

Hvad er samskabelse?

En begrebsafklaring på tværs af discipliner

Af Ella Paldam

[Ella Paldam](#) er ph.d., projektleder i CollaboLearn & postdoc ved Interacting Minds Centre, Aarhus Universitet

Artikel udgivet juni 2022

CoC Playful Minds

Kløvermarken 35, 7190 Billund

Danmark

Artiklen kan frit downloades fra www.playfulminds.org

ISBN 978-87-93907-33-1 (PDF)

CoC.
Playful
Minds



Abstract

Samskabelse vokser. I løbet af de sidste fem år har vi set en markant vækst i anvendelsen af begrebet. Samskabelse anvendes især i den offentlige forvaltning af velfærden i vores samfund, men det bruges også i den private sektor i forbindelse med innovation og produktudvikling. Både på børn- og ungeområdet, blandt iværksættere, i maker-spaces og i frivilligmiljøer samskaber vi i disse år på livet løs. Men hvad er samskabelse? I dette kapitel gennemgår jeg begrebets vej ind i det danske sprog. Som vi skal se, er det engelske begrebspaar *co-production* og *co-creation* særligt vigtige for at forstå samskabelse. Kapitlet slutter af med en grafisk model, som opsummerer de vigtigste dimensioner af samskabelse.

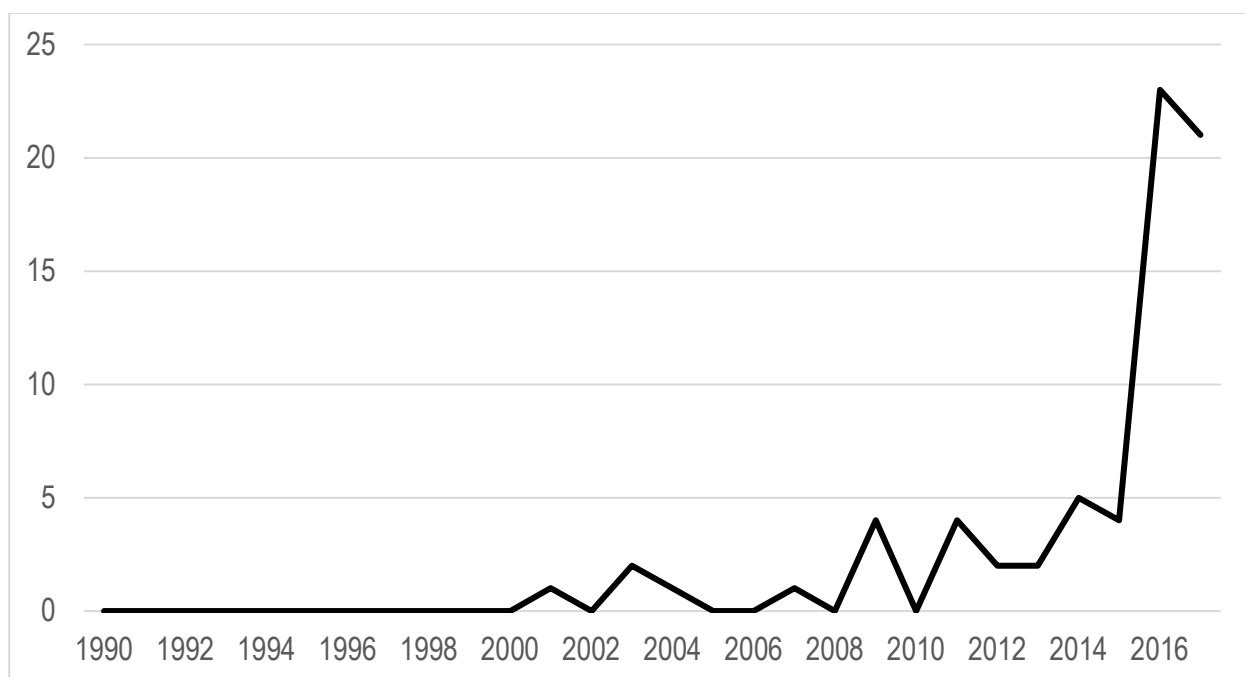
Indhold

Hvornår begyndte vi at samskabe?	2
Hvor kommer samskabelse fra?	4
Hvad er hjørnestenene i samskabelse?	8

Hvornår begyndte vi at samskabe?

Samskabelse er et nyt ord i det danske sprog. Faktisk er det så nyt, at det endnu ikke findes i danske ordbøger. Ifølge Dansk Sprognævn kom ordet ind i dansk i 2008 som en oversættelse af det engelske ord *co-creation*ⁱ. Da jeg blev ansat i CoC Playful Minds i 2017 til at undersøge samskabelse, var ordet det nye buzz-word, som var på alles læber. Min første opgave var at kortlægge alle udgivelser i forsknings- og fagtidsskrifter på dansk.

I Aarhus Universitets biblioteksdatabase fandt jeg i alt 69 artikler, som brugte begrebet. Da jeg tegnede en graf over årstal for udgivelserne, kunne man se et tydeligt knæk i kurven omkring 2016 (se figur 1)ⁱⁱ. Til og med 2015 blev ordet brugt sporadisk i den danske litteratur. Fra 2016 sker en femdobling af det gennemsnitlige årlige antal udgivelser om samskabelse. Langt størstedelen af de udgivelser handler om offentlig forvaltning, ledelse, organisations-og velfærdsudvikling samt socialt arbejde.



Figur 1: Antal årlige publikationer identificeret i litteratursøgning på AU Library på søgeordet 'samskabelse'.

Et illustrativt kvalitativt eksempel på, hvordan knækket har set ud i implementeringen af begrebet rundt omkring i landets kommuner kommer fra Aarhus Kommune. Kommunen vedtog i 2015 en ny politik på børne- og ungeområdet, som erstattede den gamle politik fra 2008ⁱⁱⁱ. I 2016 udsendte kommunen fire hæfter med baggrundsmateriale, som skulle fremme implementeringen af den nye politik med udgangspunkt i fire centrale temaer. Et af de fire hæfter handlede om samskabelse^{iv}. Selvom ordet slet ikke optræder i politikken fra 2015, er det alligevel et af de fire mest centrale temaer i implementeringen året efter.

Undersøgelsen af samskabelse i den danske litteratur viser, at brugen af ordet voksede markant efter 2016. Men hvad dækker denne pludselige vækst i litteraturen over? Når man kigger på indholdet af artiklerne bliver det klart, at en stor del af dem er motiveret af en udbredt forvirring over, hvad begrebet i bund og grund betyder^v. Alle er enige om, at samskabelse er en form for samarbejde. Tilbage står så spørgsmålet: Hvordan adskiller samskabelse sig fra samarbejde? I det følgende skal vi se, at forklaringen fra Dansk Sprognævn om, at samskabelse er en oversættelse af *co-creation*, kun er én del af historien.

Hvor kommer samskabelse fra?

Samskabelse er kommet ind i det danske sprog primært som en oversættelse af to engelske begreber: *co-creation* og *co-production*. De to engelske begreber er relaterede, og de overlapper i stigende grad i litteraturen. Men de udspringer fra hver deres forskningstradition. Derudover findes der en række begreber, som også lurer i kulissen såsom *co-design*, *co-construction*, og *co-research*.^{vi} De næste afsnit ser nærmere på de to primære forskningstraditioner, som til sammen udgør samskabelsesbegrebets dobbelte ophav. Herefter kigger vi nærmere på de tidligste forekomster i den danske litteratur for at forstå begrebet – både i en større samfundsvidenskabelig sammenhæng og ind i børn- og ungefeltet.

Co-production: Infrastruktur på tværs af samfundssektorer

Co-production er et begreb, som blev til inden for den økonomiske politologi. Her defineres *co-production* som produktion af infrastruktur på tværs af samfundssektorer, der ofte inddrager borgere og borgerorganisationer.^{vii} Begrebet har en interessant historie, som hænger sammen med større samfundsmæssige strømninger. Det blev introduceret af den amerikanske nobelprismodtager Elinor Ostrom allerede i 1970'erne. På den tid var de fleste samfundsforskere enige om, at centraliserede processer var den mest effektive måde at styre produktionen af infrastruktur. Med sine detaljerede og skarpe analyser af cases med en decentraliseret organisering rundt omkring i verden, udfordrede Ostrom idealet om magtcentralisering.

Ostrom brugte *co-production* til at beskrive, hvordan infrastruktur i nogle tilfælde blev produceret vha. komplekse processer på tværs af samfundets sektorer.^{viii} I ét af sine projekter undersøgte hun, hvordan nærpolitiet arbejdede sammen med både professionelle og civile aktører i lokalsamfundet i udsatte områder i USA. Hun viste, at effekten af både kriminalitetsforebyggelse og -bekæmpelse øges, når politiet arbejder tæt sammen med lokalsamfundet om at skabe en indsats, som er tilpasset den specifikke kultur og sociale organisering.^{ix}

Ostroms forskning handlede grundlæggende om, hvordan mennesker organiserer de fælles ressourcer. Hendes ressourceforståelse er bred og inkluderer både naturlige ressourcer (fx vand og mad), institutionelle ressourcer (fx sundhed og uddannelse) og mere uhåndgribelige ressourcer (fx viden og kunst). Hvis vi vil undgå den fælles tragedie, som sker når ressourcerne udpines, må vi organisere, hvordan vi hver især har adgang til og benytter os af dem.

Hun viste med sine studier, at det ikke nødvendigvis er den metode, som er mest effektiv i én situation, som også er mest effektiv i en anden situation. Selvom vi kan identificere det objektivt set mest effektive vandforsyningssystem i et industriområde i Tyskland, kan den ikke nødvendigvis kopieres direkte og transplanteres til en bjergrig, landlig region i Nepal. Når den sociale organisering og

teknologiske kultur er tilpasset andre forhold, er det tyske system formodentlig hverken bæredygtigt på den korte eller den lange bane. I stedet bør systemet indrettes sådan, at lokal viden og teknologi bringes i spil.

Selvom Ostroms arbejde var baseret på grundige empiriske analyser, var den dominerende tilgang til offentlig forvaltning i de følgende årtier præget af centralisering og indførelse af markedsliggende forhold mellem stat og borger. 1990'erne var domineret af det, vi kalder New Public Management, som gør staten til producent og borgeren til forbruger. I denne tilgang bliver borgeren en passiv forbruger af statens serviceydelser. Først efter Finanskrisen i 2007-09 har Ostroms tanker om *co-production* for alvor vundet indpas igen.

I New Public Management er borgeren forbruger af samfundets ressourcer. I *co-production* er borgeren med sin viden og sine kompetencer en ressource i sig selv, som kan bringes i spil ind i et komplekst system af fælles ressourcer. Arven fra Ostrom er en hjørnesten i det danske samskabelsesbegreb. Samskabelse er en form for samarbejde, som skaber synergi mellem både den offentlige og den private sektor samtidig med, at borgere inddrages. Hver enkelt partners incitament er udgangspunktet. På den måde kan partnere med vidt forskellige forudsætninger, kompetencer, motivationer og normsæt komplementere hinanden i en proces frem for at konkurrere. Tricket i samskabelse er at bringe sin samarbejdspartners kompetencer i spil på en respektfuld måde, og derfor er det et spændende begreb ind i arbejdet med at bringe børn og unge i spil ind i demokratiske processer.

Co-creation: Brugerdrevet produktudvikling

Co-creation kommer fra litteraturen om produktudvikling og brugerdrevet innovation.^x I de sidste tre årtier har vi set en rivende kommunikationsteknologisk udvikling. Udbredelsen af internettet samt opfindelsen af bærbare computere, tablets og smartphones har gjort det muligt at inddrage brugeren i udviklingen af nye produkter som aldrig før. Sociale medier og kundedrevne anmeldelser samt lettilgængelige kommunikationsformer som blogs, podcasts, billeddeling og videostreaming giver virksomhederne nye muligheder for at få indblik i brugernes oplevelse af produkterne. Virksomhederne har hidtil uanede mængder af data om vores forbrugeradfærd.

Den direkte kontakt mellem udviklere og brugere har ændret markedet radikalt. Tidligere blev innovation drevet frem af de store virksomheder, som kunne finansiere deres egne forsknings- og udviklingsafdelinger. Den teknologiske udvikling har gjort det muligt for små- og mellemstore virksomheder at indgå i skiftende samarbejder med partnere på tværs af faggrænser og sektorer som fx brugere, forskere og andre virksomheder.^{xi} De små virksomheder kan tilmed handle hurtigt og agilt i markedet efter brugernes skiftende behov.

Brugerdrevet udvikling øger produktets værdi på flere forskellige måder. For det første øges den funktionelle værdi, fordi brugeren får mulighed for at give udtryk for præcist den funktionalitet, som er vigtig. For det andet gør selve oplevelsen af at kunne være med i udviklingsprocessen, at produktet er unikt for brugeren. Det giver en personalisering af produktet til den enkelte brugers behov og livsvilkår, som går langt ud over tidligere tiders mulighed for tilpasning på et begrænset antal parametre. For det tredje giver *co-creation* adgang til ny viden gennem tætte samarbejdsprocesser, hvor partnere lærer af hinandens viden og kompetencer.

Co-creation er særligt relevant i designprocesser, hvor brugergruppen adskiller sig på visse parametre. Gennem **co-creation** kan designeren få indblik i brugerens oplevelse, hvilket er helt afgørende for visse grupper af brugere, som har andre neuropsykologiske eller funktionelle forudsætninger for at anvende et produkt. For eksempel er **co-creation** udbredt inden for udviklingen af interventioner og hjælpemidler på autismeområdet. Ved at lade brugerne deltage i udviklingen sikrer man, at designet er relevant for både den autistiske person, de pårørende og de fagprofessionelle.

Både Finanskrisen, Klimakrisen og Biodiversitetskrisen har i de seneste årtier været med til at udbrede **co-creation** i Vesten. 'Brug-og-smid-væk'-kulturen er under forandring. Den almindelige forbruger er blevet mere bevidst om både økonomi og bæredygtighed, og forbrugsidealet er i forandring hen imod færre, bedre og mere målrettede produkter, som det kan betale sig at reparere.^{xii} Forbrugernes skærpede etiske stillingtagen til produkterne er et yderligere incitament til at inddrage brugerne for virksomhederne.

Tanker om deleøkonomi og ressourcegenanvendelse vokser og udmøntes eksempelvis i **the fixer movement** og **the maker movement**. Deleøkonomiske løsninger giver de traditionelle virksomheder hård konkurrence i en række brancher som softwareudvikling, transport, hotel og restauration. Virksomhederne har brug for at innovere både deres produkter og deres produktionsmetoder, og modeller for **co-creation** på tværs af sektorer gør det muligt at gå endnu videre end bare inddragelse af brugere produktudvilingsprocessen.

Litteraturen afspejler, at samskabelse ofte implementeres i praksis ved hjælp af procesmodeller, som kendes under samlebetegnelsen 'designtænkning'. Design var traditionelt et spørgsmål om at gøre produkter æstetisk attraktive for at øge deres konkurrenceevne. Siden Anden Verdenskrig er designere i stigende grad del af selve ideudviklingsprocessen for at bringe deres kreativitet i spil som en innovationsfaktor.^{xiii}

Designtænkning bruger konkrete værktøjer og aktiviteter til hhv. at åbne og lukke den kreative proces. Nye ideer skabes i tværfaglige partnerskaber, og de afprøves hele tiden gennem en iterativ proces ved at udvikle prototyper. Designtænkningens fokus på hurtigt at skabe konkrete prototyper, som kan testes og tilrettes ligner ind imellem næsten børns konstruktionsleg. Ligesom i børns spontane udforskning af nye ting og materialer, er kernen i Designtænkning at lære af de fejl, man uvilkårligt laver i en udviklingsproces. Konkrete og objektcentrerede processer gør det lettere at skabe en ligeværdig inddragelse af børn ind i udviklingsprocesser. Det kreative designelement, som ligger i **co-creation**, er endnu en hjørnesten i det danske samskabelsesbegreb.

De tidligste forekomster: systemteori og antropologisk religionsvidenskab

Resultaterne af litteratursøgningen afspejlede, at det danske begreb har et dobbelt ophav i litteraturen om **co-production** og **co-creation**. Det dobbelte ophav er beskrevet i den danske litteratur, men litteratursøgningen viste også noget andet. Den viste, at der er bestemte fagområder, hvor ordet allerede var bragt i anvendelse, inden den egentlige bølge satte ind i 2016. Selvom samskabelsesbølgen ikke nødvendigvis kan ses som en direkte forlængelse af disse tidlige forekomster, kan de alligevel forstås som udtryk for den samme samfundsvidenskabelige tendens: at se individet som indlejret i relationer og kontekster.

For det første blev samskabelse brugt inden for et systemteoretisk framework særligt i litteraturen om ledelse og om systemisk familierapi. I ledelseslitteraturen kan samskabelse ses som et udtryk

for et skift væk fra New Public Management, hvor ledelse baseres på effektmål og evidensbaserede outcomes. I stedet begyndte man at anvende ledelsesstrategier, som fokuserer på helhedstænkning og opbyggelse af relationer mellem samarbejdspartnere. Hver enkelt medarbejder er indlejret i et system af relationer, og det er lederens ansvar at støtte op om en gensidigt anerkendende og dialogbaseret kultur. Når hver medarbejder trives, er organisationen stærkere på den lange bane.

På samme måde fokuserer man i den systemiske familieterapi på at forstå individets udfordringer i forhold til det system af relationer, som det lever i. Den klassiske psykologiske tilgang handler om at identificere årsager til problemer i individets psyke, så en diagnose kan stilles og behandles.^{xiv} Systemisk familieterapi fokuserer i stedet på at forstå individets adfærd som en reaktiv strategi ind i et system af relationer. Hvis et barn opfører sig problematisk, skal opførslen forstås som en handlingsstrategi, der giver mening ind i det system af relationer til andre mennesker, som barnet lever i, fx en familie eller en skoleklasse.

I andre psykologiske terapiformer som fx kognitiv adfærdsterapi arbejder man med at isolere og ændre individets problematiske adfærdsmønstre, så individet træner sig ud af problemet. I en systemisk tilgang inddrager man de vigtigste personer i individets liv for at finde en fælles forståelse af de problematiske dynamikker, hvorefter en fælles mulighed for løsning etableres. Problemadfærd ses altså som en naturlig reaktion på en svær situation.

Systemteori i sin klassiske udgave beskæftiger sig med, hvordan enhederne i et system indoptager og bearbejder information fra omgivelser og andre enheder, så systemet bedst muligt opretholder sig selv i forhold til usikkerheder og skiftende omstændigheder. Hver enhed er grundlæggende afhængig af de andre enheder. Ændringer ét sted i systemet vil uafvendeligt medføre ændringer af hele systemet, og problemer kan derfor ikke løses, uden at det får konsekvenser andre steder i systemet.^{xv} Som samarbejdsform er samskabelse kompatibel med systemteorien. Den samskabte proces kan forstås som et økosystem af partnernes indbyrdes relationer.

Den allertidligste udgivelse i figur 1 kommer imidlertid fra et andet fagområde, nemlig den antropologiske religionsvidenskab. Ordet samskabelse bruges første gang af religionshistoriker Armin W. Geertz som et nøglebegreb til at beskrive, hvordan viden bliver til i en fælles proces mellem forsker og informant.^{xvi} Geertz tager udgangspunkt i sit eget feltarbejde blandt hopiindianerne i Arizona i 1970'erne til at vise, at både forsker og informanter har en række kontekster med sig ind i forskningsprocessen. De sociale, politiske og psykologiske kontekster, som både forsker og indianer har med, når de mødes, er afgørende for den viden, som de sammen konstruerer.

Geertz' analyser af hopiernes religion viser, at indianerne strategisk omfortolker gamle traditioner, når de forhandler samtidige politiske og sociale problemstillinger. På samme måde kunne han observere under sit feltarbejde, at hans forskning indgik i strategiske magtspil både under og efter hans ophold på reservatet. Og på samme måde bliver forskerens analyser del af et politisk magtspil i både forskningsverdenen og i det bredere samfund, når politiske beslutninger om indfødte folks rettigheder diskuteres. Samskabelse er med andre ord den grundlæggende konstruktive mekanik i konstruktionen af ny viden på grund af de realpolitiske og socialpsykologiske kontekster, som hver partner har med sig ind i processen.

De tidligste forekomster af samskabelse giver et indblik i nogle dybere samfundsvidenskabelige strømninger, som begrebets vækst kan ses som et udtryk for. I den systemiske tilgang er relationen mellem mennesker afgørende for systemets bæredygtighed. Samskabelse er en samarbejdsform,

som handler om at skabe rum til at lade vidt forskellige partneres kompetencer og viden komplementere hinanden. En samskabt proces kan altså forstås som et økosystem af relationer mellem partnerne. Og fra den antropologiske religionsvidenskab ved vi, at hver enkelt partner har de politiske, sociale og psykologiske kontekster fra sin egen livsverden med sig ind i processens økosystem.

Hvad er hjørnesteenene i samskabelse?

Samskabelse kan defineres som en proces, hvor vidt forskellige partnere går ind i en fælles kreativ proces hen imod et gensidigt meningsfuldt mål. Hver partner har i situationen øje for både egne og andres kompetencer og ressourcer, og komplementaritet snarere end konkurrence er nøgleordet i samskabelse. Af analysen i denne artikel kan vi udlede fire hjørnesteen, som også er fire grundantagelser i samskabelse:

1. Ressourcer: For at en proces kan være bæredygtig, skal samarbejdet tage udgangspunkt i partnernes incitament baseret på deres adgang til de fælles ressourcer.
2. Kreativitet: For at skabe en innovativ og dynamisk proces, skal samarbejdet åbne informationsflows og kreative mulighedsrum på tværs af partneres fagligheder og behov.
3. Relationer: For at skabe meningsfulde informationsflows i en proces, skal samarbejdet forstås som et økosystem af indbyrdes relationer, hvor ændringer ét sted i systemet har konsekvenser for hele processen.
4. Kontekst: For at processen kan bringe interdisciplinære kompetencer i spil, skal samarbejdet tage højde for, at partnerne bringer hver sin faglige, politiske, sociale og kulturelle kontekst med ind i processen.

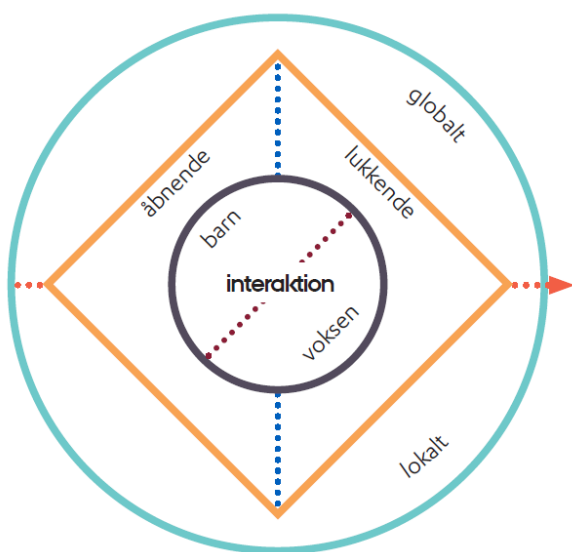
Samskabelse stiller store krav til partnerne i en proces. For at kunne samskabe, må hver partner være både nysgerrig, åben og anerkendende i sin tilgang til de andre partnere. Hver partner må være reflekteret omkring de kontekster, som hun selv har med sig, og hun må have øje for de kontekster, som andre har med. Hvis processen skal være kreativ, skal anerkendelse ikke nødvendigvis forstås som enighed. Faktisk er der noget, der tyder på, at jo mere vi tør være kritiske og stille spørgsmål til hinanden, desto mere kan vi skubbe hinandens ideer i nye retninger. Og hver enkelt partner må være villig til at fejle og prøve igen en anden dag.

Samskabelse er en form for samarbejde, som har potentiale til at inddrage børn i konkrete samfundsprocesser såsom velfærdsproduktion og produktudvikling. En åben, anerkendende og prototypebaseret tilgang gør det ganske enkelt lettere for børn at deltage, fordi den klare magtstruktur, som ligger i enhver 'barn-voksen'-relation opblødes ind i den kreative proces. I samskabelse er det vigtigt, at alle partnerne tager ejerskab ind i processen. Det er svært at invitere børn til at tage ejerskab, men når det lykkes, får børn og unge mulighed for at få autentisk læring om de processer, som vores samfund drives af.

Hvordan går man så fra teori til praksis? En grafisk fremstilling af en samskabelsesproces kan ses i figur 2. Den kan være en hjælp at have med i baghovedet i en samskabelsesproces. Den inderste cirkel repræsenterer relationen mellem to partnere. I figuren er det et barn og en voksen. Kernen i den inderste cirkel er interaktionen imellem de to partnere. Diamanten repræsenterer processen. Ligesom i designtænkningen består processen hovedsageligt af to faser: 1) en fase, der åbner op

for et fælles mulighedsrum, som skal undersøges, og 2) en fase, hvor mulighedsrummet indsnævres, og partnerne udvælger ideer, som de vil arbejde videre med.

Den yderste cirkel repræsenterer de kontekster, som processen foregår i. Det er både hver enkelt partners kontekster og den situation, som processen foregår i. Kontekst skal som nævnt ovenfor forstås som både politiske, sociale og psykologiske aspekter af omstændighederne, som findes på både lokalt og globalt niveau samtidig. Figur 2 repræsenterer ét led i en samskabelsesproces. For at skabe noget sammen – hvad end det er et produkt, et vandforsyningssystem eller et læringsmiljø – kræves ofte en lang række af disse led, hvor partnere skiftevis åbner og lukker et kreativt rum, hvor deres ideer kan vokse og udvikle sig og skubbe hinanden i nye retninger.



Samskabelse er, når **vidt forskellige partnere** går ind i **en fælles kreativ proces** hen imod **et gensidigt meningsfuldt mål**.

Hver partner har i **situationen** øje for både egne og andres **kompetencer og ressourcer**, og **komplementaritet** snarere end konkurrence er nøgleordet i samskabelse.

Figur 2: Grafisk fremstilling af et led i en samskabelsesproces.

-
- ⁱ Dansk Sprognævn. 2019. 'Nye ord i dansk fra 1955 til i dag'. URL: dsn.dk/noid/?q=samskabelse
- ⁱⁱ En fuld analyse er publiceret i: Paldam, E. (2020) Samskabelse: En interdisciplinær begrebsudbyldelse, *Dansk Sociologi* 31(2). Kapitlet her bygger i øvrigt på pointerne fra denne artikel. Artiklen indeholder også en række referencer til litteratur om samskabelse, som ikke er gengivet i dette kapitel.
- ⁱⁱⁱ Aarhus Kommune. 2015. Børne- og Ungepolitik. URL: aarhus.dk/media/4157/boerne-og-ungepolitik-ken.pdf
- ^{iv} Aarhus Kommune. 2016. Temadrøftelse om sammen er vi bedst. URL: byraadsarkiv.aarhus.dk/~media/eDoc/2/8/1/2810565-4487808-1-pdf.
- ^v Se fx Trine H. Grundahl & Annika E.R. Wiwe (2016) Samskabelse: et nyt styringsrationale i den offentlige sektor? In: Astrid K. Nørgaard (ed) *Samskabelse og innovation i det pædagogiske felt*, pp 7-11.
- ^{vi} Se også Annika Agger & Anne Tortzen (2015) 'Forskningsreview om Samskabelse'. University College Lillebælt: samskabelse.ucl.dk/forside/viden-om-samskabelse/forskningereview-omsamskabelse/.
- ^{vii} Tony Bovaird (2007) 'Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services'. *Public Administration Review* 67(5): 846-860; Bram Versechure, Taco Brandsen & Victor Pestoff (2012) 'Co-production: The state of the art in research and the future agenda'. *Voluntas* 23: 1083-1101.
- ^{viii} Elinor Ostrom (1996) 'Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development.' *World Development* 24(6): 1073-1087. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- ^{ix} Elinor Ostrom & Gordon Whitaker (1973) 'Does local community control of police make a difference? Some preliminary findings.' *American Journal of Political Science* 17(1): 48-76.
- ^x C.K. Prahalad & Venkatram Ramaswamy (2000) 'Co-opting Customer Competence.' *Harvard Business Review* 78(1): 79-87; Eric Von Hippel (2005) *Democratizing Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- ^{xi} Emma Hitchen, Petra Nylund, Xavier Ferràs & Sergi Mussons (2017) 'Social media: Open innovation in SMEs finds new support.' *Journal of Business Strategy* 38: 21-29.
- ^{xii} Chris Anderson (2012) *Makers: The New Industrial Revolution*. New York: Crown Publishing.
- ^{xiii} Tim Brown (2008) 'Design Thinking.' *Harvard Business Review* 86(6): 84-92.
- ^{xiv} Søren Hertz (2003) 'At arbejde systemisk i et diagnostisk felt'. *Fokus på Familien* 31(1): 22-32.
- ^{xv} Gregory Bateson (1972) *Steps to an ecology of mind: A revolutionary approach to man's understanding of himself*. New York, NY: Ballantine Books.
- ^{xvi} Armin W. Geertz (2001) 'Fortolkning og samskabelse: En etnohermeneutisk tilgang til hopiindianernes religion.' In: Vagn Andersen (ed.) *Religionsvidenskabelige Sonderinger* pp. 83-105. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.