

Norge kan bli best på offentlig sektor

Publisert LO Media 4. desember 2017

Silvija Seres er brennende opptatt av at vi har riktig kompetanse for å møte den digitale fremtiden. Hun er imponert over Norges innovasjonsevne, og mener at også offentlig sektor har stort potensiale til å bli best i verden på flere områder.

## Nina Hanssen (Tekst og foto)

Silvija Seres kommer opprinnelig fra tidligere Jugoslavia men har flyttet til Norge som 18-åring, og har tilbrakt mesteparten av sitt yrkesliv inne teknologi og forskning, særlig relatert til algoritmer og kunstig intelligens. Hun er i dag en av landets største techprofiler, og deler tiden sin mellom styrearbeid, gründerskap og foredrag om Norges unike inngang i den digitale revolusjon. Nylig holdt hun et tankevekkende foredrag på LOs IKT-konferanse i Oslo med sterkt inntrykk på de fleste tillitsvalgte.

## Teknologien og megatrender

- Det finnes flere megatrender som endrer verden vår i rekordfart: demografi, klima, urbanisering og migrasjon. Allikevel er teknologien en sterkere og raskere endringskraft enn alle disse, og den forsterker og overstyrer dem. Teknologien endres i eksponentiell fart, på grunn av Moores lov om digital infrastruktur som smitter alle andre typer teknologier og skaper dermed en eksponentiell endringstakt i alle verdikjeder og industrier. For eksempel har nå både finans, helse, energi og næringsbransjene blitt digitale.

Den store utfordringen nå er at vi må både skynde oss for å forstå og utnytte mulighetene som disse endringene skaper, men også forsøke å forutse deres samfunns-konsekvenser, sier hun. Vi må forstå at teknologien har både en positiv og negativ side, og disse må vi styre i riktig langsiktig retning hvis vi vil beholde de viktige verdiene som samfunnet vårt er basert på: tillit, felleskap og åpenhet. Problemet er at teknologien utvikler seg eksponentielt, men det gjør ikke mennesker eller deres samfunn; våre reguleringsmekanismer er altfor sakte, og vår forståelse av den nye cyber-verden vi skaper ved å ta i bruk teknologi på en ukritisk måte er overflatisk og naiv.

Seres gir råd om hvordan ledere bør organisere seg for fremtiden og mener livslang læring for arbeidstakere er viktigere enn noensinne.

- Vi forventer at 65 prosent av dagens yrker vil forsvinne på de neste 15 år. Da er det lite fremtidsrettet å forsøke å beskytte seg fra fremtiden ved å beskytte gamle

yrker. For hvem vil egentlig beskytte seg fra fremtiden? Vi må skape de jobbene vi skal ha, og vi må sørge for at vi har folk som kan stå i disse jobbene. Det hjelper ikke å bare importere nye hoder, for med slik endringstakt vi også de bli utdaterte om noen få år, hvis ikke vi utvikler alle menneskelige ressurser vi har.

Og er ikke det å få med seg flokken sin inn i fremtiden det beste tegnet på en god leder? Men da må lederen vite hvor han eller hun vil i denne digitale omveltningen.

## Ta fremtiden på alvor

Seres mener teknologien ikke bare endrer våre jobber og måten vi jobber på, men også hvordan vi lever våre liv og hvem vi er. Vi har en tendens til å ta imot teknologi fordi den skaper en morsommere, mer effektiv og mer komfortabel hverdag, men tar ikke innover oss de enorme endringer den medfører i våre levemåter siden de blir umiddelbart vår hverdag. For eksempel det å kunne leve livet sitt gjennom smarte telefoner, med en ufattelig kompleks sett av digitale tjenester og mer regnekraft enn NASAs superdatamaskiner tar vi for gitt. Det samme vil vi gjøre med kunstig intelligens, selvkjørende biler, smarte byer og syntetisk biologi.

- Når teknologien blir en del av hverdagen vår så er vi ikke så kritiske lenger. En konsekvens kan bli at vi styres av noen få store globale techselskaper som har store mengder data om oss, og algoritmer som gjør at de forstår oss bedre enn det vi gjør det selv. Selskaper som Apple, Facebook, Alphabet, Microsoft og Amazon har grunnleggende forretningsmodeller som krever videre vekst og som styrer oss lenger og lenger inn i sine tjenestebobler, med gode tjenester men der vi kan bli mer og mer avhengige av deres økosystem og avleverer alle våre data til stadig færre aktører. På denne måten kan de få et monopol over våre virtuelle liv, som etter hvert smelter sammen med våre fysiske liv. Det er vanskelig å forutse hva den endelige forretnings- eller sosiale-modellen deres kan eller vil bli etter hvert, men vi må huske at dette er private, kommersielle selskaper, og ikke våre folkevalgte, og de kan etterhvert få styringsevne over våre liv.

Seres sa på IKT-konferansen:

-Tech rules the world. Software eats it!

Seres mener det er viktig å se mulighetene teknologien gir men også lage norske motparter men da er det viktig å forstå hvilke områder vi kan bli verdens vinnere i. Det tror hun blir vanskelig på de digitale markedsplattformene, men på høyteknologi for prosessindustri har vi alltid har vært svært gode på. Norge er, i følge Seres, et

fantastisk bra hardware land, og det er svært mye kunnskap og ny teknologi in slike industrier også. Norge kan bærekraftig prosessering av naturressurser, slik som olje, vannkraft, aluminium, gjødsel, fisk og mer. Vi kan rule marin og maritim, og vi kan også bli best på prosessindustrier inne tjenesteprosessering, slik som helse, velferd og offentlig infrastruktur.

Tenk bare på det vi har blitt rike på. Det var først og fremst ikke det at vi hadde så sykt mye olje på sokkelen vår, men at vi hadde den beste teknologien for å utvinne den og eksporterte kunnskapen og viljen, sier hun.

## Skape nye jobber og bli best i verden

- Vi kan bli best i verden på prosessindustrier igjen, og innen tjenester som helse, velferd eller offentlig infrastruktur er Norge også ekstremt god på. Dette er tjenester krever effektivisering på tvers av hele sin sektor, og flere til, og krever samarbeid på tvers av de tradisjonelle siloer. Vi har noen eksempler på unike tjenester, slik som Altinn, men også verdens beste frie offentlige data. Ingen andre land har så lange tidsserier med unike nøkler slik som våre personnumre, med slik god struktur og kvalitet. Disse dataene er en gullgruve og har enorm potensiale for innovasjon innen offentlige digitale tjenester. Og vi kan utvikle dette selv, med våre egne verdipreferanser, og etterhvert eksportere teknologien slik at også andre land kan effektivisere sine offentlige sektorer på en tilsvarende åpen og tillitsfull måte. Det er rett og slett eksport av den norske modellen.

Seres mener alle parter i arbeidslivet nå må tenke mer på hvordan vi sammen kan skape nye arbeidsplasser og utdanne folk til å jobbe i dem.

- For å få dette til må både næringslivsledere, fagbevegelsen og politikere samarbeide, sier hun. Seres advarer bedrifter om å ansatte kun nye unge krefter.

- For å stå best rustet så trenger vi både erfarne arbeidstakere og de unge nye hoder, sier hun.

## Tungvekter

Seres har selv en Doktorgrad i matematikk fra Oxford, en Master i IT fra Universitetet i Oslo og en MBA fra INSEAD i Frankrike. Hun har vært systemutvikler og forsker med Alta Vista-teamet i Silicon Valley og direktør for forretningsutvikling i IT-selskapet Fast Search & Transfer. Hun har en imponerende CV og holder et høyt tempo med foredrag og møter. Men har hun også slått rot med mann og fire barn i

Norge. Da vi møter henne er hun på vei hjem etter en lang reisedag, men allerede da hun dukker opp skjønner vi at dette er et menneske som brenner for det hun driver med. Hun kommer nærmest flyvende inn på cafeen og prater entusiastisk og overbevisende om fremtiden og oss i den.

## Digital transformasjon i tre bøtter

Seres deler inn den digitale transformasjonen i tre strategiske bøtter. Det er effektiviseringsbøtten, forretningstranformasjonsbøtten og samfunnstranformasjonsbøtten. Den første gruppen tiltak dreier seg om å «gjøre mer for mindre», det samme man gjør i dag bare billigere, bedre og tryggere. Den andre dreier seg om å skape rom for nye produkter og tjenester, og å kannibalisere noe av den vellykkede bestående forretningen for å skape rom for det nye. Nokia unnlot å gjøre dette da de ikke fulgte rådet om å begynne utvikling av smarttelefoner fordi de mente at deres mobiltelefoner, som da var best i verden, kom til å være en levedyktig forretningsmulighet i all evighet. Den tredje og siste bøtten handler om hvordan digitaliseringen påvirker og endrer vårt samfunn, og hvordan vi endres med. Vi må ta en aktiv og bevisst rolle i denne endringen, og ikke slå oss med ro med en passiv forbrukerposisjon, for da mister vi all styringsevne.

Seres oppfordrer faglige tillitsvalgte i LO og andre hovedsammenslutninger, næringslivsledere og politikere til å lage systemer på tvers av alle tre bøttene. Hun mener vi må se framover og ikke tilbake. Seres er uenig i at norske selskaper ikke er flinke på den digitale transformasjonen, og sier at vi må bare fokusere, for et land med bare fem millioner mennesker kan ikke være best på alt. Vi må være selvbevisste og presise på hva det er vi har historiske og kulturelle preferanser for og derfor ble veldig gode på, og gjøre mer av det igjen. – Det er ikke slik at norske bedrifter i privat og offentlig sektor henger etter. Vi har gjort og gjør fortsatt mye bra og mange er godt rustet til fremtiden. Men hvis vi samarbeider mer, så har vi større muligheter til å forme og påvirke

framtiden, sier hun, mens hun tegner og forklarer på en serviett. I den første bøtta sier hun det er mange ledere som tenker på digitalisering som en ren effektivisering der de kan spare. Denne kan fremskrives fra dagens forretning, og måles med antall digitale tiltak. Ifølge Seres er de andre to bøttene mye vanskeligere å måle og fremskrive fordi de krever en helt annen type ledelse som ønsker å ta nødvendig men ukvantifiserbar risiko for å skape nye muligheter, nye tjenester og arbeidsplasser.

Siljas Seres snakker engasjert om en nær framtid som de færreste av oss kjenner like godt som henne. Hun elsker å formidle at framtiden gir oss mange muligheter og bygger forståelsen for kompetanse og mer innovasjon. Ifølge henne må det et spleiselag til for å løfte kompetansen vår, fordi det kommer til å være en kontinuerlig reise fra nå og i all fremtid. Utdanning er ikke lenger et engangsprodukt, men en grunnleggende profesjonell hygiene, og både ledere, ansatte og utdanningspolitikere må samarbeide om å lage de nye modellene for livslang læring. Hun mener staten bør legge til rette gjennom å skape nye typer studieplasser og studiepoeng, som kan lettere kombineres med et heltidsarbeid. Bedriftene må gi incentiver til ansatte for å bruke noe av både arbeids- og privattiden sin på å lære, bedriftene må få hjelp med strukturer for slik læring, skolene må få inspirasjon til å sette opp slike nye programmer, med nytt og tverrfaglig innhold og ny digital pedagogikk. Her mener også norsk fagbevegelse bør være mer offensiv hvis de ønsker å påvirke det nye arbeidslivet.

## Det maskiner ikke kan

Seres sier at lederne som vil lykkes i fremtiden må blant annet forstå hva det er maskinene kan, og det de ikke kan.

–Maskiner kan analysere og måle mye bedre og raskere enn oss, og vil fungere svært godt som rasjonelle analytiske verktøy. Men da blir overgangen til vår ulogiske verden drevet av irrasjonelle krefter også stor, sier hun. Mennesker kommer til å måtte stille de riktige og vanskelige spørsmål, og tolke de tvetydige

svar. Vi må skape kunnskap, entusiasme og rom for slike hybridløsninger, der maskinene blir våre viktigste verktøy, men vi må ikke delegere ledelsesansvaret til dem. Vi må ikke delegere vekk styringsansvaret, ob må insistere på å forbli føreren også i et selvkjørende samfunn.

Ifølge henne bør ledere løsrive seg fra dagens ensidige styringsmodeller med kortsiktige insentiver og lineære framskrivninger på finans, strategi og organisasjon, og satse mer balansert på langsiktig visjon og grunnleggende verdier.

## Vær der pucken er

Seres forstår at en del ledere kvier seg for å endre seg for å posisjonere sin bedrift eller organisasjon for fremtiden. Og at kanskje mange er bekymret for fremtiden. Selv ble hun inspirert av et sitat fra den kanadiske ishockeyprofilen Wayne Gretsky. – Da Gretsky ble spurt om hvorfor han var så god til å spille hockey, svarte han: «jeg er ikke der pucken er, men der den kommer til å være». Det er noe å tenke på, sier hun med et glimt i øyet.

Seres mener digital ledelse er noe Norge har alle forutsetninger for å lykkes med men da er det også viktig å ha det hun kaller det etiske kompasset med oss. – Når ting blir mer og mer automatisert og går fortere, blir muligheten for å gjøre store feil større, så når man er ekstremt effektiv er det viktig at vi er svært bevisste våre egne verdier og etikken, sier hun.

Les mer

Da Olof Palme ble spurt: «Hvorfor har vi offentlig sektor?»

Palme svarer: «Dersom menneskene selv skal kunne styre sin framtid, må også de tekniske og økonomiske kreftene styres på demokratisk vis. Det går ikke an å overlate avgjørelsene til private økonomiske interesser og la gevinstmotiver og konkurranse avgjøre hvordan miljøet skal utformes, jord brukes, sysselsettingen trygges eller den tekniske utviklingen styres.»