

HVOR UTSATT ER DIN ARBEIDSPLOSS ARENDALSUKA 2018

VIDEO TRANSCRIPT

ØYSTEIN: Riktig god formiddag. Velkommen til [utydlig 0:00:13] Mitt navn er Øystein Ingdahl [utydlig 0:00:19] Hvor truet er din arbeidsplass? Men det handler egentlig om at vi ser lite grann på hvilke bransjer det er som står foran de største omveltningene som kommer. For det er ingen tvil om at den fjerde industrielle revolusjonen kommer til å skape vinnere og tapere. Og absolutt alle bransjer står foran mer eller mindre store omveltninger. Vi i Accenture har da prøvd å predikere nettopp hvilke bransjer som står foran de største skiftene. Til å innlede, før vi starter debatten, så har jeg med meg Pål Ødegård, som leder Accenture Strategy i Norge, og Pål, du skal få lov til å dra oss gjennom funnene i analysen deres. Vær så god, Pål.

PÅL: Tusen takk. Vi har snakket om «disruptjon» i næringslivet i veldig, veldig mange år, og det tror jeg vi kommer til å fortsette med, fordi når vi snakker med ledere nå, så er det stadig flere som bruker disse øverste kategoriene her. Altså: «Selskapet mitt er ekstremt 'at risk'», det er ganske kraftige ord. Og det er bare fire prosent som sier: «Nei, vet du hva? Dette merker vi egentlig ikke noe til». Men hva er det da egentlig de snakker om, og hvilke drivere er det de påpeker? Det vi ser i utvikling, det er at det som først driver dette her, det er teknologier som vi egentlig ikke helt kjente modenheten av, som vi ser «kan ta rotta på oss», som de sier. Ja da, før var det mye kraftigere at det er nye selskap og nye reguleringer, men det er også kunnskapen om at teknologien blir mer og mer moden, og nå virkelig kan tas i bruk. Så hva er det disse lederne egentlig ser? Dette relativt illustrerende bildet her forteller mye av det. Og jeg mener de har et godt poeng. Dette bildet her er den

såkalte S-kurven. La meg dra dere kort gjennom. Mange av dere har sett disse S-kurvene før, og vi har hatt dem siden 50-tallet. S-kurvene viser egentlig introduksjon, modenhet og toppunkt på ulike teknologier. Dette her er ikke noe nytt. Det som er nytt nå, det er at S-kurvene i stor grad har gått over til å bli haifinner. Altså de har blitt mye brattere, teknologien går mye raskere for å bli moden, og så det aller viktigste, folkens: S-kurvene møtes. Og det vil egentlig si at selskap mye raskere kan ta nye teknologi i bruk, selskap du ikke egentlig visste hvor kom fra, fordi de kan sette sammen ulike teknologier og plutselig få til, kall det et verdiforslag, som blir veldig attraktivt. For å ta et eksempel: Vi har hørt om kunstig intelligens. Nå, rundt her nå, så begynner vi å se hvordan kunstig intelligens sammen med «big data» og «robotics» virkelig begynner å kaste fra seg. Og det er det som skjer her oppe. Et annet eksempel på at dette her skjer så raskt, det er at hvis dere har hørt om såkalte «unicorns», altså selskap som er verdsatt til en milliard dollar, før så tok det lang, lang tid. I det siste nå, så de selskapene som har blitt «unicorns», de har gjort det på bare fire år. Her tilbake, så tok det langt, langt mer tid. Men nettopp fordi de setter sammen disse nye teknologiene, så får vi store selskap som da omvelter andre. Så poenget mitt er at det er disse nye teknologiene som først og fremst driver det vi skal snakke om i dag. Vi har altså gjort denne undersøkelsen. Hvorfor er den interessant? Den er interessant fordi vi har målt det selskap sier de er gode på, rundt 28 dimensjoner, og så har vi scora de rundt hvordan de opplever i dag at de blir omveltet, og hvordan opplever de at de kommer til å bli omveltet i framtiden, hvordan er de posisjonert?

De har langt på vei scora seg selv. Vi er ute etter å se om det finnes noen mønster i dette her? Går det med andre ord an å predikere hvor utsatt ditt selskap kommer til å bli? I hovedsak har vi plottet det inn i disse fire kvadrantene. Vi ser at det er en del industrier og selskap som ligger her, som nærmest sier: «Vi har egentlig ikke sett så mye enda, men vi driver og forbereder oss.» Så har vi de som sier: «Vi er langt på vei ferdig omstilt. Vi har levd med dette her lenge, vi tror faktisk ikke det kommer til å komme så veldig mye mer.» Det er klart at de to her må gjøre helt forskjellige ting. Og så har vi disse her, som bare sier: «Vi er midt oppi det, vi forventer enda mer, og alle tiltak bør egentlig være knyttet til å takle framtiden.» Og så har vi de som sier: «Her er det jo verst å være. Vi har ikke begynt enda, og vi begynner å se at vi er jævlig utsatt». Unnskyld språkbruken. Ok. Det er sikkert morsomt for dere helt bakerst å se, men jeg skal prøve å dra gjennom kvadrant for kvadrant. Dette her er en rekke industrier som da er plottet. Jeg tror jeg skal prøve å dra gjennom hva som karakteriserer hver kvadrant, og hva vellykkede selskap sier at de gjør, hva de ikke gjør, og hva de er bekymret for, og så kan vi se om det kan være med og trigge debatten her etterpå. For det første, her nede finner vi blant annet prosessindustrien, vi finner kjemikalieselskap, og vi finner også «life science». Du kan si en del av dem ligger jo relativt mot midten her, men det er likevel visse forskjeller. Hva gjør disse selskapene? I hovedsak kan du si at veldig mange initiativer rundt prosessindustrien og industrien går på prosessautomatisering. Vi hører om store program, industri 4.0, og så videre, med en del flotte tiltak, men først og fremst så jobbes det med å hente ut effektivisering fra det vi kaller kanskje «ikke-verdiøkende prosesser». Vi vet at Hydro holder på med det, vi vet at Equinor holder på med det, og så videre. Men så begynner det stadig også å bli mer avansert teknologi som tas i bruk. Vi kjenner godt til Tetra Pak sine initiativ rundt digitalt vedlikehold av maskiner. De rapporterer om gode resultater ved at i stedet for at du flyr masse eksperter til produksjonssystemene ... Tetra Pak, for de som ikke kjenner selskapet: Svensk, verdens største i forhold til emballasje av mat, har gigantiske maskinparker. De sitter altså ett sted og instruerer en fyr som står og skrur på maskinen, i stedet for at 15 drar. Kjempegode resultater, og

vi ser at mange av disse her begynner å flørte rundt samme tiltak. Ingen av disse tiltakene har til hensikt å utradere mennesker, å gjøre dem overflødig, men det handler mer om å få de menneskene til å jobbe på de riktige stedene, og ikke på det som egentlig kan automatiseres. Ok, men det skjer nå også en del smarte nye tiltak i denne kvadranten. Blant annet så kommer det nye plattformer, jeg synes at Loop Rocks er spennende. Dette her er altså en smart markeds plass rundt håndtering av stein. Så i stedet for at du kjøper stein av Veidekke eller noen andre, så sier du: «Jeg sitter på overskuddsmasser av stein. Oi, her er det en som trenger stein, og så bytter vi.» Og på den måten så bidrar du til miljøet – mindre transport – du kostnadsoptimerer, og du begynner å se at også i industrien så finnes det delingsmodeller som er attraktive. Ok, vi har vært nede til venstre, vi må komme oss litt oppover. Her er vi opp i de selskapene som har levd med konstant «disruptjon» over lenge, de føler seg allerede omstilt, og selskapene sier til oss at: «For oss så handler det nå om å finne nye posisjoner. Vi trenger flere bein å stå på. Og det er egentlig ikke så vanskelig å finne attraktive posisjoner, men vi sliter med å få kulturen til å være med. Hvilke mennesker skal da gjøre dette her? Men det skjer ting». La oss se. Senest for fem dager siden så hørte vi dette med at DNB og Orkla, de starter medieselskap, og dette er litt i tiden, å se på kostnadsbasen sin og spørre: «Kunne vi egentlig gjort dette selv?» Og det vi snakker om er å kjøpe reklame fra direkte media, i stedet for at mediebyråene gjør det, hvor du egentlig mangler litt innsikt i hvorfor kjøpte dere det, og hva har effekten vært? Så sier vi: «Nei, vi lager vårt eget selskap.» Ganske «bold» ... Ganske kraftig ... Det blir spennende å se hvordan det går. Apropos bank – for det er jo DNB og Orkla som har gjort det der – det var en del også som var litt overrasket over at SHFT, som det heter, er Santander sin bildelingsplattform. Hva i all verden skal Santander med bildeling å gjøre? Det er en pilot som rulles ut nå, og det er veldig mange som satser på bildeling, bare så det er sagt, men for Santander så er det kanskje ikke så dumt, for en stor del av markedet til Santander går på finansiering av billån, og også på leasing. Og det er klart at med den innsikten du har i kunden da, så er det lurt å også kunne si: «Men vi tilbyr også bildeling, som sannsynligvis blir en fortsettelse av kanskje et

leasing-konsept». Så kanskje en smart posisjonering der. Ok, vi må videre. Dette er oppe til høyre, her møter vi selskap som sier mer og mindre til oss: «Ja, vi er veldig bekymret. Det skjer ting hele tiden. Vi forventer store 'disruptere' kommer inn og tar posisjoner, og vi må skyndes oss noe jævlig». La oss ta et par eksempler på hva som skjer her. Det ene er jo dette med varehandelen. Varehandelen er altså en del av de største sysselsetterne i Norge. I sommer har det vært en del artikler rundt at det er faktisk en del konkurser i Norge, og det er ikke spesielt bra. Og så er spørsmålet: Er da kampen tapt i varehandelen? Vi i Accenture tror ikke det. Vi tror at hvis du spør den jevnt handlende på de fleste kategorier, så ønsker de seg en kombinasjon av god kompetanse og et fysisk menneske, sammen med enkelhet på digitalt. Men det er svært få som virkelig har tatt den rollen og utnyttet kanalene til det det går på, men her ligger det masse muligheter. Og i bunnen her så ligger bruk av data: eie data, definere data, og vær personlig i tilbud. Klarer man det, så klarer man kanskje å få tilstander som er litt sånn som denne damen her, som har vært hjemme på nettet, hun har en profil, og når hun kommer i butikken, så har butikken egentlig lagt alt fram, og de foreslår også klær, eller hva det enn skulle være. Rapporter fra hva noen aktører har begynt å gjøre nedover på kontinentet og i USA, sier at dette her er god butikk. Hva med «communication»-industrien? Den er i hvert fall utsatt. Og for at ikke den kun skal komme i en situasjon der man skal kutte «cost», kutte «cost», kutte «cost», og kutte pris på muligheter til kunden ... Og nå forsto jeg at nå kan man kjøpe data i Danmark ned mot under 200 kroner for fri bruk i en måned. Hvis du ikke skal komme i den priskuttekonkurransen og kostnadskutt, så må du inn på nye områder. Og det er masse attraktive områder, trenger ikke være spesielt kreativ for å se det, for eksempel rundt IOT-agendaen. Men paradokset her, de forteller oss, det er jo at den er veldig ettertraktet og attraktiv for mange. Så ikke bare telekommunikasjonselskapene, men det vi kaller for GAFAselskap, altså Google og Amazon, vil også prøve å eie det, som nå plasserer dingser rundt om som skal håndtere signaler fra oss forbrukere. Eller kanskje nettverksoperatørene, Ericsson og andre prøver å ta posisjoner her. Så det er et posisjoneringsspill her som blir

kjempespennende å følge framover, jeg gleder meg til å høre mer om etterpå. Samme måte egentlig med persontransporten. Kundebehovene sier at: «Vi kunne tenkt oss noen som tar ansvar for å bringe oss fra A til Å.» En ting er å få meg reisende fra A til Å, men også å ta vare på alt jeg trenger i forhold til bestilling, booking, betaling, avbestilling og så videre. Hvem skal ha den «serviceaggregatorrollen» i framtiden? Det er en svær diskusjon. Og så forvirres vi litt av den diskusjonen ved at nå sier vi: «Jo, men nå har den autonome utviklinga kommet så langt, så etter hvert trenger vi ikke det, for vi skal selvkjøres rundt om, og så videre». Men da er det noen som spør: «Ja, men vil vi det? Hvor er samfunnsoppgaven? Det blir jo bare helt kaos hvis vi ikke har én som bruker dataen, tar vare på dette her, og tar ansvaret for oss brukere.» Så oppe til høyre: Masse spennende nye posisjoner å ta, og jeg gleder meg til å høre mer i debatten. Og så er vi helt nederst, før vi skal slippe til gjengen. Her sier mange til oss at: «Vi er bekymret. Vi har sittet for lenge stille, det har skjedd for lite, og nå ser vi at det kommer store 'disruptere' og selskap, og prøver å utrydde oss, for de ser uutnyttede muligheter.» Og jeg tror ikke jeg overdriver, for helse er ett av de områdene som «start-ups» genererer mest penger til «worldwide». Altså «start-ups» jobber med helse på enormt mange områder. Og nettopp finner vi her i Arendal hvor helse har vært debattert flere ganger. La oss ta noen eksempler på hva som skjer. Hvorfor er dette så viktig? For det ene så har du jo en svær økonomisk verdi og en samfunnsnytte å digitalisere helse. Accenture har regnet litt på at hvis vi, med 14,4 millioner fastlegekonsultasjoner per år, hvis vi tar 30 prosent av dem og digitaliserer, altså at du ikke må ringe eller møte opp, men at du kan skrive mail og få svar tilbake, så tjener samfunnet 23 milliarder innen 2025. Så digitaliseringen er klart utrolig viktig. Og så ser vi verdien av enkelttiltak, blant annet dette relativt «flashy» bilde av Østfold sykehus, men de har blant annet gjort avstandsovervåking av kronisk syke, og rapporterer kjemperesultater. Eller GPS-sporing av de med demens, rett og slett at de ikke forsvinner når de er ute og går. Sånne tiltak vil vi se mer av. Og så er det ett stort spørsmål, for det er noen private aktører som også nå begynner å drive med dette, digital doktor. Altså

e-konsultasjon hvor du kan hvor som helst, når som helst, ha tilgang til en lege, og få avklart: Er det noe gærent med meg? Bruke de digitale virkemidlene. Her har fastlegene kanskje stått litt stille. Er det riktig at det private tar hele det markedet, når vi som forbrukere forventer jo at også legen skal være mer digital? Det var det siste utspillet fra meg rundt kvadrantene, og jeg tror vi i løpet av disse få minuttene egentlig slått fast at ulike industrier er i, kall det ulike faser, eller i ulike kvadranter rundt omveltning. Det er ulike oppskrifter på hvordan du skal håndtere det. Vi har masse mer rundt det her, hvis det er noen som har lyst til å snakke med oss etterpå eller senere, men nå tror jeg vi er klare for debatt.

[0:15:38]

ØYSTEIN: Takk skal du ha, Pål. Da skal vi få lov til å ta imot et panel som skal få lov til å snakke litt og reflektere litt over det Pål har presentert. Og til å prate, vi har Abraham Foss fra Telia, vær så god, kom opp, vi har Bernt Reitan Jenssen fra Ruter, og vi har Lise Lyngsnes Randeberg fra Tekna samt Tonje Sandberg, som er administrerende direktør i Accenture. Får bare gjøre et raskt lite mikrofonskift her også. Er det lyd på dere? Nei, ikke ennå. Da blir det snart lyd. Sånn. Nå er det lyd. Mens vi får på mikrofonen ... Det var litt av en lyd. Mens vi får på mikrofonen på Tonje, Abraham og Bernt, dere havner begge i «more to expect», kjenner dere igjen posisjonen på hvor deres bransje ble plassert? Abraham?

ABRAHAM: Ja. Vi kjenner oss igjen ... Er mikrofonen ...

ØYSTEIN: Ja da, du kan godt dra den litt nærmere munnviken din.

ABRAHAM: Ja, jeg kjenner oss igjen. Både i form av at vi føler at vi for så vidt er i en «disruptjons»-situasjon hele tiden, men vi definitivt har «more to expect».

BERNT: I høyeste grad. Vi er i en bransje hvor egentlig alle forretningsideene endrer seg totalt, og det går fortere enn alle egentlig evner å omstille seg akkurat nå. Jeg er mer optimist nå enn jeg var for tre år siden, det skjer ting, men jeg tror fremdeles vi har en misjonsoppgave å

gjøre, nemlig å få bransjen, de som jobber der, arbeidsgiverorganisasjoner til faktisk å forstå hvor fort dette nå går, og hvor store konsekvenser det får.

ØYSTEIN: Ikke sant, så dette er ikke noe «hype» et konsultentselskap bare snakker om, dette opplever dere faktisk, som sitter med skoene på?

BERNT: Ja, dette skjer nå. Noen har spurt meg: «Når er det liksom 'the tipping point' kommer?» Og jeg sier: «Hvis noen spør meg om fem år, så vil jeg antageligvis svare at det allerede har skjedd.»

ØYSTEIN: Hva er da, når dere skal navigere i dette landskapet, hva er den største lederutfordringen med å navigere gjennom dette ganske rotete landskapet? Tonje?

TONJE: Jeg tenker det å skaffe seg den innsikten i forhold til hvor din industri er, men også faktisk å være litt observant på hvilke glidninger du får i forhold til din industri fra andre rundt deg, sånn som eksemplet både er mot telekom og mot transport. Og da tenker jeg det å evne å ta grepene raskt nok er nok en viktig nøkkel her. 93 prosent av lederne i en undersøkelse vi har gjort, svarer at de forventer drastiske endringer i løpet av de neste fem årene. Men det som er litt uroligende, det er at 20 prosent sier at de er klare til å møte det. Så vi må jo gjøre oss klare for å takle dette her.

ØYSTEIN: Bernt.

BERNT: Er nesten sånn at da er jeg mer bekymret for de 20 prosentene.

TONJE: Ja.

BERNT: For noe av det som er spennende nå, det er jo at det å finne ut hva det er som kommer til å skje, som jo er en konsekvens av at så mange ting skjer samtidig, det er ekstremt krevende. Jeg kan jo si hva vi i Ruter gjør. Siden vi vet så lite, så må vi forberede oss på mye. Vi må altså bredde ut, skaffe oss armslag, skaffe oss innsikt, det er en masse ting vi må gjøre med å forberede organisasjonen på kontinuerlig endring, og vi må gå inn i kjernen på hva vi egentlig er til for. Vi var jo et kollektivselskap, vi

skulle fylle opp bussene. Nå er vi et selskap som jobber med bærekraftig bevegelsesfrihet. Vi må helt inn i kjernen på hva kundene egentlig trenger, da kan vi forstå hvilke ulike beslutninger vi må ta for å fortsette å beholde den posisjonen.

ØYSTEIN: Lise.

LISE: Jo, dette handler jo også om folk, og vi i Tekna har jo 74 000 medlemmer som er høyt utdannede teknologer. Mange kan jo tenke at de er veldig trygge, de sitter i sikre jobber med høy lønn. Vi møtte oss selv i døra i 2014, da oljeprisen falt. Våre medlemmer begynte å miste jobben. Hvordan kan vi bidra, som organisasjon, til å få den omstillingen til å gli? Hvordan kan vi være konstruktive? Heldigvis er våre medlemmer ganske framoverlent, og det med kompetanseutvikling er helt naturlig for den gjengen med nysgjerrige teknologer som vi organiserer. Og samtidig er det jo våre medlemmer som driver den «disrupsjonen», det er jo de som lager den teknologien som faktisk forårsaker det. Og det gjør at vi sitter i en veldig interessant situasjon, med på en måte begge sidene samtidig, og det tror jeg også gi oss noen fordeler som rådgivere, og til å være med og utvikle strategiene for hvordan vi skal få til et konkurransedyktig næringsliv i Norge. Der har vi faktisk ganske mye å bidra med, for vi vet veldig mye om de folkene som skal gjøre jobben.

[0:20:50]

BERNT: Men vi er veldig godt posisjonert i Norge, altså. Vi har et godt samarbeid i trepartssamarbeid, vi har kompetente folk som jobber på mange nivåer i organisasjonene, men jeg er litt mer bekymret for mobiliseringen akkurat nå. At vi faktisk klarer å utnytte de fortrinnene vi har, for vi har bedre forutsetninger enn veldig mange andre.

ØYSTEIN: Abraham.

ABRAHAM: Ja, altså vi jobber jo mye med å skape en «burning» plattform, for å kunne jobbe i en kontinuerlig endring, og vi er jo vant til å tenke veldig lineært, da. Vi har planleggingssykluser, vi har budsjettering, vi har strategiplaner og alle disse tingene. Det går ikke. Vi kan ikke jobbe mer på den måten. Så vi må utfordre, konstant utfordre hele tiden, men

samtidig så må vi ta «bets», for i store organisasjoner så går det ikke an, det går ikke an å tenke seg sånn: «Vi må bare tilpasse oss», for da flyr du bare rundt som virreløse høner med nye agendaer hver måned. Så du er nødt til å ta noen «bets», du er nødt til å ha noen løp, men så må du ha en organisasjonsform, i mine øyne, og en tilnærming som gjør at du tillater å eksperimentere, og du må også dytte masse mer, mange flere beslutninger utover i systemet. Hvis du forsøker å toppstyre alt dette her, så har du ikke sjans til å bevege det fort nok.

ØYSTEIN: Så det er da Lises medlemmer som skal være med og drive disse endringene?

ABRAHAM: Definitivt.

ØYSTEIN: Ja. Tonje.

TONJE: Altså rundt, på en måte, det Lise var innom, i forhold til den enkelte ansatte og deres iver, med å ta tak i det nye, og også lære seg nye ting, så er det jo flere undersøkelser som har ganske positive svar. I 2016 gjorde vi en undersøkelse blant 10 000 arbeidstakere på hvordan de så det i forhold til å ta tak i læring. Og det ene er jo selvfølgelig at arbeidsgiver skal legge til rette for læring og bruke tid på det, men da svarer de som har svart, at 85 prosent av dem svarer: «Ja, men jeg er også interessert på mitt eget initiativ, og egen tid, å bruke tid på å lære meg ting som er for fremtiden.»

ØYSTEIN: Lise.

LISE: Vi har nettopp spurt våre medlemmer om akkurat det. Hva har de behov for for fremtiden? Hvilken kompetanse trenger de fremover, og hvilke vilkår har de på sin arbeidsplass for å få lov til å lære seg nye ting? Og vi har spurt spesielt om digital kompetanse. Der er basiskompetansen, der er de ganske godt utrustet, men de ønsker seg mer spesiell kompetanse, de ønsker å lære teknologiene for fremtiden. Samtidig ser vi noen utviklingstrekk på at det blir mindre og mindre etter- og videreutdanning blant høyutdanningsgruppene, og det er vi litt opptatt av når man snakker om kompetansereform: Ikke glem høyutdanningsgruppene i denne sammenhengen. Og ...

ØYSTEIN: Det var ikke et signal om at du hadde snakket for lenge, altså. [utydelig 0:23:42]

LISE: Jeg må bare vente.

ØYSTEIN: Sånn, vær så god.

LISE: Ja. Men de er opptatte av det, de er på. For eksempel hvis du jobber som utvikler, så er det helt naturlig for deg å lære deg et nytt programmeringsspråk hvis du trenger det for å løse oppgavene dine. Men kanskje du ikke lenger har rom for det. Og den forståelsen hos arbeidsgiver på at det å oppdatere kompetanse kontinuerlig, den begynner å komme nå. Jeg er ikke bekymret for de store, jeg er ikke bekymret for Equinor, jeg er ikke bekymret for Telenor, jeg er ikke bekymret for DNB, de tar tak i det, de har ressurser, de kan få til intern mobilitet, de kan kjøre store programmer. Jeg er bekymret for de små og mellomstore bedriftene, hvordan de skal klare å håndtere kompetanseproblematikken framover.

ØYSTEIN: Bernt, når du nå transformerer Ruter – for det er jo det du gjør, på mange måter?

BERNT: Ja.

ØYSTEIN: Hvordan sørger du for at de ansatte også får den kompetansen de trenger for å være med på reisen, og ikke bare gå ut og hente ny kompetanse hos nyansatte?

BERNT: Ja, for det første så må de ha kompetansen, men de må også ha arenaer å bruke den. Altså, vi skjønte jo at hvis vi skulle nå den beslutningstakten som denne type organisasjon må ha, så må vi bruke medarbeiderne våre på en helt annen måte. Vi må altså slippe dem til. Én av de tingene vi gjorde, jeg la ned 75 prosent av ledermøtene, og rett og slett trykket beslutningene ut i organisasjonen, og så satt jeg på meg fingrene mine og sa: «Jeg håper dette går bra. Jeg må tåle at de gjør feil nå.» Og erfaringen min er at de gjør mye mindre feil enn den gamle organisasjonen faktisk gjorde. Så dette må man rett og slett få ned skuldrene for. Når de gjør det, så får de også satt kompetansen i arbeid, og de skjønner også tydeligere hva slags kompetanse som skal til for å ta de rette beslutningene. Så dette handler veldig mye om ledelse, det handler om å snu organisasjonsmodellene, og offentlig

sektor er ikke på noen måte skrudd sammen sånn. Det er jo ikke akkurat en mangefeilskultur og en læringskultur basert på «fail fast» som preger offentlig sektor i dag. Og det å trene organisasjoner i å forstå at feil er læring, er også en måte å sørge for at man får kompetansen i arbeid på.

[0:25:52]

ØYSTEIN: Abraham, helt konkret, hvordan jobber dere i Telia med å gi nettopp de ansatte kompetansen for å være med på det dere skal bli?

ABRAHAM: Jeg tror jeg har lyst til å dele kompetansebegrepet i to. Den ene er den individuelle kompetansen, den andre er den kollektive, altså hvordan vi jobber sammen. Og det siste er utrolig viktig for oss. Fordi veldig mye av kompetansebyggingen som skal skje, skjer ikke bare fordi jeg og du skal øke vår individuelle kompetanse, vi skal faktisk koble oss på andre på en smartere måte. For det er den koblingskompetansen som er egentlig vår styrke i Norge, men hvor vi egentlig har et kjempestort uforløst potensial. Det er liksom den ene siden. Men selvfølgelig skal vi også sørge for den individuelle kompetansen, og da går det alt fra hvordan vi systematisk har oppfølging av utviklingsplaner, og hvor vi jobber veldig mye med den selvledelsesdimensjonen, fordi det går ikke an i denne verden å si at du kan fra ledelsesståsted styre kompetanseutviklingen på individnivå fullt ut. Så vi jobber veldig mye med å utløse og rigge for at vi får alle medarbeiderne til å tenke bevisst på sin selvledelse. Hva skal vi, hva skal man utvikle seg, hvordan skal man utvikle seg, og også hvilke oppgaver ønsker man å søke? Og da greier det seg ikke bare om kursing og den type ting, for det er egentlig det minst effektive, men det dreier seg også om i hvilke arbeidssettinger skal man jobbe, hvordan får vi jobbmobilitet, og den type ting.

ØYSTEIN: Tonje først, og så Lise.

TONJE: Ja, for å bygge videre på det som er sagt, så gir jeg et eksempel fra vår hverdag. Kunstig intelligens og bruk av den teknologien er noe vi jobber mye med, i flere bransjer, for eksempel bank, som var nevnt som eksempel her, som har gjort en del ting. Og da har vi sett

at historisk er det ofte de som har jobbet lengst i firmaet, eller vært de eldste, de har lært de yngste. Det har vi snudd på hodet nå, sånn at når vi har jobbet med det, så har de beste teamene på kunstig intelligens, det har vært ganske unge folk, og hver gang vi har hatt det temaet opp på interne diskusjoner og sånt, så er det de yngre som presenterer. Og det er jo veldig gøy for de som kommer ganske ferske, men også veldig interessant for oss som har noen år på baken, å faktisk få til den dynamikken og lære av hverandre også i en ny form. Ikke bare den veien man har vært vant til å lære. Jeg tenker det er litt av det Bernt også er innom her. I tillegg til det så bruker vi veldig mye tid og ressurser på læring hvert eneste år. Vi er 449 000 ansatte globalt, og vi bruker i snitt 30 000 kroner på det. Og det gjør vi på flere måter, og det henger litt på det Abraham sa òg; vi har kurs og e-læringsplattformer som man kan ta, men vi er veldig nøye med at det henger sammen med hva det er du gjør på et prosjekt, hva det er du jobber med til daglig, sånn at du får den blandingen mellom kurs og å få praktisert det. Og så prøver vi å få det til å henge sammen hele tiden, for da gir det virkelig reell læring.

ØYSTEIN: Lise.

LISE: Ja, det synes jeg var interessant å høre, for jeg tror det i heterogene organisasjoner er en stor mulighet her, hvor vi kan blande erfaren kompetanse og det nye. Det jeg egentlig hadde tenkt å kommentere var det med læring på tvers. For jeg har nå i løpet av det siste året, på vegne av Tekna, sittet i styringsgruppa for Digital21, hvor mandatet vårt fra næringsdepartementet har vært å lage en digital strategi for næringslivet i Norge. I den prosessen så har vi vært veldig opptatte av å lytte, at vi faktisk skulle høre hva næringslivet har behov for. Derfor har vi hatt en runde rundt omkring i Norge, elleve steder, hvor vi har snakket med lokale bedrifter, og fått innspill. Hvor er det skoen trykker? Hva har dere behov for? Og så videre. Og noe av det, det er kanskje ikke overraskende, men noe av det som var mest tydelig, det var behovet for å lære på tvers, for å lære på tvers av bedrifter, på tvers av bransjer, og så at man oppdager det at: «Ja, men kumeieriene og Lyse Energi har jo faktisk mye til felles.» Begge jobber med avanserte sensornettverk og stordataanalyse, de hadde jo masse å snakke sammen om. Og det var et stort

ønske. Vi ønsker oss arenaer der vi kan lære på tvers av bransjer, og man er jo ikke i konkurranse heller, men kan jo bare utnytte og spinne videre.

[0:30:28]

ØYSTEIN: Og vi er jo veldig glade for at noen vil høre på næringslivet her også, så det er viktig. Bernt.

BERNT: Det er jo alltid de flinkeste som lærer mest, og da er det sjeldent noe problem å samarbeide. Spisskompetanse er alltid viktig, men jeg tror vi faktisk også må tenke litt annerledes om den ... Hvis du kan si noe om hva har kompetansemessig høyest status i Norge, så er det å bli flinkere og flinkere på mindre og mindre. Man spisser seg, i usikre tider er det ofte, i hvert fall for mange, en veldig risikofyllt strategi. Jeg tror også vi må se på hvordan vi skal skaffe oss en arbeidsstokk som har en bredere kunnskapsplattform, som har større mobilitet og som faktisk kan flytte seg, og gjøre noen grunninvesteringer. Vi har sett for eksempel bussjåfører, når vi skal rekruttere dem nå, så ser vi jo «end of lifetime» på den jobben. Skal vi sette i anbudskriteriene våre at bussjåfører skal ha en kompetanseøkningsplattform innenfor digitalisering, innenfor generell kompetanse, som gjør at de faktisk får en karriere som ikke ender i en automatisert bråstopp, men at de faktisk da har en annen posisjon i arbeidslivet, og på den måten kjenner trygghet i en arbeidssituasjon de fortsatt skal stå i i noen år? Det er også et tema jeg tror vi må få høyere opp på dagsorden.

ØYSTEIN: Tonje.

TONJE: Ja, for å bygge på det Bernt sier, så tenker jeg at det å ha en basiskompetanse, og så fortsette å utvikle hva den skal være, det tenker jeg er rimelig viktig for oss når vi nå skal utvikle hele landet videre. Det vi ser at enkelte andre land gjør, det er jo at de prøver, og særlig for utsatte grupper som ikke har vært så eksponert for det som er digitalt, å lage kurs som egentlig er gratis, og tilby det til sin befolkning. Så det er det fem land som gjør, og det tenker jeg kan være noe for oss å tenke på også. Hva gjør vi i Norge?

ØYSTEIN: Abraham.

ABRAHAM: Jeg har bare lyst til å ... Jeg synes det er veldig fornuftig det du snakker om. Jeg har veldig tro ... Og bare for å bygge videre på den samarbeidsdimensjonen, altså å lære av hverandre. Bare et eksempel internt i bedriften vår. Det er helt opplagt, i denne verden må vi rive siloene, og vi kommer fra en verden som er oppsatt på siloer, vi har ekspertiser som har hver sin rolle i en kompleks verdikjede. Det går ikke framover, for det går rett og slett for sakte. Men det dyrkes ofte. Og så ser vi enkelte prosjekter, for eksempel når vi har kjørt ganske store integrasjonsprosjekter ved oppkjøp som har vært relativt omfattende, men da har vi jo organisert oss på en annen måte, da utløser det krefter hos de samme folkene som egentlig har en motstand mot å gå ut av siloen, men som inspirerer. Så det dreier seg veldig mye om å på en måte bevisstgjøre og jobbe med det, for folk har et iboende ønske om å jobbe på tvers. Det er ikke sånn at det er stor motstand «per se», men det er stor motstand på å endre ... Eller ikke stor motstand, men det er en endringsuvilje, fordi vi liker ikke endringer, sånn naturlig. Og det er en stor ledelsesoppgave.

ØYSTEIN: Du skal få kort kommentar, Tonje.

TONJE: Ja, jeg tenkte på det med endringsmotvilje, det er jo en veldig viktig oppgave for lederne, å klare å motivere både sine eiere, ansatte og faktisk kundene, sånn at vi føler at man for eksempel bygger nok kompetanse for ansatte til å kunne bli med på den reisen man skal på. Så jeg tenker at man kan ikke kommandere store endringer, man må faktisk jobbe knallhardt for å få det till.

ØYSTEIN: Lise.

LISE: Jeg tror vi må tenke videre langs disse banene her, for det er jo sånn at de spennende ideene dukker opp når folk som kan forskjellige ting møtes. Og etter den oljekrasjen, så tok vi i Tekna litt tak i det, og så tenkte vi: «Vi må få folk til å møtes. Vi må få overført teknologi fra en bransje som har ekstra kapasitet, inn i andre bransjer, de trenger også å lære nye ting.» Og sammen med Norsk olje og gass, Norsk industri og Abelia, så tok vi initiativ til å få til et program for teknologioverføring, rett og slett. Fordi vi fant

ut det at den typen treff og teknologioverføring, det skjedde tilfeldig i Norge. Det var avhengig av at noen traff hverandre i en debatt, på en konferanse, på et fly, for at vi skulle få til den typen samarbeid på tvers. Så da har Forskningsrådet laget et bitte lite program for teknologioverføring, så man kjører etter denne «sand pit»-prinsippet, hvor du stenger inn folk sammen. Jeg pleier å si det er forskningens «Big Brother» Du setter sammen bedrifter som har behov og som har teknologi, sammen med fagekspert, og lar dem jobbe en uke, og så får de beste ideene penger. Og da tar du også vekk risiko ved forskningsinvesteringen. De prosjektene ... Man har kjørt en på digitalisering, man har kjørt en på hav, nå har det vært en på reiseliv nettopp, og det er fantastiske resultater Den metodikken burde vi brukt mye mer i Norge fremover, det har jeg kjempetro på. Og våre medlemmer i Tekna er kjempeivrige, de har så lyst til å være med og bidra.

[0:35:38]

ØYSTEIN: Jeg har lyst til å utfordre dere på én ting. For når vi snakker om denne endringen, og så havnet dere to begge i den kvadranten som heter «more to expect», og bak på skjermen der så står det «reposition fast», det høres veldig «flashy» ut, men i disse endringene så vet vi også at kanskje øker behovet for å kunne skalere opp og ned arbeidsstokk, jobbe mer fleksibelt. Kan vi, i denne endringens tidsalder, oppleve at det tradisjonelle, trygge arbeidslivet, trepartssamarbeidet som ble nevnt her, kan trues? Jeg vet ikke hvem som har lyst til å ta ballen, jeg?

LISE: Kan jeg få si noe om det?

ØYSTEIN: Du kan si noe først, men jeg har lyst til å høre på dem òg.

LISE: Ja. Vi ser jo at når vi spør våre medlemmer, så sier jo de at ganske mange av dem ønsker seg trygge, stabile rammevilkår, men flere og flere er også interesserte i å frilanse og ha mye fleksibilitet. Jeg tenker jo at vi som fagforening må også endre oss. Vi må innovere i å være fagforening. Hvordan skal vi være sikkerhetsnett og ivareta våre medlemmer på best mulig måte i et helt nytt arbeidsliv som ser annerledes ut? Og det er også viktig å se

fagforeningene sin rolle i den omstillingen, for vi har mye å bidra med, og vi er naturlig en part, altså vi skal inn og forhandle lønn og sånne tin, men vi kan også være en partner, for vi har så mye å bidra med, også på mer uformelt nivå, løpende hele veien. Så ta oss med i dialogen, sier jeg bare, om hvordan arbeidslivet skal se ut fremover.

ØYSTEIN: Bernt.

BERNT: Vi kan ikke sitte og si at vi må finne løsninger mellom siloene, vi må samarbeide bedre på tvers, og så skal vi si at vi skal bygge ned samarbeidet mellom partene i trepartssamarbeidet. Det ville jo være helt selvmotsigende, men samtidig så tror jeg vi må se, akkurat som du sier, at dette må utvikles videre for å tilpasse seg de behovene som både arbeidstakere, arbeidsgivere og markedet, kunder har i fremtiden. Og det å da prøve å holde fast i, å fasttømre institusjonelle løsninger som begynner å knake i sammenføyingene, det tror jeg er en dårlig idé. Da må man sette seg ned og finne ut hvordan vi skal bruke, skape denne merverdien også i fremtiden, med nye og utviklede konstruksjoner som tar utgangspunkt i et godt utgangspunkt som jeg synes vi har i Norge.

ØYSTEIN: Abraham.

ABRAHAM: Jeg kunne skrive under på alt det der, men jeg har bare lyst til å holde fast ved, du sier: «Trygge, stabile». Trygge, ja. Stabile, nei, ikke sikker på det.

LISE: Det var det de ønsket seg.

ABRAHAM: Så det går på tillitskapital. Veldig mye av vår evne måles – som bedrift, men også som nasjon – til å kreere verdier, det er tuftet på en tillitskapital. Tillitskapital oppstår ikke bare, det oppstår mellom institusjonene, mennesker, og så videre. Så det trepartssamarbeidet er et fantastisk utgangspunkt. Det er et konkurransefortrinn for en nasjon, hvis vi gjør det riktig, men vi må virkelig utfordre på hvordan vi bygger kompetanse, hva skal bygges «in-house» i en bedrift, hva skal løftes ut? Ikke for at det skal ... For da må jo noen andre løse det på en annen måte, så da er det jo nye knoppskytinger som skjer på den måten, så det

har noe med dynamikken i hvordan vi setter sammen bedrifter og verdikjedene, og det skaper masse spennende muligheter.

ØYSTEIN: Tonje.

TONJE: Ja, vi har internt hos oss diskutert mye egentlig det dilemmaet. Vi er i en situasjon med å være 1030 personer, og vi ønsker egentlig å bli mange flere. Og det er rett og slett konkurranse, knallhard konkurranse om talentene rundt teknologi i Norge i dag. Og vi ønsker oss jo faktisk faste ansatte, foreløpig, men vi ser at mange av de unge melder tilbake at de begynner å bli interessert i mer fleksible løsninger, de ønsker ikke å være mer enn fem år hos samme arbeidsgiver, og så videre. Så det er noe som vi diskuterer. Og den trenden og den diskusjonen vi har her i Norge, ser vi at diskuteres enda kraftigere i en del andre land, så vi synes det er et dilemma, rett og slett.

LISE: Så det er jo vi som står her som faktisk eier trepartssamarbeidet, da er det jo vårt ansvar å utvikle det videre på en måte som er bra både for bedriftene og de som jobber i de bedriftene. Så det er bare å sette i gang.

ABRAHAM: Jeg har bare lyst til å eksemplifisere. Vi har jobbet ganske mye i det siste med «chatbot»-løsninger og RPA og den typen ting, med hjelp av et herværende selskap, men det er en annen side av saken. Det som er interessant der, det er at da snakker vi om ... Da blir det veldig sånn RPA og «chatbot» og masse, da snakker vi om ny teknologi og alt det der, men kjernekompetansen vi skal ha for å få det til å funke, er prosesskunnskap. Det er prosessen og verdikjeden, og det er rett inn i det drøssevis av folk som er i organisasjonene er eksperter på, vi må bare rekonfigurere på en annen måte. Og det skaper utrolig mange muligheter, og det er noen av oppgavene vi har for å motivere.

[0:40:43]

ØYSTEIN: Kort fra Tonje, så Bernt.

TONJE: Ja, det jeg synes du er innom, Abraham, det er jo egentlig den nye måten å tenke menneske/maskin på, og rett og slett hvordan teknologien nå gir annerledes muligheter. Og jeg synes et eksempel fra

Mercedes sin produksjonslinje er godt, i den forstand at de tenkte de skulle helautomatisere, mens mange av kundene deres ønsker mye tilvalg, og når de skulle levere på det, så så de at de fikk det faktisk ikke til. Ved å ta flere mennesker inn i produksjonsprosessen, tett knyttet med teknologi, så har de fått ned produksjonstiden. Så jeg tenker teknologien gir nytt rom for samspillet mellom menneske og maskin, som er utrolig spennende for oss å utnytte riktig.

ØYSTEIN: Bernt.

BERNT: Ja, til alle som ... Ruter er jo et kompetanseselskap, de som kjører, de kjører jo i operatørselskaper, så jeg bruker å si til alle som jobber hos oss, i disse omskiftelige tider, at: «Trygghet, som jo er et grunnbehov, kan kun skapes gjennom endringskompetanse, altså at vi blir enda dyktigere på å endre oss, på å følge med på, og å skape endring.» Og så sier jeg til lederne: «Husk at balansen i selskapet går hjem klokken 5.»

ØYSTEIN: Jeg har lyst til å utfordre dere to i midten her først. For hva er dere i ferd med å bli? Abraham, Telia gjorde et oppkjøp i sommer, TDC/Get, hva er Telia i ferd med å bli?

ABRAHAM: Vi er på en reise til å befeste vår rolle som teknologi-infrastruktur-selskap, men hva er det, egentlig? Det dreier seg om kompetanse i bunn, hvor du har kobling av vår rolle innen teknologien, altså på infrastrukturen, så vi kommer til å være et infrastruktur-selskap, men vi må se mye bredere på teknologiplattformene, for vi går gjennom kjempestore «disrupsjoner» bare på teknologikomponent på teknologikomponent. Det som før var hardkodete verdikjeder, hvor vi kontrollerte alle elementene, har egentlig, om ikke over natta, så i hvert fall veldig kjapt snudd opp ned, ved at vi kontrollerer ikke hele verdikjeden. Så hva betyr det? Jo, det betyr at da må vi bli superflinke til å jobbe i partnerskap, superflinke til å jobbe under mye større usikkerhet, superflinke til å se på og rekonfigurere vår forretningsmodell. Så det har kjempekonsekvenser, selv om de som ikke er i bransjen ikke ser akkurat de elementene, så har det utrolig store konsekvenser. Men det eksemplet, bare for å kalibrere det, dette er jo et

eksempel på et stort oppkjøp i norsk målestokk, men egentlig ikke transformativt. Vi driver med andre ting egentlig er mye mer transformativt, dette er egentlig mer i det som er kjernen, som går på å rigge oss for å være i stand til å være transformativ, for å ha både kostnadsbase og en rolle i verdikjeden som gjør at vi har kontroll. Og så må vi jobbe på mye bredere basis enn det også.

ØYSTEIN: Bernt, hva er Ruter i ferd med å bli? Hva er Ruter om ti år?

BERNT: Ja, hvis vi hadde visst det, ja, da hadde vi både vært tryggere og rikere, tror jeg. Men jeg føler meg ... Jeg kan ikke si at jeg føler meg trygg, men jeg tror at ved å gå, som jeg sa helt innledningsvis, rygge inn i: «Hva er det egentlig vi er til for?» Vi skal egentlig gi de som jobber i den regionen vi har ansvaret for, følelsen av å ha bevegelsesfrihet. Og hvis det skal foregå på en bærekraftig måte, så er det noen knapphetsgoder som må reguleres, altså har fellesskapet en hånd inn i det. Hvis det er sånn at man bestemmer seg for det, så har vi en rolle i fremtiden, hvis vi evner å være relevante for eierne våre, og det kan vi bare oppnå hvis vi evner å være relevante for kundene. Så derfor er det tryggeste vi kan gjøre å holde på kundeoposisjonene, forstå kundebehovene, og ivareta fellesskapets interesser, slik at vi kan skape denne fremtidige bevegelsesfriheten, som vi får en helt annen teknologi til å løse enn det vi har i dag.

ØYSTEIN: Lise, dessverre så fikk vi ikke analysert hvor Tekna havnet i disse kvadrantene, men hva er Tek...

[0:45:05]

LISE: Du kan si at medlemmene våre er over hele bildet.

ØYSTEIN: Det er helt riktig, men hva er Tekna da om ti år? For dere må jo også, du har vært inne på det, dere må jo også endre dere og transformere dere. Hva er dere?

LISE: Det jobber vi ganske aktivt med. Vi har jo også hatt et arrangement her på Arendalsuka, om hvordan ser Norge ut i 2030? Så vi jobber med det. Vi har ikke en krystallkule, men jeg har

jo en visjon om at Tekna har 100 000 medlemmer, kanskje ikke i 2030, men kanskje vi til og med når det før det. Fordi vi har vært på banen og vært relevante som smøremiddel i de transformasjonene. Vi er med på å skape trygghet, vi er med på å skape tillit mellom partene i arbeidslivet, og er en helt naturlig partner i karriereutviklingen til våre medlemmer. Vi satser mer og mer på kompetanse og karriereutvikling. Vi er jo ikke bare en ... Jeg bruker å si at den største i Tekna, det er det som sitter oppi hodet på medlemmene våre. Og vi har noen fantastiske ressurser i de medlemmene vi har, den ressursen må vi også klare å bruke internt til å utvikle ny politikk, til å også øke kompetansen, skape nettverk. Vårt formål, som forening, det som står øverst i vår formålsparagraf, det er at vi skal samle alle som driver med realfag og teknologi på et høyt nivå i Norge. Det er ganske hårete og ambisiøst, kanskje har vi klart det i 2030 eller 2050.

ØYSTEIN: Tonje, hva er Accenture om ti år? Og er Accenture en «disruptor» også?

TONJE: Ja, vi er definitivt en «disruptor». Da jeg begynte i selskapet var vi 21 000 globalt, og når er vi 449 000, så det har jo vært en ekstrem vekst på noen år. Jeg tror vi kommer til å fortsette med de tingene vi har gjort. Det ene er å bestemme oss for at vi skal være helt i front – det er både på teknologi, men det er også i forhold til ulike industriers prosessforståelse – vi kommer til å fortsette å investere både i oppkjøp – vi gjør mye mer av det enn det vi gjorde før – og ett av de eksemplene på hva vi har «disruptet» de siste årene, er jo innen reklamebransjen – Accenture Interactive er globalt et av raskest voksende digitalbyråene. Og jeg tror vi kommer til å gjøre nye sanne ting, så heller ikke jeg har glasskulen på hvor vi er om ti år.

ØYSTEIN: Kort replikk fra deg, Lise.

LISE: Ja, som et lite eksempel på Tekna-medlemmer sin kompetanse og hvor vi alle sammen er. Selv jeg, som er president i Tekna, har også en faglig karriere. Jeg jobber med sensorteknologi på NTNU, tilknyttet NTNU AI-lab, og jobber med ny medisinsk diagnostikk. Jeg vet hvor jeg er i det kartet, for å si det sånn, og jeg vet at jeg kommer til å bevege meg

ganske dramatisk opp i høyre hjørne i løpet av de neste ti årene, og det tror jeg egentlig blir ganske gøy.

ABRAHAM: Bare en anekdote?

ØYSTEIN: Ja.

ABRAHAM: I følge World Economic Forum, så er det sånn at av de som i dag begynner på skolen, så vil to av de tre ha jobber som ennå ikke er funnet på.

ØYSTEIN: Ja, skal vi ...

ABRAHAM: Så det er ganske mange som skal gjennom store endringer, for å si det sånn.

ØYSTEIN: Ikke sant, og vi skal gå inn for landing nå. Helt avslutningsvis, vi har snakket om for å lede gjennom endring, for å få med seg ansatte, kunder og så videre. Det å være på Arendalsuka og stå og dele sine tanker til forsamlinger, hvor viktig er det, som leder i 2018?

ABRAHAM: Det er vanskelig spørsmål, for når det er 1100 arrangementer, så skal det litt til å bryte lydmuren. Men det som er viktig for oss er å være en organisasjon som gjør at vi greier å plassere oss midt i den samfunnet vi skal være en del av. Dette er en fantastisk smeltedigel, mellom politikk og NGO-er og næringslivet, og for så vidt andre, og det gir en utrolig mulighet til å ha den typen inspirasjon. Og så vil jo jobben, i det store og det hele, skje i etterkant.

ØYSTEIN: Bernt?

BERNT: Nei, jeg tror det er veldig viktig, for jeg tror den tid hvor verden blir endret gjennom store retoriske talere har mer eller mindre – for å si aktverdig ideologisk innhold på sportsanlegg med mange tusen tilhørere – nødvendigvis kanskje er forbi, og at dette dreier som om å legge sten på sten. Det som er fint med Arendalsuka er at her kan du ... Det er ikke sikkert at de viktigste arenaene, og der hvor endringen skjedde til og med var tydelig for deg før du reiste hjemmefra. Det er veldig mange ressurspersoner her, og mange hører på hverandre, og jeg tror at sammen så skaper vi en endring. Jeg kommer alltid endret hjem herfra, og det er ikke bestandig på en måte jeg



hadde tenkt, eller med en grunn som jeg hadde sett for meg. Og det er kanskje noe av det som er spennende.

[0:50:00]

ØYSTEIN: Tusen hjertelig takk for at dere kom. Det er nytt arrangement her klokka 13:30, «Fake news, fake data – sannhet under press» Faktisk.no kommer, Nasjonal sikkerhetsmyndighet kommer, og mye annet, og etter det er det en workshop. Tusen takk til panelet, dere skal få med dere boka «Human + Machine», som takk for at dere stilte opp. Gi panelet en kjempeapplaus.

Copyright © 2018 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and High
Performance Delivered are
trademarks of Accenture.