

Ledelse af kreative kræfters selvledelse

Af Lars Geer Hammershøj, ph.d., lektor og studieleder ved DPU

Årsagen til den megen fokus på kreativitet i disse år er, at kreativitet som menneskelig ressource med overgangen til videnssamfundet antages at blive en central kilde for økonomisk værdiskabelse. Det dominerende perspektiv på kreativitet er derfor det økonomiske perspektiv. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at der er sket en forskydning fra de sfærer, hvor kreativiteten traditionelt har udfoldet sig, hvilket ifølge Arthur Koestler er i videnskaben, kunsten og humoren/legen (Koestler 1964), og til deres økonomiske pendant: En forskydning fra videnskab til *innovation* i form af ny viden til brug i produktion, markedsføring, management; fra kunst til *design* i form af ny formgivning af produkter, markedsføring og organisationen; og fra humor/leg til *oplevelse* i form af ny oplevelse som del af købet, forbruget eller varen selv.

Overbegrebet for denne forskydning er innovation. Innovation er et specifikt økonomisk begreb i modsætning til begrebet kreativitet, der er et humanistisk og teologisk begreb, som går tilbage til forestillingen om den kristne gud, der kan skabe ud af intet (*creatio ex nihilo*). At vi i dag ikke kan sige kreativitet uden at sige innovation, og omvendt, er et uomgængeligt tegn på, at det økonomiske perspektiv på kreativitet i dag dominerer. Begrebet innovation blev præget af økonomen Joseph Schumpeter i 1920'erne og 1930'erne, og han skelner klart mellem kreativitet som det at skabe nye idéer, og innovation som det at føre nye idéer ud i livet og anvende dem i produktionen etc..

Kreativitetens kultivering

Interessant er det i den sammenhæng, at Schumpeter foretager en omfattende analyse af innovationens former, processer og dynamikker, men ikke af den forudgående kreative proces (Schumpeter 1934). Det er der ikke behov for, da nye idéer ifølge Schumpeter er naturligt forekomne, da de produceres hele tiden af videnskaben, af en kvik medarbejder eller ved et lykketræf. På Schumpeters tid var nye idéer med andre ord ikke noget virksomhedens behøvede at anstrenge sig for at skabe, det var noget man samlede op.

Det er ikke længere tilstrækkeligt. I dag er forandringshastigheden accelereret så produkter forældes og nye markeder opstår langt hurtigere end tidligere. Det stiller enorme krav til virksomhedernes evne til at skabe nye produkter og erobre andele på nye markeder. Ifølge videnskabsøkonomen Dominique Foray bruger virksomheder inden for de mest innovative

brancher ned til 30% af deres samlede omkostninger på at producere de produkter, som virksomheden lever af, og helt op til 70% på at udvikle de produkter, som virksomheden skal leve af i fremtiden (Foray 2004). Det voldsomt forøgede krav om innovation fører til et tilsvarende forøget krav om kreativitet, da der er brug for flere nye idéer at føre ud i livet og anvende innovativt. Der er med andre ord brug for flere idéer, end der umiddelbart er naturligt forekomne. Det er derfor ikke nok blot at samle idéer op, i dag må virksomhederne også *kultivere* kreativitet og selv producere nye idéer.

En af konsekvenserne af, at kreativitet i dag bindes til innovation og skal kultiveres af virksomhederne selv, er, at den kreative proces nødvendigvis må indbefatte *ledelse*, og det er nyt. Den kreative proces må ledes, fordi der er en bestemt hensigt hermed (innovation og økonomisk værdiskabelse), og fordi der er et vist produktionskrav til denne (systematisk og stabil produktion af en bestemt mængde af nye idéer). Ledelse af kreativitet handler med andre ord om dels at fremme kreativitet, dels at lede den kreative proces med henblik på at gøre den relevant i forhold til den specifikke sammenhæng.

Samme kobling af den kreative proces med ledelse har gjort sig gældende i forskningen, fordi forskning i dag betragtes som langt vigtigere for samfundet og økonomien. Ledelse angår her spørgsmål om forskningens generelle relevans i forhold til samfundet i bredeste forstand.

Paradokset er imidlertid, at ligeså uomgængeligt det i dag er, at kreativitet indbefatter en ledelsesproblematik, ligeså nødvendig en betingelse for kreativitet er *frihed*. Det sidste vedrører kreativitet som dannelsesproblematik.

Kreativitet som dannelsesproblematik

At frihed er en betingelse for kreativitet er mere eller mindre en selvfølgelighed og kommer til udtryk i velkendte begreber og forestillinger om forskningsfrihed og kunstnerisk frihed, hvor det første er nedfældet i loven, det andet ikke sjældent demonstreres i kunstnerens stil og attitude som signalerer distance til eller uafhængighed af samfundet. Imidlertid er det alt andet end selvfølgeligt, hvordan man forstår denne frihed som betingelse for forskning og kunst. Det skyldes, at friheden først og fremmest er et ideal, man hylder og holder i hævd, frem for et forhold, man har forsøgt at forstå. Når ledelse trænger sig på som et uomgængeligt vilkår for kreativitet, bliver det imidlertid afgørende at forstå, hvordan frihed fungerer som betingelse for den kreative proces. Forståelsen heraf afhænger imidlertid helt og aldeles af svaret på spørgsmålet: Hvad er kreativitet?

Kreativitet synes i den forbindelse at være et af de mest ubestemte og vanskeligst definerbare begreber, vi har (Sternberg 1999). Imidlertid er der to gennemgående bestemmelser, der går igen i kreativitetsforskningens forsøg på en definition af kreativitet: Den kreative idé skal for det første være *ny* i betydningen bryde med den eksisterende måde at tænke eller udtrykke sig på, for det andet skal den have *værdi* i betydningen være brugbar

eller relevant for andre (Boden 1994; NACCCE 1999). Jeg har forsøgt at udvikle en anderledes forståelse af kreativitet ved at interpretere den kreative proces som en dannelsesproces (Hammershøj 2009, 2010). Idéen er, at såvel kreativitet som dannelse er konstitueret af to af de samme sanselige kræfter, nemlig overskridelseskraft og afgørelseskraft. Det nye ved den kreative idé kan således forstås som et spørgsmål om overskridelseskraft, ligesom det værdifulde ved den kan forstås som et spørgsmål om afgørelseskraft.

Det har jeg forsøgt at udfolde i en interpretation af den klassiske forestilling om de fire trin i den kreative proces (Poincaré 1908; Wallas 1926). Det interessante er nemlig, at disse fire trin kan forstås som en overskridelsesproces, hvor der veksles mellem forskellige overskridelsestilstande af koncentration og ekstase: 1. trin er 'forberedelse', hvor man arbejder koncentreret med problemet, og det er en tilstand af overskridelse i den forstand, at vedkommende borer sig ned i problemet og udholder problemet som problem. 2. trin er 'udrugning', hvor man ikke tænker på eller arbejder bevidst med problemet, og det er en tilstand af afgørelse i den forstand, at der sker en ikke-bevidst udvælgelse af, hvilke nye forbindelser der er brugbare og hvilke der ikke er. 3. trin er 'illumination, dvs. det ekstatiske øjeblik, hvor man får den nye, lyse idé, og det er en tilstand præget af overskridelseskraft såvel som indbildningskraft, idet den kreative idé er den nye forbindelse eller syntese, der er resultatet og realiseringen af bruddet med den eksisterende tænkning. 4. trin er 'verifikation', hvor man forsøger at justere og få den nye idé til at virke, og det er en overskridelsestilstand i den forstand, at man forsøger at relatere den nye idé til den eksisterende tænkning.

Det afgørende er i sammenhængen, at kreativitet her forstås som konstitueret af *sanselige kræfter*. Kreativitet er hverken en medfødt evne eller en kompetence, der kan udvikles gennem læring. Forskellen er, at evner (færdigheder, kvalifikationer, kompetencer) er bundet til personligheden som noget personen har og kan løse opgaver eller håndtere udfordringer med. Sanselige kræfter derimod udspiller sig i forholdet mellem selv og socialitet som det, der på en eller anden måde udvirker en *ændring* i dette forhold. Dannelse og kreativitet er som faktiske hændelser præcis udtryk for at sådanne ændringer er forekommet. Der er, hævder jeg nu, fire sanselige kræfter – indbildningskraft, afgørelseskraft, overskridelseskraft og udlevelseskraft – hver med deres form, effekt og fænomen:

Skema over sanselighedens krafttyper¹:

	Kræfter	Form	Effekt	Fænomen	Kunstudtryk
Det faste	Indbildningskraft	Komposition	Distance (kritik)	Forestilling	Bildende kunst

¹ Skemaet er et led i en gentænkning af Lars-Henrik Schmidts skema over sanseorden (Schmidt 1991) og socialanalytikkens sanselighedsfilosofi som sådan. Skemaet er udviklet i artiklen "Rytmsk musik, kreativitet og dannelse" (Hammershøj 2010) og bliver videre udfoldet i bogen *Kreativitet – en dannelsesproblematik* (Hammershøj 2011)

Det flydende	Afgørelseskraft	Mønster	Retning (tvang)	Stil	Drama
Det luftige	Overskridelseskraft	Svingning	Rystelse (erfaring)	Stemning	Musik
Det strålende	Udlevelseskraft	Henfald	Gentagelse (intensitet)	Trance	Poesi

Kreativitet er som sagt konstitueret af et spil mellem de tre første kræfter, dvs. indbildningskraft, afgørelseskraft og overskridelseskraft. En anden konsekvens af at forstå kreativitet som et spil mellem sanselige kræfter er, at kreativitet *ikke kan læres*, da kreativitet ikke er en evne, der kan udvikles gennem læring. Kreativitet er en dannelsesproblematik, netop fordi kreativitet ligesom denne angår sanselige kræfter og dermed forholdet mellem selv og socialitet. Grundtonen i dannelsesforestillingen er således, at man danner sig ved at overskride sig selv i noget større, dvs. gøre erfaringer af større verdener og anderledes måder at forholde sig til sig selv og verden på, erfaringer der ændrer ens forholdelsesmåde hertil. Tilsvarende handler kreativitet som dannelsesproblematik om at danne kræfterne og danne sig ved at forholde sig på måder, der bringer de sanselige kræfter i kreativt og produktivt samspil. Det er en dannelses- og ikke en læringsproblematik.

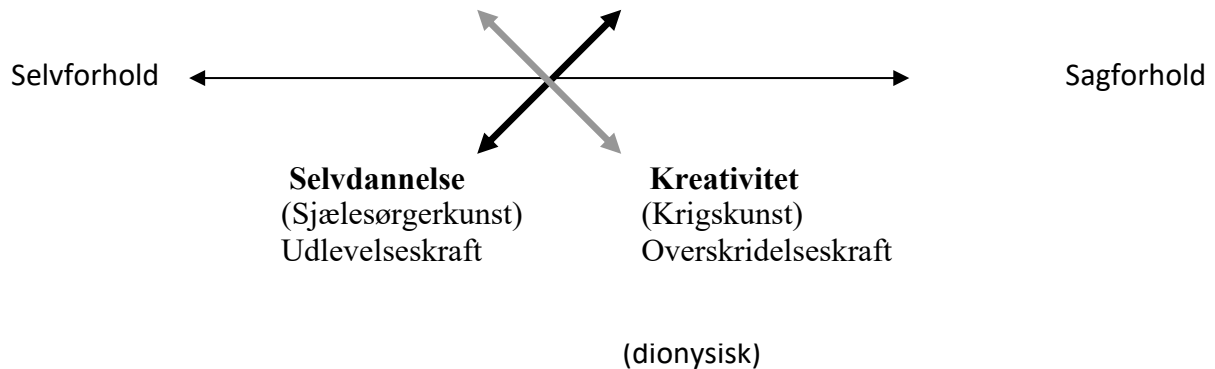
De fire store kunster

Det tricky er nu, at også ledelse må forstås som en dannelsesproblematik konstitueret af sanselige kræfter. Ledelse er i denne forstand at betragte som en *kunst*. Faktisk udgør ledelse idéhistorisk betragtet en af de fire store kunster, der i deres oprindelige former udgøres af regeringskunst, opdragelseskunst, krigskunst og sjælesørgerkunst, og som i deres aktuelle former fremtræder som ledelse, pædagogik, kreativitet og selvdannelse (Kristensen 2009). Når kreativitet i dag erstatter krigskunst skyldes det netop koblingen til innovation og overgangen til vidensøkonomi, hvor nationens velstand ikke længere sikres gennem krig, men i kraft af konkurrencekraft (Pedersen 2009).

Min idé er nu, at disse kunster involverer dannelsesproblematikker og kan forstås som grundlæggende konstitueret af et samspil mellem sanselige kræfter, men at de adskiller sig fra hinanden ved primært at være baseret på hver deres kraft: Kreativitetens kunst (tidligere krigskunst) er primært baseret på overskridelseskraft, selvdannelsens kunst (tidligere sjæleomsorg) på udlevelseskraft, ledelsens kunst (tidligere regeringskunst) på afgørelseskraft, og pædagogikkens kunst (tidligere opdragelseskunst) på indbildningskraft (se kort herunder).

Kort over praktiske kunster og deres primære sanselige kræfter:

Negation (apollinsk)



I denne interpretation er ledelse således en dannelsesproblematik og konstitueret af afgørelseskraft primært og af overskridelses og indbildningskraft sekundært. Hvad det første angår er et tegn på, at ledelse hører til en dannelsesproblematik, at ledelse i udpræget grad handler om personlighed. Det er som sådan *mere end* en personlig kompetence, da ledelse ikke alene er et spørgsmål om lederens anvendelse af sine kvalifikationer, viden, holdninger for at løse en bestemt ledelsesudfordring, men om at kunne bruge sin personlighed, At ledelse handler om personlighed kommer meget konkret til udtryk i lederlønninger, hvor virksomheder og bestyrelser af erfaring ved, at det er lederpersonligheder det kommer an på, og er villige til at betale herfor. Den rette personlighed på lederposten kan være altafgørende for en virksomhed eller institution. Det kan ikke opvejes af nok så mange lederkompetenceudviklingskurser.

Den primære sanselige kraft i ledelse er afgørelseskraft, der handler om at kunne træffe beslutninger og udøve dømmekraft, hvad angår organisation, drift, strategi osv.. Dette træk er formentlig blevet tydeligere i dag, idet fremtiden er blevet mindre forudsigelig, og det derfor er blevet sværere at forlade sig på sædvane. I de situationer, hvor man ikke kan regne sig frem til den rigtige beslutning, må lederen træde i karakter og udøve dømmekraft. Dømmekraft er per definition en sanselig kraft, der beror på en følelse eller fornemmelse af lyst og ulyst (Kant 1790). Det er en vished om, hvordan der bør handles i situationer præget af kompleksitet og uoverskuelighed eller på baggrund af afvejning af argumenter, synspunkter, sandsynligheder og tal, der ikke er entydige. Dømmekraft resulterer med andre ord i en afgørelse, man ikke logisk kan lede sig frem til.

Dette fænomen kendes f.eks. fra det af en kendt skibsreder prægede udtryk 'rettidig omhu'. Rettighed omhu er ganske enkelt et andet ord for dømmekraft. Det er at vide, hvornår der skal handles, og hvordan der skal handles. Det er en umiddelbar kraft, der

involverer personligheden og som dannes ved at imitere anden eksemplarisk smagsudøvelse, dvs. ved at efterligne anden efterlignelsseværdig afgørelseskraft eller rettidig omhu.

Den leder, der formår at udøve og demonstrere en sikker dømmekraft over tid, fremstår som dygtig, karakter- og linjefast leder og kan præcis gennem sin eksemplariske smagsudøvelse være med til at forme og danne medarbejdernes smagsudøvelse (det der også med et lidt upræcist ord er blevet kaldt værdiledelse), dvs. opøve deres dømmekraft i samme retning – ikke som en viden, men som en umiddelbar kraft der viser sig i situationer.

Dette er formentlig endvidere forklaringen på, at erhvervsledere og hiphoppere ikke sjældent har samme attitude (sammenlign f.eks. Ditlev Engel og LOC, eller Peter Straarup og MC Clemens). Attituden er den samme, fordi begge parter er *intensivt smagsudøvende* – hiphoppere i forhold til stiludtryk og virksomhedsledere i forhold til ledelse: Dér var en fed stil, dér var en indbringende mulighed i markedet. Et tegn på sikker dømmekraft og smagsudøvelse er således, at det giver personen en karakteristisk attitude af urokkelig ro og cool hårdhed, idet vedkommende er ubevægelig i forhold til det meste og har en sikker fornemmelse af, hvad der er vigtigt, og hvornår der skal slås til (Hammershøj 2003).

Den sekundære sanselige kraft i ledelse er overskridelseskraft og handler om at kunne overskride sig selv i det større. Den minimale bestemmelse af dette i dannelsesforestillingen er, at den dannende er i stand til at se udover sit eget fag, at vedkommende med andre ord ikke er fagidiot. Kant taler i den forbindelse om dannelse som det *anti-kyklopiske princip*, altså evnen til at se verden ikke kun med et øje (Kant 1800). Tilsvarende må lederen være 'ikke-fagidiot', for i ledelse er det netop også afgørende at kunne overskride og se ud over sig selv: Det handler for det første om at kunne tænke ud over det eksisterende og danne sig idé om, hvor virksomheden/institutionen skal hen, og hvor markedet/diskursen er om føje år. Enhver leder er sin egen fremtidsforsker i denne henseende. Det er det visionære element, hvor overskridelseskraften spiller sammen med indbildningskraften, der føjer enkeltdelene sammen i til en helhed. For det andet handler overskridelse om at være god til at lytte og kunne sætte sig ind i medarbejdernes og virksomhedens forskellige perspektiver og problematikker. For det tredje handler overskridelse handler om at kunne vække begejstring og smitte medarbejderne med sin overskridelseskraft, dvs. at nå udover sit kontor og at gøre også medarbejdere overskridelsesparate.

Ledelse af kreative kræfter

Spørgsmålet er nu, hvordan denne forståelse af kreativitet og ledelse bidrager til at forstå det aktuelle paradoks, at ledelse i dag tenderer mod at være uomgængeligt for kreativitet, samtidig med at frihed er en betingelse for kreativitet. Kreativitet forudsætter frihed, eftersom kreativitet indbefatter eller er en bestemt måde at forholde sig på, og man kan ikke tvinge nogen til at danne sig eller være kreative, da man ikke kan tvinge nogen til at forholde

sig på en bestemt måde. I modsætning til opdragelse og socialisering er betingelsen for dannelse frihed og fravær af ydre tvang.

Derudover kræver de kræfter, der konstituerer kreativitet, frihed for at virke. Overskridelseskraften må således per definition være fri, da den skal udvirke et brud med eksisterende nødvendigheder eller upåfaldende selvfølgeligheder, og alene kan det, hvis den er ubunden heraf. Endvidere må afgørelseskraften, der i den kreative proces handler om at afgøre, hvilke nye idéer der er relevante, og hvilke der ikke er, nødvendigvis være en smag og kraft, der dannes hos den enkelte og i princippet uafhængigt af objektive målestokke eller sociale præferencer, eftersom den smag og afgørelseskraft, der skal dannes, skal kunne afgøre relevansen af en idé, der forbinder det, som før var adskilt, og hvis henvisningshelhed og dermed sammenlignelige relevans ikke er givet på forhånd.

Konsekvensen heraf er, at ledelse af kreativitet på den ene side må respektere friheden og den kreatives ledelse af sig selv, og på den anden side måde må lede i frihed og herigennem fremme kreativitetens sanselige kræfter og give dem retning. Hvad det første angår handler det derfor om at lede den kreatives *selvledelse*. Det er imidlertid vigtigt at være opmærksom på at der er flere typer af selvledelse. Den mest udbredte, er den type selvledelse, som Human Ressource Management forfægter, og som Peter F. Drucker beskriver i *Post-Capitalist Society* fra 1993 og knytter til vidensarbejderens arbejde med at håndtere viden. Denne type kunne betegnes 'kompetent selvledelse' og handler om at have *ansvar for arbejdsprocessen* og for at nå et resultat, hvor målet er defineret på forhånd, og resultat derfor mere eller mindre kendt, omend vejen derhen ikke er (det er ledelse i form af kontraktstyring, rammestyring etc.). Her handler selvledelse om selvstændig planlægning og udførelse af arbejdsopgaver.

Den anden type derimod er mindre udbredt, men vil vinde mere og mere frem i takt med eller i den udstrækning som økonomien udvikler sig til en kreativ vidensøkonomi, hvor kilden til økonomisk værdi ikke kun er håndtering af viden, men også skabelse af viden. Denne type kunne betegnes 'kreativ selvledelse' og handler om at have *ansvar for skabelsesprocesser* og for at nå et resultat, hvor målet ikke er defineret på forhånd, og hvor hverken resultatet eller vejen derhen er kendt på forhånd. Her handler selvledelse om beslutning om, hvori arbejdet skal bestå, og ledelse af, hvor det skal føre hen. I ledelsen af dette selvledende arbejde er det derfor afgørende, at ledelsen afholder sig fra at definere konkrete mål. Det klassiske eksempel på denne type selvledelse finder man på universitetet i form af forskeren, der leder sin egen forskning forstået som en kreativ proces med henblik på at producere ny viden.

På den anden side handler ledelse også om at lede igennem denne frihed. Det handler dels om at *fremme* de sanselige kræfter, der konstituerer kreativitet. Den primære kraft, der her skal fremmes, er overskridelseskraften og dennes forskellige former: Den første form for overskridelseskraft er kraften til at bore sig ned i et problem og udholde det som

problem (overskridelse som koncentration), dvs. som noget der ikke hænger sammen eller noget der ikke stemmer, uden at opgive og uden at tage tilflugt til kendte tankemåder. Dette fremmes antageligt både ved at give rum for og acceptere en sådan ikke umiddelbart meningsfuld nedboring i eller optagethed af det, som andre anser for uvæsentligt eller bagateller, eller ved at involvere medarbejderen i en sådan nedboring og udholdenhed i forhold et problem.

Den anden overskridelseskraft der skal dannes er kraften til at overskride kendte tankemåder og forbinde det der før var eksisterede adskilt (overskridelse som ekstasis). Det handler om at være åben for flygtige forbindelse og lege med fejlslutninger, misforståelser, pudsigheder mv., dvs. det fremstår somden umage kombination af at have modet til at være risikovillig og hangen til at sysle med meningsløse og produktive ting. Dette fremmes antageligt ved at sikre en arbejdsstemning, hvor der er højt til loftet og blødt på gulvet i den forstand, at er rum for leg og eksperiment samtidig med, at det at lave fejl ikke anses som et problem, men som naturlig del af den risikovillighed, der er nødvendig for kreativitet.

Hvad angår fremme af kreativitet er kreativitetsledelse i øvrigt sammenfaldende med kreativitetspædagogik, der for sit vedkommende også kun kan foregå i frihed og som derfor har karakter af at være en dannelsespædagogik. Imidlertid handler ledelse af kreativitet ikke kun om at fremme kreative kræfter, men også om at *give dem retning*. Dette angår den primære kraft i ledelse nemlig afgørelseskraften. Imidlertid er det lidt tricky, fordi den kraft, som ledelsens afgørelseskraft overvejende skal påvirke, er den kreative afgørelseskraft, som angår afgørelsen af, om en ny idé er relevant eller ej. Der er tale om smag over smag, men i den præcise forstand at ledelsens afgørelseskraft angår *formålet* med projektets, virksomhedens eller institutionens arbejde og dermed relevansen af de forskellige processer, hvorimod kreativitetens afgørelseskraft angår *målet* for det kreative arbejde og dermed relevansen af idéen. Det handler her om at give det frie, selvledende arbejde retning ved at tydeliggøre, hvilke formål arbejdets selvaftjorte mål skal tjene, og derved, hvordan arbejdet indgår i en større mening.

I takt med overgangen til en kreativ vidensøkonomi er tendensen som sagt, at mere og mere arbejde får karakter af kreativt arbejde samtidig med, at ledelse i højere og højere grad bliver uomgængeligt for dette kreative arbejde. Det første er nyt for erhvervslivet, det sidste er nyt for forskningen på universiteterne. I den forstand kan ledelse og kreativitet siges at være i krise: Det kan ikke fortsætte som det har gjort, og det vil blive anderledes fremover.²

² Artiklen er et produkt af forskningsprojektet med titlen ”Kreativitet – et spørgsmål om dannelse”, som er støttet af Egmont Fonden.

Litteratur

- Boden, M. A. (1994): What is creativity? In M. A. Boden (ed) *Dimensions of Creativity*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Drucker, P. F. (1993): *The Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness.
- Foray, D. (2004): *The Economics of Knowledge*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Hammershøj, L. G. (2003): *Selvdannelse og socialitet. Forsøg på en socialanalytisk samtidsdiagnose*. København: Danmarks Pædagogiske Universitet.
- Hammershøj, L. G. (2009): Creativity as a question of Bildung. In *Journal of Philosophy of Education, Vol. 43, no. 4, 2009*, p. 545-558.
- Hammershøj, L. G. (2010): "Rytmsk musik, kreativitet og dannelse. Til besvarelse af spørgsmålet: Hvorfor er musik vigtig?". *eAntologi om sanselighed* (in print)
- Hammershøj, L. G. (2011): *Kreativitet – en dannelsesproblematik*. Bog under udarbejdelse.
- Kant, I (1790): *Kritik der Urteilkraft*. Frankfurt am Main: Surkamp Verlag.
- Kant, I (1800): *Logic*. Frankfurt am Main: Surkamp Verlag.
- Kristensen, J.-E. (2009): "Kognitiv kapitalisme, vidensøkonomi og videnspolitik" i Turbulens 'maj' på www.turbulens.net
- Koestler, A. (1964): *The Act of Creation*. Hutchinson of London.
- NACCCE (1999) *National Advisory Committee on Creative and Cultural Education All Our Futures: Creativity, Culture and Education*. London: DfEE.
- Pedersen, O. K. (2009): *Institutional Competitiveness: How nations came to Compete*. Paper på Conference on Constructivist Political Theory i Nagoya.
- Poincaré, H. (1908): Science and Method. I H. Poincaré: *The Foundations of Science*. Washington, 1982.
- Schmidt, L.-H. (1991): *Smagens Analytik*. Århus: Modtryk.
- Schumpeter, J.A (1934): *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press.
- Sternberg, R. J. (red) (1999): *Handbook of Creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. London: Jonathan Cape.