
Politisk ledelse i danske kommunalbestyrelser

Undersøgelsen er udarbejdet af Kommunernes Landsforening i samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet

Marts 2019

Lotte Bøgh Andersen & Nanna Thomsen



INSTITUT FOR STATSKUNDSKAB
AARHUS UNIVERSITET



Kolofon

Titel	Politisk ledelse i danske kommunalbestyrelser <i>Undersøgelsen er udarbejdet af Kommunernes Landsforening i samarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Aarhus Universitet</i>
Forfatter(e)	Lotte Bøgh Andersen & Nanna Thomsen
Afdeling	Institut for Statskundskab
Udgiver	Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Kommunernes Landsforening
URL	http://ps.au.dk/cpl/ https://www.kl.dk/
Udgivelsesår	marts 2019
Redaktion afsluttet	marts 2019
Emneord	Politisk ledelse, kommunalbestyrelser, kommunal topledelse
Sideantal	97 sider

Indhold

Hovedpointer.....	5
1.0 Datagrundlag.....	6
1.1/ Overordnet design	6
1.2/ Dataindsamling.....	6
1.3/ Repræsentativitet.....	7
2.0 Temaer ift. kommunens udvikling – trusler eller muligheder?.....	9
2.1/ De vigtigste temaer for kommunen	9
2.2/ To klare trusler	11
2.3/ Et væld af muligheder	11
3.0 Fokusområder for politisk ledelse.....	13
3.1/ Ansvar, balance og retning	13
3.2/ Nyt ledelsesmæssigt fokus på det tværgående og helhedsskabende.....	14
3.3/ Fokusområder varierer på tværs af køn og alder	14
4.0 Benspænd og handlerum.....	15
4.1/ Det nødvendige handlerum for at bedrive politisk ledelse.....	15
4.2/ Statens styring af kommunerne opleves som værende for stor.....	15
4.3/ Demografiske udfordringer	17
4.4/ Kommunalbestyrelsens handlerum	18
5.0 At skabe resultater sammen med og via andre	19
5.1/ Kommunalbestyrelsernes vurdering af resultater.....	19
5.2/ Vurdering af resultaterne af kommunalbestyrelsens arbejde.....	19
5.3/ Påvirkning på kommunens administrative ledelse og øvrige ansatte.....	20
5.4/ Kollektiv vs. individuel værdiskabelse	20
6.0 Tillid og konsensus	21
6.1/ Hvad er tillid, og hvad er konsensus?	21
6.2/ Tillid internt og eksternt	21
6.3/ Bredt flertal.....	22
6.4/ Konsensusdemokrati.....	23
7.0 Ledelsesadfærd	24
7.1/ At sætte retning og anerkende indsatser og resultater.....	24
7.2/ Visionsledelse	24
7.3/ Visionsledelse og personlighed	25
7.4/ Anerkendelse	27
7.5/ Anerkendelse og personlighed	28
7.6/ Øvrige typer ledelsesadfærd	29
8.0 Oplevet indflydelse.....	32
8.1/ Oplevet indflydelse.....	32
8.2/ Niveauet af oplevet indflydelse – og indflydelse på hvad?	32

8.3/ Forskelle på tværs af ledelsesposition og udvalg.....	33
8.4/ Relativ indflydelse.....	34
9.0 Motivation og villighed til at genopstille	36
9.1/ Kommunalbestyrelsesmedlemmernes motivation	36
9.2/ Høj villighed til at genopstille	36
9.3/ Sammenhæng mellem public service motivation og ledelsesansvar	37
Referencer.....	39
Bilag 1. Spørgeskema	40
Bilag 2. Univariat datarapport.....	60

Hovedpointer

- For kommunalbestyrelsesmedlemmerne handler politisk lederskab især om at tage ansvar for kommunens udvikling, finde balancen ml. økonomi, faglighed og borgernes behov samt at sætte retning. Fremadrettet ønsker de derudover, at kommunalbestyrelsen har fokus på at skabe helhed og sammenhæng.
- Kommunalbestyrelsesmedlemmerne vurderer, at kommunens økonomi og ældre- og sundhedsområdet er de temaer, som vil præge kommunerne mest i denne valgperiode. Disse to temaer opleves desuden som trusler, mens de øvrige temaer ses som muligheder.
- Statens styring opleves som det største benspænd for at bedrive politisk ledelse i kommunalbestyrelserne. Alligevel vurderer kommunalbestyrelsesmedlemmerne, at de har ledelsesmæssigt handlerum til at skabe resultater.
- Samlet set er kommunalbestyrelsesmedlemmerne mere konsensusorienterede end konkurrenceorienterede i deres politiske arbejde, og størstedelen arbejder for at opnå brede flertal. Samtidig er tilliden blandt kommunalbestyrelsesmedlemmerne ret høj. Den oplevede tillid og opbakning fra borgerne til kommunalbestyrelsesmedlemmerne ligger til gengæld noget lavere.
- På et samlet mål for udøvelsen af visionsledelse placerer kommunalbestyrelsesmedlemmerne sig højt. Dette stemmer godt overens med den udbredte forståelse af politisk ledelse som det at sætte retning.
- De fleste kommunalpolitikere påtager sig rollen som politiske ledere sammen med resten af kommunalbestyrelsen og udøver fx visionsledelse og anerkendelse.
- 55 % af kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever, at de har blik for, hvordan deres adfærd påvirker ledelsen i kommunen. De kommunalbestyrelsesmedlemmer, som har dette blik for deres ledelsesmæssige position, benytter i højere grad end de øvrige anerkendelse og giver direktører og de øverste chefer positiv feedback, hvis udvalgsområdet præsterer godt.
- Personlighedstræk har en sammenhæng med udøvelsen af både visionsledelse og anerkendelse. Ekstroverte kommunalbestyrelsesmedlemmer udøver mere visionsledelse og giver mere anerkendelse. Samtidig har samvittighedsfuldhed og åbenhed en positiv sammenhæng med de to typer ledelsesadfærd.
- Kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever at have indflydelse på en række forskellige områder, herunder både dagsordensfastsættelse (fx at præge de temaer, der bliver rejst i lokale medier) og beslutningstagning (fx at få gennemført lokalpolitiske mærkesager).
- Langt størstedelen af kommunalbestyrelsesmedlemmerne (89 %) er komfortable i rollen som kommunalbestyrelsesmedlem. Samtidig ved to ud af tre kommunalbestyrelsesmedlemmer allerede nu, at de er villige til at genopstille ved næste kommunalvalg, mens hver femte endnu ikke kan tage stilling. Oplevet indflydelse er en vigtig motivationsfaktor for at genopstille.

1.0 Datagrundlag

1.1/ Overordnet design

Denne undersøgelse har til formål at undersøge det politiske lederskab i de danske kommuner. Undersøgelsen laves som optakt til yderligere drøftelse af kommunalpolitisk lederskab på Kommunalpolitisk Topmøde 2019.

Det politiske lederskab undersøges via en spørgeskemaundersøgelse, som udsendes til alle kommunalbestyrelsesmedlemmer i landets 98 kommuner. Undersøgelsen er dermed en populationsundersøgelse.

Spørgeskemaet er designet i et samarbejde mellem Kommunernes Landsforening, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet og professor Lene Holm Pedersen fra Københavns Universitet.

Involvering af forskningsverdenen har til formål at sikre en valid og forskningsmæssig solid undersøgelse, der tager højde for den øvrige forskning på ledelsesområdet, herunder særligt politisk ledelse.

Undersøgelsen giver svar på spørgsmål som:

- Hvad kendetegner det politiske lederskab, som landets 98 kommunalbestyrelser udøver?
- Hvilke tendenser og strategiske fokuspunkter kalder særligt på opmærksomhed, når man ser på tværs af kommunalbestyrelserne?
- Hvori ligger mulighederne og udfordringerne for det politiske lederskab de kommende år?

Spørgeskemaet i dets fulde længde kan ses i Bilag 1.

1.2/ Dataindsamling

Dataindsamlingen og -behandlingen foretages af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.

Spørgeskemaet er udsendt til 2463 kommunalbestyrelsesmedlemmer den 22. januar 2019. Herefter er der blevet sendt flere påmindelser og opfordringer til at deltage i undersøgelsen fra både KL's og centrets side. Undersøgelsen var åben til og med 24. februar 2019.

946 kommunalbestyrelsesmedlemmer har besvaret hele spørgeskemaet, hvilket giver en gennemførselsprocent på 38 %. Det vurderer vi til at være en acceptabel deltagelse fra denne travle målgruppe, som typisk har svært ved at afsætte tid til sådanne online spørgeskemaundersøgelser. Faktisk ligger svarprocenten relativt højt sammenlignet med tidligere undersøgelser blandt kommunalbestyrelsesmedlemmer (Nørgaard m.fl. 2018).

Herudover medtager vi 115 kommunalbestyrelsesmedlemmer, som har besvaret spørgeskemaet delvist i datasættet. Derfor vil antallet af respondenter være forskelligt for forskellige spørgsmål af rapporteret i denne rapport.

1.3/ Repræsentativitet

Med en svarprocent på 38 % er det nødvendigt at undersøge, om den gruppe af kommunalbestyrelsesmedlemmer, som har valgt at deltage i spørgeskemaundersøgelsen, med rimelighed kan siges at afspejle den samlede population af kommunalbestyrelsesmedlemmer.

Derfor sammenligner vi gruppen af besvarelser med den samlede population på en række centrale karakteristika (se Tabel 1). Vi har en overrepræsentation af borgmestre, øvrige udvalgsformænd og gruppeformænd med i vores undersøgelse. Set i lyset af, at vi undersøger politisk ledelse på flere niveauer, er det dog positivt, at hele 71 borgmestre og 276 udvalgsformænd har deltaget i undersøgelsen. Dette gør det muligt at skelne mellem forskellige ledelsespositioner.

Vi ser også en overrepræsentation af kommunalbestyrelsesmedlemmer, som sidder uden for borgmesterkoalitionen og en lille underrepræsentation af de nyvalgte kommunalbestyrelsesmedlemmer, som er i gang med deres første periode. Der er god overensstemmelse på de øvrige karakteristika: køn, alder, parti, region, kommune.

Alle kommuner er repræsenteret i undersøgelsen, så resultaterne kan med rimelighed siges at give et samlet billede af alle danske kommunalbestyrelser.

Samlet set afspejler de kommunalbestyrelsesmedlemmer, som har besvaret undersøgelsen, i acceptabel grad den samlede gruppe af kommunalbestyrelsesmedlemmer. Data er derfor ikke vægtet i denne rapport.

Tabel 1. Repræsentativitetstjek på en række baggrundskarakteristika

	Besvarelser	Population
Borgmestre	6,86 %	3,98 %
Udvalgsformænd (inkl. økonomi)	33,69 %	25,74 %
Nyvalgte (1. periode)	35,03 %	38,86 %
Gruppeformænd for parti/liste	30,21 %	26,64 %
Med i borgmesterkoalition	72,79 %	80,02 %
Køn, andel mænd	67,56 %	67,06 %
Alder, gennemsnit	53,4 år	51,4 år
Parti		
- Socialdemokratiet	37,29 %	34,31 %
- Venstre	24,35 %	28,10 %
- Det Konservative Folkeparti	9,37 %	9,34 %
- Dansk Folkeparti	8,89 %	8,85 %
- Socialistisk Folkeparti	6,18 %	5,16 %
- Enhedslisten	4,44 %	4,47 %
- Lokalliste	3,96 %	3,69 %
- Radikale Venstre	3,19 %	3,25 %
- Liberal Alliance	0,97 %	1,14 %
- Alternativet	0,58 %	0,85 %
- Nye borgerlige	0,00 %	0,08 %
- Kristendemokraterne	0,19 %	0,37 %
- Andet	0,58 %	0,41 %
Regioner		
- Region Hovedstaden	23,94 %	27,08 %
- Region Sjælland	19,98 %	18,15 %

- Region Syddanmark	25,16 %	22,98 %
- Region Midtjylland	19,51 %	20,22 %
- Region Nordjylland	11,40 %	11,57 %

2.0 Temaer ift. kommunens udvikling – trusler eller muligheder?

2.1/ De vigtigste temaer for kommunen

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne har forholdt sig til, hvilke temaer som vil præge kommunerne mest, og hvad der dermed er med til at definere deres muligheder i denne valgperiode. De har kunnet vælge op til tre temaer, som de ser som helt centrale.

Samlet set er der ingen tvivl om, at kommunernes økonomi og ældre- og sundhedsområdet vurderes til at blive mest definerende for kommunerne i denne valgperiode. Over halvdelen af kommunalbestyrelsesmedlemmerne har således udpeget disse to temaer (se Tabel 2).

Tabel 2. Temaer som præger kommunen

Temaer	Andel som har valgt dette tema
Kommunens økonomi	57 %
Ældre- og sundhedsområdet	52 %
Befolkningsudviklingen (udviklingen i antal børn, unge, erhvervsaktive og ældre)	38 %
0-18 års området	34 %
Vækst og erhvervsudvikling	33 %
Skabe helhed og sammenhæng for borgerne i opgaveløsningen	26 %
Klima	21 %
Beskæftigelse	17 %
Andet	7 %

Spørgsmål: *Hvilke temaer vurderer du, vil præge din kommune mest i denne valgperiode? Sæt kryds ved de tre temaer, du mener, vil præge mest.* Antal besvarelser: 1.030.

Det er meget forventeligt, at disse to temaer har kommunalbestyrelsesmedlemmernes bevågenhed, fordi der forventes at blive flere ældre i de kommende år. Temaerne hænger sammen på den måde, at kommunernes gennemsnitsudgifter til borgerne er relativt høje for de ældre aldersgrupper.

Alene gruppen af over 80-årige forventes at vokse med 150.000 personer i løbet af de næste ti år svarende til 58 pct. flere end i dag. Gruppen af 65-79-årige forventes at vokse med 58.000 og dermed være 7 pct. større end i dag (Danmarks Statistik 2018). Dette vil lægge et øget pres på kommunernes økonomi.

De tre næste temaer angår fremtiden, hvilket også er velbegrunderet, da befolkningen forventes at vokse med 279.000 eller 4,8 pct. over de næste ti år. En fortolkning kan være, at kommunerne bl.a. har fokus på hhv. de unge og erhvervsudvikling, fordi investeringer i hhv. menneskelig kapital (de unge) og bedre erhvervsinfrastruktur kan være med til at overkomme de udfordringer, som kommunerne står overfor.

Denne fortolkning bakkes op af det faktum, at flertallet af kommunalpolitikere ser de to hyppigst valgte temaer (økonomi og ældre- og sundhedsområdet) som trusler, mens de tre andre nævnte temaer ses som muligheder (se afsnit 2.2/ og 2.3/).

Når man ser på medlemmerne af de forskellige udvalg, understreges konsistensen i det generelle billede (se Tabel 3). På tværs af alle udvalgstyperne ses økonomi samt ældre- og sundhedsområdet som blandt de tre mest valgte temaer, mens det tredje mest valgte tema svarer til udvalgsområdet (fx 0-18 års området for medlemmer af udvalg på børn- og skoleområderne og vækst og erhvervsudvikling for erhvervsudvalgsmedlemmerne). Også på tværs af partiskel er der bred enighed om, at kommunens økonomi er det vigtigste tema.

Tabel 3. De største temaer for medlemmer af forskellige kommunale udvalg

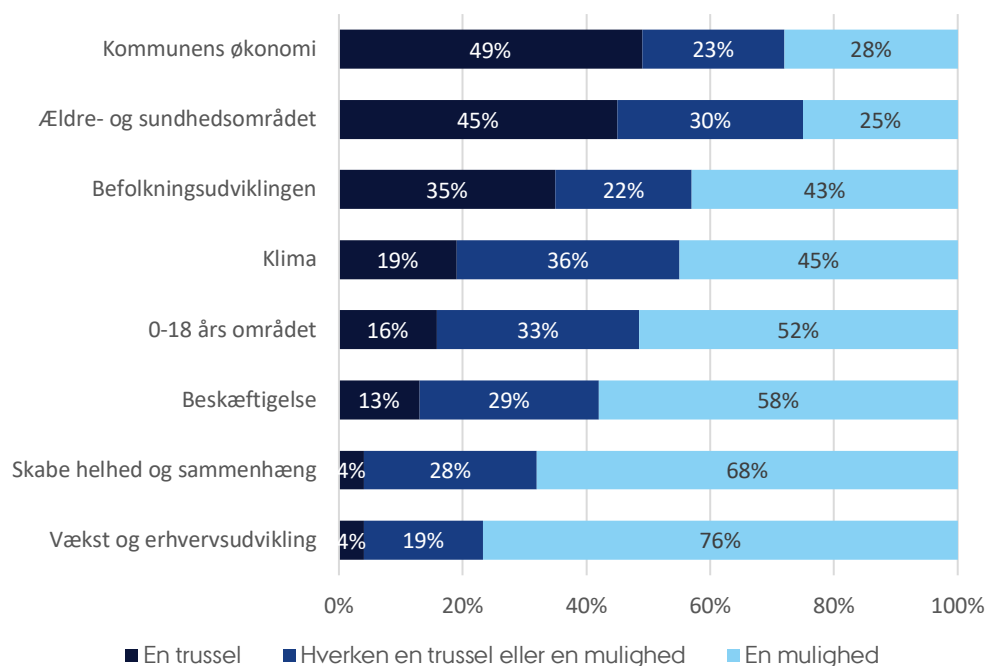
Udvalg som omfatter følgende områder	De tre største temaer for udvalgsmedlemmer (%-andel som har valgt tema)
Økonomi (365 besvarelser)	Kommunens økonomi (62 %) Ældre- og sundhedsområdet (52 %) Befolkningsudvikling (38 %)
Børn og skole (281 besvarelser)	Kommunens økonomi (56 %) 0-18 års området (54 %) Ældre- og sundhedsområdet (49 %)
Teknik og miljø (329 besvarelser)	Kommunens økonomi (51 %) Ældre- og sundhedsområdet (48 %) Befolkningsudvikling (36 %)
Sundhed og ældre (295 besvarelser)	Ældre- og sundhedsområdet (68 %) Kommunens økonomi (54 %) Befolkningsudvikling (41 %)
Kultur og fritid (258 besvarelser)	Kommunens økonomi (61 %) Ældre- og sundhedsområdet (52 %) Befolkningsudvikling (40 %)
Beskæftigelse (255 besvarelser)	Kommunens økonomi (52 %) Ældre- og sundhedsområdet (47 %) Befolkningsudvikling (41 %)
Socialområdet (245 besvarelser)	Ældre- og sundhedsområdet (61 %) Kommunens økonomi (51 %) Befolkningsudvikling (41 %)
Erhvervsområdet (169 besvarelser)	Kommunens økonomi (50 %) Ældre- og sundhedsområdet (50 %) Vækst og erhvervsudvikling (41 %)

Spørgsmål: *Hvilke temaer vurderer du, vil præge din kommune mest i denne valgperiode? Sæt kryds ved de tre temaer, du mener, vil præge mest. Krydset med spørgsmålet: Er du medlem af et udvalg, der omfatter følgende område? Sæt flere kryds.*

2.2/ To klare trusler

Figur 1 illustrerer, hvordan de to vigtigste temaer (kommunes økonomi og ældre- og sundhedsområdet) i høj grad ses som trusler frem for muligheder, mens kommunalbestyrelsesmedlemmerne i overvejende grad ser muligheder i de øvrige temaer (se Figur 1).

Figur 1. Trusler og muligheder ift. kommunens udvikling



Spørgsmål: Anser du primært hvert af temaerne som en trussel eller en mulighed i forhold til kommunens udvikling? Antal besvarelser: 976-998, afhængigt af underspørgsmål.

Man kan spørge, om det er et udtryk for krisestemning? På den ene side kan tendensen være udtryk for, at kommunalbestyrelsesmedlemmerne er årvågne politikere, som ved, hvad der rør sig og er forudseende og bevidste om kommunernes to største udfordringer. Argumentet er her, at de vigtige temaer også er dem med størst risiko for negativ påvirkning på kommunalbestyrelsens (økonomiske) handlerum: Fornuftige kommunalbestyrelsesmedlemmer har blik for, hvad der kan påvirke det ledelsesmæssige handlerum.

På den anden side kan det økonomiske råderum blive så lille, at det bliver vanskeligt at leve op til nationale (formelle og uformelle) normer for god service. En stram økonomi kan begrænse de ledelsesmæssige handlemuligheder og samtidig gøre det endnu vigtigere, at lederne kan manøvrere i den konkrete kontekst. Lige nu oplever de fleste kommunalpolitikere dog at have tilstrækkeligt handlerum til at kunne skabe resultater for kommunen (se afsnit 4.4/).

Selvom klima ses som en større trussel end meget andet, forventer kommunalbestyrelsesmedlemmerne ikke, at det kommer til at præge kommunen ret meget.

2.3/ Et væld af muligheder

Det er vigtigt at pointere, at kommunalbestyrelsesmedlemmerne ser langt størstedelen af temaerne som muligheder frem for trusler ift. kommunens generelle udvikling.

Der er således generelt hverken dommedagsstemning eller pessimisme. Tre ud af fire kommunalbestyrelsesmedlemmer ser muligheder for at udvikle kommunen via vækst og erhvervsudvikling, mens to ud af tre ser muligheder for at skabe helhed og sammenhæng for borgerne i opgaveløsningen.

Over halvdelen ser også muligheder for at udvikle kommunen ift. beskæftigelsesområdet og 0-18 års området.

Forståelsen af kommunes økonomi som en trussel kan dog være en begrænsning ift. at indfri alle udviklingspotentialer, da kommunens økonomiske råderum er en overordnet, tværgående forudsætning for, at man kan udnytte potentialerne og mulighederne på de øvrige områder.

Politikerne har blik for denne svære balancegang og økonomiske prioritering, og for de fleste af dem handler politisk lederskab netop om at tage ansvar for kommunens udvikling og sætte retning, samtidig med at man skal finde balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov. Læs mere om dette i afsnit 3.1/.

3.0 Fokusområder for politisk ledelse

3.1/ Ansvar, balance og retning

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne har taget stilling til, hvad politisk lederskab handler om for dem. Her har de haft mulighed for at udpege op til tre fokusområder, som de mener først og fremmest er kernen i politisk lederskab.

Herudover har de udpeget de tre aspekter af politisk lederskab, som de mener, kommunalbestyrelsen som helhed bør have særligt fokus på.

Tabellen nedenfor viser en sammenligning af disse to perspektiver listet efter, hvad der har størst vigtighed og bør have særligt fokus fra kommunalbestyrelsen som helhed.

Table 4. Politisk lederskab

Hvad handler politisk lederskab om for dig personligt?	Hvad bør kommunalbestyrelsen have særligt fokus på?
Tage ansvar for kommunens udvikling (60 %)	Tage ansvar for kommunens udvikling (53 %)
Finde balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov (45 %)	Finde balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov (48 %)
Sætte retning (42 %)	Skabe helhed og sammenhæng (35 %)
Skabe helhed og sammenhæng (29 %)	Sætte retning (34 %)
Skabe resultater (25 %)	Prioritere på tværs af områder (28 %)
Prioritere på tværs af områder (22 %)	Skabe økonomisk råderum (26 %)
Udvikle det lokale demokrati (19 %)	Skabe resultater (20 %)
Skabe økonomisk råderum (17 %)	Varetage alle kommunens lokalområders interesser (18 %)
Varetage alle kommunens lokalområders interesser (17 %)	Udvikle det lokale demokrati (18 %)
Give modspil til forvaltningen (12 %)	Give modspil til forvaltningen (11 %)
Skabe følgeskab (7 %)	Skabe følgeskab (4 %)

Spørgsmål: *Hvad handler politisk lederskab først og fremmest om for dig? Sæt op til tre krydser.* Antal besvarelser: 1.011. *Hvilke aspekter af politisk lederskab vurderer du, at din kommunalbestyrelse bør have særligt fokus på? Sæt op til tre krydser.* Antal besvarelser: 1.000.

Allermest interessant er lighederne i politikernes forståelser og prioriteringer: Der er meget høj grad af enighed om, at politisk lederskab handler om at tage ansvar for kommunens udvikling og finde balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov, ligesom disse to aspekter også er topprioriteterne i forhold til kommunalbestyrelsernes samlede fokus. At sætte retning prioriteres også af mange i forhold til hhv. forståelsen af politisk lederskab (42 %) og kommunalbestyrelsens fokus (34 %).

Herudover er det værd at bemærke, at fokuset på at skabe følgeskab er overraskende lavt prioriteret ud fra begge perspektiver. Dette følgeskab relaterer sig til hele kommunen bredt set – og kan både være for forvaltning og borgere.

3.2/ Nyt ledelsesmæssigt fokus på det tværgående og helhedsskabende

Hvis vi kigger på forskellene mellem de allerede eksisterende blik på politisk ledelse og kommunalbestyrelsesmedlemmernes forståelse af, hvad der bør være fokus på, ser vi en klar tendens til, at sidstnævnte skal indebære en tværgående satsning med større procentdele på hhv. at skabe helhed og sammenhæng samt at prioritere på tværs af områder (sammenlignet med venstre kolonne i Tabel 4). Det er stadig en stor andel, der ser det at sætte retning (som står stærkt i forståelsen af politisk lederskab) som vigtigt, men politikerne har et tydeligt fokus på sammenhæng på tværs i deres ønsker til de prioriteringerne for kommunalbestyrelsen som helhed – og hvad der bør være særligt fokus på. Det kan betyde, at grænsekrydsende ledelse bliver vigtigere for både politiske og administrative ledere.

Med mere teoretiske begreber kan dette fortolkes som et supplement (og alternativ) til New Public Management (med meget fokus på at skabe resultater) i retning af New Public Governance, der prioriterer den horisontale koordination på tværs af siloerne (Andersen, Greve, Klausen og Torfing 2017). Kommunalbestyrelsesmedlemmerne er således med på noderne styringsmæssigt.

En fortolkning af tabellen forstår venstre kolonne som det nuværende blik på politisk ledelse ud fra kommunalbestyrelsesmedlemmernes personlige ståsted, mens højre kolonne omhandler, hvad der er behov for at sætte særligt fokus på for kommunalbestyrelsen som helhed. Forståelsen af tendenserne vil i så fald være, at politikerne allerede ser sig selv som retningsgivende, men også prioriterer at arbejde med tværgående og helhedsskabende politisk ledelse i kommunalbestyrelsen. Her skal vi ikke glemme, at den allermest udprægede tendens er forståelsen af politisk lederskab som det at tage ansvar for kommunens udvikling og finde balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov.

3.3/ Fokusområder varierer på tværs af køn og alder

Der er mindre nuancer i dette generelle billede, der knytter sig til politikernes alder og køn. Eneste markante aldersforskel er, at politikere over 70 år i mindre grad ser politisk lederskab som det at sætte retning. Dertil kommer, at mændene generelt har mere fokus på økonomi og resultater, mens kvinderne har relativt mere fokus på balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov.

4.0 Benspænd og handlerum

4.1/ Det nødvendige handlerum for at bedrive politisk ledelse

Et afgørende grundvilkår for offentlig ledelse er, at den øverste ledelse er politisk og bliver udøvet af hhv. lokale og nationale folkevalgte. I forhold til løsningen af kommunalbestyrelsernes opgaver er det af afgørende vigtighed, at de har det nødvendige handlerum til at agere til gavn for kommunen på en måde, der samtidig er afstemt med resten af det danske samfund (Ledelseskommisionen 2018).

I dette afsnit undersøger vi først, hvad kommunalbestyrelsesmedlemmerne ser som benspænd for, at de kan bedrive politisk ledelse, hvorefter vi kigger nærmere på, om de oplever at have tilstrækkelig mulighed for at handle og skabe resultater.

4.2/ Statens styring af kommunerne opleves som værende for stor

Kommunalpolitikere oplever, at statens styring er et stort benspænd for, at kommunalbestyrelserne kan bedrive politisk lederskab. Hele 59 % udtrykker, at dette er et af de tre største benspænd i deres daglige arbejde som lokale politiske ledere (se Tabel 5).

Opfattelsen deles af både borgmestrene og de øvrige kommunalbestyrelsesmedlemmer. Der er altså en udbredt opfattelse af, at råderummet for at bedrive politisk ledelse indskrænkes af for megen styring fra statslig side.

Tabel 5. Benspænd for kommunalbestyrelsens politiske lederskab

Benspænd for at bedrive politisk lederskab	Andel som har valgt dette benspænd
Statens styring af kommunerne er for stor	59 %
Der er stigende kompleksitet i opgaverne	35 %
Kommunalbestyrelsen arbejder ikke strategisk nok med kommunens udfordringer	33 %
Forvaltningen har for stor magt	29 %
Det tager for lang tid at få de politiske beslutninger implementeret	28 %
Kommunalbestyrelsen undgår de svære spørgsmål	13 %
Mængden af information er uoverskuelig	12 %
Det er svært at overskue, hvilke politiske fora på kommunalt, regionalt og nationalt niveau, der træffer beslutning om hvad	10 %

Kommunalbestyrelsen blander sig uhensigtsmæssigt i forvaltningens daglige arbejde	8 %
Kommunalbestyrelsen er for lukket om sig selv	7 %
Der er for mange sager	4 %
Andet	13 %

Spørgsmål: *Hvad er de største benspænd for, at din kommunalbestyrelse kan bedrive politisk lederskab? Sæt op til tre krydser.* Rækkefølgen på de listede benspænd blev randomiseret i spørgeskemaet. Antal besvarelser: 1000.

De mange kommunalbestyrelsesmedlemmer, som har valgt at uddybe med et andet benspænd end de listede, fokuserer også på, hvordan råderummet indskrænkes fra statslig side. I de åbne svar nævnes især det økonomiske råderum, kommunal udligning og service- og anlægsrammen. Disse benspænd beskrives i vendinger som: "Der er ubalance mellem det økonomiske råderum og de krav, vi skal leve op til" og "Velfærdsudgifterne stiger ukontrollabelt, og der er reelt ingen løsningsmuligheder, fordi udligning ikke tager tilstrækkelig hensyn til den skæve udvikling. Det bliver vanskeligere og vanskeligere at skabe råderum til udvikling."

I overensstemmelse med resultaterne i afsnit 2.0 ses økonomien som et benspænd, som udgør en trussel for kommunens fremtidige udvikling ifølge størstedelen af kommunalbestyrelsesmedlemmerne. Selvom Bækgaard, Jakobsen og Kjær (2013) i en undersøgelse fra 2012 finder, at 47 % af kommunalbestyrelsesmedlemmerne var enige i, at "kommunaldirektøren og borgmesteren har for stor magt", er det kun 28,6 % i undersøgelsen her, der ser størrelsen på forvaltningens magt som et af de tre vigtigste benspænd.

Det er i høj grad de samme benspænd, som går igen for medlemmer fra forskellige udvalgsområder (se Tabel 6). Statens styring ses som det klart største benspænd på tværs af alle udvalgsområder, mens stigende kompleksitet i opgaverne og manglende strategisk arbejde er de næstmest valgte benspænd for størstedelen af udvalgsområderne. Der ses mindre variationer, hvor medlemmerne af udvalg på teknik og miljø og beskæftigelsesområdet i højere grad oplever, at forvaltningen har for stor magt, end medlemmer af de øvrige udvalg gør. Herudover er tidsaspektet et benspænd, som særligt fremhæves af de kommunalbestyrelsesmedlemmer, som har udvalgsarbejde inden for ældre- og sundhedsområdet.

Der ses en sammenhæng mellem at være medlem af borgmesterkoalitionen og oplevelsen af, at forvaltningen har for stor magt. 41% af kommunalbestyrelsesmedlemmerne uden for koalitionen oplever, at forvaltningen har for stor magt, mens det kun er 24 % blandt kommunalbestyrelsesmedlemmer, som repræsenterer et parti eller en liste, som er med i borgmesterkoalitionen.

Tabel 6. De største benspænd på tværs af forskellige udvalg

Udvalg som omfatter følgende områder	De tre største benspænd for udvalgsmedlemmer (%-andel som har valgt benspænd)
Økonomi (358 besvarelser)	Statens styring er for stor (61 %) Stigende kompleksitet i opgaverne (36 %) Arbejder ikke strategisk nok med udfordringer (36 %)
Børn og skole (273 besvarelser)	Statens styring er for stor (59 %) Arbejder ikke strategisk nok med udfordringer (35 %) Stigende kompleksitet i opgaverne (35 %)
Teknik og miljø (323 besvarelser)	Statens styring er for stor (59 %) Stigende kompleksitet i opgaverne (35 %) Forvaltningen har for stor magt (33 %)
Sundhed og ældre (284 besvarelser)	Statens styring er for stor (62 %) Stigende kompleksitet i opgaverne (36 %) Tager for lang tid at få politiske beslutninger implementeret (30 %)
Kultur og fritid (251 besvarelser)	Statens styring er for stor (59 %) Arbejder ikke strategisk nok med udfordringer (35 %) Stigende kompleksitet i opgaverne (31 %)
Beskæftigelse (247 besvarelser)	Statens styring er for stor (62 %) Forvaltningen har for stor magt (33 %) Arbejder ikke strategisk nok med udfordringer (33 %)
Socialområdet (236 besvarelser)	Statens styring er for stor (62 %) Stigende kompleksitet i opgaverne (37 %) Arbejder ikke strategisk nok med udfordringer (32 %)
Erhvervsområdet (166 besvarelser)	Statens styring er for stor (62 %) Arbejder ikke strategisk nok med udfordringer (37 %) Stigende kompleksitet i opgaverne (33 %)

Spørgsmål: *Hvad er de største benspænd for, at din kommunalbestyrelse kan bedrive politisk lederskab? Sæt op til tre krydser. Rækkefølgen på de listede benspænd blev randomiseret i spørgeskemaet. Krydset med spørgsmålet: Er du medlem af et udvalg, der omfatter følgende område? Sæt flere kryds.*

4.3/ Demografiske udfordringer

Udover de økonomiske udfordringer peger mange kommunalbestyrelsesmedlemmer på befolkningsudviklingen og ældre- og sundhedsområdet som temaer, der bliver definerende for denne valgperiode (jf. afsnit 2.0). Ældre- og sundhedsområdet ses som en trussel for kommunens udvikling, hvilket kan kobles med bekymringen for, at den stigende andel af ældre vil presse kommunens økonomi hårdere og blive en stor udfordring og et benspænd for at fokusere på andre områder af kommunens opgaver og udvikling.

Et andet benspænd, som ca. hvert tredje kommunalbestyrelsesmedlem fremhæver, er den stigende kompleksitet i opgaverne. Som det økonomisk tunge og fagligt komplicerede område, som ældre- og sundhedsområdet er, kan kompleksiteten siges at være stor her. Sammenlagt er den demografiske udvikling og den stigende kompleksitet i opgaverne formentligt medvirkende til, at netop ældre- og sundhedsområdet opfattes som den anden store trussel – ud over kommunens økonomi.

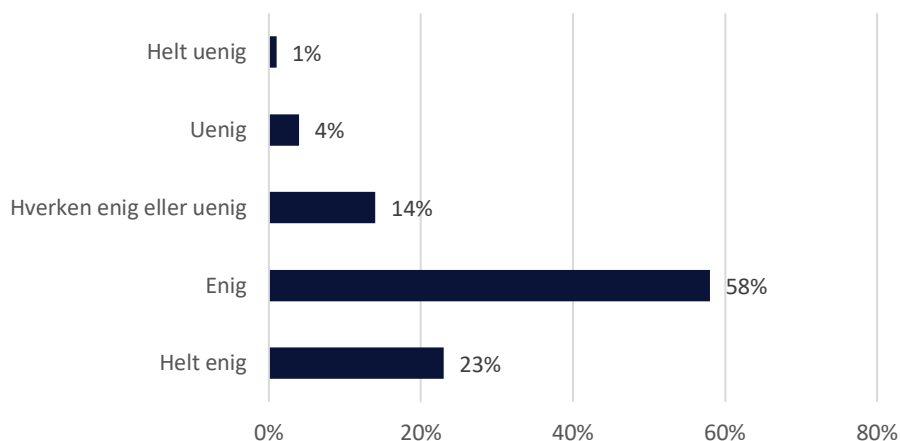
4.4/ Kommunalbestyrelsens handlerum

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever, at der er mulighed for at handle og skabe resultater i kommunalbestyrelserne. Kun 5 % er uenige i, at der er et handlerum (se Figur 2). Dette er et meget positivt resultat set i lyset af de benspænd, som nævnes ovenfor, hvor særligt statens styring og forvaltningens magt potentielt kan indskrænke det ledelsesmæssige handlerum.

Som det fremgår af Figur 2, oplever 4 ud af 5, at der er mulighed for at handle og skabe resultater. Det tyder altså på ingen måde på, at truslerne for kommunens udvikling og de påpegede benspænd for at udvikle politisk ledelse fylder så meget, at de oplever at være frataget deres handlerum.

Figur 2. Kommunalbestyrelsesmedlemmernes oplevede handlerum

■ Jeg oplever, at der i min kommunalbestyrelse er mulighed for at handle og skabe resultater



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

Resultaterne vedrørende kommunalbestyrelsesmedlemmernes oplevede handlerum skal ses i lyset af, at undersøgelsen er gennemført efter et års arbejde i den nye byrådsperiode. Politikerne har altså haft rig mulighed for at erfare, om de faktisk har mulighed for at handle og skabe resultater, samtidig med at der stadig er tid til at korrigere kursen, inden næste kommunalbestyrelsesvalg.

5.0 At skabe resultater sammen med og via andre

5.1/ Kommunalbestyrelsernes vurdering af resultater

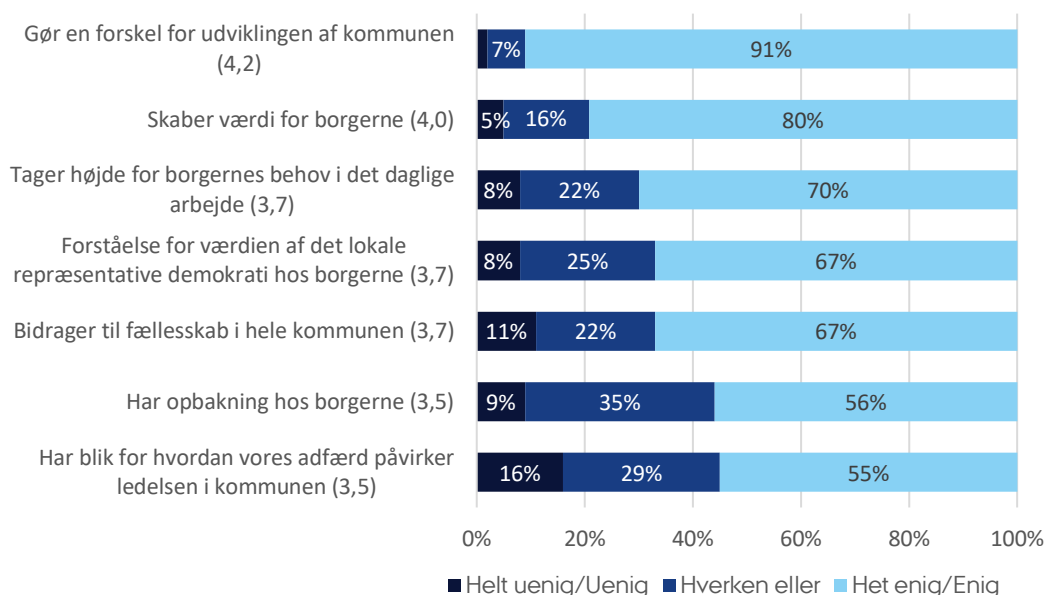
I afsnit 4.4/ har vi netop erfaret, at kommunalbestyrelsesmedlemmerne selv oplever, at de har mulighed for at handle og skabe resultater. Nu vil vi gå nærmere ind i, på hvilke områder de oplever, at man som kommunalbestyrelse faktisk lykkes med at skabe resultater. Derefter ser vi på deres opmærksomhed på, hvordan kommunalbestyrelsen påvirker kommunens ansatte (dvs. deres blik på eget bidrag til resultatskabelsen), hvorefter vi sammenligner det kollektive og det individuelle niveau i resultatskabelsen.

5.2/ Vurdering af resultaterne af kommunalbestyrelsens arbejde

Helt overordnet oplever kommunalbestyrelsesmedlemmerne i høj grad, at de gør en forskel for udviklingen af kommunen. Dette sker på en måde, hvor det skaber værdi for borgerne. De oplever også selv, at de tager megen højde for borgernes behov i deres daglige politiske arbejde, hvilket kan siges at være en forudsætning for at skabe værdi for borgerne.

To ud af tre kommunalbestyrelsesmedlemmer oplever desuden, at de via deres daglige arbejde i den politiske ledelse er med til at bidrage til fællesskab i hele kommunen.

Figur 3. Tilgang til kommunalbestyrelsesarbejdet og resultatskabelse



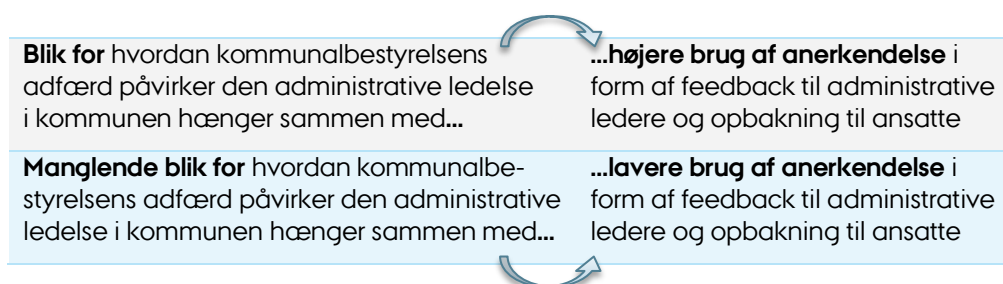
Spørgsmål: *Jeg oplever, at... jeg er med til at gøre en forskel for udviklingen af kommunen; min kommunalbestyrelse skaber værdi for borgerne; kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskab i hele kommunen; osv.* Svarene for 'Helt enig' og 'Enig' er lagt sammen. Det samme gælder for 'Helt uenig' og 'Uenig'. I parentes ses et gennemsnit på skalaen fra 1-5, hvor 1 er 'Helt uenig' og 5 er 'Helt enig'. Antal besvarelser: 952-960.

Samlet kan det siges om Figur 3, at de fire øverste perspektiver handler om klassiske politiske og demokratiske idealer om at gøre en forskel og have borgeren i centrum i det politiske arbejde. De tre nederste perspektiver handler i højere grad om ledelse, hvor særligt det at skabe følgeskab hos borgerne og at have det nødvendige blik for, hvordan den politiske ledelse påvirker det administrative niveau, ses som udfordringer.

5.3/ Påvirkning på kommunens administrative ledelse og øvrige ansatte

55 % af kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever, at de har blik for, hvordan deres adfærd påvirker ledelsen i kommunen. Der er en positiv sammenhæng mellem at have dette blik for ens påvirkning ned gennem ledelseskæden på den administrative ledelse og udøvelsen af ledelse i form af betinget anerkendelse til administrative ledere og medarbejdere. De kommunalbestyrelsesmedlemmer, som har dette blik for deres ledelsesmæssige position, er også dem, der i høj grad giver direktører og de øverste chefer positiv feedback, hvis udvalgsområdet præsterer godt.

Denne positive sammenhæng mellem blikket for kommunalbestyrelsens påvirkning nedad i hierarkiet og brugen af anerkendelse gælder også mere generelt, når anerkendelse forstås som et bredere begreb, som både omfatter konkret feedback til ledere og opbakning til kommunens ansatte i bredere forstand.



5.4/ Kollektiv vs. individuel værdiskabelse

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne vurderer i høj grad, at de som *samlet enhed* skaber værdi for borgerne. Der er stor enighed om denne værdiskabelse på kollektivt niveau (80 %).

88 % af kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever, at de *personligt* i deres arbejde skaber værdi for borgerne – altså en lidt større andel end de, der mener kommunalbestyrelsen som samlet enhed skaber værdi for borgerne.

Disse to perspektiver slås sammen i et samlet mål for værdiskabelse, som analyserne nedenfor baseres på.

1. Der er en stærk, positiv sammenhæng mellem oplevet værdiskabelse for borgerne og oplevet opbakning fra borgernes side.
2. Der er en moderat, positiv sammenhæng mellem oplevet tillid blandt kollegaerne i kommunalbestyrelsen og oplevet værdiskabelse for borgerne.
3. Der er en moderat, positiv sammenhæng mellem ledelsesposition og oplevet værdiskabelse for borgerne. Borgmestre oplever størst værdiskabelse.
4. Der er en svag, positiv sammenhæng mellem at være en mere konsensusorienteret politiker (frem for konkurrenceorienteret) og oplevelsen af at skabe værdi for borgerne.

Disse resultater illustrerer, at det kan være vigtigt at forstå værdiskabelsen for borgerne i relation til samarbejdsklimaet blandt politikerne (herunder graden af konsensus) samt den interne og eksterne tillid. Det er temaet for næste afsnit.

6.0 Tillid og konsensus

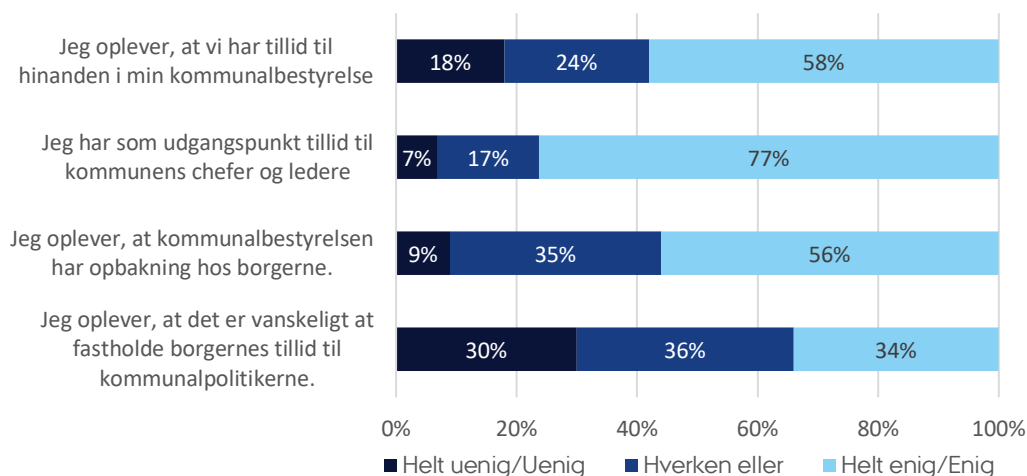
6.1/ Hvad er tillid, og hvad er konsensus?

Tillid handler om, hvorvidt vi stoler på hinanden og på samfundets institutioner. Danmark har et af de højeste niveauer af tillid i verden, og når man spørger folk, om de mener, at de kan stole på de fleste andre mennesker, svarer 78 % af danskerne ja (Svendsen 2013). Det har betydning for vilkårene for at bedrive kommunalpolitik. Selv om kommunalbestyrelsen kan træffe beslutninger på baggrund af et simpelt flertal, er der fx mange steder en norm om, at der skal opnås størst mulighed enighed om flest mulige beslutninger. Eksisterende forskning viser således, at kommunalpolitik først og fremmest opfattes som et holdspil, hvor politiske og ideologiske forskelle nedtones til fordel for at finde fælles løsninger (Dahlsgaard m.fl. 2009: 41). I dette afsnit undersøger vi først den interne og eksterne tillid; herunder den interne tillid i kommunalbestyrelsen, den eksterne tillid fra kommunalbestyrelsen til kommunens chefer og ledere og den eksterne tillid og opbakning fra borgerne til kommunalpolitikere. Derefter ser vi på forskellige udtryk for konsensus.

6.2/ Tillid internt og eksternt

Vi har undersøgt flere aspekter af tillid; dels den interne tillid mellem kommunalbestyrelsesmedlemmerne; dels tillid eksternt med andre parter. Der er to aspekter af den tillid kommunalbestyrelsesmedlemmer nærer i forhold til andre uden for kommunalbestyrelsen: Har politikerne tillid til kommunens chefer og ledere, og er der tillid og opbakning fra borgerne til politikerne?

Figur 4. Tillid internt og eksternt



Svarene for 'Helt enig' og 'Enig' er lagt sammen. Det samme gælder for 'Helt uenig' og 'Uenig'. Antal besvarelser: 954-959.

Når vi ser særskilt på den interne tillid mellem kommunalbestyrelsens medlemmer, ses en høj grad af tillid (se Figur 4). I medierne rummer den politiske fortælling ofte konflikter og kampe på tværs af partiskel, men kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever som samlet gruppe, at tilliden til hinanden er ret høj.

Der er forskellige individuelle opfattelser blandt borgmestre og menige medlemmer. Borgmestrene oplever i højere grad tillid internt i kommunalbestyrelsen end de øvrige medlemmer. Der ses også en sammenhæng mellem at tilhøre et parti/en liste, som er med i borgmesterkoalitionen og graden af tillid. Politikere i koalitionen oplever i højere grad, at man har tillid til hinanden i kommunalbestyrelsen, end dem der står uden for koalitionen gør.

Der er ingen sammenhæng mellem hverken alder, anciennitet eller køn og tillid til kollegaer i kommunalbestyrelsen.

Vi har lavet en analyse af, hvorvidt forskellene i den oplevede tillid mellem kollegaer i kommunalbestyrelserne skyldes variation på individniveau eller kommuneniveau. Vi finder, at variationen findes på individniveau, og det er dermed ikke sådan, at der er en række kommunalbestyrelser, hvor der er meget høj tillid, mens der i andre kommuner er meget lav tillid. Variationen i tillid findes inden for de enkelte kommunalbestyrelser – og ikke mellem kommuner.

Den eksterne tillid rummer et borgerperspektiv, hvor både opbakning og tillid undersøges. Her ses de største udfordringer for kommunalbestyrelsesmedlemmerne ift. at fastholde borgernes tillid. Tilliden fra borgerne vurderes desuden lavere end den eksterne tillid mellem politikere og forvaltning.

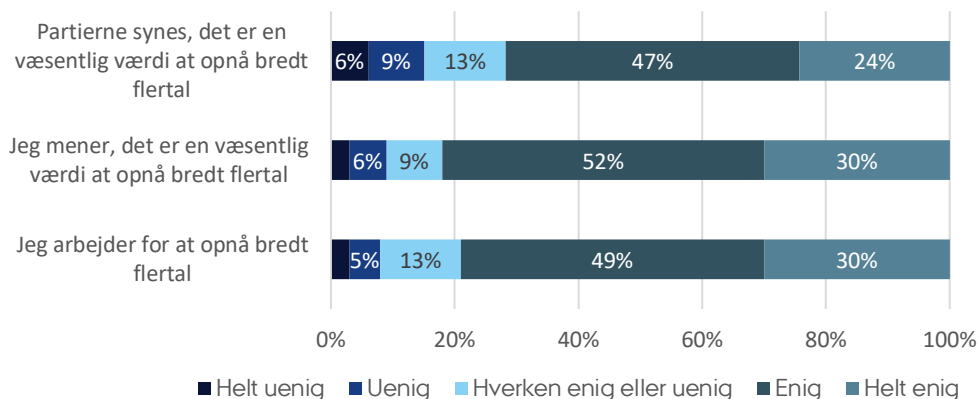
De forskellige aspekter af tillid hænger positivt sammen, og vi danner et samlet mål for kommunalbestyrelsesmedlemmernes grad af tillid. På en skala fra 0-1 placerer de sig over middel. Populært sagt er glasset mere fuldt end tomt rent tillidsmæssigt (med en gennemsnitlig score på 0,62), og det svarer til Danmarks generelle høje placering på diverse internationale målinger af tillid (Svendsen 2013).

Der ses ingen signifikante forskelle på den samlede grad af tillid på tværs af køn, alder og anciennitet.

6.3/ Bredt flertal

Størstedelen af kommunalbestyrelsesmedlemmerne synes, det er en væsentlig værdi at opnå bredt flertal. Mere end tre ud af fire arbejder også selv aktivt for at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne. På det individuelle plan arbejdes altså meget mod konsensus.

Ud fra deres daglige politiske arbejde oplever de ikke i helt samme grad, at det generelt er en værdi eller norm for alle partierne i kommunalbestyrelsen at opnå bredt flertal (se Figur 5). Der er dog stadig en høj orientering mod det brede flertal og konsensus generelt set.

Figur 5. Fokus på at opnå bredt flertal

Spørgsmål: *Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn vurderet ud fra det daglige politiske arbejde? I min kommunalbestyrelse synes partierne/listerne, at det er en væsentlig værdi at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne; osv.* Antal besvarelser: 974-982.

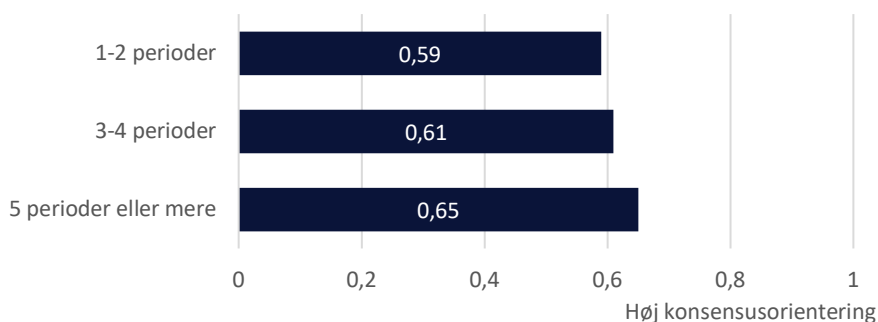
6.4/ Konsensusdemokrati

Vi har stillet kommunalpolitikerne en række spørgsmål, hvor de skal vælge mellem to udsagn ud fra deres daglige politiske arbejde. Det ene afspejler en orientering mod konsensus og kompromisvillighed, mens det andet udsagn afspejler en orientering mod politisk konkurrence. Se bilag 1 for de konkrete spørgsmålsformuleringer.

Samlet set er kommunalbestyrelsesmedlemmerne mere konsensusorienterede end konkurrenceorienterede i deres politiske arbejde. Borgmestrene skiller sig ud som en særligt konsensusorienteret gruppe sammenlignet med de øvrige medlemmer af kommunalbestyrelserne.

Herudover er der en positiv sammenhæng mellem anciennitet, forstået som antal perioder man har siddet i kommunalbestyrelsen, og konsensusorientering. Nyere kommunalbestyrelsesmedlemmer er mindre konsensusorienterede end de mere erfarne kommunalbestyrelsesmedlemmer med høj anciennitet (jf. Figur 6). Dahlgaard m.fl. (2009: 45) peger på, at forholdsvis meget variation i konsensusopfattelsen skyldes forhold mellem kommuner.

Der er ingen signifikante forskelle på konsensusorientering på tværs af køn.

Figur 6. Konsensusorientering og anciennitet

Antal besvarelser: 1-2 perioder: 488; 3-4 perioder: 184; 5+ perioder: 182.

7.0 Ledelsesadfærd

7.1/ At sætte retning og anerkende indsatser og resultater

I afsnit 3.0 erfarede vi, at politisk ledelse for mange kommunalbestyrelsesmedlemmer handler om at sætte retning. Ledelseskommisionens definition på ledelse omhandler netop det at sætte retning: *Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre* (Ledelseskommisionen 2018). 70 % af kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever, at de som medlem af kommunalbestyrelsen er med til at sætte en tydelig retning.

I ledelsesforskningen er det at sætte retning tæt koblet med begrebet visionsledelse (som er en form for transformationsledelse). Også i ledelseskommisionens anbefalinger betones vigtigheden af at benytte visionsledelse til at sætte meningsfuld retning: *Alle offentlige ledere skal kunne sætte meningsfuld retning via en klar vision for deres organisation. Hvis ikke du vil og kan det, skal du ikke være leder* (Ledelseskommisionen 2018). Særligt i forhold til politisk ledelse er anbefalingen, at politikerne skal være tydelige i at fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne. Tallene i dette afsnit samt i afsnit 3 tyder på, at når det kommer til kommunerne, svarer dette i høj grad til politikernes egen opfattelse af politisk ledelse.

Ud over visionsledelse kigger vi også på kommunalpolitikernes brug af anerkendelse. Det kobler vi til de tre basale behov for hhv. kompetence, tilknytning og autonomi. Til slut ser vi på en række yderligere perspektiver på ledelsesadfærd, herunder balancen mellem styring og ledelse, villigheden til at give tid til implementeringen og koblingen til hhv. drift og enkeltsager.

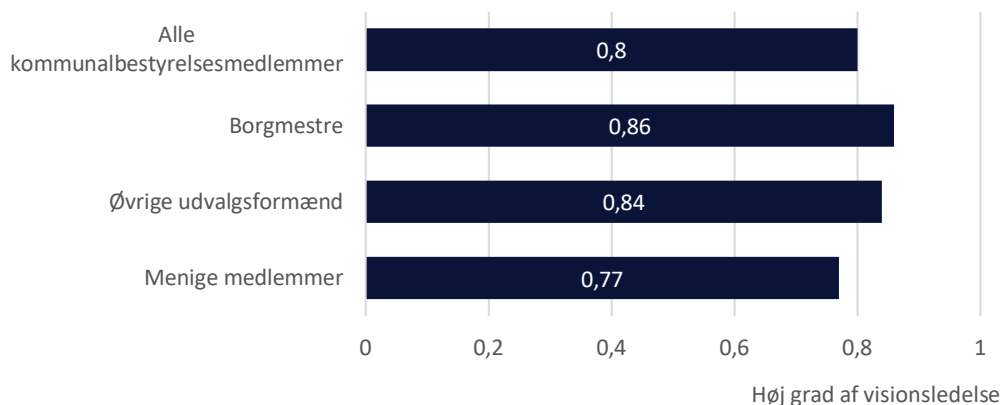
I forlængelse af øvrig dansk ledelsesforskning fokuserer vi på roller og personlighed i forståelsen af ledelsesadfærden. En mere dybdegående behandling af disse temaer kan også ses i en bog af samme emne, der udkommer i foråret 2019 (Andersen, Boye, Bækgaard, Jacobsen og Nørgaard 2019).

7.2/ Visionsledelse

I undersøgelsen her har vi spurgt ind til to perspektiver omkring kommunalbestyrelsesmedlemmernes udøvelse af visionsledelse.

1. 89 % af kommunalbestyrelsesmedlemmerne angiver, at de bidrager til at konkretisere en klar vision for kommunens fremtid.
2. 91 % af kommunalbestyrelsesmedlemmerne angiver, at de er med til at konkretisere en klar vision for udvalgsområdernes fremtid.

På et samlet mål for udøvelsen af visionsledelse placerer kommunalbestyrelsesmedlemmerne sig som følger på tværs af ledelsesmæssige positioner:

Figur 7. Udøvelsen af visionsledelse

Antal besvarelser: Alle: 962; Borgmestre: 69; Øvrige udvalgsformænd: 256; Menige: 630.

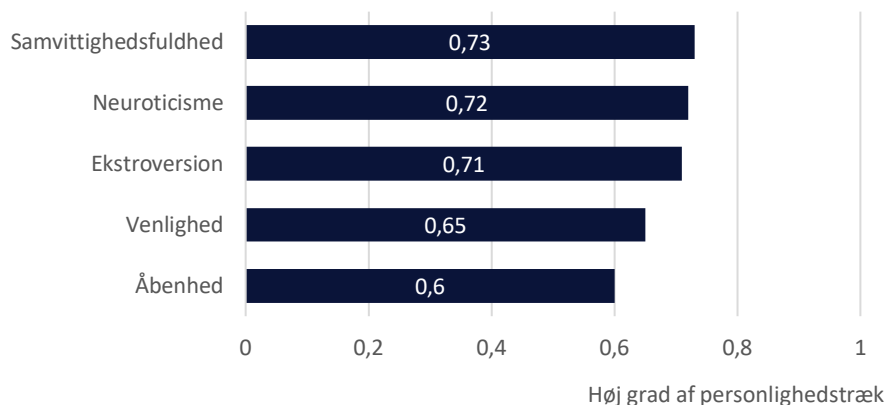
Resultatet svarer fuldstændigt til resultaterne præsenteret i afsnittet om kommunalbestyrelsesmedlemmernes forståelse af politisk ledelse. Her indgik det at sætte retning også som en af de tre hyppigst valgte forståelser (se Tabel 4). Det er tydeligt, at kommunalbestyrelsens kollektive politiske ledelse og medlemmernes individuelle bidrag hertil generelt passer rigtig godt sammen i forhold til visionsledelse og dermed også de kollektive og individuelle bestræbelser på at sætte en klar retning.

7.3/ Visionsledelse og personlighed

En vigtig faktor for ledelsesadfærd er lederens personlighed. I tidligere undersøgelser af kommunalbestyrelsesmedlemmer over hele landet fandt man, at de politiske ledere især besad karaktertræk som samvittighedsfuldhed, neuroticisme og ekstroversion (Nørgaard, Andersen & Boye, 2018).

Det gør sig også gældende for de nuværende kommunalbestyrelsesmedlemmer, som ligeledes scorer højest på samvittighedsfuldhed, neuroticisme og ekstroversion (se Figur 8). At kommunalpolitikere er *samvittighedsfulde*, betyder, at de har ordenssans, selvdisciplin og respekt for normer og pligter, ligesom de er orienterede mod at opnå resultater. Der er nogenlunde samme grad af *neuroticisme* og *ekstroversion* målt på de anvendte spørgsmål. Det vil typisk være forskellige typer personligheder, der scorer højt på disse faktorer. Det handler om, hvorvidt man oplever sig selv som bekymret og ængstelig eller som energisk, selskabelig, snaksaglig og udadvendt. Sidstnævnte (dvs. personer med høj score på ekstroversion) vil ofte være dominerende, selvsikre og optimistiske. Ekstroversion er det personlighedstræk, som på tværs af studier har den stærkeste og mest konsistente sammenhæng med diverse former for aktiv ledelsesadfærd (Nørgaard m.fl. 2018: 280).

En del kommunalbestyrelsesmedlemmer scorer også højt på venlighed. De er høflige og samarbejdsvillige og udviser empati, tillid og respekt for andre mennesker. Endelig er der kommunalbestyrelsesmedlemmer, der scorer højt på personlighedstrækket åbenhed. De er intellektuelt søgende, kreative og innovative, og værdsætter forskellighed, mangfoldighed og nye oplevelser og idéer.

Figur 8. Personlighedstræk

Antal besvarelser: 937-939

Der ses en række forskelle på personlighedstræk på tværs af ledelsespositioner:

1. Borgmestre besidder i højere grad neuroticisme end øvrige udvalgsformænd og menige medlemmer. De er altså lidt mere bekymrede.
2. Borgmestre ligger lavere på åbenhed end både øvrige udvalgsformænd og menige kommunalbestyrelsesmedlemmer.
3. De ledende positioner (borgmestre og udvalgsformand) er mere samvittighedsfulde end de menige kommunalbestyrelsesmedlemmer.
4. Menige kommunalbestyrelsesmedlemmer ligger højere på venlighed end både borgmestre og øvrige udvalgsformænd.
5. Der ses ingen signifikante forskelle for ekstroversion.

Når vi vender os mod sammenhængen mellem personlighedstræk og visionsledelse, ser vi, at mere ekstroverte kommunalbestyrelsesmedlemmer især udøver mere visionsledelse. Samtidig har samvittighedsfuldhed og åbenhed også en positiv sammenhæng med udøvelse af visionsledelse. Tabel 7 er en regressionsanalyse med visionsledelse som afhængig variabel. Positive koefficienter indikerer, at højere niveau af faktoren hænger sammen med større selvrapporeret brug af visionsledelse. Stjerner og kors markerer, hvor statistisk sikre disse sammenhænge er.

Tabel 7. Sammenhæng mellem personlighedstræk og visionsledelse

	Model 1	Model 2
Køn (kvinde = 0)		
Mand	-0,023 [†] (0,013)	-0,022 [†] (0,013)
Alder	-0,001 (0,001)	-0,0003 (0,001)
Anciennitet	0,007* (0,003)	0,003 (0,003)
Åbenhed	0,090** (0,026)	0,100** (0,026)
Samvittighedsfuldhed	0,111* (0,043)	0,097* (0,041)
Ekstroversion	0,155** (0,045)	0,154** (0,042)

Venlighed	-0,006 (0,033)	-0,001 (0,032)
Neuroticisme	0,069 (0,043)	0,060 (0,043)
Ledelsesposition (menig = 0)		
Udvalgsformand (øvrige)		0,063** (0,013)
Borgmester		0,069** (0,018)
Konstant	0,537** (0,062)	0,518** (0,058)
n	724	722
R ²	0,091	0,133
Root MSE	0,139	0,136

Note: OLS-regression. Klyngerobuste standardfejl i parentes. Indeks for visionsledelse og personlighed er skaleret fra 0 til 1, således at koefficienternes størrelse er sammenlignelige. †: p<0,1; *: p<0,05; **: p<0,01.

Hvis man kigger på de øvrige forskelle i visionsledelse er det klart, at borgmestere og øvrige udvalgsformænd i højere grad oplever at sætte retning end menige medlemmer. Det kan handle om, hvor meget lejlighed de har til at gøre dette (se også Berg og Kjær 2005 og 2007). De kvindelige kommunalbestyrelsesmedlemmer oplever at sætte retning i lidt mindre grad end mændene, og når vi ikke korrigerer for ledelsesposition (borgmester/ udvalgsformandskab), hænger anciennitet og visionsledelse positivt sammen.

7.4/ Anerkendelse

Som illustreret i Tabel 8 har alle mennesker behov for dels indflydelse på deres arbejde, dels at have meningsfulde relationer og at opleve at kunne udrette noget i verden. Sidstnævnte behov handler om kompetencefølelse, og vi ved, at det er motiverende at se, at ens handlinger har effekt, og at man kan bidrage og gøre en forskel (Ravn og Eriknaer 2018). Især opfyldelsen af kompetencebehovet hænger positivt sammen med at opleve at få ledelsesmæssig anerkendelse – positiv og konstruktiv feedback (Andersen, Bøllingtoft m.fl. 2017). Det er bl.a. disse forskningsresultater, der får Ledelseskommisionen (2018) til at understrege, at forandring og innovation kræver ledelsesmæssig opbakning.

Tabel 8. Menneskers tre basale behov jf. selvbestemmelsesteorien

Kompetence	<i>Behov for at opleve, at man (kan) lykkes med sine indsatser og udrette noget</i>
Autonomi	<i>Behov for selv at være herre over egne handlinger</i>
Tilknytning	<i>Behov for at have meningsfulde relationer med andre mennesker</i>

Over halvdelen (55 %) af kommunalbestyrelsesmedlemmerne er enige i, at deres kommunalbestyrelse har blik for, hvordan deres adfærd påvirker ledelsen i kommunen. Særligt mundtlig anerkendelse af både indsats og resultater viser sig forskningsmæssigt at være vigtigt for behovsopfyldelse, motivation og målopfyldelse (Andersen, Bøllingtoft m.fl. 2017).

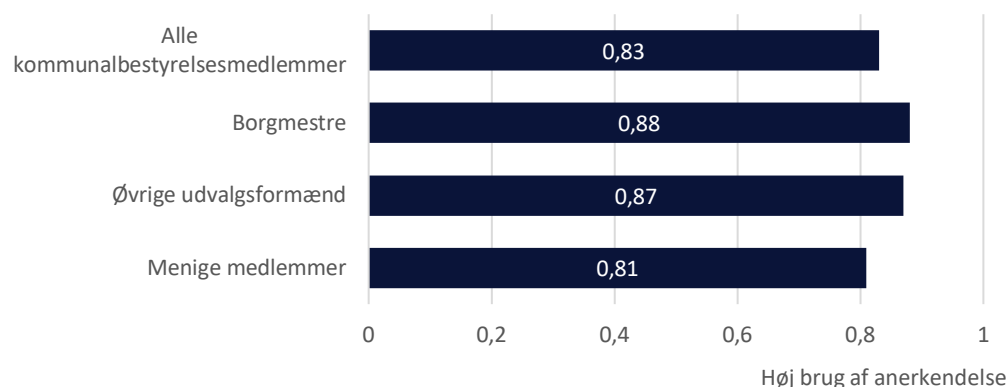
En potentielt meget vigtig adfærd hos ledere er anerkendelse, fordi det (især sammen med visionsledelse) kan styrke opfyldelsen af alle de menneskelige behov – særligt kompetencebehovet. I denne undersøgelse har vi spurgt ind til to perspektiver omkring kommunalbestyrelsesmedlemmernes brug af anerkendelse.

1. 92 % af kommunalbestyrelsesmedlemmerne angiver, at de bakker op om kommunens ansatte.
2. 91 % af kommunalbestyrelsesmedlemmerne angiver, at de er med til at give direktøren og de øverste chefer positiv feedback, hvis udvalgsområderne præsterer godt.

7.5/ Anerkendelse og personlighed

På et samlet mål for brugen af anerkendelse placerer kommunalbestyrelsesmedlemmerne sig som følger på tværs af ledelsesmæssige positioner:

Figur 9. Brugen af anerkendelse



Antal besvarelser: Alle: 955; Borgmestre: 69; Øvrige udvalgsformænd: 253; Menige: 626.

Når vi vender os mod sammenhængen mellem personlighed og de politiske leders brug af anerkendelse, ser vi, at mere ekstroverte kommunalbestyrelsesmedlemmer især giver anerkendelse til administrative ledere og medarbejdere. Samtidig har samvittighedsfuldhed og åbenhed også en positiv sammenhæng med brugen af anerkendelse.

Table 9. Sammenhæng mellem personlighedstræk og anerkendelse

	Model 1	Model 2
Køn (kvinde = 0)		
Mand	0,009 (0,010)	0,010 (0,010)
Alder	-0,002** (0,001)	-0,001* (0,001)
Anciennitet	0,006† (0,003)	0,003 (0,003)
Åbenhed	0,062* (0,028)	0,068* (0,028)
Samvittighedsfuldhed	0,092* (0,039)	0,081* (0,039)

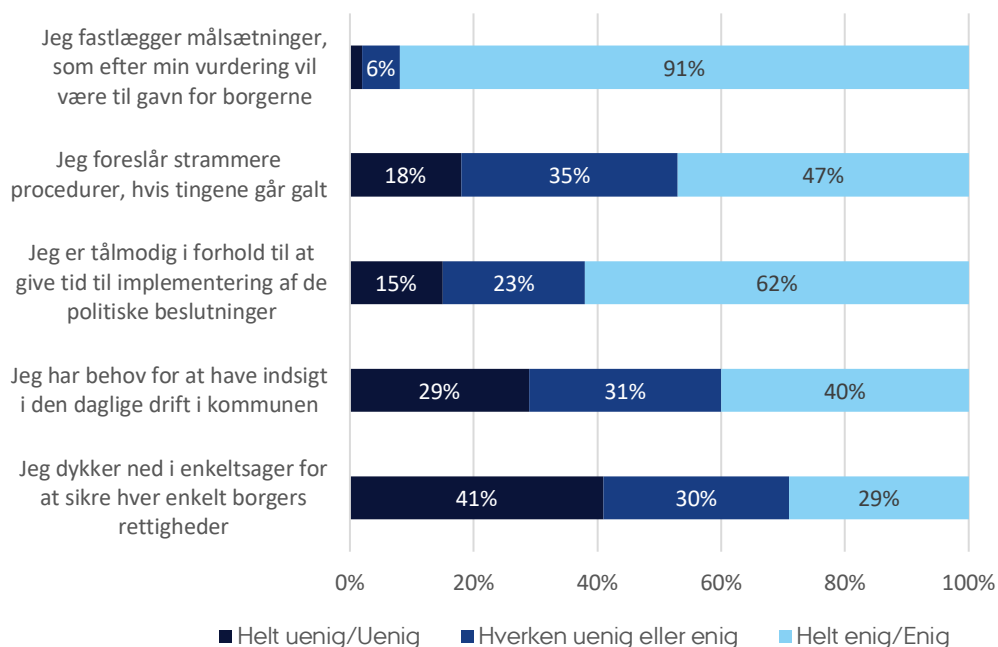
Ekstroversion	0,190** (0,038)	0,187** (0,037)
Venlighed	0,015 (0,028)	0,023 (0,027)
Neuroticisme	0,030 (0,032)	0,023 (0,033)
Ledelsesposition (menig = 0)		
Udvalgsformand (øvrige)		0,050** (0,010)
Borgmester		0,054** (0,016)
Konstant	0,624** (0,049)	0,605** (0,048)
n	724	722
R ²	0,088	0,118
Root MSE	0,132	0,129

Note: OLS-regression. Klyngerobuste standardfejl i parentes. Indeks for anerkendelse og personlighed er skaleret fra 0 til 1, således at koefficienternes størrelse er sammenlignelige. †: p<0,1; *: p<0,05; **: p<0,01.

Ligesom for visionsledelse finder vi den stærkeste sammenhæng for ekstroversion efterfulgt af samvittighedsfuldhed. Høj grad af åbenhed hænger også sammen med at bruge anerkendelse relativt meget. Ligesom for visionsledelse ser vi, at borgmestre og udvalgsformænd (som typisk har højere anciennitet) i højere grad udviser anerkendelse. Der er ikke nogen statistisk sikker kønsforskel, men ældre kommunalbestyrelsesmedlemmer udviser mindre anerkendelse end deres yngre kolleger med samme anciennitet.

7.6/ Øvrige typer ledelsesadfærd

Som det fremgår af afsnit 3, handler politisk ledelse om flere forhold end visionsledelse og anerkendelse. Strukturert efter Ledelseskommisionens (2018) anbefalinger rettet mod politikerne har vi belyst nogle af disse balancer. Nedenfor ses kommunalbestyrelsesmedlemmernes tilgang til disse aspekter (se Figur 10).

Figur 10. Ledelse set i relation til Ledelseskommisionens anbefalinger

Svarene for 'Helt enig' og 'Enig' er lagt sammen i figuren. Det samme gælder for 'Helt uenig' og 'Uenig'. I parentes ses et gennemsnit på skalaen fra 1-5, hvor 1 er 'Helt uenig' og 5 er 'Helt enig'. Antal besvarelser: 957-960.

I Figur 10 er det slående, at stort set alle kommunalbestyrelsesmedlemmerne angiver at være med til at fastlægge målsætninger, som de vurderer vil være til gavn for borgerne. Der er imidlertid langt større variation i tilgangen til de øvrige aspekter. Lidt under halvdelen er enige i, at de foreslår strammere procedurer, hvis tingene går galt. Det taler ind i balancen mellem styring (forstået som strukturelle midler til at nå en given målsætning, her eksemplificeret med procedurer) og ledelse (forstået som adfærd, der sætter retning og søger at skabe resultater via og sammen med andre). Der er selvfølgelig ingen facitliste for balancen, som afhænger af den lokale kontekst, men det er et vigtigt opmærksomhedspunkt, at næsten halvdelen af kommunalpolitikerne angiver at ville øge styringen, hvis der er problemer.

Til gengæld angiver næsten 2/3 af politikerne at være tålmodige i forhold til implementeringen af politiske beslutninger. Det handler om at give tid til at føre beslutningerne ud i livet, og igen er det en balance mellem at skubbe på og være villig til at ændre kurs igen, hvis det er nødvendigt over for at undgå, at "kommuneskibet" slinger så meget, at sejlskuden bliver langsom og usikker.

De nederste to spørgsmål, der er vist i Figur 10 handler om forskellige aspekter af den direkte værdiskabelse for borgerne. Mens 40 % af kommunalpolitikerne har behov for at have indsigt i den daglige drift, er det kun 29 % af dem, der decideret dykker ned i enkeltsager. Det svarer til forståelsen af politisk lederskab i afsnit 3, hvor det kun er en lille andel (12 %), der ser det som deres opgave at give aktivt modspil til forvaltningen. Igen skal det understreges, at der ikke er nogen facitliste for kommunalpolitisk lederskab, og at disse balancer i høj grad afhænger af de lokale forhold.

Samlet set bakker resultaterne i høj grad op om, at kommunalpolitikerne påtager sig rollerne som hhv. beslutningstagere og ledere for den lokale service. Som Dahlsgaard m.fl. (2009) skriver, betyder rollen som beslutningstager, at kommunalbestyrelsen står i spidsen for det lokale demokrati og opstiller målsætninger for de kommunale forhold.

Det handler om, at kommunalbestyrelsen tager ansvar, balancerer forskellige hensyn og sætter retning. Individuelt svarer det til de høje niveauer af visionsledelse. Samtidig er kommunen også en vigtig garant for sammenhæng og service for hver enkelt borger. Kommunalpolitikere viser sig også at være bevidste om deres rolle i forhold til at sikre en effektiv drift af de kommunale serviceydelser og for at disse tilpasses borgernes behov og ønsker. Her er der større vægt på ledelse ift. forvaltningen, responsivitet i forhold til borgerne og skabelse af helhed og sammenhæng. Individuelt er især anerkendelse som ledelsesadfærd vigtig her, og rollen kobler sig også til den nævnte balance mellem styring og ledelse samt til den grad, hvormed kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever, at de skal have indsigt i driften og gå ind i enkeltsager.

8.0 Oplevet indflydelse

8.1/ Oplevet indflydelse

Kommunalbestyrelsesmedlemmer bliver valgt med henblik på at opnå én eller flere politiske målsætninger på vegne af vælgerne. Det kan fx være forbedret service på et eller flere områder eller at sætte et politisk emne på dagsordenen. Kommunalbestyrelsesmedlemmernes oplevede indflydelse vil nedenfor blive opdelt i indflydelsen på henholdsvis dagsordensfastsættelse og beslutningstagning.

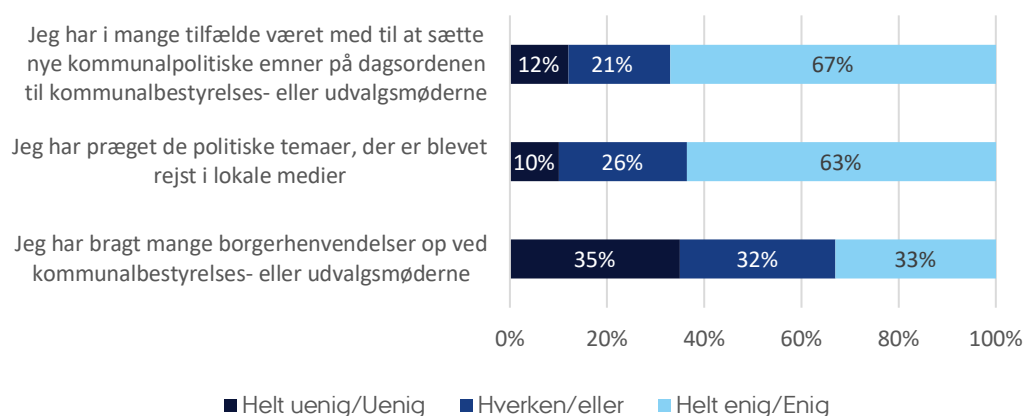
Eftersom det er kommunalbestyrelsen, der trækker beslutningerne, og ikke hvert enkelt medlem, er det imidlertid ikke givet, at alle faktisk oplever at have indflydelse. Afsnittet her belyser graden af indflydelse, hvorefter vi kommer ind på de systematiske variationer, der kan identificeres i denne oplevede indflydelse. Endelig ser vi på kommunalbestyrelsesmedlemmernes oplevelse af, hvor meget indflydelse de har sammenlignet med de andre medlemmer af kommunalbestyrelsen.

8.2/ Niveaueet af oplevet indflydelse – og indflydelse på hvad?

Nedenfor ses først kommunalbestyrelsesmedlemmernes oplevede indflydelse på dagsordensfastsættelse – herefter på beslutningstagning i den anden figur.

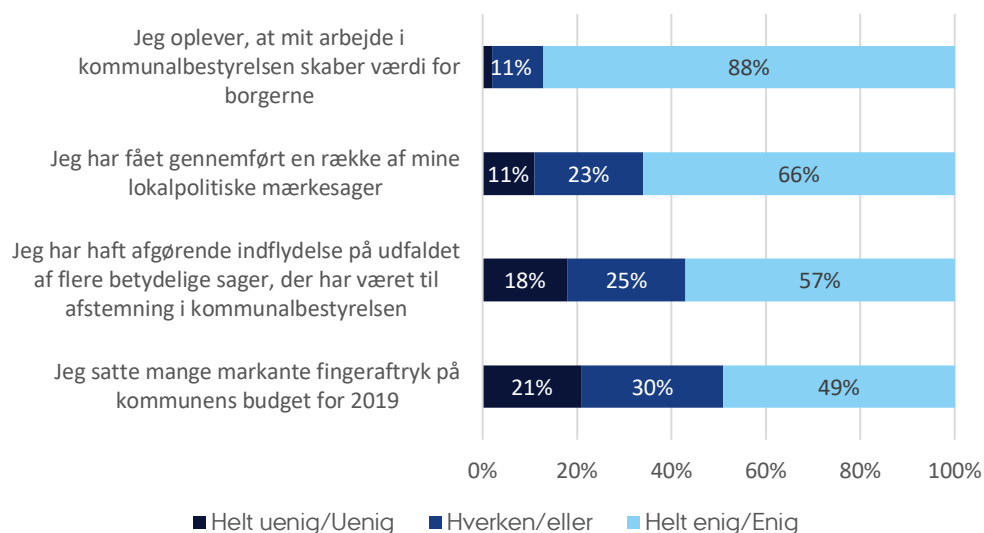
Som det fremgår af Figur 11 og Figur 12, oplever kommunalpolitikere generelt at have indflydelse på en lang række områder. Som tidligere beskrevet i rapporten oplever de i høj grad, at de skaber værdi for borgerne. Der er langt færre, som oplever at have indflydelse på kommunens budget, som også er et mere specifikt område. Selvom mange oplever at have indflydelse via værdiskabelse for borgerne, så sker det ikke i særlig høj grad, at kommunalbestyrelsesmedlemmerne bringer borgerhenvendelser op ved møder.

Figur 11. Oplevet indflydelse på dagsordensfastsættelse



Spørgsmål: *Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om din indflydelse på kommunalpolitikken i den indeværende valgperiode?* Antal besvarelser: 948-954.

Figur 12. Oplevet indflydelse på beslutningstagning



Spørgsmål: *Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om din indflydelse på kommunalpolitikken i den indværende valgperiode?* Antal besvarelser: 948-954.

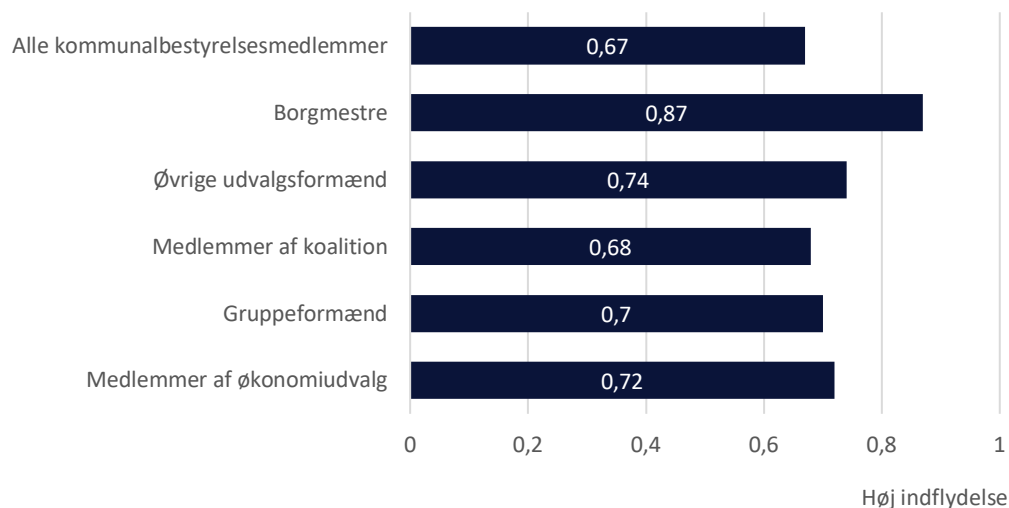
Oplevelsen af at have politisk indflydelse har betydning for, hvorvidt kommunalpolitikere ønsker at genopstille. De politikere, der har indflydelse, er således mere tilbøjelige til at stille op igen ved næste kommunalvalg end dem, der ikke har indflydelse. Dette analyseresultat giver også et fingerpeg om, hvad det er, der motiverer kommunalbestyrelsesmedlemmerne.

Når kommunalbestyrelsesmedlemmerne er villige til at bruge tid og kræfter på byrådsarbejdet, så er det i høj grad fordi, de oplever, at de har indflydelse.

Figur 11 og Figur 12 viser, at lokalpolitikere oplever at have indflydelse både på de emner, der kommer på den politiske dagsorden og de politiske beslutninger, der træffes i kommunen. Indflydelse på den politiske beslutningstagning afspejler sig i, at 66 % giver udtryk for, at de har formået at få gennemført deres politiske mærkesager, og i at ca. halvdelen er helt eller delvist enige i, at de har sat markante fingeraftryk på kommunens budget. Tilsvarende er der en meget stor del, der mener, at de har påvirket dagsordensfastsættelsen ved at sætte nye kommunalpolitiske emner på dagsordenen ved at påvirke de temaer, der rejses i medierne, mens de i nogen mindre grad søger indflydelse ved at bringe konkrete borgerhenvendelser op.

8.3/ Forskelle på tværs af ledelsesposition og udvalg

Vi har konstrueret et samlet indeks for kommunalbestyrelsesmedlemmernes oplevede indflydelse. I indekset indgår alle spørgsmål i Figur 11 og Figur 12 bortset fra det nederste spørgsmål i Figur 11 om borgerhenvendelser, der ikke så tydeligt omhandler indflydelse. Nedenfor ses en sammenligning af graden af indflydelse på tværs af forskellige grupper af kommunalbestyrelsesmedlemmer.

Figur 13. Indflydelse for forskellige grupper

Antal besvarelser: Alle: 953; Borgmestrene: 69; Øvrige udvalgsformænd: 255; Medlemmer af koalition: 688; Gruppeformænd: 255; Medlemmer af økonomiudvalg: 347.

Det er tydeligt i Figur 13 (og forventeligt ud fra den kommunale styreform), at borgmestrene oplever at have mere indflydelse end de øvrige medlemmer. Udvalgsformændene oplever som forventet at have næstmest indflydelse. Der ses ingen sammenhæng mellem køn og indflydelse. Der ses heller ingen sammenhæng mellem alder og indflydelse, men kommunalbestyrelsesmedlemmer, som har høj anciennitet, oplever samtidig at have høj indflydelse.

Resultaterne svarer til, hvad andre analyser har fundet for tidligere valgperioder. Dahlsgaard m.fl. (2009) finder fx også, at kommunalbestyrelsesmedlemmer med institutionelle positioner som borgmester og udvalgsformand har mere indflydelse end menige medlemmer. De finder også, at kommunalpolitisk erfaring gav større oplevet indflydelse, mens forhold som køn og alder kun var af mindre betydning.

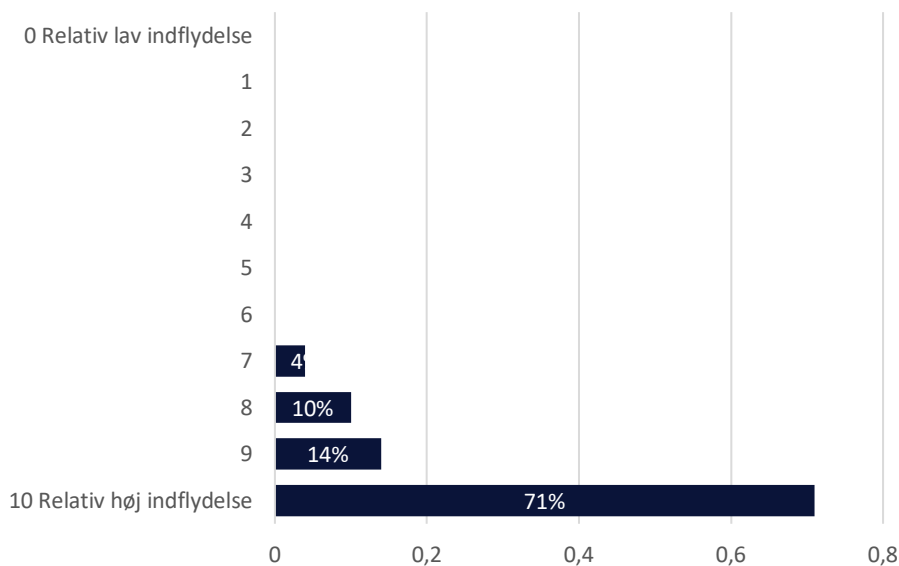
8.4/ Relativ indflydelse

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne oplever i udpræget grad, at de har relativt større indflydelse end deres kollegaer. Ikke overraskende oplever borgmestrene selv i højere grad at have relativt højere indflydelse end kollegaer (se Figur 14). Opfattelsen er dog også udbredt blandt de øvrige kommunalbestyrelsesmedlemmer (se Figur 15).

Samlet for rapporten tegner sig nu en fortælling, hvor kommunalpolitikere egentlig opfatter statens styring som et væsentligt benspænd for at bedrive politisk ledelse. Men samtidig oplever de faktisk at have et handlerum, som er stort nok til at tage beslutninger. De oplever både kollektivt og i høj grad individuelt at have indflydelse, og samtidig vurderer de også selv, at de skaber en række vigtige resultater. Så selvom kommunerne er presset pga. styring og økonomiske forhold, så er kommunalbestyrelsesmedlemmernes daglige arbejde grundlæggende en fortælling om et politisk organ, hvor man både oplever at have indflydelse og tage konkrete beslutninger, som skaber resultater, der i sidste ende har værdi for borgerne.

Figur 14. Indflydelse relativt til kollegaer blandt borgmestre

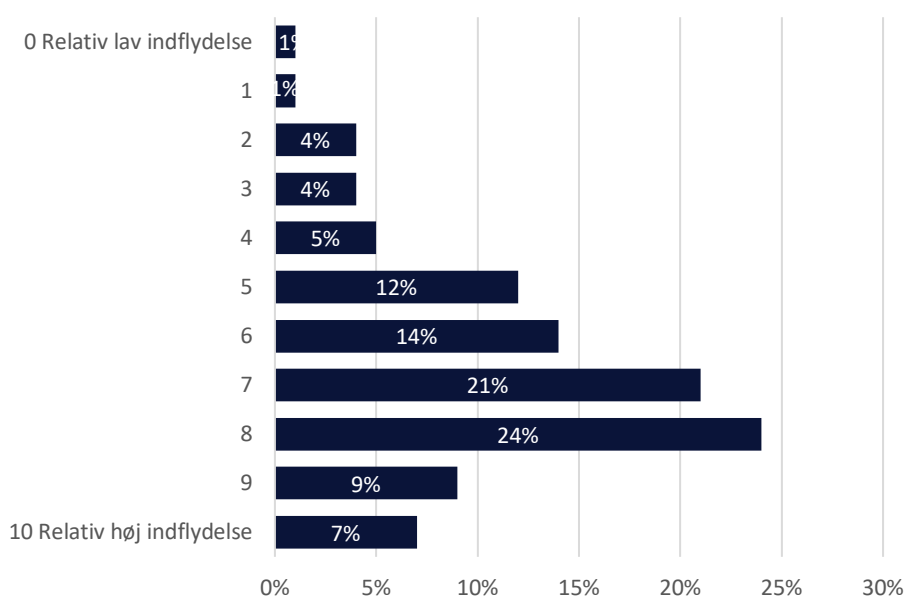
■ Hvordan vil du placere din egen indflydelse i kommunalbestyrelsen sammenlignet med de andre medlemmer af kommunalbestyrelsen?



Antal besvarelser: 69.

Figur 15. Indflydelse relativt til kollegaer blandt øvrige kommunalbestyrelsesmedlemmer

■ Hvordan vil du placere din egen indflydelse i kommunalbestyrelsen sammenlignet med de andre medlemmer af kommunalbestyrelsen?



Antal besvarelser: 876.

9.0 Motivation og villighed til at genopstille

9.1/ Kommunalbestyrelsesmedlemmernes motivation

Motivation kan ses som den potentielle energi, personer er villige til at lægge bag opnåelsen af en målsætning. Vi har allerede været inde på en central motivationsfaktor, fordi opnåelse af indflydelse er en central motivationsfaktor for at deltage i kommunalpolitik (Dahlsgaard m.fl. 2009: 74). I dette afsnit undersøger vi to andre aspekter af kommunalbestyrelsesmedlemmernes motivation, nemlig villigheden til at genopstille og public service motivation. Sidstnævnte er særligt relevant for lokalpolitisk engagement, fordi denne motivationsform netop handler om at være orienteret mod at gøre en positiv forskel for det samfund, man lever i.

9.2/ Høj villighed til at genopstille

66 % af kommunalbestyrelsesmedlemmer ønsker at genopstille ved kommunalvalget i 2021, mens 20 % endnu ikke kan tage stilling. Det er positivt, at der overordnet set er så stor en villighed til at blive i hvervet som kommunalbestyrelsesmedlem. 89 % af kommunalbestyrelserne svarer da også, at de er komfortable i rollen som kommunalbestyrelsesmedlem. De to forhold er også stærkt korrelerede.

Det er oplagt at kigge på alder og anciennitet i relation til villigheden til at blive i embedet. De kommunalbestyrelsesmedlemmer, som allerede har siddet i otte perioder eller mere og er længere oppe i alderen, stopper måske af årsager knyttet til svigtende helbred. Helt unge kommunalbestyrelsesmedlemmer forventer måske at flytte fra kommunen i forbindelse med uddannelse og job. Det viser sig i hvert fald, at der er en negativ sammenhæng mellem hhv. alder og anciennitet og villigheden til at genopstille. Blandt de kommunalbestyrelsesmedlemmer, som er under 80 år og samtidig har siddet i mindre end 8 perioder, er der hele 71 %, som ønsker at genopstille ved næste kommunalvalg.

En række andre mulige forklaringer på villighed til at genopstille kan findes i de temaer, vi har behandlet tidligere i rapporten. Tabel 10 giver et overblik over de faktorer, som hænger systematisk sammen med villigheden til at genopstille ved næste kommunalvalg. Det viser sig, at kommunalbestyrelsesmedlemmer, der i høj grad oplever at have indflydelse, i højere grad er villige til at blive i embedet. Der er derimod ingen signifikant sammenhæng med hverken tillid eller konsensusorientering.

Tabel 10. Hvad hænger sammen med villigheden til at genopstille?

Faktorer	Typen af sammenhæng
Høj grad af indflydelse (+)	Større villighed til at genopstille (p=0,00)
Høj alder (-)	Mindre villighed til at genopstille (p=0,00)
Høj anciennitet (-)	Mindre villighed til at genopstille (p=0,03)
Graden af tillid	Har ingen signifikant sammenhæng (p=0,08)
Graden af konsensusorientering	Har ingen signifikant sammenhæng (p=0,88)
Graden af public service motivation	Har ingen signifikant sammenhæng (p=0,41)

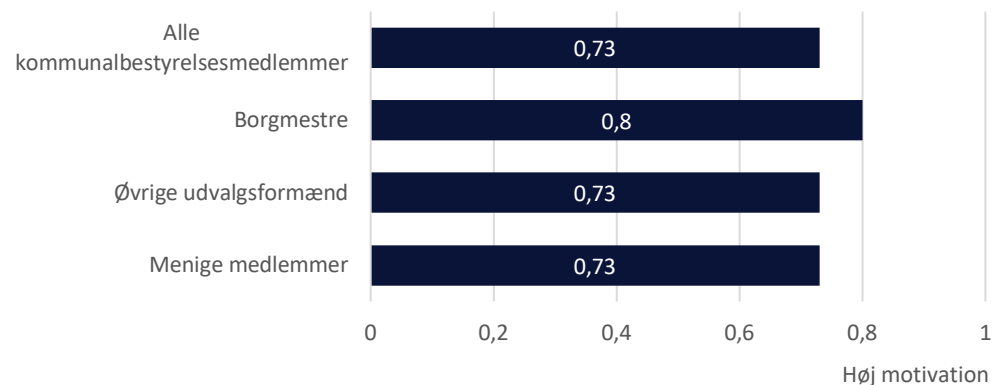
Der er heller ingen sammenhæng mellem villighed til at genopstille og den form for motivation, vi går i dybden med i næste afsnit, nemlig public service motivation. Det er betegnelsen for den orientering, man i større eller mindre grad kan have for at bidrage til samfundet via den offentlige service (Andersen & Pedersen 2014). Det er ikke mangel på public service motivation, der afholder kommunalpolitikere fra at genopstille, eftersom det ikke hænger sammen med villighed til at genopstille. Hvordan denne motivationsform i øvrigt varierer, behandles nedenfor.

9.3/ Sammenhæng mellem public service motivation og ledelsesansvar

Kommunalbestyrelsesmedlemmerne er generelt meget motiveret af at gøre noget godt for samfundet – og de er også villige til at lægge handling bag ordene, selv når det betyder, at de skal tilsidesætte deres egne behov. Nedenfor ses det (Figur 16), hvordan kommunalbestyrelsesmedlemmer i forskellige ledelsespositioner fordeler sig på et samlet mål for public service motivation, som er genereret ud fra følgende spørgsmål:

1. Det er vigtigere for mig at gøre en forskel i forhold til samfundet end at opnå personlig vinding.
2. Jeg mener, at man skal bidrage med mere til samfundet, end man modtager.
3. Jeg er villig til at risikere at skulle tilsidesætte mine personlige behov for samfundets skyld.
4. Jeg er klar til at lide afsavn for samfundets skyld.
5. Jeg sætter samfundsmæssige forpligtelser over hensynet til mig selv.

Figur 16. Graden af public service motivation for forskellige ledelsespositioner



Antal besvarelser: Alle: 943; Borgmestrene: 69; Øvrige udvalgsformænd: 253; Menige medlemmer: 614.

Der er signifikant forskel på graden af public service motivation hos borgmestrene og de øvrige kommunalbestyrelsesmedlemmer. Sidstnævnte har ikke helt så høj motivation rettet mod at gøre godt for samfundet som borgmestrene, der scorer meget højt på denne faktor. Samlet er billedet dog, at kommunalbestyrelsesmedlemmerne er meget motiverede af at gøre godt for samfundet.

Det er næppe overraskende, at kommunalbestyrelsesmedlemmerne er så højt motiverede. Pedersen (2014) har tidligere undersøgt public service motivation hos danske kommunalbestyrelsesmedlemmer, og hun viser, at den samfundsorienterede motivation hænger positivt sammen med, hvor mange timer man lægger i det politiske arbejde, og hvor meget indflydelse man lykkes med at opnå. Derfor er det på ingen måde overraskende, at kommunalbestyrelsesmedlemmer med høj grad af public service motivation er mere villige til at blive borgmester og påtage sig denne krævende kombination af høj indflydelse og mange arbejdstimer. Vi finder også i

denne undersøgelse en signifikant, positiv sammenhæng mellem public service motivation og selvopfattet indflydelse.

Herudover ser vi en sammenhæng mellem køn og graden af public service motivation (Tabel 11), mens der ikke ses nogen sammenhæng med diverse udvalgsområder. Der ses størst sammenhæng mellem ledelsesposition og public service motivation.

Tabel 11. Public service motivation – diverse sammenhænge

	Model 1	Model 2
Køn (kvinde = 0)		
Mand	0,024* (0,012)	0,025* (0,012)
Alder	-0,001 [†] (0,0005)	-0,001 (0,001)
Anciennitet	0,002 (0,003)	0,001 (0,003)
Ledelsesposition (menig = 0)		
Udvalgsformand (øvrige)	0,010 (0,011)	0,009 (0,012)
Borgmester	0,064** (0,023)	0,080** (0,023)
Medlem af økonomiudvalg		0,002 (0,013)
Medlem af børn- og skoleudvalg		0,019 (0,015)
Medlem af teknik- og miljøudvalg		0,003 (0,014)
Medlem af sundhed- og ældreudvalg		0,001 (0,015)
Medlem af kultur- og fritidsudvalg		0,005 (0,014)
Medlem af beskæftigelsesudvalg		0,013 (0,015)
Medlem af socialudvalg		0,017 (0,017)
Medlem af erhvervsudvalg		-0,002 (0,013)
Konstant	0,755** (0,027)	0,729** (0,037)
n	731	730
R ²	0,024	0,030
Root MSE	0,146	0,147

Note: OLS-regression. Klynge robuste standardfejl i parentes. Køn, PSM-indeks og udvalg er skaleret fra 0 til 1, således at koefficienternes størrelse er sammenlignelige. [†]: p<0,1; *: p<0,05; **: p<0,01.

Referencer

- Andersen, Lotte Bøgh & Lene Holm Pedersen (2014) *Styring og motivation i den offentlige sektor*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Andersen, Lotte Bøgh; Anne Bøllingtoft, Anne; Tine Louise Mundbjerg Eriksen; Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen, Louise Ladegaard, 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, L.B., C. Greve, K.K. Klausen og J. Torfing (2017). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Andersen, Lotte Bøgh, Stefan Boye, Martin Bækgaard, Christian Bøtcher Jakobsen og Asbjørn Sonne Nørgaard (2019). *Politisk og administrativ ledelse. Roller, relationer og personlighed i toppen af de danske kommuner*. Under udgivelse hos Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Berg, Rikke & Ulrik Kjær (2005). *Den danske borgmester*. Syddansk Universitetsforlag, Odense.
- Berg, Rikke & Ulrik Kjær (2007). *Lokalt politisk lederskab*. Syddansk Universitetsforlag, Odense.
- Bækgaard, Martin, Morten Jakobsen & Ulrik Kjær (2013) 'Kommunalpolitikernes frustrationer (og glæder) ved arbejdet i kommunalbestyrelsen'. *Økonomi & Politik*, 86 (4): 3-17.
- Dahlgaard, Jens Olav, Ulf Hjelmar, Ulf, Asmus Leth Olsen og Lene Holm Pedersen (2009). Kommunalpolitikernes rolle og råderum. Kbh.: AKF-Forlaget. https://www.kora.dk/media/272061/udgivelser_2009_pdf_kommunalpolitikeres_rolle_og_raaderum.pdf
- Danmarks Statistik (2018) Markant flere ældre i fremtiden. *Nyt fra Danmark Statistik* nr. 180, 8. maj 2018. <https://www.dst.dk/da/Statistik/nyt/NytHtml?cid=26827> (tilgået 14. februar 2019).
- Nørgaard, Asbjørn Sonne, Lotte Bøgh Andersen og Stefan Boye (2018) Hvem tager teten i de stående udvalg i danske kommuner? Betydningen af personlighed og position for ledelsesadfærd *politica*, 50. årg. nr. 2 2018, 273-294.
- Pedersen, Lene Holm (2014). Committed to the public interest? Motivation and behavioural outcomes among local councillors. *Public Administration*, 92 (4) 886-901.
- Ravn, Ib og Lene Eriknauer (2018) "Motiverende og tydelig ledelse: i lyset af selvbestemmelsesteorien". *Erhvervspsykologi: Tidsskrift om udvikling, dialog, ledelse organisation*. 16(2). 4-13.
- Svendsen, Gert Tinggaard (2013) Tillid: Danmarks usynlige råstof. I: *Baggrund*. 16. maj 2013. <http://baggrund.com/tillid-danmarks-usynlige-rastof/> (tilgået 17. februar 2019).

Bilag 1. Spørgeskema

KL Kommunalbestyrelse

Velkommen til spørgeskemaet!

Spørgeskemaet handler om det politiske lederskab, som landets 98 kommunalbestyrelser udøver. Hvis du er i tvivl om, hvor du skal sætte dit kryds, vil dit bedste bud være at foretrække frem for, at du springer spørgsmålet over.

For at få det bedste skærmbillede under besvarelsen skal vinduet være maksimeret (dvs. fylde hele skærmen). Efter du har besvaret en sides spørgsmål, skal du selv trykke dig videre til næste side ved hjælp af knappen 'Næste' nederst på siden. Dine svar gemmes, efterhånden som du bladrer fremad til næste spørgsmål. Hvis du må afbryde besvarelsen, eller hvis der skulle opstå problemer med at udfylde skemaet, kan du derfor altid logge på igen med det tilsendte link.

Samtykke og personoplysninger

Ved at besvare spørgeskemaet giver du samtykke til, at Aarhus Universitet behandler personoplysninger om dig. [Læs mere om samtykket og hvordan det trækkes tilbage ved at klikke her.](#)

I hvilket årstal er du født?

Køn

- Mand (1)
- Kvinde (2)
-

Hvad er din sidst afsluttede uddannelse?

- Grundskole (1)
 - Almengymnasial uddannelse (2)
 - Erhvervsgymnasial uddannelse (3)
 - Erhvervsuddannelse (4)
 - Erhvervsuddannelse og tidligere gymnasial uddannelse (5)
 - Kort videregående uddannelse (6)
 - Mellemlang videregående uddannelse (7)
 - Bachelor (8)
 - Lang videregående uddannelse (9)
 - Forskeruddannelse/Ph.d. o. lign (10)
-

Hvor mange perioder har du været medlem af en kommunalbestyrelse?

- Dette er min første periode (ca. 1 år som kommunalpolitiker) (1)
 - Dette er min anden periode (typisk 5 år som kommunalpolitiker) (2)
 - Dette er min tredje periode (typisk 9 år som kommunalpolitiker) (3)
 - Dette er min fjerde periode (typisk 13 år som kommunalpolitiker) (4)
 - Dette er min femte periode (typisk 17 år som kommunalpolitiker) (5)
 - Dette er min sjette periode (typisk 21 år som kommunalpolitiker) (6)
 - Dette er min syvende periode (typisk 25 år som kommunalpolitiker) (7)
 - Dette er min ottende periode (typisk 29 år som kommunalpolitiker) (8)
 - Denne periode er mere end min ottende periode (mere end 30 år) (9)
-

Er du gruppeformand for din partigruppe/liste i kommunalbestyrelsen?

- Ja (1)
- Nej (2)
-

Er du borgmester?

- Ja (1)
- Nej (2)
-

Er du formand for et af kommunens stående udvalg?

- Ja (1)
- Nej (2)
-

Er du medlem af et udvalg, der omfatter følgende områder?

Sæt flere krydser, hvis du er medlem af et eller flere udvalg, som omfatter følgende områder:

- Økonomi (1)
- Børn og skole (2)
- Teknik og miljø (3)
- Sundhed og ældre (4)
- Kultur og fritid (5)
- Beskæftigelse (6)
- Socialområdet (7)
- Erhvervsområdet (8)
- Andet (10)

Hvilket parti er du valgt ind for?

- Socialdemokratiet (1)
 - Radikale Venstre (2)
 - Det Konservative Folkeparti (3)
 - Nye Borgerlige (4)
 - Socialistisk Folkeparti (5)
 - Liberal Alliance (6)
 - Kristendemokraterne (13)
 - Dansk Folkeparti (7)
 - Venstre (8)
 - Enhedslisten (9)
 - Alternativet (12)
 - Lokalliste (11)
 - Andet (10)
-

Hvis du skulle tage stilling lige nu, genopstiller du så ved kommunalvalget den 16. november 2021?

- Ja (1)
 - Nej (2)
 - Ved ikke (3)
-

Tilhører du en partigruppe/liste, der indgik i borgermesterkoalitionen efter kommunalvalget i 2017?

- Ja (1)
 - Nej (2)
 - Ved ikke (3)
-

Spørgsmålene på de følgende sider handler om det politiske lederskab i din kommunalbestyrelse.



*Svarmuligheder
randomiseres*

Hvilke temaer vurderer du, vil præge din kommune mest i denne valgperiode?

Sæt kryds ved de tre temaer, du mener, vil præge mest.

- Befolkningsudviklingen (udviklingen i antal børn, unge, erhvervsaktive og ældre) (1)
 - Ældre- og sundhedsområdet (2)
 - Skabe helhed og sammenhæng for borgerne i opgaveløsningen (3)
 - 0-18-års-området (4)
 - Vækst og erhvervsudvikling (5)
 - Klima (6)
 - Kommunens økonomi (7)
 - Beskæftigelse (14)
 - Andet, noter i feltet: (13) _____
-



Svarmuligheder
randomiseres

Anser du primært hvert af temaerne som en trussel eller en mulighed i forhold til kommunens udvikling?

	En trussel (1)	Hverken en trussel eller en mulighed (2)	En mulighed (4)
Befolkningsudviklingen (udviklingen i antal børn, unge, erhvervsaktive og ældre) (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ældre- og sundhedsområdet (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skabe helhed og sammenhæng for borgerne i opgaveløsningen (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
0-18-års-området (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vækst og erhvervsudvikling (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klima (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunens økonomi (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beskæftigelse (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



*Svarmuligheder
randomiseres*

Hvad handler politisk lederskab først og fremmest om for dig?

Sæt op til tre krydser.

- Sætte retning (2)
 - Skabe økonomisk råderum (4)
 - Prioritere på tværs af områder (18)
 - Skabe helhed og sammenhæng (19)
 - Udvikle det lokale demokrati (5)
 - Skabe resultater (7)
 - Skabe følgeskab (8)
 - Finde balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov (3)
 - Varetage alle kommunens lokalområders interesser (6)
 - Give modspil til forvaltningen (10)
 - Tage ansvar for kommunens udvikling (9)
 - Andet, noter i feltet: (11) _____
-



*Svarmuligheder
randomiseres*

Hvilke aspekter af politisk lederskab vurderer du, at din kommunalbestyrelse bør have særligt fokus på?
Sæt op til tre krydser.

- Sætte retning (2)
 - Skabe økonomisk råderum (4)
 - Prioritere på tværs af områder (18)
 - Skabe helhed og sammenhæng (19)
 - Udvikle det lokale demokrati (5)
 - Skabe resultater (7)
 - Skabe følgeskab (8)
 - Finde balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov (3)
 - Varetage alle kommunens lokalområders interesser (6)
 - Give modspil til forvaltningen (10)
 - Tage ansvar for kommunens udvikling (9)
 - Andet, noter i feltet: (11) _____
-



*Svarmuligheder
randomiseres*

Hvad er de største benspænd for, at din kommunalbestyrelse kan bedrive politisk lederskab?
Sæt op til tre krydser.

- Der er stigende kompleksitet i opgaverne (2)
 - Der er for mange sager (4)
 - Forvaltningen har for stor magt (5)
 - Kommunalbestyrelsen er for lukket om sig selv (7)
 - Det er svært at overskue, hvilke politiske fora på kommunalt, regionalt og nationalt niveau, der træffer beslutning om hvad (8)
 - Mængden af information er uoverskuelig (3)
 - Statens styring af kommunerne er for stor (6)
 - Det tager for lang tid at få de politiske beslutninger implementeret (10)
 - Kommunalbestyrelsen blander sig uhensigtsmæssigt i forvaltningens daglige arbejde (9)
 - Kommunalbestyrelsen arbejder ikke strategisk nok med kommunens udfordringer (18)
 - Kommunalbestyrelsen undgår de svære spørgsmål (19)
 - Andet, noter i feltet: (11) _____
-

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn vurderet ud fra det daglige politiske arbejde?

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Helt enig (5)
I min kommunalbestyrelse synes partierne/listerne, at det er en væsentlig værdi at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne (bredtflertal_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I min kommunalbestyrelse mener jeg, at det er en væsentlig værdi at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne (bredtflertal_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I min kommunalbestyrelse arbejder jeg for at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne (bredtflertal_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørgsmålene på de følgende sider handler om dit arbejde med at træffe beslutninger i kommunalbestyrelsen og om dit syn på kommunalpolitik og kommunalbestyrelsens arbejde.

Vi vil præsentere nogle forskellige synspunkter og bede dig markere, om du er mest enig med A eller B.

A: I kommunalpolitik er jeg klar til at indgå aftaler, som alle parter ser som bedre end ingen aftale, også selvom aftalen er dårligere, end det jeg havde håbet på.

B: I kommunalpolitik står jeg fast på de holdninger, jeg har, også selvom det betyder, at der ikke kan opnås enighed om en aftale

- Helt enig med A (1)
- Næsten enig med A (2)
- Delvist enig med A (3)
- Lige enig med A og B (4)
- Delvist enig med B (5)
- Næsten enig med B (6)
- Helt enig med B (7)

A: I kommunalbestyrelsen arbejder jeg for, at vi opnår en konsensus, hvor alle er enige om, hvad der er det bedste resultat

B: I kommunalbestyrelsen arbejder jeg for, at vi deler os efter anskuelser, så forskellige politiske synspunkter kan konkurrere.

- Helt enig med A (1)
 - Næsten enig med A (2)
 - Delvist enig med A (3)
 - Lige enig med A og B (4)
 - Delvist enig med B (5)
 - Næsten enig med B (6)
 - Helt enig med B (7)
-

A: I kommunalbestyrelsen arbejder jeg for, at vi bliver enige, selvom vi ikke når frem til den rigtige beslutning

B: I kommunalbestyrelsen arbejder jeg for, at vi når frem til den rigtige beslutning, selvom vi ikke kan blive enige.

- Helt enig med A (1)
 - Næsten enig med A (2)
 - Delvist enig med A (3)
 - Lige enig med A og B (4)
 - Delvist enig med B (5)
 - Næsten enig med B (6)
 - Helt enig med B (7)
-

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.

- Helt enig med A (1)
 - Næsten enig med A (2)
 - Delvist enig med A (3)
 - Lige enig med A og B (4)
 - Delvist enig med B (5)
 - Næsten enig med B (6)
 - Helt enig med B (7)
-

A: I kommunalbestyrelsen arbejder jeg ofte for, at vi kan indgå kompromis, hvor alle ofrer noget for at komme på tværs af uenigheder

B: I kommunalbestyrelsen arbejder jeg for at tydeliggøre holdningsforskelle mellem partierne, så forskellighederne bliver tydelige også for vælgerne

- Helt enig med A (1)
- Næsten enig med A (2)
- Delvist enig med A (3)
- Lige enig med A og B (4)
- Delvist enig med B (5)
- Næsten enig med B (6)
- Helt enig med B (7)

Spørgsmålene på de følgende sider handler om din individuelle tilgang til arbejdet som kommunalbestyrelsesmedlem og din adfærd i den sammenhæng.

Som medlem af kommunalbestyrelsen...

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Helt enig (5)
... bidrager jeg til at konkretisere en klar vision for kommunens fremtid (ledelse_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sætter jeg sammen med resten af kommunalbestyrelsen en tydelig retning (ledelse_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fastlægger jeg målsætninger, som efter min vurdering vil være til gavn for borgerne (ledelse_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... har jeg som udgangspunkt tillid til kommunens chefer og ledere (ledelse_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bakker jeg op om kommunens ansatte (ledelse_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... foreslår jeg strammere procedurer, hvis tingene går galt (ledelse_6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... er jeg tålmodig i forhold til at give tid til implementering af de politiske beslutninger (ledelse_7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dykker jeg ned i enkeltsager for at sikre hver enkelt borgers rettigheder (ledelse_8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... har jeg behov for at have indsigt i den daglige drift i kommunen (ledelse_9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Som led i mit udvalgsarbejde er jeg med til at...

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Helt enig (5)
... konkretisere en klar vision for udvalgsområdernes fremtid (visionsledelse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... give direktøren og de øverste chefer positiv feedback, hvis udvalgsområderne præsterer godt (anerkendelse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De næste spørgsmål handler om handlerum, resultater og tillid.

Jeg oplever, at...

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Helt enig (5)
... jeg er med til at gøre en forskel for udviklingen af kommunen (result_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der i min kommunalbestyrelse er mulighed for at handle og skabe resultater (handlerum_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... at min kommunalbestyrelse skaber værdi for borgerne (result_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskab i hele kommunen (result_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kommunalbestyrelsen har opbakning hos borgerne (tillid_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kommunalbestyrelsen tager højde for borgernes behov i det politiske arbejde (handlerum_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... jeg er komfortabel med rollen som kommunalbestyrelsesmedlem (handlerum_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der er forståelse for værdien af det lokale repræsentative demokrati hos borgerne (tillid_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... det er vanskeligt at fastholde borgernes tillid til kommunalpolitikere (tillid_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vi har tillid til hinanden i min kommunalbestyrelse (tillid_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... vi i min kommunalbestyrelse har blik for, hvordan vores adfærd påvirker ledelsen i kommunen (handlerum_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De næste spørgsmål handler om indflydelse.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om din indflydelse på kommunalpolitikken i den indeværende valgperiode?

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Helt enig (5)
Jeg har fået gennemført en række af mine lokalpolitiske mærkesager (indflydelse_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg satte mange markante fingeraftryk på kommunens budget for 2019 (indflydelse_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har haft afgørende indflydelse på udfaldet af flere betydelige sager, der har været til afstemning i kommunalbestyrelsen (indflydelse_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har i mange tilfælde været med til at sætte nye kommunalpolitiske emner på dagsordenen til kommunalbestyrelses- eller udvalgsmøderne (indflydelse_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har præget de politiske temaer, der er blevet rejst i lokale medier (indflydelse_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har bragt mange borgerhenvendelser op ved kommunalbestyrelses- eller udvalgsmøderne (indflydelse_6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg oplever, at mit arbejde i kommunalbestyrelsen skaber værdi for borgerne (indflydelse_7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvordan vil du placere din egen indflydelse i kommunalbestyrelsen sammenlignet med de andre medlemmer af kommunalbestyrelsen?

0 betyder, at du har relativ lav indflydelse sammenlignet med dine kolleger, mens 10 betyder, at du har relativ høj indflydelse sammenlignet med dine kolleger.

- 0 Relativ lav indflydelse (1)
 - 1 (2)
 - 2 (3)
 - 3 (4)
 - 4 (5)
 - 5 (6)
 - 6 (7)
 - 7 (8)
 - 8 (9)
 - 9 (10)
 - 10 Relativ høj indflydelse (11)
-

De næste spørgsmål handler om ansvar for fællesskabet.

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Helt enig (5)
Når der er brug for, at nogen frivilligt melder sig til en opgave, føler jeg, at jeg bør være den første til at stille op (ansvar_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noget af det bedste man kan gøre for at forbedre borgernes forhold er at deltage i det lokale politiske arbejde (ansvar_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er altid klar til at hjælpe borgerne her i kommunen, også hvis det skaber problemer for mig selv (ansvar_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler en stærk personlig forpligtigelse til at forbedre forholdene i kommunen (ansvar_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler, at det er min pligt at gøre noget for min kommune, også uden at jeg får noget igen (ansvar_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De næste spørgsmål handler om din motivation.

	Helt uenig (1)	Uenig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Helt enig (5)
Det er vigtigere for mig at gøre en forskel i forhold til samfundet end at opnå personlig vinding (motivation_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener, at man skal bidrage med mere til samfundet, end man modtager (motivation_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er villig til at risikere at skulle tilsidesætte mine personlige behov for samfundets skyld (motivation_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er klar til at lide afsavn for samfundets skyld (motivation_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg sætter samfundsmæssige forpligtelser over hensynet til mig selv (motivation_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Den sidste del af spørgeskemaet består af 25 udsagn. Det er en kort, internationalt anerkendt metode til måling af dine personlighedstræk.

Læs hvert udsagn omhyggeligt og markér, hvor enig eller uenig du er i, at udsagnet passer på dig. Markér ved "meget uenig", hvis udsagnet er 100 % forkert, eller du er meget uenig. Markér ved "uenig", hvis udsagnet stort set er forkert, eller hvis du er enig. Markér ved "neutral", hvis udsagnet hverken er særlig rigtigt eller forkert, eller hvis du er i tvivl eller er neutral over for udsagnet. Markér ved "enig", hvis udsagnet stort set er rigtigt, eller hvis du er enig. Markér ved "meget enig", hvis udsagnet er 100 % rigtigt, eller hvis du er meget enig. Det er ingen rigtige eller forkerte svar, og besvarelse af spørgeskemaet forudsætter ingen særlig viden.

Besvar alle spørgsmål og beskriv dig selv så ærligt og præcist som muligt.

	Meget uenig (1)	Uenig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Meget enig (5)
[må ikke offentliggøres] (venlig_1x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (ekstrovert_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (venlig_2x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (neuro_1x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (samvittig_1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Meget uenig (1)	Uenig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Meget enig (5)
[må ikke offentliggøres] (åben_1x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (neuro_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (åben_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (samvittig_2x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (venlig_3x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Meget uenig (1)	Uenig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Meget enig (5)
[må ikke offentliggøres] (venlig_4x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (samvittig_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (neuro_3x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (neuro_4x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (samvittig_4x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Meget uenig (1)	Uenig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Meget enig (5)
[må ikke offentliggøres] (ekstrovert_2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (åben_3x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (samvittig_4x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (neuro_5x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[må ikke offentliggøres] (ekstrovert_3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Meget uenig (1)	Uenig (2)	Hverken enig eller uenig (3)	Enig (4)	Meget enig (5)
<i>[må ikke offentliggøres]</i> (åben_4x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[må ikke offentliggøres]</i> (ekstrovert_4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[må ikke offentliggøres]</i> (åben_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[må ikke offentliggøres]</i> (venlig_5x)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>[må ikke offentliggøres]</i> (ekstrovert_5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bilag 2. Univariat datarapport

Fakta om denne datarapport

Denne datarapport giver et overblik over de indsamlede spørgeskemadata. Spørgsmålene præsenteres enkeltvis, hvor svarfordelingerne vises grafisk eller i tabelform.

Hvilke temaer vurderer du, vil præge din kommune mest i denne valgperiode?
Sæt kryds ved de tre temaer, du mener, vil præge mest.

Field	Percentage of Responses
Kommunens økonomi	56.50%
Ældre- og sundhedsområdet	51.55%
Befolkningsudviklingen (udviklingen i antal børn, unge, erhvervsaktive og ældre)	38.45%
0-18-års-området	33.88%
Vækst og erhvervsudvikling	32.72%
Skabe helhed og sammenhæng for borgerne i opgaveløsningen	25.63%
Klima	20.68%
Beskæftigelse	16.80%
Andet, noter i feltet:	7.18%

Anser du primært hvert af temaerne som en trussel eller en mulighed i forhold til kommunens udvikling?



Field	En trussel	Hverken en trussel eller en mulighed	En mulighed
Kommunens økonomi	49.25%	22.97%	27.78%
Ældre- og sundhedsområdet	45.39%	29.56%	25.05%
Befolkningsudviklingen (udviklingen i antal børn, unge, erhvervsaktive og ældre)	35.28%	21.67%	43.04%
Klima	19.47%	35.76%	44.77%
0-18-års-området	15.58%	32.89%	51.53%
Beskæftigelse	12.87%	28.88%	58.26%
Skabe helhed og sammenhæng for borgerne i opgaveløsningen	3.77%	27.90%	68.33%
Vækst og erhvervsudvikling	4.28%	19.47%	76.25%

Hvad handler politisk lederskab først og fremmest om for dig? Sæt op til tre krydser.

Field	Percentage of Responses
Tage ansvar for kommunens udvikling	59.55%
Finde balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov	44.51%
Sætte retning	41.94%
Skabe helhed og sammenhæng	28.98%
Skabe resultater	24.63%
Prioritere på tværs af områder	22.26%
Udvikle det lokale demokrati	18.50%
Skabe økonomisk råderum	17.41%
Varetage alle kommunens lokalområders interesser	17.21%
Give modspil til forvaltningen	12.36%
Skabe følgeskab	7.02%
Andet, noter i feltet:	1.48%
Total	

Andet, noter i feltet: - Text

Turde gå op imod den DJØFisering/bureaukrati og måleman, der har sat sig ind i alle sprækker af det offentlige system og bare er vokset og vokset de seneste årtier.

Troværdighed

Tidlig og forebyggende indsats som giver bedre økonomi på sigt til at lave andre opgaver

Tage ansvar for kommunens udvikling handler også om økonomi og skabe økonomisk råderum

Skabe udvikling og balance

Skabe bedre vilkår for borgerne, især de mest udsatte grupper

Sikre effektiv drift af kommunen

Sikre alle grupper - også de svageste

Mod og synlighed - turde tage ansvar

Gøre som man sagde i valgk

Forvalte velfærd

Dette er vigtigt, da alle områder er vigtige.

Det var svært med kun 3 kryds

Bæredygtig udvikling

At forebygge og mindske konsekvenserne af klimaforandringer

Hvilke aspekter af politisk lederskab vurderer du, at din kommunalbestyrelse bør have særligt fokus på?
Sæt op til tre krydser.

Field	Percentage of Responses
Tage ansvar for kommunens udvikling	53.20%
Finde balancen mellem økonomi, faglighed og borgernes behov	47.90%
Skabe helhed og sammenhæng	34.50%
Sætte retning	33.60%
Prioritere på tværs af områder	27.60%
Skabe økonomisk råderum	25.60%
Skabe resultater	20.20%
Varetage alle kommunens lokalområders interesser	17.80%
Udvikle det lokale demokrati	17.70%
Give modspil til forvaltningen	10.80%
Skabe følgeskab	3.90%
Andet, noter i feltet:	1.50%
Total	

Andet, noter i feltet: - Text

Troværdighed

Tidlig og forebyggende indsats som giver bedre økonomi på sigt til at lave andre opgaver

Svarmulighederne er meget intetsigende.

Sikre økonomisk effektiv drift

Dette er svært, da det er en prioritering, alle punkter er vigtige.

Bæredygtig udvikling

At ikke alt, der har værdi, kan måles, og ikke alt, der kan måles, har værdi.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn vurderet ud fra det daglige politiske arbejde?

Field	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
I min kommunalbestyrelse arbejder jeg for at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne	3.08%	5.23%	13.23%	48.82%	29.64%
I min kommunalbestyrelse mener jeg, at det er en væsentlig værdi at opnå flertal, der omfatte de fleste af partierne/listerne	3.29%	6.37%	8.73%	51.75%	29.88%
I min kommunalbestyrelse synes partierne/listerne, at det er en væsentlig værdi at opnå flertal, der omfatter de fleste af partierne/listerne	5.80%	9.47%	13.14%	47.15%	24.44%

A: I kommunalpolitik er jeg klar til at indgå aftaler, som alle parter ser som bedre end ingen aftale, også selvom aftalen er dårligere, end det jeg havde håbet på.

B: I kommunalpolitik står jeg fast på de holdninger, jeg har, også selvom det betyder, at der ikke kan opnås enighed om en aftale

Field	Percentage
Helt enig med A	19.39%
Næsten enig med A	34.42%
Delvist enig med A	17.26%
Lige enig med A og B	10.05%
Delvist enig med B	8.73%
Næsten enig med B	6.19%
Helt enig med B	3.96%

A: I kommunalbestyrelsen arbejder jeg for, at vi opnår en konsensus, hvor alle er enige om, hvad der er det bedste resultat

B: I kommunalbestyrelsen arbejder jeg for, at vi deler os efter anskuelser, så forskellige politiske synspunkter kan konkurrere.

Field	Percentage
Helt enig med A	16.16%
Næsten enig med A	29.04%
Delvist enig med A	19.73%
Lige enig med A og B	14.72%
Delvist enig med B	10.94%
Næsten enig med B	5.83%
Helt enig med B	3.58%
Total	

A: I kommunalbestyrelsen arbejder jeg for, at vi bliver enige, selvom vi ikke når frem til den rigtige beslutning

B: I kommunalbestyrelsen arbejder jeg for, at vi når frem til den rigtige beslutning, selvom vi ikke kan blive enige.

Field	Percentage
Helt enig med A	2.46%
Næsten enig med A	3.79%
Delvist enig med A	3.89%
Lige enig med A og B	11.05%
Delvist enig med B	20.37%
Næsten enig med B	27.33%
Helt enig med B	31.12%
Total	

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.

Field	Percentage
Helt enig med A	5.54%
Næsten enig med A	12.53%
Delvist enig med A	13.55%
Lige enig med A og B	27.10%
Delvist enig med B	18.48%
Næsten enig med B	15.40%
Helt enig med B	7.39%
Total	

A: I kommunalbestyrelsen arbejder jeg ofte for, at vi kan indgå kompromis, hvor alle ofrer noget for at komme på tværs af uenigheder

B: I kommunalbestyrelsen arbejder jeg for at tydeliggøre holdningsforskelle mellem partierne, så forskellighederne bliver tydelige også for vælgerne

Field	Percentage
Helt enig med A	15.86%
Næsten enig med A	28.42%
Delvist enig med A	19.88%
Lige enig med A og B	16.27%
Delvist enig med B	8.75%
Næsten enig med B	6.59%
Helt enig med B	4.22%
Total	

Som medlem af kommunalbestyrelsen...

Field	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
... bakker jeg op om kommunens ansatte	0.83%	0.73%	6.15%	44.11%	48.18%
... fastlægger jeg målsætninger, som efter min vurdering vil være til gavn for borgerne	1.36%	0.94%	6.47%	59.44%	31.80%
... bidrager jeg til at konkretisere en klar vision for kommunens fremtid	1.66%	0.93%	8.60%	60.00%	28.81%
... har jeg som udgangspunkt tillid til kommunens chefer og ledere	1.88%	4.90%	16.68%	50.57%	25.96%
... sætter jeg sammen med resten af kommunalbestyrelsen en tydelig retning	1.66%	4.99%	23.52%	53.17%	16.65%
... foreslår jeg strammere procedurer, hvis tingene går galt	2.40%	15.78%	34.69%	36.36%	10.76%
... er jeg tålmodig i forhold til at give tid til implementering af de politiske beslutninger	1.98%	12.94%	23.38%	52.09%	9.60%
... har jeg behov for at have indsigt i den daglige drift i kommunen	5.83%	23.02%	30.94%	31.35%	8.85%
... dykker jeg ned i enkeltsager for at sikre hver enkelt borgers rettigheder	11.47%	29.41%	30.14%	21.27%	7.72%

Som led i mit udvalgsarbejde er jeg med til at...

Field	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
... give direktøren og de øverste chefer positiv feedback, hvis udvalgsområderne præsterer godt	0.84%	1.04%	6.37%	51.57%	40.19%
... konkretisere en klar vision for udvalgsområdernes fremtid	1.24%	1.35%	6.85%	53.84%	36.72%

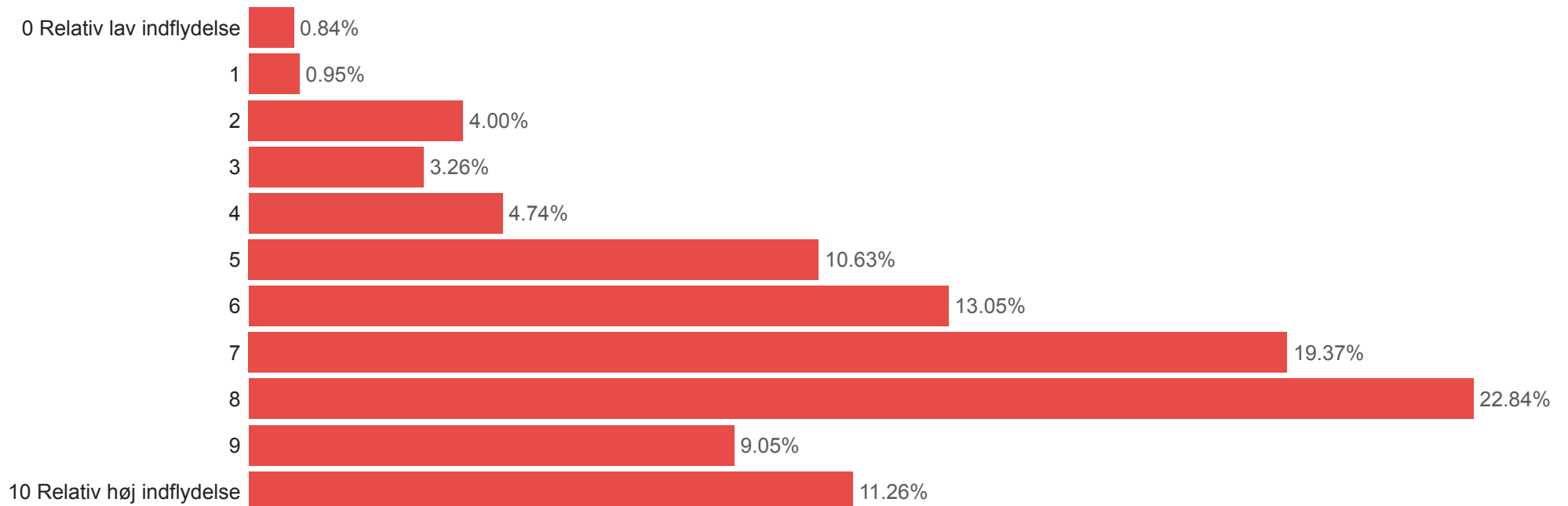
De næste spørgsmål handler om handlerum, resultater og tillid. Jeg oplever, at...

Field	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
... jeg er komfortabel med rollen som kommunalbestyrelsesmedlem	1.05%	1.99%	8.26%	46.34%	42.36%
... jeg er med til at gøre en forskel for udviklingen af kommunen	0.94%	1.04%	6.77%	60.21%	31.04%
... at min kommunalbestyrelse skaber værdi for borgerne	1.15%	3.45%	15.90%	56.80%	22.70%
... der i min kommunalbestyrelse er mulighed for at handle og skabe resultater	1.36%	4.29%	13.70%	57.85%	22.80%
... kommunalbestyrelsen bidrager til fællesskab i hele kommunen	1.78%	9.21%	21.86%	48.64%	18.51%
... der er forståelse for værdien af det lokale repræsentative demokrati hos borgerne	1.26%	6.49%	25.21%	51.99%	15.06%
... kommunalbestyrelsen tager højde for borgernes behov i det politiske arbejde	1.37%	6.83%	21.64%	57.35%	12.82%
... vi i min kommunalbestyrelse har blik for, hvordan vores adfærd påvirker ledelsen i kommunen	2.41%	13.10%	29.25%	44.13%	11.11%
... vi har tillid til hinanden i min kommunalbestyrelse	4.61%	13.73%	23.58%	48.43%	9.64%
... kommunalbestyrelsen har opbakning hos borgerne	0.94%	8.48%	34.55%	47.54%	8.48%
... det er vanskeligt at fastholde borgernes tillid til kommunalpolitikere	3.04%	27.04%	35.53%	28.72%	5.66%

De næste spørgsmål handler om indflydelse. Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om din indflydelse på kommunalpolitikken i den indeværende valgperiode?

Field	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
Jeg oplever, at mit arbejde i kommunalbestyrelsen skaber værdi for borgerne	0.42%	1.26%	10.75%	64.91%	22.66%
Jeg har fået gennemført en række af mine lokalpolitiske mærkesager	1.78%	9.22%	22.96%	47.69%	18.34%
Jeg har i mange tilfælde været med til at sætte nye kommunalpolitiske emner på dagsordenen til kommunalbestyrelses- eller udvalgsmøderne	1.58%	10.40%	21.43%	48.21%	18.38%
Jeg har præget de politiske temaer, der er blevet rejst i lokale medier	2.00%	8.23%	26.37%	48.21%	15.19%
Jeg har haft afgørende indflydelse på udfaldet af flere betydelige sager, der har været til afstemning i kommunalbestyrelsen	3.36%	14.69%	24.76%	42.39%	14.80%
Jeg satte mange markante fingeraftryk på kommunens budget for 2019	5.57%	15.55%	29.94%	35.71%	13.24%
Jeg har bragt mange borgerhenvendelser op ved kommunalbestyrelses- eller udvalgsmøderne	8.23%	26.69%	31.65%	27.74%	5.70%

Hvordan vil du placere din egen indflydelse i kommunalbestyrelsen sammenlignet med de andre medlemmer af kommunalbestyrelsen? 0 betyder, at du har relativ lav indflydelse sammenlignet med dine kolleger, mens 10 betyder, at du har relativ høj indflydelse sammenlignet med dine kolleger.



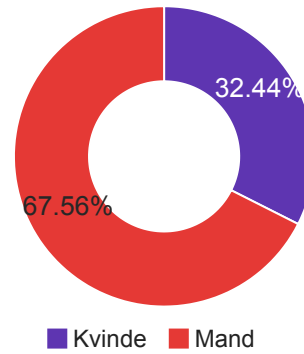
De næste spørgsmål handler om ansvar for fællesskabet.

Field	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
Jeg føler, at det er min pligt at gøre noget for min kommune, også uden at jeg får noget igen	0.42%	1.06%	7.86%	54.99%	35.67%
Jeg føler en stærk personlig forpligtigelse til at forbedre forholdene i kommunen	0.53%	1.16%	8.35%	57.40%	32.56%
Noget af det bedste man kan gøre for at forbedre borgernes forhold er at deltage i det lokale politiske arbejde	0.32%	0.74%	13.53%	62.16%	23.26%
Jeg er altid klar til at hjælpe borgerne her i kommunen, også hvis det skaber problemer for mig selv	0.53%	5.81%	32.21%	50.69%	10.77%
Når der er brug for, at nogen frivilligt melder sig til en opgave, føler jeg, at jeg bør være den første til at stille op	3.48%	16.14%	46.52%	29.85%	4.01%

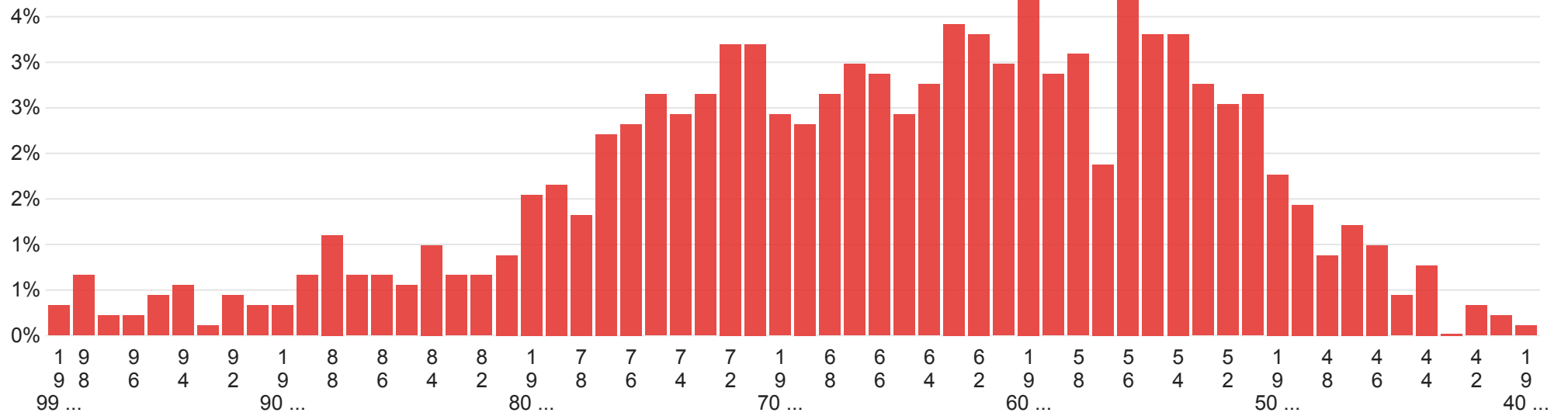
De næste spørgsmål handler om din motivation.

Field	Helt uenig	Uenig	Hverken enig eller uenig	Enig	Helt enig
Det er vigtigere for mig at gøre en forskel i forhold til samfundet end at opnå personlig vinding	0.85%	1.27%	7.85%	49.63%	40.40%
Jeg mener, at man skal bidrage med mere til samfundet, end man modtager	0.42%	1.27%	21.44%	48.62%	28.24%
Jeg er villig til at risikere at skulle tilsidesætte mine personlige behov for samfundets skyld	0.32%	2.55%	23.17%	52.71%	21.25%
Jeg er klar til at lide afsavn for samfundets skyld	0.64%	5.31%	27.60%	48.41%	18.05%
Jeg sætter samfundsmæssige forpligtelser over hensynet til mig selv	0.96%	6.39%	30.88%	46.22%	15.55%

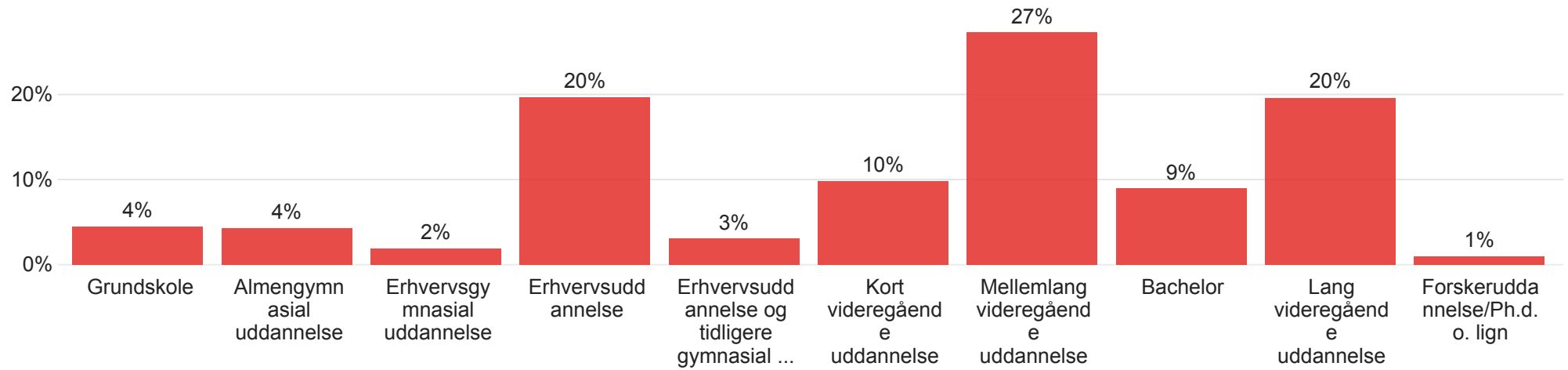
Q3 - Køn



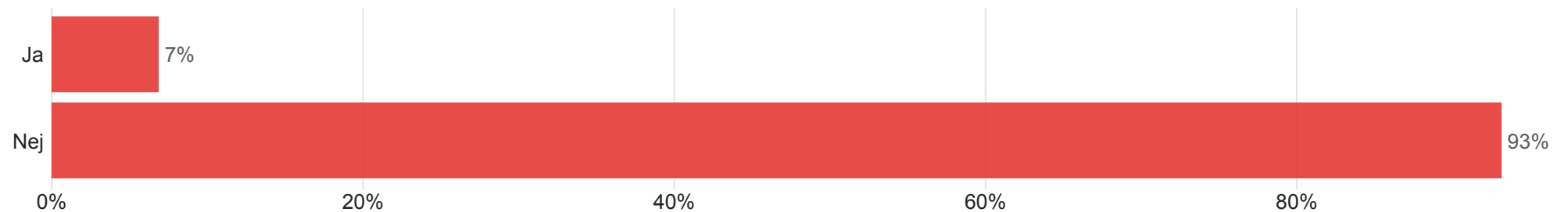
I hvilket årstal er du født?



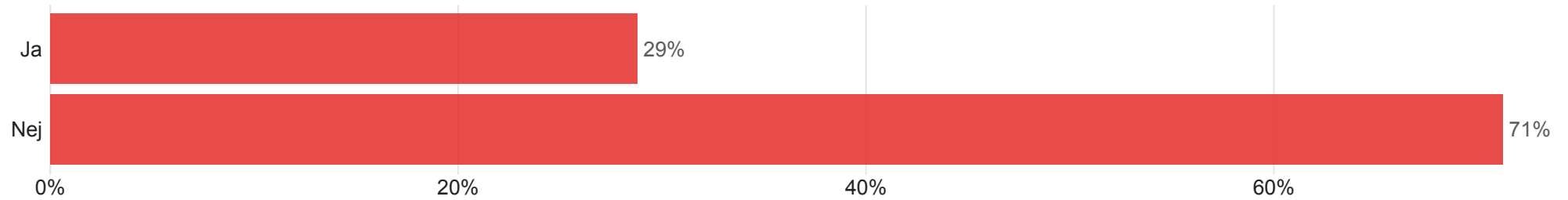
Hvad er din sidst afsluttede uddannelse?



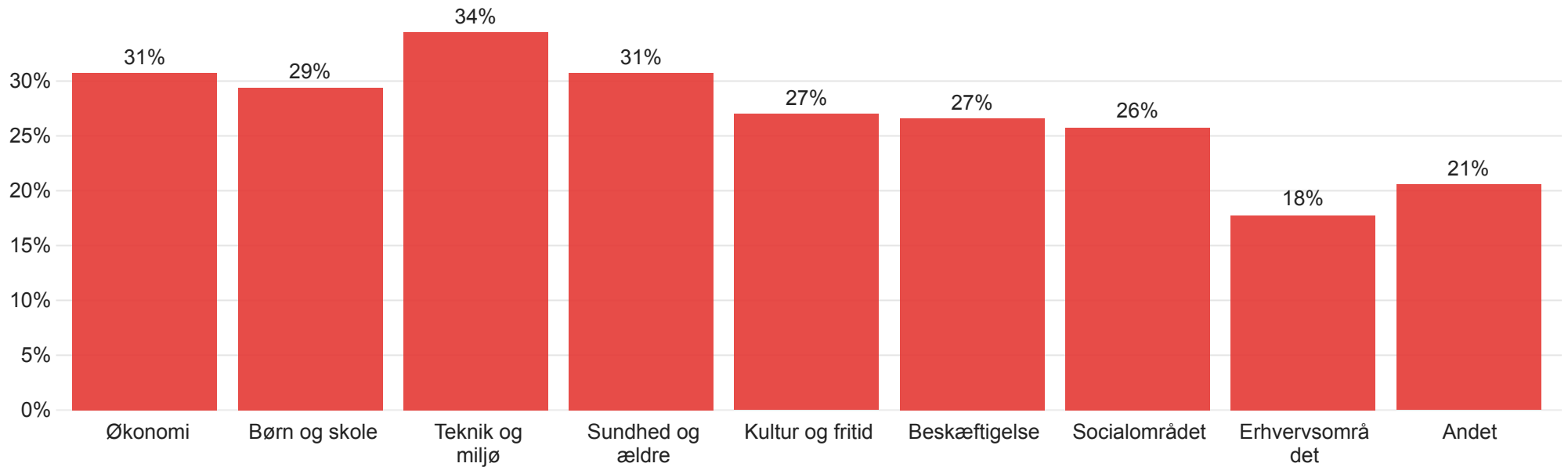
Er du borgmester? (68 borgmestre har svaret)



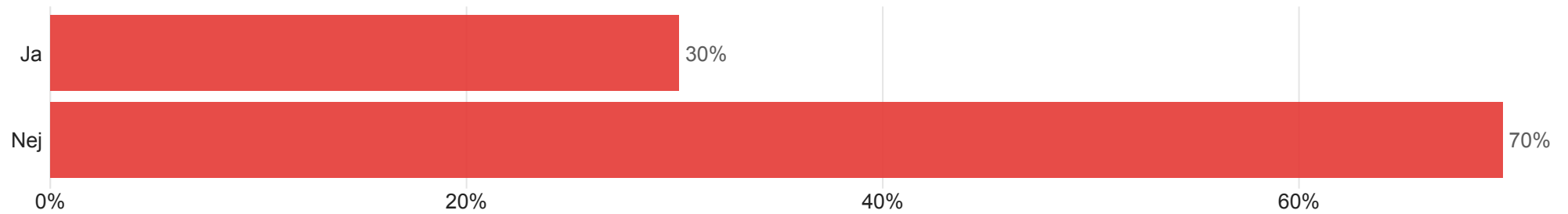
Er du formand for et af kommunens stående udvalg?



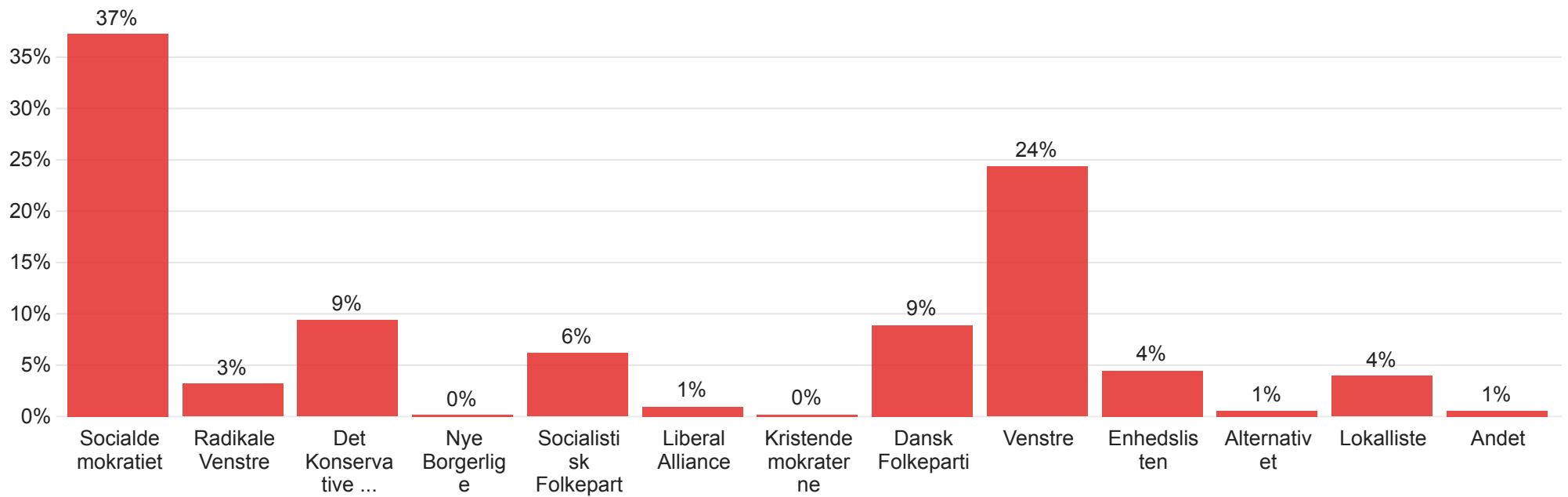
Er du medlem af et udvalg, der omfatter følgende område? Sæt flere kryds.



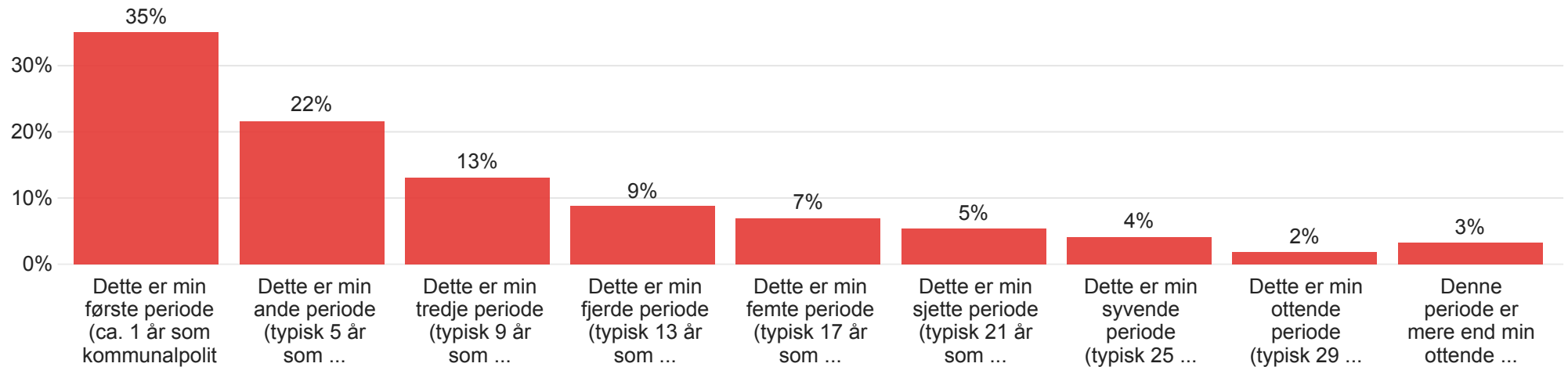
Er du gruppeformand for din partigruppe/liste i kommunalbestyrelsen?



Hvilket parti er du valgt ind for?

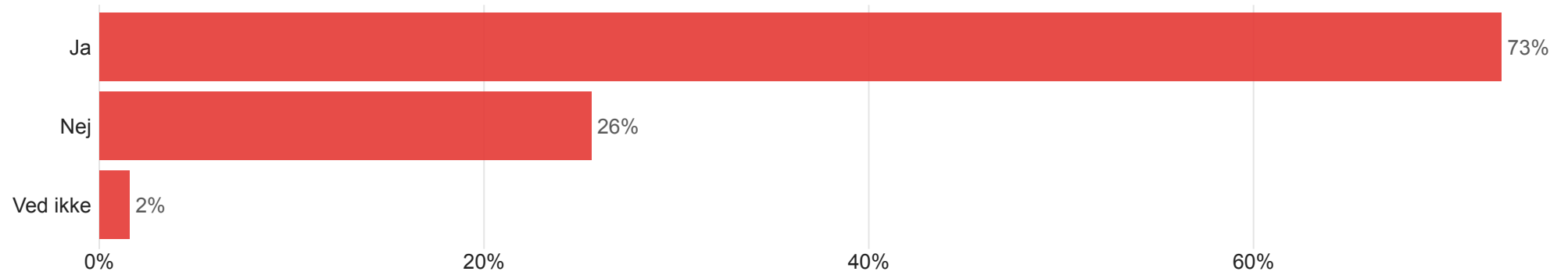


Hvor mange perioder har du været medlem af en kommunalbestyrelse?



Hvis du skulle tage stilling lige nu, genopstiller du så ved kommunalvalget den 16. november 2021?



Tilhører du en partigruppe/liste, der indgik i borgmesterkoalitionen efter kommunalvalget i 2017?

Åbne svar

Hvilke temaer vurderer du, vil præge din kommune mest i denne valgperiode?

Andet, noter i feltet: - Text

Anlæg

Anlæg udbedres

Billige lejeboliger.

Boliger

Boligpolitikken og byudviklingen

Borgerinddragelse

Bygge og anlæg

Bygning af Femernforbindelse

Byudvikling

Byudvikling

Byudvikling

Byudvikling

Byudvikling - trængsel, boligpriser, grønne områder

Byudvikling, smart city

Bæredygtighed bredt - også klima

Børne unge anbragte

Andet, noter i feltet: - Text

Anlæg

Anlæg udbedres

Billige lejeboliger.

Boliger

Boligpolitikken og byudviklingen

Borgerinddragelse

Bygge og anlæg

Bygning af Femernforbindelse

Byudvikling

Byudvikling

Byudvikling

Byudvikling

Byudvikling - trængsel, boligpriser, grønne områder

Byudvikling, smart city

Bæredygtighed bredt - også klima

Børne unge anbragte

Cirkulær økonomi

Cykelsti

De specialiserede områder, her løber økonomien voldsomt op.

Andet, noter i feltet: - Text

Anlæg

Anlæg udbedres

Billige lejeboliger.

Boliger

Boligpolitikken og byudviklingen

Borgerinddragelse

Bygge og anlæg

Bygning af Femernforbindelse

Byudvikling

Byudvikling

Byudvikling

Byudvikling

Byudvikling - trængsel, boligpriser, grønne områder

Byudvikling, smart city

Bæredygtighed bredt - også klima

Børne unge anbragte

Cirkulær økonomi

Cykelsti

De specialiserede områder, her løber økonomien voldsomt op.

Andet, noter i feltet: - Text

Anlæg

Anlæg udbedres

Billige lejeboliger.

Boliger

Boligpolitikken og byudviklingen

Borgerinddragelse

Bygge og anlæg

Bygning af Femernforbindelse

Byudvikling

Byudvikling

Byudvikling

Byudvikling

Byudvikling - trængsel, boligpriser, grønne områder

Byudvikling, smart city

Bæredygtighed bredt - også klima

Børne unge anbragte

Cirkulær økonomi

Cykelsti

De specialiserede områder, her løber økonomien voldsomt op.

Åbne svar

Hvad er de største benspænd for, at din kommunalbestyrelse kan bedrive politisk lederskab?

Andet, noter i feltet: - Text

"Nye" politikere, som hellere vil være sagsbehandlere end politikere

(hele) kommunalbestyrelsens manglende muligheder for at få faglige vurderinger og oplysninger af de sager, den skal træffe beslutninger om pga den hierakiske opbygning af den kommunale administretion, der ændrer indstillingerne fra fagpersonalet inden de når politikerne.

1

Absolut flertal til eet parti

Alt for mange har ingen visioner. De vil helst bare forvalte det der er.

Alt for ny kommunal bestyrelse, for mange nyvalgte

Anlægs- og serviceloft

At borgmesteren afholder møder udenom de stående udvalg, og ligeledes giver lovning på aftaler udenom stående udvalg. Det svækker vores lederskab og beslutningskraft i udvalgene.

At et parti har 12 ud af 21 pladser . At der bliver for meget kammerateri i forhold til ministerbesøg på nytårskur etc.

Beslutningerne fører ikke til reelle forbedringer men blot status quo

Borgmesteren er for styrende

Borgmesteren er ikke åben for inddragelse og tilsidesætter demokratiske orocesser

Borgmesteren styrer behårdt med et snævert flertal

Da borgmesterens parti har absolut flertal styrer borgmesteren forvaltningen. Borgmesteren og forvaltningen går op i en helhed og andre holdninger kan ikke komme til orde

De økonomiske rammer er for snævre

Den demografiske udvikling, der gør at økonomistyringen fylder mere end alt andet

Den skæve udligning i DK går det svært at investere lokalt. Det dræner den kommunale kasse.

Den skæve udligning, som gør at vi f.eks nu mister en stor andel bloktilskud, fordi vi er 127 flere borgere end i 2014.

Den økonomiske ramme vi arbejder indenfor

Den økonomiske situation

Der er for ensidig fokusering på en snæver økonomi styring og målstyring

Der er ubalance mellem det økonomiske råderum og de krav, vi skal leve op til.

Der mangler vilje til at tænke nyt og ud af boksen.

Der sættes ikke dagsorden/retning fra politisk side af, der reageres ud fra de dagsordner som forvaltningen lægger frem. Agere vs. reagere.

Der tænkes for kortsigtet og lokalt

Det forudsætter en borgmester der vil udøve samlende lederskab på tværs og er ordentlig forberedt, samt at vi som kommunalbestyrelse ikke skal detaljegenngår alle papirer for at finde ud af, hvilken forudsætning for en indstilling har forvaltningen gemt på side 29 og ikke taget med i indstillingen.

Det økonomiske råderum er alt for lille

Dette er ikke noget som jeg vil svare mere på end det ene svar.

Dårlig kemi mellem enkeltpersoner både på tværs af og internt i nogle af partierne.

Dårlig ledelse

Dårlig stemning blandt de valgte

En korrupt borgmester

Et politisk parti har flertal, hvilket gør arbejdet vanskeligt

Finder ikke de foreslåede emner relevante.

Flertallet har blikket for stift rettet mod befolkningstilvækst og at komme til at rangere højere på erhvslivets hitlister, det spærre for et et bredere fokus.

Flertallet i kommunalbestyrelsen er for lukkede og kører en konfrontatorisk taktik som skaber megen uro frem for at samle.

Flertallet vil ikke inddrage andres ideer og bruger systemet til at lukke ned for politisk debat og ideudvikling

Flertalsdiktatur

Folketinget vedtager lovgivning, som ikke følges op med tiltrækkeligt økonomisk gtjndlag

For dårlig forberedte politikere

For mange nye ministre/folketing der laver om. Savner en linie og ikke ny linie hvert halve år. Man når ikke at få folk med og få styr på tingene inden det skal laves om igen.

For mange uventede økonomiske overraskelser fra staten, Udligning, KMF mm

For meget New Public Management med kontrol, måling og rapportering

For meget "Silotænkning" i udvalgsarbejdet

For stor politisering

For stramme rammer og dårlige muligheder for indtægter

Forvaltningen er "farvet"

Forvaltningen har for stor magt, hvilket hænger sammen med en borgmester der har siddet for lang tid. Ligeledes arbejdes der ikke strategisk og sammenhængende med kommunens udfordringer som betyder at kommunalbestyrelsen kan undgå de svære spørgsmål der udfordrer den politiske stillingstagen

Forvaltningen har ikke hænder nok til et højere tempo

Generelt arbejder kommunalbestyrelsen godt

Hvis der fokuseres for meget på partipolitisk strategi

Hvis forvaltningen i sagsfremstillinger, herunder bilag, ikke er tydelig / skarp nok til at beskrive konsekvenserne af vedtagelsen af indstillingen fra direktionen. med stigende kompleksitet i sager til beslutning er det meget afgørende, at vi som politikere er fuldt oplyst om konsekvenserne af den politiske beslutning.

Ind imellem er KB for berøringsangste overfor emner der fordrer mere handling

Ingen af spørgsmålene

Ingen vi arbejder målrettet

Inkompetente politikere

Internt kammerateri med fordele blandt byrådsmedlemmer, direktionen og andre aktører

Jeg mener sådan set ikke, at der mangler politisk lederskab, men der mangler forståelse af vigtigheden af klimaforandringer

KOMMUNALPOLITIKKERNES MANGLENDE OVERBLIK

Katastrofal økonomi

Kommunal medfinansiering og Udligning

Kommunal økonomi

Kommunalpolitikkerne magter ikke lederopgaven. Det er for svært at sætte retning og skabe ordentligt lederskab i en stilling der typisk varetages ved siden af et fuldtidsjob.

Kompleksiteten og arbejdsmængden giver tidsmangel og det kan gå ud over dialogen med borgere, ansatte og hinanden.

Konstitueringen

Kontraproduktivt politisk miljø

MANGE ADMINISTRATORER ER UDDANNET MED MANGEMENTTEORIER DER DANNER BAGGRUND FOR MANGE BILAGSSBESKRIVELSE AF INDHOLD I STORT OMFANG BÆRER PRÆG AF DENNE MANGEMENT TÆNKNING. OG DET GÆLDRE BÅDE INDHOLD OG LÆNGDE, HVILKET GØR DET SVÆRT AT FORHOLDE SIG TIL UDEN AT TAGE EN STØRRE DISKUSSIONEN OM METODEGRUNDLAGET.

Magistratsafdelingen er meget lukkede om sig selv og man skjuler helst der hvor der er problemer fx ved at undgå at svare ordentligt på spørgsmål

Man kan ikke yde over evne

Mangel på troværdighed hos borgmester.

Mangel på vilje til samarbejde fra flertallet.

Manglende lydhørhed for demokrati og dermed turde vente til at tage den rette beslutning

Manglende politisk visioner i det største parti

Manglende samarbejde på tværs af udvalg

Manglende udligning.

Manglende udligningsreform

Manglende udligningsreform,

Manglende økonomi

Manglende økonomi

Medlemmer af kommunalbestyrelse som ikke følger den strategi vi har lagt for kommunen, giver til tider konflikter mellem forvaltning og politikere

Politikernes fokus på enkeltsager

Politisk enevælde

Politisk strategi

Politisk "fnidder" og manglende tillid til andre byrådsmedlemmer

Politiske modstandere der bevidst modarbejder udvikling...

Politiske uenigheder

Presset økonomi

Primitive partipolitiske magtkampe

Rekruttering

Råderum i kommunalbestyrelsen for lille grundet økonomi - udligning

Sager er ofte for ensidigt og dårligt belyst. Mangler kvalitet, alternativer og konsekvensbeskrivelser/-beregninger.

Samarbejdet i kommunalbestyrelsen.

Service og anlægsrammen

Service og anlægsrammerne

Sognerådspolitik

Songerådspolitikere, der spænder ben for løsninger til glæde for hele kommunen

Statslig indblanding og benspænd fra såvel ministre som folketingsflertal

Store udfordringer der kræver at staten tager et overordnet ansvar for udviklingen af den regionale infrastruktur

Tendens til for meget sagsbehandling i udvalgene.

Tid, så man kan være foran forvaltningen. Vi er ofte på bagkant da vi skal arbejde ved siden af

Tilskuddet fra staten er dalende på grund af dalende befolkningstal

Udligning får lokalpolitik til kun at handle om at fordele besparelser

Udligning mellem kommunerne spærre for udvikling

Velfærdsudgifterne stiger ukontrollabelt, og der er reelt ingen løsningsmuligheder, fordi udligning ikke tager tilstrækkelig hensyn til den skæve udvikling. Det bliver vanskeligere og vanskeligere at skabe råderum til udvikling.

Vi er godt i gang med at øve os i samarbejde på tværs af partierne, men det kommer

Vi er totalt styret af økdomien. Der er bare ikke penge nok til de basale ydelser

Vi er "født til" at repræsenterer forskellige holdninger

Vis tillid til medarbejderne "på gulvet". Fjern kontrolmanien og troen på, at opgaverne løses bedst med flere konsulenter. Vis tillid til fagfolkenens eksperise og begræns laget af økonomer/konsulenter mellem dem "på gulvet" og politikerne.

beslutningerne er ofte truffet inden kommunalbestyrelsen kommer på banen. Flertalsgruppen træffer beslutningen og så kan kommunalbestyrelsen blot sige ja eller nej

boliganvisning

dialog og samarbejde i kommunalbestyrelsen

dårlig politisk lederskab

dårlig økonomi

mange uduelige/passive byrådsmedlemmer

parti politik

personlige konflikter bland politikerne

valgperioderne er for korte - burde være 6 år, og så måske ud af klappen efter to perioder! Politikere er for "populistiske" - tænker meget på genvalg frem for bedste løsning, specielt omkring myndighedudøvelse! Vindmøller/biogasanlæg!

xx

Økonomi