

# PROGRAM

MASTERCLASS

I DIGITAL TRANSFORMATION

København, Efteråret 2019 (h15)

Digitaliseringsinstituttet 

**MODUL 1: Digital Transformation – forandringer, nye forretningsmodeller og nye strategier**

Dag 1: Den 31. oktober 2019

---

<b>8.30 – 9.00</b>	<b>Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)</b>
<b>9.00 – 10.00</b>	<b>Velkomst og præsentationsrunde</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>
<b>10.00 – 12.00</b>	<b>Digital Transformation: hvorfor, forandringer og digital modenhed</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>  <p>Den digitale og teknologiske udvikling er forbundet med en række markante forandringer for både samfund, virksomheder, organisationer, patienter og medarbejdere og den måde hvorpå virksomheder skaber værdi. Hvordan kan disse forandringer forstås, hvilke forandringer deltagerne oplever allerede i dag og hvilke der venter lige om hjørnet – dette vil være omdrejningspunktet for sessionen. Deltagerne vil også blive præsenteret for hvad der kendetegner digitalt moderne organisationer, herunder en række danske eksempler og mindre cases, samt 5 forskellige generationer af digital modenhed og digitalt mindset. Formålet med sessionen er at deltagerne får sat ord på de forandringer de oplever i dag, forståelse for egen modenhed og for hvilke forandringer og udfordringer de står overfor for at øge den digitale modenhed.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - Ti evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. (udleveres på dagen)</li><li>• Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. &amp; Buckley, N. (2018) "Coming of Age Digitally - Learning, Leadership, and Legacy", MIT Sloan Management Review. Research Report Summer 2018.</li><li>• Weill, P. &amp; Woerner, S. L. (2018) "Is Your Company Ready for a Digital Future?", MIT Sloan Management Review. Research Report Winter 2018.</li></ul> <p>Litteratur som indlægget også trækker på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. &amp; McAfee, A (2013) "The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry", MIT Sloan Management and Capgemini Consulting.</li><li>• Kane, Phillips, Copulsky &amp; Andrus (2019) How Digital Leadership Is(n't) Different. MIT Sloan Management Review. Spring 2019</li><li>• Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., &amp; Buckley, N. (2017) "Achieving Digital Maturity - Adapting Your Company to a Changing World", MIT Sloan Management Review. Research Report Summer 2017.</li></ul>
<b>12.00 – 12.45</b>	<b>Frokost</b>
<b>12.45 – 15.00</b>	<b>Den digitale omstilling – Mega Trends der rammer danske virksomheder</b> <b>Jan Damsgaard, Professor, Copenhagen Business School</b>  <p>Den digitale revolution bliver mindst lige så gennemgribende som den industrielle og trækker allerede sine synlige spor. Traditionelle stensikre forretninger som banker og forsikringselskaber er truede, smartphonen har opslugt stribevis af lukrative brancher, gennemygget dem og spyttet dem ud igen som gratis apps. Forandringerne er oplagte, men alligevel tøver mange danske erhvervsledere med for alvor at omstille deres virksomhed til den digitale virkelighed. I dette foredrag beskrives fire mega trends, der hver især udfordrer virksomhederne. Foredraget giver gennem mange gode eksempler indsigt i digitaliseringens inderste væsen og dens betydning for erhvervslivet og økonomien. Du får også svar på, hvorfor det er vanskeligt at omstille virksomhederne til den digitale virkelighed.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jan Damsgaard, J. (2018) Den Digitale Omstilling – 9 Radikale udfordringer erhvervslivet skal overleve. Djøfs forlag. (udleveres på dagen)</li></ul>
<b>15.00 – 15.15</b>	<b>Pause</b>

---

---

**15.15 – 16.45**



**Digital visionær og betydning af megatrends for virksomhedens fremtid og evnen (Plenum refleksion og gruppedrøftelse)**

**Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Med udgangspunkt i Jan Damsgaards præsentation og de 4 megatrends og den måde den digitale udvikling vender op og ned på den måde virksomheder tidligere har skabt værdi på, diskuteres det hvad dette betyder, for den måde vi tænker strategi og visionsarbejde på. Deltagerne får også mulighed for at arbejde med egen case og digitale visioner, vision (set ud fra en digital vinkel) og nuværende og fremtidige forretningsmodeller.

Litteratur:

- Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - Ti evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 2
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015) "Thriving in an Increasingly Digital Economy", MIT Sloan Review Vol. 56, No. 4 (2015): 26-34.
- For de særligt interesserede kan hele bogen anbefales:  
Weill, P., & Woerner, S. L. (2018) "What's Your Digital Business Model? – Six Questions to Help You Build the Next-generation Enterprise" Harvard Business Review Press. Bogen er mere forklarende end artiklen og har mange gode eksempler.  
Kan købes her: <https://hbr.org/product/what-s-your-digital-business-model-six-questions-to-help-you-build-the-next-generation-enterprise/10111-HBK-ENG>.

---

**16.45 – 17.00**

**Pause**

**17.00 – 18.30**



**Digital Transformation i og af Salling Group**

**Claus Hovge Andersen, Head of Digital, Salling Group**

Digital Transformation og digitalt entreprenørskab, er et emne Head of Digital Claus H. Andersen, Salling Group har mere end 18 års erfaring med. Claus vil præsentere hvordan anvendelsen af nye og opdykkende digitale teknologier anvendes til at skabe et øget kundefokus og fremtidige forretningsmodeller.

---

**MODUL 1: Digital Transformation – forandringer, nye forretningsmodeller og nye strategier**

Dag 2: Den 1. november 2019

---

**8.30 – 9.00 Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)**

---

**9.00 – 9.30 Opsamling på dag 1**

---

**9.30 – 12.00 Slutkundefokus - kunde/borgersyn og -relationen****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

I den digitale økonomi er kunden i centrum. Kunder forventer gode brugerrejser og at services og produkter er simple og intuitive uanset hvilken kanal de vælger. Men hvordan lever man kontinuerligt op til de øgede og ændrede krav fra kunder og borgere og hvordan ser disse ud i til stadighed mere og mere digitale omgivelser? Dette er nogle af de spørgsmål som denne session søger at besvare. Deltagerne vil blandt andet blive præsenteret for hvordan LEGO har arbejdet med at inddrage kunderne, samt arbejde med at identificere, hvilket behov hos kunden deres virksomheder dækker, hvordan behovet dækkes og hvordan der kan arbejdes med at inddrage kunderne.

Litteratur:

- Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - Ti evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 3
- Christensen, C., Hall, T., Dillon, K. & Duncan, D. S. (2016) "Know Your Customers' "Jobs to be Done"", Harvard Business Review.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. & Vinther, A. L. (2016) "How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership", MIS Quarterly Executive, 15(2), s. 141-166.

Litteratur som indlægget også trækker på:

- Dawar and Bendle (2018) "Marketing" in the age of AI assistenter, Harvard Business Review, May-June 2018
- Piccinini, E., Gregory, R. W., Kolbe, L. M. (2015) "Changes in the Producer-Consumer Relationship - Towards Digital Transformation", Wirtschaftsinformatik Proceedings, s. 1634-1648.
- Chesbrough, H. W. (2003). "The era of Open Innovation". MIT Sloan Management Review, 44 (3), 35-41.

---

**12.00 – 12.45 Frokost**

---

**12.45 – 15.00 Økosystem approach som en organisatorisk kompetence****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Nye digitale forretningsmodeller stiller krav som forbedret evne til at arbejde i økosystemer. Det er jo ikke nyt at arbejde sammen med andre, det har vi gjort i mange år i vores værdikæder, men hvad vil det sige at arbejde i økosystemer og hvad kalder det på af kompetencer i såvel organisationen som hos den enkelte leder? Dette vil være omdrejningspunktet i denne session, hvor også en case om Nordjyllands Trafikselskab vil blive præsenteret. Deltagerne får også mulighed for at kigge nærmere på deres organisationers fremtidige økosystemer, som er væsentlige for at kunne skabe tidssvarende og digitale attraktive løsninger og services.

Litteratur:

- Berman, S. & Marshall, A. (2014) "The next digital transformation: from an individual-centered to an everyone-to-everyone economy", Strategy & Leadership, Vol. 42 Iss. 5 pp. 9 - 17 MIT 2015.
- Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - Ti evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 4
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015) "Thriving in an Increasingly Digital Economy", MIT Sloan Review Vol. 56, No. 4 (2015): 26-34.

Litteratur som indlægget også trækker på:

- Mangelsdorf, M. E. (2017) "What You Need to Know Before Starting a Platform Business", MIT Sloan Management Review. Reprint #58460
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018) "Which Digital Business Model is Best for Your Future?". Eller Kapitel 2 i bogen: "What's Your Digital Business Model? – Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise" af Weill, P. & Woerner, S. L., Harvard Business Review Press, s. 37-64.

---

**15.00 – 15.30 Take-away og afrunding af dagen****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

**MODUL 2: Forretningsmæssig udvikling med teknologi og data****DAG 1: Den 21. november 2019**

---

<b>8.30 – 9.00</b>	<b>Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)</b>
<b>9.00 – 10.00</b>	<b>Velkommen og indflyvning fra modul 1</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b> Indledningsvist vil indholdet fra modul 1 blive opsummeret og deltagerne vil præsentere resultatet af deres gruppedrøftelse fra sidste modul
<b>10.00 – 10.15</b>	<b>Pause</b>
<b>10.15 – 12.00</b>	<b>IT-orkestrering – arkitektur og teknologiske fremsyn</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b> Nye og opdykkende teknologier fylder til stadighed mere og mere i organisationers strategiske overvejelser samtidig med at en tidssvarende IT-arkitektur bliver mere og mere vigtig, hvis organisationer skal indfri deres digitale visioner og strategier. Og samtidig er der jo ikke noget nyt i teknologi og IT-anvendelse i organisationer, det har vi gjort i årtier. Men der har alligevel været tale om nogle markante skift i den måde, hvorpå IT og teknologi har været anvendt og den måde rolle som de indtager i organisationer. Baseret på egen forskning i IT-ledelse og Digital Transformation vil Pernille præsentere deltagere for 5 forskellige generationer og mindset om IT, introducere deltagerne for IT-arkitektur og præsentere en model for hvordan organisationer kan arbejde med hele tiden at kunne vurdere nye og opdykkende teknologier og deres strategiske potentiale. Der vil undervejs være rig mulighed for at diskutere disse i forhold til egen praksis og erfaringer.  Litteratur som indlægget trækker på: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - Ti evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 5 og 6</li><li>• Ross, J. (2003) "Creating a Strategic IT Architecture Competence: Learning in Stages", MIS Quarterly Executive, 2(1), s. 31-43</li></ul> Litteratur som indlægget også trækker på: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mitra, S., Sambamuthy, V. &amp; Westerman, G. (2011) "Measuring IT Performance and Communicating Value", MIS Quarterly Executive, 10(1).</li><li>• Guillemette, M.G. &amp; Paré, G. (2012) "Towards a New Theory of the Contribution of the IT Function in Organizations". MIS Quarterly 36(2), s. 529-551.</li><li>• Venkatraman, W. (2019) How to Read and Respond to Weak Digital Signals. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Spring 2019</li></ul>
<b>12.00 – 12.45</b>	<b>Frokost</b>
<b>12.45 – 15.00</b>	<b>AI, Big Data, Blockchain og IoT - 4 digitale teknologier som er afgørende for din virksomheds fremtid</b> <b>Jan Damsgaard, Professor, Copenhagen Business School</b> IoT, blockchain, big data og AI. De er alle fire transformative og moderne digitale teknologier, der hver for sig indeholder stort potentiale for både private og offentlige virksomheder. IoT fordi det giver mulighed for at forstå hvordan produkter og services konkret anvendes af brugerne og ikke hvordan brugerne tror de anvender dem. Blockchain er den nye mulighed for at adgang til data på en distribueret facon. Big Data er ikke blot store datamængder men giver realtids indsigt der tillader styring, der ikke er et kvartal forsinket. De tre første teknologier er ofte forudsætningen for AI der giver mulighed for både indsigt og styring på helt nye og intelligente måder, der er fundamentalt anderledes og mere ensartede end mavefornemmelser og excelark. Der gives eksempler fra e-handel og fra produktionsvirksomheder der anvender de digitale teknologier på innovation og værdiskabende måder.  Litteratur: <ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="https://www.weforum.org/whitepapers/our-shared-digital-future-responsible-digital-transformation-board-briefing-9ddf729993">https://www.weforum.org/whitepapers/our-shared-digital-future-responsible-digital-transformation-board-briefing-9ddf729993</a></li><li>• <a href="https://www.weforum.org/whitepapers/blockchain-beyond-the-hype">https://www.weforum.org/whitepapers/blockchain-beyond-the-hype</a></li><li>• <a href="http://www3.weforum.org/docs/WEF_Building-Blockchains.pdf">http://www3.weforum.org/docs/WEF_Building-Blockchains.pdf</a></li></ul>
<b>15.00 – 15.15</b>	<b>Pause</b>

---

---

**15.15 – 16.45**



### **Tech- og dataledelse – implementering af ny teknologi**

**Pernille Kræmmergaard, Digitaliseringsinstituttet**

Ledelse af IT, teknologi og data er ikke længere blot en opgave for medarbejdere, der arbejder med IT til daglig, men bliver også en større og større del af den generelle ledelsesopgave. Opdukkende teknologier og teknologiers livscyklus og udvikling samt en generel forståelse af teknologibegrebet vil indledningsvist blive berørt og der vil blive diskuteret, hvilke implikationer denne forståelse har for den måde vi implementerer teknologi på og hvordan dette indgår som en del af ledelsesopgaven i dag.

Litteratur:

- Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - Ti evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 13

For de særlige interesserede:

- Markus, M. L. (1983). »Power, Politics, and MIS Implementation«. *Communications of the ACM*, 26(6), 430-444
- Mähring, M., Holmström, J., Keil, M. & Montealegre, R. (2004). »Trojan actor-networks and swift translation: Bringing actor-network theory to IT project escalation studies«. *Information Technology & People*, 17(2), s. 210-238
- Orlikowski, W. J. (1992). »The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations«. *Organization Science*, 3(3), s. 398-42

---

**16.45 – 17.00**

**Pause**

---

**17.00 – 18.30**



### **Samarbejdet mellem IT og den øvrige organisation**

**Thomas Okke Frahm, CIO, Vestas**

Abstrakt følger

---

**MODUL 2: Forretningsmæssig udvikling med teknologi og data****DAG 2: Den 22. november 2019**

---

<b>8.30 – 9.00</b>	<b>Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)</b>
<b>9.00 – 12.00</b>	<b>Datadreven ledelse - udvikling og implikationer for organisering og strategier</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>  <p>Vi er i højere og højere grad vidne til, at teknologi og IT bliver integreret i produkter og services, og vi ved også at mængden af data stiger markant, og at der er stor værdi at hente, hvis vi kan anvende data forretningsmæssigt til både optimering af det bestående og udvikling af nyt. Integrationen resulterer ikke bare i smart-connected produkter og services, men også en eksponentiel udvikling i mængden af data. Hvis dette kobles med AI giver det rig mulighed for udvikling af proaktive personaliserede services, men det kræver også forandringer i den interne organisering og arbejdet med data, og stiller organisationen overfor en række strategiske valg. Deltagerne vil blive præsenteret for eksempler på datadreven service-udvikling – hvad er det, hvad giver det af forretningsmæssige muligheder, hvilke datagovernance, etc.? Deltagerne vil i grupper få mulighed for at diskutere, hvad denne udvikling betyder for egen organisation, og strategiske prioriteringer.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - Ti evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 7 og 13</li><li>• Davenport, T. (2019) Can we solve the AI's Trust Problem. MIT Sloan Management Review, Winter 2019</li><li>• Porter, M.E. &amp; Heppelmann, J.E. (2015) "How Smart, Connected Products Are Transforming Companies" Harvard Business Review.</li></ul> <p>Litteratur som indlægget også trækker på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El Sawy, O. &amp; Kræmmergaard P. (2016) "Leveraging Smart data for IoT Digital Transformation in Industrial Companies: The Vestas Experience", Digitaliseringsinstituttet, 1(2), s. 1-37.</li><li>• Porter, M.E. &amp; Heppelmann, J.E. (2014) "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition", Harvard Business Review.</li></ul>
<b>12.00 – 12.45</b>	<b>Frokost</b>
<b>12.45 – 14.00</b>	<b>Avancerede dataanalyser; muligheder og udfordringer</b> <b>Lars Kirdan, Nordic Director, SAS Institute</b>  <p>Der er få organisationer og stort set ingen offentlige organisationer, der anvender avanceret analyse i deres daglige virke. Med udgangspunkt i eksempler fra den offentlige sektor, hvor både strukturerede og ustrukturerede data har været anvendt til at forbedre centrale velfærdsoplysninger, vil Lars Kirdan illustrere og dokumentere, hvor kraftfuldt og hurtigt centrale velfærdsudfordringer kan belyses på en helt ny og overraskende måde ved anvendelse af Machine Learning og AI. Efterfølgende vil Lars Kirdan lægge op til en dialog, om hvilke hindringer der er for at inddrage avanceret analyse i at forbedre og effektivisere såvel organisationen som velfærdsstaten.</p>
<b>14.00 – 14.15</b>	<b>Pause</b>
<b>14.15 – 15.15</b>	<b>Dataanvendelse til serviceforbedring og i øgede digitale omgivelser</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>  <p>Sessionen følger op på dagens forrige indlæg og deltagerne får mulighed for at arbejde med en selvvalgt digital data driven service og gøre sig overvejelser om hvad udviklingen og realiseringen af servicen vil kræve af organisationen og dens struktur og ledelse – det samles op på drøftelserne og refleksioner fra dagen.</p>
<b>15.15 – 15.30</b>	<b>Take-away og tak for i dag</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b> 

---

**MODUL 3: Organisatoriske og ledelsesmæssige kompetencer****DAG 1: Den 12. december 2019**

---

**8.30 – 9.00 Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)**

---

**9.00 – 9.30 Velkommen og indflyvning****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

---

**9.30 – 12.00 Dual Transformation – ambidekstraltitet og agilitet som organisatoriske kompetencer****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Digital transformation kræver markante forandringer og det teknologiske og konkurrencelandskab ændrer sig løbende. Det stiller krav til mange virksomheder og organisationer om radikale forandringer, og samtidig skal den nuværende drift og processer køre og optimeres. Det udfordrer den interne organisering og stiller nye krav til hvordan (sam)arbejde organiseres og understøttes. Under sådanne forhold er det vigtigt, at organisationen evner at forny sig samtidig med, at den konstant kan optimere på det den gør i forvejen. For at sikre den nødvendige fleksibilitet til bl.a. radikal innovation har virksomheder og organisationer behov for mere agil tænkning, både i udviklingen af nye løsninger og i det generelle organisatoriske mindset. Hvordan dette gøres, hvad det kræver af organisationen og hvordan agilitet forstås i denne sammenhæng, samt de konsekvenser, det har for samarbejde, organisering og koordinering vil være omdrejningspunktet for denne session. Der vil løbende være øvelser og diskussioner af hvad det betyder for deltagernes egne organisationer og egen ledelsespraksis.

## Litteratur:

- Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - Ti evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 8 og 9
- Cappelli P. & Tavis A. (2018). "HR Goes Agile", Harvard Business Review, March-April 2018, s. 46-51.

## Litteratur som indlægget også trækker på:

- O'Reilly and Tushman (2011) "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", California Management Review, vol. 53, No 4.
- O'Reilly and Tushman (2013) "Organizational Ambidexterity: Past, Present and future", The Academy of Management Perspectives, Vol 27, No 4.
- Repenning, N. P., Kieffer, D. & Repenning, J. (2018). "A New Approach to Designing Work", MIT Sloan Management Review, 59(2), 29-38.

---

**12.00 – 12.45 Frokost**

---



12.45 – 14.30



## Kompetencer i digitale organisationer og evnen at være kompetencebevidst

**Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Den digitale udvikling stiller nye kompetencekrav til organisationens ledere og medarbejdere. I takt med at arbejdsopgaver og -indhold forandres kræver det bevidst ledelse af hvilke kompetencer organisationen har behov for og hvordan organisationer arbejder med at sikre de rette kompetencer til enhver tid i et til stadighed omskifteligt arbejdsmarked, mangel på digitale kompetencer og talenter, etc. Sessionen vil berøre hvilke kompetencer der er væsentlige at medarbejderne besidder og hvordan organisationer kan arbejde med rekruttering af digitale talenter og hvorfor kompetencebevidsthed er væsentlig.

Litteratur:

- Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - Ti evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 10

14.30 – 14.45

## Pause

14.45 – 16.45



## Hvordan sikrer vi de rette og nødvendige kompetencer og læringsmiljøer

**Helle Rootzen, Professor, DTU**

Det digitale indgår på to måder, når vi taler om kompetencer - vi skal nemlig både lære om det digitale og med det digitale. I dette indlæg kigger vi mest på, hvordan vi kan lære ved brug af digital teknologi. Vi lever i en verden, hvor både ledere og medarbejdere skal lære hver dag - ikke kun for at kunne udføre deres arbejde, men også for at kunne følge med i samfundets udvikling. For at kunne gøre det, skal vi bruge den digitale teknologi, men det digitale kan ikke stå alene. Så hvordan sikrer vi balancen imellem teknologi og det vi kan imellem mennesker? Og hvordan tilgodeser vi en balance mellem virksomhedens/organisationens kompetencebehov og den enkeltes ønske om at udvikle sig selv og sikre sin karriere i en omskiftelig verden? Helle vil, udover at diskutere ovenstående spørgsmål, give en guidet tur gennem tidens største trends inden for digital læring (VR, AR, AI, adaptiv læring) og baseret på input fra deltagerne vil vi sammen finde bud på mulige løsninger.

Litteratur:

- En treenighed – der gør en forskel. Indspil til en ny vækst dagsorden (2016): [http://www.ac.dk/media/642097/160617\\_en-treenighed-indspil-til-en-ny-vaekstdagsorden.pdf](http://www.ac.dk/media/642097/160617_en-treenighed-indspil-til-en-ny-vaekstdagsorden.pdf). Rapport udarbejdet af Teknologisk Institut i samarbejde med Cevea for LO, FTF og Akademikerne.
- Michael Feldstein, Phil Hill, and Thomas Cavanagh (2015) "7 Things You Should Know About Personalized Learning". Technical report, EDUCAUSE. <https://library.educause.edu/-/media/files/library/2015/9/eli7124-pdf>

16.45 – 17.00

## Pause

17.00 – 18.30



## Digital Transformation i Sikkerhedsstyrelsen

**Lone Saaby, Direktør, Sikkerhedsstyrelsen**

Abstrakt følger

18.30 – ??

## Festmiddag

**MODUL 3: Organisatoriske og ledelsesmæssige kompetencer****DAG 2: Den 13. december 2019**

---

**8.30 – 9.00 Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)**

---

**9.00 – 10.30 Digitale lederkompetencer****Ejvind Jørgensen, Strategidirektør, cBrain**

Ejvind Jørgensen er en af initiativtagerne til etablering af Danmark 3.0. Danmark 3.0. har til formål at øge opmærksomheden på den digitale udvikling i såvel samfundet som i danske organisationer. Han har blandt andet stået i spidsen for en række tænketank, hvis formål det har været at diskutere, hvad den digitale udvikling stiller af krav til ledelse på strategisk niveau i organisationer og virksomheder, og som et resultat heraf han udgivet bogen 'Ledelse i D-land'. Ejvind Jørgensen vil blandt andet trække på de væsentligst pointer fra bogen samt præsentere deltagerne for en række af forhold, som optager ledere i danske organisationer i forbindelse med øget strategisk anvendelse af IT.

Litteratur som indlægget trækker på:

- Pietras, P., Knudsen, P. T. & Jørgensen, E. (2017) "Ledelse i d-land – om ledelse på tærsklen til et digitalt samfund", København: Saxo Publish. Bogen kan købes her: [https://www.saxo.com/dk/ledelse-i-d-land-e28093-om-ledelse-paa-taersklen-til-et-digitalt-samfund\\_pdf\\_9788799833948?gclid=EAIaIQobChMI6LbrhKrJ3AIVhRobCh2nfAjxEAQYASABEGkZfD\\_BwE](https://www.saxo.com/dk/ledelse-i-d-land-e28093-om-ledelse-paa-taersklen-til-et-digitalt-samfund_pdf_9788799833948?gclid=EAIaIQobChMI6LbrhKrJ3AIVhRobCh2nfAjxEAQYASABEGkZfD_BwE)

---

**10.30 – 10.45 Pause**

---

**10.45 – 12.00 Meningsfulde rammer – de rette rammer og kompetencer i til stadighed mere digitale omgivelser****Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Den digitale udvikling og de nye ambitioner og organiseringsformer stiller nye krav til organisationens ledere og medarbejdere, og den måde vi indretter vores organisationer på. I takt med at arbejdsopgaver og -indhold forandres og der stilles nye krav og forventninger til ledere og medarbejdere er der også behov for at skabe rammebetingelser, der reelt understøtter den ønskede adfærd. Det har i nogle organisationer været et underprioriteret område. Fremadrettet kan manglende fokus på rammerne gøre det vanskeligt for ledere og medarbejdere at leve op til krav og forventninger der stilles til dem i til stadighed mere digitale omgivelser og arbejdsopgaver, samtidig med at organisationen ikke opleves som en attraktiv arbejdsplads. Sessionen her vil sætte fokus på skabelsen af de meningsfulde rammer i organisationen, herunder også berøre en eventuelt digitaliseringsansvarlig rolle. I grupper diskuteres betydningen for egen organisation samt hvilken rolle den enkelte deltager har i dette arbejde.

Litteratur:

- Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - Ti evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 10
- Dery, K., Sebastian, I.M. & van der Meulen, N. (2017). "The Digital Workplace is Key to Digital Innovation", MIS Quarterly Executive, 16(2), s. 135-152.
- Tumbas, S., Berente, N. & vom Brocke, J. (2017) "Three types of Chief Digital Officers and the Reasons Organization Adopt the Role", MIS Quarterly Executive, 16(2), s. 121-134.

---

**12.00 – 12.45 Frokost**

---

12.45 – 14.00



### Ledelseskompetencer: Multiplicitets- og Transformationsledelse – hvilke mål har jeg og hvordan får jeg min organisation med mig?

**Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Den digitale og teknologiske udvikling stiller til stadighed flere og flere modsatrettede krav til din rolle som leder, og du befinder dig i venter der bliver mere multiple, både i forhold til de bundlinjer organisationens bliver mål på, dine medarbejdere, dine kunder, samarbejdspartnere, teknologiske snitflader, etc. og samtidig skal du arbejde med at få din organisation og medarbejdere med på rejsen mod øget digital modenhed. Dette stiller dig som leder over for en række spørgsmål som f.eks. Hvordan får jeg min organisation med mig på rejsen og hvordan kan man lede en organisation, der hele tiden udvikler sig og hvor der findes mange bundlinjer? Hvordan kan man arbejde med at ændre mindsettet hos sine medarbejdere? Dette vil være de centrale omdrejningspunkter i denne session, hvor der også kort vil blive mulighed for at drøfte, hvordan transformationen kan gribes an i egen organisation.

Litteratur:

- Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - Ti evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 11 og 12

Litteratur som indlægget også trækker på:

- Kotter, J. (2012) "Accelerate", Harvard Business Review.
- Hammer, S. & Høpner, J. (2014). "Meningskabelse i Praksis", kap. 8, i: Hammer, S. & Høpner, J., *Meningskabelse, organisering og ledelse*, København: Samfundslitteratur.
- Poulsen, P. T. & Stacey, R. D. (1997) "Ledelse må balancere på kanten af kaos", *Civiløkonomen*, 44(4).

14.00 – 15.30



### Afsluttende session (inkl. kaffepause)

**Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Der samles op på hele uddannelsen og de væsentligste pointer og "take-aways" vil blive opsummeret. Deltagerne får mulighed for at arbejde med, hvad de vil gå hjem og arbejde med efter endt uddannelse. Der rundes af med udlevering af uddannelsesbevis.



**Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Pernille Kræmmergaard er uddannet cand.merc. i International Business og har en Ph.D. grad fra Aalborg Universitet, og har i perioden 2008 – 2017 været professor ved AAU og i 2014-2015 gæstprofessor ved ITU. Hun er blandt andet digital vismand, har været ekstern evaluator i Rigsrevisionen, og har i mere end 20 år undervist på danske og udenlandske universiteter inden for digitalisering og ledelse af IT. Derudover har hun udviklet kurser, undervist og udført rådgivning i en lang række private og offentlige virksomheder herunder Erhvervsstyrelsen, Alka forsikring, KOMBIT, Odense kommune og Digitaliseringsstyrelsen. Endvidere er hun en flittig anvendt foredragsholder ved konferencer inden for Digital Transformation.



**Jan Damsgaard, Professor og institutleder på Institut for Digitalisering, CBS**

Jan er fast medlem af regeringens "Disruptionråd" og Digital Vismand udpeget af Akademiet for de Tekniske Videnskaber. Jan er desuden bestyrelsesmedlem i en række opstartsvirksomheder, der bygger på platformøkonomi. Til daglig leder Jan Damsgaard Institut for Digitalisering, der forskningsmæssigt rangerer som det 13. bedste i verden og det bedste i Europa. Jans forskning er hovedsageligt forretningsstrategier for digitalisering, platformøkonomi, Big Data og Internet of Things.



**Claus H. Andersen, Head of Digital, Salling Group**

Digital Transformation og digitalt entreprenørskab, er et emne Head of Digital Claus H. Andersen, Salling Group har mere end 18 års erfaring med. Claus har foruden sin stilling i Salling Group, arbejdet med digital transformation i mediebranchen, deltaget i topledelsen i en række opstartsvirksomheder, blandt andet Jobzonen.dk, Bilzonen.dk, Watch Medier, Bilbasen.dk, dba.dk samt Ebay.



**Lars Kirdan, Nordic Director, SAS Institute**

Lars Kirdan er Nordisk Direktør for Forretningsudvikling i SAS Institute A/S, og har mere end 25 års topledelses- og bestyrelseserfaring fra både den private og offentlige sektor, og har bl.a. været Director for Forretningsudvikling i Deloitte og universitetsdirektør på Roskilde Universitet. Lars har beskæftiget sig med udvikling af et bæredygtigt velfærdssamfund hele sin karriere, herunder især med ledelse, strategi, innovation, forretningsudvikling og forskning. Lars har ledet projekter inden for Big Data/AI og ML, Financial Management, Customer Intelligence og Fraud Detection, Lars har et meget stærkt netværk blandt offentlige og private topledere.



**Helle Rootzen, Professor, DTU**

Helle Rootzen er uddannet cand.scient. i Matematisk Statistik ved Københavns Universitet og har en PhD-grad fra Danmarks Tekniske Universitet. Hun er professor i Læringsteknologi og Digitalisering ved DTU og er leder af learnT DTU - Centre for Digital Learning Technology. Hun er Digital Vismand og har været leder af DTU Compute 2010-15



**Anja Reinwald, Ph.d., Senior forsker, Digitaliseringsinstituttet**

Anja er tidligere adjunkt ved Aalborg Universitet og kommer med en baggrund som cand.scient.adm. Hun har igennem en årrække forsket og undervist i ledelse af IT og digitalisering af den offentlige sektor ved Center for IT-Ledelse på Aalborg Universitet. Anja har derigennem fået et godt kendskab til hvad digitalisering i den offentlige sektor er for en størrelse, og hvilken indflydelse det har for en organisation og borgere.



**Ejvind Jørgensen, Strategidirektør, cBrain**

Ejvind Jørgensen er en af initiativtagerne til etablering af Danmark 3.0. Danmark 3.0. har til formål at øge opmærksomheden på den digitale udvikling i såvel samfundet som i danske organisationer. Senest har han stået i spidsen for en tænketank, hvis formål det har været at diskutere, hvad den digitale udvikling stiller af krav til ledelse på strategisk niveau i organisationer og virksomheder. Som resultat heraf arbejder han netop nu sammen med en lille kreds på at formulere "Det digitale manifest – om ledelse i d-land".



**Thomas Okke Frahm, CIO, Vestas**

Thomas Okke Frahm er en internationalt anerkendt digital leder med global CIO erfaring indenfor flere industrier (produktion, offshore, shipping, life-science og vind-energi). Thomas er en dygtig kommunikator og har tidligere givet forelæsninger på Aalborg Universitet, IT-Universitetet i København og Copenhagen Business School.



**Lone Saaby, Direktør, Sikkerhedsstyrelsen**

Som direktør og leder i politisk styrede private og offentlige organisationer har Lone opbygget kompetencer og erfaring indenfor strategi, organisations- og forretningsudvikling, ledelse samt kommunikation. Hun har en proaktiv og netværksorienteret tilgang til de nye udfordringer med henblik på at sikre fortsat konkurrencedygtighed. Lone vandt i 2018 innovationsprisen for "Digital Transformation i Sikkerhedsstyrelsen".

---