

Asbjørn Sonne Nørgaard, Lotte Bøgh Andersen og Stefan Boye

Hvem tager teten i de stående udvalg i danske kommuner? Betydningen af personlighed og position for ledelsesadfærd

Politikerne bliver fra flere sider opfordret til at udøve ledelse og sætte retning for forvaltningen, og i de danske kommuner kan udvalgsmedlemmerne spille en betydelig ledelsesmæssig rolle som ansvarlige for den umiddelbare forvaltning. Men alle udvalgsmedlemmer udøver formentligt ikke ledelse i samme omfang. Såvel rollen som formand som medlemmernes personlighed kan have betydning. Det ved vi fra personlighedspsykologien og ledelseslitteraturen. I en undersøgelse af centrale aspekter af kommunalpolitikeres ledelsesadfærd i de stående udvalg i danske kommuner viser vi, at formandsrollen i udvalget er vigtig, men at personlighedstrækkene er mere afgørende for politikernes tilbøjelighed til at udøve transformations- og transaktionsledelse over for de kommunale forvaltninger. På den måde minder kommunalpolitikere om ledere i såvel den offentlige som den private sektor.

Ledelseskommisionen (2018) anbefaler, at politikerne bliver tydeligere i deres fastlæggelse af mål og retning for den offentlige sektors virke. Det er den ikke alene om. Mange meningsdannere har i de seneste år opfordret politikerne til i højere grad at tage denne ledelsesopgave på sig (fx Allerslev, 2015; Den Lokalpolitiske Tænketank, 2015; Vergo og Thiesen, 2017). Når ledelse handler om at sætte mål og retning er især transformations- og transaktionsledelse relevant (Andersen et al., 2017), og i kommunerne har politikerne mulighed for at drive disse former for ledelse via deres udvalgsmedlemskaber. Denne artikel analyserer, hvorvidt de faktisk griber denne mulighed, samt hvilke politikere der især udøver transformations- og transaktionsledelse.

I sammenligning med andre lande spiller de stående udvalg, i hvert tilfælde formelt set, en betydelig rolle i den politiske ledelse af danske kommuner (Mouritzen og Svava, 2002). Inden for de rammer, som kommunens styrelsesvedtægt og bevillingerne sætter, er de stående udvalg i danske kommuner ansvarlige for ”den umiddelbare forvaltning” på det eller de områder, som udvalget dækker (LBK nr. 318 af 28/03/2017: § 17). Ledelse er handlinger rettet mod at sætte retning og skabe resultater sammen med og via andre (Ledelses-

kommissionen, 2018), og i kommunerne handler det dels om at tydeliggøre og realisere de målsætninger, kommunalbestyrelsen selv på vegne af borgerne har formuleret, dels om at sikre efterlevelse af nationale regler og centralt fastlagte målsætninger. Offentlig ledelse handler om mange ting, og bortset fra borgmesteren, der forestår den daglige ledelse af kommunens administration, er kommunalpolitikere fritidspolitikere med andre gøremål. Det er derfor ikke nogen selvfølge, at medlemmerne af de stående udvalg rent faktisk udøver ledelse over for forvaltningen, og under alle omstændigheder vil der, som vi vil uddybe nedenfor, ikke være tale om alle former for ledelse. Men hvis lokalpolitikere udøver ledelse, vil det være oplagt at benytte sig af transformations- og transaktionsledelse. Hvor transformationsledelse handler om at formulere en vision og nogle overordnede mål og udstikke en retning for et forvaltningsområde, handler transaktionsledelse om at belønne og anerkende forvaltningen og dens chefer for deres resultater og indsats i forhold til målsætningerne. Spørgsmålet er, hvad der er afgørende for, om lokalpolitikere i de stående politiske udvalg rent faktisk udøver disse former for ledelse over for forvaltningen på deres udvalgsområde.

Denne artikel undersøger to faktorer, der kan være afgørende for et udvalgsmedlems ledelsesadfærd: dels politikernes position som formand, dels politikernes personlighedstræk. Mens organisationsteorien især vil forvente, at politikeres forskellige roller og formelle kompetencer i udvalget er afgørende for, hvorvidt de udøver ledelse, vil personlighedspsykologien snarere pege på betydningen af politikernes psykologiske dispositioner. Tilbøjeligheden til at udøve forskellige former for ledelse kan være påvirket af deres personlighed. Det er ikke givet, at et udvalgsmedlem, der engagerer sig i transformationsledelse, samtidig udøver transaktionsledelse og omvendt. Det er heller ikke givet, at et udvalgsmedlem overhovedet udøver ledelse.

I det følgende vil vi først diskutere politisk ledelse og de to former for ledelse, som vi undersøger i denne artikel. Dernæst præsenterer vi den teori og de hypoteser om betydningen af positionen som udvalgsformand og personlighedstræk for ledelsesadfærd, som vi vil teste. Tilsammen giver dette afsnit et bud på, hvilken rolle position og personlighed spiller for udvalgsmedlemmernes tilbøjelighed til at udøve transformations- og transaktionsledelse. I det tredje afsnit præsenterer vi undersøgelsens design, data og variabler, hvorefter vi viser analysens resultater. Som det vil fremgå, hænger omfanget af lokalpolitikernes ledelse i udvalgene både sammen med deres eventuelle position som udvalgsformand (og næstformand i økonomiudvalget) og udvalgsmedlemmernes personlighedstræk. Det er forskellige personlighedstræk, der er mest afgørende for de to former for ledelse, vi undersøger her.

Politisk ledelse i stående udvalg

I demokratiske politiske systemer er de valgte politikere i sidste instans ledere af den offentlige administration, som falder under deres jurisdiktion. Ledelsesansvaret kan påhvile politikerne individuelt, som det fx er tilfældet for en minister. Ansvaret kan også være kollektivt, som vi fx ser det for kommunalbestyrelser og de stående politiske udvalg, men da ledelse defineres som handling, udøves den i sidste ende af konkrete individer. Ledelse og styring spiller sammen men er ikke identiske. Styring kan ses som strukturelle redskaber til at komme i en bestemt (organisatorisk) retning, mens ledelse er konkrete handlinger, der udøves over for medarbejdere. Via styring kan politikere arbejde *indirekte* på at sætte retning gennem love og regler, bevillinger og udpegninger, ligesom de også via ledelse og deres egne *direkte* handlinger kan påvirke resultatskabelsen. Det kan fx ske via fastsættelsen af målsætninger (forestillinger om den ønskværdige fremtid) og målsætningernes ”storesøster”, visionen, som er en ideel forestilling om en ønskværdig fremtid og dermed af litteraturen forventes at have større potentiale for at motivere medarbejderne. Typisk bliver både visioner og målsætninger formuleret øverst i et organisatorisk hierarki, hvorefter der sker en oversættelse til stadig mere konkrete formuleringer ned igennem hierarkiet. I de danske kommuner er såvel den samlede kommunalbestyrelse og borgmesteren som økonomiudvalget og de øvrige stående politiske udvalg involveret i den politisk ledelse af kommunens forvaltninger. Denne artikel fokuserer alene på den ledelse, som medlemmerne af de stående udvalg i danske kommuner individuelt udøver som medlem af et givet udvalg.

Der er mange forskellige typer ledelsesadfærd, og det skorter ikke på teorier om forskellige ledelsesformer og –strategier, hverken generelt (fx Dinh et al., 2014) eller når det alene handler om den offentlige sektor (fx Van Wart, 2011, 2013). Fokus kan fx være på realiseringen af organisationens målsætninger, på medarbejderne og relationen mellem dem, på opgaveløsningen og/eller på samspillet med organisationens omverden. Som nævnt i indledningen handler denne artikel især om politikernes bestræbelser på at sætte retning og bidrage til, at kommunen når de politisk formulerede målsætninger. Idet genstanden for denne artikel er lokalpolitikeres ledelse qua deres medlemskab af et af kommunens stående udvalg, er det desuden vigtigt at have fokus på ledelsesformer, som er plausible inden for dette ledelsesrum: De stående udvalg kan ikke tildele bonusser eller fyre medarbejdere, og det er heller ikke deres opgave at tilrettelægge og koordinere forvaltningens konkrete arbejde. De strukturelle rammer tilsiger, at politikernes opgave især er at klargøre og dele visioner og målsætninger og følge op på disse, mens implementeringen især ligger hos de ansatte kommunale ledere.

I en dansk kommune er det den samlede kommunalbestyrelse, der er ansvarlig for kommunens aktiviteter, bevillinger og overordnede prioriteringer, mens det er borgmesteren som formand for såvel kommunalbestyrelsen som økonomiudvalget, der er ansvarlig for den daglige ledelse af kommunen. Borgmesteren organiserer og fordeler sagerne til udvalgene, forbereder sager til kommunalbestyrelsen og giver konkrete og i nogen udstrækning generelle mundtlige og skriftlige instrukser til forvaltningens direktion og direktører. Ansvarsplaceringen i danske kommuner er imidlertid langtfra entydig (Blom-Hansen et al., 2012). Den konkrete grænsedragning for ansvaret og ledelsen mellem den samlede kommunalbestyrelse, borgmesteren, økonomiudvalget og de øvrige stående udvalg varierer ganske meget på tværs af kommuner. Detaljeringsgraden i budgetstyringen fra den samlede kommunalbestyrelse og økonomiudvalget er også forskellig fra kommune til kommune (Heeager, 2017). I nogle kommuner er borgmesteren overordentlig stærk (Berg og Kjær, 2005), men generelt har de stående udvalg en stærk stilling i kommunerne (Christensen, Christiansen og Ibsen, 2017). I alle kommunerne har udvalgsmedlemmerne således muligheden for at bedrive politisk ledelse i rollen som netop udvalgsmedlemmer, men det er på ingen måde givet, at de faktisk handler på denne mulighed.

Vi forventer især, at udvalgsmedlemmerne vil spille en central rolle, når det gælder formuleringen af en vision og de overordnede målsætninger for det eller de forvaltningsområder, som udvalget dækker. Udvalgsmedlemmerne kan også opmuntre og anerkende direktører og chefer, der gør det godt, eller kritisere, hvis de gør det mindre godt. Selvom udvalget ikke direkte kan give materiel belønning og ikke er direktørernes overordnede, kan udvalgets medlemmer godt belønne eller sanktionere cheferne på området i ord og tale. Med andre ord retter opmærksomheden sig især mod det, som ledelseslitteraturen kalder *transformationsledelse* samt den ikke-pengemæssige del af betinget belønning i *transaktionsledelsen*. Disse dimensioner er ofte blevet undersøgt for ansatte ledere i den offentlige sektor (Bass, 1998; Oberfield, 2012; Moynihan, Pandey og Wright, 2012; Jacobsen og Andersen, 2015), men selvom transformationsledelsesbegrebet oprindeligt blev brugt til at indfange politisk ledelse (hos amerikanske præsidenter jf. Burns, 1978), er de sjældent brugt i litteraturen om politisk ledelse. De er imidlertid begge relevante og de mest sandsynlige former for ledelse, kommunalpolitikere kan udøve i de stående udvalg. De er også uomgængelige, hvis politikerne skal følge de opfordringer til at fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke, som vi diskuterede i indledningen. Dele af den internationale ledelseslitteratur (fx t'Hart, 2014) inkluderer da også politisk ledelse som en del af offentlig ledelse og kommer herunder ind

på transformations- og transaktionsledelse, men de to ledelsesformer er aldrig tidligere undersøgt blandt danske politikere.

Transformationsledelse handler om at lede gennem formuleringen af en klar vision, som har til formål at inspirere medarbejderne til at se ud over deres egne interesser og arbejde for organisationens (ideelle) målsætninger, mens transaktionsledelse handler om at belønne medarbejdere, der har gjort en stærk indsats og/eller skabt gode resultater i relation til organisationens målsætninger (Jacobsen og Andersen, 2015: 832; Van Knippenberg og Sitkin, 2013: 46). Medarbejderne får dermed en egeninteresse i at opnå belønning og anerkendelse. Vi indsnævrer som nævnt transaktionsledelse til alene at omhandle symbolsk, verbal belønning, da de stående udvalg ikke direkte har mulighed for at bruge økonomiske incitament og belønninger. Hvor transformationsledelse er fremadrettet og retter sig mod den samlede forvaltnings virke, er transaktionsledelse i denne sammenhæng mere bagudrettet og individuelt orienteret og betinget af, at de enkelte direktører ”gør det godt”.

Det er på ingen måde givet, at det enkelte udvalgsmedlem udøver ledelse i hverken det ene eller den anden forstand. Det er dels konstitueringsaftalen efter valget, dels partiet/listen, hvorpå man er valgt, der afgør, om et kommunalbestyrelsesmedlem får en plads i et stående udvalg, hvilke udvalgsposter man får, og om man får tildelt formandskabet (Bækgaard, 2014). Det er ingenlunde sikkert, at kompetencerne til at udøve disse typer ledelse er afgørende for udpegningerne. Man kan godt ”putte sig”, hvis det er det, man ønsker. Spørgsmålet er således, hvad der kan tænkes at være afgørende for, om det enkelte udvalgsmedlem udøver transformations- og/eller transaktionsledelse.

Position og personlighed

Positionen som formand

Det er oplagt, at en formand for et stående udvalg i højere grad forventes at påtage sig en ledelsesrolle over for forvaltningen, og formandsposten vil give politikerens en platform for at udøve ledelse. Det er imidlertid ikke givet, at der faktisk er en sammenhæng mellem position og den udviste ledelsesadfærd, da formandsposten som sagt er tildelt på baggrund af en politisk konstitueringsaftale, hvor spørgsmålet om politikerens lederevner kan spille en mindre rolle. Ikke desto mindre har formanden helt formelt en ledelsesrolle i udvalget, idet han eller hun ”forbereder, indkalder og leder udvalgets møder” (LBK nr. 318 af 28/03/2017: §22). Formelle regler og roller spiller typisk en rolle for menneskers adfærd i organisationer og præger, hvad der ses som den passende adfærd (March og Olsen, 1989). Ledelsesrollen i de stående udvalg er dog ikke stærk, idet de menige medlemmer har vid adgang til at præge udvalgets arbejde og

sågar kan blokere for en udvalgsbeslutning og kræve den indbragt til afgørelse i den samlede kommunalbestyrelse. Desuden er formanden kun ”den første blandt ligemænd”, idet han eller hun i ”enhver henseende er undergivet udvalgets beslutninger” (§22, stk. 3). Til gengæld bruger udvalgsformænd mere tid på kommunalbestyrelsesarbejdet (Dahlggaard et al., 2009: 33) og er desuden også i højere grad end menige medlemmer i direkte kontakt med forvaltningen (Bækgaard 2011; Bækgaard, Jakobsen og Kjær, 2013). Vi forventer derfor som udtrykt i den første hypotese, at den formelle position som formand spiller en rolle for ledelsesadfærden:

Hypotese 1: Formanden for et stående udvalg udøver mere transformation- og transaktionsledelse end de menige medlemmer af udvalget.

Personlighedstræk

Lokalpolitikere er dog som folk er flest – de er forskellige. De har forskellige personligheder og derfor også forskellige tilbøjeligheder til at udøve ledelse. Der er en stor international litteratur om, hvilke personlighedstræk der disponerer et menneske for at blive leder og udøve ledelse (fx Judge et al., 2002; Judge, Piccolo og Kosalka, 2009; Bono og Judge, 2004; Dinh et al., 2014). Personlighedstræk vedrører menneskers grundlæggende måder at forholde sig til sig selv og deres omverden på. Det er psykologiske dispositioner, som vi forstår os selv igennem, og som præger den måde, vi tilpasser os og søger at præge omgivelserne på. Personlighed vedrører således både kognitive faktorer (hvordan vi opfatter, tænker og forstår ting) og emotionelle faktorer (vores følelsesmæssige reaktioner på begivenheder og omgivelserne) (Costa og McCrae, 1992; McCrae og Costa, 1997; John, Naumann og Soto, 2008). Personlighedstræk er ikke uforanderlige, men efter den tidlige ungdom er de temmeligt stabile igennem voksenlivet.

I personlighedspsykologien er der efterhånden enighed om, at den såkaldte Fem Faktor Model (FFM) giver den bedste, brede beskrivelse af personlighedstræk, og at de fem træk har betydning for mange aspekter af menneskelig adfærd. Vi gennemgår kort de fem træk og deres mulige sammenhæng med tilbøjeligheden til at udøve transformations- og transaktionsledelse. Hvis ikke andet er angivet, bygger vi på Timothy A. Judge og kollegers arbejde (Judge et al., 2002; Judge, Piccolo og Kosalka, 2009; Bono og Judge, 2004) samt artiklen af Oliver John m.fl. (John, Naumann og Soto, 2008).

Åbenhed over for nye erfaringer (Openness to Experience): Mennesker, der scorer højt på dette træk, er intellektuelt søgende, kreative og innovative, kunstinteresserede, omfavner forskellighed og mangfoldighed og er i det hele

taget nysgerrige og åbne over for nye oplevelser og idéer. Åbenhed er ifølge tidligere forskning ikke tæt relateret til ledelsesadfærd og det at påtage sig en ledelsesrolle, og det er også vores forventning, at dette personlighedstræk ikke har betydning for kommunalpolitikeres udøvelse af transformations- og transaktionsledelse. Her kan man indvende, at åbne mennesker typisk finder det intellektuelt stimulerende at afsøge og sætte nye mål og visioner, hvilket kan stimulere brugen af transformationsledelse (Bono og Judge, 2004). Dette argument er måske gyldigt i mindre formelle organisationer, men i forhold til kommunalpolitikere indlejret i relativt formelle strukturer er vores hypotese:

Hypotese 2.a: Åbenhed har ingen betydning for transformations- og transaktionsledelse.

Samvittighedsfuldhed (Conscientiousness): Ordenssans, selvdisciplin og respekt for normer og pligter er det ene aspekt af dette træk, mens en stærk mål- og resultatorientering er det andet (DeYoung, Quilty og Peterson, 2007). Samvittighedsfuldhed hænger positivt sammen med uddannelse, arbejdsmotivation og vedholdenhed i mange af livets gøremål. Litteraturen peger på, at meget samvittighedsfulde mennesker oftere er ledere, og at de også ofte udviser en aktiv ledelsesadfærd. Det gælder især vedrørende planlægning og det at sætte og forfølge mål, som er et centralt aspekt i transformationsledelse. Vores argument er også, at fordi samvittighedsfulde individer er pligttopfyldende og performanceorienterede (Judge et al. 2013), vil det falde dem mere naturligt at bruge en ledelsesadfærd, der dybest set appellerer til, at følgerne skal sætte deres egne behov til side for et højere formål (indlejret i visionen). Hvis man som politiker selv er orienteret mod at bidrage til en ønskværdig fremtidig tilstand, er det således mere plausibelt, at man også leder ved at tydeliggøre denne vision for andre. Hypotesen er derfor:

Hypotese 2.b: Samvittighedsfulde udvalgsmedlemmer udøver mere transaktions- og især transformationsledelse.

Ekstroversion (Extraversion): En høj score på dette træk er udtryk for, at man er energisk, selskabelig, snaksaglig og udadvendt og som oftest tillige dominerende, selvsikker og optimistisk. Ekstroversion er det personlighedstræk, som på tværs af studier har den stærkeste og mest konsistente sammenhæng med diverse former for aktiv ledelsesadfærd. Da ekstroverte mennesker har let ved at opleve positive følelser og er socialt orienterede, forventer vi især, at kommunalbestyrelsesmedlemmer med dette personlighedstræk bruger megen betinget

ros og verbal anerkendelse af indsats og resultater, dvs. transaktionsledelse (sådan som det er begrebsliggjort i denne artikel). At rose *betinget* er udtryk for en styrende adfærd, der udøver magt over den, der bliver rost, hvilket er et vigtigt led i vores argument om, at især personer med høj grad af ekstroversion bruger denne adfærd. Hypotesen er:

Hypotese 2.c: Ekstroverte udvalgsmedlemmer udøver mere transformations- og især transaktionsledelse.

Venlighed (Agreeableness): Personlighedstrækket ”venlighed” inkluderer egenskaber som beskedenhed, høflighed og respekt for andre mennesker. Desuden er mennesker, som scorer højt på dette træk, typisk empatiske, tillidsfulde og samarbejdsorienterede. På den ene side kan disse personer forventes at interagere med andre mennesker på en positiv måde, fx gennem ros. På den anden side skal ros være betinget – altså i form af feedback specifikt knyttet til følgerens indsats og resultater – for at blive til ledelse. Den eksisterende litteratur finder, at venlighed er positivt relateret til nogle få former for ledelse, især interpersonel og relationel ledelse, men generelt har studier ikke fundet, at venlighed har betydning for ledelsesadfærd (Judge et al., 2002). Venligsindede mennesker undgår helst konflikter og kontroversielle beslutninger og egner sig nok mest til ledelsespositioner, ”som kræver en tilbagelænet opbakning til status quo” (Judge, Piccolo og Kosalka, 2009: 868). Da ledelse i politik ofte er forbundet med konflikt og uenighed, forventer vi, at meget venlige mennesker udøver mindre transformations- og transaktionsledelse. At sætte retning ved at tydeliggøre visionen og/eller give betinget positiv feedback og dermed bruge transformations- eller transaktionsledelse understreger leder-følgerforholdet, hvilket især i en politisk kontekst kan være konfliktfyldt. Vores forventning for personlighedstrækket Venlighed, er derfor:

Hypotese 2.d: Venlige udvalgsmedlemmer udøver mindre transformations- og transaktionsledelse.

Neuroticisme (modsat ”emotionel stabilitet”): Ængstelighed, nervøsitet og tilbagetrækkethed på den ene side og tilbøjeligheden til at føle sig usikker og få negative tanker på den anden, er de vigtigste facetter ved dette ”mørke” træk. Emotionel stabilitet (lav neuroticisme) kan være en nødvendig, men ikke tilstrækkelig, forudsætning for aktiv ledelsesadfærd. Fraværet af negative følelser er dog ikke det samme som positivt engagement, og tidligere forskning har

ikke fundet klare sammenhænge mellem neuroticisme og de former for ledelse, vi studerer her. I overensstemmelse med litteraturen er vores hypotese:

Hypotese 2.e: Neuroticisme har ingen betydning for transformations- og transaktionsledelse.

Som det fremgår, forventer vi, at samvittighedsfuldhed og især ekstroversion har en positiv sammenhæng med udøvelsen af transformations- og transaktionsledelse. Dette er på linje med litteraturen om ledelse og personlighedstræk. Vi forventer tillige, at venlighed kan have en negativ sammenhæng med disse former for ledelse i en politisk og forandringsorienteret kontekst.

Uden for politik indtager ekstroverte og samvittighedsfulde mennesker ofte ledelsespositioner (Dinh et al., 2014; Judge et al., 2002), men sammenhængen mellem personlighedstræk og formandskabet for et udvalg i en kommune er som nævnt ovenfor ikke helt enkelt at forudsige. For at belyse robustheden af vores øvrige resultater undersøger vi, om sammenhængen mellem personlighedstræk og ledelsesadfærd reduceres, når vi inkluderer formandsvariablen. Det vil indikere, at personlighedstrækkenes sammenhæng med ledelsesadfærd skal forstås i lyset af personlighedstrækkenes betydning for, at man opnår en formandspost. For det andet undersøger vi også, om sammenhængen mellem det at have formandsposten og udøve ledelse er betinget af, hvilke personlighedstræk formanden har. Det er muligt, at individer med bestemte personlighedstræk i højere grad er i stand til at udnytte den formelle magt, der ligger i positionen.

Design, data og variabler

Den 22. maj 2017 sendte vi et webbaseret spørgeskema ud til alle 2444 danske kommunalbestyrelsesmedlemmer. I slutningen af juni efter to påmindelser havde 750 (31 pct.) besvaret spørgeskemaet, heraf otte procent med delvise besvarelser (192 respondenter). Der er minimum to fulde besvarelser i alle landets kommuner (otte kommuner med kun to fulde besvarelser). Den effektive svarprocent, dvs. de politikere, der er inkluderet i analyserne, er noget lavere. For det første mangler nogle af dem svar på alle baggrundsspørgsmål, ledelsesspørgsmålene og personlighedsspørgsmålene. For det andet har vi i spørgeskemaet spurgt direkte ind til politikerens ledelsesadfærd i ét specifikt udvalg (fx børn- og ungeudvalget). Hvis politikerne svarede, at de ikke var medlem af det pågældende udvalg, vi spurgte ind til, blev spørgsmålene til ledelsesadfærd ikke vist. Vi indsamlede navne på udvalgene, og hvem der sad i hvilke udvalg. En del af disse oplysninger var ikke (længere) retvisende, hvorved nogle politikere

ikke blev præsenteret for spørgsmålene om ledelsesadfærd (n = 110). Den effektive svarprocent er således 15,5 pct.

Kønsfordelingen i vores stikprøve svarer fuldstændig til fordelingen for alle kommunerne under et (68,6 pct. mænd i stikprøven, 70,2 pct. i populationen). Det gennemsnitlige alder blandt respondenterne er 55,7 år, hvilket betyder, at respondenterne er godt et år ældre end landsgennemsnittet for kommunalpolitikere (der var 50,7 år i november 2013, jf. Danmarks Statistik, 2014: tabel 8). Repræsentativiteten på partier er også pæn, om end der er en overrepræsentation af respondenter fra SF og Enhedslisten og en lille underrepræsentation blandt kommunalbestyrelsesmedlemmer fra Socialdemokratiet og Venstre. Politikere fra Region Syddanmark er ligeledes svagt underrepræsenterede (tabel S1 i det supplerende materiale viser en logistisk regressionsanalyse af frafaldet).

Tabel 1: Fordelingen af respondenter: politisk parti og liste (pct.)

	Populationen (N = 2444)	Besvaret skema (N = 750)	Fuldt besvaret skema (N = 558)	Inkluderet i analyserne (N = 378)
A, Socialdemokratiet	31,5	29,9	29,4	28,5
B, Radikale	2,6	2,7	2,7	2,1
C, Konservative	8,4	8,8	9,0	8,4
F, SF	4,8	8,4	9,1	10,2
I, Liberal Alliance	1,5	1,1	0,9	1,1
K, Kristendemokraterne	0,2	0,1	0,0	0,0
L, Lokallister	4,7	4,8	4,8	5,2
O, Dansk Folkeparti	10,2	9,6	9,0	10,7
V, Venstre	31,5	27,3	27,1	26,2
Ø, Enhedslisten	4,9	7,3	7,9	7,3

Transformations- og transaktionsledelse: Via hjemmesider mv. har vi registreret, hvilke udvalg det enkelte kommunalbestyrelsesmedlem sidder i, og vi har spurgt konkret til medlemmets ledelsesadfærd i det udvalg/et af de udvalg, som medlemmet sidder i. Hvis en respondent sidder i flere udvalg, har vi prioriteret Økonomiudvalget højest og dernæst Børn- og Ungeudvalget (eller tilsvarende). Vi måler således politikernes selvrapporterede (og dermed oplevede) ledelsesadfærd. En faktoranalyse viser klart udtræk af to distinkte, latente faktorer (se tabel S2, der også viser den præcise ordlyd af alle spørgsmålene). Ved hjælp af fire spørgsmål, såsom: ”Som medlem af XX udvalg konkretiserer jeg en klar vi-

sion for forvaltningsrådets fremtid” (med fem svarkategorier, fra ”helt enig” til ”helt uenig”), konstruerer vi et additivt indeks for graden af selvrapporteret transformationsledelse (TFL), der går fra 0 (teoretisk minimum udøvelse af TFL) til 1 (teoretisk maksimum). Skalaen har en høj intern konsistens med en alpha-værdi på 0,88.

På tilsvarende vis konstruerer vi et indeks for transaktionsledelse ved hjælp af tre spørgsmål, såsom: ”Som medlem af XX udvalg roser jeg personligt direktøren og de øverste chefer, når de gør deres arbejde særlig godt”. Indekset er ligeledes skaleret fra 0 til 1, og denne skala har også en meget høj intern konsistens (alpha = 0,89). Spørgsmål og skalaer svarer til dem, vi og den internationale litteratur har brugt tidligere (Jensen et al., 2016), dog med den forskel at vi ikke inkluderer spørgsmål vedrørende sanktioner eller materielle belønninger i transaktionsledelse, da udvalgene som nævnt i teoriafsnittet ikke råder over disse ledelsesinstrumenter. Vi måler således kun betinget verbal belønning.

Formandsrolle: Formanden for de stående udvalg samt næstformanden for økonomiudvalget kodes som 1, øvrige udvalgsmedlemmer som 0. Formand for økonomiudvalget er altid borgmesteren, som typisk overlader en del af formandsrollen i udvalget til næstformanden på grund af sin generelle ledelsesrolle i forhold til hele den kommunale forvaltning. Både formand (borgmester) og næstformand i økonomiudvalget er således kodet som formand. Analyser bestyrker antagelsen om, at næstformændene i økonomiudvalget skal behandles som havende en ledelsesrolle, idet deres ledelsesadfærd ikke er signifikant forskellig fra formændene i de øvrige stående udvalg, mens næstformændene i de øvrige udvalg opfører sig helt som de menige medlemmer af alle udvalgene.

Personlighedstræk: De fem personlighedstræk måles med den internationalt anerkendte, validerede korte version af NEO PI-R (Skovdahl-Hansen, Mortensen og Schiøtz, 2004), som indeholder 12 påstande for hvert træk, i alt 60. De fem svarkategorier har igen Likert-karakter, gående fra ”meget enig” til ”meget uenig”. Vi kan ikke vise spørgsmålene her, da de er patenterede. Indeksene er alle skaleret fra et teoretisk minimum på 0 til et maksimum på 1. For at bevare så mange besvarelser som muligt, inkluderer vi respondenter, der har besvaret mindst otte ud af de tolv spørgsmål for hvert træk. Cronbachs alpha for de fem skalaer, vi konstruerede på baggrund af spørgsmålene er: Åbenhed = 0,71; Samvittighedsfuldhed = 0,80; Ekstroversion = 0,78; Venlighed = 0,62; Neuroticisme = 0,83, hvilket betyder, at den interne konsistens for skalaerne er pæne og svarer til, hvad der opnås i andre undersøgelser. Den interne konsistens for Venlighed er dog noget lavere, end det vi fik i en repræsentativ stikprøve af den danske befolkning i 2010, hvor den var 0,74 (jf. Dinesen, Klemmensen

og Nørsgaard, 2016: 62). Konsekvensen er, at sammenhængen med Venlighed i modellerne nedenfor kan være en smule underestimerede og mere usikre (jf. Appendiks: model 4 i tabel S7 og S8).

Kontrolvariabler: Vi inkluderer alene køn (1 = kvinde, 0 = mand) og alder (antal år) i de afrapporterede modeller, da eksempelvis uddannelse delvist er påvirket af personlighedstræk. Resultaterne, vi viser nedenfor, er dog substantielt de samme, hvis vi inkluderer uddannelse som kontrolvariabel. Anciennitet som politiker indgår heller ikke pga. den stærke sammenhæng med alder, hvilket er uproblematisk, idet anciennitet ikke har nogen statistisk sammenhæng med ledelsesadfærd (heller ikke når alder ikke inddrages).

Selvrapportering: Målingen af både den uafhængige variabel – personlighedstræk – og den afhængige variabel – ledelsesadfærd – er selvrapporteret. Det giver risiko for *social desirability bias*, hvor respondenterne afpasser svarene til gældende sociale normer. Hvis både uafhængig og afhængig variabel i en analyse påvirkes meget af dette, kan det skabe en spuriøs sammenhæng. Tidligere forskning i transformationsledelse har dokumenteret overrapporteringen af egen ledelsesadfærd (Andersen et al., 2017), mens resultaterne vedrørende personlighedstræk er mere nuancerede. Meta-analyser viser, at korrelationen mellem selvrapporterede personlighedstræk og de tilsvarende vurderinger af andre, der kender en godt, er mellem 0,51 (Venlighed) og 0,74 (Ekstroversion) (Connolly, Kavanagh og Viswesvaran, 2007: tabel 4), og mens graden af social desirability bias ifølge metastudier er moderat for Neuroticisme og til dels Samvittighedsfuldhed, er de andre træk kun svagt påvirket af denne form for bias (Ones, Viswesvaran og Reiss, 1998).

Analysestrategi: Vi estimerer sammenhængene mellem personlighed og ledelsesadfærd med OLS regression. Vi klyngekorrigerer standardfejl inden for kommuner, da politikernes besvarelser kan forventes at autokorrelere inden for kommunerne. Analyserne består af to modeller, hvor vi først inkluderer udvalgsformandskabet i model 2, eftersom dette kan være forårsaget af personlighedstræk. Variabler med de numerisk største værdier har den stærkeste sammenhæng med den afhængige variabel (kontrolleret for de øvrige uafhængige variable i modellen). I appendikstabel S6, S7 og S8 præsenterer vi yderligere robusthedsanalyser med andre estimationsmetoder. Herunder inddrager vi multilevel modellering (fixed effects og random effects) for at tage højde for den hierarkiske struktur i data, errors-in-variables for at håndtere reliabiliteten i de uafhængige variable og seemingly-unrelated regression for at udnytte korrelationen mellem de afhængige variable ($r = 0,51$, $p < 0,001$, jf. tabel S3). Alle robusthedsanalyser giver anledning til samme substantielle konklusioner som hovedanalyserne. Det samme gælder analyser, der kontrollerer for politisk

ideologi i form af partitilknytningsforhold (sidstnævnte analyser kan rekvireres hos forfatterne).

Resultater

Første resultat er, at udvalgsmedlemmerne bruger både transformations- og transaktionsledelse. Deres gennemsnitlige brug af transformationsledelse er 0,68 på en skala fra 0-1, mens den er 0,76 for transaktionsledelse (for gennemsnit, standardafvigelser og korrelationsmatrice, se tabel S3). Det er overraskende, at transaktionsledelse benyttes mest, idet transformationsledelse ud af de to hyppigst har været omtalt som en mulig politisk ledelsesadfærd (se fx r'Hart 2014). Der er en stærk sammenhæng mellem brugen af transformationsledelse og transaktionsledelse ($r = 0,51$, $p < 0,001$), så pointen om mulighed for at kombinere de to adfærdsformer står stærkt. Derudover kan vi konstatere, at fordelingerne er meget venstreskæve (figur S1) i den forstand, at langt de fleste politikere bruger begge typer adfærd temmelig meget. Et mindre antal udvalgsmedlemmer rapporterer imidlertid en lav brug af ledelse, hvilket understreger relevansen af at adressere variationen i politikernes ledelsesadfærd.

Forskelle i brugen af transformationsledelse i de stående udvalg

I tabel 2 viser vi resultaterne af analysen af, hvilke forhold der hænger sammen med politikernes selvrapporterede brug af *transformationsledelse*. Model 1 viser i overensstemmelse med vores hypoteser, at Ekstroversion og især Samvittighedsfuldhed er positivt korreleret med udøvelsen af transformationsledelse. Den positive sammenhæng med Samvittighedsfuldhed er betydeligt stærkere (0,396) end med Ekstroversion (0,236). Den negative sammenhæng med Venlighed og nul-effekten af Neuroticisme er også i overensstemmelse med hypoteserne. Den relativt stærke sammenhæng med Åbenhed, som findes på tværs af modelspecifikationer, havde vi dog ikke forventet.

Især udvalgsmedlemmer, der er meget samvittighedsfulde og resultatorienterede, udøver transformationsledelse, men Ekstroversion og Åbenhed er også forbundet med en større tilbøjelighed til at formulere klare mål og visioner for forvaltningen på ens udvalgsområde, mens en høj score på Venlighed reducerer tilbøjeligheden til at udøve transformationsledelse.

Model 2 viser, at udvalgsmedlemmer med formandsposter systematisk udøver mere transformationsledelse. Sammenhængene mellem transformationsledelse og personlighedstræk ændres stort set ikke, når vi i model 2 inddrager, om politikerne har en formandspost (inkl. næstformandspost i økonomiudvalget).

Table 2: Personlighedstræk og ledelsesposition: transformationsledelse

	Model 1	Model 2
Køn (kvinde = 1)	-0,009 (0,022)	-0,012 (0,022)
Alder	0,003** (0,001)	0,003** (0,001)
Åbenhed	0,178* (0,089)	0,179* (0,089)
Samvittighedsfuldhed	0,396** (0,124)	0,386** (0,125)
Ekstroversion	0,236* (0,106)	0,221* (0,105)
Venlighed	-0,211* (0,083)	-0,200* (0,081)
Neuroticisme	0,072 (0,100)	0,089 (0,096)
Udvalgsformand ¹		0,071** (0,025)
Konstant	0,057 (0,149)	0,059 (0,146)
n	378	378
R ²	0,110	0,129
R ² (justeret)	0,093	0,110

Note: OLS-regression. Klyngerobuste (kommuner) standardfejl i parentes. Alle variabler undtagen alder er skaleret fra 0 til 1, således at koefficienternes størrelse er sammenlignelige. * p < 0,05; **p < 0,01. (1): Inklusiv næstformanden for økonomiudvalget.

Som det ses, er sammenhængen mellem personlighedstræk, især Samvittighedsfuldhed, og transformationsledelse mindst lige så stærk som sammenhængen mellem formandsvariablen og transformationsledelse. Det gælder også, hvis vi tager højde for spredningen i data og sammenligner standardiserede regressionskoefficienter (tal ikke vist).

Det skal i øvrigt bemærkes, at alder, men ikke køn, har en signifikant sammenhæng med udøvelsen af transformationsledelse. Ældre udvalgsmedlemmer udøver mere ledelse.

Forskelle i brugen af transaktionsledelse i de stående udvalg

Tabel 3 viser resultaterne af analysen for *transaktionsledelse*. Model 1 viser igen betydningen af personlighedstræk, når vi inkluderer køn og alder som kontrolvariabler.

Tabel 3: Personlighedstræk og ledelsesposition: transaktionsledelse

	Model 1	Model 2
Køn (kvinde = 1)	0,038+ (0,021)	0,036+ (0,021)
Alder	0,003** (0,001)	0,003** (0,001)
Åbenhed	0,107 (0,077)	0,107 (0,078)
Samvittighedsfuldhed	0,193 (0,116)	0,186 (0,116)
Ekstroversion	0,386** (0,118)	0,376** (0,117)
Venlighed	-0,223* (0,101)	-0,216* (0,100)
Neuroticisme	-0,118 (0,107)	-0,107 (0,106)
Udvalgsformand ¹		0,045 (0,027)
Konstant	0,320+ (0,175)	0,322+ (0,171)
n	382	382
R ²	0,122	0,129
R ² (justeret)	0,105	0,110

Note: OLS-regression. Klyngerobuste (kommuner) standardfejl i parentes. Alle variabler undtagen alder er skaleret fra 0 til 1, således at koefficienternes størrelse er sammenlignelige. + $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. (1): Inklusiv næstformanden for økonomiudvalget.

Venlighed er også negativt korreleret med transaktionsledelse. Ekstroversion ($p < 0,01$) er forbundet med mere transaktionsledelse, mens sammenhængen med Samvittighedsfuldhed nu netop ikke er signifikant ($p = 0,11$). Som forven-

tet er det især Ekstroversion ($b = 0,386$), der har en stærk sammenhæng med transaktionsledelse. Udadvendte og energiske mennesker har en stærk tilbøjelighed til at rose og anerkende mennesker, der gør det godt. Hverken Åbenhed, Samvittighedsfuldhed eller Neuroticisme hænger således sammen med den selvrapporterede udøvelse af transaktionsledelse.

Model 2 viser som forventet en positiv koefficient for formel ledelsesrolle i udvalget (netop ikke signifikant med $p = 0,104$), og igen ændres sammenhænge mellem personlighedstræk og udøvelsen af transaktionsledelse stort set ikke, når vi inkluderer formandsvariablen. Transaktionsledelse har en stærkere sammenhæng med udvalgsmedlemmernes grad af Ekstroversion end med nogen anden variabel.

Ældre udvalgsmedlemmers tilbøjelighed til at udøve mere transaktionsledelse er igen robust, ligesom der er en tendens til, at kvinder ($p = 0,07$) udøver mere transaktionsledelse.

Forstærker formandsrollen betydningen af personlighedstræk?

For de vigtigste personlighedstræk har vi for såvel transformations- som transaktionsledelse undersøgt, om rollen som udvalgsformand styrker eller svækker sammenhænge. Man kunne eksempelvis forestille sig, at en meget ekstrovert kommunalpolitiker, der indtager rollen som udvalgsformand, ville udnytte denne position til at være endnu mere tilbøjelig til at udøve ledelse over forvaltningen og dens chefer. Vi finder dog ingen af denne type betingede sammenhænge (se appendiks, tabel S5 og S6): Personlighedstrækkenes sammenhænge med den undersøgte ledelsesadfærd er uafhængige af, om man indtager en ledelsesrolle. Eller sagt på en anden måde: Ekstroverte, åbne og samvittighedsfulde udvalgsmedlemmers disposition for at påtage sig en ledelsesrolle og udøve transformations- og transaktionsledelse i de stående udvalg kommer til udtryk, uanset hvilken formel position de indtager i udvalget. Sammenhængen mellem formandsrolle og ledelsesadfærd er på samme vis uafhængig af personlighed, hvilket indikerer, at det ganske enkelt er rollen, som er afgørende.

Det rejser spørgsmålet om, hvorvidt personlighedstrækkene har noget betydning for, om man opnår en formandspost i et stående udvalg. Som diskutert i teori afsnittet er der generelt en positiv sammenhæng mellem indtagelsen af en ledelsesposition på den ene side og Samvittighedsfuldhed og især Ekstroversion på den anden (se fx Dinh et al., 2014). I vores data har disse to personlighedstræk dog ikke nogen betydning for at opnå en formandspost i et af kommunens stående udvalg. En logistisk regression med formandspost som afhængig variabel viser, at ingen af de fem personlighedstræk er afgørende for at opnå en formel ledelsespost (se appendiks, tabel S4), hvilket kan hænge

sammen med, at formandsposterne tildeles som et resultat af politiske forhandlinger snarere end efter personlige forudsætninger.

Konklusion

Hverken herhjemme eller internationalt findes der mange bredt anlagte undersøgelser af politikeres ledelsesadfærd, og betydningen af danske politikeres personlighedstræk, sådan som vi normalt måler dem, for ledelsesadfærd er ikke tidligere analyseret. Analysen af medlemmerne af de stående udvalg i danske kommuner og deres selvrappede transformations- og transaktionsledelse i forhold til de forvaltninger, som udvalget dækker, er således ganske enestående. De stående udvalg er interessante i forhold til politikeres ledelsesadfærd, dels fordi udvalgene kollektivt set har en ledelsesrolle i forhold til den relevante del af forvaltningen, dels fordi udvalgene består af en række medlemmer, der kan være mere eller mindre aktive i deres ledelse. For det enkelte medlem er aktiv ledelse en mulighed, men ikke et krav. Vores analyser viser, at langt de fleste politikere i høj grad oplever at udøve transaktions- og transformationsledelse, men at der er systematiske forskelle i politikernes ledelsesadfærd.

Specifikt viser analysen, at politikeres position og personlighedstræk hænger systematisk sammen med, i hvor høj grad og på hvilken måde kommunalpolitikere i de stående udvalg selv mener, at de bedriver de undersøgte ledelsesformer. Udvalgsformændene (og næstformændene i økonomiudvalget) angiver, at de bruger mere transformationsledelse, og resultaterne for transaktionsledelse peger i samme retning ($p = 0,104$). Hypotese 1 blev dermed bekræftet: Mere end menige udvalgsmedlemmer er man med til at formulere mål og visioner for forvaltningens virke. Det er altovervejende en adfærd, som følger af rollen som formand, idet udvalgsformænd ikke scorer højere på de personlighedstræk, der er relateret til ledelsesadfærd.

Men ligesom det er tilfældet for andre mennesker, er politikeres adfærd ikke kun bestemt af den rolle, de indtager. Psykologiske dispositioner ser også ud til at spille en betydelig rolle. Samvittighedsfuldhed og især Ekstroversion er de to personlighedstræk, som har den stærkeste positive sammenhæng med ledelsesadfærd ifølge litteraturen på området (Judge et al., 2002; Bono og Judge, 2004). De to træk lader også til at være vigtige for danske kommunalpolitikeres oplevede transformations- og transaktionsledelse i de stående udvalg. I tråd med hypotese 2.b og 2.c har de to træk dog ikke samme betydning for de to aspekter af ledelse, som vi undersøgte.

Samvittighedsfuldhed har den stærkeste sammenhæng med transformationsledelse, som handler om at formulere visioner og resultatkrav for forvaltningen. Omvendt har Ekstroversion, og dermed tilbøjeligheden til at være energisk og

entusiastisk, en stærkere sammenhæng med udøvelsen af transaktionsledelse, der handler om at anerkende og rose forvaltningsledere, der gør deres job godt.

Vi forventede og fandt i de fleste modeller også, at udvalgsmedlemmer, der scorer højt på Venlighed, udøvede mindre ledelse. Hypotese 2.d hvilede på den antagelse, at det at formulere og sætte mål i politik ofte er konfliktfyldt. Venlige og høflige mennesker, der ikke bryder sig om konflikt, vil derfor være tilbageholdende. I fremtidig forskning kunne det være interessant at undersøge, om venligsindede politikere er mere aktive, når graden af konflikt i udvalget er lav.

En smule overraskende fandt vi også, at Åbenhed var relateret til transformationsledelse (hypotese 2.a). Åbenhed er relateret til idérigdom, innovation og kreativitet samt lysten og evnen til at lære noget nyt, men i litteraturen er Åbenhed ikke stærkt relateret til ledelse (fx Judge, Piccolo og Kosalka, 2009). Man kan dog forestille sig, at processen med at formulere mål og resultater opleves som spændende og interessant for politikere, der scorer højt på Åbenhed. Hvis det er denne mekanisme, som er på spil, må vi forvente, at Åbenheds sammenhæng med transformationsledelse er betinget af, hvor åben og innovativ diskussionen om visioner og mål i udvalget er. Igen må fremtidig forskning afgøre, om sammenhængen mellem Åbenhed og ledelse er betinget af diskussionsklimaet i udvalget.

Helt i overensstemmelse med forventningen (hypotese 2.e) var der ikke nogen sammenhæng mellem Neuroticisme og de underøgte former for ledelsesadfærd.

Hvordan skal man forstå, at personlighedstræk ”betyder noget” for politikeres ledelsesadfærd? Kan personlighedstræk ses som årsag, og ledelsesadfærd som effekt? Vi kan ikke besvare dette spørgsmål endegyldigt i en undersøgelse, som udelukkende beror på data indsamlet på ét tidspunkt, besvaret af én person. Havde vi undersøgt udvalgsmedlemmernes personlighedstræk som unge eller 10 år før, vi spurgte til deres ledelsesadfærd, kunne vi måske slippe af sted med at formulere os i årsag-virkning-termer. Spørgsmålet er, om det er rimeligt at antage kausalitet.

Her har vi dels et teoretisk svar, dels et metodisk svar. Lad os først vende os mod det teoretiske. Menneskers personlighedstræk er påvirket af både arv og miljø (Bouchard og McGue, 2003) og udgør stabile psykologiske dispositioner (jf. Costa og McCrae, 1992). Lokalpolitikere tager således deres personlighedstræk med ind i de stående udvalg, og vi argumenterer for, at dette kausalt påvirker deres ledelsesadfærd i den udvalgs kontekst, de befinder sig i. Bag den teoretiske argumentation ligger en forståelse af de psykologiske processer, der ligger bag menneskelig handling, og vi har her i artiklen især tydeliggjort disse argumenter i forhold til (1) Venligheds modsætning til konflikt, hvilket kan

få denne type individer til at være tilbageholdende, (2) Samvittighedsfuldheds affinitet med det at sætte og forfølge mål og dermed til en adfærd som transformationsledelse, der tydeliggør, deler og fastholder visioner og overordnede målsætninger, samt (3) den aktive udadvendthed i Ekstroversion som personlighedstræk, der motiverer for at anerkende og rose, når der er grund til det.

Disse teoretiske mekanismer svarer til, hvad vi finder empirisk, men alligevel er det metodiske svar på spørgsmålet om kausalitet svagt. Vi laver ikke et felteksperiment, fordi man ikke kan manipulere voksne menneskers personlighed. Vi spørger politikerne selv om deres personlighed, fordi det er vanskeligt at få viden herom på andre måder. Vi gennemfører ikke et panelstudium, fordi personlighed alligevel ikke varierer meget over tid for voksne mennesker, og fordi vi ikke har mål for personlighed tilbage i tiden. Det betyder ikke, at det metodiske svar ikke kan blive bedre, og her tænker vi især på muligheden for også at spørge andre aktører om politikernes ledelsesadfærd. Fremtidig forskning vil forhåbentligt vise, om vi har ret i, at personlighedstræk kausalt påvirker politikeres ledelsesadfærd, når vi får denne ekstra metodiske dimension ind i studiet. Foreløbig vil vi dog driste os til at konkludere, at teoretiske argumenter peger på, at personlighed faktisk påvirker politikeres ledelsesadfærd.

Fremtidig forskning må besvare disse bredere spørgsmål. Denne artikel viser dog klart, at lokalpolitikeres psykologiske dispositioner hænger sammen med deres ledelsesadfærd i de stående udvalg. Dette svarer nok til mangt en forvaltningschefs oplevelse. Vores bidrag er at vise, hvilke personlighedstræk der hænger stærkest sammen med to forskellige former for ledelse. Når det gælder den politiske ledelse af danske kommuner og den betydelige rolle, som de stående udvalg på papiret spiller for kommunens ledelse, er det ikke ligegyldigt, hvem der sidder i udvalget. Er udvalgsmedlemmerne meget introverte og venlige og ikke særlig samvittighedsfulde og åbne, skal vi ikke forvente megen politisk lederskab fra udvalgenes side. Modsat kan man forvente, at formanden og de udadvendte, samvittighedsfulde og åbne medlemmer tager teten i de stående udvalg i danske kommuner. Vi finder også, at politikerne generelt oplever, at de udøver ledelse i de politiske udvalg. Set under et er de måske allerede nu klar til at tage teten i endnu højere grad og dermed leve op til de opfordringer, Ledelseskommisionen og andre er kommet med.

Supplerende materiale

Supplerede materiale til artiklen findes på www.politica.dk.

Litteratur

- Allerslev, Nick (2015). Hvor er lederskabet? Den offentlige sektor er mere styring end ledelse. <http://www.denoffentlige.dk/hvor-er-lederskabet-den-offentlige-sektor-er-mere-styring-end-ledelse> (4. marts 2018).
- Andersen, Lotte Bøgh, Anne Bøllingtoft, Tine 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.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Berg, Rikke og Ulrik Kjær (2005). *Den danske borgmester*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Blom-Hansen, Jens, Marius Ibsen, Thorkil Juul og Poul Erik Mouritzen (2012). *Fra sogn til velfærdsproducent. Kommunestyret gennem fire årtier*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Bono, Joyce E. og Timothy A. Judge (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 89 (5): 901-910.
- Bouchard, Thomas J. og Matt McGue (2003). Genetic and environmental influences on human psychological differences. *Journal of Neurobiology* 54 (1): 4-45.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bækgaard, Martin (2011). The impact of formal organizational structure on politico-administrative interaction: Evidence from a natural experiment. *Public Administration* 89 (3): 1063-1080.
- Bækgaard, Martin (2014). Within-party allocation of committee seats: Evidence from Danish local elections. *Scandinavian Political Studies* 37 (4): 385-405.
- Bækgaard, Martin, Morten Jakobsen og Ulrik Kjær (2013). Kommunalpolitikernes samspil med administrationen – er der forskel på frontbenchers og backbenchers? *Økonomi & Politik* 86 (4): 48-59.
- Christensen, Jørgen Grønnegaard, Peter Munk Christiansen og Marius Ibsen (2017). *Politik og forvaltning*, 4. udg. København: Hans Reitzels Forlag.
- Connolly, James J., Erin J. Kavanagh og Chockalingam Viswesvaran (2007). The convergent validity between self and observer ratings of personality: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment* 15: 110-117.
- Costa, Paul T. og Robert R. McCrae. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences* 13 (6): 653-665.
- Dahlggaard, Jens Olav, Ulf Hjelmar, Asmus Olsen og Lene Holm Pedersen (2009). *Kommunalpolitikeres rolle og råderum*. Rapport. København: KORA. <https://www.kora.dk>

- kora.dk/media/272061/udgivelser_2009_pdf_kommunalpolitikeres_rolle_og_ra-
aderum.pdf (4. marts 2018).
- Danmarks Statistik (2014). Befolkning og valg, *Statistiske Efterretninger* 2014:2.
<http://www.ft.dk/samling/20131/almdel/kou/spm/42/svar/1119310/1345415.pdf>
(18. december, 2017)
- Den Lokalpolitiske Tænketank (2015). *DEBATOPLÆG: Bedre vilkår for lokalpoliti-
kerne giver dygtigere politikere og stærkere demokrati*. [http://www.denoffentlige.dk/
sites/default/files/suppliers/news/files/lokalpolitisk_taenketank_-_udspil_janu-
ar_2015_om_mere_uddannelse_og_rum_til_politik.pdf](http://www.denoffentlige.dk/sites/default/files/suppliers/news/files/lokalpolitisk_taenketank_-_udspil_janu-
ar_2015_om_mere_uddannelse_og_rum_til_politik.pdf) (4. marts 2018).
- DeYoung, Colin G., Lena C. Quilty og Jordan B. Peterson (2007). Between facets and
domains: Ten aspects of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology* 93
(5): 880–896.
- Dinesen, Peter T., Robert Klemmensen og Asbjørn S. Nørsgaard (2016). Attitudes
toward immigration: The role of personal predispositions. *Political Psychology* 37:
55-72.
- Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C.
Liden og Jinyu Hu (2014). Leadership theory and research in the new millennium:
Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly* 25 (1):
36-62.
- Heeager, Anne (2017). Placeringen af økonomisk beslutningskompetence internt i
danske kommuner. *Politica* 49 (1): 47-67.
- Jacobsen, Christian Bøtcher og Lotte Bøgh Andersen (2015). Is leadership in the eye
of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organi-
zational performance. *Public Administration Review* 75 (6): 829-841.
- Jensen, Ulrich Thy, Lotte Bøgh Andersen, Anne Bøllingtoft, Tine Mundbjerg Eriksen,
Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Louise Ladegaard, Jacob Laden-
burg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen
og Allan Würtz (2016). Conceptualizing and measuring transformational and
transactional leadership. *Administration & Society*. Online first 28.08.2016
- John, Oliver P., Laura P. Naumann og Christopher J. Soto (2008). Paradigm shift to
the integrative big five trait taxonomy, pp. 114-158 i Oliver P. John og Christopher
J. Soto (red.), *Handbook of Personality: Theory and Research*. New York: Guilford
Press.
- Judge, Timothy A., Robert F. Piccolo og Tomek Kosalka (2009). The bright and dark
sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait thematic
category. *Leadership Quarterly* 20: 855-875.
- Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies og Megan W. Gerhardt (2002). Per-
sonality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied
Psychology* 87 (4): 765-780.

- Judge, Timothy A., Jessica B. Rodell, Ryan L. Klinger, Lauren S. Simon og Eean R. Crawford (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology* 98 (5): 875–925.
- LBK nr. 318 af 28/03/2017: *Bekendtgørelse af lov om kommunernes styrelse*.
- Ledelseskommisionen (2018). *Sæt borgerne først – Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*. Forventes tilgængelig på www.ledelseskomm.dk fra april 2018.
- March, James G. og Johan P. Olsen (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York: The Free Press.
- McCrae, Robert R. og Paul T. Costa (1997). Personality trait structure as a human universal. *The American Psychologist* 52 (5): 509–516.
- Mouritzen, Poul Erik og James Svava (2002). *Leadership at the apex: Politicians and administrators in Western local governments*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Moynihan, Donald P., Sanjay K. Pandey og Bradley E. Wright (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory* 22 (1): 143–164.
- Oberfield, Zackary W. (2012). Public management in time: A longitudinal examination of the full range of leadership theory. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (2): 407–429.
- Ones, Deniz S., Chockalingam Viswesvaran og Angelika D. Reiss (1996). Role of social desirability in personality testing for personnel selection: The red herring. *Journal of Applied Psychology* 81 (6): 660–679.
- Skovdahl-Hansen, H., E. L. Mortensen og H. K. Schiøtz (2004). *Documentation of the Danish NEO PI-R and NEO PI-R Short Version*. København: Dansk Psykolog Forening.
- t'Hart, Paul (2014). *Understanding public leadership*. London: Palgrave.
- Van Knippenberg, Daan og Sim B. Sitkin (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals* 7 (1): 1-60.
- Van Wart, Montgomery (2011). *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*, 2. udg. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Van Wart, Montgomery (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration* 91 (3): 521-543.
- Vergo, Sara og Henning Thiesen (2017). *Til lykke byrådder, nu venter arbejdet*. <http://www.denoffentlige.dk/til-lykke-byroedder-nu-venter-arbejdet> (4. marts 2018).