

# Det oversete samskabelsesfelt i den digitale branche

*Sophie Lanng Gulstad*

*PhD student at the Department of Culture and Learning at Aalborg University (AAU). Her field of interest deals with the discursive influence of social media on companies and organizations.*

*Sophie has previously worked in the communications and marketing industry and has also since 2013 been associated as an external lecturer in online communication at AAU.*

## **Abstract**

Co-creation is typically a strategic choice based on the desire to position the company in the industry or, for the simple reason, to gain access to valuable knowledge (Ojasalo 2003). No matter what reasons lies behind, the company, including the management team, is aware that external factors and knowledge to some extents are “implemented” in the company. However, this awareness does not apply to all types of co-creation in an organizational context: In the digital industry, co-creation on subject-specific social media such as GitHub often takes place without management’s knowledge of it; as an uncontrolled parallel process to other co-creation initiatives.

Based on qualitative data and from a critical discourse analytical perspective, the article elaborates how subject-specific social media is constituted in relation to co-creation in the digital industry. The argument is to contribute to a deeper insight of digital co-creation. Including the potentials and points of attentions.

**Keywords:** co-creation, digital industry, business, strategic decisions, subject-specific social media.

## Introduktion

Sociale medier har medført helt nye kår for virksomheder (fx Ayanso 2014). Medierne har eksempelvis introduceret gennemgribende ændringer i kommunikationen til omverden ved at åbne for adskillige nye muligheder inden for markedsføring og samskabelse (fx Kietzmann et. al. 2011, Van Dijck og Poell 2015). På sociale medier kan virksomheder kommunikere med deres omverden og samtidigt få feedback i realtid på produkter og services (Ayanso 2014, 36). Virksomheder anerkender i stigende grad værdien af dette. Ikke mindst har flere fået øjnene op for samskabelse - også kaldt co-creation (fx Meijer 2021) via sociale medier.

Medierne giver mulighed for at invitere kunder "inden for" og gå i dialog med dem asynkront og uafhængigt af sted. Et faktum, der må betragtes som en af de mere gennemgribende forandringer i relationen mellem en virksomhed og dens omverden set i forhold til andre konventionelle muligheder for samskabelse.

Til trods, at virksomheder i dag i stigende grad anerkender sociale medier, tyder noget på, at de stadigvæk ikke formår at anvende dem strategisk til samskabelse. Bemærkelsesværdigt er det, at kun 18 % af danske virksomheder i 2019 anvendte sociale medier til at samarbejde med forretningsforbindelser, organisationer eller myndigheder og at kun 10 % anvendte sociale medier til inddragelse af kunder i udvikling af produkter (Danmarks Statistik 2019). Selvom disse statistikker ikke fortæller noget om, hvorvidt de adspurgte samskaber på anden vis, så viser statistikkerne ikke desto mindre, at der er et uudnyttet potentiale for samskabelse via digitale platforme. Et potentiale, der ikke er blevet mindre relevant efter Coronapandemiens indflydelse på vores tiltagende digitale arbejdsformer.

Både i forskningslitteraturen og blandt virksomheder er der enighed om, at der er meget at vinde med samskabelse (fx Ojasalo 2003; Sorensen et al. 2017). Virksomhederne kan blive klogere på deres omverden og dermed få et bedre grundlag for at udarbejde relevante produkter. Kunderne vinder også på processen, idet de inddrages og heraf får et større engagement og "ejerskab" i produkter og services. Et engagement der yderligere kan lede til, at de på eget initiativ omtaler virksomheder positivt på sociale medier og herigennem styrker virksomhedernes omdømme (Kang og Sung 2017).

Et underbelyst aspekt af samskabelse er dog den digitale udviklings betydning for feltet. Forståelsen af, hvordan samskabelse tilrettelægges via digitale platforme, hviler ofte på en tendens til at se på et snævert felt af sociale medier. Både i forskningslitteraturen og i virksomheder er dette en kendsgerning. Typisk bliver der refereret til traditionelle sociale medier som Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram og YouTube (fx Klastrup 2016; Jensen og Tække 2013).

Som modspil hertil er det intentionen i nærværende artikel at synliggøre, at der, særligt for de virksomheder, der opererer i den digitale branche, også forefindes en række andre relevante sociale medier. Det drejer sig om fagspecifikke sociale medier, der henvender sig til bestemte faggrupper: Eksempelvis mediet *Dribbble*, der henvender sig til grafikere og mediet *GitHub*, der henvender sig til webudviklere. Tilsvarende findes der sociale medieplatforme inden for mange andre fag.

Det interessante er, at der på flere af disse medier foregår samskabelse i udbredt stil. Fagspecifikke sociale medier indgår for mange medarbejdere i den digitale branche naturligt i skabelsen af digitale produkter. Dette er eksempelvis tilfældet for udviklere, der anvender GitHub på daglig basis. Her indhentes der inspiration til kodesprog og brugergrænseflader, men der foregår også konkrete samskabelsesprocesser med andre brugere; medarbejderne poster deres arbejdsopgaver i åbne fora og får andre til at videreudvikle på produkterne, inden de lander i virksomheden igen. I andre tilfælde downloader udviklerne andres projekter og videreudvikler selv på disse. Noget tilsvarende finder sted for grafikere, der kun sjældent opbygger et grafisk produkt fra bunden, men derimod netop samskaber produkter med andre grafikere.

### Forskningsspørgsmål

Faktum er, at fagspecifikke sociale medier eksisterer og anvendes til samskabelse. Men, som vi kender det fra andre diskussioner om medier (McCombs et. al 2003), er der ligeledes indenfor udvalget af sociale medier til samskabelse dominerende diskurser (Foucault 1980), som former den sociale virkelighed (Jørgensen og Phillips 1999), virksomheder agerer i og i forhold til. Fagspecifikke sociale medier er i disse diskussioner underbelyst, hvilket er årsagen til, at artiklen vil belyse det essentielle forskningsspørgsmål:

*Hvordan italesættes fagspecifikke sociale medier i relation til samskabelse i den digitale branche?*

Intentionen er ikke at lave en dybdegående gennemgang af et eller flere fagspecifikke medier, men derimod at synliggøre, hvordan medarbejdere i den digitale branche opererer ud fra en virkelighed, hvor sociale strukturer, normer og konventioner sætter rammen for praksis. Også når det kommer til samskabelse.

Underliggende forskningsspørgsmålet er en interesse for, hvilken diskursiv rolle fagspecifikke sociale medier spiller i forhold til samskabelse i den digitale branche. Fra et kritisk diskursanalytisk perspektiv (Fairclough 2002; 2003; 2008) kan fagspecifikke sociale medier nemlig betragtes som en instans, der har betydning for virksomheders handlinger og positioneringer. Indsigten i, hvordan disse medier italesættes i forhold til samskabelse, vil derfor også bidrage til en dybere indsigt i digital samskabelse.

### **Fagspecifikke sociale medier**

Med betegnelsen Fagspecifikke sociale medier kan man foranlediges til at tro, at der er tale om medier, der henvender sig til en meget lille brugergruppe. Dette er dog ikke tilfældet. Github, der er ejet af Microsoft, faciliterer eksempelvis social kodning for over 70 millioner softwareudviklere (Github 2022). På GitHub kan brugerne følge hinanden, vurdere hinandens arbejde, indgå i projekter, modtage opdateringer til specifikke projekter og kommunikere offentligt eller privat.

Mange af de fagspecifikke sociale medier er opbygget således, at de understøtter samskabelse. Først og fremmest kan brugerne indgå i samskabelse af konkrete produkter, der skabes fra bunden sammen med andre brugere. Derudover kan de selv lægge projekter ud med henblik på, at andre kan videreudvikle disse eller de kan downloade projekter, som andre har udarbejdet og derefter selv videreudvikle på dem. Et typisk eksempel er i UX-designerteams, hvor disse medier anvendes dagligt. Her indgår medarbejderne i samskabelsesprocesser med andre brugere ift. at teste og opbygge brugergrænseflader eller visuelle designs, de i sidste ende integrerer i virksomheden.

## Et paradigmeskift

Den traditionelle forståelse af markedet tog afsæt i, at kunder og virksomheder var skarpt adskilte enheder med veldefinerede roller; virksomheden (producenten) leverede værdi og kunden var forbruger af den. "Markedet" blev i denne konstellation alene betragtet som noget, der forbandt de to aktører og lettede udvekslingen af produkter og tjenester.

I en digitaliseret verden med videndeling og samskabelse på dagsordenen holder denne forståelse imidlertid ikke. Virksomheder og kunders verden smelter sammen på digitale platforme. Og de spiller heller ikke i samme grad faste roller; deres roller udvikler og ændrer sig konstant. Dette i et marked, der endvidere ikke længere betragtes som et neutralt sted til at forbinde købere og sælgere (Bhalla 2011, 137).

I dag er relationen mellem en virksomhed og dens kunder snarere opbygget med afsæt i en infrastruktur, hvor de forskellige aktører kan interagere og samskabe værdi på kryds og tværs – med udgangspunkt i hver deres unikke behov, ressourcer og situationelle begrænsninger (Bhalla 2011). Noget, der eksempelvis kommer til udtryk ved, at det ikke på forhånd er defineret, hvem initiativtageren til samskabelse bør være eller hvem, der har "det sidste ord" i processen.

Forskning i samskabelse som værdiskabende indsats for virksomheden udspringer ofte af marketing- og ledelsesdiscipliner (fx Jaakkola et al. 2015, Yadav et al. 2016). Det fremtrædende i disse diskussioner er, at værdien manifesterer sig i interaktionen mellem de involverede aktører: Eksempelvis interaktionen mellem medarbejderne i en virksomhed og de potentielle kunder eller i interaktionen kunderne imellem (Sorensen et al. 2017, 899). Præmissen er, at der skabes værdi gennem nye forbindelser. Noget, de sociale medier gennem deres rækkevidde må siges at danne udgangspunkt for. I kontrast hertil står arrangerede, fysiske møder eller workshops mellem en virksomhed og dens omverden. Et arrangement, som ofte er både ressource- og tidskrævende.

Sociale medier er gennem de sidste år meget naturligt blevet kategoriseret som facilitator for samskabelse. At anvende disse medier til samskabelse kræver dog en ny indstilling til at agere som virksomhed i markedet. Sociale medier – hvad enten de er fagspecifikke eller ej – har fundamentalt ændret dynamikken på

markedet. Her har kunderne en aktiv rolle i at skabe såvel nye ideer som at evaluere eksisterende (Yadav et al. 2016, 260-261). En konsekvens ved denne nye konstellation er, at virksomheder ikke længere, i samme grad, har kontrollen over de udsagn, de sættes i relation til; de fortællinger og budskaber de forbindes med. På sin vis har virksomheder ikke længere kontrollen over egen identitet (Schutz 2006). Virksomheders identiteter konstrueres derimod i bl.a. sproget og andre diskursive handlinger (Grant 2004, 156). Det påpeges her, at sociale medier må betragtes som noget, der øver direkte indflydelse på og ændrer organisatoriske processer (Huang et al. 2013).

Sociale medier er et stort (forsknings)felt, som forskere på tværs af flere discipliner beskæftiger sig med. Den mediekulturelle forandring betyder, at vi har brug for nye begreber til at beskrive og forstå de medier, som øver diskursiv indflydelse på samfundet.

Sociale mediers moder er Internettet, som hen over de sidste årtier har undergået et paradigmeskift: Der er sket et skift i tankegangen om internetteknologi som 'informationsmedium' til internettet som 'en platform for kommunikation og interaktion' (Meijer 2011; Meijer et al. 2012, 6).

Nogle forskere har heraf behandlet sociale medier som en ny genre af computermedieret kommunikation (fx Herring et al. 2013), mens andre har undersøgt sociale medier mere bredt som en særskilt kategori af nye 'persuasive' teknologier (fx Chang et al. 2015). Her i artiklen betragtes sociale medier endvidere i en virksomhedskontekst, hvilket andre også tidligere har gjort (fx Kumar et al. 2016; Schultz og Peltier 2013).

Fælles for mange af de eksisterende publikationer er, at de fokuserer på problemstillinger, udfordringer og muligheder i forhold til virksomheders *brug* af sociale medier (fx Hanna et al. 2011), hvilket bl.a. har ført til diskussioner om købsadfærd (fx Kumar et al. 2016), CSR (fx Worth 2007; Hastings 2016) samt 'brand management' og 'stakeholders' (fx Asmussen et al. 2013). Og ikke mindst samskabelse (fx Yadav et al. 2015). Virksomhedens brug af sociale medier bliver i disse sammenhænge betragtet som en ressource virksomheder aktivt kan vælge at gøre brug af. Underforstået, at dette også kan være et fravalg i forhold til virksomhedens forretningsmodel og strategi.



Det, de nævnte felter dermed ikke sætter fokus på, er, *om* og eventuelt *hvordan* sociale medier uanset valg og fravalg har indflydelse på virksomheden og eventuelle (samskabelses)initiativer. Denne mangel er overraskende, eftersom det længe har været anerkendt, at medier generelt er diskursivt meget magtfulde ift. vores meningsdannelse og handlerum (fx McCombs et al. 1972; Talbot 2007).

## Data

Dataindsamling til besvarelse af artiklens forskningsspørgsmål er foretaget henover en 2-årig periode hos tre virksomheder.

De tre virksomheder er udvalgt på baggrund af flere kriterier. Først og fremmest er de udvalgt med henblik på bredt at repræsentere den digitale branche. Virksomhederne er alle engagerede i menneskers digitale adfærd samt den teknologiske udvikling, men har som kerneforretning forskellige tilgange til kunder i branchen; fra konsulentbaseret udvikling til mere konkrete produkter i form af fx SaaS-løsninger.

Fælles for virksomhederne er, at de har kontakt med mange forskellige brancher, som af forskellige årsager ønsker strategisk udvikling af deres digitale vækstpotentiale. Hermed bliver de tre virksomheder også mødt af forskellige problemstillinger – og opgaver – og har dermed også med stor sandsynlighed brug for at trække på en bred skare af digitale kompetencer. Qua dette har de tre virksomheder potentiale for værdiskabende samskabelsesprocesser, hvilket også er virksomhedernes tilgang til kundeopgaver.

De kvalitative dataindsamlingsmetoder var opdelt i to sessioner. Den første session var en 14-dages feltundersøgelse bestående af observationer og dokumentation af arbejdsgange, møder, produktudvikling osv. Herunder identificering af relevante medarbejdere til de efterfølgende 17 semistrukturerede, åbne kvalitative interviews (Kvale og Brinkmann 2015). De interviewede dækkede flere medarbejdergrupper - herunder ledere og udviklere. Til analysen her i artiklen er udvalgt de passager af interviewene, der omhandler samskabelse og herunder er vægtet de udsagn, der relaterer sig til samskabelse i relation til sociale medier.

## Et kritisk perspektiv

Det teoretiske afsæt til betragtning af samskabelsesprocesser i den digitale branche er Kritisk Diskursanalyse (CDA). Denne tilgang er

særligt inspireret af Michel Foucault, men trækker også på andre indflydelsesrige personer som eksempelvis Norman Fairclough, Ruth Wodak, Ernesto Laclau og Chantal Mouffe (Nelson et al. 2002).

CDA afdækker de magtstrukturer og diskurser, som former den sociale virkelighed og som afgrænser og opretholder handlemuligheder (Nelson et al. 2002).

I forhold til nærværende artikel, bidrager CDA til, på et tekstnært niveau, at synliggøre, hvordan italesættelse af fagspecifikke sociale medier legitimerer bestemte handlemuligheder i relation til samskabelse. Underforstået, at fagspecifikke sociale medier fra et CDA-perspektiv ikke betragtes som "neutrale" platforme i virksomheders omverden, men derimod som instanser, der har en plads i diskursen om samskabelse og som heraf (re)producerer og legitimerer bestemte handlemuligheder.

Selvom den, der italesætter, ikke nødvendigvis selv er klar over det, vil udsagn altid afspejle interesser. Selv på det helt tekstnære niveau vil der være tale om en opfordring til bestemte handlinger rent socialt; eksempelvis kan 'teksten' stille spørgsmål, true eller afgive ordre (Fairclough 2002, 82).

Mere specifikt hævder Fairclough, at diskurs altid involverer magt og ideologier og har til formål at udforske ofte uigennemsigtige forhold mellem diskursive praksisser, tekster og begivenheder (Fairclough 1995, 132-33; Fairclough 2002). Magt i denne sammenhæng bør dog ikke associeres med dominans og undertrykkelse i konventionel forstand. Magt spænder muligheder ud og magt er vigtig – også når der er tale om sociale medier og samskabelse. Magt betragtes på denne måde ikke som en genstand nogen kan eje, rage til sig, fordele, miste eller erobre. Magt er ikke noget, der besiddes, men snarere noget som *udøves* i en kontinuerlig "alles kamp mod alle" (Foucault 1994, 99). Magten er i sin karakter processuel og operationel (Foucault 1982, 217).

En vigtig pointe hos Fairclough, i relation til magtbegrebet, er, at CDA ikke alene bør betragtes som en analytisk ramme for undersøgelse af sprog i relation til magt og ideologi, men også som et nyttigt analyseværktøj til at afsløre diskurser i sociale og kulturelle forandringer. Som eksempel nævnes her massemedierne (Wodak og Meyer 2001). Fagspecifikke sociale medier bør heraf betragtes som et diskursivt system, hvor sociale spørgsmål opstår og bliver "vedtaget" eller "afvist".



## Samskabelse i den digitale branche

For at indkredse, hvordan fagspecifikke sociale medier italesættes i relation til samskabelse i den digitale branche er det interessant at se nærmere på, hvad udgangspunktet for samskabelse er; hvordan der tænkes og tales om samskabelse synliggør nemlig også, hvilken rolle disse medier udfylder i diskursen. Om de så at sige "matcher" – og overhovedet eksisterer – blandt de handlemuligheder, virksomhederne agerer i forhold til og ud fra.

De fleste ledere vil nok mene, at de har en strategi vedrørende samskabelsesprocesser; at de har truffet en strategisk beslutning om, hvorvidt virksomheden skal gøre brug af dette eller ej. Ikke mindst, at de i så fald har indsigt i, hvordan disse faciliteres og efterfølgende implementeres. Hos de tre virksomheder tegner der sig et tydeligt billede af, at samskabelse er hele fundamentet for virksomhedernes kerneforretninger; det er udgangspunktet for opgaveløsningen at samskabe med kunderne. Dette eksemplificeres i nedenstående udsagn, der alle kommer fra medarbejdere i ledende positioner. I udsagnene fremgår det ligeledes, at der stilles krav til, *hvem* der samskabes med.



Figur 1, illustration af udsagn om samskabelse, interviews med ledere fra den digitale branche, interviewet af Sophie Lanng Gulstad, 2021.

For de tre virksomheder er det gældende, at deres tilgang til opgaveløsning og opbygning af relationer til kunder, er funderet i samskabelse. Samskabelse er afsættet for at løse en opgave, idet virksomhederne tænker samskabelse som noget fundamentalt fremfor noget "ekstra", hvor særlige (eksempelvis udefrakommende) kompetencer inddrages til at løse en specifik opgave. Samskabelse er derimod et strategisk valg, der gennemsyrrer alle virksomhedernes arbejdsprocesser og måder at tænke på.

Sociale medier nævnes også som en del af denne tankegang omkring samskabelse. Herunder fremhæver de interviewede ledere Facebook og LinkedIn, som værdiskabende for virksomhedens samskabelsesprocesser samt generelle digitale tilstedeværelse (eller mangel på samme).



Figur 2, illustration af udsagn om samskabelse og sociale medier, interviews med ledere fra den digitale branche, interviewet af Sophie Lanng Gulstad, 2021.

I udsagnene er det tydeligt, at ledelsen anerkender, at sociale medier er værdifulde ressourcer for virksomheden. Ikke mindst træder dette frem i udsagnet, hvor manglende "investering" på mediet LinkedIn lagrer sig som dårlig samvittighed.

De sociale medier omkranser altså ikke neutralt virksomhederne. Det, der foregår, er derimod et udtryk for en specifik kulturel måde (Foucault 1982) at betragte samskabelse og ikke mindst dens aktører på. Sociale medier fremtræder i udsagnene som en instans, der er med til at definere virksomhederne - herunder deres handlerum og deres beslutninger omkring digital samskabelse.

Det, der siges, skrives eller på anden måde foregår her, er infiltreret i samskabelse. I bogstavelig forstand; i interviewene, som citaterne ovenfor kommer fra, tegner sig generelt et billede af, at sociale medier og samskabelse er samhörige.

### Samskabelse på fagspecifikke sociale medier

De fagspecifikke sociale medier minder i deres statur om det, vi kan kalde for "traditionelle" sociale medier. De er alle onlinetjenester, som brugerne kan anvende til at oprette en profil og følge andre brugere samt dele, "like" og kommentere andres indhold mv. Nøjagtigt, som vi kender det fra fx Facebook (Rose og Christiansen 2017). Derfor er det også bemærkelsesværdigt, at de medarbejdere, der giver udtryk for at anvende fagspecifikke sociale medier flere gange dagligt i en arbejdsrelateret sammenhæng til bl.a. at samskabe digitale produkter (Figur 4) også er de medarbejdere, der tager afstand fra de traditionelle sociale medier som eksempelvis Facebook (Figur 3).

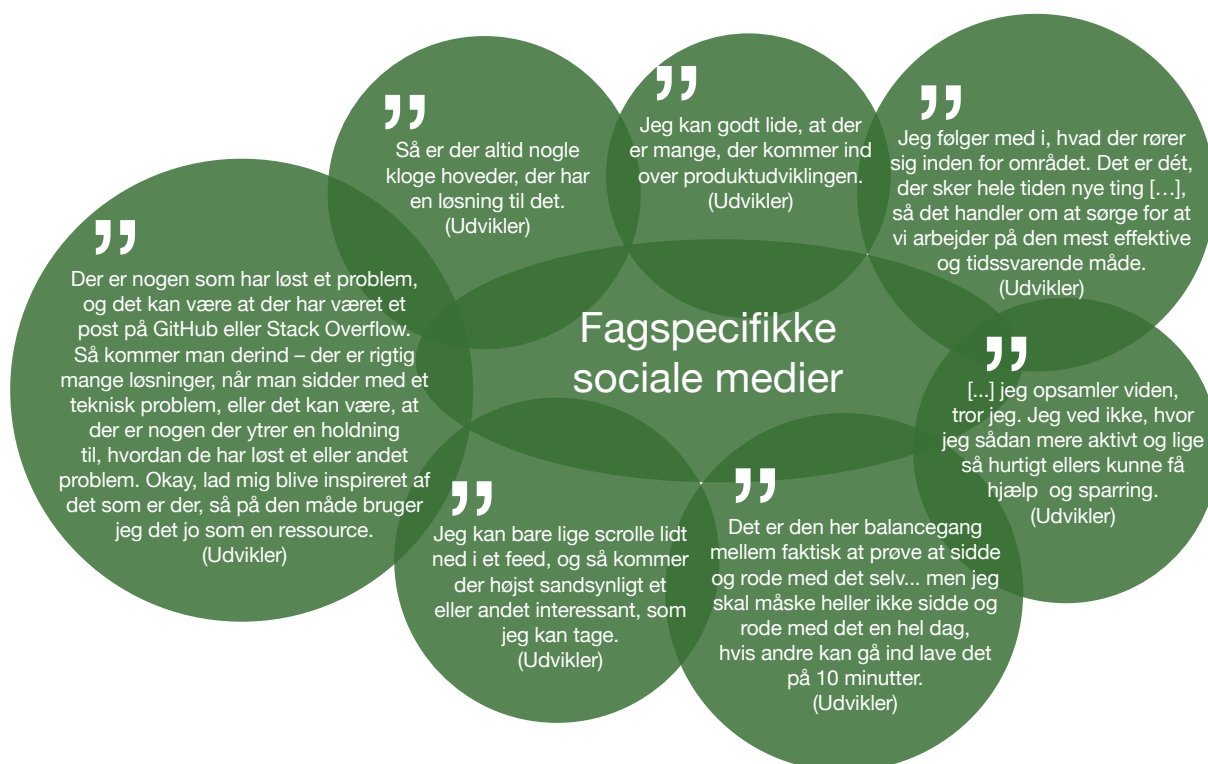


Figur 3, illustration af udsagn om sociale medier, interviews med udviklere fra den digitale branche, interviewet af Sophie Lanng Gulstad, 2020-2021.

De mest aktive medarbejdere på de traditionelle sociale medier er de medarbejdere, der ikke har relation til udvikling af digitale produkter – eksempelvis ledere, projektledere og marketingmedarbejdere. Samme gruppe har et meget lavt kendskab til de fagspecifikke sociale medier, hvilket følgende citat fra eksemplificerer:

”Jeg har hørt om GitHub, men jeg kan ikke huske i hvilken forbindelse.” (citat, leder, 2021)

Bemærkelsesværdigt er det her, at den udbredte samskabelse på fagspecifikke sociale medier foregår uden ledelsens kendskab hertil; som en parallel til virksomhedens andre samskabelses-initiativer.



Figur 4, illustration af udsagn om Fagspecifikke sociale medier, interviews med udviklere fra den digitale branche, interviewet af Sophie Lannig Gulstad, 2020-2021.

I interviewene forklarer samtlige medarbejdere, herunder både grafikere samt front- og backendudviklere, at de flere gange i lø-

bet af en arbejdsdag anvender fagspecifikke sociale medier. Medarbejderne nævner bl.a. GitHub, Uplabs, Dribble, Stackoverflow og Behance.net, som de steder, de søger hen, for at samskabe produkter eller blot for at indsamle viden og holde sig opdateret inden for branchen.

Hvad der siges, skrives eller på anden måde kommunikerer på disse medier udgør en diskursiv praksis (Fairclough 2008, 32), der definerer den sociale praksis (Fairclough 2008, 17-19); medarbejderne og deres muligheder. Det, medarbejderne mødes af på medierne, afspejler ikke neutralt virksomhedens omverden. Det er derimod et udtryk for en specifik historisk og kulturel måde at agere i (den digitale) verden (Foucault 1994). Med andre ord vil der altid være dominerende diskurser. Diskurser, der transformerer og gengiver den sociale virkelighed (Jørgensen og Phillips 1999, 18). Udviklere – og andre medarbejdere - står konstant i situationer, hvor de revurderer deres dagsorden og tilgang til at løse arbejdsopgaver - og deres valg er afhængige af, hvilke diskurser de er, eller ønsker at være en del af, og hvilke positioner (Foucault 1982), der er tilgængelige.

Når medarbejderne samskaber, så gøres dette på baggrund af det, de præsenteres for. Herunder forskellige bud på, hvordan løsningen af en konkret opgave kan udføres henholdsvis rigtigt og forkert. Der foregår med andre ord kampe på det diskursive niveau, som er med til både at forandre og reproducere den sociale virkelighed (Foucault 1994; Jørgensen og Phillips 1999, 18).

## Konklusion

Artiklens intention var gennem elementer fra CDA at indkredse, hvordan fagspecifikke sociale medier italesættes i relation til samskabelse i den digitale branche for herigennem at bidrage til en dybere indsigt i digital samskabelse.

I de fremførte eksempler på udsagn, der repræsenterer en udvalgt del af de data, der er indhentet i tre virksomheder, tegner sig et billede af to diskurser om digital samskabelse. Én der så at sige omkranser de medarbejdere, der produktudvikler og en anden (mod)diskurs hos ledelsen.

Forklaringen skal muligvis findes i arbejdsgangene, der i den digitale branche ofte er meget opdelt, så ledere kun følger og har indsigt i bestemte processer. Typisk er de mest involveret i processer,

der omhandler overordnede strategiske beslutninger. Jo tættere processerne nærmer sig den faktiske produktudvikling, desto mindre involvering fra ledelsen. Helt forståeligt har ledere fokus på andre opgaver end at følge en teknisk, detaljeret udviklingsproces. Sådanne processer kan være utilnærmelige områder, der typisk ligger langt fra lederens kernekompetencer. Dette ændrer dog ikke ved det faktum, at samskabelse i disse processer foregår utilsigtet parallelt med virksomhedens andre samskabelses-initiativer og dermed ikke er tænkt ind i den overordnede strategi.

Fagspecifikke sociale medier spiller en central, men ofte overset, rolle, når det handler om samskabelse i den digitale branche. Ledelsen kan selvsagt ikke altid være til stede, når medarbejderne som en naturlig del af deres arbejde indgår i digitale samskabelsesprocesser, men der bør på et overordnet strategisk niveau tages højde for disse processer. Eksempelvis er det oplagt, at der, ligesom det er gældende for virksomhedernes andre samskabelses-initiativer, formuleres nogle kriterier, som skal opfyldes i samskabelsesprocesser eller – som et minimum – at nogen fra et strategisk perspektiv forholder sig til, hvem medarbejderne samskaber med.

Mange virksomheder i den digitale branche er allerede langt i processen med at opnå værdifulde samskabelsesprocesser gennem fagspecifikke sociale medier, idet de allerede anerkender sociale medier. De investerer allerede både tid i og på sociale medier. Dog bør ledere i denne branche spørge sig selv, om der ligger et uudnyttet potentiale foran dem, som kan styrke virksomhedens position i den digitale branche. Der er med andre ord brug for, at ledere i den digitale branche udvider deres repertoire af sociale medier til digital samskabelse.

### Tak til

Denne artikel kunne ikke være blevet til uden de tre virksomheder havde lukket mig ind i deres spændende digitale verden – tak til Combine, KMD og Alertdesk.

En stor tak skal også rettes mod Lise-Lotte Holmgreen og Claus A. Foss Rosenstand, hvis kommentarer har været til stor gavn og læring.



## Referencer

- Ayanso, Anteneh, and Kaveepan Lertwachara. 2014. *Harnessing the Power of Social Media and Web Analytics*. Hershey, PA: Information Science Reference.
- Bhalla, Gaurav. 2011. *Collaboration and Co-creation, New Platforms for Marketing and Innovation*. Springer Science Business Media, NY.
- Chang, Yu-Ting, Hueiju Yu, and Hsi-Peng Lu. 2015. "Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing." *Journal of Business Research* 68 (4): 777-782. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.027>
- Danmarks Statistik. 2019. *Virksomheders brug af hjemmesider og sociale medier*. Senest besøgt d. 12. april 2021, [www.dst.dk](http://www.dst.dk)
- Erhvervsministeriet. 2022. *Digital vækst*. Senest besøgt d. 17-02-2022, <https://em.dk/ministeriet/arbejdsomraader/samfundsoekonomi-konkurrenceevne-og-digitalisering/digital-vaekst/>
- Fairclough, Norman. (1992) 2002. *Discourse and social change*. Polity press.
- Fairclough, Norman. 1995. *Critical Discourse Analysis: the critical study of language*. London: Longman.
- Fairclough, Norman. 2003. *Analysing discourse – Textual analysis for social research*. Routledge London.
- Fairclough, Norman. 2008. *Kritisk diskursanalyse - En tekstsamling*. 1. udgave, 2. oplag. Forlag: Hans Reitzel.
- Foucault, Michel. 1980. *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977*. New York Pantheon Books.
- Foucault, Michel. 1982. "The Subject and Power: Why Study Power – The Question of the Subject & How is Power Exercised?" In *Michel Foucault – Beyond Structuralism and Hermeneutics*, edited by Hubert L. Dreyfuss and Paul Rabinow. Brighton: Harvester.
- Foucault, Michel. 1994. *Viljen til viden – Seksualitetens historie*. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Foucault, Michel. 2002. *Overvågning og straf – fængslets fødsel*. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Grant, David, Cynthia Hardy, and Cliff Oswick. 2004. *The SAGE handbook of organizational discourse*. London: SAGE Publications.
- GitHub 2022. *About*. <https://github.com/about>
- Hanna, Richard, Andrew Rohm, and Victoria L. Crittenden. 2011. "We're all connected: The power of the social media ecosystem."

- Business Horizons* 54 (3): 265-273. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007>
- Hastings, Gerard. 2016. "CSR: The Parable of the Bad Samaritan." *Social Marketing Quarterly* 22 (4): 280-89. <https://doi.org/10.1177/1524500416631942>.
- Huang, Jimmy C., Joao Baptista, and Robert D. Galliers. 2013. "Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications." *Information & Management* 50 (2-3): 112-124. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.11.003>
- Jaakkola, Elina, Anu Helkkula, and Leena Aarikka-Stenroos. 2015. "Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions." *Journal of Service Management* 26 (2): 182-205. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2014-0323>
- Jensen, Jakob Linaa, og Jesper Tække. 2013. *Facebook*. Samfundslitteratur
- Jørgensen, Marianne W., og Louise Phillips. 1999. *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Kang, Minjeong, and Minjung Sung. 2017. "How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: the mediation of employee-organization relationships." *Journal of Communication Management* 21 (1): 82-102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Khosravinik Majid, and Johann W. Unger. 2016. "Critical Discourse Studies and Social Media: power, resistance and critique in changing media ecologies." In *Methods of Critical Discourse Studies*, edited by Ruth Wodak and Michael Meyer. Sage Publications Ltd.
- Kietzmann, Jan H., Kristopher Hermkens, Ian McCarthy, and Bruno S. Silvestre. 2011. "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media." *Business Horizons* 54 (3): 241-251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Klastrup, Lisbeth. 2016. *Sociale netværksmedier*. Samfundslitteratur
- Kumar, Ashish, Ram Bezawada, Rishika Rishika, Ramkumar Janakiraman, and P.K. Kannan. 2016. "From social to sale: The effects of firm-generated content in social media on consumer behavior." *Journal of Marketing*. 80 (1): 7-25. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0249>

- Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. 2015. *Interview – det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzel.
- McCombs, Maxwell, and Craig E. Carroll. 2003. "Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations." *Corporate Reputation Review* 6 (1): 36-46. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540188>
- Meijer, Albert. 2012. "Co-production in an Information Age: Individual and Community Engagement Supported by New Media." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations* 23 (4): 1156-1172. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9311-z>
- Ojasalo Jukka. 2003. "Using Market Information in Generating and Selecting Ideas in New Product Development: Results from an Empirical Study on Innovations Management in the Software Business." *The Business Review* 1 (1): 71-76.
- Phillips, Nelson, and Cynthia Hardy. 2002. *Discourse Analysis. Investigating Processes of Social Construction*. Sage Publications.
- Phillips, Nelson, and Cliff Oswick. 2012. "Organizational Discourse: Domains, Debates and Directions." *The Academy of Management Annals* 6 (1):1-47. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.681558>
- Rose, Gitte B., and Hans Christian Christiansen. (eds). 2017. *Sociale medier*. Hans Reitzels Forlag.
- Schultz, Don E., and James Peltier. 2013. "Social media's slippery slope: Challenges, opportunities and future research directions." *Journal of Research in Interactive Marketing* 7 (2): 86-99. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2012-0054>
- Schutz Hansen, Søren. 2006. *Fra massekommunikation til samtale*. Forlaget Markedsføring.
- Sivan, Eva. 1986. "Motivation in Social Constructivist Theory." *Educational Psychologist* 21 (3): 209-233. [https://doi.org/10.1207/s15326985ep2103\\_4](https://doi.org/10.1207/s15326985ep2103_4)
- Sorensen, Anne, Lynda Andrews, and Judy Drennan. 2017. "Using social media posts as resources for engaging in value co-creation: The case for social media-based cause brand communities." *Journal of Service Theory and Practice* 27 (4): 898-922. <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2016-0080>
- Talbot, Mary. 2007. *Media Discourse*. Edited by Mary Talbot, Edinburgh University Press. ProQuest Ebook Central.

- Van Dijck, José, and Thomas Poell. 2015. "Social Media and the Transformation of Public Space." *Social Media + Society* 1(2). <https://doi.org/10.1177/2056305115622482>.
- Worth, Jess. 2007. "Corporate responsibility: Companies who care?" *New Internationalist*, December 2, 2007. <https://newint.org/features/2007/12/01/keynote>
- Yadav, Mayank, Shampy Kamboj, and Zillur Rahman. 2016. "Customer co-creation through social media: The case of 'Crash the Pepsi IPL 2015'". *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* 17(4): 259–271. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2016.4>