

# PROGRAM

MASTERCLASS

I DIGITAL TRANSFORMATION

Aalborg, Efterår 2021 (h22)

Digitaliseringsinstituttet 

**MODUL 1: Digital Transformation – forandringer, nye forretningsmodeller og nye strategier****Dag 1: Den 26. og 27. august 2021**

---

<b>8.30 – 9.00</b>	<b>Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)</b>
<b>9.00 – 10.30</b>	<b>Velkomst og præsentationsrunde</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b> Deltagerne vil under deres præsentationer blive bedt om at forholde sig til deres individuelle selvevalueringscore af eget digitale mindset – hvor er styrkerne og hvor er der plads til ændringer
	
<b>10.30 – 10.45</b>	<b>Pause</b>
<b>10.45 – 12.00</b>	<b>Hvorfor Digital Transformation og markante forandringer</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b> Der har i efterhånden i en del år været talt og skrevet meget om Digital Transformation – men hvorfor er digital transformation vigtig? Besvarelsen af dette spørgsmål vil være omdrejningspunktet for denne session. Den digitale og teknologiske udvikling er forbundet med en række markante forandringer for både samfund, virksomheder, organisationer og medarbejdere og den måde, hvorpå virksomheder skaber værdi. Hvordan kan disse forandringer forstås? Hvilke forandringer oplever deltagerne i dag og hvilke venter der lige om hjørnet? Vil også blive adresseret.  Litteratur: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. (udleveres på dagen)</li></ul>
	
<b>12.00 – 12.45</b>	<b>Frokost</b>
<b>12.45 – 14.15</b>	<b>De Digitale Relationers Udfordring</b> <b>Carsten Sørensen, London School of Economics &amp; Political Science</b> Industrialisering har de sidste 200 år været ensbetydende med masseproduktion af billigere og bedre varer leveret lige her og nu til næste alle i Verden. Vi står nu overfor udfordringen at i øget omfang engagere hinanden i komplekse tjeneste relationer. Disse "digitale ægteskaber" er fundamentalt baseret på en global digital innovations infrastruktur. Substantielt er radikale digitale innovationer et direkte resultat af en opblødning af gamle bindinger og barrierer. Digitaliseringen af alle samfunds- og forretnings aspekter rejser fundamentale strategiske spørgsmål. Denne session vil, baseret på 30 års forskning i organisatorisk digitalisering, give et overblik over udfordringer og mulige løsninger. Den sidste halve time er afsat til plenum drøftelser.  Litteratur til denne og den efterfølgende lektion (i prioriteret rækkefølge): <ul style="list-style-type: none"><li>• LSE Consulting (2019) Tides of Disruption – How to Navigate Business Transformation</li><li>• Karhu, Gustafsson &amp; Lyytinen (2018) Exploiting and Defending Open Digital Platforms with Boundary Resources: Android's Five Platform Forks. Information Systems Research</li><li>• Sørensen &amp; E. Rossi (2019): When is a Blockchain Actually a Blockchain? Harvard Deusto Business Review special report on "Blockchain and its impact".</li><li>• Tilson, D., C. Sørensen, &amp; K. Lyytinen (2020 - Forthcoming): Digitally Induced Industry Paradoxes: Disruptive Innovations of Taxiwork and Music Streaming beyond Organizational Boundaries. Research In The Sociology of Organizations – Special Issue on Interdisciplinary Dialogues on Organizational Paradox.</li></ul>
	
<b>14.15– 14.30</b>	<b>Pause</b>

---

14.30 – 15.30



### Værdifulde virksomheder set I et digitalt perspektiv – hvad er vigtigt og værdifuldt

Claus Høge Andersen, Volaris Group og bestyrelsesmedlem i en række selskaber

Abstract kommer senere

15.30 – 15.45

### Kort pause

15.45 – 16.45



### Hvad kendetegner Digitalt modne organisationer – og fire veje til at blive digital fremtidssikret

Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet

Der er efterhånden lavet en del internationale undersøgelser af hvad der kendetegner digitalt modne organisationer i forhold til mindre modne organisationer. Resultaterne af disse undersøgelser vil blive debatteret og forskellige digitale forretningsmodeller og veje til at være digital fremtids parat vil blive præsenteret og diskuteret i forhold til deltagernes egne organisationer og forretningsmæssige praksis.

#### Litteratur:

- 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.
- Weill, P. & Woerner, S. L. (2018) "Is Your Company Ready for a Digital Future?", MIT Sloan Management Review. Research Report Winter 2018.

#### Litteratur som indlægget også trækker på:

- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A (2014) "The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry", MIT Sloan Management and Capgemini Consulting.
- Kane, Phillips, Copulsky & Andrus (2019) How Digital Leadership Is(n't) Different. MIT Sloan Management Review. Spring 2019
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. & Buckley, N. (2018) "Coming of Age Digitally - Learning, Leadership, and Legacy", MIT Sloan Management Review. Research Report Summer 2018.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017) "Achieving Digital Maturity - Adapting Your Company to a Changing World", MIT Sloan Management Review. Research Report Summer 2017

16.45 – 17.00

### Pause

17.00 – 18.30



### Digital Transformation i Sikkerhedsstyrelsen

Lone Saaby, Direktør, Sikkerhedsstyrelsen

Lone Saaby har siden hun tiltrådte som direktør i Sikkerhedsstyrelsen arbejdet målrettet med at Sikkerhedsstyrelsen skulle transformeres til en af de mest digitaliserede styrelsen i Danmark. Dette er lykket, men det er bestemt ikke kommet af sig selv. Lone Saaby vil præsentere deltagerne hvordan Styrelsen og hun som topleder har arbejdet strategisk og målrettet med digital omstilling med markant øget effektivisering, forbedring af kundeoplevelse, helt nye øko-systemer og på det seneste stigende brug af data og AI til følge. Det er både en forretningsmæssig interessant historie, men også en personlig rejse ud i ukendt land.

**MODUL 1: Digital Transformation – forandringer, nye forretningsmodeller og nye strategier**
**Dag 2: Den 27. august 2021**

<b>8.30 – 9.00</b>	<b>Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)</b>
<b>9.00 – 9.15</b>	<b>Refleksion over dag 1</b>
<b>9.15 – 12.00</b>	<p><b>Digital modenhed – 5 generationer af digitalt mindset og forskellige ledelsespraktikker</b>  <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b></p> <p>Baseret på Pernilles egen forskning i digitalisering og IT-ledelse igennem de sidste mere end 20 år vil hun præsentere deltagerne for 5 forskellige generationer af digital modenhed, digitalt og IT mindset, og de forskellige ledelsesmæssige praktikker der knytter sig hertil. Resultaterne af deltagernes selvevaluering af egen organisationers digitale og IT-mæssige modenhed i dag og ønskelige om 5 år præsenteres og diskuteres. 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 digital modenhed i egen organisation og ledelsespraksis.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kræmmergaard, Pernille (2021) "5 Generationer af Digital og IT mæssige modenhed – hvordan ser din trappe ud?" work-in-progress</li> <li>• Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 1</li> </ul>
<b>12.00 – 12.45</b>	<b>Frokost</b>
<b>12.45 – 13.30</b>	<p><b>Digital visionær – hvad skal din virksomhed lever af/bidrage med om 10 år?</b>  <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b></p> <p>Med udgangspunkt i modulets forrige indlæg og ændringer i den måde virksomheder skaber værdi på, diskuteres det hvad dette betyder, for den måde vi tænker strategi og visionsarbejde på, berører og diskuteres i forhold til deltagernes egne virksomheder og fremtidige eksistensgrundlag og forretningsmodeller.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 2</li> </ul>
<b>13.30 – 13.45</b>	<b>Frokost</b>
<b>13.45 – 15.00</b>	<p><b>Slutkundefokus – grundlæggende behov og opgaven der skal udføres</b>  <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b></p> <p>I den digitale økonomi er slutkunden i centrum. Slutkunder forventer blandt andet gode brugerrejser og at services og produkter er simple og intuitive uanset hvilken kanal de vælger. Men hvordan lever man kontinuerligt op til de ændrede krav og forventninger fra kunder og borgere? Og hvordan og hvorfor skal der tages udgangspunkt i slutkunders grundlæggende behov som virksomheden ønsker eller skal dække i fremtiden og hvordan der kan opbygges relationer til kunden, er nogle af de spørgsmål denne session søger at besvare samtidig med at deltagerne skal arbejde med egen cases og slutkunder.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 3</li> <li>• Christensen, C., Hall, T., Dillon, K. &amp; Duncan, D. S. (2016) "Know Your Customers' "Jobs to be Done"", Harvard Business Review.</li> </ul> <p>Litteratur som indlægget også trækker på:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Piccinini, E., Gregory, R. W., Kolbe, L. M. (2015) "Changes in the Producer-Consumer Relationship - Towards Digital Transformation", Wirtschaftsinformatik Proceedings, s. 1634-1648.</li> <li>• El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. &amp; Vinther, A. L. (2016) "How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership", MIS Quarterly Executive, 15(2), s. 141-166.</li> </ul>
<b>15.00 – 15.10</b>	<b>Pause</b>
<b>15.10 – 16.00</b>	<p><b>Økosystem approach som en organisatorisk kompetence</b>  <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b></p>



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 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 - 17MIT 2015.
- Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 4

---

**16.00**

**Tak for i dag og afslutning af modul 1**

---

**MODUL 2: Forretningsmæssig udvikling med teknologi og data****DAG 1: Den 16. september 2021**

---

<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 i sidste session fra modul 1.
	
<b>10.00 – 10.10</b>	<b>Pause</b>
<b>10.10 – 12.00</b>	<b>Teknologisk fremsyn og implementering af ny teknologi</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b> Opdrukkende 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. Og da nye og opdrukkende teknologier fylder til stadighed mere og mere i organisationers strategiske overvejelser, hvis organisationer skal indfri deres digitale visioner og strategier, blive evnen til at have teknologisk fremsyn mere og mere vigtig. Pernille vil præsentere deltagerne for en model for hvordan organisationer kan arbejde med hele tiden at kunne vurdere nye og opdrukkende teknologier og deres strategiske potentiale, og for hvordan implementering af nye teknologi og IT systemer kan forstås og gribes an. Der vil undervejs være mulighed for at diskutere disse i forhold til egen praksis og erfaringer.
	
	Litteratur: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 5 og 6</li></ul> For de særlige interesserede og som sessionen også trækker på: <ul style="list-style-type: none"><li>• Venkatraman, W. (2019) How to Read and Respond to Weak Digital Signals. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW, Spring 2019</li><li>• Markus, M. L. (1983). »Power, Politics, and MIS Implementation«. <i>Communications of the ACM</i>, 26(6), 430-444</li><li>• Mähring, M., Holmström, J., Keil, M. &amp; Montealegre, R. (2004). »Trojan actor-networks and swift translation: Bringing actor-network theory to IT project escalation studies«. <i>Information Technology &amp; People</i>, 17(2), s. 210-238</li><li>• Orlikowski, W. J. (1992). »The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations«. <i>Organization Science</i>, 3(3), s. 398-42</li><li>• Elsbach, K.D. &amp; Stigliani, I. (2020) Evaluating New Technology? You're More Biased Than You May Realize. MIT Sloan, September 2020</li></ul>
<b>12.00 – 12.45</b>	<b>Frokost</b>
<b>12.45 – 15.00</b>	<b>Data, AI og IoT – 3 digitale teknologier som er afgørende for din virksomheds fremtid</b> <b>Peter Søndergaard, fhv. Executive Vice President Gartner Research &amp; Advisory. Executive Advisor, The Søndergaard Group samt medlem af Advisory Board, Digitaliseringsinstituttet.</b> Data, AI og IoT. er alle tre transformativ digitale teknologier, som hver især har en enorm indvirkning på private virksomheder og den offentlige sektor. Data giver mulige for nye indsigter og er også afgørende for mulig udnyttelse af kunstig intelligens (AI). IoT genererer data som kan give helt nye muligheder for at realisere værdi for organisationen: værdi for kunden eller borgeren, værdi for fysiske produkter og ekstra værdi for processer. IoT berører organisationer, der har forbundne produkter og har at gøre med at etablere en virtuel "digital tvilling" arkitektur for den fysiske verden, der muliggør bedre produkter, konstant integration med kunder samt mere effektiv forvaltning af kapitalaktiver. Alt dette vil Peter Søndergaard komme ind på og give deltagerne en god forståelse for.
	
<b>15.00 – 15.15</b>	<b>Pause</b>
<b>15.15 – 16.45</b>	<b>IT orkestrering – og IT og Digital arkitektur</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Digitaliseringsinstituttet</b> 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. Samtidig med at en tidssvarende IT-arkitektur bliver mere og mere vigtig, således denne fremme og ikke begrænser virksomhedens strategiske råderum. 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, IT anvendes og skaber værdi på, samt på de relationer som er ønskelig og nødvendige at opbygge og udvikle mellem IT-afdelingen og resten af organisationen. Disse markante
	

---

---

skift vil blive adresseret, samtidig med at deltagerne får viden om IT arkitektur og diskuteret det i forhold til egne IT-mæssige landskaber. Samtidig lægger sessionen op til dagens gæsteindlægsholder.

Litteratur som indlægget trækker på:

- Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 13

Litteratur som indlægget også trækker på:

- Ross, J. (2003) "Creating a Strategic IT Architecture Competence: Learning in Stages", MIS Quarterly Executive, 2(1), s. 31-43
- Mitra, S., Sambamuthy, V. & Westerman, G. (2011) "Measuring IT Performance and Communicating Value", MIS Quarterly Executive, 10(1).

---

**16.45 – 17.00**

**Pause**

**17.00 – 18.30**



**Samarbejdet mellem IT og den øvrige organisation i den digitale omstilling i Telenor**  
**Richard Stigaard, CIO Telenor Norway, SVP IT Transformation Group Transformation, SVP BSS Transformation Europe**

Richard Stigaard tiltrådte sin nuværende stilling som leder af Telenor Norske IT-division i 2018. Han har arbejdet i Telenor siden 1998 og har ledet Telenors globale IT transformationsprogrammer og tidligere været CTO i Danmark. Richard vil i dette indlæg præsentere hvordan samarbejdet mellem IT og den øvrige organisation praktiseres og udvikles for at styrke den digitale omstilling i Telenor.

---

**MODUL 2: Forretningsmæssig udvikling med teknologi og data****DAG 2: Den 17. september 2021**

---

<b>8.30 – 9.00</b>	<b>Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)</b>
<b>9.00 – 10.30</b>	<b>Datadreven ledelse - udvikling og implikationer for organisering og strategier</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>  <p>Data er af mange udråbt som det nye guld – men det kræver ledelse, kompetencer og viden at få værdi ud af data. Mængden af data vokser eksponentiel, kan anvendes til både optimering af det bestående, forandring faglighed og udvikling af nye services. Vi er samtidig i højere og højere vidne til at data, teknolog og IT bliver integreret i produkter og services. Hvis dette kobles med AI giver det rig mulighed for udvikling af nye services, service forbedring og proaktive personaliserede services, men det kræver også forandringer i den interne organisering og behovet for kompetencer og en række strategiske valg.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 7 og 13</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>• Davenport, T. H. &amp; Patil, D. J. (2012). Data Scientists: The Sexist job of the 21st century. Harvard Business Review</li><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>10.30 – 10.45</b>	<b>Pause</b>
<b>10.45 – 12.00</b>	<b>Avancerede dataanalyser; Den intelligente velfærdsstat</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 velfærds løsninger, 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>12.00 – 12.45</b>	<b>Frokost</b>
<b>12.45 – 14.15</b>	<b>Hvad kan vi med kunstig intelligens og robotteknologi?</b> <b>Thomas Nørmark, COO, NTT Data</b>  <p>Thomas Nørmark er til daglig global head af Transformation Lab og vil vise deltagerne en lang række konkrete eksempler på løsninger de har udviklet ved brug af kunstig intelligens og robotteknologi til at skabe helt nye services, bidrage til at styrke medarbejderne i deres arbejde, øget kundetilfredshed. Flere af disse løsninger har ikke bare resulteret i at kunderne har fået det de "bad" om, men også har fået mulighed for helt nye forretningsmuligheder.</p>
<b>14.15 – 14.30</b>	<b>Pause</b>

---



---

**14.30 – 15.45**



**Data governance – hvordan sikres den ønskede adfærd og brug af data**

**Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

Den øgede anvendelse af data stiller store krav til organisering og til styring af data. Hvilke væsentlige styringsområder eller rettere governance domæner er det tale om, og hvordan kan der arbejdes med at sikre at organisering

Litteratur:

- Khatri, V. & Brown, C.V. (2010). »Designing Data Governance«. Communications of the ACM, 53(1), 148-152.

Supplerende litteratur:

- Cochrane, K. (2018). To Regain Consumers' Trust, Marketers Need Transparent Data Practices Harvard Business Review, June 2018
- Davenport, T. H. (2018). Can we solve the AI's Trust Problem. MIT Sloan Management Review, 2018

---

**15.45 – 16.00**



**Take-away og tak for i dag og modul 2**

**Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet**

---

**MODUL 3: Organisatoriske og ledelsesmæssige kompetencer****DAG 1: Den 30. september 2021**

---

<b>8.30 – 9.00</b>	<b>Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)</b>
<b>9.00 – 9.30</b>	<b>Velkommen og indflyvning fra modul 2</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>
<b>9.30– 10.45</b>	<b>Ambidextralitet - dual Transformation – og forskellige ledelsespraktikker</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>  <p>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. Hvordan dette kan praktiseres, vil blive præsenteret og deltagerne arbejder med hvordan det kan praktiseres i egen organisationen, og hvad det vil kræve af organisationen og dem som ledere.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 8</li></ul> <p>Litteratur som indlægget også trækker på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• O'Reilly and Tushman (2011) "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", California Management Review, vol. 53, No 4.</li><li>• O'Reilly and Tushman (2013) "Organizational Ambidexterity: Past, Present and future", The Academy of Management Perspectives, Vol 27, No 4.</li><li>• Chesbrough, H. W. (2003). "The era of Open Innovation". MIT Sloan Management Review, 44 (3), 35-41.</li></ul>
<b>10.45 – 11.00</b>	<b>Pause</b>
<b>11.00 – 12.00</b>	<b>Agilitet som udviklingsmetode og organisatorisk mindset (I)</b> <b>Anja Reinwald, Senior forsker og leder af Diplomclass i Digital Transformation, Digitaliseringsinstituttet</b>  <p>De teknologiske og konkurrencemæssige forandringer udfordrer den interne organisering og stiller nye krav til hvordan (sam)arbejde organiseres og understøttes. For at sikre den nødvendige fleksibilitet til bl.a. mere radikal innovation har virksomheder og organisationer behov for mere agilitet, både i organiseringen af udviklingsarbejdet og i det generelle organisatoriske mindset. Sessionen sætter derfor fokus på hvordan agilitet forstås i denne sammenhæng, samt de konsekvenser det har for samarbejde, organisering og koordinering. Der vil løbende være diskussioner af hvad det betyder for deltagerne egen organisationer.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 9.</li><li>• Cappelli P. &amp; Tavis A. (2018). "HR Goes Agile", Harvard Business Review, March-April 2018, s. 46-51.</li></ul>
<b>12.00 – 12.45</b>	<b>Frokost</b>
<b>12.45 – 13.30</b>	<b>Agilitet som udviklingsmetode og organisatorisk mindset (II)</b> <b>Anja Reinwald, Senior forsker og leder af Diplomclass i Digital Transformation, Digitaliseringsinstituttet</b>
<b>13.30 – 13.45</b>	<b>Pause</b>

---

---

**13.45 – 15.00 Meningsfulde rammer og kompetencebevidsthed i digitalt transformative omgivelser****Penille Kræmmergaard og Anja Reinwald, Digitaliseringsinstituttet**

Samtidig stiller den digitale udvikling og nye organiseringsformer krav til og fra medarbejderne, nye kompetencekrav til organisationens ledere og medarbejdere og til den måde vi indretter organisationen på. 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 på forskellige niveauer i og at medarbejderne tilbydes de rette rammebetingelser til at kunne udføre det arbejde der forventes af dem i til stadighed mere og mere digitale omgivelser, samtidig med at det blive mere og mere væsentligt at medarbejdere opfatter organisationen attraktiv. Sessionen vil også berøre hvordan organisationer kan arbejde med rekruttering af digitale talenter.



## Litteratur:

- Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 9 og 10

## Litteratur som indlægget også trækker på:

- 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.

---

**15.00 - 15.15 Pause**

---

**15.15 – 16.45 Hvordan sikrer vi de rette og nødvendige kompetencer og læringsmiljøer****Helle Rootzen, Founder af anhero og fhv. 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-vaekst-dagsorden.pdf](http://www.ac.dk/media/642097/160617_en-treenighed-indspil-til-en-ny-vaekst-dagsorden.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 Kort pause**

---

**17.00 – 18.30 Implementering af digital omstilling i Region Nordjylland****Klaus Larsen, CIO, Region Nordjylland**

Siden Klaus Larsen tiltrådte som Direktør for Koncern IT i Region Nordjylland har han også haft ansvaret for den digitale omstilling i regionen og på de forskellige sygehuse og kliniske praksisser. Klaus Larsen, har arbejdet i regionen i de sidste mere end 20 år og har et indgående kendskab til sundhedsvæsenet, et kendskab som han selv mener er afgørende for lykket med den digitale omstilling som finder sted i regionen i disse og det nødvendige samarbejde der mellem IT og resten af regionen såvel medarbejdere og afdelinger. Klaus Larsen vil præsentere deltagerne for hvilken transformation der finder sted, hvordan samarbejdet forløber og hvad han ser er en moderne IT afdelings rolle som en nødvendig driver for den digitale omstilling.

---

**18.30 – ?? Festmiddag**

---

**MODUL 3: Organisasjonelle og ledelsesmessige kompetencer****DAG 2: Den 1. oktober 2021**

---

<b>8.30 – 9.00</b>	<b>Ankomst og morgenmad (til de som har lyst)</b>
<b>9.30 – 10.45</b>	<b>Multiplicitets- og Transformationsledelse – hvordan får jeg min organisation med mig?</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Digitaliseringsinstituttet</b>  <p>Hvordan 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 håndterer jeg de til stadighed flere og flere modsatte krav og multiple verdner og relationer og snitflader? Hvordan kan man arbejde med at ændre mindsettet hos sine medarbejdere? Dette vil være de centrale omdrejningspunkter i denne session.</p> <p>Litteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kræmmergaard, Pernille (2019) "Digital Transformation - 10 evner din organisation skal mestre og 3 som du får brug for". Djøfs forlag. Kapitel 11 og 12</li></ul> <p>Litteratur som indlægget også trækker på:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kotter, J. (2012) "Accelerate", Harvard Business Review.</li><li>• Hammer, S. &amp; Høpner, J. (2014). "Meningskabelse i Praksis", kap. 8, i: Hammer, S. &amp; Høpner, J., <i>Meningskabelse, organisering og ledelse</i>, København: Samfundslitteratur.</li><li>• Poulsen, P. T. &amp; Stacey, R. D. (1997) "Ledelse må balancere på kanten af kaos", <i>Civiløkonomen</i>, 44(4).</li><li>• Tumbas, S., Berente, N. &amp; vom Brocke, J. (2017) "Three types of Chief Digital Officers and the Reasons Organization Adopt the Role", <i>MIS Quarterly Executive</i>, 16(2), s. 121-134.</li></ul>
<b>10.45 – 11.00</b>	<b>Pause</b>
<b>11.00 – 12.00</b>	<b>Udvikling af Digitale Mindset hos de mange</b> <b>Eirin Folde, Country Manager, Digitaliseringsinstituttet Norge</b>  <p>Slik verden det siste året har vært preget av Covid-19-pandemien, har både offentlige og private virksomheter høstet verdifulle erfaringer med teknologi for å lære, samhandle og utføre arbeidsoppgavene på nye måter. Vi opplever et arbeidsliv preget av raske omstillinger, som gjør at alle må regne med endringer i arbeidsoppgaver og krav om å tilegne seg ny kompetanse. Tradisjonelle metoder for læring krever mye tid og er forbundet med høye kostnader. Teknologier til bruk i læringsaktiviteter er i rivende utvikling, og det forventes at digitale læringsformer kan gi både store besparelser og gevinster for brukerne. Vi trenger å bygge organisasjoner der folk stadig utvider sine evner og et felles språk og kompetanser på tvers av organisasjonen for å kunne lede den digitale utviklingen og gjennomføre den nødvendige omstillingen i egen praksis og organisasjon. Eirin vil presentere hvordan man målrettet og strategisk kan jobbe med utvikling av det digitale mindset bredt i organisasjoner og på tvers av organisasjoner med teknologistøttet læring. Innlegget tar utgangspunkt i Eirins erfaringer med Kompetanseløft i digital transformasjon for toppledergrupper, som hun har utviklet og gjort stor suksess med i Norge de siste årene.</p>
<b>12.00 – 12.45</b>	<b>Frokost</b>
<b>12.45 – 14.00</b>	<b>Organisasjonelle evner til Digital Transformation</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>  <p>Denne session tjener to formål – for det første at samle opp på uddannelsens indhold og de 10+3 evner til Digital Transformation og for det andet at give deltagerne mulighed for at gen-evaluere organisationens digitale modenhed og evaluere organisations evner samt identificering af hvor der ønskes at sættes ind for at nå den ønskede modenhed.</p>
<b>14.00 – 14.15</b>	<b>Frokost</b>
<b>14.15 – 16.00</b>	<b>Hvor vil jeg sætte ind og afsluttende session</b> <b>Pernille Kræmmergaard, Direktør, Digitaliseringsinstituttet</b>  <p>Deltagerne får mulighed for at arbejde med, hvad de vil gå hjem og arbejde med efter endt uddannelse. Der samles op på hele uddannelsen og de væsentligste pointer og "take-aways" vil blive opsummeret. Der rundes af med udlevering af uddannelsesbevis.</p>

---



**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 gæsteforsker 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. Endvidere er hun en flittig anvendt foredragsholder inden for Digital Transformation og har varetaget rollen som leder af Masterclass i Digital Transformation siden januar 2016.



**Carsten Sørensen, Ass. Professor, London School of Economics**

Carsten Sørensen er Reader i Digital Innovation på Department of Management, The London School of Economics and Political Science. Carsten har siden 1989 forsket i digital transformation af organisationer, for eksempel, organisatorisk anvendelse af mobile teknologi, og innovationsdynamikken i digitale platform-baserede økosystemer og infrastrukturer. Carsten har de sidste 25 år været engageret som akademisk konsulent og underviser for en lang række organisationer, for eksempel, IMF, Microsoft, Google, PA Consulting, Orange, Vodafone, Mastercard, Intel og GEMS.



**Claus Houge Andersen, Volaris Group og bestyrelsesmedlem i diverse selskaber**

Digital Transformation og digitalt entreprenørskab, er et emne som Claus Houge Andersen, har mere end 20 års erfaring med. Claus har foruden sin nuværende stilling 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. Og inden han tiltrådte sin nuværende stilling ved årsskiftet 20/21 var han i 4 år Head of Digital i Salling Group.



**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.



**Thomas Nørmark, Global Head of Transformation Lab, NTT Data**



**Klaus Larsen, CIO, Region Nordjylland**



**Anja Reinwald, Ph.d., Seniorforsker, Digitaliseringsinstituttet**

Anja er seniorforsker ved Digitaliseringsinstituttet og tidligere adjunkt ved Center for IT-Ledelse, Aalborg Universitet. Hun er uddannet cand.scient.adm og har en ph.d.-grad i ledelse af informationssystemer. Anja er optaget af og har forsket i hvad digitalisering og digital transformation betyder for en organisation, dens medarbejdere og ledelsen af dem. Hun har solid erfaring som indlægsholder og kursusleder på en række både digitale og fysiske forløb om digital transformation og er desuden uddannelsesleder på Digitaliseringsinstituttets Diplomclass i Digital Transformation.



**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" og har i løbet af få år transformeret styrelsen til i dag at være en af de mest digitale styrelser i Danmark.



**Helle Rootzen, Founder af anhero og fhv. Professor, DTU**



**Eirin Folde, Country Manager, Digitaliseringsinstituttet Norge.**