 (38,8 %). Andelen, der erklærede sig helt enige i dette, var 31,8 % i 2019. Der er således sket et skifte fra 2019 til 2023 i retning af, at en større andel af kommunalpolitikere i 2023 oplever, at de fastsætter målsætninger til gavn for borgerne sammenlignet med 2019.

Figur 11. Målsætninger til gavn for borgerne



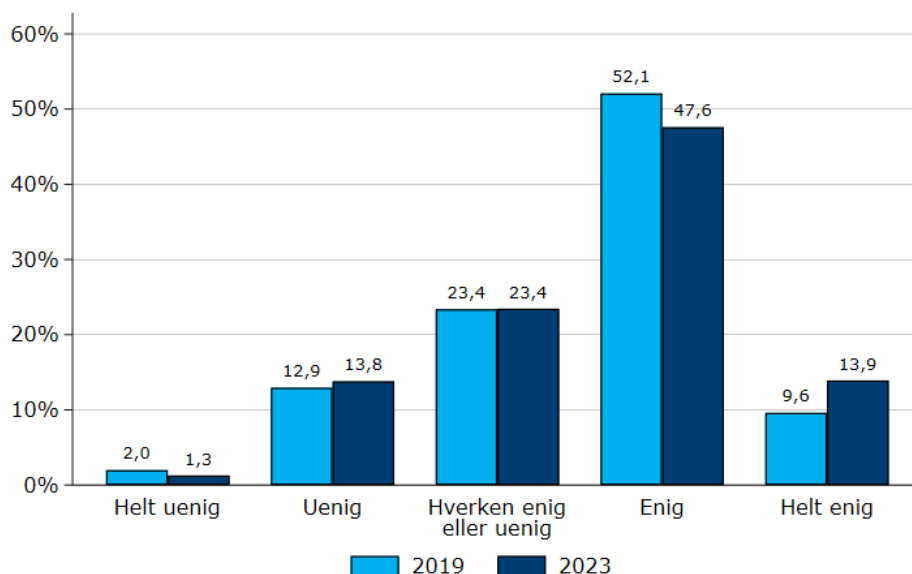
Antal besvarelser: 2019 = 959, 2020 = 881. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem fastlægger jeg målsætninger, som efter min vurdering vil være til gavn for borgerne.*

6.3/ Betydningen af det retningsættende arbejde for de ansatte i kommunen

De sidste undersøgte elementer af kommunalpolitikernes retningsættende arbejde handler om, hvorvidt de er tålmodige med hensyn til implementeringen af politiske beslutninger, og hvorvidt de har blik for, hvordan deres adfærd påvirker ledelsen i kommunen. Der er med andre ord fokus på, hvorvidt politikerne har blik for, hvordan deres retningsættende arbejde påvirker de ansatte i kommunen.

Af Figur 12 fremgår det, at opfattelsen af tålmodighed i implementeringen af politiske beslutninger stort set er uændret fra 2019 til 2023. Flertallet af politikerne placerer sig dermed i "enig"- eller "helt enig"-kategorierne i både 2019 (61,7 %) og i 2023 (61,5 %). Tilsvarende er andelen, der placerer sig i midterkategorien, uændret i de to undersøgelsesperioder.

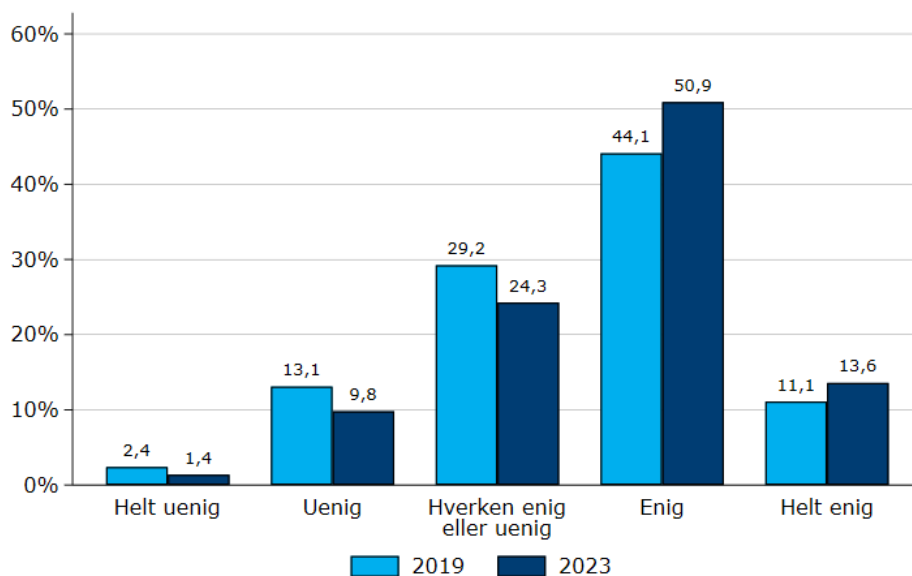
Figur 12. Tålmodighed i forhold til implementering



Antal besvarelser: 2019 = 958, 2023 = 870. Spørgsmål: *Som kommunalbestyrelsesmedlem er jeg tålmodig i forhold til at give tid til implementering af politiske beslutninger.*

Som det sidste aspekt af kommunalpolitikernes understøttelse af resultatskabelse i den retning, de har bidraget til at sætte både som enkeltpersoner og som kollektiv, har vi spurgt til deres blik for, hvordan deres egen adfærd påvirker ledelsen i kommunen. Det har en noget større andel af kommunalpolitikere blik for i 2023 sammenlignet med 2019 (Figur 13). En signifikant større andel (64,5 %) erklærer sig således enige eller helt enige i udsagnet om, at de oplever, at de i kommunalbestyrelsen har blik for, hvordan deres adfærd påvirker ledelsen i kommunen.

Figur 13. Blik for, hvordan adfærd påvirker kommunens ledelse



Antal besvarelser: 2019 = 954, 2023 = 795. Spørgsmål: *Jeg oplever, at vi i min kommunalbestyrelse har blik for, hvordan vores adfærd påvirker ledelsen i kommunen.*

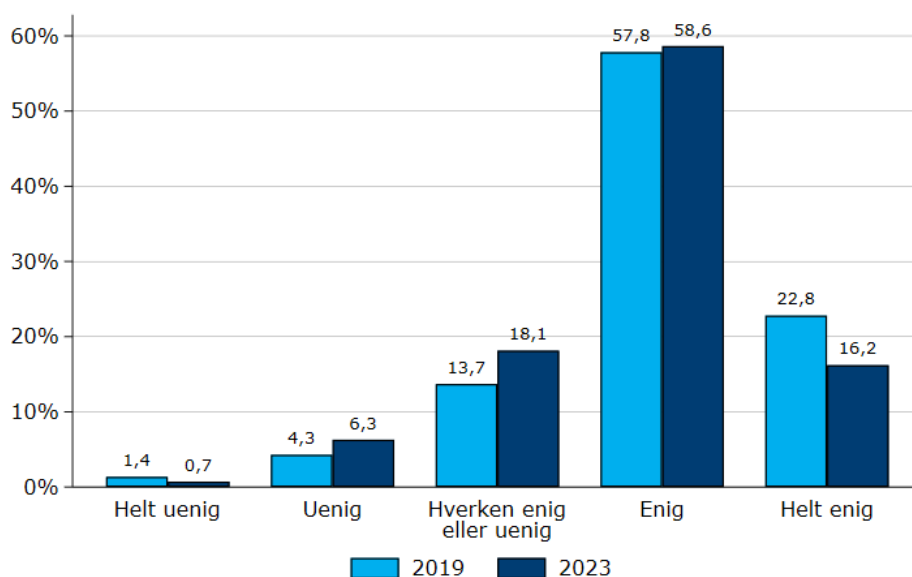
7.0 Kommunalpolitikernes oplevelse af at lykkes med at skabe resultater og værdi for borgerne

Dette afsnit belyser, om kommunalpolitikerne både som kommunalbestyrelse og som enkeltpolitikere oplever at kunne lykkes med at skabe de ønskede resultater. Først belyser vi, hvordan de ser på hele kommunalbestyrelsens muligheder for at lykkes. Derefter præsenterer vi kommunalpolitikernes oplevelse af at kunne lykkes som enkeltpersoner, hvorefter vi ser på deres vurdering af resultatskabelsen i et specifikt borgerperspektiv (om der tages højde for borgernes behov). Det peger frem mod afsnit 8, der handler om kommunalpolitikernes oplevelse af borgernes opbakning.

7.1/ Opfattelsen af handlerum i kommunalbestyrelsen

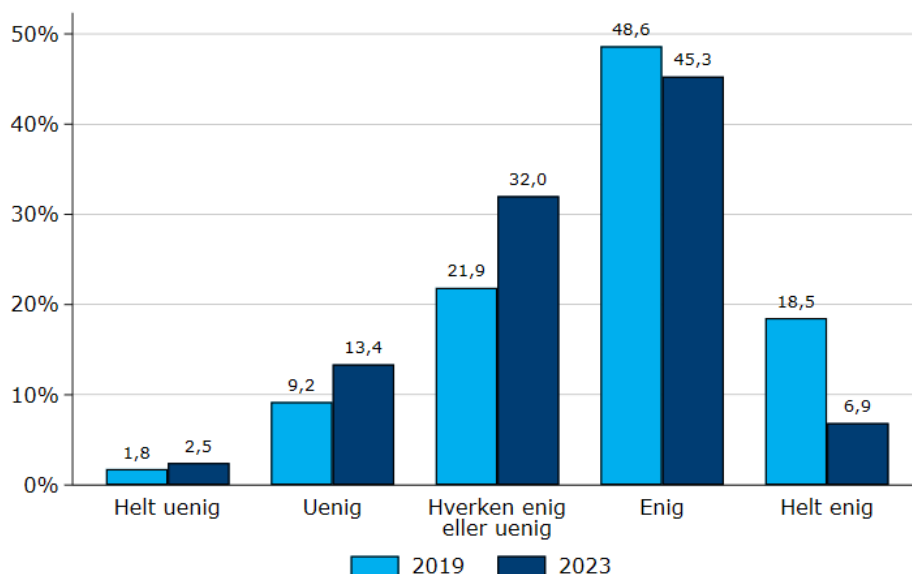
Figur 14, 15 og 16 belyser alle oplevelsen af, om kommunalbestyrelsen kan skabe resultater samt fællesskab og derigennem skabe værdi for kommunen og dens borgere. Helt overordnet viser figurene alle en tendens til, at kommunalbestyrelsesmedlemmerne i lidt mindre grad ser dette som muligt i 2023.

Figur 14. Mulighed for at handle og skabe resultater



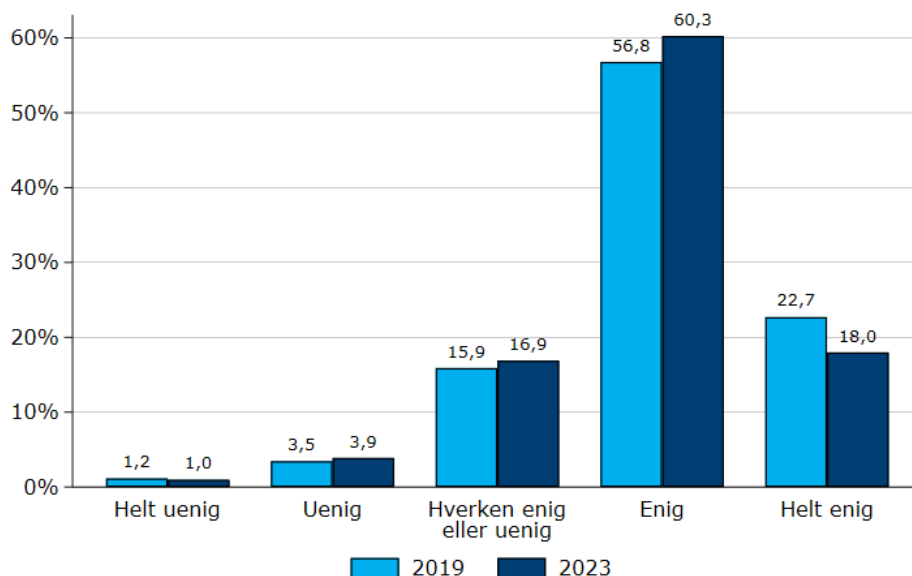
Antal besvarelser: 2019 = 956, 2023 = 827. Spørgsmål: *Jeg oplever, at der i min kommunalbestyrelse er mulighed for at handle og skabe resultater.*

Hvad angår opfattelsen af muligheden for at handle og skabe resultater i kommunalbestyrelsen (figur 14), erklærer 74,8 % sig enige eller helt enige i dette i 2023, mens den tilsvarende andel i 2019 var 80,6 %. Denne forskel er statistisk signifikant.

Figur 15. Oplevelse af, at kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskab i hele kommunen

Antal besvarelser: 2019 = 956, 2023 = 815. Spørgsmål: *Jeg oplever, at kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskab i hele kommunen.*

Samme tendens gør sig gældende, når vi ser på Figur 15. I 2019 erklærede 67,1 % sig enige eller helt enige i, at de oplever, at kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskab i hele kommunen. Den tilsvarende andel er i 2023 reduceret til 52,2 %. Udviklingen er – ligesom i Figur 14 – statistisk signifikant. Tilsvarende er der en svagt faldende enighed i udsagnet om, at kommunalbestyrelsen skaber værdi for borgerne (Figur 16). Denne udvikling er dog ikke statistisk signifikant.

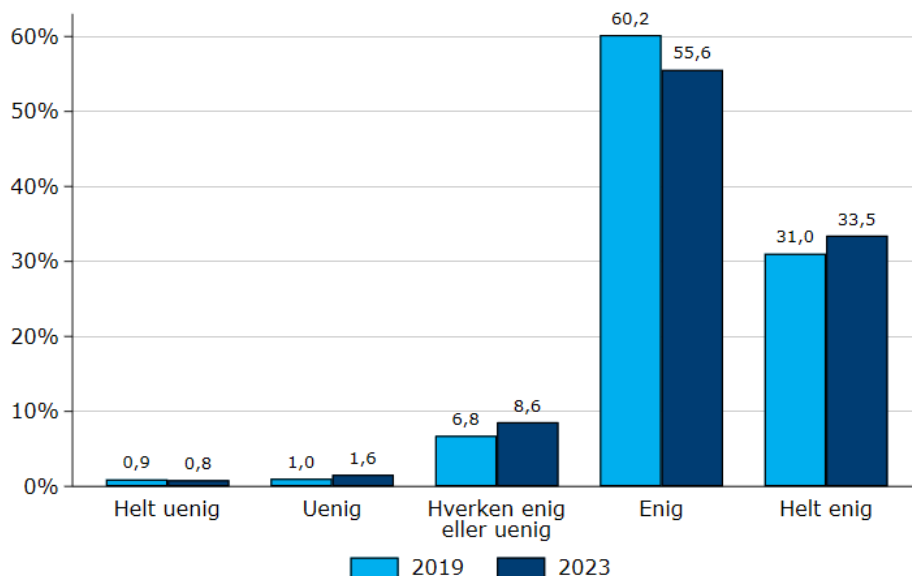
Figur 16. Oplevelse af, at kommunalbestyrelsen skaber værdi for borgerne

Antal besvarelser: 2019 = 956, 2023 = 823. Spørgsmål: *Jeg oplever, at min kommunalbestyrelse skaber værdi for borgerne.*

7.2/ Muligheden for at gøre en forskel

Ser vi på kommunalpolitikernes opfattelse af at kunne handle for at gøre en forskel for udviklingen af kommunen, viser Figur 17, at lidt færre er enige i dette i 2023 end i 2019. Således erklærede 91,2 % sig enige eller helt enige i, at de oplevede at kunne gøre en forskel for udviklingen af kommunen i 2019, mens den tilsvarende andel i 2023 var 89,1 %. Forskellen er dog ikke statistisk signifikant.

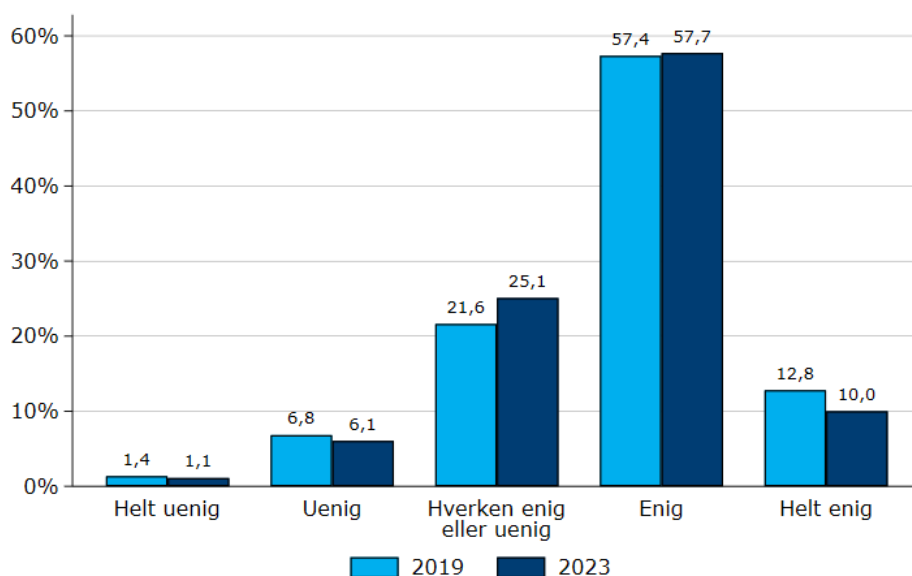
Figur 17. Individuel oplevelse af at gøre en forskel for udviklingen af kommunen



Antal besvarelser: 2019 = 960, 2023 = 828. Spørgsmål: *Jeg oplever, at jeg er med til at gøre en forskel for udviklingen af kommunen.*

Samme mønster gør sig gældende, når det kommer til kommunalpolitikernes oplevelse af, at kommunalbestyrelsen tager højde for borgernes behov i det politiske arbejde. Andelen, der svarer enig hertil, er svagt, men ikke statistisk signifikant reduceret i 2023 relativt til 2019.

Figur 18. Tage højde for borgernes behov



Antal besvarelser: 2019 = 952, 2023 = 809. Spørgsmål: *Jeg oplever, at kommunalbestyrelsen tager højde for borgernes behov i det politiske arbejde.*

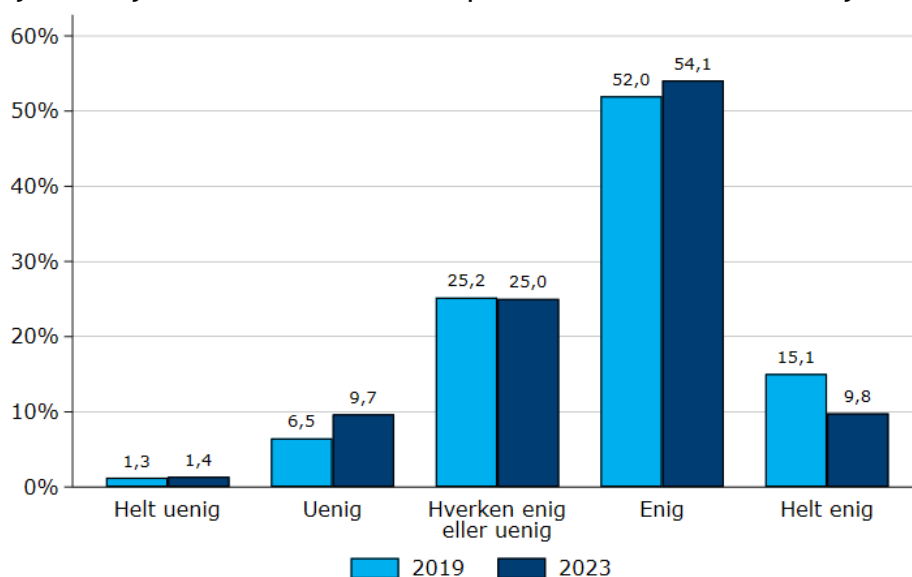
8.0 Kommunalpolitikernes oplevelse af borgernes opbakning

Dette afsnit belyser, om kommunalpolitikerne oplever, at borgerne har forståelse for lokaldemokratiet og bakker op om kommunalbestyrelsen. Det kobler sig også til, om politikere oplever, at det er vanskeligt at fastholde borgernes tillid til dem selv som kommunalpolitikere. Det er vigtigt at understrege, at afsnittet alene handler om kommunalpolitikernes oplevelse af disse ting. Borgernes faktiske tillid og opbakning er belyst i andre undersøgelser. En VIVE-rapport fra 2022 konkluderer eksempelvis, at der ikke overordnet er store forskelle i danskernes syn på det lokale demokrati i 2021 sammenlignet med 2001 (Pedersen m.fl. 2022). Tilsvarende karakteriserer Krogsholm, Buch og Munk (2021: 23) den overordnede tilfredshed med lokaldemokratiet som stor, mens de finder mere skepsis over for politikere samt egentlig politikerlede hos nogle borgere.

8.1/ Opfattelsen af borgernes forståelse for lokaldemokratiet

Når vi spørger kommunalpolitikerne, om de oplever, at der er forståelse for værdien af det lokale repræsentative demokrati hos borgerne (Figur 19), ser vi generelt en høj enighed i, at det er tilfældet. Samtidig viser det sig, at andelen af politikere, der erklærer sig helt enige, er mindre i 2023 end i 2019. Denne udvikling er statistisk signifikant.

Figur 19. Borgernes forståelse for værdi af repræsentativt demokrati blandt borgerne

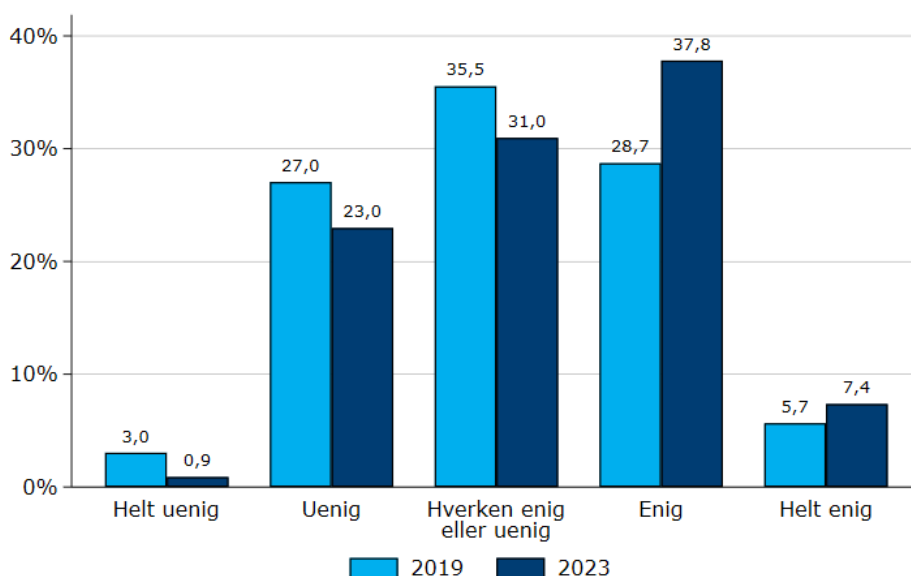


Antal besvarelser: 2019 = 956, 2023 = 795. Spørgsmål: *Jeg oplever, at der er forståelse for værdien af det lokale repræsentative demokrati hos borgerne.*

8.2/ Opfattelsen af borgernes tillid og opbakning til kommunalpolitikere

Hvor vi i afsnit 5 undersøgte den interne tillid i kommunalbestyrelsen og deres tillid til kommunens chefer og ledere, undersøger vi her kommunalpolitikernes opfattelse af borgernes tillid og opbakning til dem selv som kommunalpolitikere. Figur 20 afspejler politikernes opfattelse af, om det er vanskeligt at fastholde borgernes tillid til kommunalpolitikere. I 2023 erklærer en markant større andel af kommunalpolitikere sig enige eller helt enige i, at det er vanskeligt at fastholde borgernes tillid. Således viser Figur 20, at 45,2 % erklærer sig enige eller helt enige i, at det er vanskeligt at fastholde borgernes tillid til kommunalpolitikere, mens den tilsvarende andel i 2019 er 34,4 %. Ligesom i Figur 19 er denne ændring statistisk signifikant.

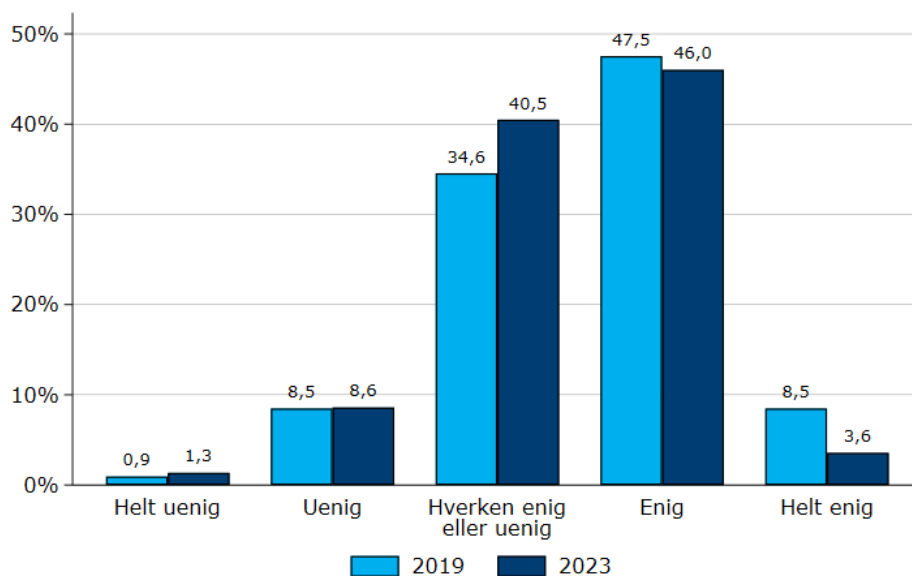
Figur 20. Fastholdelse af borgernes tillid



Antal besvarelser: 2019 = 954, 2023 = 788. Spørgsmål: *Jeg oplever, at det er vanskeligt at fastholde borgernes tillid til kommunalpolitikere.*

Endelig er der en klar og statistisk signifikant tendens til en reduceret oplevelse af, at kommunalbestyrelsen har opbakning hos borgerne. Det fremgår af Figur 21, hvor andelen, der erklærer sig enige eller helt enige i, at kommunalbestyrelsen har opbakning hos borgerne, er faldet med 6,4 procentpoint i 2023. Tilsvarende er andelen, der placerer sig i midterkategorien, steget fra 34,6 % i 2019 til 40,5 % i 2023.

Figur 21. Oplevelse af, at kommunalbestyrelsen har opbakning hos borgerne



Antal besvarelser: 2019 = 955, 2023 = 815. Spørgsmål: *Jeg oplever, at kommunalbestyrelsen har opbakning hos borgerne.*

Det gennemgående billede er altså, at kommunalpolitikere i 2023 i mindre grad oplever, at de har opbakning fra borgerne, kan fastholde borgernes tillid, og at borgerne har forståelse for vigtigheden af det lokale repræsentative demokrati sammenlignet med 2019. Det er dog vigtigt at understrege, at store andele af kommunalpolitikere stadig er enige i, at kommunalbestyrelsen har opbakning hos borgerne, og at det ikke er vanskeligt at fastholde borgernes tillid.

9.0 Kommunalpolitikernes villighed til at tage ansvar for fællesskabet

Langt de fleste kommunalpolitikere har et arbejde ved siden af rollen som kommunalpolitiker, og det er derfor særligt relevant at undersøge, hvad der motiverer kommunalpolitikerne til at bidrage yderligere. I dette afsnit ser vi derfor nærmere på kommunalpolitikernes motivation for at tage ansvar for fællesskabet i kommunen. Jf. tidligere undersøgelser (Pedersen, Andersen og Thomsen, 2021) har det også betydning for villigheden til at genopstille (emnet behandles i afsnit 10).

9.1/ Behov for fællesskaber og ansvar for fællesskaber

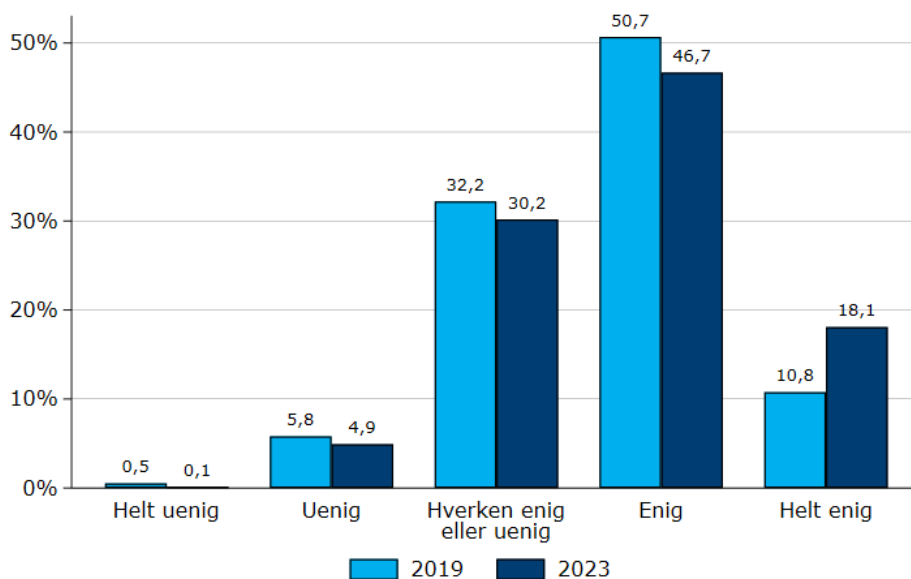
Som Pedersen (2021: 54) skriver, opfylder fornemmelsen af fællesskab et grundlæggende psykologisk behov. Vi har behov for at have betydning for hinanden og for at opleve, at fællesskabets fremtid er et fælles ansvar. Det motiverer. Motivation kan grundlæggende forstås som den potentielle energi, som personer er villige til at lægge bag opnåelsen af et givet mål (Andersen m.fl., 2017: 74). Motivation er jf. Pedersen (2021: 55) ikke kun drevet af opfyldelsen af egne behov, men også at gøre godt for andre ved at tage ansvar for et fællesskab. For at forstå kommunalpolitikernes motivation har forskningen derfor beskæftiget sig med den motivationskilde, der handler om at føle og tage ansvar for kommunen som fællesskabet (Pedersen, Andersen og Thomsen, 2020). Denne motivationsform handler grundlæggende om at føle et direkte personligt ansvar for det individuelle og kollektive velvære hos en gruppe af mennesker (Nowell m.fl., 2016). For kommunalpolitikerne er det et spørgsmål om, hvorvidt de er drevet af en ansvarsfølelse over for borgerne i den kommune, de selv er en del af (Pedersen, Andersen og Thomsen, 2020).

9.2/ Kommunalpolitikernes villighed til at tage ansvar for fællesskabet i 2023 sammenlignet med 2019

I både 2019 og 2023 har vi stillet en række spørgsmål, der handler om politikernes motivation for at tage ansvar for fællesskabet. De er udarbejdet med inspiration i det videnskabelige begreb "sense of community responsibility" (Nowell m.fl., 2016) og er valideret af Pedersen, Andersen og Thomsen (2020). Svarene på disse spørgsmål fremgår af Figur 22-25.

Ser vi først på kommunalpolitikernes motivation for at hjælpe borgerne i kommunen, også selvom det kan skabe problemer, er der sket en udvikling fra 2019 til 2023 i retning af, at en større andel af politikere erklærer sig enige heri. Figur 22 viser, at der er en signifikant større andel, der erklærer sig enige eller helt enige i, at de altid er klar til at hjælpe borgerne i kommunen, også hvis det skaber problemer for dem selv. Særligt er andelen, der erklærer sig helt enige heri, steget fra 10,8 % i 2019 til 18,1 % i 2023. Tilsvarende er andelen af politikere, der placerer sig i midterkategorien, reduceret i 2023.

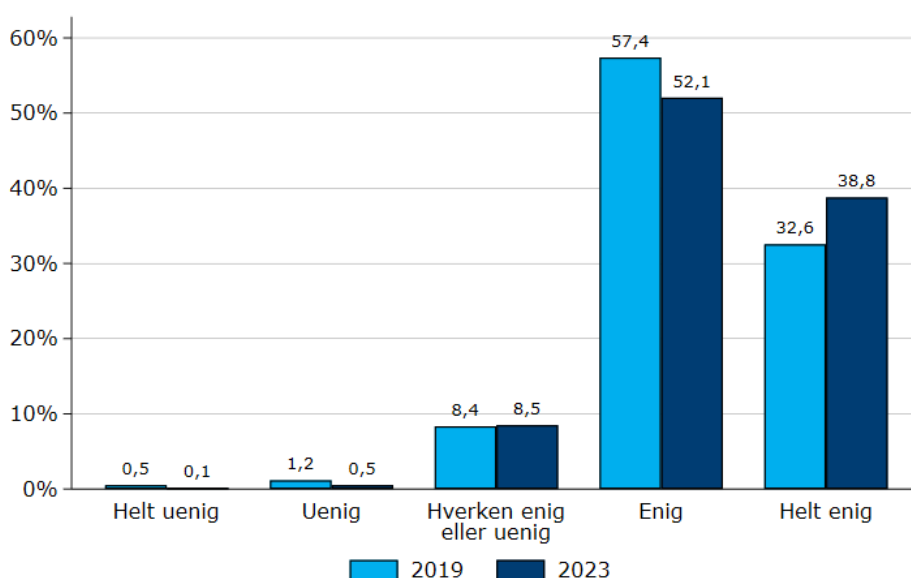
Figur 22. Motivation for at tage ansvar for fællesskabet, også hvis det giver problemer



Antal besvarelser: 2019 = 947, 2023 = 752. Spørgsmål: *Jeg er altid klar til at hjælpe borgerne her i kommunen, også hvis det skaber problemer for mig selv.*

Samtidig er der sket en lille, om end statistisk signifikant udvikling, når det kommer til kommunalpolitikernes opfattelse af personlig forpligtelse. Af Figur 23 fremgår det, at andelen, der erklærer sig helt enige i, at de føler en stærk personlig forpligtelse til at forbedre forholdene i kommunen, er steget fra 32,6 % i 2019 til 38,8 % i 2023.

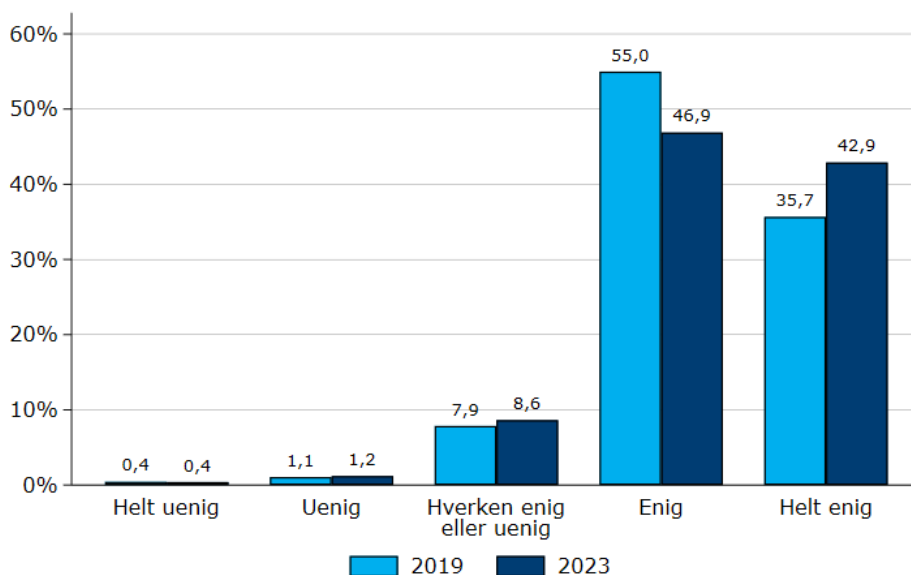
Figur 23. Personlig motivation for at tage ansvar for fællesskabet



Antal besvarelser: 2019 = 946, 2023 = 753. Spørgsmål: *Jeg føler en stærk personlig forpligtelse til at forbedre forholdene i kommunen.*

Samme mønster gør sig gældende, når vi ser på kommunalpolitikernes pligtfølelse over for kommunen. På linje med resultaterne i Figur 22 og 23 viser Figur 24 en svag, men statistisk signifikant tendens til, at kommunalpolitikere i 2023 i endnu højere grad føler en pligt til at gøre noget for kommunen, også uden at få noget igen.

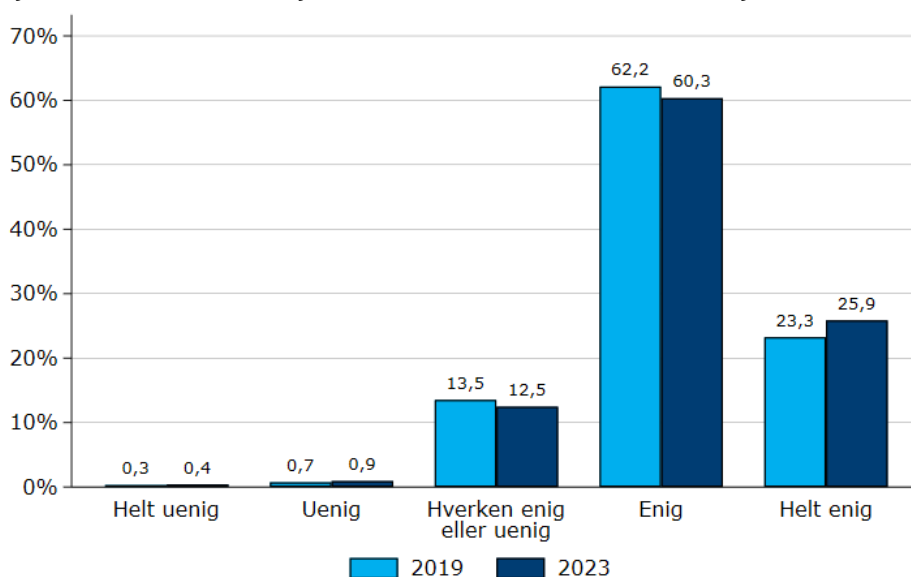
Figur 24. Motivation for at tage ansvar for fællesskabet som pligt, også uden gengældelse



Antal besvarelser: 2019 = 942, 2023 = 753. Spørgsmål: *Jeg føler, at det er min pligt at gøre noget for min kommune, også uden at jeg får noget igen.*

Når det kommer til kommunalpolitikernes opfattelse af, at noget af det bedste, man kan gøre for at forbedre borgernes forhold, er at deltage i det lokale politiske arbejde, er tendensen tilsvarende, at en større andel erklærer sig helt enige heri i 2023 sammenlignet med 2019. Denne udvikling er dog ikke statistisk signifikant.

Figur 25. Motivation for at tage ansvar for fællesskabet i forhold til borgerforhold



Antal besvarelser: 2019 = 946, 2023 = 754. Spørgsmål: *Noget af det bedste, man kan gøre for at forbedre borgernes forhold, er at deltage i det lokale politiske arbejde.*

Der tegner sig dermed et billede af, at kommunalpolitikernes individuelle motivation for at tage ansvar for fællesskabet er steget i 2023 sammenlignet med 2019. Det gælder både, når det kommer til at hjælpe borgerne, selvom det kan tilvejebringe personlige omkostninger, og i forhold til pligtfølelsen for at gøre noget for kommunen uden at få noget igen. Samtidig oplever kommunalpolitikere også i højere grad en personlig forpligtelse til at forbedre forholdene i kommunen i 2023, ligesom de tenderer til i endnu højere grad at opfatte lokalpolitisk arbejde som noget af det bedste, man kan gøre for at forbedre forholdene i kommunen i 2023 sammenlignet med 2019.

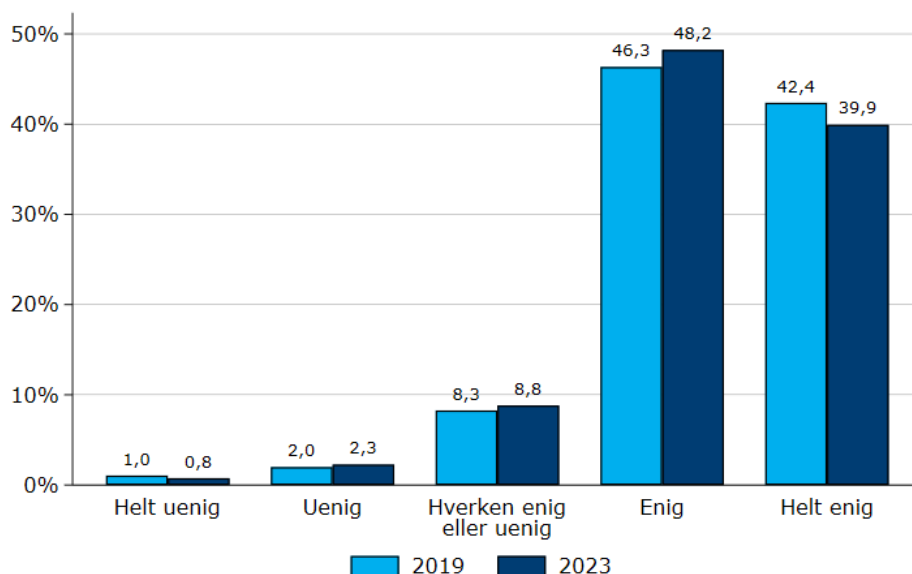
10.0 Det (fortsatte) kommunalpolitiske arbejde

I dette sidste afsnit undersøger vi, hvordan politikerne har det i rollen som kommunalpolitikere, og hvorvidt de er villige til at genopstille. Det er vigtigt for det lokale demokrati, at så mange kommunalpolitikere som muligt er villige til at stille sig til rådighed som kommunalpolitikere, og det skal også ses i lyset af, hvordan politikerne befinder sig i rollen som kommunalbestyrelsesmedlemmer.

10.1/ Oplevelsen af det kommunalpolitiske arbejde

Helt overordnet tegner der sig et ensartet billede på tværs af undersøgelsen i 2019 og 2023 om, at kommunalpolitikere har det godt i rollen som kommunalbestyrelsesmedlemmer. En lidt større andel erklærer sig helt enige i udsagnet om at føle sig komfortabel i rollen som kommunalpolitiker i 2019 sammenlignet med 2023. Modsat er andelen, der erklærer sig enige, højere i 2023 relativt til 2019. Summerer vi de to enige-svarkategorier, svarer det til, at ca. 88 % i både 2019 og 2023 erklærer sig enige eller helt enige i, at de er komfortable i rollen som kommunalpolitikere.

Figur 26. Oplevelse af at være komfortabel i rollen som kommunalbestyrelsesmedlem

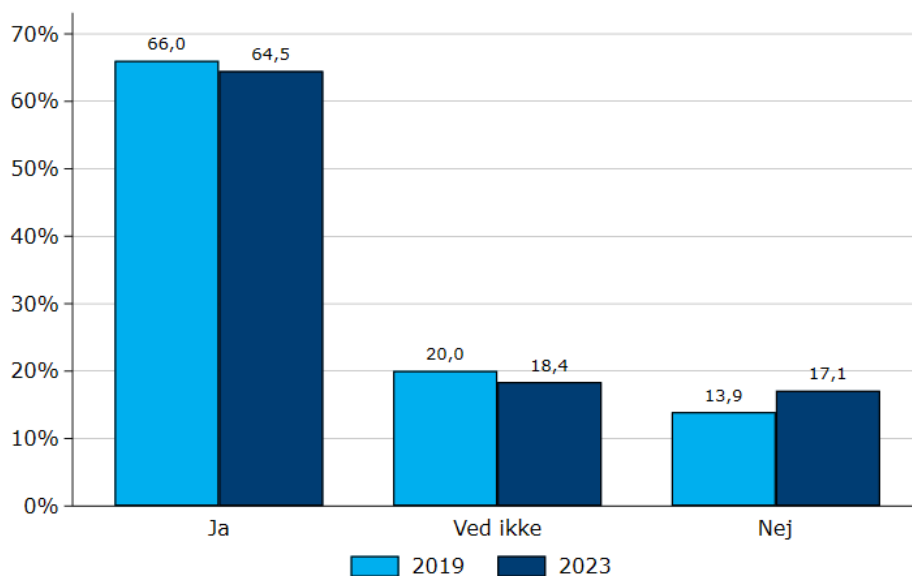


Antal besvarelser: 2019 = 956, 2023 = 794. Spørgsmål: *Jeg oplever, at jeg er komfortabel i rollen som kommunalpolitiker.*

10.2/ Villighed til at genopstille

Når det kommer til kommunalpolitikernes villighed til at genopstille som kommunalbestyrelsesmedlem, er der en tendens til, at færre ønsker at genopstille til valget i 2025. Andelen, der jf. Figur 27 svarer nej til, at de på undersøgelsestidspunktet ønsker at genopstille, er i 2023 steget til 17,1 %, hvor den tilsvarende andel i 2019 var 13,9 %. Det tyder dermed på, at lidt færre kommunalpolitikere ønsker at genopstille til valget d. 18. november 2025, end det var tilfældet til valget d. 16. november 2021. Det bemærkes, at forskellen ikke er statistisk signifikant.

Figur 27. Villighed til at genopstille



Antal besvarelser: 2019 = 1.033, 2023 = 924. Spørgsmål: *Hvis du skulle tage stilling lige nu, genopstiller du så ved valget den [16. november 2021/18. november 2025]?*

Overordnet set tyder resultaterne på, at kommunalpolitikere trives i rollen som kommunalbestyrelsesmedlem, og at dette ikke har ændret sig synderligt på tværs af de to undersøgelser. Imidlertid er der en lille ændring at spore, når det kommer til kommunalpolitikernes villighed til at genopstille. Selvom politikerne er spurgt på samme tidspunkt i valgperioden, tenderer politikerne i 2023 til at være lidt mindre tilbøjelige til at ville genopstille.

11.0 Referencer

- Andersen, Lotte Bøgh. 2021. "Politikerne skal stole på (deres egen og andres) ledelse - ledelsesadfærd i de danske kommunalbestyrelser". S. 25-43 i *Kommunalpolitisk lederskab*. København: Hans Reitzels 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*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Andersen, Lotte Bøgh og Nanna Thomsen. 2019. "Politisk ledelse i danske kommunalbestyrelser." https://ps.au.dk/fileadmin/user_upload/user_upload/Politisk_ledelse_datarapport.pdf
- Bentzen, Tina Øllgaard og Cecilie Lindgaard Petersen. 2021. "Tillid på spil i kommunalpolitikken". i *Kommunalpolitisk lederskab. Tæt på borgerne i de lokale fællesskaber*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bundgaard, Laura, Ane-Kathrine Lundberg Hansen og Lotte Bøgh Andersen. 2023. *Politisk ledelse i danske kommunalbestyrelser. Baggrundsrapport fra kommunalpolitikerundersøgelse i 2023*. https://ps.au.dk/fileadmin/Statskundskab/CPL/Hjemmeside/politiskledelse_niveau2023.pdf
- Danmarks Statistik. 2023. "Opstillede og valgte kandidater til kommunalvalg efter kommune, køn, kandidater, alder og tid". www.statistikbanken.dk.
- Krogsholm, Lone, Roger Buch og Michael Munk. 2021. "Demokratiets krise er stærkt overdrevet, men der er plads til forbedring". i *Styrk demokratiet. 12 anbefalinger fra Handletanken for Lokalt Demokrati*, redigeret af R. Buch.
- Ledelseskommisionen. 2018. *Sæt borgerne først*. www.ledelseskom.dk.
- Nowell, Branda, Anne M. Izod, Katherine M. Ngaruiya og Neil M. 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): 663-76.
- Pedersen, Lene Holm. 2021. "Kommunalpolitikernes motivation og indflydelse - at kunne tage ansvar for et fællesskab". S. 45-60 i *Kommunalpolitisk lederskab*, redigeret af U. Kjær og L. B. Andersen. København: 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.
- Pedersen, Lene Holm, Lotte Bøgh Andersen og Nanna Thomsen. 2021. "Prosocial motivation og local political leadership". S. 133-52 i *Organising and governing governmental institutions*, redigeret af R. Pinheiro og J. Trondal. Bergen: Fagbokforlaget.

Pedersen, Rasmus Tue, Ulrik Kjær, Julian Christensen, Ulf Hjelmar, Kurt Houlberg og Niels Bjørn Grund Petersen. 2022. "Lokaldemokratiet og borgerne. En analyse af borgernes syn på det kommunale demokrati 2001-2021". <https://www.vive.dk/media/pure/17365/6685958>

Qvick, Christian Nyvang. 2021. *Visionsledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

