

# Redaktionelt forord

I dag er det ikke længere nok at gå på arbejde. Man skal være motiveret, når man går på arbejde. Det er et entydigt plusord, som ingen kan være imod, og det er en sandhed, som ingen længere stiller spørgsmål til. Den organisation, man arbejder i, skal desuden være performende. Der skal leveres resultater, gerne synlige resultater, og helst flere resultater fra år til år. En organisation skal vækste, og en vigtig ingrediens i moderne, vækstende organisationer er således motiverede medarbejdere. Ledere vurderes på, hvorvidt de er i stand til at skabe de rette vilkår for, at deres medarbejders motivation på jobbet bevares og styrkes. Ansvar for motivation kan altså føres opad. Hvis nogen ikke er motiveret, må det være organisationens struktur, funktioner, processer og kultur, der er noget i vejen med – og det må lederen tage sig af, hvis altså vedkommende er en god leder.

I den offentlige sektor findes særlige former for medarbejdermotivation. Det er angiveligt i den offentlige sektor, at man kan finde medarbejdere, der hovedsageligt bliver motiveret af at gøre noget godt for andre. Hvad »det gode« er, er selvfølgelig vanskeligt at sige noget præcist om. Det gode kan være eksplicit defineret på organisatorisk niveau (eksempelvis at gøre syge mennesker raske), eller det kan være defineret på individniveau og have noget at gøre med politiske præferencer og forestillinger om, hvordan samfundet bør indrettes. Definitionen af »det gode« kan selvfølgelig også udvikles over tid, og det

kan udfordres af diverse styringsredskaber. Derfor er det selvfølgelig også vanskeligt for offentlige ledere at lede offentligt ansatte, der i meget stor udstrækning er motiveret af at levere de offentlige serviceydelser, som de selv mener gør godt for andre.

I dette temanummer argumenterer bidragerne for, at det særligt er de motiverede medarbejdere i den offentlige sektor, der leverer på resultatsiden. Motivationsmønstre kortlægges på tværs af den offentlige sektor, og der sammenlignes mellem lande. Til slut diskuteres, hvilke muligheder den offentlige leder har for at understøtte medarbejdermotivationen.

Uden for tema bidrager *Anne Bach Nielsen* med en reviewartikel, der lancerer begrebet bydiplomati. Det har fået en kolossal opblomstring – ikke kun i Europa omkring Bruxelles, men i hele verden. På den internationale arena opsamler byer viden og udveksler erfaring, de kapacitetsopbygger og advokater, og de repræsenterer og fremmer politiske og økonomiske interesser. Og det gør de med betydelig styrke og legitimitet. Modsat stater er byerne helt tætte på deres borgere og virksomheder. I fremtiden kommer vi til at høre meget mere til dette fænomen.

*Martin Marcussen*

Professor, ansvarshavende redaktør for  
*Økonomi & Politik*