

FREMTIDENS ARBEIDSLIV = MENNESKE + MASKIN. DIREKTESENDINGEN FRA ARENDALSUKA 2018 VIDEO TRANSCRIPT

[0:00:35]

ØYSTEIN: Statsråd, debattanter, gjester og kjære kollegaer, hjertelig velkommen til ... Ja, skal vi si Accentures få kvadratmeter her i Arendalsuka. Dette er hva det man kan gjøre med en parkeringsplass, men vi lover at det skal bli interessant og hyggelig stemning likevel. Mitt navn er Øystein Ingdahl, jeg jobber med kommunikasjon i Accentur. Og kunstig intelligens, ny teknologi, vil skape enorme endringer i arbeidslivet. Nye krav til digital kompetanse, og evnen til å jobbe sammen med teknologi på en annen måte enn i dag er avgjørende for å lykkes i fremtidens arbeidsliv. Og samtidig kan samfunns- og næringsliv hente ut store verdier nettopp ved dette tettere samspillet mellom menneske og maskin. Dette er ting vi skal prate mer om, men før vi slipper til panelet, så skal vi ha en innledning. I samarbeid med World Economic Forum, så presenterte Accenture en analyse i Davos i vinter, som tar for seg akkurat verdien av dette samspillet mellom menneske og maskin, og hvordan vi kan hente ut ekstra verdi. Og til å dra oss gjennom innledningen, dette er min kollega, John Olav Syrrist, han leder «resources» i Accenture Norge, og «resources» er da området som handler om blant annet olje, gass, prosessindustri, for å nevne noe. Så John Olav Syrrist, du skal få lov til å ta innledningen din. Vær så god.

JOHN OLAV: Tusen takk. Jeg skal prate norsk, men bruker en presentasjon som er på engelsk, så jeg skal prøve å holde meg til norske ord. Vi har laget en rapport basert på undersøkelsen som ligger bak her, som er på norsk, og den har tittelen: «Ta grep om revolusjonen». Tema er

menneske og maskin. Vi gjorde en spørreundersøkelse, 11 land, 12 industrier, vi spurte 1200 toppledere og 14 000 ansatte, så det er en bred undersøkelse, dessverre ikke inkludert Norge, men vi har andre undersøkelser som tegner det samme bildet. Og det er egentlig funnet derfra jeg kort skal gå gjennom nå, som en innledning til dagens debatt. Det første går på den overordnede konsekvensen av kunstig intelligens, eller AI, «artificial intelligence», som det står her. Det korte bildet er at alle bedrifter forventer en betydelig vekst, som følge av kunstig intelligens, og i snitt over en femårsperiode, nærmere 40 prosent vekst, så det er veldig spennende, og gode muligheter. Og jeg tror at også i offentlig sektor, hvis man skal gjøre om dette til offentlig sektor-type tankegang, så vil dette bety mer effektivitet, høyere produktivitet, og så videre. Når man spør toppledere, så er de gjennomgående positive til effektene, de er positive til at dette kommer til å ha en innvirkning for dem, og de ser egentlig veldig lyst på fremtiden i forhold til AI. Jeg skal ikke gå gjennom alle detaljene, men bare tegne det store bildet her nå. De sier også at de regner med at både måten de jobber på vil endres, bransjene vil endres, og ikke minst oppgavene vil endres. Og for å prøve å kytte dette til et litt konkret eksempel, som jeg tror mange kan forholde seg til, det er økonomiområdet. I alle virksomheter i dag har du en god gjeng med økonomi-kontrollere, veldig mange av dem bruker tid på å se på historiske data. De titter i speilet, og så sier de hvordan det gikk i forrige uke, forrige år, og så videre. Det vi tror AI kommer til å gjøre, er å hjelpe dem til å kunne se mye mer forover, og bli en støtte til beslutninger i forhold til veivalg man tar i

virksomheten. Og det kan være det store bildet, type CFO, men det kan også være mye mer lokalt, på en fabrikk eller i en bank hvor man ønsker å gjøre noen endringer, og så: Hva er konsekvensen av det? Her er det litt mer detaljer rundt forventet vekst i omsetning. Det er den blå søylen. Og i alle industrier forventer man vekst, og så er det ulike tall. Men det som er en annen spennende detalj i «sliden» her, det er at ikke bare forventer man en vekst i omsetning, men man forventer også en vekst i antall ansatte, og det tror jeg er veldig annerledes enn det bildet aviser og andre tegner per i dag. Jeg skal komme litt tilbake til hvorfor vi tror det blir sånn. Jeg tror jeg bare hopper raskt over disse, og så går jeg på et par poenger til rundt AI. Lederne har stor tro på dette. Det som er interessant og, det er at de ansatte ønsker å jobbe med dette her. De ser ikke på dette som en trussel. Det er selvfølgelig sånn at hvis du i dag gjør en veldig transaksjonell, enkel type oppgave, litt sånn som vi har sett i bankfinans over mange år, så vil den oppgaven bli automatisert. Den veien går det. Men i mange sammenhenger, for eksempel det med økonomi-kontrolleren, så vil bare jobbinnholdet endre seg, det vil fortsatt være behov for personen. Vi snakker menneske pluss maskin. Og vi har et eksempel på en studie som ble gjort, jeg tror det var på Harvard i USA, som gikk på dette med analyse av brystkreft, å klare å identifisere de tilfellene. Da så man at leger, basert på tradisjonell tilnærming, hadde en treffprosent på 92, så i 92 prosent av tilfellene fant de det. Så begynte man å bruke kunstig intelligens-løsninger, som alene greide å løfte dette til 96 prosent, men det var først når man paret menneske pluss maskin at man kom til 99,5. Bortimot full score. Det er den virkeligheten vi tror vi går i møte. Så hva er det ledere og bedrifter og organisasjoner bør gjøre? Jeg var jo innom dette at de ansatte er veldig interessert i å ta dette i bruk og lære nytt. Men det som kom frem i undersøkelsen er at toppledere i liten grad, i hvert fall i næringslivet, har tatt konsekvensene av det. De er litt redde for å trykke til rundt kunstig intelligens i sin virksomhet, fordi de tror at alle ansatte tenker: «Nå mister jeg jobben». Men det er altså ikke tilfellet. Og det som vi da anbefaler som en vei videre, det er at vi må begynne å snakke om dette, vi må begynne å gjøre noe med det, vi må begynne med etterutdanning og opplæring av de ansatte, vi må se på hvilke nye muligheter gir

det for andre forretningsmodeller. Og i sum tror vi at dette har vi all grunn til å gå lyst i møte. Så det er på en måte bakteppet som jeg hadde lyst til å presentere, og så ser jeg veldig frem til en spennende debatt rundt dette, og hva dere ser i deres hverdag.

[0:08:26]

ØYSTEIN: Takk skal du ha, John Olav. Vet du hva, da skal vi bare få opp panelet. Arbeids- og sosialminister Anniken Hauglie, vær så god, kom opp. NAV-sjef Sigrun Vågeng, Virke-sjef Vibeke Hammer Madsen og Tonje Sandberg, administrerende direktør i Accenture Norge. Og jeg har lyst til å starte med et spørsmål til deg, Anniken. Synes du vi tegner et for positivt bilde?

ANNIKEN: Kunstig intelligens, digitalisering, robotisering, det er definitivt forhold som kommer til å påvirke arbeidslivet framover. Og at arbeidsgiverne er positive til det, det er helt åpenbart. Arbeidstakerne ... Jeg er litt overrasket over positive mange av arbeidstakerne var, på en måte. For jeg var nemlig på en debatt tidligere i dag, som viste at måten å kommunisere på om teknologiutvikling ... Altså, ansatte frykter sine arbeidsplasser, i måten man også kommuniserer på, så [utydelig 0:09:28] tall som viser at de ansatte var litt mindre optimister enn det arbeidsgiverne faktisk var. Men det er klart at arbeidslivet framover kommer til å være preget av store teknologiske endringer, det kan vi ikke velge oss bort ifra. Så den store diskusjonen er hvordan vi skal klare å håndtere de endringene på en sånn måte at ikke arbeidstakerne skiftes ut og går over i køene til Sigrun.

ØYSTEIN: Ikke sant, og der er vi inne på et av kjernespørsmålene, for hvordan skal vi da hele tiden sørge for å gjøre arbeidstakerne relevante for et fremtidig arbeidsliv som er preget av mye mer teknologi? Sigrun?

[0:10:07]

SIGRUN: Det var 1000-kronersspørsmålet.

ØYSTEIN: Ja, det er derfor jeg stiller det.

SIGRUN: Ja, jeg var veldig glad for det. Jeg tror først så er det ganske viktig at vi skiller nå

mellom hva vil forsvinne av jobber på grunn av dette? For noen jobber vil forsvinne, sånn har det vært i all teknologisk utvikling og alle revolusjoner i arbeidslivet. Men aller mest så handler jo dette om hvordan endres de ulike jobbene? Og da tror jeg Anniken er inne på noe kjempeviktig når hun snakker om hvordan kommuniserer vi rundt det? Jeg må jo bare snakke nå fra egen virksomhet i NAV, der vi står oppe i kanskje den største endringen i offentlig sektor for tiden, innenfor digitalisering og andre måter å jobbe på. Og jeg blir jo kjempeglad når kolleger kommer tilbake til meg og forteller: «Ja, de hører alt du sier, og noen er litt skeptiske, men det store og hele; man er så nysgjerrig, man vil gjerne». Men det som er helt avgjørende for å få det til, er jo at man vet at den kompetansen som man har selv, den må videreutvikles, det må hver enkelt arbeidstaker vite. Og så må man jo gjøre det som vi har gjort i norsk arbeidsliv i alle år: Vi har jo på en måte vært ansvarlig for å sørge for at den kompetansen som trengs til enhver tid, den skal arbeidsgiveren være ansvarlig for. Så jeg tror vi må ta det ordentlig på alvor, hvis vi skal møte dette med et lyst og åpent sinn.

ØYSTEIN: Ja. Vibeke, som leder for Virke, som representerer godt over 20 000 virksomheter, det er ikke alle som er like store som NAV, som Sigrun leder. Hvem har ansvaret på tvers av alle disse virksomhetene, for å sørge for at de ansatte ikke blir utdatert?

VIBEKE: Altså ansvaret for fremtiden, det er et samspill, helt klart, mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og myndighetene. Og sammen må vi klare å løfte dette. Det er ikke snakk om å klare å omstille noe ved at arbeidsgiveren bare bestemmer ting. Naturligvis må vi gjøre det sammen med arbeidstakerne. Og der tror jo jeg veldig på den norske modellen, og jeg tror veldig på at partssamarbeidet og trepartssamarbeidet, som vi har, blir viktige fremover. Det som er den store utfordringen, det er at vi må i fremtiden anerkjenne mye mer at jobb, arbeidsplassen, det er den beste læringsarenaen. Og at læring, ja, det starter i barnehage, men den fortsetter hele veien igjennom. Og der har vi har vi noen utfordringer, nemlig hvordan kan vi anerkjenne, måle, verdsette også den læringen som skjer på arbeidsplassen, sånn at den enkelte ansatte kan ta med seg den også videre inn i andre

arbeidsplasser. Men svaret er, tilbake til den norske modellen: Samspill. Og jeg tror at med dette med menneske og maskin, så er det samspillet som kommer til å bli enda bedre, og der er Norge best i verden.

ØYSTEIN: Ja. Tonje Sandberg, administrerende i Accenture, noe å legge til på hvem som har ansvaret?

TONJE: Nei, jeg er jo enig i det som er sagt, at både arbeidsgiver, arbeidstaker og det offentlige har et stort ansvar her. Når det gjelder teknologi og samspillet mellom mennesker og maskin, så tenker jeg det er veldig viktig at vi som nasjon er med på å ta i fellesskap det løftet, for å få den kompetansen bredt i befolkningen vår.

ØYSTEIN: Dere har vært litt inne på det her, at de ansatte må ta et større ansvar også for egen læring. Forventer vi også at de ansatte skal på egen fritid heve seg? Tonje?

TONJE: Ja, jeg tenker det er viktig at i tillegg til i arbeidstiden og læring på jobb, at ansatte også ser at de kan lære hele tiden, og at de kan gjøre det også på fritid. En undersøkelse vi gjorde i 2016, blant 10 000 arbeidstakere, viser at 85 prosent er faktisk veldig interessert i å lære på egen tid, i tillegg til det de gjør på jobb.

ØYSTEIN: Anniken, hvor vanskelig politisk er det å gå ut og si at alle landets arbeidstakere må ta et større ansvar for å lære?

ANNIKEN: Ja, det synes jeg er veldig enkelt å si, det er åpenbart at ... Som Vibeke sier også, det er klart at myndighetene, altså det vil si staten, kommunene, fylkeskommunene, altså de som har ansvaret for utdanningsinstitusjonene, har jo ansvar for å sørge for at man har relevante utdanningsmuligheter. Det er myndighetenes ansvar at man har nok studieplasser, at man har riktige studieplasser, at man har den utdanningen som arbeidslivet etterspør av de som nå skal inn i arbeidslivet, og for så vidt de som skal etterutdanne seg. Arbeidsgiverne har jo ansvaret for å sørge for at deres egen bemanning er oppdatert og har forutsetning for å skjytte jobben. Får du nye maskiner på bedriften, så må selvfølgelig arbeidsgiveren sørge for at de ansatte er i stand til å håndtere de maskinene eller arbeidsoppgavene, men så

har du også et eget ansvar i passe på at vi er faglig oppdaterte. Men det kan du gjøre på fritiden, selvfølgelig, men det er også mange som gjør det som en del av etterutdanning og videreutdanning sammen med arbeidsgiveren. At man går på jobb, men du får kanskje fri litt for å møte opp på BI, eller hvor det måtte være, for å ta forelesninger. Så her mener jeg det er et samspill, som Vibeke sier. Men jeg tror digitalisering og teknologi har jo alltid preget norsk arbeidsliv. Jeg tror jeg kan påstå at kanskje norsk arbeidsliv er blant de mer avanserte internasjonalt sett. Du kan gå på et hvilket som helst fabrikkgulv verden rundt, og du vil se at det er betydelig flere ansatte som utfører de samme arbeidsoppgavene, enn det du ser på et norsk fabrikkgulv. Så dette har Norge vært helt sånn lenge. Men det nye, kanskje, er jo at det som er tradisjonelt her, holdt på å si, digitalisert bort noen av de manuelle arbeidsoppgavene, de tunge løftene og de prosessene. Så vil man nå automatisere de mer kognitive arbeidsoppgavene. I Statens pensjonskasse, som behandler er det 300 000 pensjoner hvert eneste år, har man nå fått en maskin, en robot, som heter XAO, og denne maskinen erstatter mellom 30 og 40 saksbehandlere. Vi kommer til å se det på advokattjenester, på finansielle tjenester har vi sett det ganske lenge, revisorene står jo om ikke for fall, så iallfall er de også utsatt. Det er jo den store endringen, ikke at man skal ha teknologiutvikling, det har vi alltid hatt, men nå begynner maskinene å gå løs på de mer kognitive oppgavene, noe man ikke har gjort tidligere.

[0:16:37]

ØYSTEIN: Ok, da var det Vibeke først, så Tonje.

VIBEKE: Jeg deler jo fullt og helt det bildet, og det er jo det som blir litt spennende. Og jeg skjønner at en del ansatte i dag blir litt skremt om: «Forsvinner jobbene våre?» For i media blir det veldig store overskrifter med at så så mange prosent forsvinner. Men det som er interessant å se, og som studier også nå viser, det er jo dette at ... Det er to begreper, så er jo det: «Jobbskaping» og «jobbomforening», altså man blir ... «Jobbomforming». Altså du former jobbene over til andre ting. Og det er jo det som er interessant. For når vi ser tilbake på historien,

da hestekusken forsvant fordi Ford hadde laget T-Forden, og vi produserte det. Tenk hvor mange tjenester som ble laget rundt den bilen! Som Accenture viser, det å være litt optimist. Jeg tror at vi i mye større grad skal, som ledere, være optimister og snakke optimistisk om dette, ved å prøve å beskrive nye muligheter, nye jobber.

ØYSTEIN: Tonje.

TONJE: Ja, jeg er enig her i forhold til det kognitive, at noe av automatiseringen nå kommer på andre typer jobber enn det de historisk har gjort. Og så synes jeg i forhold til hvordan teknologien går videre, så er det også veldig spennende i forhold til en del av produksjonsprosessene, hvordan de har vært automatisert. Nå ser vi eksempler, jeg har lyst til å dra ett eksempel som er fra Mercedes, hvor man egentlig ser at de ønsket å helautomatisere, men de så faktisk at vi som kunder, vi ønsket oss mye mer fleksibilitet i de valgene, så det var faktisk ikke vellykket å helautomatisere. Så de har med teknologien, kombinert flere mennesker inn i produksjonsprosessen igjen, og fått en bedre prosess. Og ser at å gå ned fra 61 timer, som de har brukt, den er nå i ferd med å halveres fordi de evner å faktisk kombinere den riktige måten mellom teknologi og menneske. Jeg tenker at det er det samspillet mellom menneske og teknologi som nå er annerledes og gir nye muligheter, og som vi på en måte alle bør forberede oss på å henge med på.

ØYSTEIN: Sigrun, som leder for over 19 000 ansatte – jeg håper tallet fortsatt er riktig – 456 NAV-kontorer? Ja. Når dere er i gang med den transformasjonen dere gjør nå, så automatiserer dere kanskje noe, hva gjør da de som, for å bruke et uttrykk, blir automatisert bort?

SIGRUN: Vi i NAV, vi er jo i gang med å tilpasse oss nå, til smidig IT-utvikling, automatisere det vi kan, bygge mer kompetanse, bygge nye digitale løsninger, og sørge for at vi har mer kompetanse i møte med mennesker. For det er jo sånn at i møte mellom maskin og mennesker, som i oppsummeringen innledningsvis; det var først når kombinasjonen ble riktig der at du fikk den beste uttellingen. Og vi kan jo snakke om teknologi så mye vi vil, og vi vet at vi som innbyggere ønsker også å bruke digitale

løsninger, vi ønsker at det skal være effektivt og greit. Men noen ganger, når vi møter mennesker i NAV, så er det jo ikke sånn at du kommer med én enkelt ting – det har du stort sett fått svar på hvis du går inn på NAVs hjemmeside – men du kommer med sammensatte ting. Og jeg tror den utviklingen vi står oppe i nå, den vil gi muligheter for oss til å skape bedre brukermøter i NAV, for å snakke om det, men i stort så tror jeg at i møte med mennesker, mellom mennesker, så kan vi få brukt mer av det som arbeidslivet også etterspør: Sosial kompetanse. For dette handler jo ikke bare om digitalisering og teknologi, det handler om det. Så hos oss er det målet: Mer tid over til møte med mennesker.

[0:20:42]

ØYSTEIN: Anniken.

ANNIKEN: Ja, det var akkurat det. Nå sa du det, Sigrun. Det er klart at kan man frigjøre faktisk tid ... Jeg var i jo i forbindelse med lansering av nye foreldrepenge-løsningen, det er virkelig strøm på papir. Du kan fylle det ut, du kan printe ut et skjema, fylle ut og sende inn til NAV, og så må NAV-medarbeideren manuelt skrive det inn, ikke sant. Og det var svart skjerm med grønn skrift, helt grusomt. Det er så gammelt at jeg trodde ikke det fantes lenger. 40 år gammelt system. Og det at disse menneskene slipper å manuelt føre dette inn, betyr jo for det første at feilutbetalinger går ned, og enda bedre; den tiden kan brukes på å for eksempel følge opp sykemeldte, unge som trenger å komme seg ut i jobb, eller noe annet. Og det er jo det vi gjerne vil også med teknologiutviklingen i offentlig sektor, at du skal frigjøre tiden til de ikke-menneskerelaterte oppgavene over på menneskemøter. Vi kan se innenfor helsesektor, innenfor pleie og omsorg: Jo mer vi frigjør av tid med velferdsteknologi, som er i omsorgssektoren, jo mer kan sykepleierne, hjelpepleierne, fagarbeiderne faktisk jobbe med mennesker og det som de egentlig er utdannet til å gjøre. Så vi pleier, litt flåsete, å si at det er elendighet-oppgave, det er litt flåsete, men det er oppgaver nok å utføre, så det at man kan bruke litt mindre tid på papir og sånt, og litt mer på det som man er ansatt og utdannet til, det synes jeg bare er fordel.

ØYSTEIN: Da er det Tonje først, og så Vibeke.

TONJE: Jeg har bare lyst på en replikk på det. Du nevnte jo helse, og jeg tenker at det er jo et område som alle av oss egentlig vil synes det er veldig positivt å på en måte få riktig hjelp, i forhold til for eksempel demente. Vi har jobbet en del med å se på hvordan det kan være mulig, å faktisk hjelpe en dement i en sånn situasjon, og det kan dere også få høre mer om her i Arendalsuka hos oss.

ØYSTEIN: Dagens reklame. Vibeke?

VIBEKE: Ja, nå blir vi veldig, føler jeg, optimister, det er veldig bra, jeg er optimist. Det ligger mange muligheter. Og så er det et lite «men» også her. At vi skal jo erkjenne at for flere, hva skal jeg si, typisk norske bedrifter, så skal også de følge med i teknologien, og ta automatisering i bruk. Og det er jo ikke alle de små virksomhetene som har muligheten til å omforme, omplassere, omtenke sine medarbeidere. Noen kan de lære opp underveis, men noen kommer også til å miste sine jobber. Det er jo en realitet som ligger i det. Men så kommer min optimisme igjen, som viser også en utredning som Virke har fått gjort, fra forskningssiden nå, som viser også at det kommer til å komme da nye muligheter gjennom entreprenører som etablerer nye virksomheter. Og det ser ut til at i den tiden vi er i nå, med teknologi og digitalisering, så kommer vi til å få en oppblomstring av entreprenørskap. Så da ble jeg positiv, selv om jeg måtte si at det blir noe tøft også. Noe vil liksom, for enkeltbedrifter. Men som samfunn totalt, så er jeg optimist.

ØYSTEIN: Sigrun.

SIGRUN: Vi i NAV, vi er jo avhengige av et godt samarbeid med arbeidsgivere, fordi når mennesker kommer til NAV og trenger å få hjelp til å komme seg i gang igjen, så hjelper det jo lite om vi har masse kompetanse og alt, hvis ikke vi har noen å sende noen til. Og det er jo som Vibeke sier, at vi merker jo også nå at nå skjer det en dreining på noe. Når det er sånn at du og jeg, når vi går i kassa, det vil si vi går i kassa, vi gjør alt selv, så blir jo alle de arbeidstreningsjobbene som egentlig har vært for mange unge mennesker, de blir litt borte. Og hva kommer da i stedet? Og det er sånne ting som vi da må tenke gjennom: Hva er det da slags typer arbeidsplasser som vi kan være med

og samarbeide om for å skape og bidra til? Og så er det ett poeng til som jeg har lyst til å dra inn i diskusjonen, debatten eller samtalen. Det er vel mer en samtale.

ØYSTEIN: Kall det en samtale.

VIBEKE: Men Sigrun, før du gjør det, da tenker du blant annet på Virke, loop-programmet som du og jeg var i Bergen og snakket sammen om.

[0:25:00]

SIGRUN: Vi var i Bergen, og der kom unge mennesker som trengte arbeids... Å være et sted og komme seg i jobb, var hos høyteknologibedrifter, og var hos ... Virkelig, det var ikke noe sånn at det var en enkel rutinejobb, det var virkelig ... Og vi må lete etter de mulighetene. Men så er det en siste ting også, som jeg synes er viktig å trekke inn, Øystein, og det er dette med utdanning. Utdanning er jo generelt en garanti mot arbeidsledighet. Jeg tror vi som enkeltindivider må tilpasse oss etter hvert at ja, vi tar en utdanning, men vi må regne med at det blir noe mer. Vi må regne med at kanskje der hvor jeg jobber i dag, det gjør jeg ikke om ti år, om fem år. Jeg har i noen sammenhenger trukket fram – vi snakker om teknologi og helse – eksempler om folk som er i oljenæring og som ikke det finnes plass for mer, eller det kan være i dine bedrifter, som omskolerer seg til å bli helsefagarbeidere. Menn, voksne menn, som gjør det. Og jeg tror et resultat av all denne teknologidiskusjonen vil også være med at vi dreier mer mot de litt mer myke yrkene på en del ting.

ØYSTEIN: Du er inne på noe veldig sentralt der, og det er jo hvordan arbeidsnivå også da endrer seg. Og jeg vet at Tonje, dette er jo også noe du, om ikke er bekymret for, så i hvert fall ... Ja, kanskje litt?

TONJE: Ja, altså globalt kommer det en god del signaler om at man ønsker liksom at alt skal være så veldig fleksibelt. Mye sterkere kommer det globalt enn det vi ser i Norge, at arbeidstakerne skal være fleksible, og at det er liksom det som ønskes. Og en annen ting som kommer frem også, det er i en undersøkelse så sier mange ansatte at de ønsker maks å være fem år hos en arbeidsgiver. Så de ønsker mer

fleksible forhold. Og jeg har fundert en god del på det, som en arbeidsgiver i Norge med over 1000 ansatte innenfor teknologi og sånt, er det egentlig liksom det vi har ønsket oss? Nei, egentlig ikke, vi ønsker oss jo egentlig faktisk flere gode teknologihoder, og flere faste ansatte faktisk. Så det er jo noen paradokser her. Samtidig ser jeg jo at den diskusjonen med ... Må jeg egentlig, hvis yngre ønsker seg mer fleksibilitet, legge til rette for det, som arbeidsgiver? Så det er en ting vi diskuterer litt.

ØYSTEIN: Anniken, jeg har lyst til å følge deg opp på dette her, for disse trendene som Tonje her beskriver, med de skiftene vi ser i arbeidslivet, med ønske om å være kortere. Men enkelte, i hvert fall små grupper i Norge – større grupper i utlandet – har et ønske om å ha en mer løs tilnærming til det tradisjonelle arbeidslivet. Hvordan ser du de utviklingene?

ANNIKEN: Vet du hva, akkurat nå tror jeg du kan egentlig finne en rapport som kan beskrive en hvilken som helst trend i nesten alle retninger. OECD, ikke til forkleinelse for denne rapp... Men jeg tror faktisk det er litt avhengig av når man spør og hvem man spør. Det er ikke lenge siden heller at OECD kom med en rapport som kanskje var vel så tankevekkende, nemlig at dagens unge er den første generasjonen i manns minne som er bekymret for at de ikke skal få det bedre enn generasjonen før dem. Alle generasjoner, omtrent siden starten, har hatt en tro på at de vil få det bedre enn den forrige generasjonen. Nå har vi fått en generasjon som tror det motsatte. Og det taler litt imot, egentlig, den trenden som du sier, for da skulle man kanskje tro at man heller søkte til det stabile. Og så tror jeg kanskje at ... Jeg tror dette er også litt livsfase-betinget. I noen faser av livet er man veldig fleksibel, og du ønsker å shoppe arbeidsgivere, og er veldig sånn i driv på det, og så kommer du i faser av livet hvor du er mer opptatt av å være mer sånn «settled back» og være mer stabil. Så jeg tror det er flere trender som pågår samtidig, også kanskje avhengig av bransje og utdanningsnivå også. Men det som jeg også opplever internasjonalt, er at det som alle store organisasjoner snakker om nå, om det er FNs ILO-organisasjon, om det er OECD, om det er EU, det alle snakker om nå er jo fremtidens arbeidsliv, «inclusive work», «social work», altså: Hvordan skal du skape et mer

inkluderende arbeidsliv hvor alle er med? Fordi det man har sett, og som på mange måter Brexit og Trump ble en veldig kanskje sånn «wake up call» for veldig mange på, det var jo at globaliseringen har hatt veldig mange positive sider, veldig mange millioner mennesker har blitt løftet ut av fattigdom takket være globaliseringen. Men så ser man også at nedsiden har vært at det er en del som har blitt hengt utenfor, som ikke har klart å henge med, og som har tapt ganske mye også i den globaliseringen. Så jeg tror det er vel så mange nå som snakker om hvordan skape et inkluderende, trygt, godt arbeidsliv, som de som snakker om at man skal ha det fleksibelt og være i driv og drift, og ja. Jeg tror faktisk det.

[0:30:00]

ØYSTEIN: Kort replikk fra deg, Tonje, og så kort replikk fra Vibeke.

TONJE: Ja, og egentlig tilbake til de unge som kanskje faller utenfor, for det er jo litt av den bekymringen som vi også har. Vi ser at vi globalt, blant annet i Storbritannia, så har vi et program som heter «Skills to Succeed Academy», som er spesielt rettet inn mot de som er fra 15 til 24, og hvor man sammen med tilsvarende NAV i Norge, har lansert det. Og i de fem landene det er, så er det 85 000 unger som har gjennomført en type interaktivt online-program, og som rett og slett har hjulpet dem ut i jobb. Og den type ting tenker jeg er veldig at vi legger til rette, sånn at noen av de som faller utenfor, eller som fort kan falle utenfor, kan få en mulighet til å komme inn i arbeidslivet. Så jeg er enig med deg i det, i forhold til hvem dette egentlig ønsker fleksibilitet, og hvem trenger noe annet.

ØYSTEIN: Vibeke.

VIBEKE: Ja, det er jo et dilemma vi står oppi. Vi snakker om å få alle inn, når vi samtidig står og snakker om at for en rekke områder, ikke minst varehandel, som er den største til å ta inn de som står utenfor, så sto det på den plansjen vi så her i sted fra Accenture-undersøkelsen: iallfall 10 prosent kutt, og 10 prosent av 380 000, det er en utfordring. Så dette er et dilemma i en tid hvor fortsatt lover, avtaler og tariffavtaler henger igjen fra industrisamfunnet, overhodet

ikke er rammer for et digitalt samfunn, som vi står midt oppi. Dette er dilemmaer som vi står i.

ØYSTEIN: Dilemma eller en trussel?

VIBEKE: Jeg sier på mange måter et dilemma, fordi det ligger jo flere elementer inni det. Men for mange av bedriftene våre, så forteller de oss at dette er en trussel, om de rett og slett kan være med i det verdensmesterskapet de er i hver eneste dag, om å klare å få en lønnsom bunnlinje.

ØYSTEIN: Sigrun, risikerer vi å få et A- og B-lag i arbeidslivet; de som har den digitale kompetansen og de som ikke har det?

SIGRUN: Ja, det kan vi jo få. Men bare det faktum at vi er klare over at dette er en utfordring, vil jo hjelpe oss i riktig retning. Men jeg tror nok vi må også innse at det er ... For noen så vil den digitale delen alltid være noe komplisert, og det må vi ha respekt for, men vi må sørge for at alle som kan, kan komme i gang og ha den kompetansen. For hvis ikke, så blir det ikke den type jobber som de kan gå inn i. Og det er det vi ser i NAV, at det å sørge for at folk er godt utdannet, og at arbeidslivet tar i bruk teknologi. Det vil jo alltid være sånn at teknologi vil jo skape nye jobber, altså vi snakker for lite om det, det skaper nye roller, og nye yrkesgrupper vil komme – det er mange titler vi har i dag som vi ikke ante vi kom til å ha for bare noen få år siden. Så maskiner, sånn som jeg ser det, kommer til å gjøre det de er gode til. Utfordringen vår er jo at vi må flytte menneskelig innsats dit hvor mennesker alltid vil være bedre. Og det synes jeg er den største utfordringen, også når det gjelder digitalisering, at vi sørger for at den menneskelige innsatsen, der hvor mennesket trengs aller mest, at vi klarer å flytte menneskene dit, og at vi lar roboter og automatiserte løsninger og alt ta resten.

ØYSTEIN: Vet du hva, vi skal ha en ... Får kalle det en historie fra virkeligheten, et eksempel. Vibeke, kom opp hit. Vibeke Siljan Krohn er «Chief Operating Officer» i Nordea Liv, og grunnen til at jeg har bedt deg komme opp er at dere har jo kommet godt i gang med en prosess hvor dere bruker kunstig intelligens for å automatisere. Har det ført til at noen har mistet jobben hos dere?

KROHN: Ja. Det har det, og jeg synes det er litt viktig å ta med seg, for det er ... Jeg har synes det har vært en spennende diskusjon så langt. Det er ikke noen tvil om at noen roller vil forsvinne. Da jeg startet som COO i Nordea for litt over et år siden, så fikk vi et veldig tydelig mandat fra våre eiere. Vi hadde ikke lønnsom drift, vi måtte gjøre noe i baklandet, og vi jobbet veldig manuelt. Det var på en måte min utfordring. Så går vi inn, så begynner vi en omstilling. Og vi har hatt en uttalt strategi, at vi bruker teknologi både for å skape bedre kundeopplevelser – det er til kundefront – men også der bak, at vi faktisk optimerer, automatiserer grunnleggende bakenforliggende prosesser. Vi har brukt enkle robotiserte prosesser, altså RPA, som det ofte kalles, og vi har brukt kunstig intelligens. Og hvis jeg skal være ærlig: Ja, vi har tatt ut rundt 20 prosent av rundt 150 stykker hos meg. Klart det var en tøff prosess, men det var riktig.

ØYSTEIN: Ok, for da er oppfølgingsspørsmålet: Hva krever det av deg som leder?

KROHN: Nei, det krever mye. Jeg tror det krever mye av oss ledere, nå i en tid, og mye på en måte reflektert i den diskusjonen vi har hatt. Lederrollen endrer seg som følge av industrier som endrer seg, nye spillere kommer inn, endrer spillereglene. Det er rammebetingelser som blir mer utydelige, og kravene både til ledere og ansatte endrer seg. Én av de tingene jeg tror, som leder, er at de må omfavne teknologi, må tørre å omfavne teknologi, og prøve å faktisk feile litt. Og det har jeg blitt spurt om mange ganger: «Men hvordan vet du at du har satset riktig? Hvordan vet du at det er denne teknologien som er den riktige?» «Nei, jeg vet ikke det, men jeg tror på en måte risikoen av å sitte på gjerdet, for virksomheter, er så drøy, at det er der vi må skape en kultur for at det er lov å prøve og feile, både som leder og som medarbeidere.»

[0:35:53]

ØYSTEIN: Tusen takk skal du ha. Takk for at du kom. Det er altså noen som velger å ta det ut og frigi stillinger, for da handler det jo om å effektivisere og drive smartere. Men jeg har lyst til å vri det litt tilbake igjen, for vi vet jo at den digitale kompetansen blir stadig viktigere.

Hvilken rolle kan næringslivet spille i å hjelpe dagens arbeidstakere til å bli mer digitalt kompetente, Anniken?

ANNIKEN: Her kunne kanskje arbeidsgiverne svart bedre enn meg, men jeg fikk presentert en undersøkelse i sted, som viste at 49 prosent av de spurte i en bedriftsundersøkelse ønsket å bytte ut kompetansen sin. Altså ikke satse på egne ansatte, men bytte ut medarbeidere for å få inn relevant kompetanse. Og klart, det er jo i mine ører et stort varsku. Klart, som arbeidsminister så er jo jeg opptatt av omstillinger skal skje på en måte som gjør at ikke man hiver de ansatte ut, men at man klarer så langt som mulig å omstille egne ansatte, og sørge for at egne ansatte får den kompetansen de krever. Og som jeg sa i sted, det er klart at for de som er i jobb, så har jo arbeidsgiveren hovedansvaret for å sørge for at de ansatte har den kompetansen de trenger for å kunne skjøtte sin jobb på den bedriften. Og så har du myndighetenes ansvar, å legge til rette for å bidra til at du faktisk kan få den kompetansen, gjennom at man har utdanningsinstitusjoner som faktisk tilbyr det man trenger i andre enden. Så igjen er det tilbake igjen til samspillet. Men jeg er i hvert fall veldig opptatt av at jeg håper ikke fremtidens ledere har som strategi at de skal på en måte skyfle ut halve arbeidsstokken hver gang de trenger nytt, for det ville være et stort samfunnsproblem, og det tror jeg heller ikke at arbeidsgiverne gjør. Jeg har sagt det før, at vi er heldigvis velsignet med ansvarlige parter i dette landet, så jeg tror nok at dette kommer til å være et godt samspill mellom arbeidsgiver og arbeidstakere.

ØYSTEIN: Vibeke, hva tenker du om lederrollen her?

VIBEKE: Lederrollene er jo utrolig viktig. Jeg tror at det viktigste for en leder fremover nå er å klare å sette ord på det bedriften står overfor. Det å være tydelig på hvilken ambisjon, visjon, hvilken ... Hva er vi der for? I fremtiden er det ikke lenger sånn at vi skal bare skape verdier for eierne. Skal du overleve i fremtiden, så er det både at du skal skape verdi for eierne, for medarbeiderne, for omgivelsene, for miljø og samfunn. Og jeg tror det blir ekstremt viktig for lederne å være tydelig på det, og få med deg medarbeiderne på at de er med på å gjøre en

omskolering. Og mange bedrifter hører jeg er der, de har investert masse i sine medarbeidere, og de har veldig liten lyst til å hive dem ut – det vil jo bare koste veldig mye mer. Men så er det noen, som vi må erkjenne ikke er muligheter til å ... De har ikke økonomi til å gjøre det. Så noen må da ut og forsvinne. Vibeke hadde eksemplet, der er det Sigrun sa i sted, samspillet med NAV, arbeidslivssentrene rundt omkring, som kan hjelpe til å se: Har vi bedrifter rundt i området som kan samarbeide? Det er litt det jobb-loop-programmet, som gjør at medarbeidere som må ut ett sted, kan komme inn et annet sted, kanskje også være flere steder. Og så må vi også være klar over fremover at det er ikke bare arbeidsgiverne som kommer til å stille krav, men medarbeidere stiller krav. En ting er fem år, jeg hører medarbeidere som ønsker å kunne jobbe for flere samtidig, fordi de vil lære mer og bruke sin kunnskap mer. Det utfordrer oss som arbeidsgivere, for i vårt personalreglement så står det: «Du skal ikke ha andre enn meg. Og har du tenkt å ha andre enn meg, så må du komme og spørre meg om lov.» Ja, det holder jo ikke da å si nei i fremtiden, for da får du kanskje ikke de du har lyst til.

[0:40:00]

ØYSTEIN: Replikk, Sigrun.

SIGRUN: Nei, det er dette: Eierne våre. Offentlig sektor, vi har en stor offentlig sektor i Norge, og vi har jo et sånt overordnet samfunnsoppdrag. For meg, i NAV, så er det at jeg skal iverksette det politikerne har besluttet vi skal gjøre, og jeg er jo veldig glad for at uansett hvilken type regjering som har vært, så står flere i arbeid og færre på stønad aller først, og så skal vi drive effektivt. Og vi får jo også våre pålegg om at vi skal drive mer effektivt enn før. Det forventes at vi tar i bruk ny teknologi, at vi jobber på den måten. Men for meg, hvis jeg da skal gå inn i lederrollen min i NAV, så vil jeg si at en nøkkel for meg er jo først at alle ansatte i NAV, at vi forstår det oppdraget som regjeringen har gitt oss, og at vi har et nært og godt samarbeid med fagforeningene våre. Jeg sitter med 19 000 flotte kolleger, mange har gjort mye av det samme i mange år, mange andre har vært flinke og byttet jobber internt i en så stor organisasjon, og antagelig må vi ha mer av det siste. For når vi skal benytte teknologi, digitalisere tjenester, vi

gjør det jo ikke for å plage oss selv, men vi gjør det fordi det står noen brukere der som forventer at vi leverer bedre tjenester. Det er sånn som Vibeke fra Nordea sier, i førstelinjen, vi forventer å finne et smidig og godt NAV, enkelt og greit – det du kan sitte i sofaen og finne ut av hjemme, det gjør du. Og de forventer, som Anniken snakket om på foreldrepenger, at dette går greit. Er barnet født så er det noen greier som trår i kraft, og det må jo NAV skjønne, og da må vi bruke teknologi på det. Men i den prosessen, så må jeg som leder sikre at det gode samarbeidet med de ansatte, at vi kan dreie slik at vi kan bruke flere i møte med mennesker. Om NAV kommer til å se likedan ut om tre til fem år som det gjør i dag? Hvis jeg går tilbake så vil jeg si at antagelig gjør det ikke det, for vi endrer oss jo hele tiden, men det å vite at den omstillingen skjer, fordi vi skal forsterke innsatsen mot og sammen med mennesker, det er helt avgjørende for meg som leder.

ØYSTEIN: Hadde du replikk, Tonje?

TONJE: Nei, ikke replikk, egentlig. Jeg tenkte litt som et eksempel som arbeidsgiver, hvordan vi egentlig gjør det i praksis, med hvor mye vi investerer i hver enkelt ansatt. Vi er jo 449 000 globalt, og i gjennomsnitt uansett hvor vi er i verden, så bruker vi cirka 30 000 kroner per hode. Det er utrolig mye tid og penger i forhold til læringsagendaen. Så vi har et rikholdig e-læringsprogram, som folk kan velge, og som også de blir anbefalt i forhold til hva de jobber med, hva de skal gå inn og ta av kurs. Og vi ser jo at medarbeiderne stiller jo veldig sterke krav på at vi for eksempel har opplæringsprogrammer som lærer dem det aller nyeste. Kommer det unge folk til oss, så er det helt klart at de er opptatte av nye teknologi og kunstig intelligens, og forventer at det kan man lære enda mer om når man jobber hos oss. Så jeg tenker at en kombinasjon av kurs, og det å lære på jobben, og rett og slett praktisk, for eksempel å få holde på med de prosjektene som har blitt gjort i bank her, på kunstig intelligens, samtidig som du får kurspåfyll. Den kombinasjonen av kurs og praktisk læring er vi veldig opptatt av. Og så er vi utrolig opptatt av at det er livslang læring, som vi som arbeidsgiver legger til rette for for våre ansatte, sånn at vi helst skal unngå det som Anniken snakker om, at de ikke blir relevante fremover.

ØYSTEIN: Anniken, i denne rapporten, som også ligger bak der, som heter: «Ta grep om revolusjonen», så mener jeg at det er et eksempel hvor jeg tror det er Singapore som har satt av en liten pott penger til alle landets innbyggere, nettopp for at de selv skal kunne videreutvikling og videreutdanning og kompetanseheving, men da betalt av staten. Jeg vet ikke om det er en løsning som kanskje blir dyr i Norge?

ANNIKEN: Ja, nå kjenner jeg ikke så godt til utdanningssystemet i Singapore, men nå vil jeg vel likevel si at det har vi allerede gjort, det med gratis utdanning. Man kan jo faktisk ta ... Du kan jo ta doktorgraden betalt, du får til og med lønn mens du tar doktorgraden, så jeg vil jo si at vi ...

ØYSTEIN: Men det er vanskelig hvis du er 45, da?

ANNIKEN: Nei, altså i Norge har du gratis utdanning, så det får du jo. Men det som kanskje er diskusjonen framover vil jo være de som da trenger en omskolering, og som kanskje ikke er i en jobb, for ofte hvis du er i jobb, så får du det gjerne tilrettelagt. Kanskje du må gå ned noen stillingsprosent for å kunne kombinere jobb og utdanning, så der ville man jo få dette ivaretatt, du får gratis utdanning gjennom ... Skolegangen i seg selv er gratis, med mindre man velger utdanningsprogrammer gjennom BI og så videre, og så beholder du jobben ved siden av. Men det som kan bli utfordringen framover, blir antageligvis de som trenger å omskolere seg, som ikke har rettigheter i NAV, og som ikke har noe livsopphold. Nå har vi jo et eget utvalg, et livsoppholdsutvalg, som skal komme med sin rapport i desember, så får vi se hva de kommer med, men det er kanskje den vanskeligste nøtta å knekke: Hvordan sikre omskolering til de som ikke har rettigheter i NAV, som ikke er i jobb, men som trenger omskolering.

[0:45:28]

ØYSTEIN: Ok, nå skal vi gå inn for landing. Jeg har lyst til å utfordre dere på én ting. La oss si at dere er unge, står på vei inn, ferdig med ungdomsskolen kanskje. Hvilken vei velger dere, hvilke fag, hvilken retning velger dere for å være mest mulig relevante i det fremtidige digitale arbeidslivet? Vi kan starte med deg, Tonje.

TONJE: Jeg har faktisk to forskjellige ting jeg ville valgt, litt avhengig faktisk av hva jeg som enkeltperson syntes var interessant, hva jeg var god på. Det ene er teknologi, jeg ville definitivt tenkt at jeg må kunne mye om teknologi for å være god i fremtidens arbeidsliv. Men så ville jeg også tenkt at der hvor jeg virkelig kan være menneske helt og fullt, enten om det er å ha god empati, utførelse av oppgave, forstå en helhet, eller være innovativ og kreativ; det er også en type ting å bygge på. Datteren min har tatt den kreative veien, til tross for at mor har fokusert masse på teknologi.

ØYSTEIN: Ok. Men dere er venner?

TONJE: Ja.

ØYSTEIN: Bra. Vibeke, hva ville du valgt?

VIBEKE: Jeg ville iallfall først og fremst tenkt på: Hva liker jeg? Hva vil jeg trives med? For det er da du mestrer og da du gjør det godt. Og med så masse fantastisk flinke mennesker rundt meg, så må jeg jo sikre at jeg er i stand til å klare den konkurransen, for det er utrolig mange flinke. Jeg går nok mye mer i retning av å tenke innenfor hva jeg kan gjøre på miljø og klima, og ville valgt den retningen, og tenkt at teknologi og forståelse, det ville jeg få inn også der etter hvert, for jeg forventer at ethvert universitet vil legge til rette for det. Men for meg er den største utfordringen fremover hvordan vi skal løse klima og miljø.

ØYSTEIN: Sigrun? Det er et vanskelig spørsmål, kanskje.

SIGRUN: Ja, det er det. Jeg står her og tenker: «Hva ville jeg gjort?»

ØYSTEIN: Jeg så det!

SIGRUN: Jeg ville valgt noe som gjorde at jeg kunne bli sjef i NAV. Nei, det var litt tulle. Jeg ville nok ta den siden ved meg der jeg liker veldig godt å jobbe med mennesker. Altså: «mennesker og sånt» er det noen som fleiper med, men skal man være flink og god med folk, så må man begynne å jobbe med det tidlig, så jeg ville valgt en jobb med en menneskeside. Men jeg ville nok også, hvis jeg hadde tenkt litt ordentlig igjennom det, tatt en yrkesutdanning i

bunn, som var noe som jeg kunne bygge videre på. Og hvorfor sier jeg det nå? Og hvorfor sa jeg ikke det den gangen jeg fullførte videregående skole? Fordi da var yrkesutdanning en blindvei, men nå er jo yrkesfag noe som kan åpne noe for veldig mye annet, ikke sant. Det er en veldig god plattform for uansett hva du skal velge. Så der hadde nok jeg vært.

ØYSTEIN: Anniken, har du tenkt?

ANNIKEN: Ja, det er et veldig vanskelig spørsmål. Da jeg gikk på videregående, så skulle jo alle velge medier og kommunikasjon, det var vel kanskje litt blindvei, føler jeg vel, antageligvis, sånn i retrospektiv. Og det er lett å si at man skal velge teknologifag fordi det er det alle sier at man skal velge nå. Men jeg tror nok at man bør velge litt det man er både interessert i og engasjert i og har litt talent for, tenker jeg. Men jeg tror nok jeg ville gjort som Sigrun, kanskje valgt noe med yrkesfag i bunn, for man ser at det åpner ganske mange muligheter som man før ikke så at man hadde. Selv valgte jeg jo å bli sosiolog med spesialisering i krigene på Balkan, jeg vet ikke om det helt var det mest karriererettede å gjøre.

ØYSTEIN: Jeg synes jo det har gått veldig bra.

ANNIKEN: Men på en annen side, litt sånn krigføring og fredsmegling har kanskje ikke vært så dumt å ha med seg i politikken heller.

ØYSTEIN: Interessant. Du, i morgen kommer egentlig «del 2», for det er en fortsettelse av denne diskusjonen her. For vi har prøvd å «mappe» ut – et forferdelig ord – vi har prøvd å finne ut hvilke bransjer som står foran de største endringene i årene som kommer. Det blir ny debatt her i morgen. Jeg mener det er rundt 10-tiden, cirka, hvor det kommer et par interessante debattanter og skal være med, så dere er hjertelig velkommen da også. Men nå tror jeg vi går inn for landing og sier tusen hjertelig takk for at dere kom og ville dele deres tanker med oss. Gi dem en kjempeapplaus. Og ikke minst tusen hjertelig takk for at dere kom også, så skal dere få med dere en bok ut på veien, som heter «Menneske og maskin».