



Harry Alder istaknuti je savjetnik i trener, osnivač kompanije *Leading Edge Training Technologies*, koja surađuje s organizacijama iz grupe *Fortune 500* na zadacima unapređenja kreativnosti lidera i menadžera. Autor je knjiga *The Right-brain Manager* i *NLP: The Art and Science of Getting What You Want*.

## Tehnologija kreativnosti - 1. dio

Harry Alder

Mnogo toga se promijenilo u razumijevanju kreativnosti i inovacija od trenutka kada je Edward de Bono izdao knjigu *Lateral thinking* (1). Njegovo djelo je značajno jer nam je pokazalo da je svaka osoba sama po sebi kreativna, te da je problem jedino u stimulaciji jednog dijela mozga u kojem nastaju nove perspektive ili se s vremena na vrijeme dogodi "eureka" efekt. Kod ponovnog čitanja navedene knjige nailazimo na vrijedne, vrlo upotrebljive tehnike o dostizanju željene kreativnosti. Autor nas jednostavno uvjerava da svaka dobra ideja povlači za sobom deset drugih koje zbog našeg selektivnog pristupa ostanu nezapažene. Budući da ne postoji način kojim se izgubljene ideje mogu povratiti, dolazimo do situacije koja pomalo frustrira. Stoga možemo postaviti pitanje: što se to promijenilo, i kakva je trenutna razina poznavanja fenomena kreativnosti i inovacija?

Za početak se može reći da je poznavanje funkcioniranja mozga značajno unaprijeđeno. Tako je danas poznato da dvije moždane polutke obavljaju ne samo različite zadatke već i da funkcioniraju na različit način. Eksperimenti tzv. "razdijeljenog mozga" **Rogera Sperryja**, dobitnika Nobelove nagrade, i drugih znanstvenika (2) su pokazali da desna moždana polutka procesuirá misli na holistički ili paralelni način, za razliku od logičkog, slijednog načina lijeve moždane polutke. Moždane polutke se mogu vrlo dobro usporediti s dva potpuno identična računala koja koriste različite operativne sustave (procesiranje razmišljanja). Sve nas to navodi na zaključak da čovjek raspoláže s ogromnim i neiskorištenim potencijalom za razmišljanje, jer je desna moždana polutka, koja je povezana s nesvjesnim - intuicijom i slično - gotovo potpuno neiskorištena u zapadnjačkom društvu. Zapadnjački obrazovni sustav se gotovo u potpunosti oslanja na logiku (u smislu lijeve moždane polutke) ostavljajući po strani osjećaje i spontane instinkte povezane s desnom polutkom.

### Dva uma

Sâma ova činjenica - znanje da kao ljudi raspolážemo s moćnim skrivenim mentalnim resursom - može povećati kreativnost pojedinca. Osobe s razvijenom intuicijom *očekuju* intuitivne poruke, u velikoj im mjeri vjeruju te djeluju prema njima onda kada se one pojave. Vjera u samoga sebe veoma je moćna. Sâmo vjerovanje neke osoba da je kreativna vjerojatno će rezultirati samoispunjenjem tog vjerovanja. Taj je dio procesa razmišljanja moguće unaprijediti vježbom, jednako kao i svaku drugu fizičku ili mentalnu vještinu.

Sposobnost da se prevladaju prepreke u povjerenju i vjerovanju je veoma važna za dostizanje istinske kreativnosti. Tu nailazimo na paradoksalnu situaciju u kojoj je upravo artikulirajuća lijeva moždana polutka ta koja uzrokuje skepticizam i kritičnost slanjem sljedećih poruka: "nikad to nećeš uraditi na vrijeme" ili "tako nešto nije moguće postići". Stoga možemo reći da u nama postoji svojevrsno *mentalno suparništvo*, stalni bikameralan sukob koji se nalazi u temeljima genijalnosti - dva potpuno različita procesa razmišljanja koji se primjenjuju na neki problem ili pitanje. Tajna leži u partnerskom odnosu i uzajamnom poštivanju oba procesa.

Moćrazmišljanja se najmanje iskorištava unutar tima, gdje osobe koje se oslanjaju primarno na logiku (lijeva moždana polutka) moraju surađivati s osobama koje se oslanjaju primarno na intuiciju (desna moždana polutka). Obzirom da su pristupi potpuno različiti, vrlo lako mogu izazvati sukobe i neprijateljstvo unutar grupe. Stoga bi svaki iskusni tim trebao naučiti cijeniti i koristiti snagu različitih procesa razmišljanja. Kada se susretamo s novim pitanjima i pretpostavkama koje su prije bile zanemarene, tada je to obično doprinos desne moždane polutke. Lijeva moždana polutka tom će procesu doprinijeti stalnim inkrementalnim unapređenjima koji se "provlače" kroz primarni proces. Gubitak učinkovitosti koji proizlazi iz opisanog veći je u situacijama pojedinačnog rješavanja problema budući da tada ne postoji suradnik koji može ispraviti neravnotežu. Kao što se često događa, većina problema se mora rješavati bez pomoći tima.

Zbog načina obrazovanja i drugih uvjetovanja, većina ljudi je sklonija razmišljati lijevom moždanom polutkom, pogotovo u kontekstu radnog okruženja. U ranoj mladosti djecu se potiče da napamet uče abecedu ili razne formule, te ih se u isto vrijeme sputava u sanjarenju koje je vitalni dio razmišljanja desnom moždanom polutkom. Optimalno rješavanje problema uključuje nesvjesnu inkubaciju misli (osjećaj da su ideje došle niotkuda) - kao što je slučaj kod spavanja tj. sanjanja. Pa ipak, većina menadžera uvijek *cijeni drugačiji* način razmišljanja. Tako npr. intuitivna osoba obično nastoji više uključiti logiku i bolje se organizirati u svome djelovanju, dok logički mislilac, s druge strane, obično želi doživjeti neke od "eureka" otkrivenja koji su se dogodili kolegama i koji su se pokazali ispravnima. Budući da svi imamo dvije

moždane polutke - dva uma - ovo nam je razumijevanje potrebno kako bi se započelo s treningom kreativnosti i iznova pokrenulo atrofiranu desnu moždanu polutku. Maštu je moguće iznova oživjeti, jednako kao što je moguće naučiti prepoznavati, primjenjivati i vjerovati intuiciji i idejama - koristiti se desnom, nesvjesnom moždanom polutkom.

Dakle, kako izgleda osobni ili organizacijski trening kreativnosti? Pritom ne mislim na uvježbavanje lijeve moždane polutke obzirom da se uobičajeni obrazovni sustav gotovo u potpunosti temelji na logičkom procesiranju u lijevoj moždanoj polutci. Pripadate li nekolicini pojedinaca koji su skloniji korištenju desne polutke, tada vam savjetujem da se upišete na neki od tradicionalnih tečajeva - recimo npr. tečaj matematike - što će vam osigurati potrebnu ravnotežu. Osobno, više me zanima korištenje desne moždane polutke jer se ona dokazano ne koristi dovoljno, te je stoga moguće dostići visoke povrate na ulog u obuku. Jednostavno rečeno, učinkovitost ove vrste treninga u izobrazbi kvalitetnijih mislilaca, te stoga i kvalitetnijih djelatnika, velika je na svim područjima. Obzirom da za ovu vrstu treninga ne postoji edukativna tehnologija, morali smo razviti potpuno novi pristup, te otkriti i podesiti praktične tehnike.

### Nemojte se previše truditi

Ovaj pristup se djelomično temelji na radu **Maxwella Maltza**, **Josea Silve** i drugih pionira koji su utrljali put razvoju subjektivne strane uma, ali i na našim istraživanjima u koja su uključeni vrhunski britanski menadžeri. Aktualne tehnike su uzete iz NLP-a (3), kreativnog rada u tvrtki *Du Pont* i drugih vlastitih istraživanja, posebice u primjeni tehnike na funkciju marketinga kao i druga poslovna pitanja.

Pristup je jednostavan, iako vrlo različit od "čistih" opisa treninga lijeve moždane polutke u pet jasnih koraka, uz obilno korištenje raznih analitičkih alata i formula. Povezan je sa svjesnošću i receptivnim procesuiranjem misli u desnoj polutci, prije negoli s konkretnim aktivnostima. Nadalje, za pristup se može reći da je *pasivan* što može frustrirati aktivne, ciljno-orijentirane menadžere. Obzirom da desna moždana polutka uvelike funkcionira na nesvjesnoj razini, ona

ne reagira na vrstu misli koja je povezana s brzim moždanim ciklusima i kojom se obično koristimo, kao npr. u slučaju rješavanja problema odmjeravanjem argumenata *pro* i *contra*. Dok lijeva moždana polutka nastavlja svjesno razmišljanje i "sudaranje" s "praznim područjima", desna polutka nesvjesno procesuirala problem dok se um odmara ili dok je svjesno uključen u neke sasvim druge aktivnosti. Traži se određeni period inkubacije, da se "problem prespava", a rješenja potom dolaze sama, cjelovita ili djelomična, u nekom neodređenom trenutku, no bez uspostavljanja logičke procedure prema zahtjevima lijeve moždane polutke. Pritom je iznimno važno da se nalazimo u opuštenom stanju uma u kojem desna polutka najbolje funkcionira - paradoksalno je da povećana svjesnost o problemu i nastojanje da se on riješi dovodi do smanjenja učinkovitosti i slabijih konačnih rezultata.

U tehničkom smislu, subjektivna komponenta procesa razmišljanja najbolje funkcionira na razini sporih alfa moždanih valova, koji su prisutni prije negoli čovjek zaspi, u stanju transa ili maštanja. U tom stanju, jednako kao i u stanju fizičke opuštenosti, um je izrazito budan i pažljiv. Posljedično tome, subjektivni um je prijemčiv za problem koji mu se "prezentira" i koji će se, odmah po završetku faze inkubiranja, iznova "prezentirati" svjesnom umu u obliku ideje, stava ili "eureka" fenomena. U alfa fazi podaci se mnogo bolje pamte, a vizualizirane umne slike snažnije utječu na buduće ponašanje, kao npr. u pripremi govora ili važnog intervjua koji od nas traže da se postavimo u odgovarajuće mentalno stanje.

Macho lideri, a posebice radoholičari i oni koji nastoje maksimalno kontrolirati svoje živote i radno vrijeme, teško prihvaćaju opisani pasivni pristup. Na jednom od treninga, top menadžere smo uspjeli povezati s električnim vlakom kojeg pokreću samo alfa valovi. Uspješnost je bila sasvim obrnuto postavljena. Konačni uspjeh se mjerio u tome da učesnici suspendiraju svoja nastojanja, te tako kreiraju slabe alfa valove. Svjesna misao i tzv. volja stvaraju suprotan učinak u ovoj vježbi, blokirajući moždane valove u području visoke frekvencije ostavljajući vlak na početnoj stanici. Vidimo da se u ovoj novoj vrsti treninga primjenjuju potpuno drugačija filozofija i osnovna pravila funkcioniranja.

## Stvoriti slobodan prostor

Druga strana pristupa treningu je povezana sa životnim stavovima i životnim stilom pojedinca. Tako je npr. dokazano da su ljudi kreativniji u periodu neprekinutog slobodnog vremena, za vrijeme dugih putovanja automobilom ili za dugih izbjivanja iz ureda, kada ih nitko ne uznemirava. Zanimljivo je da ekstrovertirane osobe također cijene ovaj "slobodni prostor" koji se obično povezuje s osobnom sviješću, subjektivnim unutrašnjim svjetovima, slobodnim i neograničenim razmišljanjem te kreativnošću. Rezultati provedenih intervjua s predsjednicima uprava i izvršnim direktorima vodećih britanskih tvrtki ukazuju na činjenicu da su najvažnije ideje (povezane s poslovanjem) nastale izvan, a ne za vrijeme radnog vremena, u situacijama povezanim s opuštanjem i uživanjem, dakle za vrijeme slušanja glazbe, šetnje uz more, rada u vrtu ili slično, odnosno aktivnostima koje su povezane s neprekinutim "slobodnim prostorom". To znači da će dvadeset minutna šetnja parkom biti znatno važnija za produktivnost djelatnika od mnogih sati provedenih u kaotičnoj atmosferi poslovnog ureda. Predmet našeg istraživanja su bili izvršni direktori koji su sami odlučivali gdje i kako će provoditi svoje vrijeme. Rezultati su pokazali da su razvili posebne obrasce u svojim životima koji su im omogućili da "kvalitetnije razmišljaju" (u odnosu na druge ljude), što ih je u konačnici i dovelo na leaderske pozicije. Istraživanje je također pokazalo da menadžeri srednje razine nemaju toliku slobodu u kreiranju životnih obrazaca koji bi im zatim osigurali optimalno razmišljanje, kreativnost i rezultate, no svakako znaju da uporan rad na rješavanju problema bez mentalnog odmora ili promjene okoline u konačnici može biti kontraproduktivan. Izvršni direktor jedne megakompanije je tako priznao da uvijek odlazi na zahod kada mora kreativno riješiti neki problem!

Čini se da u većini organizacija postoji tek mali broj ljudi koji se mogu oduprijeti pritisku lijeve moždane polutke koja guši istinsku kreativnost. Stoga je opći pristup treninga usmjeren na podizanje svijesti o tome kako potaknuti razmišljanje desnom moždanom polutkom, te na koji način, u smislu životnih stavova, rada, odmora i načina života, možemo bolje prihvaćati ideje iz desne moždane polutke. Metode koje omogućuju postizanje opisanih ciljeva veću razvijene,

a uključuju opuštanje i sposobnost dostizanja alfa valova prema potrebi. Druge metode uključuju promišljeno mijenjanje životnog stila i običaja, u pokušaju da se promjeni životna perspektiva, te da se postigne stimulacija desne moždane polutke. Navede metode nisu primjenjive na razini "problem-to-problem". Obzirom da smo u glavnim crtama pojasnili opći pristup za razvoj kreativnosti, u nastavku teksta ću pojasniti ostale metode koje potiču kreativnost na razini "problem-to-problem", no uvijek u kontekstu opisanog pristupa.

### Metoda "trik rečenica"

Metoda "trik rečenica" (eng. *sleight of mouth*) se koristi primjenom različitih perspektiva na bilo koju "izjavu o problemu". Započinje s nekim problemom za kojeg se traži rješenje ili nova perspektiva koja će nam osigurati pomak. Nije važno da li je problem osobne ili poslovne prirode, bitno je da ga se oblikuje u nekoliko riječi. Na primjer: "Radni stol mi je uvijek neuredan", "Nikada neću ostvariti svoje mjesečne ciljeve", "Umorniji sam nego inače"... Metoda *trik rečenica* na probleme primjenjuje odgovore iz 13 različitih kutova kako bi se dobila drugačija situacijska perspektiva. U primjeru problema neostvarenih mjesečnih ciljeva, odgovor tipa: "Više ćeš zapeti sljedeći mjesec" osigurava pozitivan ishod. Drugi odgovor tipa: "Pa to uopće nije problem" oslanja se na osobne vrijednosti koje nekome mogu biti važne. Sljedeći odgovor tipa: "Nije važno što nećeš postići cilj, nego je važno što se toliko brineš" traži drugačiji ishod, dok odgovor tipa: "Možda će sljedećeg mjeseca biti bolje" mijenja vremenski horizont. Odgovor: "To je kao kad ti pobjegne autobus, uvijek naiđe drugi" se koristi metaforom, dok onaj tipa: "Možda zbog toga dobiješ otkaz" nudi negativne posljedice. Odgovor: "Pretpostavljam da je život prepun neostvarenih ciljeva" odnosi se na općenitu perspektivu ili generalizaciju.

Korištenjem ove metode može se ponuditi veći broj odgovora iz svakog kuta, što dovodi do umnožavanja početnih 13 perspektiva. Neki od odgovora će vrlo vjerojatno "otvoriti oči" osobi koja je iznijela problem, jer će kreirati novi kut gledanja i otvoriti nove mogućnosti - te na taj način omogućiti nove uvide na problem. Za ovu metodu je tipično da originalni

problem, ma kakav on bio, predstavlja u širem kontekstu i potpuno novom svjetlu. Moguće je da se problem u procesu mijenja, no uvijek tako da je bliži realnoj situaciji i konačnom rješenju.

Primjećujemo da odgovori sami po sebi zahtijevaju dozu kreativnosti, npr. kod promišljanja metafore. No, svaka osoba je sposobna doći do "sitnih uvida", a vježbom to postaje sve lakše i lakše. Jedna do dvije nove ideje iz velikog broja perspektiva mogu na kraju deblokirati nerješive probleme.

### Metoda apstrahiranja i reduciranja

U osnovi je ideja metode *apstrahiranja i reduciranja* vrlo jednostavna. Bilo koje pitanje ili problem se sagledavaju u širem ili užem kontekstu. Primjerice, u razmatranju "psa" možemo o njemu razmišljati kao o životinji, zatim na višoj razini kao o živom biću, itd. sve do kozmičke razine što nazivamo *apstrahiranje*. S druge strane je *reduciranje* koje se kreće u suprotnom smjeru, od psa do posebne pasmine, te zatim do pseće šape itd. Metoda dozvoljava zadržavanje iste razine, pa tako od "psa" dolazimo do "mačke" ili "konja". Budući da je svaki izbor subjektivan, mogući su lateralni pomaci u mnogim smjerovima. Primjerice, lateralni pomak u slučaju subjekta "mačka" može se pretvoriti u *Starlight Express* (mjuzikl koji asocira na mjuzikl *Cats*) koji se zatim može apstrahirati do razine Andrewa Llooyda Webbera (kompozitora), a zatim do razine glazbenika, uglednih ljudi itd. *Starlight Express* se s druge strane može reducirati do razine specifične pjesme ili pjevača ili pak do nekog još nižeg detalja, ili lateralno na novi subjekt *West Side Story*.

Metoda apstrahiranja i reduciranja zadržava vezu s originalnom koncepcijom ili problemom, uvodeći nove poveznice korištenjem "*ptičje perspektive*" i "*perspektive crva*". Slučajnost i subjektivnost stvaraju lateralno razmišljanje potrebno za deblokiranje problema. Metoda ne zahtijeva visoku razinu osobne kreativnosti, jednostavna je za korištenje i vrlo slična igri asocijacija koja potiče aktivnosti desne moždane polutke.

Vratimo li se sada na metodu *trik rečenice* i neostvarivanja zadanih mjesečnih ciljeva, u kontekstu metode apstrahiranja i reduciranja trebalo bi postaviti sljedeća pitanja (apstrahiranje):

1. "Da li je ovakav neuspjeh za Vas uobičajen?",
2. "Postoje li neki drugi ciljevi koje ne uspijevate ostvariti?",
3. "Život je pun neostvarenih ciljeva".

Reduciranje se postiže sljedećim pitanjima:

1. "Što ćete sve izgubiti ako ne ostvarite mjesečne ciljeve?",
2. "Koje Vam naredžbe stvaraju probleme?",
3. "Jeste li ih provjerili i kada ste to uradili posljednji put?"

Metoda apstrahiranja obično problem postavlja u određeni kontekst (da li je to zaista pitanje života i smrti?), a reduciranje osigurava fokus, čime se olakšava konačno rješavanje problema. Obje metode deblokiraju zapreke. Forma kojom se koriste jesu izjave ili pitanja, a nikako kritike ili rješenja, jer osoba koja je iznijela problem mora sama doći do rješenja kako bi mogla biti odgovorna za njegovu provedbu.

Metoda apstrahiranja i reduciranja se vrlo široko primjenjuje. Uzmimo za primjer dvije kolegice, Sue i Mary. Sue je okorjela vegetarijanka, dok Mary svakodnevno jede meso. Iako su najbolje prijateljice, zbog svojih navika nikada u kantini ne sjede zajedno. Za posredovanje u njihovom slučaju, mogli biste se koristiti sljedećim pitanjima:

1. "Poštujete li pravo svakog čovjeka na vlastita uvjerenja?" (apstrahiranje, kako bi se pronašao zajednički interes),
2. "Smatrate li da Sue ima pravo na vlastita uvjerenja?" (reduciranje, nakon što se na višoj, manje emotivnoj razini postigao konsenzus),
3. "Imate li još prijatelja/članova obitelji koji (ne) jedu meso, i koliko ste bliski s njima?" (lateralni pomak, u kojem se uključuju interesi obje strane),
4. "Mary, jedete li isključivo meso?" (reduciranje), na što odgovor može biti "Naravno da ne, volim i salate."
5. "Možete li zajedno jesti jednom tjedno?" (reduciranje),
6. "Može li jelo na neki način biti manje vegetarijansko ili manje mesno kada ručate zajedno?" (reduciranje).

Sve to pokazuje da problem nije nesavladiv, te da Sue i Mary sada mogu zajedno objedovati četvrtkom, kada Mary uživa u salati, a Sue u svom vegeburgeru. Ova vježba kreativnosti desne moždane polutke se koristi udobnim logičkim strukturiranjem lijeve moždane polutke koja omogućava apstrahiranje i reduciranje.

Metodom apstrahiranja i reduciranja koriste se (često nesvjesno) vrhunski pregovarači koji uvijek uspijevaju pronaći zajedničke interese, win-win situacije i prihvatljive kompromise. U komercijalnim pregovorima obje su strane zainteresirane za postizanje sporazuma i sklapanje ugovora, održavanje dobrih odnosa i slično - što se može postići apstrahiranjem, reduciranjem ili lateralnim pomacima dok se ne dođe do rješenja. Često se događa da samo mali dio pregovora uzrokuje probleme, tako da je metodu potrebno ponavljati sve dok se taj dio ne izolira i zatim prikaže u širem kontekstu.

Za prakticiranje ove metode potrebna je vježba, te se može razviti u značajnu menadžersku vještinu. Nije isključivo povezana s pregovaranjem ili drugim međuljudskim situacijama, te se također može koristiti kao alat za rješavanje osobnih problema.

### Metoda obrata

Metoda polazi od "novih ideja" te ih razvija dalje, točnije, "okreće" ih za 180 stupnjeva. "Točne izjave" se jednostavno obrću, te se zatim obrati *zamišljaju* točnima i analiziraju kako bi se razmotrila nova pitanja i novo-otvorene mogućnosti.

Primjerice, izjavu sadržaja: "Mi smo lideri na tržištu" potrebno je prema ovoj metodi obrnuti za 180 stupnjeva u izjavu sadržaja "Mi nismo lideri na tržištu". Zamislimo sada da je ovaj obrat točan, te koja pitanja i mogućnosti otvara. Velika tvrtka najednom postaje mala, a time i osjetljiva, "gladna uspjeha", što otvara posve nove mogućnosti. No, sve to traži promjenu razmišljanja. Velika kompanija će se morati ponašati "*kao da*" je mala tvrtka, i u tom procesu obrnuti mnoge unaprijed stvorene pretpostavke i načine rada koji tvore njezinu filozofiju. Obrnute tvrdnje potiču radikalno promišljanje. Prema definiciji, metoda ne dozvoljava da se bilo koja od mogućnosti izuzme iz razmatranja. Koristiti se može

kako za traženje mogućnosti tako i za rješenje problema, stoga početna izjava ne mora biti neki određeni "problem".

U slučaju kompanije *Bic*, proizvođača kemijskih olovaka, početna izjava "Mi proizvodimo kemijske olovke" obrnuta je u izjavu "Mi ne proizvodimo kemijske olovke". To je logički otvorilo sljedeće pitanje: "Što, pobogu, onda proizvodimo?" iz kojeg je uslijedio odgovor: "Malene plastične kalupe koji su toliko jeftini da ih odmah možete odbaciti." U okvirima nove definicije nalazi se proizvodnja svih mogućih plastičnih proizvoda koji su toliko jeftini da se mogu bez razmišljanja odbaciti. I naravno, nekoliko milijuna dolara profita...

Koje se vrste izjava koriste kod metode obrata? Doslovce bilo koje, vezane uz poslovanje ili neki sastavni dio poslovanja. Ako se koristi tradicionalna SWOT analiza (eng. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*, snage, slabosti, prilike i prijetnje) u analizi poslovanja, tada se npr. svaka od snaga može izreći jednostavnom rečenicom ("Lojalnost naših kupaca je na visokoj razini") i obrnuto ("Lojalnost naših kupaca je na niskoj razini"). Obrat tako može potaknuti inicijativu s ciljem osiguranja pozicije te održavanja i njegovanja trenutne lojalnosti kako bi se preduhitriilo reagiranje kada bude prekasno. Obrati se također mogu primijeniti na slabosti, prilike i prijetnje. U svakoj organizaciji postoji na stotine "točnih izjava" koje se odnose na proizvode, tržišta, sustave, politike, i sl., te je svaka od njih podložna metodi obrata. Obrati su se pokazali mnogo učinkovitijim od tradicionalnog *brainstorminga*, jer se mogu bolje usmjeravati, pa tako manje kreativni timovi mogu bolje kvalitetnije doprinijeti cijelom procesu, prepoznavanjem kako izjava tako i obrata.



Copyright: Emerald Group Publishing Limited, 2004.  
This translated article is published by arrangement with Emerald group Publishing limited, UK

Uredio: Marko Lučić  
Lektura: Sanjin Lukarić  
Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

