

Jobbet skal give mening fra dag ét

FREMSYN: Carlsberg Danmark tiltrækker og fastholder digitale indfødte kollegaer ved at være åbne over for nye metoder, nye meninger, nye måder at leve på – som altid.

LINE MARIA KRISTOFFERSEN

erhverv@jp.dk

Morgendagens vindere bliver de virksomheder, der har en strategi for virkelig at forstå at tilpasse organisationen til de unge, sådan at såvel struktur som adfærd passer til deres holdning til arbejde, liv og karriere.

I hvert fald var det sådan, virksomhedsrådgiveren Soulaïma Gourani skar ind til benet tidligere i denne artikelserie. Ifølge rådgiveren er de vigtigste spørgsmål, en erhvervsleder derfor må spørge sig selv:

Hvordan tiltrækker vi unge under 25 år? Hvordan fastholder vi dem? Hvordan motiverer vi dem?

De spørgsmål svarer HR udviklingschef for Carlsberg Danmark og Carlsbergs gruppefunktioner, Petrina Knowles Gjelstrup, gerne på, men understreger samtidig, at Carlsberg Danmark ikke oplever de store problemer med at integrere de første digitale indfødte i medarbejderstaben.

Hun henviser til bryggeriets medarbejderengagementsanalyser, der viser enslydende tilfredshed på tværs af alder. Carlsberg Dan-



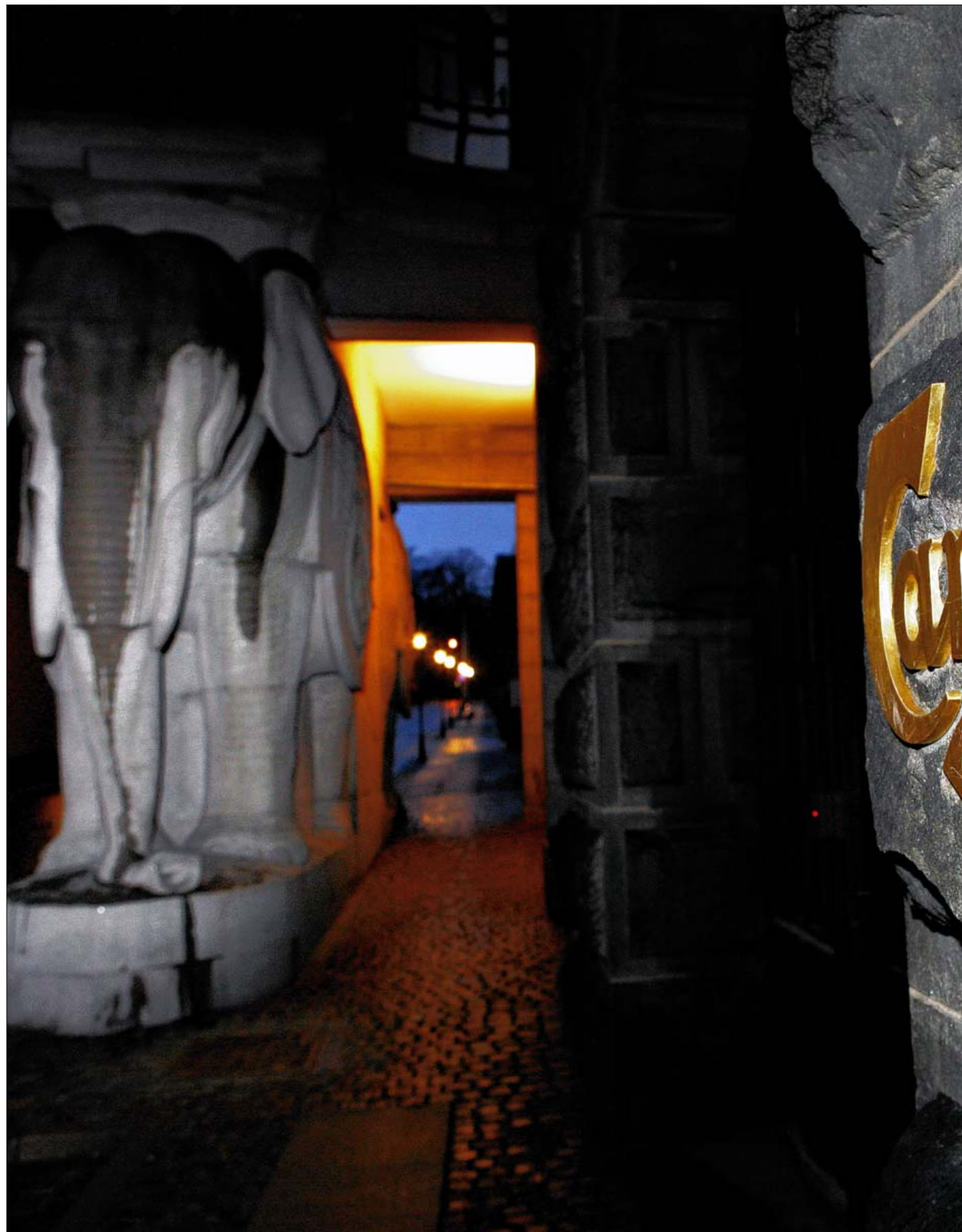
De digitale indfødte

For første gang strømmer en hel generation, som er vokset op i en digital verden, ud på arbejdsmarkedet.

I forskningsprojektet "Digitale indfødte på job" undersøger forsker Søren Schultz Hansen, hvordan mødet mellem de digitale indfødte og de lidt ældre "digitale immigranter" skaber ny dynamik på arbejdspladserne.

Jyllands-Posten følger projektet tæt, mens det foregår og bringer en stribe af forskningens resultater i takt med, at de viser sig.

mark modtager over 1.000 ansøgninger om måneden, og de ansattes alder er pænt fordelt fra 18-65 år.



Således kunne virksomheden hvile på gæret, i hvert fald i forhold til det første spørgsmål stillet af Soulaïma Gourani, men det gør virksomheden ikke, for det ville ikke være i tråd med filantropen J.C. Jacobsens ånd og Semper Ardens, virksomhedens brændende motto, der er hugget i sten over administrationsbygningen.

Det bebuder: "Ved Bryggeriets drift skal det være det stadige formaal uden hensyn til den øjeblikkelige fordel at udvikle fabrikationen til den størst mulige fuldkommenhed saaledes at dette bryggeri og dets produkter altid kunne staa som et mønster og ved dets eksempel virke til at ølbryggeriet her i landet holdes paa et høit og hæderligt standpunkt."

Således benytter virksomheden ikke nuet som pejlemærke, men fremtiden, hvorfor den i sidste uge har

indledt et samarbejde med forskningsholdet bag forskningsprojektet "Digitale indfødte på job" for at blive bedre klædt på til at fastlægge den rette strategi over for de digitale unge.

Fokus på arbejde

I dag er 56 medarbejdere på bryggeriet mellem 18 og 25 år. Det svarer til, at under 4 pct. af Carlsberg Danmarks medarbejderstab er digitale indfødte, »men vi ved jo, der kommer flere, og hvis vi kan gøre noget for at øge vores tiltrækningskraft over for de digitale indfødte, så gør vi det.«

I dag er mere end hver 10. på arbejdsmarkedet digital indfødt (18-24 år). I løbet af de næste fem år vil andelen vokse med 100 pct., så mere end hver femte medarbejder vil være digital indfødt.

»Vi er interesserede i at vide, hvad der giver mening for de unge generationer, så

vi kan være bevidste om det, udvikle os og potentielt honorere det. Vi ønsker at sikre, at vores ansatte oplever deres arbejde som meningsfuldt, og derfor må vi både fokusere på, hvad meningsfyldt arbejde er i dag og i fremtiden,« siger Petrina Knowles Gjelstrup.

Så, hvordan tiltrækker Carlsberg Danmark unge under 25 år?

»Vi er aktive i markedet for eksempel på karrieremesser og i uddannelsesregi – og der benytter vi os selvfølgelig af vores historik og stærke fortælling som virksomhed – og det tiltrækker. Vi oplever, at de unge gerne vil arbejde for os, fordi de gerne vil være en del af en større historie, fordi det sætter tingene i perspektiv og giver mening.«

Hvilke metoder tages helt konkret i brug, når de 56 ansatte under 25 år skal fastholdes og motiveres til at blive i bygnin-

gen i København på Valby Bakke eller i Fredericia ved Lillebælt?

»Vi giver individuelt ansvar og skaber i fællesskab. Det er humlen. Fællesskabet betyder meget for os. Når vi får en ny kollega, bliver han eller hun introduceret for hele værdikæden, og det, oplever vi, særligt motiverer de unge. Nye medarbejdere er med på lageret. Ude i produktionen. Ude at køre med vores chauffører. Vores interne introduktionsprogrammer for medarbejdere "fra Byg til Bryg" og "Carlsberg Danmark på X og tværs" skaber forretningsforståelse og fælles kraft. Det motiverer de unge, at de ved, at når jeg løfter det her, så løfter jeg en del i forhold til vores fælles strategi. Men selv om vi er fællesskabsorienterede, stræber vi efter at udvikle den enkelte optimalt ved at skabe rammer, hvor den enkelte skal bruge sine evner, tage beslut-



J.C. Jacobsen havde en grundholdning om, at viden skal deles og ikke isoleres kommercielt – og denne tilgang til videndeling passer godt til de unge generationer, hvis man skal tro på undersøgelser på området.

Foto: Thomas Borberg

ninger, påvirke sit eget job og skabe resultater.«

Viden skal deles

Carlsberg var den første i verden, der sikrede en ren ølgær, *Saccharomyces Carlsbergensis*.

Hvis Carlsbergs stifter, J.C. Jacobsen, havde patenteret dette arbejde, ville alle pilsnerøl i hele verden sandsynligvis have været opkaldt efter Carlsberg.

Men J.C. Jacobsen havde en grundholdning om, at viden skal deles og ikke isoleres kommercielt – og denne tilgang til videndeling passer godt til de unge generationer, hvis man skal følge den foreløbige empiri.

Unge deler viden og er af natur ikke egocentrerede, mener ekspert i digitale indfødte Søren Schultz Hansen.

De unge motiveres ikke af faktorer som designede kontorlandskaber, anciennitetsfordele og »meningsløst,

men velbetalt job«.

Undersøgelser viser, at når unge forlader deres arbejde eller praktikplads, angiver de som en af de allervigtigste årsager, at de ikke finder arbejdet meningsfyldt. Men hvad er egentligt meningsfyldt arbejde, set i de unges perspektiv?

»Det er uhyre vigtigt at forstå, at mening ikke betyder noget abstrakt, men tværtimod er noget meget konkret og håndgribeligt. De taler ikke om mening i forhold til en eller anden overordnet værdi eller vision, men om at det skal give mening med det samme, fordi det betyder så meget for forståelsen af sig selv,« siger Søren Schultz Hansen, der er leder af forskningsprojektet »Digitale indfødte på job«.

Jobbet skal være let

Hvad er det perfekte job, når man er under 25 år og arbejder i Carlsberg Danmark?

Det spørgsmål er en anden måde at nærmere sig det optimale møde mellem de danske virksomheder og de digitale ansatte.

Spørgsmålet blev stillet af Søren Schultz Hansen og besvaret af en større gruppe digitale ansatte, der var samlet den 13. november 2012 ved et gruppeinterview på Vesterfælledvej i København i Carlsberg Danmarks lokaler. Svarene giver anledning til delkonklusionen:

De unge nøjes ikke, kræver *plug-and-work*, arbejder gerne på hvad som helst, så længe de betragter det som meningsfyldt og kræver udvikling fra første dag. Herunder ses et svar fra en 20-årig elev hos Carlsberg Danmark, Natasja Elmegard Schmidt, der eksemplificerer generationen:

»Vi er meget forkælede, det er vi. Ideelt set skal det ikke kræve så meget at komme på arbejde, man skal kunne

sætte sig ind, tænde en computer og arbejde. Det skal være let – så man kan koncentrere sig om det, der virker. Det perfekte arbejde er et arbejde, hvor det jeg laver, giver mening. Hvor man har et fælles mål, men også personlige mål. Hvis jobbet ikke giver mening, så hænger det mig bare ud af halsen. Vi lavede nogle oldnordiske ting, hvor vi skulle ringe ud for at opdatere og taste nye oplysninger ind. Sådanne procedurer og arbejdsgange er simpelthen for tunge, man kunne da lave alt muligt andet. Der findes så mange virtuelle redskaber, der gør det meget hurtigere.«

Har du erfaringer med generationen, som ansat eller som leder, du vil dele, så send en mail til redaktionen på digitale@jp.dk

MEDARBEJDERE

Carlsberg Danmarks aldersfordeling

I gruppen 18-25: 56 personer eller 3,5 pct. af alle.

I gruppen 26-35: 293 personer, 18,2 pct.

I gruppen 36-45: 559 personer, 34,8 pct.

I gruppen 46-65: 686 personer, 42,7 pct.

I gruppen 66 eller ældre: 14 personer, 0,8 pct.

Carlsberg Danmark er med som casevirksomhed i forskningsprojektet »Digitale indfødte på job«. Helt konkret betyder forsknings-samarbejdet, at Søren Schultz Hansen frem til jul 2012 vil foretage feltstudier og tale med digitale indfødte ansatte, øvrige ansatte og ledere i flere af bryggeriets afdelinger.

NYHEDSOVERBLIK

Nyheder fra FinansWatch, MedWatch, MediaWatch og ShippingWatch

Trykkeri-lukninger tynger Egmont

Regnskab: Lukningen af Egmont Magasiners to trykkerier vil sætte udgiftsspor i 2012-regnskabet. Egmont har inden efterårsferien lukket sit trykkeri i Skovlunde og det norske Hjemmet Mortensen Trykkeri i Oslo for at udlicitere tryk-opgaven. Det har kostet

fratrædelser til over 100 medarbejdere. »Der har været betydelige omkostninger til lukningen, der vil påvirke regnskabet betragteligt i år,« siger Torsten Bjerre Rasmussen, Egmont Magasiners adm. direktør. Trykkeribygningen i Skovlunde er nu sat til salg. /MediaWatch

Skævt boom i Saxo

Regnskaber: Saxo Banks regnskaber tilbage til 2005 viser en virksomhed, der har 50-doblet sin omsætning. Tallene afslører også, at der opstod ubalance mellem antal medarbejdere og indtjeningen i 2011. Tirsdag sagde ledelsen i banken stop og sagde indirekte via en fyreseddel til 266 medarbejdere, at man ikke længere kunne forsvare, at investere så massivt i ny teknologi, nye forretningsområder og en stor medarbejderskare, når det fortsat er svært at få øje på, hvornår omkostningskronerne skal trille den anden vej. /FinansWatch

Bavarian i opjustering efter ordre

Forventninger: Bavarian Nordic skal levere 20.000 koppevaciner til den canadiske regering, som skal erstatte 20.000 vacciner, som nærmer sig sidste holdbarhedsdato. Ordren betyder, at Bavarian Nordic hæver sine forventninger til 2012 med 25 mio. kr., så omsætningen nu ventes at ramme

1 mia. kr. Det betyder, at det forventede underskud falder fra 70 til 50 mio. kr. Ifølge selskabets direktør, Anders Hedegaard, er pengene og signalværdien vigtig for selskabet. Her afventer man nemlig i øjeblikket, om den amerikanske regering vil placere en langt større ordre hos selskabet. /MedWatch

Frederikshavner-ophug

Olieindustri: Når riggene og skibene har afsluttet deres sidste opgave i Nordsøens olieletter, vil Frederikshavn Havn gerne lave ophugningsforretning af dem. Fra havnens side vurderer man, at en ny havneudvidelse kan skabe stor forretning med genvinding af de udfasede offshore installationer og andre fartøjer. »Vi ligger godt i forhold til Nordsøens olieindustri. Ud over ophugning vil vi også forsøge at få en større del af servicering af fartøjer og rigge fra arbejdet i Nordsøen,« siger Preben Reinholt. /ShippingWatch



En velkonsolideret bank, der er klar på at vokse, er en attraktiv stilling for en bankdirektør – også selv om han må ned i løn. Sådan udlægger Svendborg Sparekasses bestyrelsesformand Arne Knudsen det faktum, at man har kapret Diba Banks direktør Petter Blondeau – og endda fået ham til at gå ned i løn som en del af skiftet.

60 pct. mere miljø hos MAN

Investering: Miljøet står højt på dagsordenen hos MAN Diesel & Turbo. Med konstant nye miljøkrav og en stigende efterspørgsel på grøn teknologi fra industrien in mente har MAN Diesel & Turbo afsat mere end 60 pct. på udviklingsbudgettet. »Vores hovedproblematik i dag er, om vi har råd til at møde fremtidens miljøkrav. Det mener vi, at vi har, som det ser ud nu, men der er også behov for at tænke på, hvad der så bliver fremtidens miljøkrav,« siger adm. direktør Thomas S. Knudsen. /ShippingWatch