

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Креативность и находчивость



Человек при своем рождении нежен и слаб, а при наступлении смерти тверд и крепок. Все существа и растения при своем рождении нежные и слабые, а при гибели сухие и гнилые. Твердое и крепкое – это то, что погибает, а нежное и слабое – то, что начинает жить. Поэтому могущественное войско не побеждает и крепкое дерево гибнет. Сильное и могущественное не имеют того преимущества, какое имеют нежное и слабое.

Лао Цзы «Дао Дэ Цзин»¹, текст 76

На первый взгляд, мир, который мы ежедневно наблюдаем, кажется относительно устойчивым. Но результаты научных исследований являются нам физическую вселенную, которая находится в непрерывном движении, требующем постоянной адаптации. Чтобы успешно выживать в изменчивой вселенной, жизнь должна адаптироваться. Процесс адаптации к переменам требует выработки новых творческих решений, а это подразумевает наличие такого качества, как креативность. В жизненной игре ценой проигрыша является вымирание.

Среди множества мифов, существующих вокруг творчества, наиболее распространено заблуждение о том, что некоторые люди способны тво-

¹ Ян Хин-шун «Дао Дэ Цзин» в двухтомнике «Древнекитайская философия». – Пер. с древнекит. – М., Мысль, 1972. – *Прим. перев.*

рять, а другие нет. Истина заключается в том, что сам факт существования нас как живых систем подразумевает наличие творческого начала. Исследование сине-зеленых бактерий ясно показало, что креативность – это свойство живой природы, а не только homo sapiens. Биолог Линн Маргулис так описывает изменения, происходившие на нашей планете около 2 миллиардов лет назад (Фриттьоф Капра «The Web of Life», с. 242):

«Осуществляя один из величайших переворотов всех времен, [сине-зеленые] бактерии изобрели метаболическую систему, которой требовалось то самое вещество, что представляло собой смертельный яд... Кислородное дыхание – это исключительно эффективный способ канализирования и использования реактивности кислорода. Это идеально контролируемое сгорание, в котором расщепляются органические молекулы и производятся углекислый газ и вода, а в придачу огромное количество энергии... Микрокосм сделал больше, чем просто приспособился: он изобрел работающую на кислороде машину, которая навсегда изменила саму жизнь и ее земную обитель».

Обладая творческими способностями, жизнь сумела использовать себе во благо даже смертельный яд. Способность превращать препятствие в преимущество – одно из удивительнейших свойств истинного творчества. Мы видим также прекрасный пример работы коллективного интеллекта – выработку решения при задействовании объединенной вычислительной мощности популяции.

Способность превратить препятствия в преимущества ценна и для объединений людей. Пример объединения – команда с большим количеством различий (культурных, этнических и т. д.). В этом случае различия могут считаться *препятствиями*, которые следует обратить команде на пользу (например, разработав стиль управления, который устроил бы всех). Когда различия в команде рассматриваются как источник взаимно обогащающих идей, ее изобретательность намного возрастает. Так различия превратились из препятствия в преимущество.

СQ является неотъемлемым элементом процесса превращения препятствий в преимущества. Если участники команды неспособны к тесному сотрудничеству, то, вероятнее всего, препятствия останутся препятствиями.

Разумная бактерия

Эшель Бен-Якоб и Джеймс Шапиро, широко известные специалисты по изучению бактерий, продемонстрировали интересный опыт с микроорганизмами. Ученые показали, что бактерия типа *E. coli* способна сменить обычный источник питания (лактозу) на совершенно другой по типу (аспирин). Это примерно то же самое, что приучить человека переваривать станиоль. Как эти микроорганизмы могут проявлять столь впечатляющую приспособляемость? Каждая из триллионов *E. coli* в колонии действует как индивидуальный вычислитель, но с одним очень специфичным условием: все бактерии интенсивно общаются друг с другом. Когда для решения задачи задействованы (параллельно) триллионы вычислительных процессоров, объединенных сетью мгновенной передачи промежуточных результатов, *вместе* они могут сделать то, что раньше казалось невозможным. Хотя IQ и EQ *отдельной E. coli* могут быть чрезвычайно низкими, SQ *колонии* дает бактериям возможность делать то, что человеку сделать очень трудно, если вообще возможно.

SQ и обучение

Я жажду узнать, на что окажется способным человечество, если сумеет развить свой SQ до уровня, достигнутого примитивной бактерией. Наш уровень креативности взлетит до небес согласно словам Кена Бланшара: «Никто один не может быть умнее всех, вместе взятых». То, каких высот интеллекта мы сможем достичь, зависит от нашей способности сотрудничать на более глубоких, чем обычно, уровнях.

Понятие Питера Сенге «обучающиеся организации» («learning organizations») имеет некоторое отношение к коллективному интеллекту, хотя Сенге и не использует последний термин. Сенге определяет обучающуюся организацию как «организацию, которая непрерывно наращивает свой потенциал, чтобы творить свое будущее». Обратите внимание, что о выживании в определении не упомянуто. Обучение (и сопровождающие его ресурсы творчества) рассматривается как нечто такое, что должно быть превентивным и созидающим, а не реакционным и живущим прошедшим днем или сосредоточенным на выживании. Существует очевидная связь между обучением и креативностью. Обучение заключается не в том, чтобы *получить* какую-то информацию. Оно заключается в том, что можно с ней *сделать*. Мы находимся в переходном периоде от информационной эпохи к эпохе креативности.

Обучение заключается не в том, чтобы *получить* какую-то информацию. Оно заключается в том, что можно с ней *сделать*.

Эпоха креативности

Джон Као (John Kao), автор «Jamming», заявляет, что мы уже живем в эпоху креативности, потому что вступили в такую фазу информационной эпохи, когда ценность информации определяется наличием творческого потенциала. Второе основание справедливости вывода Као состоит в том, что текущая скорость наступления перемен требует, чтобы люди сумели переоткрыть самих себя (и это относится также к командам и организациям), а это, в свою очередь, требует наличия креативности. Као также указывает, что новая роль администрации состоит в том, чтобы скорее высвободить творческий потенциал, чем контролировать его.

Многие компании уже осознали великую ценность креативности. Вы можете наблюдать это каждый раз, когда транснациональная корпорация поглощает мелкого, но обладающего высоким потенциалом креативности конкурента. Крупный игрок рынка интересуется не столько физическими активами, сколько творческими возможностями конкурента. Но в большинстве случаев компания приобрела бы больше, если бы не покупала креативность, а пробудила и развивала ее внутри себя.

Команды, развивающие свою способность к творчеству, более стрессоустойчивы, обучаются быстрее и продуктивнее. Так что развитие креативности в команде способствует достижению сразу нескольких целей.

Нет двух одинаковых

Творческий потенциал и процесс творчества – настолько неотъемлемые свойства природы, что едва ли в мире найдутся два совершенно одинаковых существа. Среди шести с лишним миллиардов людей, живущих на планете (кроме однойцевых близнецов), не найдется пары с одинаковым составом ДНК. Как видите, жизнь любит изобретать и переделывать. Вы в наибольшей степени проявляете свою истинную натуру, когда что-то изобретаете или переделываете, в частности, самих себя. Но вам не добиться успеха в этом занятии, если вы не способны подвернуть сомнению представления о самих себе, как сказано в первой

главе. К примеру, ваши представления определяют полноту высвобождения вашей креативности. Представление о том, что вы не способны к творчеству, препятствует раскрытию вашего творческого потенциала. Вы получаете самоисполняющееся пророчество с далеко идущими последствиями. Но *позитивные представления* о вашей креативности обладают собственным эффектом. Майкл Рэй, автор курса по развитию креативности Стэнфордской школы бизнеса (Stanford Business School), внушает каждому студенту три ключевых представления:

1. Креативность – «важный компонент здоровья, счастья и успеха во всех сферах жизни, включая бизнес».
2. «Креативностью обладает каждый».
3. Хотя предыдущее представление истинно, но «она заглушается голосом здравого смысла».

Чтобы жить творческой жизнью, необходимо избавиться от страха перед ошибками.

Джозеф Чилтон Пирс

Контркреативное обучение

То, чему уделяется внимание, развивается и живет дольше. Это верно и в отношении креативности. Некоторые ограничения вашей креативности были сформированы школьным образованием. Я не могу быть уверенным в отношении вас, но там, где учился я, развитие творческих способностей не считалось необходимым. Если мы не умели рисовать, то нам предлагали сосредоточиться на других предметах. Нам словно говорили: «Если у вас что-то не получается, не делайте этого». В системе образования редко бывает, чтобы ребенок получал радость от рисования, и неважно, получается у него рисовать или нет. Считается, что делать что-то только для собственного удовольствия – пустая трата времени. Проще говоря, если, как у большинства людей, у вас не было «артистизма в крови», ваша креативность не получила бы дальнейшего развития и вам пришлось бы обратиться к другим более рациональным наукам.

Индивидуальная креативность имеет значение. Так же как невозможно сформировать стрессоустойчивую команду из нестрессоустойчивых участников, невозможно сформировать и креативную команду из некреативных людей. Проявляя полнее свои приспособляемость и наход-

чивость – два важнейших аспекта креативности, – участники команды становятся способны более творчески взаимодействовать друг с другом.

Неграмотным в будущем будет не тот человек, который не умеет читать, а тот, кто не научился учиться.

Элвин Тоффлер¹

Креативность в сравнении с инновациями

Прежде чем продолжить, обратим внимание на разницу между креативностью и инновациями. Креативность определяется как способность изобретать новые идеи и вещи. Инновация – это практическое применение креативности. Иначе, по определению автора «The E-Myth Revisited» Майкла Гербера (Michael Gerber): «Креативность выдумывает, инновация производит». Очевидно, что бизнес более заинтересован в производстве. Скорость перемен, происходящих в обществе и бизнесе, создает следующую мантру для большинства отраслей: «Инновация или деградация». Это, возможно, объясняет быстрое возрастание значимости креативности для коммерческого успеха.

Скорость перемен, происходящих в обществе и бизнесе, создает следующую мантру для большинства отраслей: «Инновация или деградация».

Креативность и находчивость

Креативность и находчивость являются не только важными элементами деловой конкурентоспособности, но и полезны для улучшения здоровья и благосостояния работников, а также для их преданности компании.

Находчивость и приспособляемость проявляются не только в быстром реагировании на новую информацию. Они произрастают из ментального и эмоционального равновесия, отсутствия жестких рамок, а также заботы о себе и окружающих как базового принципа работы. Гибкая осанка формирует гибкое тело.

¹ Тоффлер Элвин «Шок будущего». – Пер. с англ. – М.: АСТ, 2002. – Прим. перев.

Гибкое тело означает большую выносливость в случае опасности или перегрузки. Открытость (эмоциональная) обеспечивает внутреннюю гибкость – находчивость.

Док Чайлдр (Doc Childre) и Брюс Крайер (Bruce Cryer)
«From Chaos To Coherence»

В пятой главе мы исследовали значение внутрикомандной согласованности. Но тесных связей и согласованности энергий недостаточно для выживания и процветания – необходимо развивать креативность и находчивость перед лицом возникающих задач. В книге «Good to Great» (От хорошего к великому) Джим Коллинз (Jim Collins) пишет: «Компании, совершившие прорыв, встречаются с такой же массой проблем, что и остальные, но реагируют на появление проблем иначе». В чем причина «иного» реагирования? Продвинутые компании могут остановиться на мгновение, оценить ситуацию и выработать решение. «Иначе» состоит в сотворчестве решения, а не в стереотипных лихорадочных мерах (сореакции). Сотворчество против сореакции.

Видя все преимущества креативности, можно подумать, что изучение ее как инструмента бизнеса осуществляется уже довольно долго. Вовсе нет. Только в последние двадцать лет изучение креативности стало обязательным предметом в бизнес-школах. Так что в бизнесе осмысленное применение творческих процессов осуществляется относительно недавно. Это немного странно, потому что процветающий бизнес – по сути своей, творческий процесс. Всякий бизнес начинается с того, что кто-то превращает некую идею в доходное дело. Проблема возникает, когда бизнесмены пытаются оценить долю прибыли, которую приносит воображение (и креативность). Это может объяснить, почему между бизнесом и креативностью нет прочной связи. Но сейчас пора подняться над прошлым и начать рассматривать находчивость и креативность как важные элементы любого бизнеса. Один из фундаментальных вопросов: «Как сформировать более креативные и инновационные команды?»

Вам не изменить положение вещей путем борьбы с существующей реальностью. Чтобы добиться перемен, создайте новую модель, которая сделает существующую модель устаревшей.

Ричард Бакминстер Фуллер

Как встроить креативность в бизнес-процессы

Существует ряд методов, способствующих формированию большей доли креативности и новаторства в команде:

- Ориентированность на творческий процесс
- Важность правильных вопросов
- Особые техники и методики
- Внесение юмора

Ориентированность на творческий процесс

Как уже говорилось, свой собственный или заимствованный подход к креативности и инновациям определяет долю нашего успеха. Для некоторых может иметь смысл воспользоваться опытом из прошлого, когда человек мог свободно выражать свою креативность. Это может быть так же просто, как провести занятие по живописи акварелью или музыкальный класс. Изучение второго или третьего языка также может оказать сильное стимулирующее воздействие на развитие мозга. Поступки говорят громче слов, и выражать действием свою креативность – намного эффективнее, чем декларировать свое согласие с уже сказанным.

Важность правильных вопросов

Наше отношение к проблемам в значительной степени определяет нашу реакцию на них. Таким образом, формулируемые вами вопросы играют ключевую роль в формировании фрейма проблемы или задачи. Если точнее, правильные вопросы могут сделать очень многое, в том числе:

- Определить, прибегнете вы к подходу, основанному на проблемах или основанному на нахождении решения.
- Сфокусировать ваше внимание на отдельных деталях.
- Стимулировать новые способы оценки событий.
- Выявить и оценить скрытые представления.

Каждый из этих эффектов, в свою очередь, увеличивает приложенную долю креативности. К задаванию вопросов следует относиться как к на-

выку; навык требует тренировки. В этом случае тренировка задавания вопросов может принести неплохие плоды, как например: насыщенные и плодотворные диалоги, более продуктивные собрания, большая прозрачность руководящих решений. Маргарет Уитли замечает, что нам всем пойдет на пользу «немного побольше любознательности и немного поменьше убежденности». Убежденность, словно глубокая колея в снегу, может привести к предсказуемой цели, например к обрыву.

Доля ответственности за наш подход к задаванию вопросов лежит на тех, кто учил нас в школе. Система образования подталкивает учащихся заучивать ответы на predetermined вопросы, а не учиться задавать новые. Насколько объемнее и интереснее была бы наша картина мира, если бы всех нас обучили профессии постановщика вопросов?

Насколько объемнее и интереснее была бы наша картина мира, если бы всех нас обучили профессии постановщика вопросов?

Таким образом, вопросы указывают вам путь к собственной творческой сущности. Бактерии, о которых говорилось в начале главы, действительно задалась вопросом – вопросом выживания, и вместо отравления кислородом был найден ответ, заключающийся в утилизации ядовитого газа. В этой книге многократно подчеркивается роль вопросов, потому что они чрезвычайно важны для повышения вашей приспособляемости и стрессоустойчивости.

Будучи естественно связаны с действием, вопросы воодушевляют человека и фокусируют внимание, восприятие, энергию и усилия. Поэтому вопросы становятся формой, по которой выплавляются наши жизни... Вопросы действуют подобно дружескому приглашению к творчеству, призывая то, что раньше не существовало.

Мэрили Голдберг

Умение ставить вопросы важно для понимания того, какую роль в вашей жизни и в работе вашей команды играют представления (см. первую главу). Вопросы помогают выяснить, как восприятие влияет на ваше взаимодействие с миром (вторая глава). Типы вопросов, которые

вам доступны, определяют ваш самоконтроль (третья глава) и качество вашей коммуникации с другими людьми (четвертая глава). Мы снова вернемся к теме вопросов в главе 7, когда будем обсуждать проблему осмысленного участия.

Особые техники и методики

Без преувеличения можно сказать, что известны тысячи методов и приемов для выработки творческого решения проблем. Креативности и ее развитию индивидуально или в составе команды посвящены тысячи книг, поэтому мы не будем подробно обсуждать здесь эту тему. Одним из основных способов развития креативности является изучение различных перспектив восприятия. В конце второй главы описано упражнение, обучающее восприятию с разных перспектив. Перспективы можно применять для исследования проблемы или любого действия, которое вы хотите выполнить более творчески. Этот метод разработан Робертом Дилтсом и в базовом варианте смоделирован на основе стратегий творчества Уолта Диснея. В конце главы вы найдете упражнение «Walt Disney Strategy» и сможете самостоятельно оценить его преимущества для развития креативности.



Узнайте больше

Creativity: www.anthillsite.com

Внесение юмора

Между «ага!» и «ха-ха!» есть тонкая и тесная связь. В основе любого проявления юмора присутствует та или иная форма творчества. Когда человек смеется, он дышит глубже, чем обычно, и в его мозг поступает большее количество кислорода. Мозг получает 20% от всего потребляемого человеком кислорода, так что увеличение кислородного питания стимулирует работу мозга, и, в частности, повышает способности к обучению. Значительная доля юмора проявляется при смене перспектив (или создании фреймов), что тоже является неотъемлемым элементом творческого процесса.

Кроме того, юмор несет полезную общественную нагрузку. Почти в любой мифологии есть персонаж обманщика или дурака. Одна из задач такого персонажа – делать серьезное смешным, чтобы обеспечить нерв-

ную разрядку. В серьезной и потенциально стрессовой ситуации обманщик выступает как предохранительный клапан. Обманщик или клоун часто присутствует в важных общественных или религиозных ритуалах. В культуре американских индейцев есть такие персонажи, как Старый Кролик, Койот, Ворон и Голубая Сойка.

В других культурах дурак появляется как юродивый или шут. В такой форме – замаскированной, но заметной – он способен «спустить с небес на землю» правящий класс, так как может позволить себе пренебречь общественными устоями.

В суфизме помощь мудрого дурака считается полезной для «ищущих» в их стремлении выйти за пределы рационального. Притча о Насреддине из второй главы иллюстрирует мысль о том, что человек часто не может обнаружить присущее ему творческое начало только потому, что не там смотрит. Методы и упражнения, описанные ранее, могут помочь вам начать вести поиск скрытой креативности в правильном направлении.

Смех – это слой джема на тосте жизни. Он улучшает вкус, смягчает сухость и облегчает пережевывание.

Дайена Джонсон

Креативность во всей своей природной силе

Чтобы приспособиться к быстро меняющимся условиям общества, командам и компаниям необходимо раскрыть свой естественный творческий потенциал и реализовать его в форме инноваций. Осознание этого все растет, и продвинутые компании уже делают так.

В книге «It's Alive» Мейер и Дэвис приводят впечатляющие примеры компаний, которые смоделировали способность живых систем к творчеству и созданию новых форм, чтобы построить исключительно адаптивный бизнес.

В качестве примера можно привести компанию «John Deere»¹. Одно из отделений компании производило сеялки. Проблема заключалась в том, что теоретически существовало 1,6 миллиона возможных конфигураций, которые потребители могли бы заказать. Попытка опти-

¹ Компания «John Deere» – крупнейший производитель сельскохозяйственной, строительной и лесозаготовительной техники. – *Прим. перев.*

мизировать рабочий график и использование других ресурсов была бы, мягко говоря, непростой задачей. Но «John Deere» воспользовалась услугами компании «Optimax Systems». Используя генетические алгоритмы, «Optimax Systems» сумела «скрестить» всевозможные варианты графиков для испытания на «пригодность» – оптимальный график следующего рабочего дня вычислялся сетью компьютеров по ночам. Вычислительная мощность компьютеров позволила повторять процесс «скрещивания» до 40 тысяч раз, моделируя условия сильно ускоренного естественного отбора. Результаты применения нового метода оказались столь хороши, что поставщики, ранее испытывавшие проблемы с требованиями и производственными графиками «John Deere», теперь всегда получали требуемое своевременно.

Здесь мы видим образец применения принципов живых систем (внутри-видовое скрещивание) к задачам реальной экономики. Органические аспекты – «адаптироваться и выработать ответную реакцию» – сейчас можно наблюдать и в новейших методах разработки программного обеспечения. Программа получает функции самообучения и корректировки ответных действий при взаимодействии с внешней средой. Современный Интернет вырос из того, что называлось Всемирной паутиной, модель которой во многом заимствовала прочность и разветвленность природной сети паука.



Узнайте больше

Creative Systems: www.anthillsite.com

Больше места?

Для развития креативности и находчивости нужно, чтобы наше сознание было открыто для «нового». Это сложнее, чем кажется на первый взгляд. Если ваш ум не открыт для новых навыков и, что важнее, новых точек восприятия, вы вряд ли сможете многому научиться. Следующая притча, приведенная в книге Лоренса Болдта (Laurence Boldt) «Zen and the Art of Making a Living», иллюстрирует опасность нехватки места для новых идей.

Некий высокообразованный человек однажды посетил дзенского мастера, чтобы тот объяснил ему смысл учения. Поприветствовав посетителя, мастер попросил того сесть и стал наливать ему чай. Чашка уже

наполнилась, но мастер продолжал лить кипяток. Чашка переполнилась, чай потек со стола на пол, но мастер продолжал лить. Посетитель не вытерпел и воскликнул: «Чашка уже наполнена! Она не может вместить больше!»

«Верно. Так же и вы пришли ко мне переполненным своими знаниями и больше не можете воспринимать новое», – ответил мастер.

Эта притча напомнила мне об одном престарелом родственнике жены; он любил повторять, что не читает газеты, потому что «и так уже достаточно знает». Неудивительно, что старик славился своими устаревшими и консервативными взглядами по многим вопросам. Он сам выбрал для себя образ жизни асцидии.



«Собственноручное» творчество

Тренировка индивидуальной креативности – важный первый шаг на пути к развитию индивидуальной стрессоустойчивости, а также полезна для роста CQ. Обладая гибкостью мышления, – что невозможно без креативности – вы автоматически открываетесь навстречу сотрудничеству. Как говорит Роберт Фриц: «Не прислушиваться к внутреннему голосу означает предавать себя».

Приняв идею о том, что вы обладаете способностью творить, вы начнете самовыражаться чаще. Вы также внесете больше креативности в деятельность своей команды. Когда команда видит это, она меняет свое отношение к вам и больше полагается на ваши действия. Это побуждает вас проявить еще больше креативности, и так далее.

На что способна креативность?

История от Совета мира и справедливости долины Освего (Oswego Valley Peace and Justice Council) дает очень изящный образец творческого выхода из проблемы. Фермер из Индианы был обеспокоен тем уроном, который соседские собаки наносят поголовью овец. Вместо того чтобы обратиться к правосудию, фермер подарил нескольких ягнят соседским детям. Тогда соседи сами начали привязывать собак и даже подружиться с фермером. Поиск и разработка творческого решения могут улаживать споры между людьми и важны для роста CQ.

В мире бизнеса есть множество историй, показывающих, насколько креативность и находчивость необходимы для формирования CQ команд и организаций. В настоящее время история о корпорации «ЗМ»¹ уже превратилась в легенду. На веб-сайте корпорации размещена летопись последовательного успеха в применении креативности и инноваций к прикладным задачам. В результате сформировалась успешная компания, твердо удерживающая свои позиции во многих отраслях рынка.

Так как мир продолжает быстро меняться, компании и команды должны своевременно адаптироваться. Корпорация «Phillips» представляет собой пример компании, сделавшей дизайн своим основополагающим принципом в этой новой «эпохе креативности». «Важно не то, что вы делаете, а то, как вы это делаете», – вот мантра современных проектировщиков. Результатом такого серьезного отношения к дизайну для «Phillips» стало то, что 49% дохода корпорации в 2005 году пришлось на сбыт продукции, представленной в предшествующие 12 месяцев (в 2003 году эта доля составляла 25%). Упор на дизайн так же уместен в отношении дизайна (проектирования) команд, как и в отношении разработки продукции. В новую эпоху будут процветать те компании, которые ответственно подойдут к дизайну своих команд. Для тех, кто будет принимать участие в формировании и «созревании» функциональных команд, CQ должен стать ведущим показателем.

¹ «ЗМ» – американская диверсифицированная инновационно-производственная компания. На предприятиях компании в 60 странах мира производится более 50 тыс. наименований товаров для медицины и различных отраслей промышленности. – *Прим. перев.*



Что мы имеем

Существуют представления, препятствующие способности человека проявлять свой творческий потенциал. В этой главе мы выяснили, что:

- Креативность и находчивость – ведущие свойства всех успешных и долговечных команд.
- Инновация – это воплощение креативности в реальность.
- Умение ставить вопросы стимулирует креативность.
- Креативность и инновации важны не только в дизайне продукции, но также и в дизайне и созревании функциональных команд.



Что дальше

Если команде доступны все креативность и новаторство мира, но команда не знает ответа на вопрос «зачем?», то даже при хороших шансах на успех затраченных усилий будет недостаточно. У команды с высоким CQ есть не только способность творить, но и сильное чувство цели. Необходимо, чтобы и команда, и отдельные участники видели смысл в своей работе. У каждого сотрудника должно быть ощущение того, что его личный вклад в работу всей организации имеет важное значение. Это тема следующей главы.